

# Suvremeni destinacijski menadžment i aktualne promjene turističkog zakonodavstva Republike Hrvatske

---

**Marušić, Gabriela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:195316>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

**Gabriela Marušić**

**Suvremeni destinacijski menadžment i aktualne  
promjene turističkog zakonodavstva Republike  
Hrvatske**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

Suvremeni destinacijski menadžment i aktualne promjene turističkog zakonodavstva Republike Hrvatske

Diplomski rad

Student/ica:  
Gabriela Marušić

Mentor/ica:  
Izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Gabriela Marušić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Suvremeni destinacijski menadžment i aktualne promjene turističkog zakonodavstva Republike Hrvatske** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 26. veljača 2020.

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. AKTUALNI TRENDVI U TURIZMU .....	4
2.1. Povijesni razvoj turizma .....	4
2.2. Trendovi na globalnom turističkom tržištu.....	5
2.2.1. Promjene u ponudi i potražnji na turističkom tržištu .....	9
2.2.2. Segmentacija turističkog tržišta.....	10
2.2.3. Trenutno dominantni trendovi u svjetskom turizmu .....	11
3. DESTINACIJSKI MENADŽMENT I AKTUALNA TURISTIČKA ORGANIZACIJA.....	13
3.1. Destinacijski menadžment kao funkcionalni sustav i aktualna turistička organizacija u Hrvatskoj.....	13
3.1.1. Destinacijski menadžment kompanije (DMC) .....	14
3.1.2. Destinacijske menadžment organizacije (DMO).....	15
3.1.3. Važnost turističke regionalizacije – turističke regije i klasteri.....	15
3.2. Integralno upravljanje kvalitetom u turističkoj destinaciji .....	16
3.2.1. Pojam i razvoj koncepta integralnog upravljanja kvalitetom turističke destinacije (IQM).....	16
3.2.2. Strateško upravljanje turističkom destinacijom i stakeholderski pristup .	17
3.2.3. Europska direktiva o strateškom upravljanju turističkim destinacijama ..	17
4. ZAKONSKA REGULATIVA I AKTUALNE PROMJENE NA PODRUČJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	19
4.1. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske i sustav turističkih zajednica kao nositelji promjena .....	20
4.1.1. Hrvatska turistička zajednica .....	21
4.1.2. Regionalna turistička organizacija.....	23
4.1.3. Lokalna turistička organizacija.....	24
4.1.4. Problematika financiranja sustava turističkih zajednica.....	26
4.2. Aktualne promjene zakonske regulative na području destinacijskog menadžmenta u Republici Hrvatskoj.....	27
4.2.1. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma .....	29

4.2.2. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama .....	30
4.2.3. Zakon o turističkoj pristojbi .....	31
5. PRIMJERI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U RH I U SVIJETU.....	34
5.1. Klaster sjeverozapadne Istre: Colours of Istria.....	34
5.2. Evolucijski model za studiju ruralnog turizma: slučaj Toskana .....	38
5.3. Komparativna analiza Klastera sjeverozapadne Istre s regijom Toskana .....	42
6. RASPRAVA.....	46
7. ZAKLJUČAK.....	49
Literatura .....	50
Prilozi.....	57
Popis slika.....	57
Popis tablica.....	57

## **Sažetak:**

Turizam predstavlja jednu od vodećih gospodarskih grana Republike Hrvatske te ključnu ulogu u postizanju konkurentnosti zemalja na globalnom tržištu. Predmet istraživanja u ovom radu su suvremeni trendovi u turizmu i aktualnaturistička legislativa Republike Hrvatske. Cilj rada je utvrditi utjecaj promjena u zakonodavstvu RH vezanih uz destinacijsku menadžment organizaciju na poslovanje turističkih zajednica. Svrha ovog istraživanja je utvrditi suvremene trendove u turizmu uspoređujući globalno tržište i Republiku Hrvatsku te navesti aktualne promjene u zakonodavstvu destinacijske menadžment organizacije u RH. Istraživanje u radu provodit će se na temelju korištenja relevantnih izvora literature stranih i domaćih autora poput stručnih i znanstvenih članaka te knjiga. Kao rezultat istraživanja očekuje se potvrda o vidljivim promjenama u turističkim trendovima kada je riječ o destinacijskom menadžment upravljanju, te koliko Hrvatska uspijeva biti u korak s njima.

**Ključne riječi:** turizam, destinacijski menadžment, zakonska regulativa Republike Hrvatske, Hrvatska turistička zajednica, Klaster sjeverozapadne Istre, Turistička regija Toskana

## 1. UVOD

Turizam kao djelatnost u Hrvatskom gospodarstvu ima jednu od vodećih uloga što samim time zahtjeva i veliku odgovornost, stalna ulaganja i inovacije kojima se konstantno treba težiti. Kao jedna od vodećih djelatnosti gospodarstva Hrvatske, ali i brojnih drugih zemalja diljem svijeta, turizam predstavlja djelatnost ključnu za opstanak na globalnom tržištu. Visoka kvaliteta, raznovrsna ponuda i inovativnost glavna su obilježja svake uspješne turističke destinacije. Destinacijski menadžment u takvim okolnostima ima značajnu ulogu te veliku odgovornost za poslovanje same turističke organizacije i njenog razvoja.

Hrvatska svoj suvremeni razvoj nastoji ostvariti praćenjem trendova u svijetu te produženjem same ljetne sezone i poboljšanjem izvansezonske turističke ponude. Projektom *Hrvatski turizam 365* nastoji se ostvariti cjelogodišnja turistička ponuda koja neće ovisiti samo o *suncu i moru*, već o mnoštvu drugih sadržaja, raznovrsnosti i ljepota koje ova zemlja ima.

Brojne su prednosti koje Hrvatsku čine visoko konkurentnom na brojnim europskim, ali i svjetskim tržištima. Ulaskom u Europsku uniju, Hrvatska je postala dostupnija i prometno povezanija zemlja što predstavlja jednu od bitnih prednosti u ostvarenju razvoja i napretka neke zemlje. Uz brojne prednosti ulaska, tu su i određeni nedostaci ulaska u Europsku zajednicu što se ogleda kroz brojne zakone i propise koje ona nalaže, a kojih se sve zemlje članice moraju pridržavati.

Ciljevi istraživanja su utvrditi suvremene trendove u turizmu na globalnom turističkom tržištu te istražiti aktualno zakonodavstvo vezano uz turističku organizaciju u Republici Hrvatskoj. Konkretni primjeri koji se navode u radu su Klaster sjeverozapadne Istre i regija Toskana. Svrha ovog istraživanja je utvrditi suvremene trendove u turizmu uspoređujući globalno tržište i Republiku Hrvatsku te utvrditi aktualne promjene u turističkom zakonodavstvu vezanom za destinacijsku organizaciju Republike Hrvatske.



U radu se nastoji odgovoriti na nekoliko istraživačkih pitanja:

- Kako se turizam razvijao u povijesti u odnosu na danas?
- Koji su trendovi na globalnom turističkom tržištu?
- Koji je proces upravljanja marketingom turističke destinacije?
- Kako funkcionira destinacijski menadžment u suvremenim tržišnim uvjetima?
- Koji su trenutni zakoni i propisi vezani uz turističku organizaciju u Republici Hrvatskoj?
- Koji su primjeri uspješnog upravljanja turističkom organizacijom u Republici Hrvatskoj ali i svijetu?

Znanstveno-istraživačke metode korištene u ovom radu su metoda komparacije, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije te induktivna i deduktivna metoda. Analiza statističkih podataka, strateških dokumenata i case study-a također se izdvajaju kao korištene metode istraživanja. Istraživanje u radu provedeno je korištenjem relevantnih izvora literature stranih i domaćih autora poput stručnih i znanstvenih članaka te publikacija i knjiga.

Diplomski rad podijeljen je na četiri poglavlja. U prvom poglavlju osvrt je na sam povijesni razvoj turizma i trendove na globalnom turističkom tržištu. Navode se aktualni trendovi u turizmu i stalna nastojanja za inovacijama i razvojem ponude u odnosu na potražnju koja je sve zahtjevnija. Drugo poglavlje odnosi se na destinacijski menadžment u suvremenim tržišnim uvjetima. Navodi izazove i složenost upravljanja turizmom u destinaciji te aktualnoj turističkoj organizaciji u Hrvatskoj. U trećem poglavlju rada pažnja je usmjerena na zakonsku regulativu i aktualne promjene na području destinacijskog menadžmenta Republike Hrvatske. Glavni segmenti ovog poglavlja su nacionalna, regionalna i lokalna organizacija na području Republike Hrvatske. Posljednji dio rada odnosi se na primjere uspješnog upravljanja turističkim destinacijama po modelu destinacijske menadžment organizacije u Republici Hrvatskoj i svijetu. Govori o usporedbi hrvatskih trendova u odnosu na svjetske te iznosi komparativnu analizu klastera SZ Istre i regije Toscana.

Kao ograničenje istraživanja u radu može se navesti kako je izdvojen samo dio turističke legislative u Republici Hrvatskoj. Novi paket turističkih zakona u RH

obuhvaća Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19), Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 52/19), Zakon o turističkoj pristojbi (NN 52/19), Zakon o pružanju usluga u turizmu<sup>1</sup> (98/19) i Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti<sup>2</sup> (NN 98/19). Istraživanje u radu ograničeno je na zakone vezane uz destinacijsku menadžment organizaciju u RH pa se sukladno tome u radu navode samo tri od postojećih pet zakona vezanih uz turizam. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakon o članarinama u turističkim zajednicama i Zakon o turističkoj pristojbi navedeni su u odlomku aktualnih promjena zakonske regulative na području destinacijskog menadžmenta u RH.

---

<sup>1</sup>„Ovim Zakonom uređuju se usluge u turizmu, način i uvjeti za pružanje tih usluga, ugovor o putovanju u paket-aranžmanu i ugovor o povezanom putnom aranžmanu te prava i obveze trgovca i putnika u vezi s tim ugovorima.“ (Izvor: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_10\\_98\\_1950.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_10_98_1950.html))

<sup>2</sup>„Ovim se Zakonom uređuju način i uvjeti pod kojima pravne i fizičke osobe mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost.“ (Izvor: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_10\\_98\\_1951.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_10_98_1951.html))

## 2. AKTUALNI TRENDVI U TURIZMU

Prema Butleru (2003) turizam predstavlja dinamičnu kategoriju koja se stalno razvija usporedno s razvojem kulture i civilizacije. Dinamičnim razvojem i neprestanim rastom, turizam potiče stvaranje inovacija, novih destinacija, novih strategija za rast, novi način organizacije te u potpunosti mijenja strategiju poslovanja.

Današnji užurbani način života rezultirao je sve većom potrebom za kretanjem. Ljudi svojim svakodnevnim radom postaju preopterećeni sredinom u kojoj žive pa se samim time javlja i sve veća potreba za napuštanjem svakodnevnog okruženja i mjesta boravka. Turističko kretanje sve se više shvaća kao potreba, a ne mogućnost. Krippendorff još 1986. godine govori o tome kako industrijsko društvo rezultiralo kružnom toku obnove svakog čovjeka. On se sastoji od odlaska, kao potrebe za duhovnom i tjelesnom snagom, kako bi se povratkom čovjek mogao vratiti u svakodnevicu koja ga okružuje.

### 2.1. Povijesni razvoj turizma

Pojam *turizam* danas je toliko čest i raširen da bi svaka osoba mogla na drugačiji način interpretirati tu definiciju i značenje same riječi. Kako bi spriječio nesuglasice oko pojma 'turizam', UNWTO<sup>3</sup>, odnosno Svjetska turistička organizacija definira turizam kao „društveni, kulturni i ekonomski fenomen koji podrazumijeva kretanje ljudi u zemlje ili mjesta izvan njihovog uobičajenog okruženja, u osobne ili poslovne / profesionalne svrhe. Ti ljudi se nazivaju posjetitelji (koji mogu biti turisti ili izletnici; stanovnici ili ne rezidenti) te turizam ima veze s njihovim aktivnostima, od kojih neke uključuju i turističke izdatke.“

Snažnim razvojem turističkih aktivnosti kroz povijest, turizam se nerijetko spominje i kao glavni pokretač globalnog društvenog-ekonomskog napretka i razvoja. „Početci razvoja organiziranog turizma simbolički se povezuju s prvom turističkom agencijom

---

<sup>3</sup> „UNWTO je skraćenica od Svjetske turističke organizacije koja predstavlja agenciju Ujedinjenih naroda odgovornu za promicanje odgovornog, održivog i univerzalno dostupnog turizma“ (Izvor: <https://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>)

*Cook & Son* nastalom još u 19. stoljeću. Navedeno razdoblje označava i jednu od glavnih prekretnica turizma, a to je ekonomska i politička borba nižih slojeva društva za povećanjem slobodnog vremena radnika, što je u konačnici rezultiralo povećanjem turističkih kretanja. Važna obilježja u razvoju turizma su i turistička mjesta lječilišnog karaktera te planinski turizam, dok *more* kao bitno obilježje turizma postaje privlačno tek krajem 19. stoljeća. Pojava suvremenog oblika turizma do najvećeg izražaja dolazi tek u dvadesetim godinama 20. stoljeća. U tom razdoblju turizam dobiva veliku gospodarsku važnost zasnovanu na podizanju standarda života do tada zapostavljenog društvenog sloja, odnosno radničke klase. Kasnije turizam prerasta u najmasovniju društvenu pojavu u svijetu, te su njegovi ekonomski efekti sve značajniji u lokalnim, regionalnim i nacionalnim ekonomijama brojnih država. Osnivanjem turističkih organizacija, javljanjem turoperatora te infrastrukturnim razvojem kako sela tako i gradova, javlja se masovni oblik turizma kakvog danas poznajemo. Od početaka pa sve do danas, turizam predstavlja jedan od najbrže rastućih ekonomskih sustava u svijetu“.

(Vuković i Hrvatin, 1998:117)

## **2.2. Trendovi na globalnom turističkom tržištu**

Trendovi na globalnom tržištu konstantno se mijenjaju te nadopunjuju. Početni oblik pojma turizam više kao da i ne postoji. Napretkom tehnologije, tehnoloških dostignućima, ali i rastom platežne moći samih građana, turizam poprima potpuno novi oblik u kojem glavnu ulogu ima turist kao korisnik usluge, a ne osoba koja nudi uslugu. Ponuda je sve više podređena i oblikovana prema potražnji na tržištu. Moderne turiste danas osim prirodnih ljepota, kulturnih i drugih popratnih sadržaja, privlače i mir, bijeg od napučenih gradova, fizički odmor, otkrivanje drugih zemalja, otkrivanje samog sebe, druženje s prijateljima i rodbinom i izvan svakodnevnog okruženja te dokazivanje društvenog prestiža odabirom određenih destinacija. Modernizacijom čovjek je zahvaćen sve manjim fizičkim radom i naporom što rezultira sve većom pojavom brojnih bolesti izazvanih tjelesnom neaktivnošću kao što su bolesti srca, krvnih žila i brojne druge zloćudne bolesti. Lošim navikama života čovjeka došlo je do turističkog kretanja kao osnovne potrebe svakog ljudskog bića (Vidak, 2015:296).

Jedan od pokazatelja promjena i trendova na globalnom turističkom tržištu je i Mastercard-ov indeks globalnih odredišnih gradova. On rangira gradove prema ukupno ostvarenim noćenjima i prekograničnoj potrošnji određenih posjetitelja, u određenim gradovima te tako već neko vrijeme pruža važnu analizu turističkih kretanja i potrošnje pojedinaca. Mastercard-ov indeks (2019) na slici 1. prikazuje tablicu 10 najboljih globalnih destinacija od ukupno 200 gradova uključenih u istraživanje.

The Global Top 10 Destination Cities in 2018				
	2018 International Overnight Visitors	Growth Forecast for 2019	Average Length of Stay	Average Spend Per Day (USD)
Bangkok	22.78 million	3.34%	4.8 nights	\$184
Paris	19.10 million	2.24%	2.5 nights	\$296
London	19.09 million	3.47%	5.8 nights	\$148
Dubai	15.93 million	1.68%	3.5 nights	\$553
Singapore	14.67 million	4.0%	4.2 nights	\$272
Kuala Lumpur, Malaysia	13.79 million	9.87%	5.7 nights	\$142
New York	13.60 million	2.94%	7.9 nights	\$152
Istanbul	13.40 million	8.14%	5.8 nights	\$106
Tokyo	12.93 million	10.02%	5.4 nights	\$196
Antalya, Turkey	12.41 million	8.14%	14.0 nights	\$44

**Slika 1. 10 vodećih turističkih gradova svijeta u 2018. godini**

(www.mastercard.us, 2019)

Vidljivo je da su u 2017. godini vodeće turističke destinacije su Bangkok, Pariz i London. Ovim rezultatom donosi se zaključak kako je sve veća potražnja za gradskim središtima moderne infrastrukture, ali i središtima prepunim poslovnih i zabavnih atrakcija te lokalno snažnih kultura. No, kada je riječ o potrošnji turista u turističkim destinacijama, ljestvica se znatno mijenja.

Kada je riječ o turističkoj potrošnji, Mastercard-ov indeks (2019) navodi nešto drugačiji poredak vodećih turističkih gradova prikazan na slici 2.

Top Cities by Dollars Spent in 2018			
	2018 International Overnight Visitor Spend (USD)	Forecast for 2019	Average Spend by Day (USD)
Dubai	\$30.82 billion	4.18%	\$553
Makkah, Saudi Arabia	\$20.09 billion	7.94%	\$135
Bangkok	\$20.03 billion	8.67%	\$184
Singapore	\$16.56 billion	2.66%	\$272
London	\$16.47 billion	4.64%	\$148
New York	\$16.43 billion	2.93%	\$152
Paris	\$14.06 billion	-0.78%	\$296
Tokyo	\$13.77 billion	12.74%	\$196
Palma de Mallorca, Spain	\$12.69 billion	3.17%	\$233
Phuket, Thailand	\$12.01 billion	9.16%	\$247

**Slika 2. Vodeći svjetski gradovi prema potrošnji dolara u 2018. godini**

(www.mastercard.us, 2019)

Na slici 2. je vidljiv potpuno drugačiji poredak kada je riječ o potrošnji u odnosu na vodeće svjetske gradove i njihova ostvarena noćenja. Kada se analiziraju gradovi prema turističkoj potrošnji na prvom mjestu nalazi se Dubai sa 30,82 milijardi \$ potrošenih u tom gradu u 2018. godini i oko 553 \$ prosječne potrošnje po putniku, a slijede ga Makkah (Saudijska Arabija) s 20,09 milijardi \$ i Bangkok s 20,03 milijardi \$. London prema turističkoj potrošnji zauzima tek peto mjesto a Pariz sedmo, što upućuje na činjenicu da glavna turistička središta nisu uvijek i najprofitabilnije destinacije. Kada je riječ o navedenim zemljama kao turističkim destinacijama, tu dolazi do neznatne promjene poretka.

Vodeće turističke zemlje u 2018. godini, prema podacima UNWTO i njihove rang liste prikazane su na slici 3.



**Slika 3. Rangiranje vodećih turističkih zemalja**

(UNWTO, 2020)

Promatrajući sliku 3. vidljivo je vodstvo po broju turističkih dolazaka u 2018. godini triju država Francuske (89,4 mil.), Španjolske (82,8 mil.) i SAD-a (79,7 mil.). Promatrajući turističke prihode po zemljama, poredak tri vodeće zemlje ide obrnutim redoslijedom, a ističu se SAD sa znatnom prednosti od 214,5 milijardi dolara prihoda u 2018. godini, zatim ih slijede Španjolska (81,5 milijardi dolara) i Francuska (65,5 milijardi dolara). Uspoređujući poredak vodećih turističkih država prema Svjetskoj turističkoj organizaciji i Mastercard-ov indeks vodećih turističkih gradova u svijetu vidljiv je nesklad između najpopularnije turističke destinacije svijeta i njezine države: uzevši za primjer Bangkok kao vodeću turističku destinaciju svijeta, koja se prema Mastercard-ovom indeksu nalazi na prvom mjestu te njenu državu Tajland, koja zauzima tek deveto mjesto prema podacima Svjetske turističke organizacije, vidljivo je kako gradovi kao turističke destinacije djeluju zasebno, a ne nužno na državnoj razini.

Kada je riječ o 2019. godini raspored vodećih turističkih zemalja ostaje jednak, no pojedine zemlje su promijenile redoslijed. U svom posljednjem izvještaju iz listopada 2019. godine službena stranica *World Population Review*<sup>4</sup> iznosi redoslijed naj traženijih

<sup>4</sup> World Population Review official website, Most visited countries in 2019 (Izvor: <http://worldpopulationreview.com/countries/most-visited-countries/>)

turističkih destinacija svijeta. Na prvom mjestu te liste nalazi se Francuska, zatim slijede Španjolska, SAD, Kina, Italija, Meksiko, Velika Britanija, Turska i Njemačka te na samom kraju Tajland. Uspoređujući ovo izvješće s ranije opisanim izvješćem UNWTO iz 2018. godine, vidljiv je pad Njemačke, Turske i Tajlanda u svjetskom poretku turističkih destinacija.

### **2.2.1. Promjene u ponudi i potražnji na turističkom tržištu**

Turističko tržište, najjednostavnije rečeno, predstavlja mjesto susreta turističke ponude i turističke potražnje. Ono predstavlja mehanizam koji vrši koordinaciju aktivnosti, poduzeća i ljudi preko sistema cijena. Odnosno, međudjelovanjem proizvođača i kupaca određuju se količine i cijene dobara kojima se trguje. Specifičnost turističkog tržišta je u tome da je „turistička ponuda odvojena od potražnje, kupac mora doći (putovati do mjesta gdje se locirala ponuda).“ Da bi se pojednostavnilo dijeljenje informacija i komunikacija između kupca i ponuđača, tu su i turistički posrednici, koji se javljaju u obliku turističkih agencija i turoperatora, a u većini slučajeva locirani su unutar tržišta potražnje (Petrić, 2006:80). Uočava se glavna razlika u odnosu na robna tržišta, a to je da se potražnja i ponuda susreću upravo na *mjestu proizvodnje* turističkih usluga, za razliku od robnog gdje se dobra odvoze i dostavljaju na mjesto koje odgovara kupcu.

Promjene u ponudi i potražnji na današnjem turističkom tržištu izazvane su najvećim djelom napretkom IT sektora. Digitalne inovacije na turističkom tržištu rezultirale su sve većim brojem korisnika koji se za odabir svoje destinacije odlučuje upravo za internetsko pretraživanje, kao najsigurniju i najmasovniju bazu podataka sa svim potrebnim informacijama na jednom mjestu. Sukladno tim promjenama, posrednici, da bi zadovoljili želje i potrebe kupaca, moraju otkriti točku dodira s kupcima. U današnje vrijeme točka dodira, tj. *trenutak istine*, seli se sve više iz poslovnica u digitalni svijet pa se tako *kupnja proizvoda*, odnosno donošenje odluke o putovanju, odvija u virtualnom svijetu, započevši s pretraživanjem interneta pa sve do same uplate putovanja (Krajnović et al., 2017:217).



## 2.2.2. Segmentacija turističkog tržišta

Segmentacija tržišta jedan je od osnovnih koncepta u marketingu, omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja potrošača pružajući im, koliko je god to moguće, individualni pristup. Nisu svi turisti zainteresirani za istu destinaciju ili atrakcije i ponudu koju ona može ponuditi. Segmentacija, u ovom slučaju turističkog tržišta, znači podjelu turističkog tržišta na pojedinačne podskupove potrošača koji imaju slične želje i interese. Na taj se način posrednici ili ponuđači mogu prilagoditi željama i potrebama pojedinog tržišnog segmenta. Segmentacija ili grupiranje omogućava lakše kreiranje marketinške strategije za pojedinu grupu korisnika. Proces segmentacije dijeli se na tri glavne faze, a to su: 1. segmentacija, 2. odabir ciljanog tržišta i 3. pozicioniranje. Prva faza uzima u obzir varijable za segmentaciju, druga faza odnosi se na odabir strategije za ciljano tržište, dok treća faza podrazumijeva pozicioniranje potrošača te programiranje marketinškog spleta za njih (Dragičević, 2006:83).

Hrvatski sabor je 2013. godine donio Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, koja u članku 5. navodi segmentaciju turističkog tržišta RH prema 8 grupa:

- **Mladi** (18-24 godine) – predstavljaju izrazito napredan potrošački segment koji je sklon različitim oblicima putovanja. Oni predstavljaju potrošače s turbulentnim načinom života koji većinom putuju preko praznika te u svom putovanju običu i do nekoliko destinacija, pa čak i država. Preferiraju jeftin prijevoz i smještaj, informiraju se preko interneta i većinom putuju u grupama.
- **DINKS** (parovi u kojima oboje rade i nemaju djecu) – predstavljaju potrošače koji imaju novaca, ali malo vremena za slobodan odmor. Zanimaju ih kraći, luksurniji odmori te sadržaji i oblici kojima zapravo sami sebe nagrađuju. Informiraju se najčešće preporukom, časopisima, ali i internetom u velikoj mjeri. Predstavljaju segment koji cjenovno nije osjetljiv.
- **Obitelji** - dijele se na obitelji s mlađom djecom (do 7 godina) i starijom (do 14 godina) koja još uvijek putuju s roditeljima. Obilježja prve skupine su da se „sve vrti oko djece“ te se tako biraju destinacije sa sadržajima i aktivnostima za najmlađe. Dok su obilježja druge skupine da su obitelji sklone pretraživati

destinacije koje imaju potpuni sadržaj kako bi i roditelji i djeca mogli samostalno uživati u odmoru. Obiteljski segment obilježava putovanje isključivo tijekom školskih praznika te je cjenovno osjetljiv.

- **Empty nesters**(radno aktivna skupina stanovnika čija su djeca napustila dom; 50-65 godina) – Predstavljaju potrošače koji putuju u većini slučajeva tijekom cijele godine te spajaju i posao s odmorom. Glavna karakteristika ovih potrošača je da su skloni holističkom pristupu života (zdrava hrana, wellness, aktivnosti za odmor i rekreaciju), te nisu cjenovno osjetljivi.
- **Zlatna dob**(umirovljenici bez zdravstvenih problema, 65+ godina) – Predstavljaju skupinu potrošača koja još uvijek aktivno putuje. Zainteresirani su za kulturne atrakcije te udoban smještaj s blizinom zdravstvenih usluga. Putuju većinom u proljeće i jesen te biraju već organiziran paket putovanja. Cjenovno su osjetljivi te za odabir destinacije u većini slučajeva biraju preporuku drugih.

### 2.2.3. Trenutno dominantni trendovi u svjetskom turizmu

Turizam kao gospodarska djelatnost posljednjih je nekoliko godina u velikom porastu. Brojna istraživanja govore o tome kako su kretanja stanovništva u svrhu odmora, u posljednje vrijeme izrazito porasla te da se sve više ljudi odlučuje na boravak izvan mjesta stanovanja, neovisno o svojim financijskim mogućnostima. Tehnološki razvoj i sve veća uporaba pametnih telefona više nisu novost, no usporedno s tim i sve se drugo mijenja. Turističke destinacije diljem svijeta se okreću modernom načinu komuniciranja s potencijalnim korisnicima pa se tako razvilo i 8 novih tehnoloških oblika komunikacije koje mijenjaju globalni razvoj turizma, a to su (Rui, 2018):

1. „Umjetna inteligencija povećava operativnu učinkovitost turizma;
2. VR / AR tehnologija: turizam će biti jedan od glavnih sektora za njenu primjenu;
3. Blockchain<sup>5</sup> tehnologija će promijeniti platni sustav, kreditni sustav i uslužni sustav turizma;

---

<sup>5</sup> „Blockchain tehnologija u početku se koristila za podršku digitalne valute Bitcoin, ali se sada istražuje za široku paletu aplikacija koje ne uključuju bitcoin.“ (Izvor: <https://www.americanexpress.com/us/foreign-exchange/articles/blockchain-to-accelerate-payment-processing-services/>)

4. Tehnike interakcije između čovjeka i računala na mnoge će načine utjecati na razvoj turističke industrije;
5. Nova energetska revolucija učinkovito podržava održivi razvoj turizma;
6. GIS tehnologija omogućava znanstveni pristup analizi turizma i pružanju usluga;
7. Internet stvari promijenit će uslužne procese i strukturu turističke komunikacije i distribucije;
8. *Cloud computing* (računalstvo u oblacima) poboljšava digitalno upravljanje i digitalni marketing turizma.“

Pojam *virtualna stvarnost* označava tehniku prema kojoj potencijalni korisnici, najčešće preko VR naočala, unaprijed mogu „prošetati“, „okusiti“ i vidjeti destinaciju u koju žele putovati. Turizam se sve više okreće i on-line marketingu pa se posljednjih godina bilježe i znatna ulaganja u već navedeni *cloud computing* te se stvaraju velike baze podataka koje omogućavaju veću, raznovrsniju i bolju informativnu dostupnost korisnicima (Rui, 2018).

Praćenjem svakodnevnih navika o tome što pregledavamo i istražujemo na internetu lako se može doći do zaključka o našim preferencijama, o tome koja bi destinacija i koje aktivnosti bile idealne za nas. *American Express* proveo je istraživanje prema kojem bi čak 85% tzv. generacije Y, odnosno generacije koja se rodila prije interneta, ali ga je uvelike prigrlila, dozvolilo da se prati njihovo pretraživanje na internetu i navike, ukoliko bi im se zauzvrat ponudio odmor i destinacija kakvu oni žele. Važan faktor u turizmu u posljednje vrijeme su i mobilne aplikacije. Prema podacima iz više istraživanja, čak 31% Amerikanaca koristi razne mobilne aplikacije za planiranje putovanja, dok njih 53% rezervira avionske letove upravo preko mobilnih uređaja. Rezultat ovog istraživanja pokazao je da sve više turističkih tvrtki ulaže novac upravo u tzv. in-app oglašavanje, odnosno stvaranje platformi za praćenje korisničkih navika preko mobilnih uređaja kako bi se ciljano oglašavali za pojedinu skupinu korisnika (Turistički news portal, 2017).

### **3. DESTINACIJSKI MENADŽMENT I AKTUALNA TURISTIČKA ORGANIZACIJA**

Inovativnost i kvaliteta već dugi niz godina postaju odlučujuće karakteristike za vodstvo na konkurentnom turističkom tržištu. Destinacijski menadžment u tim uvjetima najbolje je rješenje za diverzificiranost i podizanje vrijednosti same destinacije. Prema Horwath (2013) destinacijski menadžment predstavlja „kontinuirani proces u kojem turistička industrija, vlada/uprava i ostali zainteresirani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije. Predstavlja zajedničko djelovanje različitih grupa, sektora i partnera koji svojim radom, individualno ili grupno, dovode do realizacije zajedničkih ciljeva neke destinacije.“ Destinacijski menadžment tako obuhvaća zadaće poput cjelovitog planiranja, implementacije, revidiranja i u konačnici ocjenjivanja uspješnosti provedenih zadataka.

Pezelj (2018) kao aktualnu turističku organizaciju navodi međunarodnu, državnu, gospodarsku, strukovnu i društvenu razinu podjele. Međunarodna razina odnosi se na brojne svjetske, međunarodne i regionalne organizacije. Državna razina podrazumijeva državna tijela i institucije, a u Republici Hrvatskoj su to Vlada Republike Hrvatske i Hrvatski sabor. Gospodarska i strukovna razina odnosi se na gospodarske i obrtničke komore te brojne udruge, dok društvenu razinu u Hrvatskoj turističkoj organizaciji zauzimaju brojne turističke zajednice, organizacije i društva.

#### **3.1. Destinacijski menadžment kao funkcionalni sustav i aktualna turistička organizacija u Hrvatskoj**

Destinacijski menadžment kao funkcionalni sustav dijeli se na dva nositelja, a to su destinacijske menadžment organizacije (DMO) koje koordiniraju i vode različite subjekte u turističkom sustavu te destinacijske menadžment kompanije (DMK) koje oblikuju proizvod te ga plasiraju u različitim oblicima (Čorak, 2014:7).

U Hrvatskoj poredak aktualne turističke organizacije kreće od najvišeg nadzornog tijela, a to je Ministarstvo turizma, zatim slijedi Hrvatska turistička zajednica, pa tek onda pojedinačne zajednice županija, gradova i općina. Glavnu ulogu u pripremi strategije

razvoja turizma nosi Ministarstvo turizma, obavljajući inspekcijske, upravne i druge poslove vezane za turističku politiku. „Hrvatska turistička zajednica predstavlja nacionalnu organizaciju koja, osim što djeluje u Hrvatskoj, ima svoje predstavnike i u inozemstvu što je čini dijelom i međunarodnih turističkih organizacija. Na nešto nižoj razini nalaze se turističke zajednice koje se osnivaju kako bi se što bolje promicao turizam, njegova važnost i značaj. Predstavlja pravnu osobu čiji je zadatak ostvarenje i unaprjeđenje interesa svih pravnih i fizičkih osoba koje pružaju različite ugostiteljske i druge usluge povezane s turizmom, a uvelike pridonose zajednici. Tijela turističke zajednice su skupština, turističko vijeće te predsjednik turističke zajednice.“ (Budimir Bekan, 2017:28)

### **3.1.1. Destinacijski menadžment kompanije (DMC)**

Lugarov (2018) citira Čorak i Trezner (2013) te objašnjava kako destinacijska menadžment kompanija predstavlja poduzeće s javnim zadacima koje potpuno poznaje i koristi lokalne turističke resurse. Poduzeće takvog oblika sastoji se od brojnih stručnih osoba te svih potrebnih resursa za osmišljavanje boravka, aktivnosti i usluga vezanih za putovanje. U destinacijske menadžment kompanije spadaju brojne turističke agencije, turoperator, turističke tvrtke i dr.

U Republici Hrvatskoj pravila i propisi za poslovanje destinacijskog menadžmenta uređeni su Zakonom o pružanju usluga u turizmu (NN 130/17). Destinacijske menadžment kompanije mogu biti bilo koji obrtnici ili trgovačka društva koja ispunjavaju sve potrebne uvijete za pružanje te vrste usluge, pa samim time, prema hrvatskim propisima, svaka menadžment kompanija zapravo predstavlja turističku agenciju. To su zapravo kompanije koje osmišljavaju i u svoje ime nude složeni turistički proizvod, za razliku od drugih receptivnih agencija koje najčešće posluju u ime naručitelja usluge (Milošević, 2018). Zbog svoje složenosti i detaljnog pristupa prema organiziraju i vođenju, brzo se prilagođavaju potražnji na turističkom tržištu te lako stvaraju novi turistički proizvod, koji je osnovica za konkurentnost na tržištu.

### **3.1.2. Destinacijske menadžment organizacije (DMO)**

Brojne turističke organizacije prošle su kroz određene procese reinženjeringa kako bih se mogle prilagoditi modernim tehnološkim dostignućima te kako bi ostale u trendu. Sve veća pažnja usmjerava se na tržišnu prepoznatljivost neke destinacije kao brenda. Od destinacije se nastoji stvoriti proizvod koji će biti prepoznatljiv te specifičan po svojim karakteristikama. Da bi se to postiglo potrebne su godine truda te stalno održavanje i inovativnost svih aktera destinacijske organizacije. Destinacijska menadžment organizacija predstavlja vodeću ulogu u samom turističkom razvoju neke destinacije pa se tako iz godine u godinu prilagođava novim trendovima, s posebnim naglaskom na marketing i tehnologiju (Vukman, 2014:143).

Rudančić (2018) ističe općeprihvaćene razine upravljanja u turizmu na temelju Priručnika za primjenu modela destinacijskog menadžmenta organizacije (Čorak i Trezner, 2013), a to su:

- „nacionalna turistička organizacija odgovorna je za sve turističke funkcije na nacionalnoj razini,
- regionalna menadžment organizacija zadužena je za regionalne poslove,
- lokalna destinacijska menadžment organizacija djeluje na lokalnoj razini,
- turistički informacijski centri funkcioniraju kao podružnice lokalnih organizacija te isključivo kao pružatelji usluga.“

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske u posljednje vrijeme nastoji promijeniti koncept upravljanja turističkim zajednicama, odnosno želi postići sustav u kojem će se na svim razinama uvesti institut destinacijskog menadžmenta.

### **3.1.3. Važnost turističke regionalizacije – turističke regije i klasteri**

„Prirodni“ nositelj turističke ponude neke destinacije najčešće je turistička regija. Važnost regionalizacije ogleda se u podjeli cjeline na manje dijelove što uvelike olakšava vođenje, promociju te prepoznatljivost neke destinacije, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu. U Hrvatskoj su, prema političkom sastavu, regije podijeljene na županije, dok su turističke regije svrstane u klaster. Klaster zapravo predstavlja

skupinu ili grupu koja je zemljopisno ili prirodno prepoznatljiva regionalna turistička destinacija koja se sastoji od međusobno povezanih kompanija i institucija. Glavni cilj te podjele je stvoriti prepoznatljivost destinacije kao 'brenda' koji se ističe na svjetskom tržištu. Brendirana turistička destinacija uvelike povećava očekivanja turista što samim time zahtjeva stalno praćenje trendova i inovacija (Jakovljević, 2011:119).

### **3.2.Integralno upravljanje kvalitetom u turističkoj destinaciji**

Turizam predstavlja granu koja se intenzivno mijenja u pogledu ponude i potražnje što znatno utječe na intenzitet i kvalitetu turističkog razvoja neke destinacije. Integralno upravljanje kvalitetom turističke destinacije označava stalno nastojanje za podizanjem kvalitete usluge u svim segmentima turizma poput edukacije za radnike, cjelokupne usluge koja je ponuđena potrošačima, kvalitete destinacije kao brenda i dr. (Rudančić-Lugarić, 2014:312).

#### **3.2.1. Pojam i razvoj koncepta integralnog upravljanja kvalitetom turističke destinacije (IQM)**

Prema Britvić (2011) pojam integralnog upravljanja kvalitetom (IQM) predstavlja zapravo cjeloviti skup mjera i zadaća koje se moraju ostvariti da bi se zadovoljili standardi upravljanja kvalitetom. To je sustavna i cjelokupna briga za kvalitetom na svakoj pojedinačnoj razini nekog poduzeća ili u ovom slučaju destinacije. Cilj IQM-a destinacije je usklađenost normi kvalitete sa svim sudionicima u turizmu. Da bi to bilo moguće, potrebna je potpuna predanost, konstantno planiranje, kvalitetna komunikacija te stalna želja za napretkom na svim razinama upravljanja. Koncept podrazumijeva sveobuhvatni plan za upravljanje kvalitetom na razini neke destinacije koji se koordinira između različitih partnera koji su pružatelji privatnih ili javnih usluga te podrazumijeva stalno praćenje uspješnosti pomoću različitih pokazatelja.

Rudančić-Lugarić (2014), osvrćući se na članke Svjetske turističke organizacije, navodi 10 prednosti uvođenja koncepta integralnog upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji, a to su:

1. „kvaliteta omogućuje konkurentnost,
2. kvalitetna usluga i proizvodi lakše se prodaju na tržištu,

3. kvalitetni proizvodi i usluge potiču lojalnost kupaca,
4. kvaliteta donosi više profita,
5. upravljanje kvalitetom dovodi do stabilnosti turističke industrije i štiti radna mjesta,
6. poboljšanje kvalitete poboljšava kvalitetu života lokalnog stanovništva,
7. kvaliteta upravljanja olakšava pristup financiranju,
8. učinkovito praćenje napretka smanjuje ponavljanje skupih pogrešaka,
9. pažljivo prikupljanje podataka pruža alate za donošenje ispravne odluke menadžmenta,
10. praćenje napretka u upravljanju kvalitetom omogućava razumijevanje koje potiče proaktivno upravljanje.“

### **3.2.2. Strateško upravljanje turističkom destinacijom i stakeholderski pristup**

Strateško upravljanje turističkom destinacijom podrazumijeva proces koji obuhvaća aktivno planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu svega provedenog. Pošto se radi o destinacijskoj strategiji podrazumijeva se da je to složen i zahtjevan proces zbog kompleksnosti okruženja u kojem se odvija. Cilj strateškog upravljanja je dugoročno stvoriti planove za rast i razvoj u svim područjima destinacijskog menadžmenta te odrediti ideju vodilju koja sadrži glavne karakteristike destinacije prema kojoj se orijentira za sve nositelje politike turističke destinacije (Lisjak, 2015:12).

Prema Cetinski (2004) kvalitetno se upravljanje turističkom destinacijom temelji na zajedničkim snagama svih sudionika, kako javnog tako i privatnog sektora. Stakeholderski pristup označava interesno-utjecajne skupine koje su, u ovom slučaju, ključne za opstanak i uspješnost neke destinacije. Jedino zajedničkim djelovanjem svih dionika moguće je ostvariti i održavati rast nekog turističkog područja.

### **3.2.3. Europska direktiva o strateškom upravljanju turističkim destinacijama**

Hrvatska se ulaskom u Europsku uniju obvezuje na odanost i poštivanje svih zakona i propisa koje ona postavlja. Konkurentnost nekog sektora uvelike je povezana s njegovom održivošću. Prirodna i kulturna okruženja obilježja su koja utječu na kvalitetu



turističke destinacije. Prema Direktivi Europske unije (2010) održivost turizma obuhvaća brojne aspekte kao što su: odgovorno korištenje prirodnih resursa, korištenje obnovljivih izvora energije, zaštita kulturne baštine, kvaliteta i održivost radnih mjesta, briga za kupce i dr. Ti aspekti se odražavaju u strateškom upravljanju turističkom destinacijom na nacionalnoj i regionalnoj razini. Europska unija donosi propise i zakone kojih se sve države članice moraju pridržavati, no dopušta i određene dopune ili odstupanja na razini državnog upravljanja. Strateško upravljanje turističkom destinacijom određeno Direktivom Europske unije zasniva se na planiranju i rastu neke destinacije kroz održivi i konkurentni europski turizam (NECSTouR<sup>6</sup>) i destinacijsku mrežu EDEN<sup>7</sup> s ciljem razvoja sustava za održivo upravljanje odredištem.

Krajnović (2006) u svom radu navodi istraživanje o implementaciji sustava IQM (Towards quality rural tourism: Integrated Quality Management (IQM) of rural tourist destinations<sup>8</sup>, 2000) za potrebe Europske komisije 1998. godine, koje je provedeno u Velikoj Britaniji i Njemačkoj. „Istraživanje je provedeno posebno za obalne, urbane i ruralne destinacije, a imalo je za cilj ispitati što je u razvijenim zemljama učinjeno po pitanju upravljanja integralnom kvalitetom. Studije su dovele do vrlo zanimljivih studija slučaja, prikupljenih u jedinstvenom dokumentu koji opisuje dosege implementacije sustava IQM u Europi te prikazuje ključna pitanja i pristupe IQM-u u ruralnim turističkim destinacijama, temeljenih na 15 promatranih destinacija (15 studija slučaja), koje služe kao smjernice za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima na principima IQM-a.“ IQM sadrži dva osnovna elementa, a to su fokusiranje na kupca i aktivno uključivanje poduzetništva i lokalnog stanovništva u menadžment destinacije.

---

<sup>6</sup> Puni naziv: *The Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism* odnosno mreža europskih regija za održivi i konkurentni turizam. (Izvor: <http://www.necstour.eu/>)

<sup>7</sup> Puni naziv: *European Destinations of Excellence: EDEN* odnosno Projekt Europske destinacije izvrsnosti pokrenut 2006. (Izvor: <https://eden-croatia.eu/eden-destinacije/>)

<sup>8</sup> Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourism Destination (2000), Brussels, Enterprise Directorate, <raspoloživo na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e81a0b3d-0a67-41bb-b008-b445f4da291c>> [pristupljeno: 15.02.2020]

#### **4. ZAKONSKA REGULATIVA I AKTUALNE PROMJENE NA PODRUČJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U prošlosti turizam se smatrao djelatnošću koja se razvijala liberalno, bez uplitanja i interesa države. Nakon spoznaje o prednostima i dobiti koje turizam ostvaruje, država postaje ključna u ulozi vođenja i organizacije ove, danas već vrlo značajne, djelatnosti. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, Hrvatska se suočava s novim prednostima i prilikama koje ona donosi. Europska unija prepoznala je Hrvatsku kao turističku destinaciju s velikim potencijalom te je daljnja zadaća bila iskorištavanje svih prednosti koje ona donosi. Kako su dobra organiziranost i ustroj ključni za opstanak turizma, Hrvatska svojim zakonima i propisima uređuje tu vrstu djelatnosti. Pa se tako, sukladno dinamičnom okruženju i napretku turističke djelatnosti, zakonska regulativa vezana uz nju mijenja (Šćurla, 2018:13).

Aktualni ministar turizma Republike Hrvatske Gari Cappelli u svojoj izjavi iz kraja 2019. godine, ističe da je 2020. godina prekretnica u brojnim zakonima i propisima vezanima za turizam i djelovanje turističke zajednice. U svojoj izjavi o novoj strategiji hrvatskog turizma naglašava da „cjelokupni turistički sustav iduće godine će zapravo mijenjati svoju 'sliku' zbog niza zakonskih promjena koje ga očekuju. Nakon usvajanja paketa turističkih zakona u Hrvatskom saboru ove godine na terenu su održane i brojne radionice i sastanci s dionicima turističkog sustava, a posebice s predstavnicima sustava turističkih zajednica jer nas očekuje veliki zaokret u turističkom sustavu. Zato je iznimno važno da svi budu što bolje upoznati sa svim promjenama i njihovim zadacima.“ Nadalje govori o promjenama uloge Hrvatske turističke zajednice te ističe: „*Kako bi se što bolje prilagodili suvremenim turističkim trendovima i inovativnim načinima promocije turističkih destinacija, novim Zakonom o turističkim zajednicama definirano je i da se HTZ neće baviti nadzorom rada turističkih zajednica nego će to obavljati prvenstveno sami članovi turističke zajednice putem skupštine odnosno neovisnog revizora, a po potrebi se uključuje i Ministarstvo turizma, kada se ustanovi da sam sustav nije u mogućnosti riješiti neki problem. To će pridonijeti smanjenju*

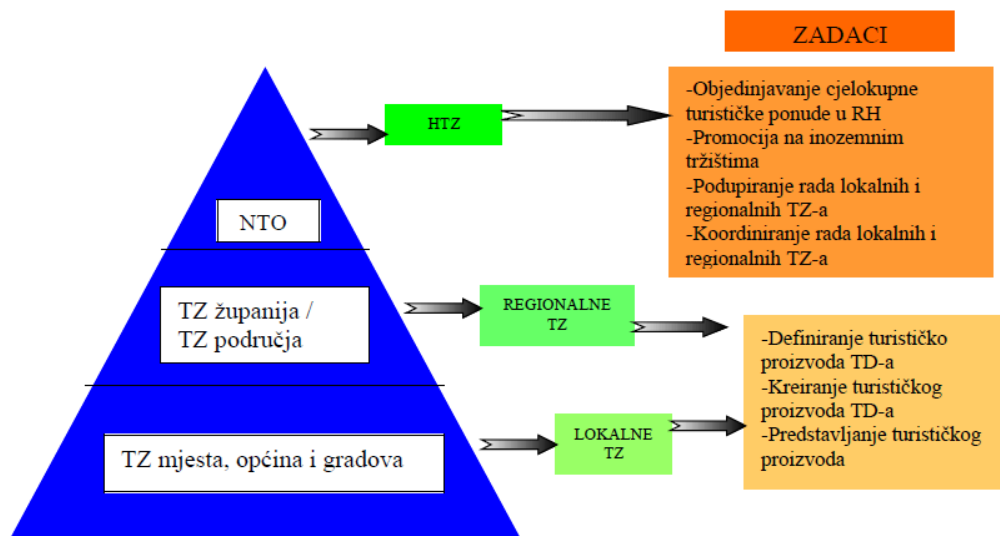
*razine centraliziranosti sukladno programu hrvatske Vlade.*“ (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2019)

#### **4.1. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske i sustav turističkih zajednica kao nositelji promjena**

Prema Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (NN 93/2016) „*Ministarstvo turizma Hrvatske obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: turističku politiku Republike Hrvatske, strategiju razvitka hrvatskog turizma; razvoj i investicije u turizmu; razvitak kongresnoga, seoskoga, lovnoga, zdravstvenoga, omladinskoga i drugih selektivnih oblika turizma.*“ Osim upravnih poslova, ministarstvo se bavi i sankcijskim, nadzornim, inspeksijskim te brojnim drugim programima vezanim uz pojedine oblike turizma.

Trenutni funkcionalni sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj (Slika 4.) podrazumijeva podjelu na: Hrvatsku turističku zajednicu, Turističku zajednicu grada Zagreba, turističku zajednicu županije, turističku zajednicu područja, turističku zajednicu gradova, turističku zajednicu općine i turističku zajednicu mjesta. Glavni problem u djelovanju turističkih zajednica u Hrvatskoj je zapravo ograničenost upravljanja i djelovanja pojedine turističke zajednice samo na područje za koje je osnovana. Samim time vidljivo je kako postojeći zakonski okviri ograničavaju upravljanje regijom kao turističkim odredištem, odnosno njezinim turističkim proizvodom kao cjelinom (Lončarić, 2014:29). Logički gledano, smisao određene turističke zajednice je upravo djelovanje na nekom ograničenom području te nastojanje za što većim rastom i razvojem tog dijela države. No, upravo su turističke zajednice postale pokretač i nositelj promjena i međusobnih udruženja, koje su danas već neizbježne i nužne za opstanak određenih turističkih područja.

U Hrvatskoj je ustroj turističkih zajednica hijerarhijski zadan, kao što prikazuje Slika 4. iz koje je vidljiva organizacija u obliku piramide. Hrvatska turistička zajednica je na vrhu, zatim slijede turističke zajednice županija i područja, te na samom dnu turističke zajednice mjesta, općina i gradova. Piramidalnim prikazom jasno se daje do znanja važnost i veličina svake od pojedinih zajednica.



**Slika 4. Ustroj i zadaće turističkih zajednica**

(Hitrec, 2008:19)

#### 4.1.1. Hrvatska turistička zajednica

Hrvatska turistička zajednica, prema navodima s njihove službene web stranice (<https://htz.hr/hr-HR/opce-informacije/o-nama>, 2019), „predstavlja nacionalnu turističku organizaciju koja je osnovana radi stvaranja i promicanja ugleda hrvatskog turizma, provođenja glavnih ciljeva i daljnjeg planiranja u razvoju turizma Hrvatske, ali i šire.“ Najznačajnije zadaće Hrvatske turističke zajednice, prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN52/19, čl.46), su:

- „stvaranje, upravljanje i jačanje prepoznatljivog brenda turizma Republike Hrvatske,
- marketing turizma na nacionalnoj razini (npr. promocija putem online i offline kanala u zemlji i inozemstvu, organizacija sajamskih nastupa, radionica i posebnih prezentacija, organizacija studijskih putovanja novinara i predstavnika organizatora putovanja, udružene promotivne aktivnosti i slično),
- provedba strateških marketinških projekata radi ostvarivanja strateških marketinških ciljeva,
- donošenje strateškog i operativnog marketinškog plana hrvatskog turizma,

- sudjelovanje u izradi strategije razvoja hrvatskog turizma,
- koordinacija i usklađivanje aktivnosti s regionalnim turističkim zajednicama u elementima planiranja marketinga,
- suradnja s regionalnim turističkim zajednicama i njihovim ključnim partnerima u segmentu poboljšanja prometne dostupnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije,
- suradnja s ključnim partnerima i drugim nacionalnim turističkim organizacijama i međunarodnim udruženjima,
- poboljšanje ugleda i položaja hrvatskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu,
- uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom,
- uspostavljanje djelotvornog mehanizma mjerenja i nadzora učinkovitosti provedenih promotivnih aktivnosti na svim razinama turističkih zajednica,
- provedba aktivnosti u području istraživanja turističkog tržišta,
- koordiniranje razvoja i pozicioniranje turističkih proizvoda u skladu s važećim strateškim dokumentima hrvatskog turizma,
- organizacija edukacija i stručnih skupova u svrhu podizanja konkurentnosti i sposobnosti sustava turističkih zajednica te ostalih dionika turističkih aktivnosti i ponude,
- razvoj i upravljanje sustavom eVisitor i drugim turističkim informacijskim sustavima, kao i sustavima poslovne inteligencije na nacionalnoj razini te vertikalna integracija informacijskih sustava na svim razinama sustava turističkih zajednica,
- redovito izvještavanje o ostvarenjima turističkog sektora (godišnje i sezonsko) posredstvom izvještaja, infografika, publikacija i slično,
- osnivanje, koordinacija i nadzor predstavništava u inozemstvu,
- organizacija odabira i dodjele Godišnjih hrvatskih turističkih nagrada,
- raspisivanje i provođenje natječaja za manifestacije od nacionalnog interesa (npr. »top događanja«) temeljem odluke Turističkog vijeća Hrvatske turističke zajednice,
- provođenje javnih natječaja za dodjelu potpora za manifestacije (nacionalnog i regionalnog značenja), potpora regionalnim turističkim zajednicama na turistički

nedovoljno razvijenim područjima te potpora projektima turističkih inicijativa i proizvoda na područjima turistički nedovoljno razvijenih županija/regija,

- sudjelovanje i partnerstvo u projektima koji se financiraju iz fondova Europske unije i drugih javnih izvora financiranja,
- poduzimanje mjera i aktivnosti za razvoj i promicanje svih selektivnih oblika turizma,
- obavljanje drugih poslova propisanih ovim Zakonom ili drugim propisom.“

Uzevši u obzir poslove i djelovanje turističkih zajednica u Hrvatskoj može se slobodno reći kako su one i same jedna vrsta DMO-a. Svojim radom udružuju javne i privatne interese u turizmu Hrvatske što samim time znači i upravljanje destinacijom na određenom području za koje su namijenjene. Tijela HTZ-a su Sabor, Nadzorni odbor, Turističko vijeće i predsjednik. Hrvatska turistička zajednica samostalno djeluje, ali na temelju godišnjeg plana kojeg donosi Sabor, a plan se sastoji od Programa rada i Financijskog plana. Hrvatska turistička zajednica pod nadzorom je skupštine koju čini predsjednik zajednice, predstavnici regionalnih turističkih zajednica i predstavnik Turističke zajednice Grada Zagreba. Skupština turističke zajednice, prema propisima Republike Hrvatske, do kraja tekuće godine mora predati program rada i financijski plan za iduću godinu kako bi joj se mogla osigurati i odobriti potrebna financijska sredstva (NN 30/94, čl.10).

#### **4.1.2. Regionalna turistička organizacija**

Prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08, čl. 46), „regionalna turistička organizacija podrazumijeva turističku zajednicu u koju se ubrajaju turistička zajednica regija, turistička zajednica otoka, rivijere te podružnice turističkih zajednica.“ Najznačajnije zadaće regionalne turističke organizacije prema članku 38. prethodno navedenog zakona, su:

- „promocija turističke ponude turističke regije u zemlji i inozemstvu u koordinaciji s Hrvatskom turističkom zajednicom,

- obogaćivanje ukupne turističke ponude turističke regije i kreiranje novih proizvoda turističke regije, a poglavito u selektivnim oblicima turizma (kulturni turizam, zdravstveni turizam i slično),
- pružanje stručne i svake druge pomoći turističkim zajednicama s područja turističke regije u pitanjima važnima za njihovo djelovanje i razvoj te poticanje i pomaganje razvoja turizma na područjima koja nisu turistički razvijena,
- koordinacija djelovanja i nadzor izvršavanja ciljeva i zadaća turističkih zajednica općina i gradova s područja turističke regije,
- sudjelovanje u izradi planova razvoja turizma i strateškog marketing plana hrvatskog turizma,
- donošenje strateškog marketing plana za područje turističke regije, sukladno strateškom marketing planu hrvatskog turizma,
- poticanje, očuvanje, unapređivanje i promicanje svih postojećih turističkih resursa i potencijala te turističke ponude turističke regije,
- prikupljanje; tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu i svih drugih podataka bitnih za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadaća“
- izrada polugodišnjih i godišnjih izvješća, analiza i ocjena ostvarenja programa rada i financijskog plana turističke zajednice regije,
- turističke zajednice regija surađuju s regionalnim turističkim organizacijama iz drugih zemalja i mogu biti članovi međunarodnih turističkih organizacija.“

Zadaci i propisi koje provodi regionalna turistička zajednica odobreni su od strane Ministarstva turizma i Hrvatske turističke zajednice, kojoj turistička zajednica županije direktno odgovara za provedene postupke. Članovi regionalne turističke zajednice su lokalne zajednice koje se nalaze na tom području. Svaka od lokalnih zajednica ima svog predstavnika te svi zajedno čine skupštinu regionalne turističke zajednice (NN 152/08, čl. 46).

#### **4.1.3. Lokalna turistička organizacija**

Lokalne turističke organizacije nalaze se na samom dnu piramide, što ne znači da su manje bitne. To su ujedno i najbrojnije zajednice koje imaju direktan kontakt i uvid u samu potražnju krajnjeg potrošača, u ovom slučaju turista. Lokalna turistička

organizacija, prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08, čl. 25), osniva se na temelju inicijative općinskog načelnika ili gradonačelnika. Pod lokalnu turističku organizaciju spadaju turističke zajednice grada ili općine, turističko društvo, turističke zajednice parka prirode ili nacionalnog parka te turistička zajednica područja.

Najznačajnije zadaće lokalne turističke organizacije, prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19, čl. 32), su sljedeće:

- „poticanje i sudjelovanje u uređenju turističke općine ili grada u cilju unapređenja uvjeta boravka turista, osim izgradnje komunalne infrastrukture,
- izdavanje promotivnih turističkih materijala i obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom općine ili grada,
- poticanje i organiziranje kulturnih, zabavnih, umjetničkih i športskih manifestacija koje pridonose obogaćivanju turističke ponude općine ili grada,
- koordinacija djelovanja svih subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provedbe politike razvoja turizma i obogaćivanja turističke ponude općine ili grada,
- poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unapređivanja turističkog okruženja i zaštite čovjekova okoliša, te prirodne i kulturne baštine na području općine ili grada,
- poticanje, unapređivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koje općinu ili grad čine turistički prepoznatljivom i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje,
- vođenje jedinstvenog popisa turista za područje općine ili grada, poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka,
- dnevno prikupljanje, tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu na području općine ili grada,
- provjera i prikupljanje podataka o prijavi i odjavi boravka turista tijekom glavne turističke sezone u cilju suradnje s gospodarskim inspektorima Državnog inspektorata u nadzoru nad obračunom, naplatom i uplatom boravišne pristojbe, te prijavom i odjavom turista,



- poticanje i sudjelovanje u aktivnostima obrazovanja stanovništva o zaštiti okoliša, očuvanju i unapređenju prirodnih i društvenih vrijednosti prostora u cilju razvijanja svijesti stanovništva o važnosti i učincima turizma te svojih članova odnosno njihovih zaposlenika u cilju podizanja kvalitete usluga,
- promotivne aktivnosti u inozemstvu turistička zajednica općina ili grada može obavljati isključivo temeljem posebne odluke turističkog vijeća turističke zajednice regije, a članom međunarodnih turističkih organizacija može postati temeljem posebne odluke Turističkog vijeća Hrvatske turističke zajednice.“

Lokalne turističke zajednice, unutar jedne regionalne turističke zajednice, obvezne su se međusobno uskladiti i koordinirati u donošenju programa rada i financijskog plana s regionalnom turističkom zajednicom, dok se regionalna turistička zajednica, što je obvezno Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19, čl. 38), usklađuje s Hrvatskom turističkom zajednicom. Godišnji program rada turističke zajednice unaprijed je određen te se izrađuje po jedinstvenoj formi s obveznim uputama koje donosi Ministarstvo turizma na prijedlog Hrvatske turističke zajednice (NN 52/19, čl.55).

#### **4.1.4. Problematika financiranja sustava turističkih zajednica**

Prihode turističke zajednice, prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju Hrvatskog turizma (NN 52/19, čl. 59), čine:

- „turistička pristojba, sukladno posebnom propisu koji uređuje turističku pristojbu,
- članarina, sukladno posebnom propisu koji uređuje članarine u turističkim zajednicama,
- prihodi od obavljanja gospodarskih djelatnosti,
- prihodi iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te državnog proračuna,
- članarine dragovoljnih članova sukladno odluci skupštine turističke zajednice,
- prihodi od dragovoljnih priloga i darova,
- prihodi od imovine u vlasništvu,
- prihodi iz fondova Europske unije i drugih fondova.“

Prihodi ostvareni od boravišne pristojbe najvećim dijelom pripadaju lokalnoj zajednici i to čak 65%, dok se ostatak od 35% dijeli u omjeru 25% nacionalnoj zajednici i 10% županijskoj zajednici. Na osnovu posebne odluke financijskog vijeća, turistička zajednica se može i zaduživati, ako je to potrebno, da bi se godišnji plan proveo, no zaduženje na godišnjoj razini ne smije prelaziti 10% predviđenih prihoda u financijskom planu za tekuću godinu. Problematika financijskog sustava turističkih zajednica ogleda se u neučinkovitom modelu upravljanja destinacijama. Formiranje turističkih zajednica krenulo je prema administrativnom ustroju, bez obzira na to da li je određena administrativna jedinica stvarno turističko odredište na kojem treba djelovati što je moguće efikasnije. Brojne turističke zajednice manjih mjesta i danas imaju prihode manje od 200.000 kn, što nije dovoljno za njihovo samostalno djelovanje i razvoj. Prevelik broj županijskih i lokalnih turističkih zajednica koje su pretežito orijentirane samo na marketing i sporedne djelatnosti, rezultira nekonkurentnošću i slabim rastom nekih destinacija (Bekan, 2017:84).

#### **4.2. Aktualne promjene zakonske regulative na području destinacijskog menadžmenta u Republici Hrvatskoj**

Postoje različiti modeli regionalnog povezivanja turističkih organizacija u svijetu. U nekim zemljama, poput Engleske ili Queenslanda u Australiji, sustav regionalizacije je određen zakonom te je diktiran od strane države, odnosno s nacionalne razine, dok je npr. u Švedskoj i Novom Zelandu dozvoljeno slobodno regionalno povezivanje, uz uvjet da se turističke zajednice 'prepuštene same sebi' te uvelike ovise o pomoći lokalnih vlasti. Hrvatska turistička praksa još uvijek nema uveden formalni oblik regionalizacije, te je sustav organiziran po načelu podjele na turističke zajednice (Lončarić et al., 2014:28).

Nastojanje da se uvede sustav turističkih zajednica po načelima destinacijske menadžment organizacije polazi još od 2013. godine kada je Vlada Republike Hrvatske izglasala Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine u kojoj stoji da „Sustav turističkih zajednica treba revidirati i racionalizirati ne samo radi potrebe provođenja zaključaka Strategije razvoja turizma RH do 2020., nego i zbog povećanja njegove ukupne učinkovitosti, osobito na regionalnoj i lokalnoj (destinacijskoj) razini,

gdje se turistička aktivnost i događa. Povećanje učinkovitosti sustava TZ podrazumijeva osiguranje svih preduvjeta za sustavnu provedbu poslova/funkcija destinacijskog upravljanja. Kada je riječ o racionalizaciji sustava, potiče se udruživanje pojedinih lokalnih (gradske/općinske) turističkih zajednica na načelima prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti (primjerice otoci, rivijere, regije), pri čemu pripadnost istim županijama ne mora predstavljati nužan uvjet.“ Kroz navedeni proces racionalizacije sustava nastoji se postići okrupnjavanje, odnosno teži se tome da današnje turističke zajednice postanu oblik destinacijske menadžment organizacije. Da bi se to u potpunosti postiglo, potrebno je redefinirati odgovornosti i zadatke postojećih regionalnih i lokalnih turističkih zajednica, ali i organizirati brojne edukacije i treninge, kako bih se postigla potpuna učinkovitost ljudskih resursa u primjeni navedenih promjena (NN 55/13, prilog 1).

U Hrvatskom saboru 2019. godine usvojen je paket turističkih zakona (Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakon o članarinama u turističkim zajednicama i Zakon o turističkoj pristojbi) koji donose brojne promjene od 01.01.2020. godine. Ovim paketom zakona, sustav turističkih zajednica uspostavlja djelovanje po modelu destinacijskog menadžmenta, po uzoru na svjetske turističke destinacije. Kako navodi ministar Gari Cappelli „riječ je o zakonima koji imaju za cilj povećanje ukupne učinkovitosti sustava turističkih zajednica, osobito na regionalnoj i lokalnoj (destinacijskoj) razini, osiguranje svih preduvjeta za sustavnu provedbu poslova destinacijskog upravljanja, osiguranje dostatnog izvora financiranja, unapređenje turističke kvalitete i sadržaja turističkog proizvoda te razvoj turističke infrastrukture i očuvanje turističke resursne osnove. Usvajanjem ovih zakona otvara se novo poglavlje za hrvatski turizam.“ (Ministarstvo turizma, 2019)

Posebnost ovih zakona je i povećanje potpora za razvoj nedovoljno razvijenih turističkih područja. Uvođenjem navedenih zakona osnovani su i financijski instrumenti (*Fond za turistički nedovoljno razvijena područja i kontinent* i *Fond za udružene turističke zajednica*) kojima se olakšava proces financiranja, kako regionalnih, tako i lokalnih, turističkih zajednica na turistički nerazvijenim područjima te se potiče što veće udruživanje turističkih zajednica manjih područja.

#### **4.2.1. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma**

Novim se Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma koji je stupio na snagu 01.01.2020. godine prema odluci Hrvatskog sabora (NN 52/19, čl.1) „po modelu destinacijske menadžment organizacije, uređuje sustav turističkih zajednica, ustrojstvo, zadaće i način rada turističkih zajednica te osnovna načela njihova financiranja i gospodarenja. Turističke zajednice su organizacije koje djeluju po načelu destinacijskog menadžmenta, a osnivaju se radi promicanja i razvoja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske usluge i usluge u turizmu ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane.“ Djelovanje turističkih zajednica po načelu destinacijskog menadžmenta upravo je ono što je Hrvatski sabor nastojao postići donesenom Strategijom razvoja turizma RH do 2020. godine (NN 55/13, mjera 21). Navedenom strategijom potiče se udruživanje lokalnih i regionalnih turističkih zajednica u jedinstvenu cjelinu koja označava brend prepoznatljiv u svijetu, kao što su npr. Toscana, Provansa i dr. Udruživanjem manjih zajednica, koje su geografski i kulturno povezane u jednu cjelinu, postiže se povećanje učinkovitosti te konkurentna prednost dobivena udruživanjem prihoda, ljudskih resursa, ali i marketinških aktivnosti (NN 55/13).

Prema odredbama Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19, čl.53), udruživanje se ostvaruje bez ponovnog upisa u Upisnik turističkih zajednica, pa se u navedenom zakonu ističe kako se „lokalne i regionalne turističke zajednice te jedinice lokalne samouprave, ako za područje jedinice lokalne samouprave nije osnovana turistička zajednica, mogu međusobno sporazumom udružiti radi zajedničkog provođenja jedne ili više aktivnosti usmjerenih razvijanju turističkog proizvoda i promociji destinacije tako da u zajedničkim aktivnostima djeluju kao jedinstvena destinacija.“Odobrenje sporazuma o udruženju donosi Ministarstvo turizma, zatim turističko vijeće, odnosno predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave koje predsjedava skupštinom turističke zajednice. Sve zajedničke aktivnosti dogovorene sporazumom niti jedna lokalna turistička zajednica ne smije samostalno obavljati.

Sustav turističkih zajednica koje se organiziraju po modelu destinacijske menadžment organizacije, u smislu gore navedenog zakona (NN 52/19, čl.5), čine:

- 1) „lokalna turistička zajednica osnovana kao lokalna destinacijska menadžment organizacija za područje jedne ili više jedinica lokalne samouprave, otoka, rivijere ili slične prostorne cjeline,
- 2) regionalna turistička zajednica osnovana kao regionalna destinacijska menadžment organizacija za područje jedne ili više jedinica područne (regionalne) samouprave,
- 3) Turistička zajednica Grada Zagreba za područje Grada Zagreba,
- 4) Hrvatska turistička zajednica za područje Republike Hrvatske.“

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19), u članku 22., donosi i manje promjene u tijelima turističke zajednice koja stupa na snagu od 2022. godine. Navedenim zakonom izglasano je kako „direktora turističke zajednice imenuje turističko vijeće na mandat od četiri godine. Do izbora direktora turističke zajednice, a najduže šest mjeseci, prava i obveze direktora turističke zajednice obnaša predsjednik turističke zajednice.“

#### **4.2.2. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama**

Članarina predstavlja jedan od prihoda turističke zajednice. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 52/19, čl. 1) uređuje „obvezu plaćanja članarine, osnovice i stope po kojima se obračunava i plaća članarina turističkoj zajednici, način plaćanja članarine, evidencija, obračun i naplata članarine te druga pitanja od značenja za plaćanje i raspoređivanje članarine turističkoj zajednici.“ Obvezu plaćanja članarine, kako se navodi u Zakonu o članarinama u turističkim zajednicama (NN 52/19, čl. 3), imaju sve pravne i fizičke osobe koje „imaju svoje sjedište, prebivalište ili podružnicu, pogon, objekt u kojem se pruža usluga i slično, na području lokalne turističke zajednice koja je osnovana sukladno zakonu kojim se uređuje sustav turističkih zajednica, koja trajno ili sezonski ostvaruje prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavlja djelatnost koja ima korist od turizma.“ Izuzetak od ovog propisa čine pravne osobe koje se u svom djelovanju financiraju preko 50% iz proračuna lokalne ili regionalne samouprave, pa samim time nisu dužne plaćati članarinu turističkoj zajednici.

Novi Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 52/19, čl. 5) koji je stupio na snagu od 01.01.2020. godine, donosi izmjene kod plaćanja članarina u turističkim zajednicama u odnosu na prethodne godine. Naime, kod privatnih iznajmljivača turistička članarina se više ne obračunava prema ukupnim godišnjim primitcima, nego prema ukupnom broju kreveta koje posjeduje iznajmljivač ovisno o navedenoj kategorizaciji obveznika. Prema tom načinu obračuna godišnji paušalni iznos članarine iznosi umnožak najvećeg broja kreveta, bilo koje smještajne jedinice, i iznosa članarine za svaki pojedini krevet tj. smještajnu jedinicu. Iznos članarine za svaki krevet ili smještajnu jedinicu propisuje ministar turizma donošenjem pravilnika. Ukupni iznos uplaćenih članarina dijeli se na Fond za turistički nedovoljno razvijena područja i kontinent (9%), Fond za udružene turističke zajednice<sup>9</sup>(2%), lokalnu turističku zajednicu (65%), regionalnu turističku zajednicu (15%) i HTZ (20%). Novost je i smanjenje velikog broja dosadašnjih obveznika plaćanja članarine, kao što su računovodstvene djelatnosti, IT sektor, frizerski saloni i dr. Ovim potezom gospodarstvo se rasterećuje za 6%, te oko 15000 poreznih obveznika više nije dužno plaćati turističku članarinu.

#### **4.2.3. Zakon o turističkoj pristojbi**

Zakon o turističkoj pristojbi pod ovim nazivom stupio je snagu 30.05.2019. godine, a prethodio mu je Zakon o boravišnoj pristojbi. Navedenim zakonom (NN 52/19, čl.1) utvrđuju se „obveze plaćanja turističke pristojbe, način utvrđivanja visine turističke pristojbe, raspoređivanje prikupljenih sredstava turističke pristojbe, rokovi i način naplate i uplate turističke pristojbe, prijava i odjava turista te druga pitanja od značenja za prikupljanje i raspoređivanje turističke pristojbe i evidencija turističkih noćenja.“ Turistička pristojba jedan je od prihoda turističke zajednice koje ju koriste za izvršavanje godišnjeg programa rada i financijskog plana.

Prema Zakonu o turističkoj pristojbi (NN 52/19, čl. 4) turističku pristojbu plaćaju:

---

<sup>9</sup> Ovaj fond predstavlja novost u predmetnoj zakonskoj regulativi, a spomenutim zakonom je definiran kao: „posebni račun Hrvatske turističke zajednice za projekte i programe udruženih turističkih zajednica“. (Zakon o članarinama u turističkim zajednicama, NN 52/19, čl. 12)

1. „osobe koje u jedinici lokalne samouprave u kojoj nemaju prebivalište koriste uslugu smještaja u smještajnom objektu u kojem se obavlja ugostiteljska djelatnost,
2. osobe koje koriste uslugu noćenja na plovnom objektu nautičkog turizma,
3. brodovi na kružnom putovanju u međunarodnom pomorskom prometu i međunarodnom prometu na unutarnjim vodama kada se brod nalazi na vezu u luci ili sidrištu luke,
4. osobe koje pružaju ugostiteljske usluge smještaja u domaćinstvu ili na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu,
5. vlasnik kuće, apartmana ili stana za odmor u općini ili gradu koji nije smještajni objekt u smislu ovoga Zakona, za sebe i sve osobe koje noće u toj kući, apartmanu ili stanu,
6. vlasnik plovila koje nije plovni objekt nautičkog turizma u smislu ovoga Zakona, za sebe i sve osobe koje noće na tom plovilu u turističke svrhe.“

Turističku pristojbu su dužni platiti svi, bez obzira o kojem se državljaninu radi, po svakom ostvarenom noćenju, u paušalnom iznosu. Jedna od promjena novog Zakona o turističkoj pristojbi (NN 52/19) je i paušal koji se do sada plaćao gradu ili općini u kojoj je prebivalište osobe koja se bavi nekim od oblika turističke djelatnosti, čime su brojna područja na kojima su se nalazili objekti za iznajmljivanje bila uskraćena za turističke prihode od te pristojbe. Izmjenom u navedenom zakonu, paušal se od 2020. godine plaća mjestu u kojem se nalazi iznajmljeni objekt. Visinu turističke pristojbe po noćenju i osobi te godišnji paušalni iznos privatnih iznajmljivača određuju jedinice lokalne samouprave s određenim minimalnim iznosom od 150,00 kn i maksimalnim od 1500,00 kn. Osnovica za obračun iznosa paušala privatnih iznajmljivača može se razlikovati ovisno o gradu ili općini u kojem se objekt nalazi, no izračun je uvijek isti, a to je da se fiksni broj kreveta pomnoži s osnovicom te mu se doda prirez. Novost donesenog zakona je i obračun turističke pristojbe koja se obračunava fiksno na ukupan broj kreveta, bilo pomoćni ili ne, te se ukidaju turistički razredi naselja. Paušal turističke pristojbe dobiva se umnoškom ukupnog broja kreveta i visine paušala turističke pristojbe. Visina turističke pristojbe određuje se na „regionalnoj, odnosno županijskoj razini koje poprimaju oblik regionalnih menadžment organizacija zaduženih za planiranje i razvoj, upravljanje sustavom turizma, informacije i istraživanja te marketing

dok se Hrvatska turistička zajednica preobražava u nacionalnu agenciju za promociju te se time stavlja fokus na još efikasniju promociju, jačanje prepoznatljivosti i u konačnici jačanje nacionalnog turističkog brenda Hrvatske.“ (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske,2019) Uvođenjem ovog zakona potiče se udruživanje i racionalizacija unutar sustava te efikasnije sudjelovanje turističke zajednice u upravljanju destinacijom.



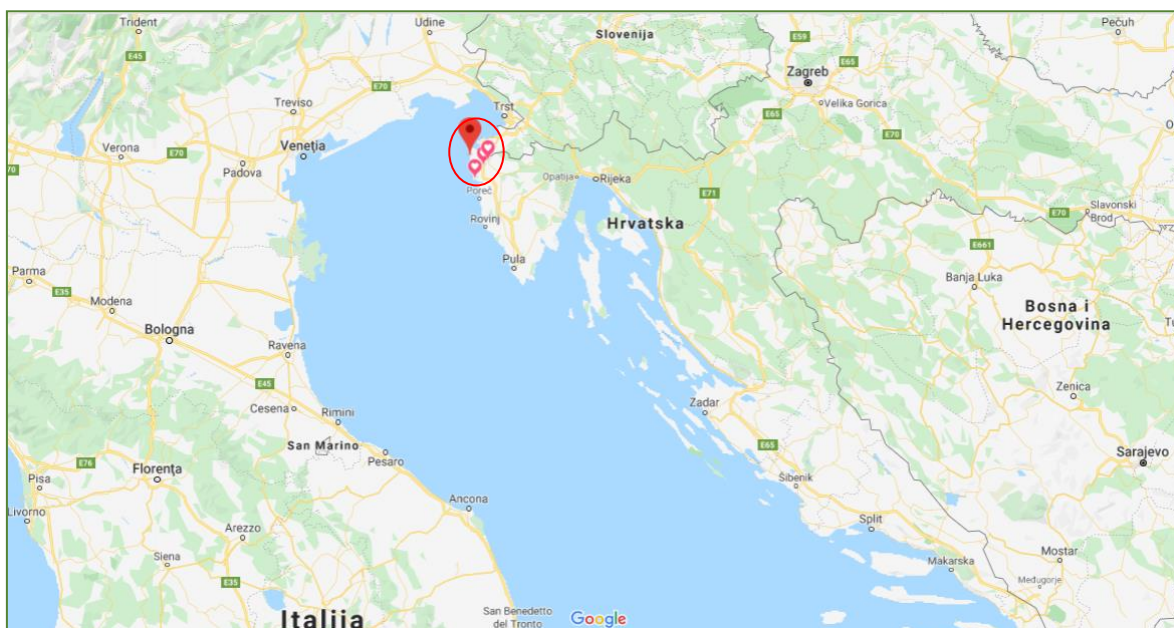
## 5. PRIMJERI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U RH I U SVIJETU

Misije turističkih destinacija u svijetu se uvelike razlikuju, no svi imaju zajednički cilj, a to je postizanje konkurentnosti, prepoznatljivosti te povećanje prihoda u danas visoko konkurentnom turističkom tržištu svijeta. Da bi se to moglo postići potrebno je udružiti manje turističke zajednice u cjelinu koja će djelovati kao jedna destinacijska menadžment organizacija. Formiranjem zajedničke turističke destinacije nastoji se stvoriti prepoznatljivi turistički proizvod sa svim potrebnim karakteristikama. Turistički proizvod u svom cjelokupnom sastavu uključuje potpuno iskustvo koje stekne turist, od početnih informacija prije samog putovanja, zatim rezervacije i korištenja plaćenih usluga, pa sve do povratka kući i prepričavanja doživljaja destinacije obitelji i prijateljima (Uravić, 2009:111). U Hrvatskoj kao primjer uspješnog upravljanja turističkim proizvodom ističe se sjeverozapadna Istra koja svojim djelovanjem promovira cjeloviti turistički proizvod nastao spajanjem područja četiri grada i njihovih okolica.

### 5.1. Klaster sjeverozapadne Istre: Colours of Istria

Na području sjeverozapadne Istre smjestio se prvi klaster u Hrvatskoj kojemu su dionici kombinacija privatnog i javnog sektora. To je područje četiri turističke destinacije: Umaga, Novigrada, Brtonigle i Buja koje obuhvaćaju njihovu unutrašnjost i obalu. Specifičnost ovog klastera je u tome što on „nastupa“ kao jedinstvena destinacija, odnosno jedinstven turistički proizvod pod nazivom „**Colours of Istria – U svim bojama Istre**“. Slikoviti logo ovog turističkog proizvoda je lepeza četiri boje od kojih svaka predstavlja neku specifičnost sjeverozapadne Istre. Klaster je u najvećem dijelu usmjeren na 5 glavnih strateških proizvoda, a to su: biciklizam, nogomet, tenis, *gourmet* i *wellness*. U svojoj ponudi nude i brojna događanja i manifestacije tijekom cijele turističke sezone. Plave zastave na plažama, brojni vrhunski restorani, konobe,

vinske ceste, put maslina, brojni kampovi te wellness paketi u hotelima samo su dio ponude ove vrhunske turističke destinacije. (*HrTurizam.hr*<sup>10</sup>, 2016)



**Slika 5. Položaj Sjeverozapadne Istre u odnosu na susjedne zemlje.**

(Izvor: <https://www.google.com/maps/place/Istra>)

Na slici 5. vidljiv je položaj klastera te dobra prometna povezanost gradova u odnosu na brojne europske destinacije te glavna turistička tržišta poput Austrije, Njemačke, Slovenije i Italije. Njegova geografska lokacija uvelike pogoduje pristupačnosti ovog područja. Naime, klaster je smješten u središtu 5 internacionalnih aerodroma: Pula, Trst, Zagreb, Venecija i Ljubljana što ga čini lako dostupnom i prometno dobro pokrivenom lokacijom. Netaknuta priroda, dobra klima i nepostojanost industrijskih pogona ono su što turiste najviše privlači u ove krajeve. Kampovi i privatni smještaj čine čak 65% ukupnog smještaja te u zadnjih 12 godina ostvaruju čak 75% od ukupnog povećanja prosječne stope rasta noćenja u tom području (Horwath, 2015:66).

<sup>10</sup> „Turistički news portal *HrTurizam.hr* namijenjen je turističkom sektoru te se portal pozicionirao kao vodeći nezavisni stručni turistički medij u Hrvatskoj. Predstavlja poslovni model koji se bazira upravo kao kanal direktne komunikacije i prodaje prema turističkom sektoru.“ Osnivač i glavni urednik Goran Rihelj 2015. godine osniva portal zbog istraživanja u kojem je došao do spoznaje kako u Hrvatskoj ne postoji medij koji prati događanja u turizmu na dnevnoj bazi. (Izvor: <https://hrturizam.hr/dobrodosli-naturisticki-news-portal-hrturizam-hr/>) [pristupljeno: 25.01.2020]

Uspješnost klastera sjeverozapadne Istre ogleda se suradnji između brojnih dionika i pojedinačnih turističkih zajednica koje su se udružile kako bih unaprijedile kvalitetu ponude te učvrstili svoju poziciju na konkurentnom tržištu kao destinacija za odmor. Poslovanje po principu destinacijske menadžment organizacije temelji se na suradnji između projektnih timova, klaster odbora, Istra DMC odjela, odjela za destinacijski marketing te dionika klastera (*Istraturist Umag, Laguna Novigrad, TZ Umag, TZ Novigrad, TZ Buje, TZ Brtonigla*). Svatko od njih ima svoju zadaću u svakodnevnom poslovanju, stoga aktivnosti koje se provode predlažu projektni timovi, sastanke i suglasnosti u odluci donose klaster odbori, marketing plan, ugovore i operativni plan kreira Istra DMC odjel, dok se za potpuni marketing klastera brine odjel destinacijskog marketinga koji posluje u Sektoru marketinga za aktivnosti klastera (Turistički list sjeverozapadne Istre, 2013).

Implementacija aktivnosti podijeljena je na destinacijske proizvode i e-marketing. Stavka 'Proizvodi' odnosi se na razvoj proizvoda na nivou klastera, odnosno destinacijskih proizvoda poput biciklizma, tenisa, nogometa, *wellnessa, gourmet-a* te od 2018. godine i novog proizvoda, *outdoor-a*. Sve ove aktivnosti sufinanciraju se od strane turističke zajednice svakog pojedinog grada i općine unutar klastera, prema unaprijed dogovorenom udjelu.

Dionik	Proizvodi	%
PLAVA LAGUNA	529.432,90 kn	39%
TZ UMAG	442.108,00 kn	32%
TZ NOVIGRAD	187.536,04 kn	14%
AMINESS	129.547,93 kn	9%
TZ BRTONIGLA	41.811,76 kn	3%
TZ BUJE	40.440,89 kn	3%
<b>Total</b>	<b>1.370.877,51 kn</b>	<b>100,00%</b>

**Slika 6. Uložena sredstva za razvoj destinacijskih proizvoda 2018. godine**

(Financijski izvještaj TZ Novigrada<sup>11</sup>, 2018:10)

<sup>11</sup>Turistička zajednica grada Novigrada- Cittanova, Program rada i financijski plan za 2019. godinu, str. 10 <raspoloživo na: [http://www.novigrad.hr/hr/administracija/dokumenti/category/financijsko\\_upravljanje\\_i\\_kontrola](http://www.novigrad.hr/hr/administracija/dokumenti/category/financijsko_upravljanje_i_kontrola)>[pristupljeno: 26.01.2020]

Uložena sredstva vidljiva na slici 6. koriste se za organizaciju brojnih događaja koji nastoje promovirati ciljane proizvode, kao što su sajmovi, tisak, brošure, izrada video i foto produkcije, dovođenje novinara, blogera i dr. Vidljivo je znatno ulaganje u razvoj proizvoda destinacije što u konačnici rezultira primamljivim i atraktivnim destinacijama. Slika 6. donosi pregled participacije svih dionika klastera za razvoj proizvoda. Druga značajna aktivnost ovog klastera je e-marketing. Slika 7. prikazuje iznos sredstava koji se ulažu u online komuniciranje po pojedinom dioniku.

Dionik	E-marketing	%
PLAVA LAGUNA	419.777,50 kn	42,90%
TZ UMAG	228.968,75 kn	23,40%
TZ NOVIGRAD	97.850,00 kn	10,00%
AMINESS	166.343,75 kn	17,00%
TZ BRTONIGLA	44.032,50 kn	4,50%
TZ BUJE	21.527,50 kn	2,20%
<b>Total</b>	<b>978.500,00 kn</b>	<b>100,00%</b>

**Slika 7. Uložena sredstva dionika Klastera SZ Istre u E-marketing**  
(Financijski izvještaj TZ Novigrada<sup>12</sup>, 2018:11)

Ulaganje u online komunikaciju danas je jedno od osnovnih, ujedno i najvećih ulaganja svake uspješne tvrtke ili turističke zajednice. Uložena sredstva dionika Klastera SZ Istre ukupno tvore budžet od 987.500,00 kn namijenjen upravljanju internet stranicama, internet oglašavanju, društvenim mrežama, brojnim portalima, optimizaciji pretraživača (SEO) te mobilnoj aplikaciji (NW Istra). Fokus projekta je ulaganje u digitalnu strategiju društvenih mreža, komunikacija s posjetiteljima i onima koji će to tek postati, otkriti doživljaje korisnika te povećati broj pratitelja na društvenim mrežama. Marketing u današnje vrijeme nezamisliv je bez društvenih mreža. Velika ulaganja u online

<sup>12</sup>Turistička zajednica grada Novigrada- Cittanova, Program rada i financijski plan za 2019. godinu, str. 11  
<raspoloživo na:  
[http://www.novigrad.hr/hr/administracija/dokumenti/category/financijsko\\_upravljanje\\_i\\_kontrola](http://www.novigrad.hr/hr/administracija/dokumenti/category/financijsko_upravljanje_i_kontrola)>  
[pristupljeno: 26.01.2020]

komunikaciju rezultirala su uspješnosti ovog klastera (Financijski izvještaj TZ Novigrada, 2018:12).

Veliki uspjeh se ogleda i u brojnim ulaganjima u dizajnere koji jedinstvenu stranicu cijelog Klastera ([www.coloursofistria.com/hr](http://www.coloursofistria.com/hr)) čine vrlo atraktivnom i sadržajnom. Naime, na jednom mjestu moguće je dobiti sve potrebne informacije o smještaju, aktivnostima, znamenitostima, gastronomskoj i zabavnoj ponudi. No, kada je riječ o samom funkcioniranju sustava klastera po principu destinacijske menadžment organizacije te potrebnim financijskim izvještajima, nije moguće pronaći cjelokupan izvještaj klastera, već svaka turistička zajednica izlaže pojedinačno svoj financijski plan. Na temelju toga, autorica je u prethodnom dijelu istaknula financijski plan iz 2018. godine Turističke zajednice Novigrada kao primjer za analizu poslovanja unutar Klastera SZ Istre.

## **5.2. Evolucijski model za studiju ruralnog turizma: slučaj Toskana**

Toskana (tal. Toscana) je regija središnje Italije. Graniči s regijama Lazio, Umbria, Emilia-Romagna i Liguria te se zapadno od regije nalazi Tirensko more. Svojom bogatom kulturnom baštinom i prirodnim ljepotama, Toskana slovi za jedno od najljepših dijelova Italije, što dokazuje i oko 120 zaštićenih dijelova prirode u njenom području. Toskana već dugi niz godina djeluje kao jedinstvena cjelina sastavljena od 10 područja i svjetski poznatih gradova. Turističke zajednice pojedinačnih gradova djeluju kao cjelina te se svojim udruživanjem ostvaruju brojni uspjesi kada je riječ o promociji svjetski poznate destinacije. Naime, Toskana je destinacija koja djeluje kao jedinstven brend nastao spajanjem poznatih gradova: Firenze, Pisa, Siena, Arezzo, Pistoia, Florence, Carrara, Massa, Lucca, Prato, Grosseto i Livorno (Tuscany website, 2009). Slika 8. prikazuje geografski položaj navedenih gradova.



**Slika 8. Gradovi regije Toscana**

(Izvor: <https://www.visittuscany.com/en/>)

Zbog sve veće potražnje turista za mirnim mjestima, prirodnim ljepotama i udaljenosti od prenapučenih gradskih sredina, Toskana nastoji razviti ruralni turizam u već postojećim regijama. Novi zahtjevi društva posljednjih desetljeća rezultirali su potpunom promjenom ruralnog područja u Toskani. Srednjoročna reforma iz 2003. godine o zajedničkoj poljoprivrednoj politici na tim područjima danas je u potpunosti promijenila tumačenje i provedbu u ruralnom razvoju. Glavna ideja reforme bila je višenamjenska proizvodnja koji potiče razvoj dosadašnjih izvora prihoda, poput poljoprivrede, uz očuvanje okoliša ruralnih područja. Danas se na tom području razvija multifunkcionalnost, povezuju se ponuda robe i usluge, odnosno odmora u ruralnim područjima s održavanjem javnog dobra, poput krajolika. Posljedica toga su troškovi održavanja estetskog dijela krajolika u koji se neprestano ulaže, a koji se u konačnici internaliziraju u cijenu boravka na tim područjima (agroturizam). Tako agroturizam postaje jedna od ključnih prekretnica u usmjeravanju destinacije prema održivom razvoju i neprestanom ulaganju u ruralna područja. Kao glavni model u upravljanju destinacijom ističe se tzv. „multilevel perspective“, odnosno višerazinska perspektiva podijeljena na mikro, mezo i makro razinu upravljanja. Ključan koncept djelovanja je društveno-tehnološki režim, odnosno konfiguracija između razina unutar regije koju karakterizira velika razina znanja, visokorazvijene tehnologije, specijalizacija, organizacija poljoprivrednih gospodarstava, način korištenja zemljišta, infrastrukture i

ruralnih naselja. Regionalni DMO iskorištava digitalne platforme te offline marketing kao ključne stavke u promociji njihovih područja. Velika ulaganja su i u društvene mreže, službene stranice te sve pojedine digitalne alate koji pomažu u promociji ruralnog turizma (Randelli et al., 2014:4).

**Tablica 1. Analiza ruralnih područja regije Toskana**  
(Randelli et al., 2014:12)

	Populacija	Gustoća stanovništva (stan/km <sup>2</sup> )	Ukupno noćenja	Noćenja po osobi	Ukupno kreveta	Broj kreveta	Broj kreveta u hotelskom smještaju	Broj kreveta u ostalim oblicima smještaja (osim hotelskog)
<b>Ruralna područja</b>	1.369.579	72,93	19.869.475	14,51	269.443	0,20	84.106	185.337
<b>Regija Toscana</b>	3.677.678	159,92	41.995.655	11,42	461.104	0,13	178.915	282.189

Tablica 1. prikazuje udio stanovnika u ruralnim područjima od čak 1.369.579 stanovnika u odnosu na cijelu regiju Toskane koja broji 3.677.678 stanovnika, zatim prosječna gustoća naseljenosti u ruralnim područjima koja iznosi 72,93 stan/km<sup>2</sup>, dok je u cijeloj regiji prosječna gustoća naseljenosti 152,92 stan/km<sup>2</sup>. Noćenje po osobi (14,51) i broj kreveta po osobi (0,2) u ruralnim područjima veći su nego u cijeloj regiji. Kao razlog tome navodi se visok stupanj razvijenosti pojedinih ruralnih područja i niska gustoća naseljenosti tih područja.

Ruralni turizam u Toskani u potpunosti je razvijen u pojedinim pokrajinama poput Val d'Orcia, Chianti, Maremma i okolnih dijelova Siene. U vodećim općinama poput Quirico d'Orcia, Pienza, San Gimignano ili Radda in Chianti, broj posjetitelja po stanovniku premašuje omjer 50:1 što je rezultiralo promišljanju lokalnih zajednica, ali i destinacijske organizacije u cjelini, o ograničenju broja posjetitelja na pojedinim područjima. Zbog toga u zrelijim područjima glavni problem više nije rast nego konsolidacija i održivost ruralnog turizma. Seoska naselja posebno su osjetljiva na turistički razvoj zbog krhkosti i netaknutih prirodnih ljepota koja zbog prenapučenosti lako mogu stradati. S druge strane, u većini sjevernih planinskih ruralnih područja koji su izolirani od većih urbanih sredina, ruralni turizam još nije toliko razvijen te se samo

rijetki odluče ulagati u njega. U tim područjima još uvijek je problem infrastruktura, nerazvijenost i nepovezanost s većim gradovima. U daljnjem planiranju razvoja i ulaganja cjelokupne destinacije nastoje usmjeriti sredstva upravo na razvoj tih područja, kako bi ponuda bila što raznovrsnija i što bogatija, ali i kako bi ujedno smanjili preveliku napučenost u pojedinim područjima (Randelli et al., 2014:14).

Toskana u svojim promocijama naglašava prirodne ljepote te bogati krajolik njezinih pokrajina, stoga se i cjelokupna ulaganja u marketing ove destinacije usmjeravaju prema njenim svjetski poznatim proizvodima. Regija Toskana se na svjetskim tržištima predstavlja kao jedinstvena marka. Razvoj proizvoda regije i promocija teritorijalno turističke ponude na svjetskim sajmovima i organiziranim događanjima stalna su djelatnost marketinga DMO-a ove regije. Slika 9. prikazuje 'proizvode' turističke destinacije Toskana koji su navedeni na njihovoj službenoj stranici [visittuscany.com](https://www.visittuscany.com).



**Slika 9. Proizvodi turističke destinacije Toskane**

(Izvor: <https://www.visittuscany.com/en/#tuttitemi>)



Analizirajući sadržaj društvenih mreža objedinjenih pod zajedničkim nazivom „visittuscany“ jasno je kako je njihov marketing direktno usmjeren na krajnjeg korisnika, nudeći im potpuni sadržaj mjesta i cijele regije te sve potrebne informacije vezane uz njih. Pod pojmom proizvod u ovoj destinaciji podrazumijevaju se brojne znamenitosti, aktivnosti i raznolika ponuda hrane i pića.

Jedna od zanimljivih promocija u zadnje vrijeme je i „Tuscany for weddings“, odnosno predstavljanje Toskane kao idealne lokacije za vjenčanja na međunarodnom tržištu vjenčanja. Svojom luksuznom ponudom srednjovjekovnih dvoraca s panoramskim pogledom, prekrasne prirode s romantičnim vinogradima, izvrsnih vina i vrhunske kuhinje, čine ovu regiju visoko konkurentnom na svjetskom tržištu (Tuscany website, 2009). U svojoj ponudi imaju cjelokupnu uslugu organizacije vjenčanja koja je dostupna i na njihovoj službenoj stranici [www.tuscanyforweddings.com](http://www.tuscanyforweddings.com).

### **5.3. Komparativna analiza Klastera sjeverozapadne Istre s regijom Toskana**

Mijenjanjem propisa i zakona vezanih za turizam i turističke zajednice Hrvatska nastoji držati korak s drugim europskim zemljama. Kada je u pitanju sustav upravljanja turizmom, Hrvatska uvelike zaostaje za svjetskim i europskim destinacijama. U radu je već navedeno da se još od 2013. godine u Hrvatskoj nastoji promijeniti sustav poslovanja turističkih zajednica, ali je tek od 2020. godine taj sustav doživio svoju promjenu. Klaster sjeverozapadne Istre ističe se kao prvi i najbolji primjer upravljanja po principu destinacijske menadžment organizacije u Hrvatskoj. Stalna ulaganja u ljudske resurse, tehnologiju i marketing ono su što ga čini uspješnim i u korak s vremenom. U nastojanju da se promijeni slika o *suncu i moru* kao jedinim prednostima hrvatskog turizma, Klaster SZ Istre nudi raznoliku ponudu cjelogodišnjeg turizma te brojna sportska događanja izvan glavne sezone. Na njihovoj službenoj stranici ([www.coloursofistria.com/hr](http://www.coloursofistria.com/hr)) mogu se pronaći brojna nadolazeća događanja, bez obzira na to o kojem se godišnjem dobu radi. Slika 10. prikazuje događanja Klastera SZ Istre za 2020. godinu.

ZIMA	PROLJEĆE	LJETO	JESEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brtonigla Adventure Trek</li> <li>○ Festival čokolade i vina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Šparogada</li> <li>○ Novigradski eko dan</li> <li>○ Sweet Wine and Walk</li> <li>○ Prvomajski piknik u Karpinjanu</li> <li>○ Oleum Olivarum Bike</li> <li>○ Sea Star festival</li> <li>○ Pirates party</li> <li>○ Dan otvorenih vinskih podruma</li> <li>○ Regata Transadriatica</li> <li>○ Umag Night RUN</li> <li>○ Večer novigradske kapešante</li> <li>○ Festival dell'Istoveneto</li> <li>○ Festival uličnih čarobnjaka: Čarobni NoviGrad</li> <li>○ Slikarski Ex-tempore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Joga Day</li> <li>○ Movie nights</li> <li>○ Brtonigla pod zvijezdama</li> <li>○ Istria folk fest</li> <li>○ Žetvena svečanost</li> <li>○ Plava Laguna Croatia Open Umag</li> <li>○ Slovenska noć</li> <li>○ Astro party Lunasa</li> <li>○ Motovun film festival predstavlja: novo kino Novigrad</li> <li>○ Biciklijada San Rocco</li> <li>○ Sardelafest</li> <li>○ Praznik grožđa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wine &amp; Walk by the sea</li> <li>○ Park food fest</li> <li>○ Istria Granfondo Family &amp; Gourmet Tour</li> <li>○ Dani gljiva - proslava sv. Martina</li> <li>○ Momjanski bike maraton</li> <li>○ Pješački pohod Parenzanom</li> </ul>

**Slika 10. Nadolazeća događanja Klastera SZ Istre**

(Izrada autora prema [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com), 2019)

Promatrajući Sliku 10. uočava se izvrsna organiziranost i popunjenost događanja Klastera SZ Istre i izvan ljetnog razdoblja kao glavne turističke sezone. Događaji poput Motovun film festivala, koji 2020. godine proširuje prikazivanje filmova na novo kino u Novigradu, *Croatia Open Umag* i *Umag Night RUN* samo su neki od svjetski poznatih događaja ovog klastera.

Italija se svojom stoljetnom tradicijom i prirodnim ljepotama ističe na svim tržištima svijeta. U njoj se nalaze neki od svjetski poznatih središta i turističkih mjesta. No, ni Toskana kao zasebna cjelina ne zaostaje za tim postignućima. Već dugi niz desetljeća ističe se kao prirodni dragulj zemlje, nastojeći se razviti kako u gradskim tako i u ruralnim središtima. Brojna istraživanja i statistički podatci dokazuju kako se radi o visoko razvijenoj destinaciji svjetskog glasa. Kada je riječ o nastojanju održavanja cjelogodišnjeg turizma, Toskana se također ističe sa svojim bogatim cjelogodišnjim programom. Na slici 11. nalaze se neki od najvažnijih događaja cjelogodišnje turističke ponude regije Toskana.

ZIMA	PROLJEĆE	LJETO	JESEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Weihnachtsmarkt</b> (njemačko božićno tržište u Firenci)</li> <li>○ <b>Mercato del Campouscany</b> (božićna tržnica na Piazza del Campo)</li> <li>○ <b>Pitti Immagine</b> (Modni događaj u Firenci)</li> <li>○ <b>Viareggio Carnivalt's</b> (Karneval Viareggio)</li> <li>○ <b>The carnival of Foiano della Chiana</b> (Karneval Foiano della Chiana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Nature Train to Tuscany</b> (parni vlak s planom posjeta sajmovima, festivalima, izložbama i tržnicama)</li> <li>○ <b>Maggio Musicale Fiorentino</b> (dvomjesečni festival s operom, koncertima i baletom s međunarodnim umjetnicima)</li> <li>○ <b>Luminara di San Ranieri</b> (festival svijeća)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Puccini Festival</b> (operni festival pod otvorenim nebom)</li> <li>○ <b>Lucca Summer Festival</b> (navažniji glazbeni događaj Toskanskog ljeta)</li> <li>○ <b>Pistoia Blues</b> (Nastup svjetskih glazbenika u Piazza del Duomo u Pistoji)</li> <li>○ <b>Mercantia</b> (festival ulične umjetnosti s više od 100 predstava po noći)</li> <li>○ <b>Palio di Siena</b> (najpoznatija povijesna konjska utrka u Italiji)</li> <li>○ <b>San Giovanni's Celebrations</b> (San Giovannijska proslava u Firenci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Festa dell'Uva</b> (festival glazbe, baleta i dr.)</li> <li>○ <b>The grape festival</b> (festival grožđa)</li> <li>○ <b>The Expo del Chianti Classico</b> (umjetnička i kulturna događanja)</li> <li>○ <b>The White Truffle Fair</b> (festival tartufa)</li> <li>○ <b>L'Eroica</b> (povijesne biciklističke utrke)</li> </ul>

### Slika 11. Najvažniji događaji regije Toskana tijekom godine

(Izrada autora prema [www.visittuscany.com](http://www.visittuscany.com), 2020)

Razmatrajući oba analizirana klastera, jasno je kako se radi o vrlo uspješnim destinacijama koje svojim djelovanjem pronalaze mjesto na visoko konkurentnom tržištu Europe. Stalna ulaganja u razvoj ruralnih područja, raznolikost ponude te nastojanje za održavanjem cjelogodišnjeg turizma ono su što ih čini uspješnima. Oba klastera u potpunosti djeluju po principu destinacijske menadžment organizacije te sve pojedine turističke zajednice unutar regije djeluju zajedno, stalnim ulaganjima u promociju i razvoj. No, velika je razlika u prihodima; dok se gradovi klastera sjeverozapadne Istre ne mogu samostalno izboriti na tržištu, gradovi Toskane, poput Siene i Pise, samostalna su turistička središta uvelike prepoznatljiva u svijetu. Kada je riječ o prihodima i značenju u svijetu, Toskana je tu apsolutni lider i sa sigurnošću jedna od prepoznatljivih destinacija svijeta. Miljenica je kako mlađe populacije željne provoda, tako i one starije koja je željna mira i odmora u ruralnim područjima.

Glavna razlika između navedenih klastera je i u tome što je klaster sjeverozapadne Istre, na sreću ili ne, još uvijek nedovoljno poznata destinacija mnogima, pa se tako za razliku od Toskane ne mora mučiti s uništavanjem okoliša, prenapučenosti i ostalim nedostacima masovnog turizma s kojima Toskana u svom turističkom djelovanju ima problem već dugi niz godina. Pretjerano uništavanje prirodnih ljepota i izvorne kulturne

baštine glavni su nedostaci Toskane. Svake godine broj posjetitelja ove destinacije raste, dok je površina regije Toskana uvijek ista, što već dugi niz godina rezultira postupnim uništavanjem prirodnih ljepota i kulturne baštine (primjerice, zbog prilaska turista zabranjenim dijelovima kulturne baštine zbog fotografije). Utjecaj modernih trendova marketinga u turizmu poput influencera<sup>13</sup>, rezultirao je sve većim brojem posjeta mlađe populacije koje nastoje biti poput njih. Jedan od nedostataka s kojim se regija Toskana bori već neko vrijeme je i sve veći broj posjetitelja s kraćim vremenom boravka. U većini slučajeva su to mladi koji se odlučuju na to da u jednom turističkom obilasku neke zemlje posjete sva glavna turistička odredišta. Kada je riječ o starijoj populaciji turista ruralni dijelovi Toskane, odnosno mjesta izolirana od masovnog turizma, ono su što ih privlači i zadržava u ovoj destinaciji. Za razliku od Toskane, Klaster sjeverozapadne Istre se može pohvaliti, još uvijek, netaknutim prirodnim ljepotama i privlačnim odredištem među turistima s boljom platežnom moći. Planskim razvojem, Klaster sjeverozapadne Istre nastoji ostati mirna oaza raznolike ponude, a ne masovnog turizma.

---

<sup>13</sup> „Influencer je onaj koji pomaže drugim ljudima da 'kupuju od vas', odnosno osoba koja ima tri ključna faktora, a to su; doseg, vjerodostojnost i utjecaj. Svojim objavama influencer ima veliki utjecaj na ljude koji ga prate na društvenim mrežama te nastoje biti poput njega.“ (Izvor: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/11/14/what-is-influencer-marketing-and-how-can-marketers-use-it-effectively/#5c7b42c323d1>)

## 6. RASPRAVA

Turizam je kroz povijest uvelike mijenjao svoj oblik i značenje. Snažnim razvojem turističkih aktivnosti, turizam se nerijetko spominje i kao glavni pokretač globalnog društvenog-ekonomskog napretka i razvoja. Svojim napretkom danas predstavlja jedan od najbrže rastućih ekonomskih sustava u svijetu. Turizam kao djelatnost u hrvatskom gospodarstvu ima jednu od vodećih uloga što samim time zahtjeva i veliku odgovornost, stalna ulaganja i inovacije, kojima se konstantno treba težiti.

Život u digitalnom dobu sa stalnim napretkom tehnologije, pokrenuo je brojne trendove, kako u svim drugim gospodarskim granama, tako i u turizmu. Virtualna stvarnost, društvene mreže, mobilne aplikacije te praćenje životnih navika i želja, samo su dio suvremenih izazova turizma. Odnos između ponude i potražnje na turističkom tržištu se kroz brojna razdoblja znatno promijenio. Kroz povijest se nastojalo istaknuti *sunce i more* kao fokus turističke ponude, koju određuje tzv. proizvođač. Danas se brojni sadržaji poput čistih plaža, interneta, gastronomskih i zabavnih sadržaja podrazumijevaju te se sa sigurnošću može reći da je ponuda u cijelosti određena zahtjevima kupaca. Prateći želje i potrebe turista, 'proizvođač' oblikuje svoju turističku ponudu njihovim zahtjevima.

Kvaliteta i inovativnost karakteristike su koje već dugi niz godina postaju odlučujuće u vodstvu na visoko konkurentnom turističkom tržištu. Pod tim uvjetima, destinacijski menadžment predstavlja najbolje rješenje za reorganizaciju i napredak postojećih turističkih destinacija. U Hrvatskoj je sustav još uvijek organiziran prema podjeli na turističke zajednice, što predstavlja veliki problem. Destinacijski menadžment predstavlja kontinuiran proces i stalno sudjelovanje svih subjekata u ostvarenju zacrtanih ciljeva. Kao funkcionalni sustav dijeli se na destinacijske menadžment organizacije i destinacijske menadžment kompanije. Destinacijska menadžment organizacija koordinacija je različitih subjekata u turističkom sustavu, dok destinacijska menadžment kompanija oblikuje i plasira proizvod.

U Hrvatskoj poredak aktualne turističke organizacije kreće od najvišeg nadzornog tijela, a to je Ministarstvo turizma, zatim Hrvatska turistička zajednica, a tek onda pojedinačne

zajednice županija, gradova i općina. Glavnu ulogu u donošenju odluka za razvoj turizma ima Hrvatski sabor koji izglasava zakone vezane uz turizam, na prijedlog Ministarstva turizma. Uspoređujući postojeći sustav sa sustavom poslovanja prema destinacijskoj menadžment organizaciji, jasno je kako se manje turističke zajednice ne mogu same izboriti niti promovirati na europskim i svjetskim tržištima. Još od 2013. godine nastoji se uspostaviti funkcioniranje turističkih zajednica po principu destinacijske menadžment organizacije. Tek od 2020. godine usvaja se paket mjera i propisa koji se nastoje prilagoditi suvremenim turističkim trendovima i inovacijama koje donose. Kroz navedene propise nastoji se postići okrupnjivanje, odnosno spajanje manjih turističkih zajednica u cjelinu, kako bi zajedničkim djelovanjem postale konkurentnije na turističkom tržištu.

Kao dobar primjer zajedničkog djelovanja više turističkih zajednica u Hrvatskoj se ističe Klaster sjeverozapadne Istre. Zajedničko predstavljanje više od četiri turističke zajednice gradova i okolice, kao jedinstvene marke, osiguravaju brendu *Colours of Istria* značajno mjesto u turističkoj promociji. Kao usporedbu, autorica navodi Toskanu, destinaciju koja već desetljećima djeluje kako jedinstven brend. Spoj prirodnih ljepota, kulturnih znamenitosti i gastronomske ponude ono su što je čine prepoznatljivom.

Autorica ovog rada skreće pozornost na nedovoljno razvijen sustav turističkih zajednica u Hrvatskoj. Samo poticanje na udruživanje manjih zajednica i njihovo zajedničko djelovanje nisu dovoljne mjere kako bi se to i ostvarilo. Kako bi turističke zajednice mogle funkcionirati po principu destinacijske menadžment organizacije, potrebno je redefinirati odgovornosti i zadatke postojećih regionalnih i lokalnih zajednica. Kako je već navedeno u tekstu, to se nastoji postići edukacijama i treninzima za brojne turističke zajednice kojima je potreba promjena. Upravo je nedovoljna informiranost i nemogućnost razvoja manjih zajednica autoricu potaknulo na pisanje ovog rada.

Kao smjernice za daljnja istraživanja, autorica navodi utjecaj promjena u zakonodavstvu RH od 01.01.2020. godine, na budućnost manjih turističkih zajednica u Hrvatskoj. Predviđanja su kako bi upravo ovi zakoni trebali biti ključni za daljnji razvoj turističkih zajednica i hrvatskog turizma općenito te njegovu konkurentnosti na europskom, ali i svjetskom tržištu.

Stručni doprinos ovog rada ogleda se u iznošenju aktualnih promjena u turističkom zakonodavstvu RH vezanom uz destinacijski menadžment. Znanstveni doprinos rada je komparativna analiza Klastera SZ Istre i regije Toskane te njihove prednosti i nedostaci kao primjer dobrog modela funkcioniranja DMO sustava kojeg bi se i ostale destinacije trebale pridržavati.

Prilikom pisanja rada autorica se susrela s ograničenjima kao što su nedostatak literature za pojedine dijelove rada na hrvatskom jeziku. Manjak literature i dostupnosti informacija naviše je izražen u području funkcionalnog sustava destinacijske menadžment organizacije na primjeru Toskane.

## 7. ZAKLJUČAK

Turizam predstavlja jednu od ključnih djelatnosti današnjice. S razvojem tehnologija i modernijim načinom života, turizam poprima novi oblik. Suvremeni trendovi u turističkom svijetu ponajviše se očituju u tehnološkim otkrićima te modernijim oblicima komunikacije. Ulaskom u Europsku uniju i Hrvatska nastoji biti u korak sa svjetskim trendovima te iskoristiti sve prednosti koje ona nudi. No, tu su i brojni nedostaci poput jedinstvenog zakonskog okvira za sve države članice. U Hrvatskoj još uvijek nije u potpunosti razvijen sustav djelovanja turističkih zajednica kao cjelovite destinacijske menadžment organizacije te se promjenama brojnih zakona i propisa nastoji biti u korak s razvijenim modelima Europske Unije. Aktualne promjene zakonske regulative nastoje potaknuti ujedinjenje brojnih manjih turističkih zajednica u jednu cjelinu koja će se na turističkom tržištu predstavljati kao jedinstvena destinacija. Kao dobar primjer te prakse i poslovanja autor u radu navodi talijansku regiju Toscana i hrvatski Klaster sjeverozapadne Istre. Komparativnom analizom Klastera SZ Istre i regije Toscana autorica donosi zaključak o tome kako je Toscana regija koja se bori sa prezasićenošću, dok su na području Klastera SZ Istre prirodne ljepote još uvijek očuvane. Konstantnim nastojanjem da se uvede sustav poslovanja po principu destinacijske menadžment organizacije, Hrvatska nastoji doći u sam vrh europskih turističkih destinacija. Svjesni smo kako to nije lako dostići, no prirodne ljepote i kulturna raznolikost samo su dio onoga što će uvelike pridonijeti ostvarenju tog cilja.



## Literatura

### Znanstveni i stručni članci:

1. Britvić, J. (2011). 'Moderni sustavi upravljanja u organizacijama', *Praktični menadžment*, 2(1), str. 72-80, <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/71850> [pristupljeno: 13.12.2019]
2. Budimir Bekan, A. (2017). 'Analiza turističke društvene organizacije u Republici Hrvatskoj iz perspektive ključnih dionika triju odabranih gradova', Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 16-84, <Preuzeto s: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.AE8F1FF9&lang=hr&site=eds-live>> [pristupljeno 25.11.2019]
3. Butler, Richard W. (2003). 'Tourism Area Life Cycle: Theoretical and Conceptual Implications'. *Clevedon: View Publications*, <Preuzeto s: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=nePEB4e3Y0EC&oi=fnd&pg=PA159&dq=%E2%80%A2%09Butler,+Richard+W.+\(2003.\),+Tourism+Area+Life+Cycle:+Theoretical+and+Conceptual+Implications.+Clevedon:+View+Publications&ots=6290w\\_H6H7&sig=vbDkbsaZQtCg4Lj2NfU3BFnCiWY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=nePEB4e3Y0EC&oi=fnd&pg=PA159&dq=%E2%80%A2%09Butler,+Richard+W.+(2003.),+Tourism+Area+Life+Cycle:+Theoretical+and+Conceptual+Implications.+Clevedon:+View+Publications&ots=6290w_H6H7&sig=vbDkbsaZQtCg4Lj2NfU3BFnCiWY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>, [pristupljeno: 30.10.2019]
4. Cetinski, V., i Šugar, V. (2004). 'Model upravljanja kvalitetom turističke destinacije (case study Pula)', *Tourism and hospitality management*, 10(3-4), str. 1-30. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/181418>> [pristupljeno: 17.12.2019]
5. Čorak, S., Trezner, Ž. (2014). 'Destinacijske menadžment kompanije DMK : ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa', *Hrvatska turistička zajednica, Zagreb*, str. 7-10, <Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/1013003>> [pristupljeno: 25.11.2019]
6. Dragičević, M. (2006). 'Neuronske mreže i analitički hijerarhijski proces u segmentaciji turističkog tržišta', *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 81-100. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/11474>> [pristupljeno: 04.11.2019.]
7. Goeldner, C.R., Ritchie Brent, J.R. (2011). 'Tourism: Principles, Practices, Philosophies, Wiley'; 12 edition, <Preuzeto s:

- [https://www.academia.edu/17199630/Tourism\\_Principles\\_Practices\\_Philosophies\\_12th\\_Edition](https://www.academia.edu/17199630/Tourism_Principles_Practices_Philosophies_12th_Edition)> [pristupljeno: 12.11.2019]
8. Horwath HTL, (2013). 'Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije', *HTL Zagreb*, Zagreb <Preuzeto s: [/http://business.croatia.hr/Documents/3003/DMO-operativni-prirucnik.pdf](http://business.croatia.hr/Documents/3003/DMO-operativni-prirucnik.pdf)> [pristupljeno: 25.11.2019]
  9. Jakovljević, M. (2011). 'Public relations – leading tactics in promoting tourism regions', *Acta turistica nova*, 5(1), str. 119-138. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/107028>> [pristupljeno: 12.12.2019]
  10. Krajnović, A., Gospić, P., Sikirić D. (2017). 'Strateški utjecaj alata digitalnog marketinga i CRM u turizmu', *Hrvatska udruga za digitalni i interaktivni marketing - Croatian Direct Marketing Association*, str. 209-222, <Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/914660>>, [pristupljeno: 02.11.2019]
  11. Lončarić, B., Bolfek, B., i Stanić, M. (2014). 'Uloga turističkih zajednica u procesu stvaranja preduvjeta za konstituiranje regionalne turističke organizacije u Slavoniji', *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 27-39. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130000>> [pristupljeno: 16.01.2020]
  12. Petrić, Lidija (2006). 'Osnove turizma', *Ekonomski fakultet Split*, str. 78-82, <Preuzeto s: <http://studentski.hr/materijali/17611>>, [pristupljeno: 02.11.2019]
  13. Pezelj, M. (2018). 'Organizacija turizma u Republici Hrvatskoj; Organization of Tourism in the Republic of Croatia'. *National and University Library in Zagreb*<Preuzeto s: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.5452A8EF&lang=hr&site=eds-live> [pristupljeno: 25.11.2019].
  14. Randelli, F., Romei, P., & Tortora, M. (2014). 'An evolutionary approach to the study of rural tourism: The case of Tuscany'. *Land use policy*, 38, 276-281, <Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/259512294\\_An\\_evolutionary\\_approach\\_to\\_the\\_study\\_of\\_rural\\_tourism\\_The\\_case\\_of\\_Tuscany](https://www.researchgate.net/publication/259512294_An_evolutionary_approach_to_the_study_of_rural_tourism_The_case_of_Tuscany)> [pristupljeno: 26.01.2020]
  15. Rudančić, A. (2018). 'Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta - Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija', *Acta Economica Et Turistica*, 4(1), str. 97-118. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/201215>> [pristupljeno: 04.12.2019.]

16. Rudančić-Lugarić, A. (2014). 'Integrated quality management of a tourist destination—The key factor in achieving a competitive advantage'. *Interdisciplinary Management Research*, 10, 312-331 <Preuzeto s: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchX/IMR10a23.pdf>> [pristupljeno: 12.12.2019]
17. Rui, S. (2018). 'Report on World Tourism Economy Trends', *Tourism Research Center Chinese Academy of Social Sciences*, str. 34-35, <Preuzeto s: [https://www.itb-convention.com/en/ExtraPages/Search/index.jsp?q=report+on+World+Tourism+Economy+Trends+%282018%29&url-site=%2Fen%2FExtraPages%2FSearch%2Findex.jsp%3F&client=ITB\\_K\\_EN&entqr=3&entqrm=0&ie=UTF-8&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=ITB\\_K\\_EN&site=ITBK-EN&ulang=en&wc=200&wc\\_mc=1&num=10&filter=0&getfields=\\*>](https://www.itb-convention.com/en/ExtraPages/Search/index.jsp?q=report+on+World+Tourism+Economy+Trends+%282018%29&url-site=%2Fen%2FExtraPages%2FSearch%2Findex.jsp%3F&client=ITB_K_EN&entqr=3&entqrm=0&ie=UTF-8&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=ITB_K_EN&site=ITBK-EN&ulang=en&wc=200&wc_mc=1&num=10&filter=0&getfields=*) [pristupljeno: 12.11.2019]
18. Uravić, L., i Šugar, V. (2009). 'Tourist destination - standards, stars and quality; from myths and delusions to the reality', *Economic research*, 22(3), str. 111-127. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/47323>> [pristupljeno: 24.01.2020]
19. Vidak, N., i Sindik, J. (2015). 'Pravci razvoja suvremenog turizma – pretpostavke za održivi turizam u Hrvatskoj', *Radovi Zavoda za znanstvenoistraživački i umjetnički rad u Bjelovaru*, str. 295-302., <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/163204>>, [pristupljeno: 30.10.2019.]
20. Vukman, M., i Drpić, K. (2014). 'Utjecaj internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije', *Praktični menadžment*, 5(1), str. 141-145. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134967>> [pristupljeno: 07.12.2019]
21. Vuković, I., i Hrvatin, S. (1998). 'Razvoj turizma u Europi i njegove daljnje strategije razvoja', *Ekonomika misao i praksa*, 7(1), str. 115-140. <Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/222518>> [pristupljeno: 12.02.2020]

## Knjige i poglavlja u knjigama

1. Hitrec, T., Hendija, Z. (2008). Turistička politika Europske unije, U: Hitrec, T., Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagrebačka škola za menadžment, Zagreb, pp.17–27
2. Krippendorf, Jost (1986.). Putujuće čovječanstvo. Zagreb: SNL Zavod za istraživanje turizma.

## Internetski izvori

1. Official site of The world tourism organization (2020). Country profile – inbound tourism, <raspoloživo na: <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>> [pristupljeno: 08.02.2020]
2. Službena stranica Hrvatske turističke zajednice, <raspoloživo na: <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/o-nama>> [pristupljeno: 16.01.2020]
3. Službena stranica Mastercarda, <raspoloživo na: [https://newsroom.mastercard.com/press-releases/bangkok-tops-mastercards-global-destination-cities-index-for-the-fourth-consecutive-year/?fbclid=IwAR3CdKiu4JqjSXRpZkjtW1Q3uyogAldM\\_F0gHX14lp48dCMyMZmRTVE-M6I](https://newsroom.mastercard.com/press-releases/bangkok-tops-mastercards-global-destination-cities-index-for-the-fourth-consecutive-year/?fbclid=IwAR3CdKiu4JqjSXRpZkjtW1Q3uyogAldM_F0gHX14lp48dCMyMZmRTVE-M6I)> [pristupljeno: 30.10.2019]
4. Službena stranica Ministarstva turizma Republike Hrvatske (2019), <raspoloživo na: <https://mint.gov.hr/vijesti/usvojen-paket-turistickih-zakona/19115>> [pristupljeno: 08.02.2020]
5. Službena stranica Ministarstva turizma Republike Hrvatske (2019), <raspoloživo na: <https://mint.gov.hr/vijesti/cappelli-2020-za-turizam-i-gospodarstvo-osebna-zbog-niza-medjunarodnih-dogadjanja/20737>> [pristupljeno: 22.01.2020]
6. Službena stranica turističkog news portala u Hrvatskoj *HrTurizam.hr* (2016), Colours of Istria kao odličan primjer brendiranja regije, <raspoloživo na: <https://hrturizam.hr/colours-od-istria-kao-odlican-primjer-brendiranja-regije/>> [pristupljeno: 25.01.2020]
7. Službena stranica turističkog news portala u Hrvatskoj (2017), Najnoviji turistički i tehnološki trendovi koji će znatno utjecati na razvoj turizma u budućnosti, <raspoloživo na: <https://hrturizam.hr/najnoviji-turisticki-tehnoloski-trendovi-koji->

- ce-znatno-utjecati-na-razvoj-turizma-u-buducnosti/?fbclid=IwAR3McSGWjnz0mRIZeG7km9\_I8\_zoz3JbiAgnngjQ3FXnyhHGe1ChQCSN93Y> [pristupljeno: 12.11.2019]
8. Tuscany official tourism website, Itineraries and ideas for a fairytale wedding Romantic and Wedding, <raspoloživo na: <https://www.visittuscany.com/en/theme/romantic-and-wedding/>> [pristupljeno: 26.01.2020]
  9. Tuscany official tourism website, Top annual events in Tuscany, <raspoloživo na: <https://www.visittuscany.com/en/ideas/top-annual-events-in-tuscany/>> [pristupljeno: 10.02.2020]
  10. Tuscany official tourism website, Tuscany, the journey through beauty and history starts from here, <raspoloživo na: <https://www.visittuscany.com/en/>> [pristupljeno: 26.01.2020]
  11. World Population Review official website, Most visited countries, <raspoloživo na: <http://worldpopulationreview.com/countries/most-visited-countries/>> [pristupljeno: 10.02.2020]

### **Ostali izvori**

1. Ban, B., Juričić, A., Kocijančić, T. (2013). Turistički list sjeverozapadne Istre, 1 (1), Istra, <raspoloživo na: [www.coloursofistria.com](http://www.coloursofistria.com) > list > Turisticki\_list\_01\_singlesheet> [pristupljeno: 26.01.2020]
2. European commission (2010). Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions, Brussels <raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52010DC0352>> [pristupljeno: 18.12.2019]
3. Krajnović, A. (2006). 'Mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije', doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 277-278 <Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/404999><https://www.bib.irb.hr/404999>> [pristupljeno: 11.02.2020]

4. Lisjak, M. (2015). 'Strategic management of tourist destination'. Master's thesis, University of Pula, <Preuzeto s: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.FF5AA9CC&lang=hr&site=eds-live>> [pristupljeno: 17.12.2019]
5. Lugarov, J. (2018). 'Turoperatori i inovativni turizam; Tour operators and innovative tourism', Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, <Preuzeto s: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ED5F94F8&lang=hr&site=eds-live>> [pristupljeno: 01.12.2019].
6. Milošević, D. (2018). 'Success factors of destination management companies in Croatia'. Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište VERN, <Preuzeto s: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.93A9C5C1&lang=hr&site=eds-live>> [pristupljeno: 01.12.2019]
7. Ministarstvo turizma, (2013). 'Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. Godine', *Narodne novine*, 55/2013, (1118), str. 32., <Preuzeto s: <https://mint.gov.hr/istaknute-teme/strategija-razvoja-turizma-11411/11411>> [pristupljeno: 04.11.2019]
8. Šćurla, K. (2018). 'Turizam u fokusu gospodarskoga razvoja', Završni rad, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, <Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:164:376639>> [pristupljeno: 14.01.2020]
9. Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourism Destination (2000), Brussels, Enterprise Directorate
10. Turistička zajednica grada Novigrada- Cittanova (2018). Program rada i financijski plan za 2019. godinu, Novigrad <raspoloživo na: [http://www.novigrad.hr/hr/administracija/dokumenti/category/financijsko\\_upravljanje\\_i\\_kontrola](http://www.novigrad.hr/hr/administracija/dokumenti/category/financijsko_upravljanje_i_kontrola)> [pristupljeno: 26.01.2020]
11. Turistička zajednica Istarske županije, Master plan turizma istarske županije 2015. – 2025., *HTL Zagreb*, Poreč, <Preuzeto s: <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/master-plan-turizma-istre>> [pristupljeno:26.01.2020]
12. Turističke zajednice Umag, Novigrad, Brtonigla i Buje (2019). Kalendar događanja 2019, *Comgraf*, Umag, <Preuzeto s: <https://www.coloursofistria.com/hr/brosure>> [pristupljeno: 10.02.2020]
13. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama. (NN 52/19)

14. Zakon o pružanju usluga u turizmu. (NN 130/17)
15. Zakon o Turističkim zajednicama i promicanju Hrvatskog turizma. (NN 152/08)
16. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju Hrvatskog turizma. (NN 92/19)
17. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju Hrvatskog turizma. (NN 30/94)
18. Zakon o turističkoj pristojbi. (NN 52/19)
19. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave. (NN 93/16)

## **Prilozi**

### **Popis slika**

Slika 1. 10 vodećih turističkih gradova svijeta u 2018. godini.....	6
Slika 2. Vodeći svjetski gradovi prema potrošnji dolara u 2018. godini.....	7
Slika 3. Rangiranje vodećih turističkih zemalja.....	8
Slika 4. Ustroj i zadaće turističkih zajednica.....	21
Slika 5. Položaj Sjeverozapadne Istre u odnosu na susjedne zemlje.....	35
Slika 6. Uložena sredstva za razvoj destinacijskih proizvoda 2018. godine.....	36
Slika 7. Uložena sredstva dionika Klastera SZ Istre u E-marketing.....	37
Slika 8. Gradovi regije Toscana.....	39
Slika 9. Proizvodi turističke destinacije Toskane .....	41
Slika 10. Nadolazeća događanja Klastera SZ Istre .....	43
Slika 11. Najvažniji događaji regije Toskana tijekom godine.....	44

### **Popis tablica**

Tablica 1. Analiza ruralnih područja regije Toskana.....	40
--	----



## **SUMMARY**

### **Contemporary Destination Management and Current Amendments in Tourism Legislation in the Republic of Croatia.**

Tourism is one of the leading industries in the Republic of Croatia and it also has a key role in making countries competitive on the global market. Subject of this paper are contemporary trends in tourism and current tourism legislation of the Republic of Croatia. The goal of this paper is to determine the impact of changes in the legislation of the Republic of Croatia related to destination management organization on the business activities of tourist boards. The purpose of this research is to identify current trends in tourism by comparing the global market and the Republic of Croatia, also to enlist current changes in the legislation of destination management organizations in the Republic of Croatia. Research will be conducted using relevant literature and local authors such as professional and scientific articles and also books. Expectation of the research is to confirm changes in tourism trends when it comes to destination management and how much Croatia manages to keep up with them.

**Key words:** tourism, destination management, legislation of the Republic of Croatia, Croatian National Tourist Board, Northwest region of Istria, The region of Toscana