

# USPOREDBA SUSTAVA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ S MODELOM DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE

---

Radulović, Karmen

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:357052>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-26**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**ZAVRŠNI RAD**

**USPOREDBA SUSTAVA TURISTIČKIH  
ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ S  
MODELOM DESTINACIJSKE MENADŽMENT  
ORGANIZACIJE**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc. Pivčević Smiljana**

**Studentica:**

**Radulović Karmen**

**Split, kolovoz, 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Definicija problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Dionici DMO modela.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Funkcije DMO modela.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Prednosti DMO modela.....</b>	<b>11</b>
<b>3. SUSTAV TURISTIČKIH ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Turističke zajednice i zajednički ciljevi.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. Tijela turističke zajednice .....</b>	<b>13</b>
3.2.1. Skupština.....	13
3.2.2. Turističko vijeće.....	13
3.2.3. Predsjednik turističke zajednice.....	14
3.2.4. Nadzorni odbor .....	14
<b>3.3. Sustav turističkih zajednica .....</b>	<b>15</b>
3.3.1. Turistička zajednica mjesta.....	15
3.3.2. Turistička zajednica općine ili grada .....	15
3.3.3. Turistička zajednica područja .....	17
3.3.4. Turistička zajednica Grada Zagreba .....	18
3.3.5. Turistička zajednica županije.....	18
3.3.6. Hrvatska turistička zajednica .....	19
3.3.7. Ministarstvo turizma .....	20
<b>3.4. Prihodi turističkih zajednica .....</b>	<b>21</b>

<b>4. USPOREDBA SUSTAVA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ S MODELOM DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Preporuke za unaprjeđenje sustava turističkih zajednica.....</b>	<b>30</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>36</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>37</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>38</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Organizacija turizma čini tradicionalnu osnovu i jedno je od bitnih sredstava turističke politike, a ima cilj da se turizam osposobi za uspješno funkcioniranje kao specifični, složeni podsustav u okviru šireg okruženja, odnosno šireg sustava.<sup>1</sup>

Razvojem turizma dolazi do potrebe izgradnje što efikasnijeg organizacijskog sustava. Budući da je turizam u Republici Hrvatskoj jedna od najrazvijenijih gospodarskih grana, iznimno je važno imati dobar organizacijski sustav. Shodno tome problem istraživanja ovoga rada je definirati što je to destinacijska menadžment organizacija, u daljnjem tekstu DMO, te koje su njene funkcije. Također, istražit će se u kojoj je mjeri sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj postavljen sukladno modelu DMO.

## **1.2. Cilj rada**

S obzirom na ranije istaknutu važnost organizacije turizma te važnost turizma za hrvatsko gospodarstvo, cilj ovog rada je analizirati sustav destinacijske menadžment organizacije. Također, jedan od glavnih ciljeva je analizirati sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj te temeljem tih analiza usporediti ova dva sustava.

## **1.3. Metode rada**

Za izradu rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Podaci su prikupljeni iz relevantne stručne literature, znanstvenih članaka te internetskih izvora. Za potrebe izrade rada korištene su metoda analize, sinteze, komparacije. Metoda analize koristila se kroz cijeli rad zbog složenosti pojmova koje je trebalo raščlaniti na jednostavnije dijelove. Metoda sinteze se koristila u poglavljima gdje se stvarnost objašnjavala sintezom jednostavnih sudova u složenije dok se metoda komparacije koristila u četvrtom dijelu rada.

## **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na pet međusobno povezanih cjelina.

U prvom dijelu definirani su problem, cilj rada, metode korištene pri izradi rada te struktura rada.

U slijedećem dijelu rada, drugom, definiran je DMO model te njegove funkcije.

---

<sup>1</sup> Geić, S. (2007.), Organizacija i politika turizma, Sveučilište u Splitu, Split, str. 124.

U trećem dijelu rada analizira se sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj, njena tijela te zadaće.

U četvrtom dijelu rada uspoređuje se sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj s modelom DMO te se daju preporuke za unaprjeđenje sustava turističkih zajednica.

U posljednjem dijelu rada nalazi se zaključak. Nakon njega slijedi popis literature, tablica i slika korištenih u radu te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA

Prije definiranja destinacijske menadžment organizacije, potrebno je definirati i sam pojam destinacije.

Destinacija je višeznačan pojam. Ona može predstavljati lokalitet, mjesto, regiju, zemlju, skupinu zemalja, pa čak i kontinent kao odredište turističkog putovanja. S obzirom na promjenjivi prostorni obuhvat, možemo reći da je destinacija fleksibilan, dinamičan prostor čije granice određuje turistička potražnja, tj. sami turisti, neovisno o administrativnim granicama.<sup>2</sup>

Destinacijska menadžment organizacija se može definirati kao tijelo koje je zaduženo za suvremeni proces upravljanja u turističkoj destinaciji. Tradicionalni proces upravljanja se sastoji od javnog i privatnog sektora, dok se suvremeni proces sastoji od koalicije i partnerstva mnogih organizacija i interesnih skupina, javnih, privatnih i neprofitnih.<sup>3</sup> Zadatak destinacijske menadžment organizacije je koordinirati aktivnosti svih navedenih sudionika. Svaka država ima svoju organizacijsku strukturu, međutim većinom je riječ o podjeli na nacionalne, regionalne i lokalne organizacije.

Destinacijska menadžment organizacija može biti organizirana kao:<sup>4</sup>

- odjel nekog javnog organa vlasti;
- partnerstvo različitih organa/institucija javne vlasti koje djeluju samostalno;
- partnerstvo različitih organa/institucija javne vlasti sa zajedničkim upravljačkim tijelom;
- organ javne uprave kojeg servisiraju privatne kompanije;
- javno- privatno partnerstvo koje pokriva određene funkcije (obično je u obliku neprofitnih institucija);
- udruženje ili poduzeće koje se isključivo financira iz sredstava privatnog sektor (partnerstva).

Danas većina turistički razvijenih zemlja svoj sustav upravljanja turizmom temelji na modelu destinacijske menadžment organizacije. Međutim, u prošlosti to i nije bilo tako. Kako su se kroz povijest mijenjali obilježja i intenzitet turizma, mijenjao se i sustav upravljanja

---

<sup>2</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 15.

<sup>3</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 191.

<sup>4</sup> UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007., str. 136.

turizmom. U uvjetima manjeg intenziteta konkurencije koji su prevladavali do osamdesetih godina 20. stoljeća, zahtjevi na razinu i kvalitetu isporuke turističkih proizvoda u destinacijama bili su manji. Stoga je i uloga upravljanja turizmom destinacija bila gotovo u potpunosti eksterna, odnosno marketinška/promotivna. Globalizacija i s njom povezan ubrzan rast konkurencije doveli su do zaokreta turizma i općeg gospodarstva prema modelu „ekonomije iskustva“. Taj model je postavio znatno više zahtjeve na sadržaj i kvalitetu isporuke turističkih proizvoda i iskustava koje je postalo nemoguće isporučiti bez vrlo detaljnog planiranja, kontroliranja i upravljanja unutar destinacije. Stoga su destinacije koje su u novim uvjetima željele ostati globalno konkurentne morale u posebno u posljednjih 20 do 30 godina jačati interne komponente destinacijskog upravljanja.<sup>5</sup>

Prethodno navedeno možemo vidjeti na slici 1 iz koje možemo zaključiti kako sve većim zahtjevima na tržištu te povećanjem konkurencije dolazi do razvoja destinacijskih menadžment organizacija.



### Slika 1: Povijesni razvoj modela upravljanja turizmom

Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str 4.

<sup>5</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str 4.



## 2.1. Dionici DMO modela

Postoji mnogo dionika javnog i privatnog sektora koji imaju zajednički zadatak, a to je upravljanje destinacijom. Ono što je bitno da svaki dionik iz svoje pozicije realizira zajedničke ciljeve određene destinacije. U dionike DMO- a spadaju: nacionalna, regionalna i lokalna vlast, razvojne agencije, gradske menadžment organizacije, vlasti nacionalnih parkova, pružatelji usluga smještaja i prijevoza, turoperatori, mediji, lokalni turistički konzorcij i partnerstva te mnogi drugi.<sup>6</sup>

Lokalna zajednice i turizam su dva povezana pojma budući da je lokalna zajednica zapravo proizvod koji se nudi na tržištu i mjesto na kojem se turizam događa. Upravo ljudi, koji žive u lokalnoj zajednici, čine destinaciju specifičnom tj. različitom od drugih. S obzirom na navedeno poželjno je u proces upravljanja uključiti i pripadnike lokalnog stanovništva, a ne samo turističke profesionalce. Razlog tome je osiguranje razvoja destinacije u skladu sa životom lokalne zajednice.

Destinacijska menadžment organizacija može poticati pripadnike lokalne zajednice na sudjelovanje u procesu upravljanja na različite načine, i to kako slijedi:<sup>7</sup>

- organizacijom edukativnih radionica, seminara i sl. za poduzetnike i lokalnu zajednicu, kako bi se osnažili za razvoj turizma i novih proizvoda;
- poticanjem lokalne svijesti o vlastitim vrijednostima i resursima za razvoj turizma;
- poticanjem razvoja mrežnih partnerstva (networka, klastera) kako bi lokalni dionici bili maksimalno uključeni u razvoj turističke ponude;
- pokretanjem zajedničkih akcija, ideja i inicijativa za kreiranje lokalnih proizvoda te davanje podrške u njihovom marketingu;
- poticanjem prodaje lokalnih proizvoda i suvenira u info centrima te poticanjem njihove distribucije kroz turistička poduzeća;
- poticanjem turoperatora da budu inovativni u stvaranju itinerera koji će uključivati lokalne atrakcije.

---

<sup>6</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 29.

<sup>7</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 198.

## 2.2. Funkcije DMO modela

Osnovna funkcija DMO-a je izrada strategije razvoja turizma, a ona će se provoditi kroz destinacijski plan upravljanja ( Destination Management Plan- DMP). Da bi se između prethodno definiranih sudionika DMO-a izgradili partnerski odnosi, ključan dokument je upravo destinacijski plan upravljanja. Njime se integriraju akcije različitih organizacija, potvrđuju i jačaju veze između strategije i akcija, primjenjuje znanja i ekspertize u projektnom planiranju te se unaprjeđuje znanstveni pristup upravljanju i promociji destinacije.<sup>8</sup>

Destinacijski plan upravljanja se uobičajeno donosi za razdoblje od tri do pet godina te predstavlja osnovu za izradu poslovnog plana, kojim se nastoje dati odgovori na sljedeća pitanja:<sup>9</sup>

- Gdje smo sada? ( Analiza aktualnog stanja sektora/destinacije);
- Gdje želimo stići? ( Definiiraju se strateški i operativni ciljevi);
- Kako ćemo doći do željene pozicije? ( Definiiraju se mjere, politike i resursi kojima se žele postići zacrtani ciljevi);
- Kako ćemo znati da smo stigli do željene pozicije? ( Prati se efikasnost provođenja mjera i politika putem raznih indikatora, pokazatelja, parametara).

Svaka zemlja ima različite načine kako dijeli uloge i odgovornosti kod upravljanja destinacijom, ali najčešće se dijeli između nacionalne, regionalne i lokalne razine.

Iz Tablice 1. se može zaključiti da se nacionalna upravljačka organizacija bavi marketingom i promocijom na nacionalnoj razini, donosi strategiju i istražuje tržište.

Regionalna upravljačka organizacija se bavi marketingom te operativnim zadacima na regionalnoj razini dok se lokalna upravljačka organizacija ima većinom iste uloge kao regionalna, samo na manjem geografskom području.

---

<sup>8</sup> UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007., str. 7.

<sup>9</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 193.

**Tablica 1: Tipične uloge i odgovornosti na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini**

	<b>Nacionalna</b>	<b>Regionalna</b>	<b>Lokalna</b>
Destinacijska promocija, stvaranje brenda i imidža	✓	✓	
Poticanje poduzetništva	✓	✓	✓
Prikupljanje i distribucija informacija	✓	✓	✓
Olakšavanje bookinga			✓
Koordinacija i upravljanje destinacijom			✓
Informiranje posjetitelja i rezervacije			✓
Trening i edukacija		✓	✓
Poslovno savjetovanje		✓	✓
Pomoć pri stvaranju proizvoda		✓	✓
Razvoj manifestacija i upravljanje			✓
Razvoj atrakcija i upravljanje			✓
Strategija, istraživanje i razvoj	✓	✓	✓

Izvor: UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007., str. 135.

Također, svjedoci smo da se u današnjem vremenu brojne destinacije suočavaju sa okolišnim problemima, koji su s jedne strane, rezultat razvoja masovnog turizma. Shodno tome, jedna od iznimno bitnih funkcija DMO modela je uspostaviti ravnotežu između ekonomskog razvoja destinacije i očuvanja resursa.

### 2.3. Prednosti DMO modela

Turizam je konkurentna industrija te se destinacije međusobno natječu u pružanju što bolje vrijednosti svojim posjetiteljima. To naravno nije jednostavno jer, na njegovu vrijednost, od trenutka dolaska turista u destinaciju, pa do njegova odlaska utječe široki spektar javnih i privatnih usluga, lokalno stanovništvo te smještaj. Upravo zbog toga je bitno učinkovito upravljanje destinacijom kako bi se maksimizirala vrijednost za posjetitelje istodobno osiguravajući lokalnu korist i održivost.

Neke od prednosti destinacijskog menadžmenta su: uspostavljanje konkurentne prednosti, osiguranje održivog turizma, širenje koristi od turizma, povećanje turističkog profita, izgradnja snažnog i prepoznatljivog brenda destinacije.<sup>10</sup>

Da bi određena destinacija postigla konkurentu prednost potrebno se pozicionirati na tržištu tj. ponuditi jedinstveno iskustvo svojim posjetiteljima te pružiti kvalitetnu „vrijednost za novac“ osiguravajući da svi sudionici budu koordinirani i na visokoj razini.

Odgovarajućim upravljanjem i planiranjem destinacijski menadžment uspostavlja održivi turizam kojim štiti okoliš i resurse destinacije. Također, dobrim upravljanjem se sprječavaju kulturni i društveni sukobi između lokalnog stanovništva i posjetitelja.

Širenje koristi od turizma se postiže poticanjem izrade lokalnih proizvoda, unaprjeđenjem ruralnih područja i razvojem ruralnog turizma te poticanjem razvoja malih gospodarstava.

Povećanje turističkog marketinga se postiže ciljnim marketingom kojim se privlači određeni segment posjetitelja, poticanjem na dulji ostanak u destinaciji te smanjenjem sezonalnosti.

Konstantnim podizanjem kvalitete boravka posjetitelja i povećanjem vrijednosti dolazi do rasta njihovog zadovoljstva te će se ponovo vratiti u destinaciju. Na ovaj način destinacijski menadžment gradi snažan i prepoznatljiv brend destinacije.

---

<sup>10</sup> UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007., str. 9.

### **3. SUSTAV TURISTIČKIH ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Budući da se organizacija smatra jednom od ključnih komponenti uspjeha, tako se ni razvoj turizma ne može zamisliti bez postojanja turističke organizacije. Svaka država, pa tako i Republika Hrvatska, ima uspostavljenu turističku društvenu organizaciju. Ona se mijenjala kroz povijest od turističkih društava, turističkih saveza, pa do sustava turističkih zajednica koji je i danas aktualan prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma ( „Narodne Novine“, broj 152/08).

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

Turističke zajednice osnivaju se radi promicanja i unapređenja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane. Sustav turističkih zajednica čine: turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županije, Turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica.<sup>11</sup>

Turistička zajednica je pravna osoba, a to svojstvo stječe danom upisa u Upisnik koji vodi ministarstvo. Turistička zajednica ima obvezne i počasne članove, a turistička zajednica općine ili grada uz obvezne i počasne može imati i dragovoljne članove. Počasni članovi turističke zajednice, ne mogu birati niti biti birani u tijela turističke zajednice.<sup>12</sup>

Zajednički ciljevi turističkih zajednica su:<sup>13</sup>

- poticanje i iniciranje razvoja i unapređivanje postojećeg turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane, na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane.
- promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane,
- razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma, te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.

---

<sup>11</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 2, stavak 1 , čl.3)

<sup>12</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 7, čl. 8 )

<sup>13</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 9)

### 3.2. Tijela turističke zajednice

Tijela turističke zajednice su: skupština, turističko vijeće, nadzorni odbor i predsjednik turističke zajednice. Statutom turističke zajednice može se predvidjeti osnivanje i drugih tijela. Članovi tijela i predsjednik turističke zajednice osobno su odgovorni za zakonito i savjesno obavljanje svojih dužnosti. Mandat članova tijela turističke zajednice traje četiri godine, a članovi mogu biti ponovno birani, odnosno imenovani.

#### 3.2.1. Skupština

Skupština turističke zajednice je najviše tijelo upravljanja u turističkoj zajednici koje se održava najmanje dva puta godišnje. Čine ju članovi i/ili predstavnici članova turističke zajednice. Zadaci skupštine turističke zajednice su sljedeći: donosi statut turističke zajednice, donosi poslovnik o radu skupštine, odlučuje o izboru i razrješenju članova turističkog vijeća i nadzornog odbora koje prema odredbama ovoga Zakona bira skupština, donosi godišnji program rada i godišnji financijski plan turističke zajednice i podružnica, donosi godišnje financijsko izvješće turističke zajednice i podružnica, donosi odluku o osnivanju i ustroju turističkog ureda, donosi odluku o izvješćima koja podnose turističko vijeće i nadzorni odbor, donosi odluke i rješava druga pitanja kada je to predviđeno propisima i statutom turističke zajednice.<sup>14</sup>

#### 3.2.2. Turističko vijeće

Turističko vijeće je izvršno tijelo skupštine turističke zajednice kojoj je i odgovorno. Turističko vijeće može pravovaljano odlučivati ukoliko sjednici prisustvuje više od polovice članova vijeća, a odlučuje većinom glasova prisutnih članova. Neki od zadataka turističkog vijeća su:<sup>15</sup> provodi odluke i zaključke skupštine turističke zajednice, predlaže skupštini godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice i podružnica, te godišnje financijsko izvješće, podnosi skupštini izvješće o svom radu najmanje jednom godišnje, imenuje direktora turističkog ureda i voditelje podružnica na temelju javnog natječaja te razrješava direktora turističkog ureda i voditelje podružnica, daje ovlaštenje za zastupanje turističke zajednice u slučaju spriječenosti direktora.

---

<sup>14</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 14, čl. 15)

<sup>15</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 17)

### 3.2.3. Predsjednik turističke zajednice

Predsjednik turističke zajednice predstavlja turističku zajednicu. Dužnost predsjednika turističke zajednice općine ili grada i županije obnaša općinski načelnik ili gradonačelnik, odnosno župan ovisno o jedinici lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave za područje koje je turistička zajednica osnovana. Dužnost predsjednika turističke zajednice mjesta, u pravilu, obnaša osoba koju odredi općinski načelnik ili gradonačelnik. Dužnost predsjednika turističke zajednice područja i udruženih turističkih zajednica obnaša, sukladno odredbama statuta, jedan od općinskih načelnika ili gradonačelnika, odnosno župana ovisno o jedinici lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave za područje kojih je osnovana turistička zajednica područja. Dužnost predsjednika Hrvatske turističke zajednice obnaša ministar. Predsjednik turističke zajednice je i predsjednik skupštine i predsjednik turističkog vijeća. Predsjednik turističke zajednice saziva i predsjedava skupštini turističke zajednice i saziva i predsjedava sjednicama turističkog vijeća.<sup>16</sup>

### 3.2.4. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor turističke zajednice ima najmanje tri člana, a čine ga: članovi koje bira skupština turističke zajednice, član kojeg delegira turističko vijeće turističke zajednice županije u nadzorni odbor turističke zajednice općine ili grada i područja, odnosno član kojeg delegira Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice u nadzorni odbor turističke zajednice županije i Turističke zajednice Grada Zagreba. Nadzorni odbor Hrvatske turističke zajednice ima pet članova, od kojih tri člana bira Sabor Hrvatske turističke zajednice iz redova članova Hrvatske turističke zajednice, a po jednog člana delegiraju Odbor za turizam Hrvatskoga sabora i ministarstvo. Član nadzornog odbora ne može biti članom drugih tijela iste turističke zajednice. Nadzorni odbor donosi poslovnik o svom radu. Nadzorni odbor nadzire: vođenje poslova turističke zajednice, materijalno i financijsko poslovanje i raspolaganje sredstvima turističke zajednice i podružnica, izvršenje i provedbu programa rada i financijskog plana turističke zajednice.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 18)

<sup>17</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 19, čl. 20)

### 3.3. Sustav turističkih zajednica

Prema aktualnom Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma („Narodne Novine“, broj 152/08) sustav turističkih zajednica čine turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županije, Turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica.

#### 3.3.1. Turistička zajednica mjesta

Turistička zajednica mjesta osniva se na poticaj mjesnog odbora, općinskog načelnika odnosno gradonačelnika ili župana, a uz suglasnost ministarstva. Prilikom davanja suglasnosti za osnivanje turističke zajednice mjesta, ministarstvo procjenjuje turistički značaj pojedinačnog turističkog mjesta i druge uvjete propisane ovim Zakonom i drugim propisima.<sup>18</sup>

#### 3.3.2. Turistička zajednica općine ili grada

Turističku zajednicu općine ili grada osnivaju njezini članovi, a pripremne radnje za osnivanje turističke zajednice općine ili grada i sazivanje osnivačke skupštine, obavlja općinski načelnik ili gradonačelnik u suradnji s turističkom zajednicom županije. Zahtjev za osnivanje turističke zajednice općine ili grada ministarstvu podnosi općinski načelnik ili gradonačelnik.<sup>19</sup>

Turističke zajednice surađuju s tijelima jedinica lokalne samouprave u općinama i gradovima u sljedećim aktivnostima:<sup>20</sup>

- dogovaraju zajedničko korištenje sredstava boravišne pristojbe koja se doznačuju općini ili gradu za poboljšanje uvjeta boravka turista,
- dogovaraju izradu planova razvoja turizma u općini ili gradu, najkasnije do roka utvrđenog posebnim propisima za donošenje proračuna jedinice lokalne samouprave,
- prate turistički promet te prijavu i odjavu turista,
- surađuju pri odlučivanju o radnom vremenu ugostiteljskih objekata,
- surađuju u drugim pitanjima vezanim uz razvoj turizma.

---

<sup>18</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 40)

<sup>19</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 25)

<sup>20</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 26)



**Tablica 2: Sjedište, članovi i zadaće TZ općine ili grada**

<b>Sjedište</b>	U naselju sjedišta općine ili grada
<b>Članovi</b>	<p>Obvezatno članstvo u turističkoj zajednici općine ili grada počinje danom osnivanja turističke zajednice ili danom početka obavljanja djelatnosti pravne i fizičke osobe na području općine ili grada na kojem je osnovana turistička zajednica.</p> <p>Kao dragovoljni članovi u turističku zajednicu općine ili grada mogu se učlaniti pravne i fizičke osobe koje nisu članovi turističke zajednice sukladno članku 28. ovog zakona.</p>
<b>Zadaće</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. promoviranje turističke destinacije na razini općine ili grada samostalno i putem udruženog oglašavanja,</li><li>2. upravljanje javnom turističkom infrastrukturom danom na upravljanje od strane općine ili grada,</li><li>3. sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na nivou općine ili grada,</li><li>4. sudjelovanje u stvaranju uvjeta za efikasnu koordinaciju javnog i privatnog sektora,</li><li>5. poticanje optimalizacije i uravnoteženje ekonomskih i društvenih koristi i koristi za okoliš,</li><li>6. izrada strateških i razvojnih planova turizma na nivou općine ili grada,</li><li>7. poticanje i sudjelovanje u uređenju općine ili grada u cilju unapređenja uvjeta boravka turista, osim izgradnje komunalne infrastrukture,</li><li>8. redovito, a najmanje svaka 4 mjeseca, prikupljanje i ažuriranje podataka o turističkoj ponudi, smještajnim i ugostiteljskim kapacitetima (kulturnim, sportskim i drugim manifestacijama) radnom vremenu zdravstvenih ustanova, banaka, pošte, trgovina i sl. i drugih informacija potrebnih za boravak i putovanje turista,</li><li>9. izdavanje turističkih promotivnih materijala</li><li>10. obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom,</li><li>11. poticanje i organiziranje kulturnih, zabavnih, umjetničkih, sportskih i drugih manifestacija koje pridonose obogaćivanju turističke ponude,</li><li>12. 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,</li><li>13. poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unapređivanja turističkog okružja i zaštite čovjekova okoliša, te prirodne i kulturne baštine,</li><li>14. poticanje, unapređivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koje općinu ili grad čine turistički prepoznatljivom i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje,</li></ol>

	<p>15. vođenje jedinstvenog popisa turista za područje općine ili grada, poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka,</p> <p>16. dnevno prikupljanje, tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu na području općine ili grada,</p> <p>17. provjera i prikupljanje podataka o prijavi i odjavi boravka turista u cilju suradnje s nadležnim inspekcijskim tijelima u nadzoru nad obračunom, naplatom i uplatom boravišne pristojbe, te prijavom i odjavom turista.</p> <p>18. 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,</p> <p>19. organizacija provođenje i nadzor svih radnji promocije turističkog proizvoda općine ili grada sukladno smjernicama skupštine turističke zajednice, godišnjem programu rada i financijskom planu turističke zajednice općine ili grada,</p> <p>20. ustrojavanje jedinstvenoga turističkoga informacijskog sustava, sustava prijave i odjave turista i statističke obrade,</p> <p>21. obavljanje i drugih poslova propisanih ovim Zakonom ili drugim propisom.</p>
--	--

Izvor: Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 27-32)

### 3.3.3. Turistička zajednica područja

Turistička zajednica područja osniva se za područje na kojem nisu osnovane turističke zajednice općina, gradova ili mjesta. Pripremne radnje za osnivanje turističke zajednice područja i sazivanje osnivačke skupštine, obavlja turistička zajednica županije. Ako se turistička zajednica područja osniva za područje na kojem već postoji osnovana jedna ili više turističkih zajednica općina, gradova ili mjesta, skupštine već osnovanih turističkih zajednica općina, gradova ili mjesta, dužne su donijeti odluku o prestanku turističke zajednice općine, grada ili mjesta s danom upisa turističke zajednice područja u Upisnik turističkih zajednica.

Turistička zajednica područja je pravni sljednik turističkih zajednica općina, gradova ili mjesta koje prestaju njezinim osnivanjem. Inicijativu za osnivanje turističke zajednice područja mogu dati gradonačelnici ili općinski načelnici i mjesni odbori, već osnovane turističke zajednice općina, gradova ili mjesta i turističke zajednice županija.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 41)

### 3.3.4. Turistička zajednica Grada Zagreba

Turistička zajednica Grada Zagreba osniva se za područje glavnog grada Republike Hrvatske, radi ostvarenja i promicanja turističkih znamenitosti i identiteta glavnog grada, podizanja kvalitete turističke ponude, njegove promocije i obavljanja promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu Grada.<sup>22</sup>

### 3.3.5. Turistička zajednica županije

Turistička zajednica županije osniva se za područje županije. Osnivači turističke zajednice županije su njezini članovi. Sjedište turističke zajednice županije je u mjestu sjedišta županije, ukoliko statutom nije određeno drugačije.<sup>23</sup>

Zadace turističke zajednice županije su sljedeće:<sup>24</sup>

1. promocija turističke destinacije na razini županije samostalno i putem udruženog oglašavanja,
2. upravljanje javnom turističkom infrastrukturom danom na upravljanje od strane županije,
3. sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na nivou županije u svezi s politikom planiranja razvoja turizma na nacionalnom nivou,
4. izrada strategije razvoja turizma na nivou županije,
5. promocija turističke ponude županije u zemlji i inozemstvu u koordinaciji s Hrvatskom turističkom zajednicom,
6. obogaćivanje ukupne turističke ponude županije i kreiranje novih proizvoda turističke regije, a poglavito u selektivnim oblicima turizma (seoski, kulturni, zdravstveni turizam i dr.),
7. pružanje stručne i svake druge pomoći turističkim zajednicama s područja županije u pitanjima važnim za njihovo djelovanje i razvoj, te poticanje i pomaganje razvoja turizma na područjima koja nisu turistički razvijena,
8. koordinacija djelovanja i nadzor izvršavanja ciljeva i zadaća turističkih zajednica općina i gradova s područja županije,
9. sudjelovanje u izradi planova razvoja turizma i strateškoga marketinškog plana hrvatskog turizma,
10. donošenje strateškoga marketinškog plana za područje županije, sukladno strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma,

<sup>22</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 43)

<sup>23</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 44)

<sup>24</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 46)

11. poticanje, očuvanje, unapređivanje i promicanje svih postojećih turističkih resursa i potencijala, te turističke ponude županije,
12. prikupljanje i tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu i svih drugih podataka bitnih za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadaća (zbirno izvješće općina i gradova),
13. obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom,
14. izrada polugodišnjih i godišnjih izvješća, analiza i ocjena ostvarenja programa rada i financijskog plana turističke zajednice županije,
15. ustrojavanje jedinstvenog turističkog informacijskog sustava, sustava prijave i odjave turista i statističke obrade prema turističkim zajednicama nižeg ustroja i Hrvatskoj turističkoj zajednici,
16. objedinjavanje zajedničkih razvojnih projekata turističkih zajednica općina i gradova, te turističkih zajednica područja od značaja za županiju.

### 3.3.6. Hrvatska turistička zajednica

Hrvatska turistička zajednica je nacionalna turistička organizacija čije je sjedište u Zagrebu. Hrvatska turistička zajednica osniva svoja predstavništva i ispostave u inozemstvu. Suraduje sa srodnim organizacijama u inozemstvu i može biti članom međunarodnih turističkih organizacija. Članovi Hrvatske turističke zajednice jesu turističke zajednice županija i Turistička zajednica Grada Zagreba.<sup>25</sup>

Zadaće Hrvatske turističke zajednice su sljedeće:<sup>26</sup>

1. promocije turističke destinacije na nacionalnoj razini samostalno i putem udruženog oglašavanja,
2. koordinacija rada i izvršavanja ciljeva i zadaća turističkih zajednica,
3. donošenje strateškoga marketinškog plana hrvatskog turizma,
4. turistička promocija u zemlji i inozemstvu, sukladno strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma (poglavito putem nastupa na sajmovima i putem predstavništava),
5. ustrojavanje jedinstvenog hrvatskog turističkog informacijskog sustava, sustava prijave i odjave turista i statističke obrade prema turističkim zajednicama nižeg ustroja,

---

<sup>25</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 51, 52, 53)

<sup>26</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 54)

6. osnivanje turističkih predstavništava i ispostava u inozemstvu, organiziranje i nadzor rada u njima,
7. poduzimanje mjera i aktivnosti za razvoj i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Republike Hrvatske,
8. poduzimanje mjera i aktivnosti za razvoj i promicanje svih selektivnih oblika turizma,
9. usklađivanje interesa, pružanje potpore i koordinacija načina izvršenja svih planskih i programskih zadataka turističkih zajednica svih razina,
10. provođenje usklađivanja zajedničkih aktivnosti kroz konzultacije sa vodećim strukovnim udrugama najmanje dva puta godišnje,
11. ustrojavanje i provođenje operativnog istraživanja domaćeg i inozemnog tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma,
12. sudjelovanje u izradi strategije razvoja hrvatskog turizma i drugih razvojnih planova i programa iz područja turizma,
13. obavljanje stručnog nadzora u turističkim zajednicama,
14. vođenje evidencije članstva turističkih zajednica u međunarodnim organizacijama,
15. provođenje permanentnog obrazovanja unutar sustava turističkih zajednica (seminari, tečajevi i sl.),
16. obavljanje i drugih poslova kojima se osigurava uspješno djelovanje sustava turističkih zajednica i provedba svih postavljenih planova, programa i zadaća,
17. izvršavanje ostalih poslova i zadaća od javnog interesa povjerenih od strane ministarstva.

### 3.3.7. Ministarstvo turizma

U ovom dijelu rada nemoguće je ne spomenuti ministarstvo turizma koje je krovna državna turistička organizacija u Republici Hrvatskoj.

Ministarstvo turizma 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; unapređivanje i razvoj malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu; sanacijske programe u svezi s restrukturiranjem hotelsko-ugostiteljskih tvrtki, praćenje i sudjelovanje u procesu privatizacije; turističku informatiku, promicanje hrvatskog turizma u inozemstvu; sustav turističkih zajednica; turističku i ugostiteljsku statistiku; stanje i pojave na

području turističkih i ugostiteljskih usluga; međunarodnu suradnju u svezi s turizmom; djelovanje instrumenata gospodarskog sustava i mjera gospodarske politike na razvoj ponude i pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga i poslovanje turističkih i ugostiteljskih gospodarskih subjekata; uvjete obavljanja turističke i ugostiteljske djelatnosti, praćenje i analiziranje kvalitete turističke ponude, turističkih i ugostiteljskih usluga, uvođenje međunarodnih standarda kvalitete ponude smještaja i usluga; kategorizaciju turističkih i ugostiteljskih objekata; unapređivanje turističke i ugostiteljske djelatnosti. Ministarstvo obavlja inspeksijske poslove u području ugostiteljske djelatnosti i pružanja usluga u turizmu, osim nadzora nad naplatom proračunskih i ostalih prihoda koji su utvrđeni u djelokrugu Ministarstva financija.<sup>27</sup>

### **3.4. Prihodi turističkih zajednica**

Prihodi turističke zajednice su:

- boravišna pristojba, u skladu s posebnim zakonom,
- članarina, u skladu s posebnim zakonom,
- prihodi od obavljanja gospodarskih djelatnosti

Turistička zajednica može ostvarivati i prihode iz : proračuna jedinica lokalne samouprave i područne (regionalne) samouprave, te državnog proračuna, dragovoljnih priloga i darova, imovine u vlasništvu i sl.<sup>28</sup>

Boravišna pristojba plaća se po svakom ostvarenom noćenju te je pod jednakim uvjetima plaćaju i strani državljani. Turističke zajednice boravišnu pristojbu koriste za izvršavanje svojih zadaća i za svoje poslovanje sukladno godišnjem programu rada i financijskom planu. Boravišnu pristojbu plaćaju: osobe koje u turističkoj općini ili gradu u kojem nemaju prebivalište koriste uslugu smještaja u smještajnom objektu u kojem se obavlja ugostiteljska djelatnost, putnici koji koriste uslugu noćenja na plovnom objektu nautičkog turizma (charter, cruising), osobe koje pružaju usluge smještaja u domaćinstvu ili seljačkom domaćinstvu, vlasnik kuće ili stana za odmor u turističkoj općini ili gradu, koji nije smještajni objekt, za sebe i sve osobe koje noće u toj kući ili stanu, 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.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Ministarstvo turizma, dostupno na: <http://www.mint.hr/o-ministarstvu/9>

<sup>28</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 65)

<sup>29</sup> Zakon o boravišnoj pristojbi, NN 152/08 (čl. 2, stavka 2, čl. 3)

Prihodi od boravišne pristojbe se raspodjeljuju na sljedeći način: 65% sredstava turističkoj zajednici općine ili grada, od čega 30% sredstava turistička zajednica doznaju općini ili gradu na području kojih je osnovana, i koriste se isključivo za poboljšanje uvjeta boravka turista na temelju prethodno usvojenoga zajedničkog programa općine ili grada i turističke zajednice općine ili grada; 10% sredstava turističkoj zajednici županije; 25% sredstava Hrvatskoj turističkoj zajednici.<sup>30</sup>

Turističke članarine moraju plaćati pravna i fizička osoba koja u turističkoj općini ili gradu ima svoje sjedište ili podružnicu, pogon, objekt u kojem se pruža usluga i slično, a koja trajno ili sezonski ostvaruje prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljanjem s turizmom neposredno povezanih djelatnosti.

Visina članarine koju plaća pravna i fizička osoba kao obvezatni član turističke zajednice općine ili grada ili Turističke zajednice Grada Zagreba, ovisi o turističkom razredu naselja u kojem je sjedište ili poslovna jedinica osobe, o skupini u koju je razvrstana djelatnost kojom se pravna ili fizička osoba bavi, te o stopi na ukupni prihod utvrđenoj ovim Zakonom.<sup>31</sup>

Turistička zajednica ne smije obavljati gospodarske djelatnosti, osim ako zakonom nije drugačije propisano. Iznimno, turistička zajednica može:<sup>32</sup>

- upravljati javnom turističkom infrastrukturom danom na upravljanje od strane jedinice lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave,
- organizirati manifestacije i priredbe,
- objavljivati komercijalne oglase na svojim promotivnim materijalima,
- prodavati suvenire, turističke karte i vodiče, osim vlastitog promotivnog materijala,
- posredovati u rezervaciji privatnog smještaja ako u turističkom mjestu za koje je osnovana turistička zajednica ne postoji registrirana turistička agencija,
- obavljati druge poslove i zadaće od javnog interesa u funkciji razvoja turizma i destinacije koji nisu u suprotnosti s ovim Zakonom i drugim propisima.

---

<sup>30</sup> Zakon o boravišnoj pristojbi, NN 152/08 (čl. 20, stavka 3)

<sup>31</sup> Zakon o članarinama u turističkim zajednicama, NN 152/08, ( čl. 3)

<sup>32</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08 ( čl. 10, stavka 2 i 3)

#### **4. USPOREDBA SUSTAVA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U REPUBLICI HRVATSKOJ S MODELOM DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE**

Sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj 2015. godine se sastojao od 312 jedinica od čega: Glavni ured Hrvatske turističke zajednice, 20 TZ-ova županija, 10 TZ-ova područja, TZ grada Zagreba, 116 TZ-ova gradova, 149 TZ-ova općina, 15 TZ-ova mjesta te jedna TZ otoka.<sup>33</sup>

Temeljem navedenih podataka, može se zaključiti da je sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj prevelik. Ove brojke ne idu u prilog ni strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine ( „Narodne Novine“, broj 55/2013). Naime, prema strategiji cilj je racionalizirati sustav turističkih zajednica te tako potaknuti 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.<sup>34</sup>

Sustav turističkih zajednica je većinom organiziran prema političkim i administrativnim načelima, ali to nije poželjno. Za primjer možemo uzeti Slavoniju koja se prema popisu turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj sastoji od pet županijskih, 20 gradskih, devet općinskih turističkih zajednica te jedne TZ područja. Navedene turističke zajednice teško mogu postići prepoznatljivost na svjetskom tržištu pojedinačno.

Na primjer, područje Slavonije moglo bi polučiti znatno bolje turističke rezultate ako bi se odustalo od koncepta razvijanja vlastitih turističkih proizvoda po pojedinim županijama, bez dovoljno diferenciranosti i prepoznatljivosti. Napore bi, prije svega, trebalo usmjeriti na stvaranje prepoznatljive turističke regije unutar koje bi se formirali specifični turistički podklasteri, te gdje bi ulogu regionalne turističke organizacije (RTO) preuzela menadžment organizacija odredišta (DMO), koja bi predstavljala turistički proizvod regije Slavonije u cjelini.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Popis turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj, preuzeto sa:  
[https://imamopravoznati.org/request/popis\\_turistickih\\_zajednica\\_u\\_rh](https://imamopravoznati.org/request/popis_turistickih_zajednica_u_rh)

<sup>34</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013 (točka 5.5.)

<sup>35</sup> Lončarić, B. (2014.) Uloga turističkih zajednica u procesu stvaranja preduvjeta za konstituiranje regionalne turističke organizacije u Slavoniji, *Oeconmica Jadertina*



Prema DMO modelu zadaće se dijele na strateške i operativne. Strateške zadaće trebaju se dodijeliti nacionalnoj razini, a to su:<sup>36</sup>

- distribucijska promocija, stvaranje brenda i imidža
- poticanje poduzetništva
- prikupljanje i distribucija informacija
- strategija, istraživanje i razvoj.

S druge strane operativne zadatke treba dodijeliti dijelom regionalnoj i lokalnoj razini, a to su:

- olakšavanje rezerviranja
- koordinacija i upravljanje
- informiranje posjetitelja i rezervacije
- trening i edukacija
- poslovno savjetovanje
- pomoć pri stvaranju proizvoda
- razvoj manifestacija i upravljanje
- razvoj atrakcija i upravljanje.

Ono što sustavu turističkih zajednica nedostaje je komunikacija i koordinacija između različitih razina sustava koja je prema modelu DMO iznimno bitna. Prema empirijskom istraživanju stavova ključnih dionika turističke društvene organizacije o postojećem sustavu. jedan od prijedloga za poboljšanje sustava je bolja koordinacija i komunikacija svih razina sustava. Važno je stvoriti određenu koheziju koja će rezultirati jačanjem konkurentnosti destinacije te stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda destinacije.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 191.

<sup>37</sup> Budimir Bekan A. (2017.), Analiza turističke društvene organizacije u Republici Hrvatskoj iz perspektive ključnih dionika triju odabranih gradova, Sveučilište u Splitu, Split, str. 79.

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma ( „Narodne Novine“, broj 152/08) propisuje zadatke za različite tipove turističkih zajednica (Slika 2). Brojevi označavaju redni broj zadataka koji su navedeni u Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma („Narodne Novine, broj 152/08).

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

## Slika 2: Mapiranje zadataka propisanih postojećim zakonom

Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 13. (prema rednom broju zadataka u Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08, dostupan na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_12\\_152\\_4142.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_152_4142.html))

Usporedbom Slike 2, na kojoj su navedeni zadaci propisani postojećim zakonom, te Tablice 1 (str. 10.) u kojoj su navedeni zadaci prema DMO modelu se može vidjeti koliko se ova dva sustava preklapaju. Prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08) nacionalna razina ima veći broj zadataka nego što je to određeno DMO modelom, a neki od jednakih zadataka su destinacijska promocija, stvaranje brenda i imidža te strategija, istraživanje i razvoj. Na regionalnoj razini destinacijska promocija, stvaranje brenda i imidža, strategija, pomoć pri stvaranju proizvoda su zadaci koji se preklapaju prema postojećem zakonu i modelu DMO. Zadaci koji se preklapaju na lokalnoj razini su: trening i edukacija, informiranje posjetitelja, razvoj manifestacija i upravljanje.

Većina zadataka je dijeljena odgovornost svih razina upravljanja npr. upravljanje i informiranje posjetitelja kojim može upravljati i županijska i lokalna turistička zajednica. Kod nekih zadataka je uobičajeno da se dijele među svim razinama, no u tom slučaju zakon treba razdijeliti pojedine aktivnosti unutar zadatka kako bi bilo jasno tko je za što odgovoran, a što sada uglavnom nedostaje.<sup>38</sup>

Prema modelu DMO turističke zajednice će se ustanoviti kao Regionalne menadžment organizacije (RMO), a unutar RMO će se ustanoviti Destinacijske menadžment organizacije (DMO) dok će se na vrhu turističke hijerarhije nalaziti Nacionalna turistička organizacija (NTO).

Zadaće Nacionalne turističke organizacije (NTO) su:<sup>39</sup>

- marketing turizma na nacionalnoj razini,
- strateško planiranje na nacionalnoj razini (izrada nacionalnog strateškog marketinškog plana, sudjelovanje u izradi strategije razvoja hrvatskog turizma, suradnja s RMO u elementima planiranja, suradnja s ključnim partnerima i dr. nacionalnim turističkim organizacijama, praćenje EU programa i asistiranje RMO-ima),
- poboljšanje ugleda i položaja hrvatskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu,
- stvaranje prepoznatljivog, cijenjenog, diferenciranog i relevantnog brenda turizma Hrvatske,
- svrsishodno ulaganje u oglašavanje zajedno s turističkom industrijom i nižim razinama sustava (DMO i RMO),
- uspostavljenje sustava upravljanja kvalitetom, odnosno djelotvornog mehanizma mjerenja učinkovitosti provedenih promotivnih aktivnosti,
- razvoj hrvatskog turističkog informativnog sustava baziranog na novoj tehnologiji (TIS),
- koordinacija i nadzor predstavništava u inozemstvu.

---

<sup>38</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 13.

<sup>39</sup> Smjernice za izradu zakona o turističkim zajednicama (po modelu DMO), 2014., Ministarstvo turizma, dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//140304-smjernice-tz-dmo.pdf>, str. 2.

RMO je odgovoran za:<sup>40</sup>

- strateško planiranje i razvoj inicijativa na regionalnoj razini (izrada master planova i dr. planskih podloga, koordinacija i komunikacija interesnih skupina, suradnja s NTO u elementima strateškog i operativnog marketinga, suradnja s ključnim partnerima i drugim regijama, praćenje i kandidiranje EU programa te asistiranje DMO-ovima),
- marketing (odnosi s javnošću, oblikovanje promotivnih materijala na temelju inputa DMO razine, marketinška infrastruktura, operativni marketing),
- upravljanje sustavom turizma (nadzor i koordinacija DMO-ova, upravljanje kvalitetom – regionalni centri za posjetitelje, pokretanje i objedinjavanje inicijativa vezano za stvaranje turističkih proizvoda, upravljanje turističkom infrastrukturom, razvoj regionalnih proizvoda, upravljanje uvođenja novih tehnologija, edukacija te razvoj ljudskih potencijala),
- informacije i istraživanja (uspostavljanje i održavanje baze podataka o regionalnoj ponudi i potražnji, detaljna turistička statistika regije, provođenje istraživanja o zadovoljstvu posjetitelja i dr. tržišna istraživanja).

Dok su zadaće DMO-a:<sup>41</sup>

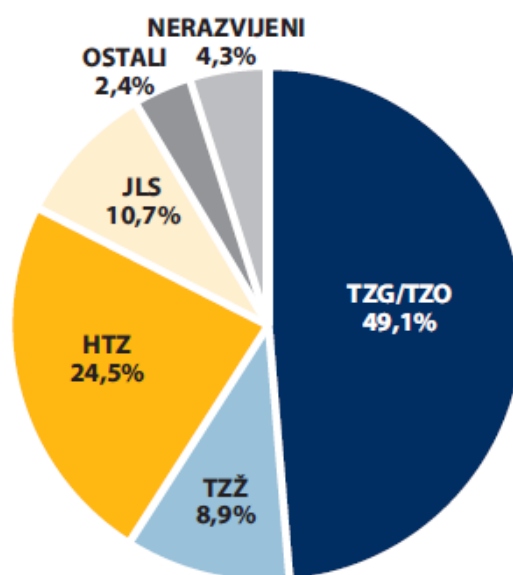
- razvoj proizvoda i inicijativa na destinacijskoj razini (koordinacija provedbe ključnih investicijskih projekata javnog sektora, koordinacija provedbe ključnih projekata konkurentnosti, sve razvojne aktivnosti vezane uz povezivanje elemenata ponude paketa i proizvoda, razvoj događanja i dr. inovativnih motiva dolazaka u destinaciji, razvoj ponude za individualne i grupne goste, razvoj svih ostalih elemenata proizvoda, praćenje i sudjelovanje na natjecajima za EU fondove),
- informacije i istraživanja (distribucija tiskanih materijala, kreiranje sadržaja destinacijske web stranice, koordinacija i upravljanje podružnicama na području destinacije, suradnja s javnim tvrtkama u destinaciji, suradnja s RMO u operativnom marketingu, krizni menadžment),
- distribucija (slanje podataka o turističkom prometu u RMO; priprema i slanje podataka o turističkoj ponudi na području DMO u RMO, priprema marketinških materijala o destinaciji i slanje na konačno oblikovanje i umnožavanje u RMO),
- provođenje programa edukacije i osposobljavanja zaposlenika.

---

<sup>40</sup> Ibid. Str. 3

<sup>41</sup> Ibid. Str. 3.

Iz navedenog se može zaključiti da je trenutna je zakonom regulirana podjela zadataka upravljanja turizmom vrlo centralizirana. Glavni ured u ovakvoj organizaciji teško može pokriti sve zakonom zadane zadatke, a osobito one razvojne koji se s centralne razine teško mogu obavljati. Županijama, mjestima, gradovima i područjima je s druge strane dan izuzetno velik broj nejasnih zadataka koji se međusobno preklapaju i u većini slučajeva nadilaze kapacitete zaposlenika (posebice na nižim razinama - gradovi i općine). Strateški i operativni zadaci su jednolično i generički raspodijeljeni na sve razine sustava turističkih zajednica, no sustav nije ustrojen na način da podržava cijeli spektar propisanih zadataka. Odnosno, određeni zadaci navedeni u zakonima nadilaze potrebe i/ili mogućnosti nižih razina sustava.<sup>42</sup> Gledajući ostvarene prihode između 301 regionalne i lokalne turističke zajednice, 2013. godine, njih 107 imalo je prihode manje od 200 000 kuna. Većinu tih prihoda čine boravišne pristojbe i turističke članarine.<sup>43</sup> Ako gledamo raspodjelu prihoda prema razinama sustava (Slika 2) stanje je sljedeće: 49,1% su ostvarile turističke zajednice gradova i općina, Hrvatska turistička zajednica je ostvarila 24,5% dok su turističke zajednice županije ostvarile 8,9% .



**Slika 4: Raspodjela prihoda prema razinama sustava**

Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 12.

<sup>42</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 14.

<sup>43</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 12.

Ovakvom raspodjelom prihoda teško je ostvarivo da će određene razine sustava preuzeti veće uloge od onih koje su im trenutno namijenjene. Ukoliko se županijskim turističkim zajednicama želi namijeniti uloga regionalnih menadžment organizacija, onda se prethodno navedena raspodjela prihoda treba promijeniti u korist županijskih organizacija.

Iz svega navedenog može se zaključiti da sustav TZ-a u Republici Hrvatskoj nije postavljen sukladno modelu DMO-a.

#### 4.1. Preporuke za unaprjeđenje sustava turističkih zajednica

Efikasan i suvremen turistički društveni sustav je iznimno bitan za svaku državu koja se bavi turizmom. Turistički društveni sustav većine turistički razvijenih zemalja temelji se na modelu destinacijske menadžment organizacije. S druge strane, Republika Hrvatska svoj sustav temelji na sustavu turističkih zajednica. Usporedbom ova dva sustava te analizom je li sustav turističkih zajednica postavljen sukladno modelu DMO-a dolazi se do negativnog zaključka.

Prvi korak u promjeni sadašnjeg sustava je već predviđen Strategijom razvoja turizma u Republici Hrvatskoj do 2020. godine te prijedlogom Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma iz 2015. godine, a to je preoblikovati postojeći sustav prema modelu destinacijske menadžment organizacije.

Kod novog, suvremenog turističkog sustava administrativne granice ne bi predstavljale nužan uvjet. Jedna od smjernica rješenja je podjela na 10 turističkih regija (Slika 5) a to su: <sup>44</sup>

1. Grad Zagreb ( eventualno dodatno i Zagrebačka županija)
2. Središnja Hrvatska (obuhvaća županije: Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Koprivničko-križevačka, Bjelovarsko-bilogorska, Međimurska, Sisačko- moslavačka, Zagrebačka)
3. Slavonija (obuhvaća županije: Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska)
4. Istra (obuhvaća Istarsku županiju)
5. Kvarner (obuhvaća Primorsko-goransku županiju)
6. Lika – Karlovac (obuhvaća Ličko-senjsku i Karlovačku županiju)
7. Dalmacija – Zadar (obuhvaća Zadarsku županiju)
8. Dalmacija – Šibenik (obuhvaća Šibensko-kninsku županiju)
9. Dalmacija – Split (obuhvaća Splitsko-dalmatinsku županiju)
10. Dubrovnik (obuhvaća Dubrovačko-neretvansku županiju).

---

<sup>44</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 19.



**Slika 5: Prikaz 10 turističkih regija**

Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., Zagreb, str. 19.

Mišljenja sam da je ovakva podjela puno bolja nego sadašnja te da bi dovela do bolje prepoznatljivost na turističkom tržištu. U Istarskoj županiji, gdje je osnovana tzv. IRTA-Istarska razvojna turistička agencija, koja, sukladno svojoj viziji i misiji predstavlja dobar primjer formiranja svojevrstne destinacijske menadžment organizacije.<sup>45</sup>

Svaka razina budućeg sustava bi imala određene zadatke raspoređene sukladno njihovim ovlastima. Tako da bi strateške zadatke obavljala nacionalna i dijelom regionalna razina, dok bi za operativne zadatke izvršavala lokalna razina.

Prihode DMO-a bi činili boravišna pristojba, turističke članarine, ali i sredstva iz EU fondova pomoću kojih bi se sufinancirali određeni projekti. Raspodjela prihoda bi se trebala promijeniti i to u korist regionalne razine koja bi dobila veći postotak budući da zbog sve veće konkurencije jača njena uloga.

Budući da je današnji sustav previše politiziran, u budućnosti bi to trebalo promijeniti te vođenje sustava prepustiti turističkim profesionalcima. Prema recentnom istraživanju stavova ključnih dionika turističke društvene organizacije o postojećem sustavu, na pitanje o ključnim problemima sustava veliki broj ispitanika je kao ogroman problem naveo politiku,

<sup>45</sup> Petrić, L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 194.



nekompetentno osoblje i nedostatak komunikacije unutar sustava. Osim toga, smatraju da na čelu lokalne turističke zajednice svakako ne bi trebao biti gradonačelnik kako je predviđeno zakonom, nego osoba iz turističke struke s bogatim iskustvom rada. Kao prijedlog za poboljšanje, najveći broj ispitanika istaknuo je zapošljavanje stručnog osoblja i uklanjanje politike iz sustava.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Budimir Bekan A. (2017.), Analiza turističke društvene organizacije u Republici Hrvatskoj iz perspektive ključnih dionika triju odabranih gradova, Sveučilište u Splitu, Split, str. 81.

## 5. ZAKLJUČAK

Temeljem analize sustava DMO te sustava turističkih zajednica može se zaključiti da sustav TZ-a u Republici Hrvatskoj nije postavljen sukladno modelu DMO-a. Današnji sustav je prevelik i neracionalan te je potrebna njegova racionalizacija i usklađivanje sa načelima DMO modela. Potrebno je donijeti zakon kojim će se uspostaviti novi društveni sustav temeljen na načelima destinacijske menadžment organizacije i to na nacionalnoj, regionalnoj te lokalnoj razini. Svaka od navedenih razina treba imati jasno definirane zadaće koje moraju biti u skladu sa njihovim mogućnostima. Također, bitno je izvršiti depolitizaciju sadašnjeg sustava i na čelo novog sustava postaviti ljude iz turističke struke. Svaka država koja se bavi turizmom mora imati efikasan i suvremen turistički sustav koji će pomoći u stvaranju konkurentne prednosti te stvaranju prepoznatljivog imidža. Budući da je turizam sve razvijeniji, zahtjevi tržišta su sve veći, prevladava iznimno jaka konkurencija te je potrebno modernizirati sadašnje sustave.

Na kraju se može zaključiti da je Republika Hrvatska zemlja u kojoj je turizam iznimno razvijen, međutim ona još uvijek ima zastarjeli sustav. Stoga je nužno promijeniti sadašnji sustav te ga transformirati u sustav temeljen na načelima destinacijske menadžment organizacije koji će biti moderan, efikasan te spreman boriti se sa izazovima koje budućnost donosi.

## LITERATURA

1. Berc Radišić, B. (2009), Marketing turističkoga proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
2. Budimir Bekan A. (2017.), Analiza turističke društvene organizacije u Republici Hrvatskoj iz perspektive ključnih dionika triju odabranih gradova, Sveučilište u Splitu, Split, [Internet], raspoloživo na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1535/preview>
3. Geić, S., (2007.), Organizacija i politika turizma, Sveučilište u Splitu, Split
4. Hitrec T., Hendija Z.,(2008.), Politika, organizacija i pravo u turizmu, ZSM knjiga, Zagreb
5. Horwath HTL Zagreb,( 2013.), Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Zagreb, [Internet], raspoloživo na : <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>
6. Križman Pavlović, D., Živolić, S., (2009.), Upravljanje marketingom turističke destinacije: Stanje i perspektive u RH, Ekonomska istraživanja, Vol.21 No.2, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/38173>
7. Lončarić, B., (2014), Uloga turističkih zajednica u procesu stvaranja preduvjeta za konstituiranje regionalne turističke organizacije u Slavoniji, Oeconomica Jadertina, [Internet], raspoloživo na: [file:///C:/Users/Karmen/Downloads/Uloga\\_turistickih\\_zajednica\\_u\\_procesu\\_stvaranja\\_preduvjeta\\_Loncaric\\_Bolfek\\_Stanic%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Karmen/Downloads/Uloga_turistickih_zajednica_u_procesu_stvaranja_preduvjeta_Loncaric_Bolfek_Stanic%20(7).pdf)
8. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [Interent], raspoloživo na: <http://www.mint.hr/o-ministarstvu/9>
9. Petrić, L., (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
10. Pike, S., (2004.), Destination marketing organizations, Elsevier
11. Popis turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: [https://imamopravoznati.org/request/popis\\_turistickih\\_zajednica\\_u\\_rh](https://imamopravoznati.org/request/popis_turistickih_zajednica_u_rh)
12. Presenza, A., Sheenan, L., (2005.), Towards a model of the roles and activities of destination management organization

13. Smjernice za izradu zakona o turističkim zajednicama (po modelu DMO), 2014., Ministarstvo turzima, [Internet], raspoloživo na:  
<https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//140304-smjernice-tz-dmo.pdf>
14. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013, [Internet], raspoloživo na: [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2013_05_55_1119.html)
15. Zakon o boravišnoj pristojbi, NN 152/08, [Internet], raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_12\\_152\\_4144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_152_4144.html)
16. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama, NN 152/08, [Internet], raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_12\\_152\\_4143.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_152_4143.html)
17. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08, [Interent], raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_12\\_152\\_4142.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_152_4142.html)
18. World Tourism Organisation, (2007.), A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, [Internet], raspoloživo na:  
<file:///C:/Users/Karmen/Downloads/A%20Practical%20Guide%20to%20Tourism%20Destination%20Management.pdf>

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Tipične uloge i odgovornosti na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini

Tablica 2: Sjedište, članovi i zadaće TZ općine ili grada

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Povijesni razvoj modela upravljanja turizmom

Slika 2: Mapiranje zadataka propisanih postojećim zakonom

Slika 3: Strukturiranje DMO-a, shema

Slika 4: Raspodjela prihoda prema razinama sustava

Slika 5: Prikaz 10 turističkih regija

## SAŽETAK

Glavni cilj ovog rada je usporedba sustava turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj s modelom destinacijske menadžment organizacije.

Kroz rad se analizirao sustav destinacijske menadžment organizacije tj, definiran je njegov pojam, sudionici te funkcije. Također, navedene su i prednosti modela DMO koje određena destinacija ostvaruje primjenom upravo ovog modela. S druge strane, analiziran je aktualni sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj. Definiran je pojam turističke zajednice, koji su njeni zajednički ciljevi te od kojih tijela se sastoji. U nastavku su navedene i sve razine turističkog sustava u RH, njihove zadaće te je opisan način kako turističke zajednice ostvaruju prihod. Pri samom kraju rada ova dva sustava su uspoređena i navode se preporuke za unaprjeđenje sustava turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj te zaključak. Pri izradi rada su korištene metode analize, sinteze, komparacije te su se analizirali sekundarni izvori podataka. Također, podaci korišteni u radu su prikupljeni iz relevantne stručne literature, znanstvenih članaka te internetskih izvora.

**Ključne riječi:** sustav turističkih zajednica, model destinacijske menadžment organizacije (DMO), usporedba

## **SUMMARY**

The main aim of this thesis is to compare the tourism board system in the Republic of Croatia with the model of destination management organization.

Through the thesis, destination management system was analyzed. Also, its concept, participants and functions were defined. In the thesis the advantages of the DMO model are discussed. On the other hand, the current system of the tourism boards in the Republic of Croatia was analyzed. The concept of tourism board, common aims and bodies which it consists of were defined. Furthermore, all levels of the tourism system in the Republic of Croatia were listed, as well as their tasks income sources. At the end, these two systems were compared and the recommendations for the improvement of the tourism board system in the Republic of Croatia provided. In writing the thesis, methods of analysis, comparison and secondary data sources were applied. Data used were collected from relevant professional literature, scientific articles and Internet sources.

**Key words:** tourism board system, model of destination management organization (DMO), comparison