

# Uloga turističkih agencija u oblikovanju ponude turističke destinacije

---

**Paver, Ivona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:232194>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Menadžment

IVONA PAVER

ULOGA TURISTIČKIH AGENCIJA U OBLIKOVANJU PONUDE  
TURISTIČKE DESTINACIJE  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2022

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Menadžment

ULOGA TURISTIČKIH AGENCIJA U OBLIKOVANJU PONUDE  
TURISTIČKE DESTINACIJE  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Poslovanje turističkih agencija

Mentor:

dr.sc. Irena Bosnić, prof.v.š.

Student:

Ivona Paver

VIROVITICA, 2022



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

**Student/ica:** IVONA PAVER **JMBAG:** 0307016156

**Imenovani mentor:** dr. sc. Irena Bosnić, prof. v. š.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Uloga turističkih agencija u oblikovanju ponude turističke destinacije*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

U završnom radu studentica treba temeljem prikupljene literature definirati ulogu i funkcije turističkih agencija na turističkom tržištu, utvrditi sličnosti i razlike između receptivnih turističkih agencija i destinacijskih menadžment kompanija te mogućnosti razvoja i uvjete osnivanja destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj. Na primjeru konkretne destinacijske menadžment kompanije potrebno je analizirati pristup oblikovanju proizvoda turističke destinacije, ponudu paket aranžmana i općenito ključne odrednice poslovanja destinacijske menadžment kompanije.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2022.

**Rok za predaju gotovog rada:** 09.09.2022.

Mentor:

**dr. sc. Irena Bosnić, prof. v. š.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# ULOGA TURISTIČKIH AGENCIJA U OBLIKOVANJU PONUDE TURISTIČKE DESTINACIJE

## THE ROLE OF TRAVEL AGENCIES IN CREATING A TOURIST DESTINATION OFFER

**SAŽETAK** - Svrha rada je prikazati važnost i ulogu receptivnih turističkih agencija u kreiranju ponude turističke destinacije, s posebnim fokusom na destinacijske menadžment kompanije. Turističke agencije neizostavna su karika koja povezuje turističku ponudu s turističkom potražnjom kako bi, između ostalog, klijentima olakšali korake pri organizaciji putovanja. Unatoč intenzivnom razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije i olakšanom pristupu informacijama koji omogućuje turističkim potrošačima samostalno kreiranje i organiziranje turističkih putovanja, još je uvijek aktualno da dokoličarsko društvo, ali i poslovni krug, koriste usluge turističkih agencija pri planiranju i organizaciji putovanja i traženju novih turističkih doživljaja. U radu se polazi od definiranja pojma i vrsta turističkih agencija uz poseban naglasak na receptivne turističke agencije i destinacijske menadžment kompanije te njihovu ulogu u oblikovanju turističke ponude i novih turističkih doživljaja temeljem dostupnih resursa u pojedinoj destinaciji. Temeljni cilj ovog završnog rada je prikazati važnost i doprinos destinacijskih menadžment kompanija u razvoju turizma pojedine destinacije kroz kreiranje novih turističkih sadržaja i inovativnih turističkih doživljaja koje potom plasiraju na tržište putem jedinstvenih paket aranžmana. U svrhu postizanja cilja rada, provedeno je istraživanje primjera iz prakse koje je obuhvatilo intervju s vlasnicima izabranih destinacijskih menadžment kompanija te analizu njihovih službenih web stranica. Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da analizirane destinacijske menadžment kompanije uvelike utječu na razvoj konkurentnosti i atraktivnosti destinacije, te da su glavna pretpostavka za budući turistički razvoj.

**Ključne riječi:** turističke agencije, destinacijske menadžment kompanije (DMK), kreiranje i prodaja inovativnog turističkog proizvoda

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TURISTIČKE AGENCIJE - POJAM, FUNKCIJE, ULOGA I VRSTE .....	2
2.1. Pojmovno određenje turističke agencije .....	2
2.2. Uloga i funkcije turističkih agencija .....	3
2.3. Vrste turističkih agencija .....	7
2.4. Receptivne turističke agencije i destinacijske menadžment kompanije .....	10
3. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE U HRVATSKOJ .....	12
4. PRISTUP OBLIKOVANJU PROIZVODA TURISTIČKE DESTINACIJE OD STRANE DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE .....	15
4.1. Analiza specifičnosti poslovanja destinacijskih menadžment kompanija na primjerima iz prakse .....	16
4.1.1. Etno art travel - primjer iz prakse .....	16
4.1.2. Croatia Open Land Tours DMC- primjer iz prakse .....	18
4.1.3. 360° incentives & More- primjer iz prakse .....	20
4.2. Zaključak o analiziranim poslovnim slučajevima .....	22
5. ZAKLJUČAK .....	24
6. POPIS LITERATURE .....	25
7. POPIS ILUSTRACIJA .....	27

## 1. UVOD

Ljudi su od najranijih vremena imali izraženu potrebu za putovanjima i otkrivanjem nepoznatih prostora. Turisti u pravilu putuju kako bi zadovoljili svoje potrebe za raznodom, odmorom, upoznavanjem novih ljudi i sjecanjem novih znanja. Današnji turisti su educiraniji, bolje informirani, znaju šta hoće pa sukladno tome teže za inovativnim turističkim proizvodima koji će im pružiti autentične doživljaje i nova iskustva. Zbližavanje s lokalnim stanovništvom i upoznavanje kulture života i rada samo su neki od posebnih motiva dolaska u turističku destinaciju.

Zbog sve veće potražnje za specijaliziranim destinacijskim proizvodima, razvio se poseban oblik receptivnih turističkih agencija - destinacijske menadžment kompanije. Stoga je i temeljni cilj ovoga rada prikazati osnovne karakteristike receptivnih turističkih agencija, specifičnosti destinacijskih menadžment kompanija kao i njihovu ulogu pri kreiranju turističke ponude te stvaranju novih turističkih proizvoda i doživljaja koje prodaju turistima u obliku paket aranžmana.

Rad se sastoji od pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak. Nakon uvoda, prvo slijedi teorijski koji se bavi pojmovnim određenjem turističke agencije te funkcijama, vrstama i ulogom turističkih agencija na turističkom tržištu. Zatim slijedi analiza mogućnosti razvoja i uvjeta za osnivanje destinacijskih menadžment kompanija u Republici Hrvatskoj. U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja primjera iz prakse, odnosno analiza i usporedba poslovanja izabranih destinacijskih menadžment kompanija te njihov pristup oblikovanju složenih turističkih proizvoda. U zaključku se daje ostvrt autora na cjelokupan rad i temu istraživanja.

## **2. TURISTIČKE AGENCIJE - POJAM, FUNKCIJE, ULOGA I VRSTE**

Razvoj i nastanak turističkih agencija povezan je sa ljudskom potrebom za kretanjem i željom da se putuje. Kako su se razvijala prijevozna sredstva, tako su se istovremeno razvijala i putovanja. Prvo masovno turističko putovanje organizirao je Thomas Cook 1841. godine. Kao tajnik saveza antialkoholičarskog društva, Thomas Cook je imao zadatak organizirati kongres antialkoholičara u Leughboroughu. Budući da je Cook sam kongres smatrao neatraktivnim za privlačenje velikog broja ljudi, u dogovoru sa željezničkom tvrtkom Midland, kreirao je putovanje koje se sastojalo od vožnje vlakom od Leicestera do Leughborougha sa povlaštenim kartama koje su uključivale posluživanje engleskog čaja u skladu sa tradicijom (Vukonić, 2003). Stoga se 1841. godina smatra najznačajnijom godinom u razvoju turističke industrije je se upravo tada pokrenuo razvoj turističkog poslovanja kakvog danas poznajemo. Thomas Cook je 1845. godine osnovao prvu svjetsku turističku agenciju pod imenom Travel Agency Cook (Čavlek, 1998). Kasnije je turistička agencija preimenovana u Thomas Cook and Son i uspješno je poslovala sve do 2019. godine kada se desio kolaps koji je uzrokovao likvidaciju tvrtke. Osnivanjem prve turističke agencije postavili su se temelji za budući razvoj agencijskog poslovanja. Poslovanje Cookove turističke agencije brzo je napredovalo pa se Cook podvrgnuo raznim poslovnim akcijama. Kako se ostatak svijeta počeo razvijati i povezivati tako je Cook počeo realizirati organizirana grupna putovanja po cijelom svijetu. Uz organizaciju putovanja, u agencijsko poslovanje uključeno je posredovanje u prodaji željezničkih karata, izdavanje vaučera i bankarski poslovi (Vukonić, 2003). Turističke agencije danas uvelike olakšavaju život klijentu, jer je agencijsko poslovanje rasprostranjeno na različita područja rada.

### **2.1. Pojmovno određenje turističke agencije**

U knjizi Turističke agencije autora Borisa Vukonića, turistička agencija definirana je kao „svaka fizička ili pravna osoba koja se u smislu propisa svoje zemlje može tako nazvati ili ih kao takve priznaju njihova nacionalna udruženja ili odgovarajuće međunarodne federacije, a kojima je jedan od osnovnih zadataka organiziranje smještaja i drugih hotelskih usluga za putnike“ (Vukonić, 2003:47). Prema Čavlek (1998:56) „turističke agencije nastupaju na tržištu kao trgovci na malo, odnosno svoje poslovanje obavljaju prvenstveno kao posrednici što znači da na tržištu u svoje ime,



ali za tuđi račun prodaju usluge različitih nositelja turističkih usluga za što dobivaju određenu proviziju, koja je najčešće njihov izvor prihoda“. Nadalje, skupina autora Vuković, Keča i Puškar (2015:34) turističku agenciju definiraju kao „gospodarstveni organizam (organizacija) čija se osnovna djelatnost sastoji od organizacije i prodaje putovanja i boravka te pružanja drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa“. Osim navedenog, potrebno je istaknuti definiranje turističke agencije u smislu zakonodavnog okvira Republike Hrvatske. Prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu turistička agencija definira se kao „trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica, koji mogu pružati usluge kao trgovac, organizator ili prodavatelj u smislu ovoga Zakona te organizirati, posredovati ili pružati druge usluge vezane uz putovanje i boravak turista“ (čl. 7, st. 21, Zakona o pružanju usluga u turizmu, NN 130/17).

Sukladno navedenim definicijama može se zaključiti da je turistička agencija pravna ili fizička osoba koja može djelovati kao poduzetnik ili kao posrednik poštivajući sve uvjete koji su propisani Zakonom. Glavne djelatnosti putničke agencije su, prije svega, organiziranje putovanja i posredovanje. U praksi, turističke agencije općenito djeluju kao trgovci na malo koji posluju u svoje ime, ali za tuđi račun uz određenu proviziju.

## **2.2. Uloga i funkcije turističkih agencija**

Na turističkom tržištu turistička agencija ima dvije vrlo važne uloge (Spasić i Pavlović, 2018):

1. ulogu posrednika - koja se odnosi na niz različitih poslova koje agencija obavlja u svoje ime, ali za tuđi račun i
2. ulogu organizatora putovanja - kada turistička agencija kreira vlastite turističke proizvode odnosno paket aranžmane.

Posrednička i organizatorska uloga turističkih agencija vrlo su važne u turističkoj djelatnosti. Posebno je potrebno istaknuti velike kvalitativne promjene uloga turističkih agencija usljed razvoja turizma, promjene motiva turističkih kretanja, ali i cjelokupnog razvoja odnosa turističke ponude i turističke potražnje na tržištu. Poradi navedenog, turističke agencije pomalo napuštaju oblike i metode klasičnog agencijskog odnosno posredničkog poslovanja i pretvaraju se u turističke gospodarske organizacije koje imaju utjecaja na formiranje sadržaja i kapaciteta turističke ponude,

financiraju njihovu gradnju, biraju transportna sredstva, utječu na formiranje cijena, ali i motiva, želja i potreba turističke klijentele (Vuković, Keča, Puškar, 2015).

Turističke agencije posluju sa raznim dionicima kao što su ugostiteljski objekti, hoteli, kazališta, muzeji, prometna poduzeća, osiguravajuće kuće, banke, različiti sportsko-rekreacijski centri, a temeljni predmet njihova poslovanja su usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih potrošača i putnika općenito. Prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu turističke agencije nude usluge kao što su:

- „organiziranje, prodaja i provedba paket-aranžmana,
- omogućavanje kupnje putovanja u povezanom putnom aranžmanu,
- organiziranje, prodaja i provedba izleta,
- posredovanje u prodaji paket-aranžmana,
- posredovanje u prodaji izleta, prodaja,
- posredovanje i rezervacija ugostiteljskih usluga,
- prodaja, posredovanje i rezervacije usluga prijevoza,
- organiziranje, prodaja i provedba usluga turističkog transfera,
- prodaja, posredovanje i rezervacija usluga u posebnim oblicima turističke ponude,
- prodaja, posredovanje i rezervacija usluga turističkih vodiča, voditelja putovanja i usluga upravljanja plovnim objektima nautičara (skipera),
- zastupanje domaćih i stranih putničkih agencija,
- organiziranje, prodaja i provedba turističkih usluga u kongresnom turizmu,
- prihvatanje i ispraćaj gostiju te ostala asistencija gostima za vrijeme boravka,
- izdavanje računa, naplata, obračun i uplate boravišne pristojbe i drugih pristojbi,
- vođenje popisa gostiju, prijava boravka i vođenje drugih evidencija temeljem posebnih propisa, a u ime i za račun pružatelja ugostiteljskih usluga u domaćinstvu i/ili poljoprivrednom gospodarstvu,
- organiziranje i obavljanje usluga vezanih za održavanje i čišćenje smještajnih objekata pružatelja ugostiteljskih usluga čiju uslugu posreduju,
- posredovanje u sklapanju ugovora o osiguranju putnika i prtljage,

- pomoć u pribavljanju putnih isprava, viza i drugih isprava potrebnih za prijelaz granice i boravak u inozemstvu, isprava za lov, ribolov, ronjenje, plovidbu nautičara te drugih isprava potrebnih za organizaciju i provođenje različitih oblika turističke ponude,
- prodaja, posredovanje i rezervacija ulaznica za sve vrste priredbi, muzeja i dr., prodaja robe vezane za potrebe putovanja (razne putne potrepštine, suveniri, turističke publikacije i slično),
- pružanje usluga u vezi s poslovanjem karticama i putničkim čekovima te pružanje mjenjačkih usluga sukladno posebnim propisima, prodaja,
- posredovanje i rezervacija usluga iznajmljivanja vozila (renta a car, rent a scooter i slično), letjelica i plovnih objekata (rent a boat), agencijsko pomorske usluge za prihvat i otpremu jahti i brodica sukladno posebnim propisima“ (čl. 12 st. 1. Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/2017).

U pravilu, Vukonić (2003:53) u svojim razmatranjima ističe da se sve usluge koje turistička agencija nudi mogu podijeliti u četiri skupine:

- „skupine usluga - aranžman u kojem agencija formira svoj vlastiti proizvod te korisnicima nudi zajednički niz usluga
- usluge vezane uz prijevoz putnika, a što uključuje i prodaju svih vrsta karata u svim vrstama prijevoza
- usluge vezane uz ugostiteljstvo i hotelijerstvo, a što uključuje i sve vrste usluga izvan mjesta boravka turista ili putnika
- ostale usluge, primjerice prodaja karata za različite priredbe, mjenjački poslovi, prodaja trgovačke robe, posredništvo u pribavljanju viza i putovnica, čuvanje prtljage i dr.“

Nadalje, ako se analiziraju obilježja i sadržaji pojedinih poslova koje turistička agencija obavlja, moguće je govoriti o osnovnim funkcijama turističkih agencija:

- „informativno - savjetodavnoj
- posredničkoj
- propagandnoj
- organizatorskoj“ (Spasić i Pavlović, 2018:28).

Prema kriteriju zastupljenosti, funkcije se mogu sistematizirati na tradicionalne i suvremene aktivnosti. U tradicionalne aktivnosti ubrajaju se informativno - savjetodavna i posrednička funkcija, dok propagandna i organizatorska čine suvremene funkcije turističke agencije.

Informativno- savjetodavna funkcija odnosi se na pružanje potrebnih informacija klijentu te se smatra jednom od najstarijih temeljnih funkcija turističkih agencija (Čavlek i sur., 2011). Vukonić (2003:55) ističe da je „i danas još prisutna u djelovanju svih turističkih agencija širom svijeta, a sastoji se od besplatnih turističkih informacija i korisnih savjeta s područja putničkog prometa, ugostiteljstva, hotelijerstva, deviznih propisa i propisa o izdavanju putovnica i viza, informacija o zabavnim, kulturnim i drugim priredbama, o prirodnim, kulturnim, povijesnim i drugim zanimljivostima i atraktivnostima pojedinih turističkih krajeva i mjesta itd.“

Posrednička funkcija najbitnija je temeljna funkcija turističkih agencija. Putem posredništva povezuju se dva pola turističkog tržišta, turistička ponuda i potražnja. Osim posredovanja u prodaji paket aranžmana, uz funkciju posredovanja vežu se i drugi poslovi koji su ranije spomenuti u radu.

Propagandna funkcija naziva se još i funkcija oglašavanja. „Osim promidžbenim materijalom, turističke agencije služe se biltenima, obavijestima, posebnim informacijama različitih ustanova i turističkih organizacija, voznim redovima i tarifama, vlastitom dokumentacijom te naravno crpeći informacije s web-stranica nositelja turističke ponude“ (Vukonić, Keča, Puškar, 2015: 38). Agencije moraju raspolagati različitim vrstama promidžbenih materijala i raznovrsnim informacijama kako bi se uspjelo sve sklopiti u jednu cjelinu koja objedinjuje različiti spektar usluga, proizvoda i turističkih aktivnosti koja će privući različite segmente potrošača. Prema Vukoniću (2003:55), propagandna funkcija manifestira se u dva vrlo važna oblika:

- „čistom komercijalnom propagandnom porukom koju agencija distribuira dostupnim kanalima i različitim propagandnim medijima
- propagiranjem turizma kao pojave i fenomena (naglašavajući koristi od turističkih putovanja, uvjete za dolazak u turističke predjele, pravo na odmor i rekreaciju na turistički način, sudjelovanje u različitim udruženjima i forumima koji odlučuju o faktorima nužnim da se ostvari turistički promet itd.) u čemu je komercijalna poruka manje zastupljena“.

Putem oglašivačkih kampanja turistička agencija prvenstveno promovira svoje proizvode, ali i turističku destinaciju i područje na kojem djeluje, te općenito turizam kao vrlo važnu gospodarsku djelatnost.

Organizatorska funkcija odnosi se na organiziranje putovanja čiji je nositelj turistička agencija. U ulozi organizatora putovanja agencije kreiraju vlastiti proizvod tj. paket aranžman koji se prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu definira se kao „kombinacija najmanje dviju različitih usluga putovanja za potrebe istog putovanja ili odmora“ (čl. 7., st. 2., Zakona o pružanju usluga u turizmu NN 130/17). To znači da „turističke agencije na tržištu zakupljuju kapacitete/ usluge različitih nositelja turističke ponude u svoje ime i za svoj račun, pa te usluge sastavljaju i kombiniraju u vlastiti jedinstveni proizvod istodobno preuzimajući na sebe rizik prodaje tako zakupljenih kapaciteta, odnosno vlastitog proizvoda“ (Čavlek i sur., 2011:219). Kao kreator i organizator različitih vrsta putovanja turistička agencija je imala izravan utjecaj na nagli porast turističkih kretanja i ta uloga u suvremenom poslovanju turističkih agencija ima istaknuto značenje.

Kroz svoje primarne funkcije turističke agencije nastoje predstaviti turističku destinaciju, te pridonijeti njenom razvoju. Turističke agencije kao glavni posrednici u organizaciji putovanja također podižu razinu kvalitete života domicilnog stanovništva, jer potiču umrežavanje lokalnih dionika. Korištenje turističkih resursa destinacije i okolice u kreiranju turističkih proizvoda pomaže u podizanju popularnosti same destinacije, ali se daje prilika manje popularnim i neotkrivenim prostorima da pokažu svoj turistički potencijal.

### **2.3. Vrste turističkih agencija**

Turistička agencija glavni je subjekt posredovanja u turizmu. Poslovi turističke agencije vezani su, između ostalog, za organizaciju putovanja i osiguranje što kvalitetnijeg boravka turista u destinaciji. Na turističkom tržištu turističke agencije se dijele s obzirom na „karakter poslovanja, predmet poslovanja, prostorni obuhvat, organizacijski sastav, način djelovanja i vlasništvo sredstava poslovanja“ (Vukonić, 2003:112). U Tablici 1 prikazana je detaljna podjela turističkih agencija s obzirom na navedene kriterije.

**Tablica 1. Vrste turističkih agencija**

<b>Kriterij</b>	<b>Vrste turističke agencije</b>
- Karakter poslovanja	- Emitivne - Receptivne - Emitivno- receptivne
- Predmet poslovanja	- Grosističke - Detaljističke
- Prostorni obuhvat	- Regionalne - Nacionalne - Međunarodne
- Organizacijski sastav	- Agencije s razvijenom mrežom poslovnice - Agencije bez mreže poslovnice
- Način djelovanja	- Samostalne - zavisne
- vlasništvo sredstava poslovanja	- agencije u privatnom vlasništvu - agencije u državnom vlasništvu

*Izvor: izrada autora prema Vukonić, B. (2003): Turističke agencije. Zagreb: Mikrorad, str. 112*

S obzirom na karakter poslovanja moguće je razlikovati emitivne, receptivne i emitivno-receptivne turističke agencije. Emitivne turističke agencije su agencije „koje se bave organiziranim iniciranjem i omogućavanjem putovanja i boravka turista, individualaca i grupa na domaćem i stranom tržištu“ (Dulčić, 2005:60). Turističke agencije emitivnog tipa fokusiraju se na domaće turiste kojima nude vlastite aranžmane i aranžmane drugih agencija. Za razliku od emitivnih turističkih agencija, receptivne turističke agencije obavljaju poslove koji uključuju organiziranje boravka i prihvata turista u receptivnim turističkim područjima (Vukonić, Keča, Puškar, 2015). Osnovni zadatak agencija receptivnog tipa je privući klijente u receptivne prostore odnosno destinacije gdje tvrtka ima sjedište.

Prema predmetu poslovanja razlikuju se grosističke i detaljističke turističke agencije. Svakodnevno u praksi na turističkom tržištu grosističke agencije mogu se naći i pod nazivom „wholesaler“ što znači prodavač na veliko ili turooperator (Vukonić, Kača, Puškar, 2015). Prema knjizi Turooperatori i svjetski turizam autorice Nevenke Čavlek (1998:52) turooperator je „u stvari trgovac na veliko koji sastavlja odvojene elemente od kojih se sastoji jedna tura ili paket-

putovanje“. Turoperator je vrsta turističke agencije koja kreira svoje paket aranžmane te ih ustupa posrednicima da posreduju u njihovoj prodaji. A druge strane, detaljističkim turističkim agencijama „mogu se smatrati oni gospodarski subjekti koji svoje poslovanje pretežno ostvaruju u direktnom kontaktu s klijentom kao finalnim potrošačem turističkih dobara“ (Dulčić, 2005:63). U pravilu, detaljističke turističke agencije posreduju u prodaji turističkih aranžmana od grosističkih agencija odnosno turoperatora.

Prema prostornom obuhvatu razlikuju se regionalne, nacionalne i međunarodne turističke agencije, dok se prema organizacijskom sastavu razlikuju agencije s razvijenom mrežom poslovnica i agencije bez mreže poslovnica. Nadalje, prema načinu djelovanja na tržištu prepoznajemo samostalne turističke agencije koje djeluju samostalno u vlastito ime i za vlastiti račun te zavisne turističke agencije koje „posluju u sastavu drugih privrednih organizacija, a u svojim aktivnostima ove agencije u svemu su zavisne od svojih osnivača“<sup>1</sup> odnosno dio su nekog poduzeća i predstavljaju jednu od sporednih djelatnosti zbog ostvarivanja dodatne zarade. Pored navedenih vrsta turističkih agencija, potrebno je istaknuti i mogućnost osnivanja „internetske agencije“ čime je omogućeno uvažavanje modernih trendova i daljnje unapređenje agencijskog poslovanja. Internetske agencije mogu se, sukladno Zakonu o pružanju usluga u turizmu (NN 130/17), osnivati u vlastitom stambenom prostoru, a voditelj poslovanja može biti osoba koja ima prebivalište na toj adresi.

Usljed ubrzanog razvoja svjetskog turizma kojim su stvorene su nove turističke lokacije, ali bez dovoljno razvijene turističke infrastrukture kojom bi zadovoljile modernog potrošača, otvara se prilika za sve receptivne turističke agencije koje poznaju lokalne resurse da svoje aktivnosti usmjere ka razvoju destinacije i obogaćivanju njenih sadržaja. U tom kontekstu, na turističkom tržištu pojavljuju se i destinacijske menadžment kompanije (DMK) koje bi mogle udovoljiti nametnutim zahtjevima, a u isto vrijeme su kao receptivne agencije upoznate s zakonskim propisima koji se primjenjuju u turizmu (Vukonić, Kača, Puškar, 2015). S obzirom na prepoznatu ulogu i važnost receptivnih turističkih agencija, ali i destinacijskih menadžment kompanija za razvoj pojedinih turističkih destinacija, u daljnjem radu će se detaljnije razraditi specifičnosti istih.

---

<sup>1</sup> Turizam i putovanja, <https://www.turizamiputovanja.com/vrste-turistickih-agencija/> (01.06.2022.)

## 2.4. Receptivne turističke agencije i destinacijske menadžment kompanije

Kako je već ranije spomenuto, poslovi receptivnih turističkih agencija obuhvaćaju organiziranje boravka i prihvata turista u turističkoj destinaciji (Vukonić, Keča, Puškar, 2015). Agencije receptivnog tipa okrenute su više inozemnim klijentima. Osnovni zadatak im je privući klijente u receptivne prostore gdje agencija ima sjedište, ali pružaju usluge i domaćim klijentima koji borave u turističkoj destinaciji. Poslovi agencija receptivnog tipa vezani su uglavnom za provođenje turističkog aranžmana u destinaciji i u pravilu obuhvaćaju brigu o transferima, organiziranje raznih dodatnih izleta, osiguravanje smještaja i prehrane za posjetitelje, davanje potrebnih informacija i slično.

Turističke agencije receptivnog tipa mogu se kategorizirati u dvije grupe:

- „receptivne turističke agencije (*travel service*)
- turistička agencija koja ima brojne receptivne poslovnice, ali i mrežu poslovnica za inicijativne poslove“<sup>2</sup>.

U prijevodu *travel service* znači da se obavljaju klasični poslovi receptivnih turističkih agencija kao što su prihvati i briga o klijentima za vrijeme boravka u turističkoj destinaciji. Receptivne turističke agencije mrežu poslovnica najčešće imaju u najposjećenijim receptivnim područjima.

Današnji turistički potrošači su sve zahtjevniji po pitanju traženih proizvoda, te se motivi putovanja i poslovanje turističkih agencija mora prilagoditi uvjetima na tržištu (Donadić, 2019). Upravo zbog tog prilagođavanja novim tržišnim uvjetima pojavila se potreba za osnivanjem novih turističkih agencija, odnosno novih tvrtki - destinacijskih menadžment kompanija. *Association of Destination Management Executives* (ADME) definira destinacijsku menadžment kompaniju (DMK) kao “profesionalno uslužno poduzeće koje raspolaže opsežnim znanjem o (geografskom) području u kojem posluje, stručnošću i drugim sredstvima, specijalizirano za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programsku logistiku” (Čorak, Trezner, 2014:14). “Destinacijske menadžment kompanije mogu biti bilo koji obrtnici ili trgovačka društva koja ispunjavaju sve potrebne uvjete za pružanje te vrste usluge, pa samim time, prema hrvatskim

---

<sup>2</sup> Turizam i putovanja, <https://www.turizamiputovanja.com/vrste-turistickih-agencija/> (01.06.2022)



propisima, svaka menadžment kompanija zapravo predstavlja turističku agenciju” (Marušić, 2020:14). Destinacijska menadžment kompanija (DMK) definira se kao poduzeće koje posluje za vlastiti račun i koje je specijalizirano za rad u turističkoj destinaciji uz preduvjet savršenog poznavanja turističke atrakcijske osnove čiji se resursi koriste za osmišljavanje inovativnih turističkih proizvoda u čijem kreiranju sudjeluje stručno osoblje kompanije.

Destinacijska menadžment kompanija (DMK) je vrsta turističke agencije koja se znatno razlikuje u odnosu na klasične receptivne turističke agencije koje dominiraju na turističkom tržištu. “Karakteristično za poslovanje destinacijske menadžment kompanije (DMK) je to što ona posluje u svoje ime tako da plasira i nudi turistima gotov turistički proizvod, tj. paket-aranžman. Na takav način raste sama vrijednost destinacije, vrijednost njezine ponude, a samim time i privlačnost za nove turiste” (Čižmešija, 2019:9). Dok klasične receptivne turističke agencije nude jednostavne gotove turističke proizvode, destinacijske menadžment kompanije (DMK) osmišljavaju složene inovativne proizvode koji uključuju različite resurse i usluge destinacije u kojoj djeluju. Cilj osmišljavanja novih turističkih proizvoda upravo je okupiti što više lokalnih dionika u jednu cjelinu kako bi se stvorila jedinstvena priča s interaktivnim i autentičnim doživljajima.

Destinacijske menadžment kompanije (DMK) nadovezuju se na poslove i osnovne funkcije turističkih agencija. Prvenstveno su fokusirane na razvoj destinacije u kroz sljedeće aktivnosti:

- upravljanje razvojem destinacije i njenim brendom
- upravljanje mrežom odnosa ponuđača usluga i klijenata u destinaciji
- upravljanje ponudom destinacije na temelju projekata
- osmišljavanje politike cijena u destinaciji
- prodavanje turističkih proizvoda
- promocija turističkih proizvoda
- zastupanje interesa dionika (Magaš, Basan, 2007).

Zaključno se može istaknuti da su destinacijske menadžment kompanije (DMK) turističke agencije koje svojim funkcijama efikasno djeluju na razvoj destinacije. Smatraju se nositeljima turističkih promjena u destinaciji zbog specifičnih marketinških strategija koje se brzo prilagođavaju novim uvjetima koje donosi turističko tržište. Bitna razlika koju treba istaknuti u odnosu na klasične receptivne turističke agencije, su različiti modeli poslovanja i korištenje

drugačijih marketinških strategija. Osim što osmišljavaju inovativne proizvode, partneri su mnogim drugim agencijama, turoperatorima i organizatorima različitih događanja u destinaciji.

### 3. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE U HRVATSKOJ

Pojaва i razvoj destinacijskih menadžment kompanija započela je u SAD-u tijekom 70-ih kada su prijevoznici odono prijevoznika poduzeća primjetila značajan porast potražnje za prijevoznim sredstvima kao što su limuzine, autobusi i manji kombiji (Čižmešija, 2019). Porast potražnje za određenim prijevoznim sredstvima povezan je s organizacijom velikog broja sastanaka i skupova koji su se odvijali. Tada su prijevoznici stekli naziv *ground* operatora (kao specijalista za logistiku) jer su zadovoljili sve klijentove potrebe za prijevozom, a uz to su ispunjavali i druge zahtjeve koje su klijenti imali. U narednim godinama destinacijske menadžment kompanije niču diljem SAD-a. Danas su neke od vodećih svjetskih destinacijskih menadžment kompanija: Global DMC Network (Brazil, Rusija, Ujedinjeno kraljevstvo, Indija, Kina i Novi Zeland), Hosts Global (Azija, Karibi i Sjeverna Afrika), IVI DMC Enterprises (Meksiko i središnja Amerika), Ovation Global DMC (Sjeverna i Južna Amerika, Azija, Afrika, Bliski Istok), i PRA (SAD, Australija, Šri Lanka, Južna Koreja, Italija, Češka i Japan)<sup>3</sup>.

Prema podacima iz 2019. godine na hrvatskom tržištu djeluje tridesetak destinacijskih menadžment kompanija (Čižmešija, 2019). Vodećim hrvatskim destinacijskim menadžment kompanijama smatraju se Obzor putovanja (Hrvatska), Uniline DMC (Hrvatska, jugoistočna Europa), 360° incentives & More (Hrvatska i susjedne zemlje), JM Perfectra Travel Ltd (jugoistočna Europa), i Roundabout experiences (Hrvatska, Slovenija i ostale susjedne zemlje)<sup>4</sup> koje prvenstveno kroz svoju ponudu i inovativne proizvode promoviraju hrvatski turizam i prostor na kojem djeluju. Hrvatska kao mala turistička zemlja ima dosta predispozicija za razvoj složenih proizvoda i daljnje poticanje osnivanja DMK. Tim potezom može se osigurati dugoročna održivost turizma jer se smanjuje sezonski karakter turizma, te manje poznatim destinacijama otvara se put do ostvarenja veće turističke popularnosti.

---

<sup>3</sup> Team buildings, <https://teambuilding.com/blog/destination-management-companies> (26.08.2022.)

<sup>4</sup> Evintra.com, <https://www.evintra.com/in/country/hr/dmc-in-croatia> (27.08.2022.)

Uvjeti za osnivanje destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj određeni su zakonskim propisima koji reguliraju osnivanje i rad trgovačkih društava, obrta i pružanje usluga turističkih agencija (Čorak, Trezner, 2014) te su podložni promjenama kako se mijenjaju pojedini propisi i zakonski okvir.

“Pravne i fizičke osobe koje žele pružati usluge u turizmu moraju biti registrirane za obavljanje te djelatnosti sukladno odredbama zakona o trgovačkim društvima i zakona o obrtu”<sup>5</sup>. Turistička djelatnost prema zakonu može se registrirati kao trgovačko društvo ili obrt. Također, za osnivanje destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj preporuča se prvo napraviti studiju izvedivosti. “Studija izvedivosti (eng. feasibility study) kroz različite analize poslovne ideje daje jasne pokazatelje isplativosti i izvedivosti ulagačkoga projekta”<sup>6</sup>. Studija izvedivosti je analiza novog poslovnog pothvata koji se želi realizirati da se vidi koliko je poslovna ideja isplativa i koliki su rizici ulaganja i na koje načine se mogu umanjiti.

“Pravna ili fizička osoba koja želi pružati usluge destinacijske menadžment kompanije ne može početi pružati usluge prije nego što ishodi rješenje ureda državne uprave u županiji, odnosno upravnog tijela Grada Zagreba nadležnog za poslove turizma prema sjedištu odnosno mjestu poslovnice” (Čorak, Trezner, 2014:38). Za osnivanje turističke agencije potrebno je imati i položen stručni ispit za voditelja poslovnice turističke agencije. Voditelj poslovnice može biti svaka osoba koja živi na prostoru Europske unije, ali pod uvjetom da ispunjava sve uvjete koji su navedeni u Zakonu o pružanju usluga u turizmu.

Kao temeljni preduvjet za osnivanje smatra se rješenje o upisu u sudski registar. Osnivanje destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj sastoji se od nekoliko osnovnih koraka:

1. korak: “odabir imena
2. korak: ovjera dokumenata kod javnog bilježnika
3. korak: predaja dokumenata i plaćanja pristojbi
4. korak preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa” (Čorak, Trezner, 2014:39).

---

<sup>5</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/UUT/VodicLegaliziranjeTurizam.pdf> (17.08.2022.)

<sup>6</sup> Eurokonzalting.com, <https://eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/993-studija-izvodljivosti-izvedivosti-i-cba-analiza> (16.08.2022.)

Kako bi se početnicima olakšao proces osnivanja novog poduzeća, njegovu registraciju moguće je obaviti i putem servisa HITRO.HR. „HITRO.HR je servis Vlade Republike Hrvatske za ubrzanu komunikaciju građana i poslovnih subjekata s državnom upravom“<sup>7</sup>. Putem servisa mogu se dobiti sve potrebe informacije o osnivanju trgovačkog društva ili obrta, te informacije o promjeni podataka kod već postojećih poduzeća.

„Uspješnost poslovanja gospodarskih subjekata povezana je s jasnim prepoznavanjem ključnih činitelja uspjeha u određenom poslovnom okruženju“ (Čorak, Trezner, 2014:20). Na osnivanje destinacijskih menadžment kompanija utječu mnogi vanjski i unutranji činitelji. Stoga je prepoznavanje ključnih činitelja glavna je prepostavka za uspješno osnivanje DMK u Republici Hrvatskoj (Tablica 2).

**Tablica 2. Ključni činitelji uspjeha DMK**

<b>EKSTERNI ČINITELJI</b>	<b>INTERNI ČINITELJI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bogatstvo i razovrsnost destinacijske resursno- atrakcijske osnove</li> <li>- dubina/ širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti</li> <li>- postojanje destinacijske razvojne strategije</li> <li>- destinacijski životni ciklus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje</li> <li>- kvaliteta zaposlenika (kreativnost, inovativnost, komunikativnost, ljubaznost, organizacijska sposobnost)</li> <li>- jedinstvenost vlastitih proizvoda i mogućnost diferencijacije (inovacija i/ ili dogradnja proizvoda)</li> <li>- suradnja s DMO</li> <li>- suradnja s drugim DMK i specijaliziranim agentima</li> <li>- kvaliteta ITC sustava</li> <li>- finacijska stabilnost</li> </ul>

*Izvor: izrada autora prema Čorak, S., Trezner, Ž. (2014): Destinacijske menadžment kompanije (DMK).*

*Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 22*

Prema tablici 2. vidljivo je da se ključni činitelji dijele na interne i eksterne. U eksterne činitelje ubrajaju se raznolikost turističko - atrakcijske osnove destinacije, postojanost sadašnjeg

<sup>7</sup> Hitro.hr, <https://www.hitro.hr/o-nama> (16.8.2022.)

lanca destinacijske vrijednosti, razvojne strategije za budući razvoj, te destinacijski životni ciklus, dok interne činitelje čine elementi poput: poznavanje globalnih tržišnih trendova, kvaliteta stručnog osoblja, originalnost ponuđenih proizvoda, suradnja s ostalim destinacijskim partnerima, tehnološka kvaliteta te financijska stabilnost.

#### **4. PRISTUP OBLIKOVANJU PROIZVODA TURISTIČKE DESTINACIJE OD STRANE DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE**

Različiti motivi dolaska i drugačiji obrasci ponašanja zahtjevaju veliku prilagodbu turističke ponude današnjim turistima. Ribolov, gastronomija, enologija, penjanje, ronjenje samo su neki od oblika turizma posebnih interesa. Za stvaranje specijalizirane turističke ponude potrebno je provesti rejuvinizaciju. „Rejuvinizacija specijaliziranog turističkog proizvoda podrazumijeva promjenu obilježja i proširenje sadržaja. Time se postiže pokretanje novog životnog ciklusa modificirane turističke ponude“ (Šerić, Peronja, Marušić, 2020:47).

Specifična turistička ponuda glavna je pretpostavka uspješnog budućeg razvoja turizma. Specijalizirani turistički proizvodi imaju mnoge prednosti za kupce, a upravo destinacijske menadžment kompanije svojim opsežnim znanjem o resursima prostora mogu kreirati složene proizvode koji za potencijalnog klijenta predstavljaju novo iskustvo i autentični turistički doživljaj. Destinacijske menadžment kompanije, u pravilu, kreiraju paket aranžmane na najisplativniji način sukladno klijentovim preferencijama i raspoloživom proračunu. Ukoliko se se klijent nađe u problemu, uvijek može kontaktirati nadležnu destinacijsku menadžment kompaniju za pomoć (Čorak, Trezner, 2014).

U nastavku je objašnjen pristup oblikovanju turističkih proizvoda na temelju primjera iz prakse. Primjerima iz prakse prikazani su doprinosi destinacijskih menadžment kompanija i složenih turističkih proizvoda u razvoju turističke destinacije. Zadatak destinacijskih menadžment kompanija je promovirati resurse destinacije putem kreiranih proizvoda, te poticanje sklapanje partnerstva između lokalnih dionika.

#### **4.1. Analiza specifičnosti poslovanja destinacijskih menadžment kompanija na primjerima iz prakse**

Cilj i svrha istraživanja je analizirati specifičnosti poslovanja destinacijskih menadžment kompanija iz različitih dijelova Republike Hrvatske te utvrditi njihov doprinos razvoju turističkog prostora na kojem djeluju. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 8. do 14. kolovoza 2022. godine na primjeru tri destinacijske menadžment kompanije koje posluju u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je obuhvatilo analizu službenih web stranica destinacijskih menadžment kompanija. Također, u svrhu prikupljanja istraživačkih podataka proveden je i intervju sa vlasnicima turističkih agencija odnosno destinacijskih menadžment kompanija. Glavna istraživanja pitanja obuhvatila su sljedeće:

- Koja je misija i vizija poduzeća?
- Kako destinacijska menadžment kompanija doprinosi razvoju turističke destinacije?
- Koje su glavne specifičnosti poslovanja (individualni pristup klijentima, prilagođavanje sadržaja njihovim željama, promotivne aktivnosti, povezanost s lokalnom zajednicom...)?
- Koji su bili izazovi u poslovanju s obzirom na pandemiju COVID – 19?
- Koji su budući ciljevi, planovi i ideje vezane za kreiranje novih proizvoda?
- Za kojom vrstom specifičnih oblika turizma je najveća potražnja?

U nastavku su dani rezultati provedenog istraživanja te je na kraju poglavlja iznesen osvrt na njihov doprinos razvoju turističkih destinacija u kojima djeluju.

##### **4.1.1. Etno art travel - primjer iz prakse**

Etno art travel je turistička agencija i destinacijska menadžment kompanija osnovana 2008. godine od strane Tanje i Marijana Martinjaša.. Smještena je u Međimurskoj županiji, točnije u Lopatincu, nedaleko grada Čakovca. Etno art travel veliku pažnju posvećuje izradi turističkih aranžmana koji će obogatiti sadašnju ponudu općine Lopatinac, grada Čakovca, Međimurja, ali i središnje Hrvatske. Na slici 1. prikazan je logo turističke agencije.

**Slika 1. Logo Etno art travela**



*Izvor: Etno art travel, [http://www.etnoart-travel.com/hr/pages/28/putovati\\_sa\\_srcem\\_/](http://www.etnoart-travel.com/hr/pages/28/putovati_sa_srcem/)  
(16.08.2022.)*

Pored loga, agencija ima i svoj slogan: „Putovati sa srcem“. Temeljna djelatnost destinacijske menadžment kompanije je kreiranje turističkih aranžmana prema željama i potrebama gostiju. Izrada individualnih programa prema zahtjevima klijenata rezultat su njihova dugogodišnjeg rada u turizmu.

Glavna misija agencije je razvijati inovativne i autentične turističke aranžmane koji će privući različite segmente gostiju. Osim toga, cilj je očuvati i promovirati ruralna područja kroz održivi turizam uz naglašavanje tradicije i običaja kroz turističku ponudu. Vizija je kroz ponuđene turističke aranžmane „obogatiti ponudu turizma primarno u Međimurju i Središnjoj Hrvatskoj, ali i u drugim regijama Hrvatske“<sup>8</sup>. Prema željama i potrebama gostiju kreiraju se proizvodi koji će potencijalnim klijentima pružiti nezaboravno iskustvo. Tijekom zadnje dvije godine u vrijeme Covid-19 pandemije posao je znatno pao, ali ipak to vrijeme se iskoristilo za realizaciju novih ideja. Vlasnicima agencije tijekom pandemije razvila se ideja o tematskom parku koji će se sljedeće godine otvoriti u Lopatincu.

DMK specijalizirana je za određene posebne oblike turizma. Nositelji su certifikata specijalista za eno-gstro i botanički turizam. Svoje paket aranžmane kreiraju na način da uklope sve turističke resurse u ponudu. Primarno djeluju na području Međimurja i Središnje Hrvatske, ali organiziraju putovanja koja uključuju ostale dijelove Hrvatske. Najveća potražnja je za međimurskom gastronomijom. Stoga se gastronomija kombinira sa ostalim posebnim oblicima turizma. Agencija izrađuje paket aranžmane koja uključuje enologiju i gastronomiju, avanturizam

---

<sup>8</sup> Etno art travel, [http://www.etnoart-travel.com/hr/pages/28/putovati\\_sa\\_srcem\\_/](http://www.etnoart-travel.com/hr/pages/28/putovati_sa_srcem_/) (16.08.2022.)

koji je povezan sa kulturnom i prirodnom baštinom i lifestyle turizam čiji je primaran motiv opuštanje u prirodi ili wellnessu.

Etno art travel sudjeluje u projektu Garden route. Garden Route je „međunarodna vrtna ruta (Garden Route) kroz četiri zemlje, turistička je ruta financirana sredstvima Europske unije iz COSME projekta, koja povezuje Hrvatsku, Sloveniju, Mađarsku i Austriju“<sup>9</sup>. Tema turističke rute su botanički vrtovi, parkovi i ostali zaštićeni dijelovi koji se spajaju sa lokalnom gastronomijom, običajima, tradicijom i kulturom, te svakodnevnom turističkom ponudom destinacije koja se posjećuje. Obitelj Martinjaš je uz agenciju vlasnik i dva restorana: Međimurski dvori i Lovački dvori. Etno art travel kao destinacijska menadžment kompanija nudi usluge organiziranja razgledavanja sa stručnim vodičem, rezervira smještaj i unajmljuje prijevoz. Iz MICE ponude mogu se izdvojiti usluge poput organiziranja raznih konferencija, skupova i team buildinga. Sudjeluju u mnogim projektima čiji je cilj sklapanje novih partnerstva, te obogaćivanje ponude i razvoja Međimurja i središnje Hrvatske. Treba spomenuti da turistička agencija potiče i sudjeluje i promoviranju europske destinacije izvornosti pri čemu je osnovni cilj promovirati male neotkrivene turističke destinacije koje potiču razvoj i primjenu održivog razvoja i posebnih oblika turizma.

#### **4.1.2. Croatia Open Land Tours DMC- primjer iz prakse**

Krešo Rogoz, diplomirani inženjer lovstva i zaštite prirode, 2014. godine osnovao je turističku agenciju Croatia Open Land Tours DMC koja je ujedno i destinacijska menadžment kompanija. Turistička agencija nalazi se u Karlovcu, te djeluje na području cijele Karlovačke županije i središnje Hrvatske. Agencija Croatia Open Land Tours DMC članica je udruženja Interpret Europe, europskog udruženja za interpretaciju baštine. U nastavku prikazan je logo turističke agencije.

---

<sup>9</sup> Fama news, <http://fama.com.hr/garden-route-turisticko-povezivanje-austrije-slovenije-madarske-i-hrvatske/> (16.08.2022.)



**Slika 2. Logo turističke agencije Croatia Open Land Tours DMC**



*Izvor: Croatia Open Land Tours DMC, <https://croatia-open-land.com/o-nama/o-vlasniku-agencije/> (16.08.2022.)*

Destinacijska menadžment kompanija nastala je iz hobija i ljubavi prema prirodi i avanturama koje se mogu doživjeti u prirodnom okruženju. Vlasnik, direktor i voditelj poslovnice od djetinjstva je zaljubljenik u prirodu i adrenalin na području kojem djeluje. Ideja je nastala kao rezultat spajanja svih hobija.

Misija destinacijske menadžment kompanije je pridonijeti razvoju grada Karlovca, karlovačke županije i središnje Hrvatske putem autentičnih paket aranžmana. „U svim turama naglašavamo koliko je važno misliti i paziti na prirodu, kako živjeti u skladu s njom, kako poštovati i njegovati prirodni eko sustav“<sup>10</sup>. Uz promoviranje zaštite prirode, promoviraju se i potiče turistički razvoj malih ruralnih sredina na karlovačkom području. Vizija agencije je postati turistička agencija i destinacijska menadžment kompanija koja će biti nositelj brendiranog turističkog proizvoda. Tijekom pandemije Covid-19, posao je znatno pao, ali je vlasnik uspio realizirati svoju ideju te u je u ponudu uvrstio panoramske letove sa malim letjelicama.

Croatia Open Land specijalizirana je za avanturizam i ruralni turizam. U svojim paket aranžmanima nudi usluge koje sadržavaju visoku dozu adrenalina kao što su rafting, trekking, safari vožnje, ronjenje, vožnja gliserima, panoramski letovi. Organiziraju jednodnevne i višednevne izleti. Najveća potražnja je za raftingom na rijeci Mrežnici. Uz klasične agencijske usluge kao destinacijska menadžment kompanija nudi usluge rezerviranja smještaja u hotelima, kampovima ili privatni smještaj, organiziraju team building radionice, foto safari i foto lov. Croatia Open Land DMC nositelj je projekta Održivi turizam kroz društveno poduzetništvo. Cilj projekta

---

<sup>10</sup> Croatia open land, <https://croatia-open-land.com/o-nastanku-agencije/> (16.08.2022.)

je umrežiti lokalne dionike i educirati ih o važnosti uključivanja ruralnih područja u turističku ponudu u skladu sa principima održivog razvoja. Turistička agencija izrađuje paket aranžmane na način da koristi lokalne resurse i atrakcije koji se kombiniraju sa aktivnostima posebnih oblika turizma za koje se agencija specijalizirala.

#### 4.1.3. 360° incentives & More- primjer iz prakse

360° incentives & More je turistička agencija i destinacijska menadžment kompanija osnovana 2007. godine smještena u Dubrovniku, čija je vlasnica Marina Raić - Bobić. DMK je članica Hrvatske udruge profesionalaca za kongresni turizam i Global DMC Alliance saveza za destinacijske menadžment kompanije. Global DMC Alliance (GDA) je savez destinacijskih menadžment kompanija koji okuplja lokalne organizatore događaja i destinacijske stručnjake koji su specijalizirani za MICE turizam<sup>11</sup>. Savez okuplja najbolje stručnjake za organizaciju kongresa, izložbi, sastanaka i incentive putovanja. U nastavku je prikazan logo turističke agencije.

Slika 3. Logo 360° incentives & More



Izvor: 360° incentives & More, <http://www.360incentivesandmore.com/?dmc=why360>  
(27.08.2022.)

Turistička agencija ima specifično i pomalo neobično ime. Iza neobičnog imena turističke agencije krije se zanimljiva kratka priča. Klijenti kada se susretnu sa turističkom agencijom pitaju se zašto 360°? Mali tim sa međunarodnim iskustvom u potpunosti je posvećen klijentima, kod kreiranja proizvoda fokus se usmjerava na želje i zahtjeve klijenta, ali i na kvalitetu pruženih usluga. Pomno se biraju dobavljači sa dugogodišnjim iskustvom u sudjelovanju organiziranja

<sup>11</sup> Global DMC Alliance, <https://gda-mice.com/about/> (27.8.2022.)

raznih poslovnih događanja. „Turistička ponuda agencije kreirana je sukladno svjetskim turističkim trendovima, a svaka poslovna suradnja rezultirana je dugogodišnjim partnerstvom s klijentima“<sup>12</sup>. Bit poslovanja je u fleksibilnosti prema klijentu i kvaliteta pruženih usluga. Turistička agencija specijalizirana je za organiziranje incentive putovanja, teambuildinga, konferencija, sastanaka, kongresa, studijskih putovanja, i nautički turizam točnije (yacht charter). Paket aranžamni kreiraju se za područje cijele Hrvatske i susjedne zemlje, ali primarna destinacija je Dubrovnik i ruralni dubrovački prostor.

Misija destinacijske menadžment kompanija je kroz MICE turizam predstaviti kulturnu i prirodnu baštinu, te tradicije Dubrovnika i promoviranje održivog načina upravljanja. Vizija je postati jedna od vodećih destinacijskih menadžment kompanija u organiziranju raznih poslovnih događanja i pružanja dodatnih usluga. Primaran doprinos agencije razvoju Dubrovnika je predstavljanje atrakcija i područja kroz kreirane proizvode, te uključivanje lokalnih dionika, ponajviše obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, u realizaciju paket aranžmana. Kroz teambuilding radionice koji se održavaju na OPG-ovima, uključuju aktivnosti kao što su čišćenje plaža, sadnja maslinika, gradnja suhozida i pošumljvanje okolinih šuma klijentima se želi približiti svakodnevni dubrovački život na ruralnom području te podići svijest o važnosti zaštite okoliša i promoviranju održivog razvoja. Kao i kod svakog poduzeća u turizmu, tijekom pandemije u protekle dvije godine poslovanje je znatno palo, ali se polako ponovno uzdiže. Tijekom pandemije, turistička agencija razvila je privremeno rješenje za poslovanje u pandemiji, koje je uz dodatnu modifikaciju postao zanimljiv specijalizirani turistički proizvod. Radi se o virtualnim kongresima, konferencijama i sastancima. Dio klijenta u događanjima sudjeluje virtualno, dok druga polovica sudjeluje uživo. Ovim načinom želi se smanjiti pritisak na turističke atrakcije, te omogućiti sudjelovanje na istom događanju sudionicima iz različitih područja. Kao destinacijska menadžment kompanija provode istraživanja vezana uz dubrovačke tradicijske korijene kako bi više tradicije i običaja uspjeli uklopiti u nove proizvode za korporativne klijente. Trenutno najveća potražnja je za korporativnim susretima, teambuilding radionicama i programom vraćanja ljudi u zajedništvo.

---

<sup>12</sup> 360° incentive & More, <http://www.360incentivesandmore.com/?dmc=why360> (27.08.2022.)

## 4.2. Zaključak o analiziranim poslovnim slučajevima

Za potrebe utvrđivanja specifičnosti poslovanja destinacijskih menadžment kompanija, kao i njihove uloge i doprinosa razvoju destinaciju u području u kojem djeluju, analizirane su tri receptivne turističke agencije koje ujedno djeluju i kao destinacijske menadžment kompanije: Etno art travel iz Čakovca, Croatia Open Land Tours DMC iz Karlovca i 360° incentive & More iz Dubrovnika. U Tablici 3 sumirani su zaključci provedenih analiza, odnosno analize podataka sa web stranica destinacijskih menadžment kompanija te provedenog intervjua sa vlasnicima.

**Tablica 3. Zaključci o analiziranim destinacijskim menadžment kompanijama**

	<b>Etno art travel</b>	<b>Croatia Open Land Tours DMC</b>	<b>360° incentive &amp; More</b>
Individualni pristup	+	+	+
Prilagođenost klijentu	+	+	+
Doprinos turističkoj destinaciji	+	+	+
Promoviranje održivog razvoja i zaštite okoliša	+	+	+
Sudjelovanje u raznim projektima za budući razvoj	+	+	-

*Izvor: izrada autora prema analiziranim informacijama provedenog istraživanja (27.08.2022.)*

Prema podacima u tablici, sve tri analizirane destinacijske menadžment kompanije svojim proizvodima pridonose razvoju turističke destinacije. DMK Etno art travel, koja djeluje na području Čakovca i središnje Hrvatske, svojim klijentima omogućuje individualan pristup i kreiranje paket aranžmana prema njihovim željama. Općina Lopatinec i grad Čakovec ostvaruju time mnogobrojne prednosti, a neke od njih su promoviranje međimurske gastronomije, tradicije i

običaja te prirodne baštine putem kreiranih proizvoda i provedenih projekata. Jedan od najvažnijih projekata je Garden Route kojim se želi podići svijest o zaštiti okoliša i dati prilika malim neotkrivenim ruralnim područjima da pokrenu svoju turističku priču.

Croatia Open Land Tours DMC za područje Karlovca i Karlovačke županije ima važnu ulogu. Kao novija turistička agencija i destinacijska menadžment kompanija zalaže se za promoviranje zaštite okoliša i održivog načina upravlja. U ulozi DMK, agencija je nositelj raznih projekata, a trenutno jedan od aktualnih projekata je Održivi turizam kroz društveno poduzetništvo kojim se želi educirati lokalno stanovništvo o važnosti uključivanja ruralnih područja u turističku ponudu.

360° incentive & More kroz MICE turizam želi predstaviti kulturu života i rada, tradiciju i običaje grada Dubrovnika i okolnih ruralnih prostora. Poznato je da predstavlja Dubrovnik, jednu od vodećih destinacija u Republici Hrvatskoj za poslovni turizam. Kroz specijalizirane turističke proizvode Dubrovnik se želi na drugačiji način predstaviti kao turistička atrakcija. Najviše se sklapaju partnerstva sa OPG-ovima na kojima se organiziraju team building radionice. Putem njih klijentima se želi predstaviti svakodnevni život u ruralnom području Dubrovnika i njihove kulturne vrijednosti.

Zaključno, sve analizirane turističke agencije koje su ujedno i destinacijske menadžment kompanije doprinose razvoju turističke destinacije na razne načine na području u kojem djeluju. Najviše se u fokus stavljaju udovoljavanje želja, zahtjeva i potreba klijenta, te kvaliteti pruženih usluga. Stručno osoblje svoje znanje i kompetencije kontinuirano usavršava kako bi na najorginalniji način mogli kreirati proizvode po mjeri kupca i iste interpretirati na zanimljiv, originalan i profesionalan način. Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da su destinacijske menadžment kompanije glavna pretpostavka za budući razvoj suvremenog turizma, posebice u ruralnim područjima.

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj završnog rada je utvrditi važnost turističkih agencija za suvremeno turističko poslovanje. Receptivne turističke agencije i destinacijske menadžment kompanije imaju značajnu ulogu za razvoj turističke destinacije i područje u kojem djeluju. Glavna uloga destinacijskih menadžment kompanija je podizanje razine atraktivnosti turističke destinacije putem specijaliziranih turističkih proizvoda što će utjecati na poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva. Za kreiranje turističke ponude destinacijske menadžment kompanije moraju pratiti promjene na tržištu ponude i potražnje te se prilagoditi uvjetima.

Proučavajući domaću, ali i dostupnu stranu literaturu, došlo se do određenih zaključaka o poslovanju turističkih agencija. Zbog različitih motiva putovanja i drugačijih obrazaca ponašanja turista, turistička ponuda mora biti fleksibilna u svakom trenutku. Kako bi se zadovoljile želje, potrebe i zahtjevi gostiju pomno se treba pratiti stanje na tržištu ponude i potražnje. Konatkt s lokalnim stanovništvom, učenje novih stvari, sudjelovanje u svakodnevnom životu zajednice postali su glavni motivi za dolazak u turističku destinaciju. Navedene pretpostavke smatraju se novim turističkim trendovima iz kojih proizlazi potreba za kreiranjem inovativnih proizvoda i pružanjem autentičnih doživljaja.

Pojavom suvremenog turizma, potrošači su postali sve zahtjevniji, te traže kvalitetne proizvode s kojima će steći nova znanja i iskustva. Danas turisti, putuju češće, ali kraće i tijekom svakog putovanja žele doživjeti različita iskustva. Destinacijske menadžment kompanije nose status eksperata za kreiranje inovativnih turističkih proizvoda jer vrlo dobro poznaju prostor na kojem djeluju i kontinuirano obrazuju svoje stručno osoblje. Kreiranjem složenih turističkih proizvoda potiče se umrežavanje lokalnih dionika, promovira se održivi način upravljanja i razvoj turizma posebnih interesa što se smatra glavnim pretpostavkama za razvoj turizma. Rezulati provedenog istraživanja pokazali su da analizirane destinacijske menadžment kompanije uvelike utječu na razvoj konkurentnosti i atraktivnosti destinacije, te da su glavna pretpostavka za budući destinacijski turistički razvoj. Najviše se u fokus stavljaju udovoljavanje želja, zahtjeva i potreba klijenta, te kvaliteta pruženih usluga. Stručno osoblje svoje znanje i kompetencije kontinuirano usavršava kako bi na najorginalniji način mogli kreirati proizvode po mjeri kupca i iste interpretirati na zanimljiv, originalan i profesionalan način.

## 6. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Čavlek, N. (1998): Turooperatori i svjetski turizam. Zagreb: Golden marketing
2. Čavlek, N., Bartoluci M., Prebežac, D, Kesar, O. i sur. (2011): Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga
3. Čorak, S., Trezner, Ž. (ur.) (2014): Destinacijske menadžment kompanije (DMK): Priručnik za uspješno poslovanje i marketing turizma posebnih interesa. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica
4. Dulčić, A. (2005): Turističke agencije: poslovanje i menadžment. Split: Ekokon d.o.o.
5. Spasić, V., Pavlović, D. (2018): Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja. Beograd: Fakultet Singidunum
6. Šerić, N., Peronja I., Marušić, F. (2020): Upravljanje razvojem specijaliziranog turističkog proizvoda. Split: Redak
7. Vukonić, B. (2003): Turističke agencije. Zagreb: Mikrorad
8. Vukonić, B., Keča, K., Puškar, I. (2015): Turističke agencije. Zagreb: Sveučilište Libertas

### *Članci u časopisima:*

1. Magaš, D., Basan, L. (2007): Tourism destination management company (dmc): a central actor of a destination as a milieu. Tourism and Hospitality Management vol. 13, no. 3, pp. 615-62

### *Diplomski i doktorski radovi:*

1. Čižmešija, M. (2019): Uloga i važnost destinacijskih menadžment kompanija u razvoju zdravstvenog turizma u Hrvatskoj. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, ekonomski fakultet, diplomski rad, <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A2848/datastream/PDF/view> (10.07.2022.)
2. Donadić, M. (2019): Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije: doktorski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu

3. Marušić, G. (2020): *Suvremeni destinacijski menadžment i aktualne promjene turističkog zakonodavstva Republike Hrvatske*. Zadar: Sveučilište u Zadru, diplomski rad, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unizd%3A4082> (02.07.2022.)

***Propisi:***

1. Zakon o pružanju usluga u turizmu. NN 130/2017

***Internetski izvori:***

1. Croatia Open Land Tours DMC, <https://croatia-open-land.com/o-nastanku-agencije/> (16.08.2022.)
2. Eurokonzalting.com, <https://eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/993-studija-izvodljivosti-izvedivosti-i-cba-analiza> (16.08.2022.),
3. Evintra.com, <https://www.evintra.com/in/country/hr/dmc-in-croatia> (27.08.2022.)
4. Etno art travel, [http://www.etnoart-travel.com/hr/pages/28/putovati\\_sa\\_srcem\\_/](http://www.etnoart-travel.com/hr/pages/28/putovati_sa_srcem/) (16.08.2022.)
5. Fama news, <http://fama.com.hr/garden-route-turisticko-povezivanje-austrije-slovenije-madarske-i-hrvatske/> (16.08.2022.)
6. Global DMC Alliance, <https://gda-mice.com/about/> (27.8.2022.)
7. Hitro.hr, <https://www.hitro.hr/o-nama> (16.8.2022.)
8. Hrvatska udruga poslodavaca, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/UUT/VodicLegaliziranjeTurizam.pdf> (17.08.2022.)
9. 360° incentives & More, <http://www.360incentivesandmore.com/?dmc=why360> (27.08.2022.)
10. Team buildings, <https://teambuilding.com/blog/destination-management-companies> (26.08.2022.)
11. Turizam i putovanja, <https://www.turizamiputovanja.com/vrste-turistickih-agencija/> (01.06.2022.)
12. Turizam i putovanja, <https://www.turizamiputovanja.com/vrste-turistickih-agencija/> (01.06.2022.)



## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### *Tablice:*

1. Tablica 1. Vrste turističkih agencija
2. Tablica 2. Ključni činitelji uspjeha DMK
3. Tablica 3. Zaključak o analiziranim turističkim subjektima

### *Slike:*

1. Slika 1. Logo Etno art travela
2. Slika 2. Logo turističke agencije Croatia Open Land Tours DMC
3. Slika 3. Logo 360° incentives & More



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

### IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, Ivona Paver

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Uloga turističkih agencija u oblikovanju ponude turističke  
destinacije

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

Paver Ivona



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja Ivona Paver

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka  6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Paver Ivona

U Virovitici, 08.09.2022

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*