

Primljeno/submitted: 13.11.2025.  
Prihvaćeno/accepted: 02.12.2025.

Pregledni rad  
Review paper

## ULOGA I FINANSIJSKA ODRŽIVOST TURISTIČKIH ZAJEDNICA FEDERACIJE BIH U SVJETLU NOVOG ZAKONA O TURIZMU

### THE ROLE AND FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TOURISM BOARDS IN THE FEDERATION OF BIH IN LIGHT OF THE NEW LAW ON TOURISM

Merima Aljić\*  
Edin Jahić\*\*

#### SAŽETAK

Predmet rada je analiza uloge turističkih zajednica kao destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u kontekstu novih zakonskih rješenja u Federaciji Bosne i Hercegovine. Metodologija istraživanja temelji se na tri pristupa: (1) komparativnoj analizi ustavne i zakonske legislative, (2) sekundarnom istraživanju internih finansijskih izvještaja Turističke zajednice Tuzlanskog kantona (2012–2024), te (3) primarnom istraživanju putem anketnog upitnika provedenog među zaposlenicima u sektoru turističkih zajednica. Cilj rada je ispitati utjecaj predloženih zakonskih promjena na fiskalnu održivost lokalnog turističkog menadžmenta. Rezultati simulacije primjene Prijedloga zakona o turizmu Federacije Bosne i Hercegovine ukazuju na kritičan pad prihoda od članskih doprinosa od čak 69%, što bi direktno ugrozilo operativno funkcionisanje turističkih zajednica. Istraživanje potvrđuje postojanje diskrepancije između proklamovanih razvojnih ciljeva i predloženog modela finansiranja, te naglašava potrebu za očuvanjem finansijske autonomije kantonalnih turističkih organizacija radi dugoročnog održivog razvoja destinacije.

**Ključne riječi:** Ključne riječi: finansiranje turističkih zajednica, Prijedlog zakona o turizmu FBiH, članski doprinos, destinacijski menadžment (DMO), fiskalna održivost.

---

\*Prof. dr. sc., Turistička zajednica Tuzlanskog kantona, e-mail: merima.aljic.tztk@hotmail.com

\*\* Doc. dr. sc., Univerzitet FINRA Tuzla, e-mail: edin.jahic@finra.edu.ba

## ABSTRACT

The subject of this paper is the analysis of the role of tourist boards as destination management organizations (DMO) within the context of new legislative solutions in the Federation of Bosnia and Herzegovina (FB&H). The research methodology is based on a threefold approach: (1) a comparative analysis of constitutional and legal legislation, (2) secondary research of internal financial reports of the Tourist Board of Tuzla Canton (2012–2024), and (3) primary research conducted through a survey questionnaire among employees in the tourist board sector. The aim of the study is to examine the impact of proposed legislative changes on the fiscal sustainability of local tourism management. The results of the simulation applying the Draft Law on Tourism of FB&H indicate a critical decline in revenue from membership contributions by as much as 69%, which would directly jeopardize the operational functioning of tourist boards. The research confirms the existence of a discrepancy between the proclaimed development goals and the proposed funding model, emphasizing the need to preserve the financial autonomy of cantonal tourism organizations for the sake of long-term sustainable destination development.

**Keywords:** funding of tourist boards, Draft Law on Tourism of FB&H, membership contribution, destination management (DMO), fiscal sustainability.

## UVOD

Na svjetskom nivou postoje različiti modeli regionalnog povezivanja turističkih organizacija. Sami počeci povezivanja na regionalnom nivou, desili su se u St. Moritzu 1864.godine, kada je osnovana prva regionalna turistička organizacija, nakon čega dolazi do osnaživanja uloge regionalnih turističkih organizacija u promoviranju turističkog odredišta. Turizam je fenomen (Dolenec & Vodeb, 2020) za čiji je razvoj potrebno osigurati različite resurse. (Hazra i sar., 2017) kao i (Golja & Dolenec, 2021) ističu da je turizam najčešće pod nadležnošću i utjecajem različitih dionika. Turizam kao industrija (Dujmović, 2019, str.145) ili kulturna aktivnost usko povezan s prezentacijom nekog mjesta, s njegovom kulturnom baštinom ili događajem i te se prezentacije odvijaju na pozornicama koje su stvorene u interakciji destinacija, tj. atraktivnih lokacija i zaposlenog osoblja i turista.

Turističkim proizvodima trebale bi upravljati upravo menadžment organizacije (Čorak i sar., 2009) odredišta koje bi se u okviru djelokruga svoga rada, bavile ne samo marketinškim aktivnostima već i poticanjem suradnje javnog i privatnog sektora, brigom za okoliš i zaštitom interesa lokalne sredine. Da bi se osigurale održive turističke prakse, destinacijske menadžment organizacije (DMO) implementiraju (Hartog, 2021) prakse koje minimaliziraju negativne ekološke učinke, čuvaju kulturnu baštinu i nasljeđe te osiguravaju ekonomske i socijalne koristi lokalnim zajednicama. Destinacijske menadžment organizacije (Barten, 2023) imaju zadatak omogućiti posjetiteljima dostupnost svih potrebnih usluga i informacija, poboljšavajući na taj način njihov opći doživljaj. Turističke zajednice Federacije Bosne i Hercegovine (TZFBiH) predstavljaju destinacijske menadžment organizacije (DMO).

Zadatak DMO je jačati dobrobit lokalnog stanovništva (Bornhorst i sar., 2010), učiniti sve što je potrebno kako bi se posjetiteljima osigurala visoka satisfakcija doživljaja, koja je zadovoljavajuća, lako pamtljiva, i pritom, mora osigurati učinkovito upravljanje destinacijom. Razvojna i menadžerska uloga turističkih zajednica (Ashworth & Goodall, 1990) iznimno je važna, te su turističke zajednice i nacionalne i regionalne, dužne promovirati destinaciju i razvijati turizam u regiji u kojoj su osnovane. Turističke zajednice trebale bi integrirati privatno i javno, biti korisne za zajednicu i neprofitne organizacije (Čavlek i sar., 2011), dok (Avakumović i sar., 2009) smatraju da je neophodno voditi brigu o razvoju cjelokupne destinacije i razvoju različitih projekata. S obzirom na to da tvrtke u turizmu (Lončarić i sar., 2014) brinu o učincima svojih postupanja na okružje, na isti se način ponaša i turistička zajednica, tj. prati trendove na tržištu i pokušava djelovati „u dobroj vjeri“ udovoljavanjem „pozadinskim motivima“ putem iniciranja razvoja brojnih proizvoda kojima utječe na brendiranje destinacije. (Aljić, 2023, str.100) ističe da kvalitetno destinacijsko upravljanje iziskuje saradnju i povjerenje između raznih organizacija i interesnih skupina, s ciljem ostvarivanja turističke vizije destinacije. Znati upravljati jedinstvenim prirodnim resursima, kulturnim dobrima i uskladiti interese domicilnog stanovništva u destinaciji predstavlja najvažniji zadatak upravljačkog kora/tijela za upravljanje destinacijom, ali zahtjeva stabilna finansijska sredstva za rad organizacija. Neke zemlje su osnovale nove organizacije za upravljanje marketingom turističke destinacije, dok su druge izvršile reorganizaciju postojećih turističkih organizacija (Križman & Pavlović, 2003, str.165).

Organizacije zadužene za promociju turističke destinacije usmjeravaju svoje promotivne aktivnosti prema potencijalnim turistima kao i prema turističkim posrednicima. Turističke organizacije turistima određene emitivne zemlje u njihovoj zemlji promoviraju imidž destinacije (Senečić & Grgona, 2006) koristeći se medijima koji naglašavaju atraktivnosti i pružaju sve potrebne informacije. Kada je riječ o afirmaciji turizma na području Federacije Bosne i Hercegovine, ključnu ulogu nose turističke zajednice kantona, koje svojim radom i aktivnostima promoviraju, analiziraju turističke destinacije te ih lansiraju na turističko tržište.

## 1. TEORIJSKA OSNOVA

Bosna i Hercegovina ima dobre predispozicije za razvoj turizma. Bogatstvo prirodnih i kulturno - historijskih dobara, te kolorit tradicijskih i običajnih vrijednosti daju mogućnosti formiranja različitih i raznovrsnih turističkih paketa. Umjereno kontinentalna i mediteranska klima, reljef, usloveli su blagodetna prirodna dobra, koja Bosni i Hercegovini omogućavaju afirmaciju raznih oblika turizma, poput ljetnog i zimskog sa aspekta godišnjih doba. Manifestacijski turizam doprinosi ekonomskim benefitima, a ekonomski aspekti (Jovanović & Delić, 2010) događaja su od velike važnosti jer generiraju prihod za cijelo gospodarstvo.

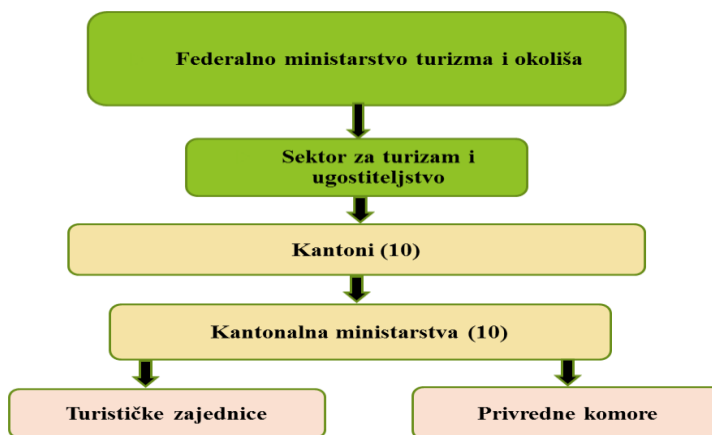
Turističke zajednice, kao promotori svih turističkih resursa, imaju značajnu ulogu i u promociji kulturnih događaja. Kulturni događaji imaju potencijal osigurati identitet brenda turističke destinacije (Ezeuduji, 2015) na globalnom turističkom tržištu, a istovremeno očuvati jedinstvenu kulturnu i prirodnu baštinu, dok (Blešić i sar., 2014.) navode kako u trenutnoj ekonomskoj klimi događaji igraju važnu ulogu za gradove i cijele regije. Da bi se turizam razvijao

u održivom kontekstu, praksa je pokazala da destinacije koje imaju različite dominantne turističke proizvode obično imaju različite prioritete održivosti (Krajnović, 2022).

### 1.1. Organiziranost turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine( FBiH)

Prema Ustavu Federacije Bosne i Hercegovine, nadležnost nad turizmom podijeljena je između Federacije Bosne i Hercegovine i kantona, pri čemu su kantoni posebno ovlašteni za “stvaranje i primjenu politike kantonalnog turizma i razvoj turističkih resursa.”<sup>†</sup> Federalna vlast ima pravo, uz dogovor na trajnoj osnovi između federalne i kantonalne vlasti, utvrđivati politiku i donositi zakone koji se tiču oblasti turizma, uzimajući u obzir kantonalne nadležnosti, različite situacije u pojedinim kantonima i potrebu za fleksibilnošću u provođenju. U skladu sa Ustavom Federacije BiH, politika razvoja turizma na području kantona može se sprovesti i samostalno uz koordinaciju Vlade Federacije BiH.

Slika 1. Organizacija turizma



Izvor: autori

### 1.2. Uloga turističkih zajednica i turistički promet

Turističke zajednice u FBiH su veoma važne organizacije koje igraju veliku ulogu u promociji turističkih potencijala, kao i afirmaciji turizma općenito. U skladu sa svojim programima rada i finansijskim planovima, poseban akcenat stavljaju na promociju putem nastupa na sajmovima, kako domaćim, tako i inozemnim. Veliki dio sredstava se ulaže i u elektronske medije, promociju putem interneta, informacionih tehnologija, te različitih komunikacijskih kanala. Značajan dio sredstava se plasira i putem javnih poziva u okviru kojih se potiče razvoj infrastrukturnih projekata i daje podrška značajnim kulturno – tradicijskim manifestacijama.

<sup>†</sup> Ustav Federacije BiH, III.Podjela nadležnosti između federalne i kantonalne vlasti, član 4, tačka k).  
[http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV\\_BOSNE\\_I\\_HERCEGOVINE\\_bos.pdf](http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf), (posjeta:11.09.2025. )

Prema istraživanjima (Aljić, 2022) turističke zajednice putem svojih promotivnih aktivnosti i finansijskih poticaja, doprinose razvoju ruralnog turizma. Prema Zakonu<sup>‡</sup> o turističkim zajednicama Tuzlanskog kantona i ostale kantonalne turističke zajednice bazirane su na istim principima funkcioniranja, a osnovni cilj osnivanja zajednica je razvoj, unapređenja i promocija turizma na području lokalnih zajednica kao i kantona u cjelini, i privrednih interesa pravnih i fizičkih lica koja pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom, na način da upravljaju destinacijom na nivou za koji su osnovane.

Osnovni zadaci i ciljevi turističkih zajednica su:

- unapređivanje općih uslova boravka turista i to posebno podizanje kvalitete turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanjem i stvaranjem prepoznatljivog i privlačnog turističkog okruženja i osiguranjem turističkog gostoprimstva na području za koje su osnovane;
- promocija turističkog proizvoda područja za koja su osnovane, skladno sistemu promocije turizma i njegovim posebnim i općim zadacima od nivoa mjesta do nivoa Federacije, a radi uključivanja u evropske i svjetske turističke tokove;
- Razvijanje svijesti o važnosti o privrednim, društvenim i drugim efektima turizma, te po potrebi i važnosti očuvanja i unapređenje svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a posebno zaštite okoline.

Na području Federacije BiH osnovano je 27 turističkih zajednica, od čega sedam kantonalnih i 20 turističkih zajednica na lokalnom nivou ( grad/općina). Da su efekti rada turističkih zajednica vidni, govori i turistički promet u FBiH. U periodu 2022-2023. godine u kontinuitetu dolazi do porasta turističkog prometa. Ukupan broj dolazaka turista povećan je za 41,90%, dok je broj ostvarenih noćenja u porastu za 31,78% za period 2022-2024. godine. Kada je riječ o dolascima u navedenom periodu, veći je broj dolazaka domaćih turista za 52,89%, dok je kod ostvarenih noćenja veći broj stranih turista za 42,31%. (Tabela 1).

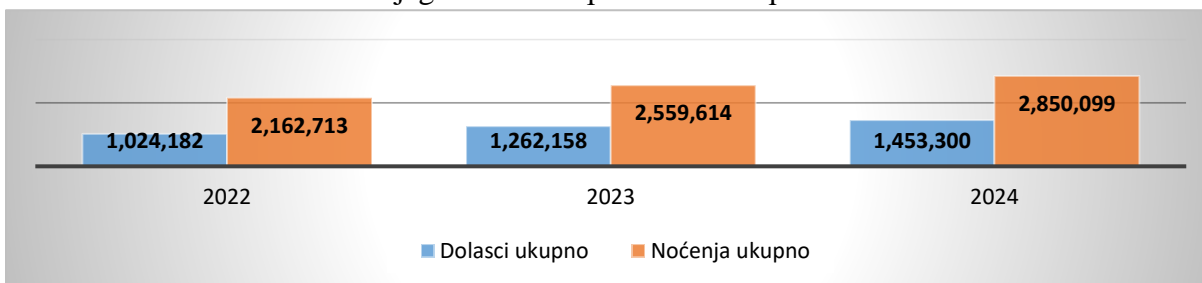
Tabela 1. Turistički promet F BiH

Godina	Dolasci		Ukupno dolasci	Noćenja		Ukupno noćenja
	Domaćih	Stranih		Domaćih	Stranih	
2022	532.300,00	491.882,00	1.024.182,00	659.709,00	1.503.004,00	2.162.713,00
2023	651.366,00	610.792,00	1.262.158,00	679.470,00	1.880.144,00	2.559.614,00
2024	813.834,00	639.466,00	1.453.300,00	711.187,00	2.138.912,00	2.850.099,00
Index 24/22	<b>152,89</b>	<b>130</b>	<b>141,9</b>	<b>107,8</b>	<b>142,31</b>	<b>131,78</b>

Izvor: autori prema:Federalni zavod za statistiku. (2025). *Federacija u brojkama*. Sarajevo.

<sup>‡</sup> Službene novine Tuzlanskog kantona broj: 11/15. (2015). *Zakon o Turističkim zajednicama*, Tuzla.

Dijagram 1. Ukupni Turistički promet



Izvor: autori

Eminentni ekonomski stručnjaci ( Domazet & Peštek 2009) su odredili intenzitete pozitivnog uticaja turizma na ostale djelatnosti (Tabela 2), koje se mogu primjeniti i prilikom donošenja zakonske legislative u primjeni obračunskih stopa za članski doprinos po djelatnostima.

Tabela 2. Uticaj turizma na ekonomske sektore

Red. Br.	Ekonomske sektori	Uticaj turizma na ekonomske sektore		
		NIZAK	SREDNJI	VISOK
1	Poljopriverda			***
2	Proizvodnja hrane i pića			***
3	Elektroenergetika		**	
4	Auto industrija		**	
5	Građevinarstvo			***
6	Nekretnine			***
7	Drumski promet			***
8	Zračni promet			***
9	Željeznički promet			
10	Telekomunikacije			***
11	Maloprodaja - trgovine		**	
12	Bankarske usluge		**	
13	Osigurnja		**	
14	Druge finansijske usluge		**	
15	Marketing agencije		**	
16	Ugostiteljstvo			***
17	Hotelijerstvo			***
18	Industrija Zabave			***
19	Kultura i umjetnost		**	
20	Razvoj malih i srednjih preduzeća		**	
21	Sportski događaji			***
22	Edukacija			***
23	Zaposlenost			***
24	Platni bilans			***
25	Investicije			***
26	Životni standard			***

Izvor: Domazet, A., & Peštek, A. (2009). *Sistem podrške razvoju turizma u FBiH*. Sarajevo: Ekonomski institut.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U radu je primijenjen multimetodološki pristup kako bi se osigurala objektivnost i dubina analize. Prvi segment istraživanja obuhvata sekundarnu analizu pravnih akata i internih finansijskih izvještaja Federalne turističke zajednice za period 2007-2011 i Turističke zajednice Tuzlanskog kantona za period 2012–2024. godine. Na osnovu ovih podataka izrađena je kvantitativna simulacija efekata primjene novih obračunskih stopa članskog doprinosa predviđenih Prijedlogom zakona o turizmu FBiH. Drugi segment čini primarno istraživanje provedeno metodom anketiranja na namjernom uzorku zaposlenika u turističkim zajednicama, s ciljem ispitivanja njihovih stavova o utjecaju zakonskih promjena na operativno funkcionisanje DMO organizacija. Za obradu podataka korištene su metode deskripcije, komparacije i statističke analize trendova. "Anketiranje je provedeno u periodu od 01.03.2025. do 30.06.2025. godine, na ukupnom uzorku od 40 ispitanika.

Anketni upitnik je sadržavao osam pitanja od čega su se tri odnosila na spol, obrazovanje i starosnu dob ispitanika. Ostalih pet pitanja je formulirano u obliku tvrdnji, na koje su ispitanici mogli iskazati intenzitet svog slaganja/ neslaganja sa tvrdnjom. Prema Likertovoj ljestvici mjerenja intenziteta od 1 do 5, ispitanici su imali mogućnost odabira odgovora koji su predstavljali intenzitet slaganja s tvrdnjom: 1 - uopće se ne slažem; 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne mogu odlučiti, 4 - uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem. Tvrdnje su formulirane na način da daju što jasniju sliku o značaju prihoda od članskog doprinosa, kao glavnog izvora prihoda, kao i posljedice primjene novog zakona o turizmu. Analiza podataka je rađena u statističkom programu SPSS, bazira se na aritmetičkoj sredini, standardnoj devijaciji, medijanu, modu i koeficijentu varijacije. Pearsonovim koeficijentom željela se utvrditi međusobna korelacija između analiziranih varijabli. Oba istraživanja i sekundarno i primarno imaju za cilj dokazati da je prihod od članarina turističkim zajednicama od presudnog značaja, te da bi Prijedlog novog Zakona o turizmu u FBiH negativno uticao na opstojnost turističkih zajednica uslijed novog koncepta obračuna članarine. Uzimajući u obzir prethodno postavljena je temeljna hipoteza:

H0: Usvajanjem novog Zakona o turizmu FBiH bi se drastično smanjio prihod od članskog doprinosa, što bi ugrozilo opstojnost turističkih zajednica.

## 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 3.1 Rezultati istraživanja bazirani na statističkim podacima stvarnih prihoda turističkih zajednica – retrospektiva prihoda (2007-2011. godina)

U periodu 2007. do 2011. godine turističke zajednice FBiH su se finansirale u skladu sa Zakonom o turističkim zajednicama ("Službene novine Federacije BiH", br. 19/96 i 28/03), Uredbom o članarinama Turističkoj zajednici („Službene novine Federacije BiH”, br. 18/09. U skladu sa navedenom Uredbom, obveznici uplate članarine su bila sva pravna i fizička lica koja obavljaju djelatnosti u uskoj i neposrednoj vezi s turizmom. Sukladno Uredbi odnosno obračunskim stopama za pravna i fizička lica, te razredu turističkog mjesta i Odluci o standardnoj

klasifikaciji djelatnosti u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 28/98), članarinu su obračunavali na ukupan ostvareni prihod po obračunskim stopama kako slijedi:

Razred turističkog mjesta: ( A, B, C, D)

Pravno lice: 0,05 0,045 0,04 0,035

Fizičko lice: 0,025 0,02 0,015 0,01

Prihod od članarine se rasposređivao na slijedeći način:

- 80% sredstava turističkoj zajednici kantona;
- 20% sredstava Turističkoj zajednici Federacije BiH

U periodu (2007-2011. godina) naplaćena sredstva od članarine iznosila 52.633 021 KM. Najveći prosječni mjesečni prihod je ostvarila TZ kantona Sarajevo u iznosu od 3.090 220,80 KM, zatim Turistička zajednica F BiH u iznosu od 2.026 551,80KM (Slika 1).

Slika 1. Prihod od članskog doprinosa Turističkih zajednica FBiH za period (2007- 2011.godina)

Godina	Kanton 1	Kanton 2	Kanton 3	Kanton 4	Kanton 5	Kanton 6	Kanton 7	Kanton 8	Kanton 9	Kanton 10	F Tz	Ukupno
2007	404.066	270.185	1.593.374	912.165	65.296	456.915	1.004.758	689.394	3.197.656	163.793	2.092.736	10.850.338
2008	528.426	310.149	1.759.748	1.182.201	84.398	537.426	1.112.628	816.604	3.693.222	190.764	2.434.489	12.650.055
2009	536.534	236.472	1.445.951	1.088.381	68.109	779.122	1.105.135	554.455	3.114.766	138.308	2.112.730	11.179.963
2010	424.465	219.829	983.227	1.082.854	44.307	602.270	828.779	457.948	2.534.547	167.157	1.912.942	9.258.325
2011	350.899	80.089	920.933	845.057	38.265	495.906	856.909	507.219	2.910.913	108.288	1.579.862	8.694.340
Ukupno	2.244.390	1.116.724	6.703.233	5.110.658	300.375	2.871.639	4.908.209	3.025.620	15.451.104	768.310	10.132.759	52.633.021
Prosjeck	448.878,00	223.344,80	1.340.646,60	1.022.131,69	60.075,09	574.327,80	981.641,84	605.123,90	3.090.220,80	153.661,94	2.026.551,80	10.526.604,26

Izvor: Obrada autora prema: Federalna turistička zajednica. (2007–2011). *Finansijski (interni) izvještaji*. Sarajevo.

Slika 2. Ukupni prosječni prihodi Turističkih zajednica kantona (2007–2011. godina)

Prihod	Kanton 1	Kanton 2	Kanton 3	Kanton 4	Kanton 5	Kanton 6	Kanton 7	Kanton 8	Kanton 9	Kanton 10	Ukupno	%
Članrina	448.878,00	223.344,80	1.340.646,60	1.022.131,69	60.075,09	574.327,80	981.641,84	605.123,90	3.090.220,80	153.661,94	8.500.052,46	91,63
Taksa	20.237,20	6.024,00	56.248,60	46.194,38	6.960,98	36.421,60	221.989,34	6.919,40	373.214,60	2.256,04	776.466,13	8,37
Ukupno	469.115,20	229.368,80	1.396.895,20	1.068.326,07	67.036,07	610.749,40	1.203.631,18	612.043,30	3.463.435,40	155.917,97	9.276.518,59	100,00

Izvor: Obrada autora prema: Federalna turistička zajednica. (2007–2011). *Finansijski (interni) izvještaji*. Sarajevo.

91,63% čini prihod od članarine u ukupnim prihodima turističkih zajednica kantona, dok prihod od boravišne takse iznosi samo 8,37% (Slika 2) !!! Prilikom elaboriranja ovih finansijskih pokazatelja neophodno je istaknuti, da su Turističkim zajednicama kantona F BiH trebale godine kontinuiranog rada da se uspostavi kvalitetna suradnja sa obveznicima uplate članskog doprinosa u smislu isticanja njihove obaveze obaveznog i kontinuiranog plaćanja ove vrste prihoda!

**2.2. Rezultati bazirani na statističkim podacima stvarnih prosječnih prihoda Turističke zajednice TK za period (2012-2024. godina.), s primjenom prosječnog povećanja prihoda na ostale turističke zajednice u F BiH**

U narednom elaboriranju prihoda od članarine neophodno je istaknuti da su prihodi za period (2012-2024. godina), stvarni prosječni prihodi Turističke zajednice Tuzlanskog kantona, te da je hipotetičko prosječno procentualno povećanje prihoda od članarina primijenjeno na prihode ostalih turističkih zajednica kantona u FBiH.

Slika 3. Prosječni prihodi od članarine turističkih zajednica kantona u FBiH (2012-2024. godina)

Prosjek	Kanton 1	Kanton 2	Kanton 3	Kanton 4	Kanton 5	Kanton 6	Kanton 7	Kanton 8	Kanton 9	Kanton 10	FTz	Ukupno	Index
2007-2011	448.878,00	223.344,80	1.340.646,60	1.022.131,69	60.075,09	574.327,80	981.641,84	605.123,90	3.090.220,80	153.661,94	2.026.551,80	10.526.604,26	130,00
2012-2024	583.541,40	290.348,24	1.742.840,58	1.328.771,20	78.097,62	746.626,14	1.276.134,39	786.661,07	4.017.287,04	199.760,52	2.634.517,34	13.684.585,54	

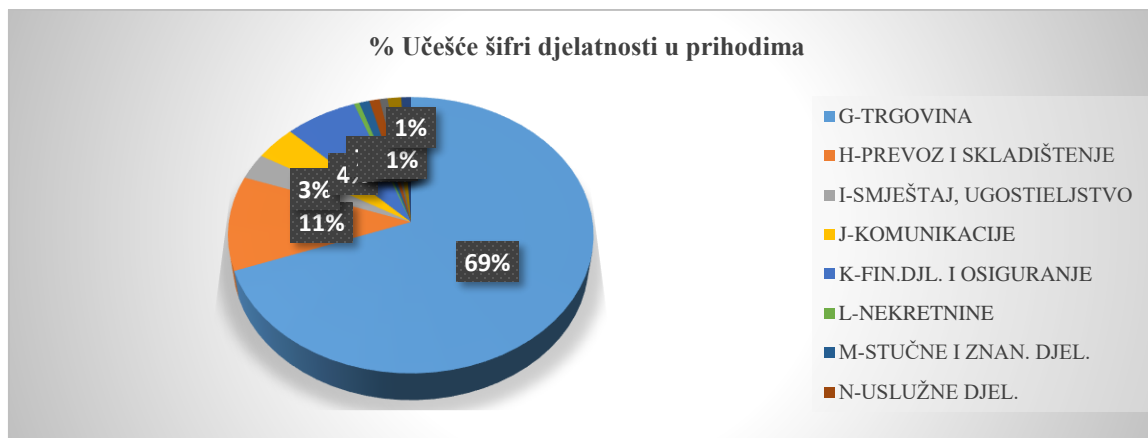
Obrada autora prema: Turistička zajednica Tuzlanskog kantona. (2012–2024). *Interni finansijski izvještaji TZTK*. Tuzla: Turistička zajednica Tuzlanskog kantona

Prosječni prihodi od članarine hipotetički, osim za TZ TK – stvarni prihodi) povećali su se za 30% u periodu (2012–2024. godina) u odnosu na period (2007–2011. godina) (Slika 3). Prihodi od članarine bazirani su na Zakonu o turističkim zajednicama TK, te na Pravilniku o obaveznim članovima turističke zajednice i izgledu i sadržaju obrasca za članski doprinos („Službene novine Tuzlanskog kantona“, broj 4/16), koji je identičan bivšoj Odluci o standardnoj klasifikaciji djelatnosti u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj 28/98), a koju trenutno u većini primjenjuju i ostale turističke zajednice kantona.

### 2.3. Rezultati bazirani na primjeni obračunskih stopa po Prijedlogu novog Zakona o turizmu u FBiH na primjeru Turističke zajednice Tk (TZTK)

Ako stvarne prihode Turističke zajednice Tuzlanskog kantona rasporedimo prema prihodima po šiframa djelatnosti, vidljivo je da najveće učešće čini područje G – (trgovina na veliko i na malo), s udjelom od 69%, zatim slijedi područje H – (prijevoz i skladištenje) s 11%, područje K – (finansijske djelatnosti i osiguranje) sa 7%, te područje J – (informacije i komunikacije) s 4% (Dijagram 2).

Dijagram 2. Učešće prihoda od članarine po šiframa djelatnosti na primjeru Turističke zajednice TK



Izvor: autori prema :Turistička zajednica Tuzlanskog kantona. (2012–2024). *Interni finansijski izvještaji TZTK*.  
Tuzla: Turistička zajednica Tuzlanskog kantona

Stvarni prihod Turističke zajednice Tuzlanskog kantona u 2024. godini iznosio je 2.447.095,20 KM. Ukoliko bi se primijenile obračunske stope po novom Prijedlogu zakona o turizmu za članarinu, prihodi bi bili smanjeni u području G (djelatnost trgovina) za 20%, a to područje čini 69% ukupnih stvarnih prihoda TZ TK. Ova vrsta obračuna s primjenom novih stopa bila je moguća jer Turistička zajednica prihode od članarine vodi u finansijskom programu koji omogućava preglede po područjima djelatnosti i šiframa, stoga se izračun može smatrati 98% tačnim.

Tabela 3. Primjena obračunskih stopa (Prijedlog novog Zakona o turizmu u FBiH) na stvarni prihod Turističke zajednice TK u 2024.godina

	Šifre kojih nema	I	II	III	IV	V	Ukupno
Stvarni prihod	457.948,19	163.495,68	207.004,24	11.162,19	973.931,22	633.553,68	2.447.095,20
Prihod po novom Zakonu	0,00	163.495,68	165.603,39	6.697,31	292.179,37	126.710,74	754.686,49
<b>Gubitak prihoda po novim obračunskim kategorijama prijedloga Zakona</b>							<b>1.692.408,71</b>
<b>% gubitak</b>							<b>69,16%</b>
Izdvajanje od 20%- nova kategorija izdvajanja prihoda za Federalnu Turističku zajednicu							150.937,30
<b>Prihod po Novom Zakonu</b>							<b>603.749,19</b>

Izvor: autori prema Turistička zajednica Tuzlanskog kantona. (2012–2024). *Interni finansijski izvještaji TZTK*.  
Tuzla: Turistička zajednica Tuzlanskog kantona

U Tabeli 3. prikazan je stvarni prihod Turističke zajednice TK u (2024. godina) te je primijenjen obračun prihoda u pet kategorija prema novom Prijedlogu zakona o turizmu. Prema tom obračunu, prihod od članskog doprinosa pao bi za 69,16%. Ako se tome doda i umanjenje za transfer prihoda od 20% prema Turističkoj zajednici Federacije BiH, prihod Turističke zajednice TK bi sa trenutnih 2.447.095,20 KM, primjenom novog Prijedloga zakona o turizmu, iznosio 603.749,19 KM, što predstavlja ukupni pad vlastitih prihoda od 89,16%. Ako se hipotetički primijeni pad prihoda [prema proračunu TZ TK, a u skladu s Prijedlogom zakona o turizmu],

gubitak prihoda od članskog doprinosa turističkih zajednica na području F BiH iznosio bi približno 8.210.751,00 KM.

## 2.4. Primarno istraživanja sa rezultatima

Tabela 4. Socio-demografska analiza ispitanika

Spol (%)		Obrazovanje (%)				Dobna skupina (%)		
M	F	SSS	VŠS	VSS	Naučna zvanja	18-30 god.	30-50 god.	Preko 50 god.
42,5	57,5	20	10	65	5	30	65	5

Izvor: autori

U uzorku od 40 ispitanika ženski spol je zastupljen sa 57,5 %. Kada je riječ o obrazovanju u uzorku 65% ispitanika ima visoku stručnu spremu, a starosna dob od 30-50 godina je zastupljena sa 65%.

Tabela 5. Statistička analiza tvrdnji

Tvrdnje	Min	Max	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Mod	Koeficijent varijacije (%)
1. TZ bitni promotori turizma.	4	5	4,93	0,26	5	5	5
2. Članina glavni izvor prihoda.	4	5	4,85	0,36	5	5	7
3. Primjena prijedloga Zakona ugrožava opstojnost TZ.	4	5	4,98	0,16	5	5	3
4. Primjenom novog Zakona drastično umanjuje sredstva za afirm.turizma.	4	5	4,90	0,30	5	5	6
5. Najveća refleksija Zakona će se negativno odraziti na lokalne zajednice.	3	5	4,68	0,46	5	5	10
N = 40							

Izvor: autori

**Tvrdnja 1.** Ispitanici se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 4,93, sa standardnom devijacijom od 0,26 i koeficijentom varijacije od 5%, što ukazuje na to da se radi o veoma homogenoj grupi odgovora. Navedeno potvrđuju minorno odstupanje i visoka aritmetička sredina.

**Tvrdnja 2.** Ispitanici se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Prosječna ocjena iznosi 4,83, sa standardnom devijacijom od 0,36 i koeficijentom varijacije od 7%, što ukazuje na to da se radi o veoma homogenoj grupi odgovora.

**Tvrdnja 3.** Ispitanici se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Prosječna ocjena je 4,98, sa standardnom devijacijom od 0,16 i izuzetno niskim koeficijentom varijacije od 3%, što ukazuje na veoma visoku homogenost odgovora.

**Tvrdnja 4.** Ispitanici se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Prosječna ocjena iznosi 4,90, sa standardnom devijacijom od 0,30 i koeficijentom varijacije od 6%, što ponovo ukazuje na homogenu grupu odgovora.

**Tvrđnja 5.** Kod ove tvrdnje najniža ocjena je intenziteta 3, a najviša 5. Prosječna ocjena iznosi 4,68, uz standardnu devijaciju od 0,47 i koeficijent varijacije od 10%. Ipak, može se konstatovati da se i dalje radi o homogenoj grupi odgovora.

Tabela 6. Uzajamna usporedba aritmetičkih sredina rezultata tvrdnji (stavova ispitanika), prema Pearsonovoj korelaciji

Tvrđnje	Turističke zajednice, bitni promotori turizma	Članarina glavni izvor prihoda	Primjena Zakona ugrožava opstojnost Turističkih zajednica	Primjena novog Zakona drastično umanjuje sredstva za afirm.turizma	Najveća refleksija Zakona će se negativno odraziti na lokalne zajednice
Turističke zajednice bitni promotori turizma	1				
Članarina glavni izvor prihoda	-0,120	1			
Primjena Zakona ugrožava opstojnost Turističkih zajednica	-0,046	-0,067	1		
Primjena novog Zakona drastično umanjuje sredstva za afirm.turizm	1,000	1,000	-0,053	1	
Najveća refleksija Zakona će se negativno odraziti na lokalne zajednice	1,000	1,000	1,000	0,033	1

Izvor: autori

U Tabli 6. uzajamna usporedba aritmetičkih sredina rezultata tvrdnji prema Pearsonovoj korelaciji, može se konstatirati pet veoma visokih korelacija. Korelacijski intenzit od 1 ukazuje da primjenom novog Zakona o turizmu ugrožava opstojnost turističkih zajednica, umanjnjem esencijalnog prihoda od članarine, što se što se negativno odražava na dalju afirmaciju turizma.

#### 4. RASPRAVA „KRITIČKA ANALIZA UTJECAJA NOVOG ZAKONSKOG RJEŠENJA NA FINANSIJSKU ODRŽIVOST TURISTIČKIH ZAJEDNICA“

Analizom Prijedloga zakona o turizmu FBiH (Vlada FBiH, 2022) u korelaciji s Internim finansijskim izvještajima TZTK (2012–2024), uočava se kritična tačka koja bi mogla ugroziti opstanak lokalnog turističkog menadžmenta. Naime, ustavno pravo kantona na upravljanje turizmom, utemeljeno u Ustavu Federacije BiH (član III, 4. k), direktno je dovedeno u pitanje predloženom centralizacijom prihoda. Dosadašnji model, definisan Zakonom o turističkim zajednicama TK (2015) i pripadajućim Pravilnikom (2016), omogućavao je stabilan priliv sredstava koji je služio kao motor razvoja destinacije. Međutim, simulacija primjene novog federalnog prijedloga na realne podatke iz protekle decenije pokazuje alarmantan pad prihoda od 69%. Ovakav fiskalni rez nije samo administrativna promjena; on predstavlja direktnu prijetnju za održivost turizma, što se kosi s teorijskim postavkama o važnosti dionika (stakeholders) koje navode Hazra i saradnici (2017).

Ako uzmemo u obzir stavove Križman Pavlović (2003) o upravljačkim odrednicama marketinga destinacije, jasno je da bez adekvatne finansijske autonomije, lokalne turističke zajednice gube sposobnost upravljanja brendom i destinacijom. Umjesto evolucije prema modernim DMO organizacijama (Barten, 2023; Hartog, 2021), novi zakonski okvir rizikuje da kantonalne urede svede na puke administrativne jedinice bez razvojne moći. Ovakva diskrepancija između potreba terena i predloženog zakona nalaže hitnu reevaluaciju modela raspodjele sredstava, kako bi se očuvala vertikalna usklađenost upravljanja turizmom u Federaciji BiH."

#### ZAKLJUČAK

Razvoj turizma u Bosni i Hercegovini pod utjecajem je višeslojne uprave i kompleksne zakonske regulative. Ovakvo uređenje države usložnjava sistemski razvoj turističkog sektora. Ključnu ulogu u promociji i razvoju turističke destinacije imaju turističke zajednice, koje predstavljaju bitne aktere u afirmaciji turizma i koordinaciji s ostalim interesno-utjecajnim grupama (stakeholderima). Iz tih razloga, od presudne je važnosti stabilan i dostatan prihod ovih organizacija.

U radu je na bazi sekundarnih istraživanja ukazano na to da su turističke zajednice ključni promotori turizma koji, po svom zakonskom ustrojstvu, djeluju kao destinacijske menadžment organizacije (DMO). Primjenom hipotetičkog povećanja prihoda, baziranog na stvarnim finansijskim podacima Turističke zajednice Tuzlanskog kantona, može se konstatovati da bi usvajanjem Prijedloga zakona o turizmu (u segmentu finansiranja putem članskog doprinosa) došlo do drastičnog smanjenja prihoda turističkih zajednica za 69,16%. Na nivou Federacije BiH, to predstavlja pad prihoda od približno 8.210.751,00 KM.

Analizom Pearsonovog koeficijenta korelacije uočavaju se specifični odnosi između stavova ispitanika. Savršena pozitivna korelacija ( $r = 1,000$ ) između tvrdnji o ulozi turističkih zajednica (TZ) kao promotora (T1), članarine kao glavnog izvora prihoda (T2), drastičnog umanjenja sredstava (T4), te negativne refleksije na lokalne zajednice (T5), ukazuje na potpunu

usklađenost stavova. Ovo potvrđuje da ispitanici gubitak prihoda i ugroženost lokalnih zajednica posmatraju kao direktno uzročno-posljedično vezane faktore. Visoke vrijednosti korelacije ( $r = 1,000$ ) kod većine varijabli potvrđuju ekstremno visok stepen saglasnosti menadžmenta turističkih zajednica o štetnosti predloženih zakonskih rješenja. Utvrđeno je postojanje pet veoma visokih korelacija između tvrdnji (Tabela 6), što ukazuje na činjenicu da nema elemenata za odbacivanje postavljene hipoteze  $H_0$ , odnosno ista se u potpunosti prihvata. Novi Prijedlog zakona o turizmu negativno bi utjecao na cjelokupnu afirmaciju turizma, jer bi smanjenje prihoda od članskog doprinosa direktno uzrokovalo umanjene promotivnih aktivnosti turističkih zajednica, kao i smanjenje sredstava namijenjenih razvojnim projektima.

Novi prijedlog Zakona o turizmu bi uticao i na kompletnu afirmaciju turizma, jer smanjenjem prihoda od članskog doprinosa bi uticalo i na umanjene promotivnih aktivnosti turističkih zajednica, kao i na smanjenje sredstava za razvojne projekte. Uzimajući u obzir rezultate empirijskog istraživanja, finansijske projekcije i stavove ispitanika, može se zaključiti da su prikupljeni dokazi u potpunosti potvrdili temeljnu hipotezu rada:

$H_0$ : Usvajanjem novog Zakona o turizmu FBiH drastično bi se smanjio prihod od članskog doprinosa, što bi ugrozilo opstojnost turističkih zajednica.

### *Ograničenja*

"Glavna ograničenja ovog istraživanja proizlaze iz metodoloških praznina u zvaničnom statističkom sistemu BiH/FBiH, koji ne obuhvata detaljne finansijske pokazatelje rada turističkih zajednica. Dodatni izazov predstavljala je niska razina digitalne transparentnosti, s obzirom na to da finansijski izvještaji često nisu javno dostupni na službenim web stranicama subjekata. Zbog navedenih ograničenja, istraživanje se primarno oslanja na analizu dostupne interne dokumentacije i direktno prikupljenih podataka, što osigurava relevantnost analize uprkos eksternim preprekama."

### *Preporuka*

Na osnovu provedenog istraživanja, preporučuje se izvršiti reviziju i korekciju Prijedloga zakona o turizmu u dijelu koji se odnosi na finansiranje turističkih zajednica. Predlaže se da se model finansiranja zadrži na osnovama Zakona o turističkim zajednicama Tuzlanskog kantona, kao i na pripadajućem Pravilniku o obaveznim članovima turističke zajednice te izgledu i sadržaju obrasca za članski doprinos. U prilog ovoj preporuci ide i činjenica da su turističke zajednice od 1998. godine, uz značajne napore i vlastiti angažman, uspjele uspostaviti kontinuitet naplate prihoda od članskog doprinosa s efikasnošću od 90%, i to primjenom zakonske legislative koja je slična rješenjima iz Tuzlanskog kantona.

## **LITERATURA**

1. Aljić, M. (2023). *Turizam i procesi upravljanja*. Univerzitet Finra Tuzla - Fakultet turizma, ugostiteljstva i gastronomije, Tuzla .

2. Aljić, M. (2022). Uloga državnih lokalnih institucija Federacije BIH u razvoju ruralnog turizma. U *Zbornik radova sa 3. međunarodne znanstveno stručne konferencije za razvoj ruralnog turizma*. Vimal akademija, Zagreb.
3. Ashworth, G. J., & Goodall, B. (1990). *Marketing Tourism Places*. London: Routledge.
4. Avakumović, B., Čorak, S., Magaš, D., Razović, M., Telišman-Košuta, N., & Trezner, Ž. (2009). *Destinacijske menadžment kompanije*. Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija.
5. Blešić, I., Pivac, T., Đorđević, J., Stamenković, I., & Janićević, S. (2014). Cultural events as part of cultural tourism development. Case study: Sombor and Apatin (Serbia). *Acta geographica Slovenica*, 54(2), 381–390.
6. Barten, M. (2023). What is a Destination Management Organization (DMO)? Revfine. Preuzeto s: <https://www.revfine.com/destination-management-organization/>
7. Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
8. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., & Kesar, O. (2011). *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
9. Čorak, S., Marušić, Z., & Ivandić, N. (2009). *Tomas trendovi: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj 1987–2008*. Institut za turizam, Zagreb.
10. Dujmović, M. (2019). Komercijalizacija kulturne baštine u turizmu. *Socijalna ekologija*, 28(2), 145–168. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.28.2.3>
11. Domazet, A., & Peštek, A. (2009). *Sistem podrške razvoju turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Ekonomski institut.
12. Dolenc, S., & Vodeb, K. (2020). State of Art: Održivo upravljanje mračnim turizmom prema teoriji dionika. *Notitia – časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 6(1), 25–38. <https://doi.org/10.32676/n.6.1.3>
13. Ezeuduji, I. (2015). Strategic event-based rural tourism development for sub-Saharan Africa. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 212–228.
14. Federalni zavod za statistiku. (2025). *Federacija u brojkama*. Sarajevo: Federalni zavod za statistiku.
15. Federalna turistička zajednica. (2007–2011). *Finansijski (interni) izvještaji*. Sarajevo: Federalna turistička zajednica.
16. Golja, T., & Dolenc, S. (2021). Suradnja i partnerstvo interesnih dionika u turizmu: primjeri dobre prakse kreiranja inovativnog turističkog doživljaja. U: T. Golja (ur.), *Izazovi destinacijskoga menadžmenta i imaginacija turizma budućnosti*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
17. Hartog, Z. (2021). *What is a Destination Management Organization (DMO) and Why Should Destinations Care?* Solimar International. Preuzeto s:

<https://www.solimarinternational.com/what-is-a-destination-management-organization-dmo-and-why-should-destinations-care/>

18. Hazra, S., Fletcher, J., & Wilkes, K. (2017). An evaluation of power relationships among stakeholders in the tourism industry networks of Agra, India. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 278–294. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.887662>
19. Jovanović, V., & Delić, U. (2010). Characteristics of events and their impact on development of tourism in Serbia. *Turizam i hotelijerstvo*, 7(2), 203–220
20. Križman Pavlović, D. (2003). Upravljačke i organizacijske odrednice marketinga turističke destinacije [Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb]. Sveučilište u Zagrebu.
21. Krajnović, V. (2022). Measuring tourism sustainability: Are we on the right track? *Acta Turistica*, 34(1), 83–105. <https://doi.org/10.22598/at/2022.34.1.83>
22. Lončarić, B., Bolfek, B., & Stanić, M. (2014). Uloga turističkih zajednica u procesu stvaranja preduvjeta za konstituiranje regionalne turističke organizacije u Slavoniji. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 52–69. Zadar: Sveučilište u Zadru.
23. Ministarstvo trgovine, turizma i saobraćaja TK. (2016). Pravilnik o obaveznim članovima Turističke zajednice i izgledu i sadržaju obrasca za članski doprinos ("Službene novine Tuzlanskog kantona", broj 4/16). Tuzla.
24. Parlament Federacije Bosne i Hercegovine. (1996). Zakon o turističkim zajednicama i promicanju turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 19/96). Sarajevo.
25. Parlament Federacije Bosne i Hercegovine. (2003). Zakon o turističkim zajednicama i promicanju turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 28/03). Sarajevo.
26. Senečić, J., & Grgona, J. (2006). *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.
27. Skupština Tuzlanskog kantona. (2015). *Zakon o turističkim zajednicama Tuzlanskog kantona* ("Službene novine Tuzlanskog kantona", broj 11/15). Tuzla.
28. Turistička zajednica Tuzlanskog kantona. (2012–2024). *Interni finansijski izvještaji TZTK*. Tuzla: Turistička zajednica Tuzlanskog kantona.
29. Ustav Federacije Bosne i Hercegovine. Podjela nadležnosti između federalne i kantonalne vlasti, član III, 4. k). Preuzeto s: [http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV\\_BOSNE\\_I\\_HERCEGOVINE\\_bos.pdf](http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_bos.pdf)
30. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. (2009). *Uredba o članarinama u turističkim zajednicama* ("Službene novine Federacije BiH", broj 18/09). Sarajevo.
31. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. (1998). *Uredba o obračunskim stopama za pravna i fizička lica te razredima turističkog mjesta i Odluka o standardnoj klasifikaciji djelatnosti u Federaciji Bosne i Hercegovine* ("Službene novine Federacije BiH", broj 28/98). Sarajevo.
32. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. (2022). Prijedlog zakona o turizmu Federacije Bosne i Hercegovine (Broj: 02-02-1357/22). Sarajevo: Federalno ministarstvo okoliša i turizma. Preuzeto s: [https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri\\_2022/Prijedlog%20ZoT%20FBiH%20bos.pdf](https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri_2022/Prijedlog%20ZoT%20FBiH%20bos.pdf)