

# Održivo hotelijerstvo i utjecaj na konkurentnost

---

**Stehlik, Josipa**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:248422>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**JOSIPA STEHLIK**

**ODRŽIVO HOTELIJERSTVO I UTJECAJ NA KONKURENTNOST**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

JOSIPA STEHLIK

**ODRŽIVO HOTELIJERSTVO I UTJECAJ NA KONKURENTNOST**

Diplomski rad

**JMBAG:** redoviti student

**Studijski smjer:** Turizam i razvoj

**Predmet:** Suvremeno hotelijerstvo

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Turizam i trgovina

**Mentor:** doc. dr. sc. Tamara Floričić

Pula rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

---

SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD  | 1  |
| 2. TURIZAM I UGOSTITELJSTVO U GLOBALNOM KONTEKSTU                      | 2  |
| <b>2.1. Povijesno gledanje ugostiteljstva</b>                          | 2  |
| 2.2. Značajke ugostiteljstva   | 3  |
| 2.3. Podjela ugostiteljstva  | 4  |
| 3. TURISTIČKI SUSTAV – DIONICI I ODREDNICE                             | 7  |
| <b>2.1. Javni sektor (vlada)</b>                                       | 8  |
| <b>2.2. Lokalne samouprave</b>   | 10 |
| <b>2.3. Turističke ustanove, poduzeća i organizacije</b>               | 10 |
| <b>2.4. Lokalno stanovništvo</b>                                       | 12 |
| <b>2.5. Turisti</b>  | 13 |
| <b>2.6. Profesionalci i zaposlenici</b>                                | 13 |
| 2.7. Menadžment u ugostiteljstvu                                       | 14 |
| 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA U UGOSTITELJSTVU KAO DIO TURISTIČKOG SUSTAVA | 18 |
| <b>3.1. Model organizacijske kulture</b>                               | 20 |
| <b>3.2. Elementi i dimenzije organizacijske kulture</b>                | 23 |
| 3.3. Etički i moralni principi u poslovanju ugostiteljskih poduzeća    | 25 |
| 4. SUVREMENO HOTELIJERSTVO U SUSTAVU TURIZMA                           | 28 |
| 4.1. Sigurnost i higijena  | 30 |
| 4.2. Jedinstveno iskustvo  | 30 |
| 4.3. Multikulturalno zapošljavanje                                     | 31 |
| 4.4. Dizajn hotela i poslovna strategija                               | 31 |
| 4.5. Glasovno pretraživanje i glasovna kontrola                        | 31 |
| 4.6. Priprema i dostava "take away" hrane iz hotela                    | 32 |
| 4.7. Održivi hoteli  | 32 |
| 4.8. Lokalno iskustvo  | 32 |
| 4.9. Tehnološki trendovi   | 32 |
| 4.10. Virtualna i proširena stvarnost                                  | 33 |
| 4.11. CRM  | 34 |
| 4.12. Umjetna inteligencija  | 34 |
| 5. ODRŽIVO HOTELIJERSTVO   | 34 |
| 6. KONKURENTNOST HOTELIJERSTVA I HOTELSKI BENCHMARKING                 | 39 |
| 6.1. Hotelski benchmarking   | 40 |
| 7. KONKURENTNOST ODRŽIVOG HOTELIJERSTVA                                | 43 |

|   |    |
|---|----|
| 7.1. Uvod u istraživanje                                | 43 |
| 7.2. Konkurentnost                                      | 44 |
| 7.3 Hrvatska po standardima održivosti                  | 46 |
| 7.4 "Zelenim" certifikatom UPUHH-A 41 hotel u Hrvatskoj | 47 |
| 7.5 Online promocija                                    | 51 |
| 7.7. Istraživanje online promocije                      | 52 |
| 8. ZAKLJUČAK  | 56 |

## 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je 'Održivo hotelijerstvo i utjecaj na konkurentnost'. Turizam koje se danas predstavlja i gleda kao primarna ljudska potreba, kao prioritetna uloga u procesu tranzicije ka održivom gospodarstvu nudi raznolike mogućnosti opstanka, ali istovremeno aktivirajući odgovorno ponašanje prema okolini. Radi velikog utjecaja na okoliš, vrlo je važno poznavati različite načine očuvanja i prilagodbe kako bi društvo i gospodarstvo bilo upoznato s novim primjerima strategije razvoja u održivom obliku. Ukoliko postoji određena veza pozitivnog djelovanja između dionika turističkog sustava, sigurno će i sam turizam u određenoj destinaciji prihvatiti oblik održivosti destinacije te društveno odgovornog poslovanja. Sam cilj održivosti je upravo ulaganje u sadašnjosti da bi imali u budućnosti.

Između uvoda i zaključka, rad se sastoji od sedam poglavlja gdje većinski ista poglavlja sa sobom nose i potpoglavlja gdje se određena tema detaljnije i razjašnjava. u prvom poglavlju se definira pojam ugostiteljstva, te se isti pojam razrađuje i opisuje kroz svoje razne elemente, također se posebno ističe hotelijerstvo kao dio ugostiteljske djelatnosti. Drugo poglavlje definira i dijeli dione u turizmu koji se spominju kroz cijeli rad i imaju vrlo bitnu ulogu u svakom aspektu turizma. Potpoglavlje 'Menadžment u turizmu' jasno govori o funkcijama i zadaćama menadžmenta i njegovoj ulozi. U sljedećem poglavlju navode se prednosti i razlozi zašto je baš organizacijska kultura prijeko potrebna u jednom poduzeću, u ovom slučaju u hotelskom poslovanju. Kroz poglavlje će se razmotriti kako upravo gost kroz svakodnevne i uobičajene komunikacijske trenutke uviđa organizacijsku kulturu određenog poduzeća. Organizacijska kultura kao temeljna postavka odražava vrijednosti organizacije izražene kroz način ponašanja radnika, odnos među kolegama, odnos radnika i menadžera te odnos s gostima. Suvremeno hotelijerstvo svojim definicijama i potpoglavljima uvodi u značajke samog srža teme, a to je održivo hotelijerstvo. Također, teorijom hotelskog benchmarkinga i konkurentnosti na tržištu dolazi se do istraživanja autorice koji je detaljno prikazan kroz tablice i daljnja objašnjenja.

Kroz cijeli rad su se koristile metode istraživanja poput analize, indukcije, kompilacije i statističke metode.



## **2. TURIZAM I UGOSTITELJSTVO U GLOBALNOM KONTEKSTU**

Svojim funkcijama u društvu, turizam pokreće milijune ljudi diljem svijeta da svoje slobodno vrijeme, zarađenim sredstvima kreću u putovanja unutar ili izvan svoga stalnog mjesta boravka. Riječ turizam je u pravilu europeizam, što znači da je riječ porijeklom iz europskog jezika te je proširena dalje u drugima. Postoje razne definicije turizma, ali ga se najbolje može definirati kao skup odnosa i pojava nastalih prilikom putovanja i boravka stranaca u nekom kraju, ukoliko sam boravak ne znači nastanjivanje te nije vezan za stjecanje zarade.

Sektor turizma i ugostiteljstva u međusobnoj vezi je jedan od najvažniji faktora u Republici Hrvatskoj. Postoji niz dokaza i pokazatelja kako je upravo ovaj sektor među najbitnijima u državi te kako pridonosi uvelike u stvaranju i povećanju samog BDP-a koji je iz godine u godinu sve veći gledajući od strane turizma. Turizam u ovom slučaju predstavlja značajan dio hrvatskog gospodarstva.

Ugostiteljstvo kao pojedinačan sektor ima veliku važnost u turističkom kretanju i samoj turističkoj ponudi. To je organizirana djelatnost koja ima namjenu zadovoljiti potrebe turista u sklopu smještaja i hrane, te kao takva djelatnost postaje predstavnik i receptivni čimbenik turizma. Međusobna veza između turizma i ugostiteljstva je zastupljena činjenicom kako više od 50% turističkih prihoda zapravo dolazi od strane ugostiteljstva.

### **2.1. Povijesno gledanje ugostiteljstva**

Ugostiteljstvo kao pojam potječe još iz antičkog doba pa sve do danas. Kroz svoju povijesnu priču upravo ugostiteljstvo postoje temelj razvoja turizma u određenom mjestu kao i preduvjet nastanka turističke ponude. Počeci ugostiteljstva započinju u malim svratištima pa se nastavlja i dan danas kroz sofisticirane objekte i visoka tehnološka postignuća kojima je cilj oduvijek jednak, a to je pružanje usluge smještaja, hrane i pića osobama na putovanju. Sredinom 20. Stoljeća ugostiteljstvo postoje strateška i ključna odrednica gospodarstva zemalja u velikom broju koja su u razvoju, posebno onom turističkom. Posebno se kao sektor razvija nakon križarskih ratova, a ponajviše nakon velikih otkrića koja uključuju one prekomorske kada su se poglavito pojavile i gostionice u kojima se nudila hrana i piće. Prve kavane nastaju za vrijeme 17. Stoljeća kada su bile među omiljenijim okupljalištima umjetnika i intelektualaca. U Francuskoj, osim raskošnih dvorova, nastali su i prvi restorani koji su svojim standardnim

jelovnicima gostima nudili svoju temeljnu uslugu. Hoteli su se širili zajedno s razvojem prometnih infrastruktura poput željeznice, parobroda i zrakoplova.

Ugostiteljstvo u Hrvatskoj je usko povezano sa samim razvojem turizma, ali su određeni oblici ugostiteljstva poput hotelijerstva počeli s napretkom osnutka željeznice i uvođenjem parobrodskih linija. Prvo hoteli u Hrvatskoj nastaju u 19. Stoljeću povezani s razvojem sajmišnih središta te jačanjem zanata, točnije, obrtništva te isticanjem kontinentalnih termalnih vrela u ljekovite svrhe kao i primorskih krajeva. Također, nastaju prva svratišta i hoteli blizu crkvenih središta koja su ujedno i hodočasničkog motiva. Osnaživanjem turističkog sektora snažno se otvaraju i ugostiteljski objekti.

## 2.2. Značajke ugostiteljstva

Ugostiteljstvo je jedan od sektora koji zapošljava najviše radne snage sa tendencijom stalnog rasta. O globalnosti zasigurno govori podatak koji pokazuje kako upravo u hotelijerstvu na međunarodnoj razini je najviše globalnih korporacija te da je djelatnost ugostitelja prisutna i poštovana u mnogim tijelima međunarodnih uglednih organizacija. Ugostiteljstvo se definira kao djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, hrane i pića te ostalih aktivnosti unutar objekta, ali i izvan njega. Također se pridaje važnost na pripremanje i usluživanje iz čega se može vrlo jasno raspoznati karakteristiku ugostiteljske djelatnosti koja u jednom objedinjuje proizvodne i uslužne aktivnosti, točnije, ugostiteljstvo definiramo kao proizvodno uslužnu djelatnost.

Ugostiteljske usluge čine:

- Pružanje usluga smještaja
- Pripremanje hrane i pića uz usluživanje
- Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu

Obilježja suvremenog ugostiteljstva:

- Gosti prilikom donošenja odluke vode računa o kvaliteti same usluge, sigurnosti i čistoći
- Proizvodnja je neodjeljiva od potrošnje
- 'pokvarljivost' ugostiteljskih proizvoda i usluga
- Poslovni postupci su većinski rutinski
- Pružanje mogućnosti standardizacije

### 2.3. Podjela ugostiteljstva

Ugostiteljska djelatnost se dijeli na hotelijerstvo i restoraterstvo. Naziv koji obuhvaća sva poduzeća koja se bave uslugom hrane i pića te smještaja se skupno naziva hotelijerstvo.

#### **Hotelijerstvo**

Standardna podjela objekata za smještaj se dijeli na osnovne i komplementarne objekte. Skupina hoteli se uvrštava u primarne, točnije, osnovne smještajne objekte. Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata, uključeni su objekti u kojima se pružaju usluge smještaja, hrane, pića i napitaka te istovremeno zadovoljavaju potrebe turističke potražnje. Prema istoj podjeli u skupinu 'Hoteli' ulaze sve vrste i funkcionalne cjeline u kojima se gostima pružaju usluge smještaja i doručka, a također se mogu posluživati i ostale ugostiteljske usluge, a njihova podjela je na:

1. Hotel baština (heritage)
2. Difuzni hotel
3. Aparthotel
4. Turistički apartmani
5. Turističko naselje
6. Pansion
7. Integralni hotel
8. Lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, itd.
9. Hotel
10. Hoteli posebnih standarda: Hotel business, Hotel meetings, Hotel club, Hotel health & fitness, itd.

Gledajući hotelijerstvo iz današnje perspektive može se zaključiti kako se sve veći naglasak stavlja na ostatak hotelskih usluga. Slika hotela kao objekta koji nudi samo prenoćište gubi svoju važnost te se većinski gleda kao pokretač turističkog doživljaja u kojima turisti koriste prateće sadržaje i upotpunjuju svoj boravak u destinaciji. Hotelijerstvo se također javlja kao bitan faktor u razvijanju gospodarskog sektora poticanjem proizvodnje u mnogim drugim djelatnostima poput prometa, trgovine, poljoprivrede, itd. Što također utječe na zaposlenost u hotelu. Osim toga, hotelijerstvo utječe na valorizaciju prirodnih resursa, na ravnotežu platne bilance i ostalih prednosti. Ponuda smještaja te sama usluga smještaja predstavlja preko 50% ukupne svjetske turističke potrošnje što znači kako hotelijerstvo djeluje kao najprisutniji

podsektor turističke ekonomije i financijski gledano, pruža stabilnost u turističkom pogledu prihoda.

Gledajući vrijednost imovine i angažiranog kapitala, ostvarenog prihoda te razine zaposlenosti, hotelijerstvo se smatra najvažnijom djelatnosti turističkog sektora te svojom važnošću zauzima značajnu ulogu pri istraživanju faktora aktivnosti određene turističke destinacije, točnije, 'pull faktora'. Bez obzira što turističko putovanje nije primarno organizirano radi smještajnog objekta, isti svakako zauzima sve bitniju ulogu pri odabiru destinacije pri čemu se posebno naglašava potreba za raznolikom ponudom aktivnosti u objektu. Bez postojanja usluge smještaja, turistička potražnja nema mogućnost zadržavanja u destinaciji, a na kraju ni želju.

Bitna uloga hotelijerstva se također očituje i u:

- ponudi objekata u kojim se uz noćenje mogu obavljati poslovi, održavati sastanci i konferencije, također se u njima može zabavljati i rekreirati. Hoteli svojim ponudom pridonose ukupnom rezultatu dobara i usluga, što čini materijalno dobro stanje naroda i zajednice;
- atrakcijskoj osnovi hotela za posjetitelje koji sa sobom donose potrošačku moć, tako hoteli putem potrošnje posjetitelja četo doprinose lokalnoj privredi izravnom i neizravnom redistribucijom onoga što su posjetitelji potrošili kod drugih primatelja u zajednici;
- važnosti hotela kao poslodavaca kroz ponudu radnih mjesta od izuzetnog je značaja za zapošljavanje u mnogim zemljama a ujedno je to djelatnost sa velik udjelom samozapošljavanja;
- značaju hotela kao tržišta za proizvode drugih industrija, posebice građevinska industrija i srodne značajno profitiraju od razvoja hotelijerstva, kao i zemljoradništvo, ribarstvo, dobavljači hrane i pića, kao i elektropoduzeća, vodoprivredna poduzeća, plinare i sl.;
- pogodnostima koje stvaraju za lokalno stanovništvo, njihove restauracije, barovi i drugi objekti privlače i lokane goste čime hoteli postaju društvena središta zajednice.

Kvaliteta i izgrađenost samog objekta koji nudi uslugu smještaja je velik kriterij valorizacije turističke destinacije skupa s brojnošću, kvalitetom i raznovrsnošću ponude. Jedan od primarnih i glavnih elemenata turističke infrastrukture je upravo hotelska ponuda te se njom može odrediti

i smjer razvoja turizma u određenoj turističkoj destinaciji. Može se reći kako postoji izravna međusobna veza između strukturom smještajnih kapaciteta i strukturom gostiju te njihovom potrošnjom te posljedično s ukupnim turističkim prihodima koji su ostvareni.

Koliko je bitno za destinaciju da raspolaže raznovrsnom ponudom smještajnih kapaciteta jednak je bitno, pa čak i primarno, da je udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima što veći. Hotelska ponuda svakako ima velik udio u turističkoj ponudi određene destinacije te svojim standardima i širinom usluge i kvalitete stvara određenu turističku sliku jednog mjesta. Turistički potencijal i sam razvoj turističke destinacije očituje se prema udjelu smještajnih jedinici u skupini gdje pripadaju osnovni objekti za smještaj. Također, kako bi se izračunao turistički potencijal određene države potrebno je u odnos staviti broj kreveta i broj stanovnika te iste države.

## **Restoraterstvo**

Ugostiteljstvo između ostalog pruža također uslugu pružanja hrane i pića. Segment hrane i pića također sa sobom nosi svoju povijest te potječe od prvih gostionica, odnosno samostana u kojima se putnicima pružala okrijepa.

Objekti u ugostiteljstvu koji se bave pružanjem hrane i pića se dijele u više skupina i u više podskupina:

- Restorani: restoran, gostionica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica, pizzeria,, bistro, slastičarnica, itd.
- Barovi: kavana, noćni klub, noćni bar, disco klub, caffè bar, pivnica, buffet, konoba, itd.
- 

## **Prateće usluge ugostiteljskih objekata**

Popratnu i važnu ulogu također u turističkoj ponudi uz smještaj i posluživanje hrane i pića imaju prateće usluge poput rekreacije i zabave, organizacije sastanaka i konferencija te slično. Gledano s današnje perspektive, kao posljedica ubravnog ritma života te skupa s njim povezane razine stresa, upravo su prateće usluge primjerene za opuštanje te sve više dobivaju na važnosti u turističkoj ponudi kako za turiste tako i za lokalno stanovništvo istog turističkog mjesta.

Sadržaji koji su obuhvaćeni u objektima za pružanje usluga rekreacije i zabave:

- Sportski tereni i objekti – npr. Tereni za golf
- Wellness i spa objekti

- Tematski i zabavni parkovi
- Kasina

### 3. TURISTIČKI SUSTAV – DIONICI I ODREDNICE

Turizam predstavlja odraz općeg razvijanja društva i jedan je od najvažnijih čimbenika društvenog i gospodarskog razvoja. Budući da turizam direktno utječe na gospodarski rast i blagostanje pučanstva može se reći kako upravo turizam za sobom nosi važnu ulogu u nacionalnim gospodarstvima. Također, poticanjem raznolikih oblika turizma dolazi do uključivanja sve više vrsta djelatnosti kako bi se upravo složeni proizvod plasirao na turističko tržište te kako bi sama ponuda bila raznolika i drugačija turistima.

Kako bi se postigao interes koji je potaknut od strane interesnih skupina, točnije dionika, organizacije samog zajedničkog poslovanja i uvažavanje je vrlo kompleksna pa zajedno čine turistički sustav. Turistički sustav najčešće čine sljedeće skupine organizacija:

- Poduzeća (dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću, njihova udruženja)
- Organizacije ili institucije nekomercijalnog karaktera (turistička društvena organizacija, turističke zajednice, itd.)
- Javne organizacije ( Hrvatske željeznice, Hrvatske šume, Jadrolinija, itd.)
- Državna tijela (Ministarstvo turizma i njegov ustroj)

Izravni i neizravni sudionici koji su povezani intenzivnim vezama međusobno, odnosima i međuovisnošću su sastavni dio kompleksne turističke receptive. Sama turistička ponuda određene destinacije je sastavljena od određenih brojnih sudionika koji pružanjem svojih turističkih proizvoda uvelike doprinose razvoju i diversifikaciji destinacijskog proizvoda.

Općenito, što veći broj sudionika sudjeluje u formiranju destinacijskog proizvoda to je sam proizvod raznovrsniji i privlačniji turističkoj potražnji. Problem nastaje pri povezivanju aktivnosti i interesa pojedinih nositelja turističke ponude, Stoga se sama turistička ponuda može definirati kao složeni sustav s nizom podsustava, a njega samog kao podsustav šireg gospodarskog sustava. Sustav turističke ponude obično se promatra i definira kroz dva temeljna elementa, a to su turistička komunalna infrastruktura i turistička suprastruktura.

Turističko-komunalnu infrastrukturu određene destinacije čine:

- Turistička mjesta
- Prometna povezanost
- Lokalni putevi, prilazi, itd.
- Komunalije
- Putnička pristaništa, luke, kolodvori, itd.
- Javna kupališta

Turističku suprastrukturu najčešće čine:

- Ugostiteljski objekti
- Turističke službe u užem smislu
- Trgovina na malo
- Sredstva lokalnog prometa
- Organizacije i objekti za oporavak
- Obrtničke usluge

Dionik je osoba, ili organizacija koja utječe na razvoj turizma. Odnos dionika i njihovog posla može imati utjecaj na samu organizaciju, ali također, već osmišljena organizacija može utjecati na način poslovanja dionika. Dionici koji sudjeluju u razvoju turizma destinacije mogu biti razni pojedinci ili organizacije poput lokalnog stanovništva, lokalne samouprave, javnog sektora (vlade), turističke organizacije, turista i turističkih poduzeća. Obrazovanje, radno okruženje i životni standard su bitni faktori za izgradnju stava o održivosti i zaštiti okoliša. Sve interesne skupine, posebno koji podržavaju održivi turizam, su sklonije podržavati investicije vlade, te su sklonije prihvatiti i tolerirati negativne utjecaje koje nosi turizam. Dionici koji podržavaju turizam i njegov razvoj stvaraju osjećaj gostoljublivosti puno više nego ukoliko ne spadaju u turistički sektor. Nositelji planiranja se zalažu također za uključivanje lokalnih skupina u procesu planiranja.

## **2.1. Javni sektor (vlada)**

Javni sektor je dionik koji sa turističkim subjektima komunicira na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Takva suradnja stvara razvoj Nacionalne turističke organizacije koja ima partnerski odnos s javnim sektorom, ali i međunarodnim organizacijama poput UNWTO-a, ETC-a i sličnih. Svaki partnerski odnos stvara korak više ka organizaciji i razvoju turizma jedne destinacije.

Kako bi turizam ostvario svoje zacrtane ciljeve, vlada mora imati na raspolaganju sredstva koja će koristiti turizmu i njegovom djelovanju. Postoje dva načina na koja vlada može utjecati na turizam, to su: Upravljanje potražnjom i prihodima i upravljanje ponudom i prihodima.

Upravljanje potražnjom i prihodima:

- Marketing i promidžba Prikupljanje informacija i razvoj mreže
- Cijene
- Kontrola broja posjetitelja
- Sigurnost i zaštita

Upravljanje ponudom i prihodima:

- Racionalno i planirano iskorištavanje zemlje i kontrola okoliša
- Odredbe o izgradnji objekata u turizmu
- Odredbe o tržištu
- Planiranje i istraživanje tržišta
- Porezi
- Vlasništvo
- Obrazovanje
- Investicijski poticaj

Središnje tijelo Republike Hrvatske za turizam i njegova djelovanja je Ministarstvo turizma Republike Hrvatske koje ima određene poslovne pothvate poput:<sup>1</sup>

- turističku politiku Republike Hrvatske,
- strategiju razvitka hrvatskog turizma; razvoj i investicije u turizmu;
- razvitak kongresnoga, seoskoga, lovnoga, zdravstvenoga, omladinskoga i drugih selektivnih oblika turizma;
- unapređivanje i razvoj malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu;
- sanacijske programe u svezi s restrukturiranjem hotelsko-ugostiteljskih tvrtki, praćenje i sudjelovanje u procesu privatizacije;
- turističku informatiku,
- promicanje hrvatskog turizma u inozemstvu;
- sustav turističkih zajednica;
- turističku i ugostiteljsku statistiku;
- stanje i pojave na području turističkih i ugostiteljskih usluga;



- međunarodnu suradnju u svezi s turizmom;
- djelovanje instrumenata gospodarskog sustava i mjera gospodarske politike na razvoj ponude i pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga i poslovanje turističkih i ugostiteljskih gospodarskih subjekata;
- uvjete obavljanja turističke i ugostiteljske djelatnosti, praćenje i analiziranje kvalitete turističke ponude, turističkih i ugostiteljskih usluga, uvođenje međunarodnih standarda kvalitete ponude smještaja i usluga; kategorizaciju turističkih i ugostiteljskih objekata;
- unapređivanje turističke i ugostiteljske djelatnosti.

## **2.2 Lokalne samouprave**

Pojam lokalne samouprave podrazumijeva više razina samouprave poput općinskih, gradskih, županijskih, regionalnih itd. Lokalne jedinice imaju određeni opseg teritorija koji je unutar države određen zakonom. Lokalna samouprava također podrazumijeva pravo lokalnih jedinica da uređuju, upravljaju pod zakonom uz vlastitu odgovornost i uz potvrda pučanstva i u njegovom interesu. Stvarajući zajedničke ciljeve županije, gradovi i općine moraju međusobno surađivati pri razvoju gospodarskog i društvenog sektora. S posebnim nadležnostima za turizam, lokalna samouprava igra bitnu ulogu u samom razvoju. Promocije turističke atraktivnosti lokalne destinacije vode vijeća, također pružaju infrastrukturu i turističku uslugu. Turistička politika i planovi su ključni čimbenici pri stvaranju imidža destinacije i općenitih razvoja turizma na određenom području. Bitno je da je sektor priključen i umrežen zajedno s dionicima, agencijama, zajednicama i privatnim sektorima koji ulažu u turizam i njegove prednosti. Bitna zadaća lokalnih samouprava je također odgovornost za uklanjanje otpada i održavanja okoline destinacije kako bi se održivi razvoj potaknuo i stacionirao.

## **2.3 Turističke ustanove, poduzeća i organizacije**

Ustanove i poduzeća u turizmu imaju različite uloge u razvoju. Od zrakoplovnih tvrtka, autobusnih i željezničkih usluga prijevoza turista s jednog mjesta na drugo do organizatora putovanja, agencija i informacijskih centara itd. se prostiru dionici ovoga sektora. Posrednici u turizmu su zasigurno jedan od ključnih uspjeha turizma i motivacije dolazaka turista na području. Vrlo su često prvi kontakt s turistima i na taj način zapravo i predstavljaju destinaciju

u turističkom pogledu, te je glavni oblik međusobne veze ostalih dionika. Posrednici imaju za cilj privući nove goste putem informiranja, promociji i tehnološkim marketinškim mogućnostima. Turistička agencija predstavlja posrednika i trgovca na malo, prodaje proizvod u svoje ime, ali za tuđi račun, dok je turoperator trgovac na veliko koji samostalno kreira proizvod i prodaje ga.

Karakteristično za turističke organizacije je da su odgovorne za menadžment u turizmu te se često pojavljuju pod imenima poput turističkih ureda, udruga ili turističkih događaja tj. *eventa*. Organizacije se bave turističkim promocijama, informiranju i razvoju prodaje proizvoda, te destinacijskim menadžmentom. Pitanja s kojima se suočavaju turističke organizacije su vezana za prilagođavanje promjenama u tehnologiji, upravljanju očekivanja gosta, suočavanje s konkurencijom, istraživanje i nalaženje novih metoda uspješnosti. Financiranje turističkih organizacija se vrši iz boravišnih pristojbi i članarina pa ih zato možemo definirat kao više udruženja npr. HTZ djeluje na temelju godišnjeg Programa rada i Financijskog plana koje donosi Sabor, a ostvaruje prihode iz sljedećih izvora: boravišne pristojbe, članarine, državnog proračuna i ostalih izvora.

Hrvatska turistička zajednica je nacionalna turistička organizacija, a osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske.

Najznačajnije zadaće HTZ-a su sljedeće:<sup>2</sup>

- objedinjuje sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske
- ustrojava i provodi operativno istraživanje tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma
- izrađuje programe i planove promocije hrvatskog turističkog proizvoda
- ustrojava, provodi i nadzire sve poslove oko promocije turističkog proizvoda Republike Hrvatske
- analizira i ocjenjuje svrhovitost i djelotvornost poduzetih promidžbenih poslova
- ustrojava hrvatski turistički informacijski sustav
- obavlja opću i turističku informativnu djelatnost

- potiče i koordinira poticanje svih Turističkih zajednica kao i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu koji djeluju neposredno i posredno na unapređenju i promidžbi turizma u Hrvatskoj
- osniva turistička predstavništva i ispostave u inozemstvu, organizira i nadzire njihov rad
- surađuje s nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja i specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama
- na temelju izvješća turističkih zajednica županija prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje planovima i programima utvrđenih zadaća i uloga sustava turističkih zajednica poduzima mjere i aktivnosti za razvitak i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Republike Hrvatske

#### **2.4. Lokalno stanovništvo**

Lokalno stanovništvo zasigurno igra bitnu ulogu u stvaranju slike destinacije. U procesu razvoja turizma promatraju se stajališta i mišljenja lokalnih ljudi o potencijalnim negativnim i pozitivnim učincima na mjesto življenja. Dijalog između privatnog, javnog i ciljanog sektora je neizmjerljivo bitan tijekom suradnje uspješnog razvoja turizma. Lokalno stanovništvo ima pravo oduprijeti se svakom turističkom razvoju budući da su oni ključan faktor u doživljaju turista. Također, lokalno stanovništvo svojim različitostima nudi dodatnu vrijednost destinaciji, posebno kulturnu. Stanovnici koji imaju doprinose od turizma su spremniji riskirati, ali su općenito puno svjesniji pozitivnih činjenica koje turizam donosi. Svakako je lokalno stanovništvo utjecaj na lokalnu upravu budući da pozitivan stav o razvoju turizma što za sobom povlači stvaranje novih turističkih atrakcija, tematskih parkova i novih paket aranžmana dolazi od potvrde lokalnog stanovništva. U većini slučajeva, lokalno stanovništvo smatra da destinacija ne živi isključivo samo od turizma, ali da uvelike doprinosi sveukupnom dobitku jedne destinacije.

## 2.5. Turisti

Jedni od najvažniji dionika su svakako gosti, posjetitelji koji ostaju kraće od 24 sata i turisti koji borave duže od 24 sata izvan mjesta stalnog boravka. Promocija destinacije dolazi najviše preko turista usmenom predajem, putem internetskih stranica, foruma i slično, te preko društvenih medija ostale vrste. Ukoliko je iskustvo u destinaciji pozitivno, možemo očekivati povratak u destinaciju, no ukoliko je negativno turisti mogu proširiti i negativnu riječ i neće se vratiti. Rezultati njihovog dolaska su svakako i povećanje zaposlenosti, BDP, širenje kulture i tradicije, gastronomije i slično. Također ima i negativnih utjecaja poput onečišćenja okoliša, uništavanju kulture i dovođenje u neugodne situacije radi ponašanja koje nije u skladu s očekivanjima domicilnog stanovništva. Postoje turisti koji su orijentirani i motivirani masovnim motivom sunca i mora, dok postoje turisti koji drže do selektivnih oblika i prionu u samo određene aktivnosti poput sportskog turizma, zdravstvenog turizma, agroturizma i ostalih selektivnih oblika.

To podrazumijeva da je turistički doživljaj današnjice u svojoj biti:

- znatnim dijelom individualan
- subjektiviziran
- podložan promjenama
- proaktivan
- interaktivan

što znači da u osmišljavanju i svojoj isporuci traži i autentičnost i personalizaciju. To uvodi turistički doživljaj u intenzivnu dimenziju empatičnosti.<sup>3</sup>

## 2.6. Profesionalci i zaposlenici

Budući da je turizma sektor koji brzo raste i širi se, također tako i usluga i proizvod moraju biti u toku razvoja kako bi bili na jednakoj razini. Bitan faktor su zaposlenici i profesionalci koji uslugu i proizvod prodavaju, osmišljavaju i stavljaju na tržište turistima. Ubrzani razvoj povlači za sobom tehnološke napretke koji u krajnjem slučaju zamjenjuju ljudske ruke što predstavlja jedan od razloga manjak zaposlenosti. No, isto tako znamo da turist kako bi doživio turistički doživljaj mora biti u kontaktu s lokalcima da bi se naučio 'stopiti' s njima. Tako se usluga ocjenjuje ne samo po njezinoj kvaliteti već i kvaliteti predaje usluge, tj. prodaje. Samo znanje i umijeće zaposlenika pokazuje sliku gospodarskog stanja i stanja obrazovanja u zemlji u kojoj

je. Zapošljavanje u turizmu predstavlja alat s kojim se ekonomski raste radi velikog udia u BDP-u.

## 2.7. Menadžment u ugostiteljstvu

Ugostiteljski proizvod je sa svojim karakternim specifičnostima po kojima se razlikuje od ostalih proizvoda koji nisu u turističke svrhe uvjet specifičnom rukovođenju. Neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost, istodobnost stvaranja i potrošnje, naglašenost osobnog karaktera, sezonalnost i komplementarnost ugostiteljskog proizvoda stavljaju nove izazove pred menadžere u turističkom poslovanju. Menadžment u turizmu obilježen je specifičnostima koje proizlaze iz činjenice da turistički sustav čine brojni gospodarski subjekti turističke i komplementarnih djelatnosti te prateći čimbenici. Menadžmentu turizma, slijedeći postavke teorije i prakse menadžmenta, treba pristupiti drugačije nego klasičnim gospodarskim sustavima kojima je isključivi cilj maksimiziranje profita temeljem zadovoljstva potrošača.

Prema sljedećim podacima koji su usmjereni na upravljanje u hotelijerstvu, može se reći kako je hotelijerstvo ključna djelatnost ugostiteljstva. Glavni hotelski menadžer sa sobom nosi ključnu ulogu u poslovanju hotelskog poduzeća te je njegova osnovna i primarna zadaća rukovođenje hotelom vodeći se zadanim ciljevima poslovanja. Definicije hotelskih menadžera se razlikuju prema kutu, perspektivi sagledavanja menadžmenta kao procesa no prema aspektu i specifičnosti hotelskih proizvoda, posebno radi toga što je u većini slučajeva hotelski proizvod zapravo usluga.

Hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika, koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju, unaprijed zacrtane, ciljeve hotelskog poslovanja.

Radi same specifičnosti hotelijerstva, osobine menadžera se razlikuju od drugih djelatnosti. Od hotelskog menadžera se pak traži i zahtjeva da bude poduzetniji, maštovitiji, kreativniji, prodorniji, uporniji i strpljiviji u odnosu na menadžere ostalih gospodarskih djelatnosti, odnosno, grana. Postoje stalne vještine tražene kod uspješnog hotelskog menadžera poput:

- Vještina konceptualnog razmišljanja,
- Međuljudska komunikacija,
- Administrativne sposobnosti

- Tehničke sposobnosti.

Također, osim navedenim vještina, od hotelskog menadžera se također iziskuje trud na izgradnji uslužnog karaktera te učinkovito interaktivno komuniciranje s različitim interesnim skupinama kao što su npr. Zaposlenici hotela, gosti hotela, vanjske organizacije i poslovni partneri te ostali subjekti u lokalnoj zajednici s kojima hotel u međusobnoj vezi ostvaruje interakciju.

Ciljevi menadžera unutar određene organizacije se prvenstveno sagledavaju kroz samu profitabilnost poduzeća, no oni sami često mogu biti kompleksniji uz samu profitabilnost koja ujedno može biti postignuta većim outputom, kvalitetnijom uslugom, upravljanjem troškovima te privlačenjem novih potrošača. Ciljevi unutar organizacije također mogu uključivati i ciljeve unutar javnog sektora poput koordinacije, vezama hotelskog poslovanja s interesima zajednice, efikasnost (npr. Reduciranje troškova i utroška) te efektivnost s kojom se želi postići određeni i željeni ishod poslovanja.

Skupine aktivnosti generalnog hotelskog menadžera:

- odnosi s investitorom – vlasništvo, koje može imati različite oblike, očekuje od generalnog menadžera da pozitivno utječe na status hotela na tržištu, na fizičko stanje i na profitabilnost;
- upravljanje hotelom grupacije zaštićene marke – hotelska korporacija očekuje od svojih generalnih menadžera da štite i primjenjuju standarde korporacije kojim se hotelsko poslovanje mora prilagoditi;
- odnosi s lokanom zajednicom – od hotel se očekuje osiguranje prosperiteta lokalne zajednice, pri čemu se od menadžera očekuje da poslovanje hotela vodi filozofijom društveno odgovornog poslovanja;
- vođenje upravljačkim timovima hotela – generalni menadžer ne mora biti stručnjak za svako funkcionalno područje hotela, ali vođenje/koordiniranje rada svih odjela je jedan od njegovih primarnih uloga;
- upravljanje hotelom – realizacijom upravljačkih menadžerskih funkcija (planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje, kontroliranje) odgovoran je za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Promjenjiva okolina ima veliki utjecaj na poduzeća, ne samo hotelskog karaktera nego i ona iz drugih djelatnosti te sam njezin utjecaj stvara podjelu na internu i eksternu okolinu koja determinira poslovanje.

Eksterna okolina nosi obilježja kompleksnosti koja u domeni turizma dobiva određenu dodatnu složenost koja proizlazi iz karakteristika i specifičnosti turističkog tržišta i turističkog proizvoda. Budući da je hotelijerstvo osjetljiva djelatnost od strane vanjskih događaja na koje ista djelatnost nema utjecaj kao što su npr. Izbivanje političkih nemira, ekonomske turbulencije, elementarne nepogode, terorizam, epidemije i slično što predstavlja pred menadžera zadatak kontinuiranog učenja, izrazitu fleksibilnost, prilagodbu na promjene te stalno unapređenje kvalitete.

Okolina je sastavni element svakog uspješnog menadžmenta u turizmu. Samo poslovanje poduzeća u turističkom sektoru je pod utjecajem promjenjive okoline. Okolina je pod pretpostavkom ukupnog broja činitelja koji imaju utjecaj na poslovanje i aktivnost gospodarskih i društvenih subjekata što zajedno sa prirodnom i kulturnom resursnom osnovom sudjeluju u kreaciji turističkog proizvoda destinacije. Razlikujemo i internu okolinu koja svoje djelovanje prikazuje unutar organizacijskih subjekata te eksternu okolinu koja utječe na turističke gospodarske i društvene subjekte kroz ukupnost društvenih činitelja iz okruženja.

Internu okolinu čine elementi koji se nalaze unutar organizacijskog subjekta na koje on može u potpunosti utjecati, konkretnije on je kreator interne okoline. Uobičajeni ključni dijelovi interne okoline su:

- organizacijska struktura - kao sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa organizacijskog subjekta
- organizacijska kultura - kao ukupnost stavova, vrijednosti normi, vjerovanja i pogleda zaposlenika,
- organizacijski resursi - kao prirodne i proizvedene stvari te ljudski resursi.  
Suvremenim pristupom varijable interne okoline kategorizirane su: sredstva koja su na raspolaganju za investicije,
- sposobnosti poduzeća,
- tehnologije u poduzeću,
- kompetencije osoblja,
- liniju i asortiman turističkih proizvoda,
- snagu marketinškog plana,
- mogućnosti prodajnih aktivnosti te
- ugled poduzeća.

Navedeni elementi su komplementari u procesu privređivanja hotelskog poduzeća. Održive konkurentske prednosti poslovnog sustava proizlaze iz internih resursa te načina njihova rukovođenja.

Konkurentska prednost internih resursa intenzivira se ukoliko resursi posjeduju sljedeće pokazatelje:

- vrijednost,
- rijetkost,
- nemogućnost identičnog oponašanja i
- nezamjenjivost.

Eksterna okolina, koja nosi obilježje kompleksnosti, u domeni turizma dobiva dodatnu složenost koja proizlazi iz karakteristika turističkog tržišta i proizvoda. Rukovodstvu turističkog poduzeća nameće se analiziranje okoline poslovanja.

Analiza eksternog okruženja provodi se u turističkom sektoru, kao i u većini djelatnosti, pomoću PEST analize koja razmatra:

- političko-pravne,
- ekonomske,
- socio-kulturne i
- tehnološke komponente okruženja.

**Tablica 1. Komponente PEST analize u hotelijerstvu (izrada autorice rada)**

| <b>POLITIČKO<br/>PRAVNA OKOLINA</b> | <b>SOCIO-KULTURNA<br/>OKOLINA</b> | <b>EKONOMSKA<br/>OKOLINA</b> | <b>TEHNOLOŠKA<br/>OKOLINA</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Međudržavni ugovori                 | Motivi turističke<br>potražnje    | Kamatne stope                | Novi sadržaji                 |
| PDV u zemlji                        | Promjena navika u<br>potražnji    | Troškovi poslovanja          | Nova oprema za rad            |



|                        |                                  |                 |                              |
|------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Odnosi sa EU           | Promjene motiva zabave potražnje | Dobavljači      | Nova sredstva za rad         |
| Politika privatizacije | Znanja i kompetencije osoblja    | Poslovni odnosi | Alternativna sredstva za rad |

PEST analiza je prihvatljiva za poduzeća iz gospodarskih grana koje su manje podložene promjenama na tržištu. Zbog kompleksnosti i dinamičnosti turističkog tržišta primjena isključivo komponenti PEST analize pri analiziranju eksterne okoline turističkog poduzeća nije dovoljno. Razvijene su nove metode i alati analize okruženja.

Jedan od najčešće korištenih i najobuhvatnijih modela istraživanja makrookoline hotelskog poduzeća je SCEPTICAL analiza. SCEPTICAL analiza uzima u obzir:

- društvene čimbenike (Social),
- kulturne čimbenike (Cultural),
- ekonomske čimbenike (Economical),
- fizičke čimbenike (Physical),
- tehničke čimbenike (Technical), međunarodne čimbenike (International),
- komunikacijske i infrastrukturne čimbenike (Communications and infrastructure),
- administrativne i institucionalne čimbenike (Administrative and institutional), te
- pravne i političke čimbenike (Legal and political).

### **3. ORGANIZACIJSKA KULTURA U UGOSTITELJSTVU KAO DIO TURISTIČKOG SUSTAVA**

Organizacijska kultura kao temeljna postavka odražava vrijednosti organizacije izražene kroz način ponašanja radnika, odnos među kolegama, odnos radnika i menadžera te odnos s gostima. Visok stupanj interakcije među članovima i kritične točke u razvoju grupe osiguravaju osnovu za razvijanje normi i njihovu provjeru.<sup>4</sup>

Veliku važnost u poimanju organizacijske kulture imaju novozaposleni budući da su oni sami nositelji organizacijske kulture jer svatko tko se novi zaposli postaje promatrač vrijednosti organizacija koje su vidljive na svim razinama interakcije. Pravi i realni prijenos vrijednosti

organizacije se stječe nakon određenog razdoblja nakon što se zaposlenik uhoda u posao. To upućuje na postojanje dviju razina prijenosa vrijednosti organizacije, a to su:

- Formalna razina – ona se odnosi pretežito na pismeno izražene vrijednosti organizacije poput misije, vizije i strategije te željeno ponašanje radnika koje je definirano u pismenom kodeksu ponašanje organizacije
- Neformalna razina – ona se definira kao organizacijska socijalizacija koja postoji kao dio neformalnog prijenosa organizacijskih vrijednosti, ona uključuje savladavanje posla, gradnju odnosa i usvajanje organizacijskih vrijednosti kroz rutinsku i svakodnevnu komunikaciju s kolegama. Novozaposleni na neformalnoj razini imaju kulturni utjecaj socijalnog karaktera kroz političke, religiozne, nacionalne i druge ideologije radne okoline. Ona također održava realno stanje organizacijske kulture koja ostaje kao ishod organizacijskog učenja.

Prema literaturi važnost se stavlja i na slabu i jaku organizacijsku kulturu koja se definiraju kao dva različita pokazatelja uspješne provedbe kvalitete organizacijske kulture. Slaba organizacijska kultura predstavlja rezultat politike koja ne odgovara prijenosu zajedničkih vjerovanja i vrijednosti kroz sve dimenzije organizacijske kulture. Također, poduzeća i organizacije sa slabom kulturom ne mogu ispuniti svoja očekivanja a tako ni očekivati stvaranje prednosti među konkurencijom u odnosu na organizacije s jakim organizacijskom kulturom.

Jaka organizacijska kultura se definira kao posljedica pozitivnih utjecaja vrhunskog menadžmenta te pozitivne prihvaćenosti kroz svaku dimenziju organizacijske kulture. Također, postoje istraživanja koja dokazuju međusobnu povezanost između jake organizacijske kulture i efektivnosti same organizacije, točnije, ako organizacija ima jaku kulturu, to će biti efektivnija.

Jaka organizacijska kultura u ugostiteljskim organizacijama prepoznaje se po:

- Jednakoj kvaliteti usluge neovisno o dobu dana
- Zadovoljnim radnicima
- Dobrom organizacijskom internom marketingu
- Dobro organiziranim procesima usluživanja
- Dobro organiziranom procesu nagrađivanja
- Usklađenosti vrijednosti organizacije s vrijednostima pojedinca
- Pozitivnom pristupu na prigovore gostiju
- Organiziranom načinu rješavanja prigovora

- Organiziranom sustavu izvješćivanja

### 3.1. Model organizacijske kulture

Potreba za prihvaćanjem i usvajanjem organizacijske kulture javlja se na svim organizacijskim razinama. Organizacijska kultura povezuje organizacijsku shemu, pri čemu se naglasak stavlja na kulturnu dimenziju kvalitete usluge. Ona nije jedini pokretač promjena u organizaciji, ali s njezinim značajnim utjecajem kroz elemente postaje ključan faktor utjecaja na pojedinca i njegova vjerovanja. Model prikazuje utjecaj viših razina organizacije na niže te, u konačnici, na pojedinca i proces usluživanja.

**Slika 1.** Utjecaj kulture na elemente organizacijske strukture (Prema: Bowles, D., Cooper, C. L.: *The High Engagement Work Culture*, Palgrave Macmillan, London, 2012., str. 21., Izvor: [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin\\_azic\\_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin_azic_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf))



Elementi modela jesu:

### **Eksterni faktori**

Temelji organizacijske kulture prelaze okvire jedne organizacije. Država u tom slučaju služi kao vrlo značajan okvir pri pružanju potpore poslovanju uz uvrštavanje pozitivne čimbenike u razvoj turističkog sektora. Sam zadatak države je stvaranje poticajnog i institucionalnog okruženja kroz turističku politiku. Svakako, postoje i negativni primjeri kada država otežava poslovanje organizacija kroz učestale promjene porezne politike, nepovoljne kredite i kroz slične postupke.

Stohastičnost kao karakteristika hotelskog sustava ukazuje na brojne nesigurnosti s kojima se susreće jedna hotelska organizacija. Hotel se mora podređivati gospodarskom sustavu poslovanja određene zemlje, točnije, mora prilagoditi politiku organizacije uvjetima na tržištu. Kada se promatra pojedinac koji uslugu isporučuje gostu, dobri eksterni uvjeti imaju velik značaj u povjerenju u sustav, želju za stalnim i konkretnim stacioniranjem, opuštenošću i posvećenosti poslu.

### **Vlasništvo i veličina organizacijske strukture**

Hoteli se prema vlasništvu mogu podijeliti u nekoliko vrsta, a to su:

- Nezavisni hoteli,
- Hoteli s menadžerskim ugovorima
- Franšizni
- Timeshare
- Condo hoteli

Strukturalna različitost vlasništva upravlja i diktira različit pristup politici hotela, načinu samog provođenja standarda, doticaju s menadžerima i kolegama, različite mogućnosti pristupa gostima i upravljanju njihovim odnosima i drugo.

Osim utjecaja vlasništva, hoteli složenije organizacijske strukture zasigurno teže dopiru do pojedinačnih vrijednosti, u odnosu na manje hotele u kojima „šefovi“ svakodnevno komuniciraju sa svojim radnicima. Usto, radnik će u manjim organizacijama lakše shvatiti svoju svrhu jer će imati priliku sudjelovati u gotovo svim odlukama koje se donesu na jednome mjestu.

S obzirom na to da radnik u manjim organizacijama ima i veću kontrolu nad procesima, on ima i više mogućnosti za kreativnošću, mijenjati standarde ili inicirati promjene za koje smatra da

su potrebne. S druge strane, velike hotelske korporacije imaju razvijene sustave treniranja i nagrađivanja svojih radnika te bolje uvjete napredovanja.

## **Uprava**

Organizacijska kultura započinje i opstaje zaslugama vrhunskog odnosno top menadžmenta bez obzira što se ona sama promatra kroz krajnje isporučitelje usluge. Kada je riječ o velikim korporacijama, njihova uloga prenesena je na srednju razinu menadžmenta što ujedno je i predstavnik važnog kulturnog mosta između prve razine i top razine menadžmenta. Upravo su zajedničke vrijednosti koje su najvažniji faktori u svakoj posebnoj organizacijskoj kulturi i svaka od tih vrijednosti se stvaraju od vrha, točnije, od uprave. Svaka izvedena vrijednost organizacije mora bit izražena kroz očekivano ponašanje osim kroz misiju u općenitom obliku. Općenito, svaka organizacija posjeduje zajedničke vrijednosti koje su formalno ili neformalno poznate u organizaciji. Misija kao izjava o vrijednostima i filozofiji poslovanja predstavlja način formalnog izražavanja razumljivog gostima i radnicima. To je tzv. institucionalni pokušaj dijeljenja organizacijskih vrijednosti, no bez usvajanja tih vrijednosti na svakodnevnoj bazi pri razgovoru s kolegama, nadređenima, podređenima, gdje vrijednosti organizacije postaju vidljive krajnjem korisniku, takve će izjave ostati samo „mrtvo slovo na papiru“.

## **Srednja razina menadžmenta**

Zadužena je za provođenje organizacijske kulture, odnosno stvaranje pozitivne radne klime i vrijednosti za koje će se radnici htjeti vezati. Delegiranjem odgovornosti, srednja razina menadžmenta postaje najvrjednija razina u prijenosu željenog ponašanja radnicima. Na njihovoj se razini dugoročni ciljevi interpretiraju u kratkoročne specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica nižeg reda. U srednju razinu menadžmenta u jednostavnijoj hotelskoj organizacijskoj strukturi spadaju šef recepcije, šef kuhinje, domaćica, šef sale i dr. S druge strane, u složenom hotelskom poduzeću koji čine dva ili više hotela i drugi ugostiteljski objekti, srednja razina menadžmenta obuhvaća menadžere grupe hotela, određenih poslovnih funkcija (sektora, službi ili odjela).<sup>5</sup>

Najbolje definiranje i zaključivanje koliko je potrebno za obavljanje određenog posla, gledanje i promatranje problema u organizaciji, sposobnost isporuke vrijednosti usluge gostima se odrađuje nadgledanjem svojih podređenih. Također se promatra vrijednost usluga gostiju u odnosu na broj kadrova koji su najbolji radnici, koje su slabosti njihova odjela, a koje prednosti u odnosu na konkurenciju i slično.

### **Front line radnici**

Dobra organizacijska kultura omogućava identifikaciju radnika s organizacijom i oblikovanje njihova ponašanja. Istraživanja su pokazala da organizacije koje imaju visoku produktivnost radne snage imaju organizacijsku kulturu koju podupire i vrednuje trud radnika.<sup>6</sup>

Jedan od glavnih razloga zašto uspješne hotelske kompanije nastoje zadržati dobre radnike jest predstavljanje uspješnih i pozitivnih primjera kako bi novi radnici koji dolaze bili motivirani potencijalnom uspješnom karijerom te pozitivan pristup poslu. Sezonsko poslovanje pak za sobom ostavlja trag koji se odražava na kvalitetu odnosa s gostom jer se radi upravo o manjoj sposobnosti organizacije kako bi uspješno prenijela stvarne vrijednosti na svakog radnika pojedinačno.

Potrebno je naglasiti kako su radnici jednako kao i gosti emotivna bića te se motivacija radnika, osim novčanim oblikom, može potaknuti:

- Klimom za pružanje usluga gostima u kojoj se podržava i nagrađuje iznimnost na svim razinama i u krugu svih poslovnih funkcija i procesa rada, te
- Brigom menadžmenta, željom za pomaganjem u napredovanju, itd.

### **Izvedba**

U trenucima zadovoljstva ili nezadovoljstva odnos radnika prema gostu predstavlja svojevrsan prozor koji otvara pogled na organizacijsku kulturu određenog hotelskog poduzeća. Od strane gosta, organizacijska kultura je predstavnik tzv uhvaćenih trenutaka kada radnici razgovaraju, rješavaju problem, prenose neku poruku, pozdravljaju se međusobno i slično.

Kultura nije dovoljna za uspješnu izvedbu usluge, ali je nužna. Njome se određuje hoće li strategija biti uspješno implementirana kroz sve elemente modela.

## **3.2. Elementi i dimenzije organizacijske kulture**

Dimenzionalnost organizacijske kulture upućuje na potrebu shvaćanja kulture kroz više slojeva, odnosno dijelova, koji zajedničkim djelovanjem čine kulturu organizacije. Organizacijska kultura u ugostiteljskim organizacijama sastoji se od sljedećih dimenzija kulture:

### **Uslužna kultura**

Može se reći kako ugostiteljska djelatnost ima vrlo vidljivu organizacijsku kulturu u usporedbi s ostalim djelatnostima. Cijela teorija i filozofija usluživanja, organizacijska klima vidljiva je

za gosta što posebno motivira menadžment na promatranje usluživanja kao dio cjelokupnog performansa za gosta. Sama uslužna kultura se odnosi na:

- Kulturu komuniciranja i slušanja gosta – trenutak istine s gostom je svaki trenutak neverbalnog i verbalnog prijenosa određenog značenja. Osim što osoba, točnije radnik govori, gost percipira i način na koji mu se nešto govori. Gost kroz ostvarenu perspektivu i sliku onoga što je čuo može percipirati organizacijsku kulturu. Sama kultura komuniciranja se sastoji od svih vrsta komuniciranja, a novozaposleni radi prijenosa pravilnog načina komuniciranja moraju savladati sve vještine pregovaranja. Osobno komuniciranje u tom procesu može pridonijeti percepciji jake organizacijske kulture ili može stvoriti osjećaj postojanja slabe kulture. Osim vještine komuniciranja, važno je razvijati vještinu aktivnog slušanja gosta kao pretpostavku za uspješno rješavanje prigovora i stvaranje zadovoljnih gostiju.
- Kulturu izgleda – određene velike hotelske korporacije u svojim priručnicima i normama navode propise vezane za fizički izgled osoblja koji mora odražavati korporativnu kulturu grupacije. Radnici i njihov izgled moraju biti ogledalo urednosti hotela, njihova odjeća prikazuje sliku kulture hotela pa je za očekivati da će organizacija koja vodi brigu i računa o imidžu voditi računa i o izgledu svoga osoblja.  
Hoteli visoke kategorije vrlo su konzervativnog stava o izgledu osoblja, neprihvatljive su osobe s vidljivim tetovažama, piercingom, nakitom na zubima, neobične boje kose, upadljivog nakita i slično.
- Osobna kultura radnika – organizacijska kultura može djelomično utjecati na ponašanje radnika i usmjeriti ga prema ciljevima organizacije. Kulturu koju je radnik stekao tijekom osobnog i poslovnog razvoja organizacija može prihvatiti te pokušati pronaći zajedničke karakteristike ili odbaciti jer će se različitost s vremenom odraziti na kvaliteti usluga.

Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavati sve njezine elemente, od kojih su najvažniji:<sup>1</sup>

- organizacijske vrijednosti
- organizacijska klima
- menadžerski stil

Bez obzira na temeljima organizacijskih vrijednosti, također se svaka organizacija posebno gradi osobno prepoznatljivim vanjskim utjecajima u organizaciji i stilom menadžmenta. Organizacijska kultura potpomaže u stvaranju i kreiranju organizacije jer se svojim nesvjesnim i svjesnim djelovanjem članova organizacije širi upravo klima koja postaje prepoznatljivi aspekt unutar i izvan organizacije. Menadžeri sa svojim stilovima upravljanja također su neizostavan element organizacije čijim se neposrednim djelovanjem oblikuju ostala dva elementa. Socijalni identitet organizacije kroz zajedničko djelovanje svih triju elemenata relativno je trajan i specifičan sustav kojim se objašnjava organizacijska uspješnost u odnosu na konkurenciju.

### 3.3. Etički i moralni principi u poslovanju ugostiteljskih poduzeća

Moralna dvojba o dobrom i lošem se veže za pojedinačnim shvaćanjem etičkog ponašanja te o postavljanju univerzalnih granica koje postaju neovisne o postojanju različitih uvjerenja i vrijednosti ovisno o kulturi, odgoju i društvenom shvaćanju. Postoje univerzalni principi i norme koje radi ujedinjavanja mišljenja postoje kako bi zajednički činili temelje etičkog ponašanja. Razumijevanjem etičnosti i utjecaja etičnog ponašanja na druge i obrnuto osigurava određeni moralni smjer kretanja koji također usmjerava i pojedinačne akcije. Izazov za svakog menadžera u turizmu i ugostiteljstvu jest provedba onog što se poima kao dobro, pošteno, moralno, etično kroz svakodnevne odluke koje predstavljaju akcije na turističkom tržištu.

Poslovna etika podrazumijeva primjenu općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Važno je naglasiti da etika u ugostiteljskom turističkom poslovanju nadilazi zakonske odredbe jedne države jer etika prvenstveno podrazumijeva povjerenje između pružatelja usluga i korisnika usluga.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B.: Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166.

<sup>2</sup> Prema: Galičić, V.: Op. cit., str., 323.



Globalni etički kodeks sastoji se od sljedećih grupa načela:<sup>3</sup>

- Uzajamno razumijevanje i poštovanje - razumijevanje i promicanje etičkih vrijednosti; poštovanje društvene, kulturne tradicije i običaja svih naroda za što su odgovorni sudionici u turističkom razvoju i turisti
- Osobno i kolektivno ispunjenje – turizam se treba planirati i provoditi kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja; turizam treba poštovati jednakost muškaraca i žena; turizam treba promicati ljudska prava; putovanje radi vjerske, zdravstvene, obrazovne i kulturne svrhe posebno su korisni oblici turizma koji se trebaju poticati; potrebno je poticati nastavne programe koji ukazuju na važnost turističkih razmjena.
- Održivi razvoj – svi sudionici u turizmu trebaju štiti okoliš radi postizanja zdravog održivog razvoja; javna tijela trebaju poticati oblike turističkog razvoja koji pridonose štednji rijetkih i vrijednih resursa i što većem izbjegavanju proizvodnje otpada; potrebno je ravnomjerno prostorno i vremenski razmaknuti kretanja turista i posjetitelja kako bi se smanjio negativan pritisak na okoliš; potrebno je voditi računa o zaštiti ekosustava i biološke raznolikosti.
- Kulturna baština – turističke zajednice imaju posebna prava i obveze prema turističkim resursima, turistička politika i djelatnost trebaju se provoditi uz poštovanje umjetničke, arheološke i kulturne baštine; dio financijskih sredstava ostvarenih turističkim posjećivanjem treba se upotrijebiti za održavanje, čuvanje, razvoj i uljepšavanje baštine, turizam treba osigurati napredak i procvat tradicionalnih kulturnih proizvoda.
- Korist od turizma – lokalno stanovništvo treba povezati s turističkom djelatnošću, turistička politika treba osigurati podizanje standarda lokalnog stanovništva i zadovoljavanje njihovih potreba, turistički stručnjaci trebaju provoditi studije učinka razvojnih projekata na okoliš.
- Obveze sudionika – turistički stručnjaci imaju obvezu pružiti turistima objektivne i valjane informacije o njihovim odredištima; vlade u slučaju krize trebaju obavještavati svoje državljane o teškim okolnostima ili opasnostima u inozemstvu; tisak specijaliziran za putovanja i drugi mediji trebaju davati vjerodostojne informacije o događajima i situacijama koje mogu utjecati na kretanja turista.

---

<sup>3</sup> Prema: [www.mint.hr](http://www.mint.hr)

- Pravo na turizam – svi stanovnici svijeta imaju jednako pravo na putovanje; potrebno je olakšavati turizam za obitelj, mladež, studente, starije ljude i invalide (socijalni turizam).
- Sloboda kretanja –u skladu s međunarodnim pravom i nacionalnim zakonodavstvom, turisti i posjetitelji trebaju uživati u slobodi kretanja; turisti trebaju imati slobodu kontaktiranja s lokalnim, pravnim i zdravstvenim uslugama i slobodu kontaktiranja s konzulatom svoje zemlje; dobivanje vize i druge carinske formalnosti trebaju biti maksimalno olakšane kako bi se osigurala sloboda putovanja, turisti trebaju imati pristup određenoj količini konvertibilnih valuta.
- Prava radnika i samostalno zaposlenih – temeljna prava zaposlenih i samostalnih radnika u turističkoj industriji treba jamčiti uz nadzor nacionalne i lokalne državne uprave; potrebno im je osigurati početnu i stalnu izobrazbu te socijalnu zaštitu; svaka osoba, pod uvjetom da ima potrebne sposobnosti i vještine, treba imati pravo obavljati profesionalne djelatnosti u području turizma prema važećim zakonima; multinacionalna poduzeća ne smiju iskorištavati svoj dominantan položaj.

Ukoliko se promatra organizirani oblik turizma, točnije, ugostiteljstva posebno smještajni dio, može se reći kako su trendovi koji su trenutno vodeći na tržištu (kraći boravci u različitim destinacijama) oblici trendova koji ne idu u prilog potencijalnom razvijanju odnosa s gostima. Bez obzira na takav oblik tražene usluge, može se također reći i zaključiti kako je gostima vrlo važna kvaliteta smještajnog oblika u destinaciji. Usprkos urednom i zadovoljavajućem gostoprimstvu u smještajnom objektu, danas je turistima vrlo važna popratna usluga s dodatnim sadržajima.

Organizacijskom kulturom se omogućuje indirektan pristup gostima kako bi osjetili koja razina kvalitete se pruža u određenom objektu te kako bi isti objekt skupa s radnicima doživljavali ozbiljnije, više prijateljski i kako bi im želja za ponovnim dolaskom svakako bila aktivna u motivaciji. Odnos povjerenja jedini je dugoročno održiv put k osiguravanju preporuke svojim prijateljima, namjere ponovnog dolaska i želje za gradnjom budućih odnosa.

#### **4. SUVREMENO HOTELIJERSTVO U SUSTAVU TURIZMA**

Turizam, kako je već ranije spomenuto, se ne smatra samo za jednu od najbrže rastućih grana, naime u svjetskom je omjeru u velikom porastu. Ne samo to, već se smatra i jednim od ključnih pokretača socijalno-ekonomskih napredaka države. Kao djelatnost turizam se po opsegu može uspoređivati s izvozom nafte, prerađivanjem prehrambenih proizvoda ili proizvodnjom automobila. Postati će jedan od ključnih čimbenika u međunarodnoj izmjeni i predstavljati će jednog od glavnih izvora dohotka u mnogim državama.

Uzevši u obzir da vrsta odmora ovisi o čovjekovoj životnoj i radnoj sredini. Tako su znanstveni i tehnološki razvoj, razvoj prijevoznih sredstava, povećanje životnog standarda građana i njihovih potreba utjecali na promjene u turističkom sektoru, a naročito u poslovanju hotelskih poduzeća. Promijenit će se sustav turističke populacije. Povećava se udio starijih osoba u turističkim kretanjima, veći naglasak stavljat će se na individualne godišnje odmore te na obrazovni odmor i aktivnu rekreaciju. Rastuća svijest o potrebi očuvanja okoliša utjecat će na politiku planiranja i turističku potražnju, a priroda, koja predstavlja glavni turistički resurs, sve će više nestajati i biti sve osjetljivija. Zahtijevat će se ekološki, dugoročni pristup planiranja turizma. Tako, suvremeno hotelijerstvo uvjetovano sve više suvremenim uvjetima poslovanja u hotelijerstvu iziskuje od hotelskog menadžmenta da slijedi nove tržišne trendove. Traži se sposobnost prilagodbe promjenama, što je preduvjet za rast razvoj i opstanak hotelskih objekata. Konkurencija i hotelski gosti dva su najvažnija čimbenika organizacijskog okruženja. Stalne sve veće i svakodnevno ubrzanije promjene, teže na što bržu prilagodbu organizacijskih promjena.

Zbog sve veće interakcije između sudionika u domaćem, ali i svjetskom turizmu pojavila se potreba za rastućom moći multinacionalnih korporacija. Prihvatanjem gore navedenih inovacija koje suvremeno hotelijerstvo u sastavu turizma iziskuje, podiže se kvaliteta pružene usluge te time osiguravaju svoj opstanak na tržištu. Između navedenog, uspjeh poslovanja hotela ovisi o tome što o njemu misle korisnici tih istih usluga, te kako ih oni doživljavaju iz ugla svog gledišta. Suvremeno hotelijerstvo, moraju razviti svoju osobnu strategiju brendiranja svojih usluga i proizvoda namijenjene vlastitim korisnicima. Suvremeni hoteli i trendovi s aspekta turizma i promjene u potrebama korisnika, utječu i na poslovanje hotelskih poduzeća te na njihovu prilagodbu u hotelskim trendovima. Točnije, suvremeni trendovi su usmjereni u poštivanju lokalnog naspram globalnog, brigom za zdravlje, ekološkoj osviještenosti, personalizaciji i pristupu te mogućnostima tehnologije u svim segmentima.

Čimbenike utjecaja trendova na turizam i hotelijerstvo mogu se podijeliti na:

- ekonomski aspekt
- socio-demografski i socio-kulturni aspekt
- tehnološki čimbenici
- ekološki i političko pravni aspekti

utjecaj na trendove u turizmu i hotelijerstvu .<sup>4</sup> Utjecaj interne i eksterne okoline usmjerava razvoj politike hotelijerstva. Sociokulturne trendove koje hotelijerstvo kao privredna i uslužna djelatnost treba pratiti kako bi osiguralo ponudu turistima kroz autentično iskustvo i personalizirani sadržaj u heritage hotelima, brigu o zdravlju i izgledu konzumirajući lokalnu organsku hranu, sportske aktivnosti i brigu o okolišu posebno naglašavajući brigu o povijesnim i kulturnim sadržajima u smještajnim objektima kao i zadnjima i lokalitetima u kojima nije osiguran smještaj ali su od povijesnog značaja za zajednicu u užem i širem smislu.

U suvremenim trendovima u hotelijerstvu sve se više susreće pojam poslovnog i zdravstvenog turizma, a stavlja se posebni naglasak na ekološki osviješteni turizam, tako zvani "Zeleni hoteli", te naravno na konkurenciju istih koja je i posebno razrađena u radu. Sve više hotela okreće se na izgradnju velikih kongresnih dvorana i dvorana za sastanke te prilagodbi potreba ove vrste posjetioaca. Isto tako, danas suvremeni posjetitelj od odmora očekuje maksimalno opuštajuću atmosferu i sigurnost. Vodeći se istim, sve više hotela ulaže u izgradnju bogatijeg i kvalitetnijeg izgleda hotela, koji su dobro opremljeni wellness centrima sa stručnim i educiranim osobljem koje će se u svakom trenutku biti na raspolaganju posjetiteljima. u suvremenom hotelijerstvu danas možemo pronaći i stomatologe, fizioterapeute, ortopede, plastične kirurge i sl. Kako raste razvitak hotela, tako i negativne posljedice na isto. U tom pogledu se osvrće na to da su hoteli danas jedan od vodećih potrošača električne energije, te je opterećeno velikim energetske troškovima. Iz tog razloga su sve popularniji "Zelenih hoteli" koji se grade na način da udovoljavaju suvremenim trendovima na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Poslovanje ovih hotela temelji se na odgovornom poslovanju i upravljanju.<sup>5</sup> Početak 2020. godine obilježen je nepovoljnim gospodarskim kretanjima uslijed zatvaranja granica što je uzrokovano pandemijom koronavirus. Navedeno se uvelike odrazilo na

---

<sup>4</sup> Suvremeni trendovi u turizmu, urednici Jasmina Gržinić; Vanja Bevanda, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 175.

<sup>5</sup> Suvremeni trendovi u turizmu, urednici Jasmina Gržinić; Vanja Bevanda, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014

ekonomsku i gospodarsku stabilnost u navedenoj godini, dok već 2021. godina bilježi puno pozitivnije brojke.

Kada govorimo o globalnim i suvremeni trendovi hotelijerstva predviđanja relevantnih institucija (UNWTO i dr.) pokazuje da će turistička djelatnost i u sljedećih dvadesetak godina nastaviti sa dinamičnom stopom rasta. Očekuje se da će se broj posjetitelja u turizmu 2030. godine premašiti cifru od 1.800 milijuna turista, dok bi prihodi od istog mogli dostići i iznos od 2.000 milijardi USD. Kako je ranije i gore navedeno sve izazovnije tržište, pod utjecajem promjene potrošača, konkurencije i nove tehnologije sve više je usmjereno novim trendovima i u rastu istih. Sve pretpostavke ukazuju da će vrijeme koje dolazi obilježiti sljedeći trendovi.

#### 4.1 Sigurnost i higijena

Danas postoji velik broj ugostiteljskih trendova koji su usko vezani uz sigurnost i higijenu posjetitelja, ali i zaposlenika. Oni su postali posebno istaknuti i važni uslijede pandemije koja se pojavila izazvana COVID 19 virusom, te naporima cijelog svijeta te mjerama koje se poduzimaju za zaustavljanje širenja virusa. Posebne mjere izdane od nadležnih tijela HZJZ (Hrvatski Zavod za Javno Zdravstvo) u svim objektima u hotelijerskom i turističkom sektoru nalažu da je važno provoditi i poštivati opće mjere u sprječavanju prijenosa infekcija. Svi djelatnici mogu se štititi poštivanjem mjera sprečavanje prijenosa infekcija. Mjere koje provode i nalažu su: u cijelom hotelu važno je osigurati adekvatan i pravilno funkcionirajući sustav ventilacije. Dostupnost tekuće vode i sapuna u svrhu poštivanja osnovnih higijenskih normi. U hotelu je potrebno osigurati laku dostupnost odgovarajućeg potrošnog materijala za sprečavanje infekcije: sapun, voda ili alkoholna otopina za dezinfekciju ruku, toplomjeri, papirnate maramice i sl. <sup>6</sup>

#### 4.2 Jedinstveno iskustvo

Današnji hoteli usmjereni na stvaranje individualnog sadržaja i iskustava koje će nuditi posjetiteljima. Neovisno o tome pričamo li o dizajnu hotela ili opremanju hotelskih soba. Ističe se da je potrebno maknuti se od tradicionalnog i prihvatiti tehnologiju te nove načine poslovanja i pružanja usluga posjetiteljima.

Jedan od njih su:

---

<sup>6</sup> [https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Preporuke-za-hotele\\_5.3.2020..pdf](https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Preporuke-za-hotele_5.3.2020..pdf) pristup: 30.08.2021

### *Pametne hotelske sobe*

Koje omogućuju svojim gostima da lako prilagode svoje sobe u skladu s njihovim potrebama. Tehnologija u hotelskim sobama omogućuje gostu podešavanje sobne temperature i osvjetljenja, a gosti mogu svoje omiljene emisije emitirati putem daljinskih upravljača ili pametnih telefona. Takve sobe također mogu programirati da automatski smanje potrošnju energije tijekom određenih sati u danu. Osim toga, mogu isključiti sve u sobi kada nisu prisutni. "7 U svijetu u kojem su ljudi sve više svjesni okoliša pametne sobe također nude obećanje veće održivosti, a gosti se mogu osjećati ugodno znajući da energiju koriste održivo". Iako su pametne hotelske sobe velika korist za iskustvo gostiju, one su korisne i za hotele jer mogu smanjiti operativne troškove povezane s korištenjem energije.

#### 4.3. Multikulturalno zapošljavanje

Sve veće migracije, naročito mladog stanovništava utječu na potražnju radne snage u određenoj destinaciji. Pa tako povećana migracija stvara sve više globalne radne snage, a upravo multikulturalnost dodaje novu dimenziju u poslovanju hotela.

#### 4.4. Dizajn hotela i poslovna strategija

Dosjetljiv dizajn nije nešto ekskluzivno samo za boutique hotele- to je osnovni pristup ovih dana. Bez obzira da li je vaš hotel luksuzan ili s malim budžetom, vaši gosti će očekivati dobar izgled i dizajn. Zbog toga što se sve više počinju pojavljivati luksuzni dizajnerski hoteli zbog veće količine novaca bogatih putnika koji su spremni izdvojiti velike količine novaca na vrhunska iskustva i novitete. Dizajn je oduvijek igrao bitnu ulogu u ugostiteljstvu, posebno ako govorimo o definiranju brenda i osobnosti hotela. Gosti danas sve više opažaju i razmatraju dizajn hotela. Stoga možemo očekivati da dobar dizajn hotela postane sve bitniji u budućnosti, čak bitniji nego što je bio.

#### 4.5. Glasovno pretraživanje i glasovna kontrola

Danas je sve češća potreba glasovnog pretraživanja kod posjetitelja prilikom traženja i rezerviranja smještaja. Stoga je potrebno da hoteli odgovore na ovaj zahtjev. To između ostalog znači i jasno strukturiranje sadržaja vašeg mrežne odgovore na ovaj zahtjev. To između ostalog znači i jasno strukturiranje sadržaja vašeg mrežne stranice hotela, tako da se pravilno prikazuje u rezultatima glasovnog pretraživanja. Osim toga, glasovna kontrola može se koristiti i za upravljanje uređajima u hotelskim sobama, poboljšavajući iskustvo gostiju. Na primjer,

---

7. <https://megabooker.hr/20-nadolazecih-trendova-hotelske-tehnologije-za-2021-godinu/> pristup: 30.08.2021.

pametni zvučnici mogu gostima pružiti odgovore na pitanja, a mogu odgovoriti i na glasovne zahtjeve za uključivanje svjetla i uređaja u sobi. Na taj način smanjuje se broj površina koje posjetitelj dodiruje.

#### 4.6. Priprema i dostava "take away" hrane iz hotela

Mnogi restorani i objekti koji nude hranu prilagodili su se situaciji uzrokovanoj virusom COVID-19 povećavajući isporuke hrane i pića, omogućavajući kupcima da kod kuće uživaju u nečemu srodnom restoranskom iskustvu. To često znači prihvaćanje telefonskih i internetskih narudžbi, brzu isporuku i beskontaktnu dostavu. Ključni dio ugostiteljstva u doba COVID-a je pronalaženje novih inovativnih načina za impresioniranje kupaca. Što se tiče dostave hrane i pića, barovi istražuju načine donošenja pića u kuće kupaca, dok restorani sve više nude dodatke, bilo da to znači uključivanje svijeća, besplatne hrane ili QR kodova s popisima za reprodukciju.

#### 4.7. Održivi hoteli

Posjetitelji su sve češće zabrinuti problemima zaštite okoliša i žele znati da se tvrtke s kojima se bave ponašaju etično. Iz tog je razloga održivost jedan od najuočljivijih ugostiteljskih trendova u novije vrijeme, sa sve većim brojem ugostiteljskih poduzeća koji promiču svoju ekološku prihvatljivost. Primjeri toga su hoteli koji koriste pametne žarulje i pametno grijanje kako bi uštedjeli energiju. Dobro gospodare svojim otpadom, gospodare svojim resursima: voda, energija..

#### 4.8. Lokalno iskustvo

Sve češće se susrećemo s rečenicom "iskusite lokalno", što danas i gosti žele, znajući i na vlastitom primjeru sve više gostiju želi iskusiti autentičan način života u mjestu kojeg posjećuju. Iz tog razloga hotelska poduzeća odgovaraju na ovo zahtjeve posjetitelja. Hoteli mogu pružiti lokalne proizvode, dok druge opcije poput Airbnb-a i smještaja na seoskim kućama mogu ponuditi autentičnije iskustvo gostiju. Nadalje tu se uključuju putničke agencije i turoperatora koji mogu pomoći putnicima da sudjeluju u lokalnim aktivnostima.

#### 4.9. Tehnološki trendovi

Jedan od danas najpoznatijih tehnoloških trendova je *usluga mobilne prijave (mobile checking)*. U vrijeme COVID19, interakcije na recepciji trebaju biti što je moguće manje svedene na minimum. Mobilna usluga prijava smanjuje kontakt između gostiju i zaposlenika, a to gostima može pružiti veći mir. Neosporno je da su mobilne usluge provjereni hotelski trendovi. Osim istaknute pogodnosti usluga mobilne prijave može ubrzati postupak dolaska i omogućiti gostima brži odlazak iz sobe.

Uz uslugu mobilne prijave *mobilni checking* jedan od velikih tehnoloških trendova je *Beskontaktno plaćanje* koji koristi bežičnu tehnologiju za dovršavanje transakcija. Kupci stavljaju svoju karticu ili čak mobilni uređaj na nekoliko centimetara od čitača i brzo dovršavaju transakcije. Beskontaktno plaćanje također smanjuje transakcije, omogućavajući gostima da brzo završe prijavu i konačno se opuste na putovanju.

#### *Roboti – robotsko osolje ili chatbotovi*

Roboti mogu imati širok spektar primjene, posebno za beskontaktnu uslugu. Pomoću njih mogu dočekati i pružiti gostima ključne informacije po dolasku, a neki su hoteli s tim postali vrlo kreativni. Osim toga, roboti se također mogu koristiti za posluhu u sobi i usluge domaćinstva. U svijetu u kojem je socijalno distanciranje još uvijek vrlo važno, roboti mogu pridonijeti beskontaktnoj usluzi koja pomaže gostima da se osjećaju lagodno.

Ovih dana, chatbotovi i roboti su su #1 u hotelskim tehnološkim trendovima. Danas su mnogi hoteli usvojili robote koji pružaju izvrsno korisničko iskustvo.

#### 4.10. Virtualna i proširena stvarnost

- Kako piše Bernard Marr, svjetski poznati futurist i influencer u području poslovanja i tehnologije te Forbesov kolumnist, jedna od najvećih briga turizma bit će kako poboljšati cjelokupno iskustvo putnika. Vjeruje da bi VR (*virtual reality* - virtualna stvarnost) i AR (*augmented reality* - uvećana stvarnost) mogli pomoći poboljšati iskustvo putovanja.<sup>8</sup> Tako se i ustupa prema svjetskim trendovima, tu nailazimo na
- *Virtualna putovanja* – omogućuju turistu istraživanje mjesta bez fizičkog putovanja, što je u uvjetima pandemije nekima jedina opcija "putovanja". Naravno, virtualna putovanja nikada u potpunosti neće zamijeniti osjećaj pravog putovanja. Svakako se ističe kao zgodna stvar što uz njih možemo provjeriti odredište kada želimo ići, ž i prije nego se odlučimo. Virtualna stvarnost svrstava se među najuzbudljivije trendove ugostiteljske tehnologije, pružajući potencijalnim gostima hotela ili restoranima mogućnost da iskuse kakvo će biti njihovo okruženje, sve iz udobnosti vlastitog doma. Virtualni obilasci mogu nekim kupcima pomoći bolje razumijevanje dostupnog sadržaja. Ova usluga u velikoj mjeri povećava konkurentnost hotelskog poduzeća.

---

<sup>8</sup> <https://lider.media/poslovna-scena/svijet/prosirena-stvarnost-u-turizmu-4-nacina-za-poboljsanje-iskustva-putovanja-137353> Pristup 30.08.2021.



#### 4.11. CRM

CRM je kratica za upravljanje odnosima s kupcima. Softver koji se obično koristi u poslovanju, te omogućava lakše i sigurnije poslovanje. Olakšava; upravljanje kontaktima (kupaca, suradnika), upravljanje internetskim stranicama, uključuje marketinške kampanje te isto tako uključuje službu za korisnike. Definira način kako hotelijeri djeluju sa svojim kupcima i grade trajne odnose.

#### 4.12. Umjetna inteligencija

Umjetna inteligencija već igra sve važniju ulogu u hotelijerstvu i turističkoj industriji. Posljednja saznanja navode da već postoje načini na koje poduzetnici aktivno koriste umjetnu inteligenciju za povećanja profita u turističkoj industriji.

Semantička analiza i znanost o podacima- gdje na primjerice Travel App može sugerirati povećanje cijena hotelskih soba taj tjedan jer je u gradu "Tjedan mode". Aplikacija u svojoj bazi bilježi 280.000 lokalnih događaja širom svijeta.

### 5. ODRŽIVO HOTELIJERSTVO

Prema UNWTO-u održivi razvoj turizma definira se kao turizam koji neizbježno uzima u obzir njegove sadašnje i buduće gospodarske, društvene i ekološke učinke, rješavajući se pri tome potrebe posjetitelja, gospodarstva, okoliša i društvene zajednice kao destinacije. Smjernice održivog razvoja turizma i prakse upravljanja primjenjuje se na sve oblike turizma u svi vrstama destinacija, uključujući masovni turizma različite segmente turističke niše. Načela održivosti odnose se na ekološke, gospodarske i društveno-kulturne aspekte razvoja turizma.

Hoteli u Hrvatskoj imaju jako velik gospodarski potencijal, svjedoči činjenica da oni čine više od ¼ udjela noćenja u državi i na taj način pridonose državnom budžetu koji je u prošloj godini od turizma prihodovao više od 10,5 milijardi eura. Primjer zelenih koncepata u izgradnji i poslovanju di je Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine. netom usvojene od strane Vlade Republike Hrvatske s ciljem da Hrvatska te godine postaje jedna od 20 najkonkurentnijih zemalja svijeta. Poticajni cilj ili nemoguća misija, činjenica je da je ove godine za nove investicije odvojeno gotovo dvostruko više nego u 2021. godini, a znamo da je to jedini put

prema konkurentnosti, uz nužno poboljšanje zakonodavnih okvira, ali i uvjeta poslovanja i same psihologije tržišta. Zeleno hotelijerstvo kao dio zelenog pokreta koji je u mnogim zemljama unatrag nekoliko godina postao aktualan, za što je možda i najzaslužniji sve rigorozniji zeleni okvir, ali ipak i sve veća razina ekološke svijesti. Hotelijerski sektor počinje prepoznavati kako zelenim pristupom mogu ne samo smanjiti troškove, unaprijediti poslovanje i povećati profite, nego i izaći u susret rastućem broju korisnika koji sada traže ekološki održive hotele, uključujući i sve usluge u njima. Tako je na stranom tržištu u porastu broj međunarodnih kompanija kojima je održivost preduvjet suradnje s hotelom i apsolutni kriterij kod izbora mjesta odsjedanja svojih članova.

U kontekstu Hrvatske, zelena gradnja se često poistovjećuje s energetsom učinkovitošću. No energetska učinkovitost tek je jedan od aspekata koji zelena gradnja treba zadovoljiti. Zelena gradnja je puno širi termin koji uključuje korištenje obnovljivih izvora energije, održive i reciklirane materijale, kvalitetu okoliša, zdravlje i komfor ljudi, ekološko postupanje s otpadom, transport, i brojne druge parametre među kojima energetska učinkovitost zauzima tek jedno, iako sigurno značajno mjesto, jer se od svih štetnih utjecaja same gradnja na okoliš ovdje radi o potencijalno najvećem ekološkom utjecaju. Danas u Hrvatskoj nalazimo preko 650 hotela od kojih je 10% izgrađeno u posljednjih pet godina. Prosječna starost hrvatskih hotela je više od 40 godina, pa kao takvi očito predstavljaju jako velik potencijal za rekonstrukciju koju nalažu načela zelene gradnje. Također treba istaknuti kako energetska obnova nije više stvar izbora već se mora i zadovoljiti zakonom.

Za navedeno, nema alternative/lakšeg pristupa, zeleno je postalo novi standard i pitanje je samo koliko će projekt biti zelen- da li će ostati utemeljen isključivo na onom nužnom zakonski propisanom ili će ići korak dalje i na taj način povećati vrijednost svoje investicije, ali i svoju atraktivnost na tržištu. Hrvatska je već dugi niz godina na ne samo europskom tržištu nego i na svjetskom tržištu pa u navedenoj sferi moramo gledati na dugoročno isplative. Održivost gradnje svakako pretpostavlja i ekonomsku održivost investicije, no tu smo suočeni s problemom ne postojanja dovoljno stimulansa za ulaganje u obnovljive izvore energije. Veličina investicije koja u startu sigurno premašuje dosadašnju 'standardnu' gradnju apsolutno ima smisla u kontekstu neprestanog rasta cijene energenata, ali i kretanja interesa potrošača i obrazovanosti korisnika.

Važno je istaknuti kako u planiranju održivog hotelijerstva je bitno sagledati i mogućnosti lokacije u smislu dostupnosti obnovljivih izvora energije, primjerice vode i ograničene uvjete koji proizlaze iz sezonskog karaktera samih hotela.

Prednost obnovljivih izvora energije dugoročno je prepoznat kroz vraćanje investicije, dakle očekivanu uštedu i dobit. Prednost hotelijerstva je pak u lakoći uvođenja obnovljivih izvora energije, barem u odnosu na stanogradnju koja se radi za tržište, baš kao i uredski prostori, a na kojem još nije prepoznata ideja o ulaganju u održivost pa se svako takvo ulaganje percipira isključivo kroz manju zaradu naposljetku. Ista je situacija i kod najma takvih prostora gdje je odlučujući faktor cijena najma, dok se budući troškovi održavanja uopće ne uzimaju u obzir. U tom smislu smo suočeni s psihologijom tržišta koje još uvijek nije otvoreno za takve investicije. S druge strane, zanimljiva je informacija s nekih drugih panela koja govori o tome da je mlađa populacija ta koja uzima sve više udjela u hotelima, a često upravo oni i traže zeleno.

Bitno je naglasiti kako postoje različiti načini održivog razmišljanja koji uključuje djelovanje sada i uštedu novca sutra. Kada govorimo o procesu prelaska na zeleno ne mora nužno biti kompleksan niti se desiti odjednom, ako ne postoje traženi uvjeti i potpora. Čekanje ukazuje samo da nismo dovoljno konkurentni na globalnom tržištu, pa je potrebno djelovati odmah dok još nije kasno. Danas se praktički isključivo za zelene projekte pronalazi investiranje, a čak se i u Hrvatskoj dešavaju promjene koje su dokaz da se stvari mogu mijenjati. Ističe se potreba za teženji jednostavnih rješenja koja će biti lako primjenjiva.

“Zašto ići zeleno?” navode kako koncept zelenih hotela nije lako spoznati mnogim hotelijerima jer je to industrija koja temelji svoj posao na bogatstvu, luksuzu i raskoši. „Tu su ponajprije čimbenici kao što su cijene i složena, raznolika struktura industrije koja ometa sposobnost pojedinih tvrtki kako bi bile predane brizi za okoliš ovoj industriji također postoji značajan broj malih i hotela srednje veličine koji ne vide korist, troškove ili na drugi način provođenje inicijativa za zaštitu okoliša. Konačno, potražnja kupaca za zelenim hotelima nije uvijek dovoljno velika. Iz tih razloga, postoji jaz između stava i djelovanja u hotelskoj industriji. Ovaj jaz, međutim, nije utemeljen na načelima upravljanja uspješnim poduzećem za gospodarski dobitak. Hotelske operacije uključuju aktivnosti koje pojedinačno imaju niži utjecaj na okoliš nego, primjerice, proizvodnja, te ih je stoga vjerojatno teško prepoznati i regulirati. Sveukupno, međutim, poslovanje u hotelskoj industriji teži značajnom utjecaju na globalne resurse.” (Dodds i Graci, 2008).

U svom radu Fukey i Issac ističu kako hotelska industrija provodi i usvaja zelenu praksu od 1990-ih zbog fluktuirajuće ekonomske razine, te snažnog fokusa na putnika i njegovo zadovoljstvo. Hoteli koji spadaju u kategoriju zelenih hotela moraju se pridržavati strogih uvjeta, pravila i propisa i zelene politike. Trend zelenog donio je sa sobom sve veći broj zelenih hotelskih certifikacijskih programa. Hotelska industrija ima veliki utjecaj izravno ili neizravno. Učinkovito upravljanje okolišem u hotelijerstvu nije lako postići, ali ima potencijal za znatno smanjenje onečišćenja okoliša i nepotrebne potrošnje. Mnogi hoteli imaju koristi od zelenog poslovanja, kao što je poboljšani ugled, putnike više klase, smanjenje troškova poslovanja. Iz tog razloga se hoteli s poslovnim modelom zelene prakse imat će najjaču priliku za postizanje konkurentske prednosti jer se nalaze ispred nastajućih krivulja održivosti.

### Zašto treba biti zelen?

Uvođenje ekološke politike u hotelima obično je motivirano, s jedne strane korišću od zelenog poslovanja, a s druge strane štetama nastalim zbog nespremnosti hotela da u svoju poslovnu politiku uvrsti i ekološke kriterije. Biti zelen je postala top tema kojom se bavi posljednjih nekoliko godina i nastavlja dalje privlačiti pozornost. Nekoliko studija u hotelima je potvrdilo kako se mogu ostvarit ekonomske koristi kroz provedbu okolišnih i društvenih inicijativa. Osim troškova ulaganja, postoje koristi hotela pri odabiru ekološki prihvatljivog poslovanja.



Slika 1: Ilustrativni prikaz održivog hotela

Petrić (1999) navodi iduće koristi:

- „Niži troškovi poslovanja (budući da je viša efikasnost korištenja vlastitih sredstava),

- Niži troškovi odlaganja otpadnih materijala budući da se koriste sredstva i ambalaža koja se može reciklirati i/ili više puta upotrebljavati, provodi se 3R mjera: Re-use ponovna upotreba, Re-duce reduciranje i Re-cycle recikliranje
- Mogućnost privlačenja novih, ekološki orijentiranih ("zelenih") gostiju,
- Sigurnije radno mjesto zaposlenika (smanjenje rizika od oboljenja i povreda),
- Podizanje radnog morala zaposlenika, jačanje kompetitivnog duha i opredijeljenosti na podizanje kvalitete poslovanja u tzv. eko-hotelu
- Poboljšanje odnosa sa lokalnom zajednicom. “

Dakako postoje još mnoge prakse koje hoteli mogu provesti kao preventivne mjere kako bi izbjegli nepotrebne troškove. Primjeri ovih praksi prema Claver-Cortes i sur. (2007) su:

- Sprječavanje onečišćenja kao što je otpad ispuštanjem u vodotoke
- Potrošnja energije
- Recikliranje

Ostale popularne mjere smanjenja troškova za kratkoročno, srednjoročno i dugoročno prema Claver-Cortes i sur. (2007) uključuju:

- „Uporaba kompaktnih fluorescentnih svjetala -štedi energiju
- Ponovna uporaba posteljine - štedi vodu, deterdžent, energiju • Sustavi tuša s malim protokom - štede vodu i energiju
- Lokalni proizvodi - ušteda troškova prijevoza
- Ugradnja zelenih krovova - štedi energiju
- Ugradnja solarnih grijača ili drugih obnovljivi izvor energije - štedi energiju“

Kao krajnji i dugoročni rezultat tih postupaka je situacija u kojoj svi dobivaju u engleskom jeziku s još koristi i "win-win" izraz. Što dovodi do zaključka; hotel smanjuje svoje operativne troškove, te su utjecaji na okoliš znatno manje štetni.

## **6. KONKURENTNOST HOTELIJERSTVA I HOTELSKI BENCHMARKING**

Konkurentnost jedne zemlje predstavlja sposobnost određene zemlje da u ravnopravnim, jednakim i slobodnim tržišnim uvjetima proizvodi određenu uslugu ili robu te ista zemlja prolazi kroz testiranje međunarodnog tržišta uz istovremeno povećanje razine dohotka stanovništva te iste zemlje.

Kada se sagleda današnji aspekt gospodarstva, osnovno obilježje je sve veća povezanost među više raznolikih gospodarstava kako u razmjeni dobara i usluga tako i na području samog kretanja kapitala i njegovog toka.

Radi intenzivnog rasta konkurencije na međunarodnom turističkom tržištu, u dinamičnom tržišnom okruženju u posljednjih deset godina sama konkurentnost turističke destinacije dolazi u središte interesa ne samo turističkih djelatnika tako i istraživača koji djeluju u spektru turizma.

Postoje različite definicije turističkih atrakcija i faktora atraktivnosti, kao i brojne klasifikacije istih. „Jedna od najvažnijih je klasifikacija UNWTO-a koja sve faktore destinacijske atraktivnosti dijeli na: <sup>9</sup>

- prirodne turističke resurse
- kulturno-povijesnu baštinu u turizmu klimatske uvjete
- infrastrukturu
- turističke usluge i sadržaje

Što se tiče Republike Hrvatske, može se reći kako se povećanje konkurentnosti u turizmu ostvaruje kroz tri skupine mjera. Prva mjera je donošenje strateških dokumenata te izmjena određene zakonske regulative. Druga skupina mjera je pak usmjerena na okruženje turističkog poslovanja i infrastrukturu te uključuje kreditiranje projekata, privatizaciju trgovačkih društva u većinskom vlasništvu države, investiciju, izradu Satelitskog računa turizma Hrvatske, itd. Za kraj, treća mjera služi za povećanje turističke konkurentnosti te je usmjerena na poboljšanje

komunikacije s tržištem putem povećanih ulaganja u online marketing, udruženo oglašavanje i slični načini.

Glavni cilj Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine jest ulazak u 20 turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta. Hrvatska bi trebala postati „globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu raznovrsnost autentičnih sadržaja i doživljaja“

U tu svrhu su stručnjaci Instituta za turizam iz Zagreba izradili Akcijski plan podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma koji predlaže konkretne aktivnosti i mjere te određuje institucije nadležne za njegovo provođenje. Naime, osim broja hotelskih soba na 100 stanovnika, riječ je o pokazateljima izvan nadležnosti turističke politike u užem smislu, što ukazuje na potrebu za međuresornu usuglašavanjem.<sup>10</sup>

Povećanje razine iskorištavanja smještajnih kapaciteta izvan sezone te povećanje potrošnje turista može dovesti do podizanja same kvalitete smještajnih kapaciteta te proširenjem same turističke ponude unutar određenih ugostiteljskih objekata. S ciljem povećanja broja smještajnih kapaciteta, velika je potreba za obnovom razrušenih i devastiranih turističkih objekata kako bi se optimalno mogao iskoristiti već zauzet prostor, ali ujedno i raspoloživi za daljnji napredak. Također, poticanje gradnje hotela između pet i četiri zvjezdice je jedan od pristupa podizanja kvalitete hotelskih objekata, uz to, kampovi i privatni smještaj bi trebali biti u korak s kvalitetom hotelske usluge pa je stoga vrlo važno da se i kvaliteta ove ponude poveća kontinuirano.

### 6.1. Hotelski benchmarking

Hoteli se moraju sustavno mijenjati ukoliko im je cilj opstati na tržištu i zadržati konkurentnost. Potrebno je uzastopno tragati za poslovnom praksom dobrog primjera koja ima mogućnosti omogućiti i ostvariti vrlo visoke i značajne poslovne rezultate. U tom procesu uvelike pomaže benchmarking koji predstavlja potragu za najboljom praksom u određenoj grani gospodarstva, točnije, industrije. S tim procesom poduzeća se temelje na uspoređivanju s poduzećima koja zaslužuju biti mjerilo vrijednosti u odnosu na vlastite dimenzije. Benchmarking predstavlja

---

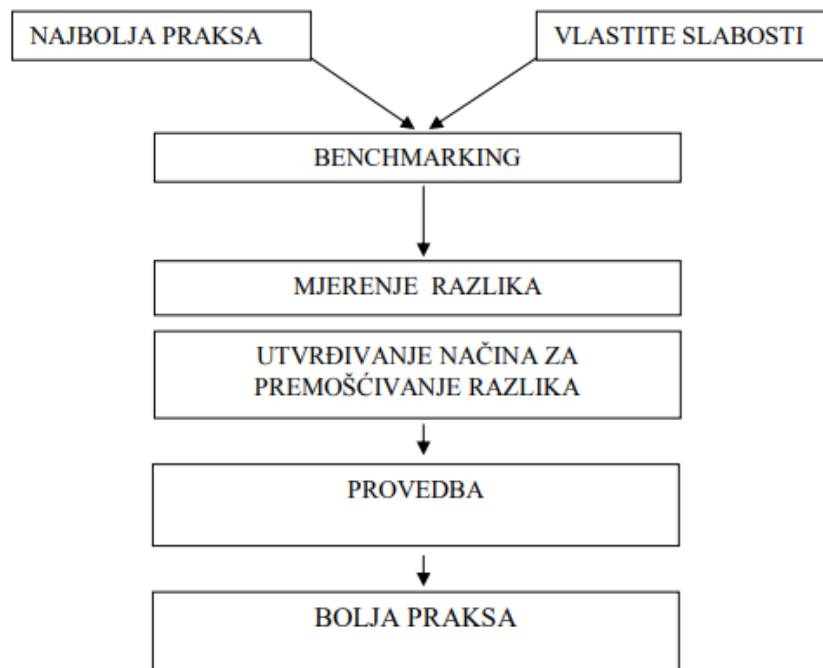
<sup>10</sup> Pletikosa D. (2015): Prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva Hrvatske, Ekonomski pregled 66 (6), str. 579-608

oblik učenja, tijekom kojeg se menadžeri osposobljavaju za postizanje poslovne pozitivne učinkovitosti i konkurentske prednosti svojih poduzeća.

Uspješan benchmarking u konačnici odgovara na dva pitanja:

Tko je najbolji i koja korisna iskustva posjeduje? Zašto je najbolji odnosno na koji način je ostvario rezultate?

Slika 3. Proces Benchmarkinga (prilagođeno prema Sungsoo Pyo (2001): Benchmarking the Benchmarks, Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism, Vol 2, No 3/4, str.2)



Metoda benchmarkinga se razlikuje s ostalim metodama usporedbe budući da benchmarking vrši usporedbu s najboljim u određenom okruženju, utvrđuje njegove vještine, pronalazi metode kako bi se postigao željeni cilj te mijenja vlastitu praksu.

Analizirajući postojeću literaturu, kao prednosti benchmarkinga mogu se navesti sljedeće:

- pomaže utvrđivanju vlastitih jakosti i slabosti
- utvrđivanjem novih standarda i ciljeva pomaže boljem zadovoljenju potreba kupaca glede kvalitete i troškova proizvoda i usluga,
- motivira zaposlenike postizanjem novih standarda i ciljeva dokumentira razloge postojanja razlika
- omogućava unapređenje kompetitivne prednosti na način da stimulira kontinuirano poboljšanje praćenjem najboljih rezultata



- utvrđuje nove ideje koje rezultiraju uštedama na troškovima i vremenu

Svjetsko hotelijerstvo za sobom nosi dugu tradiciju primjene benchmarkinga. Prvi oblik statistike benchmarkinga se bilježi još 1930 ih godina kada Harris, Kerr, Foster & Company, prethodnici PKF-a, objavljuju svoju publikaciju Trends in the Hotel Business: Statistical Review 1929 - 1936. U današnje vrijeme postoji znatan broj publikacija koji se na razni način u okviru objavljuju na način da prikazuju ostvarene rezultate benchmarkinga kako bi pojedinim hotelima mogli služiti svrsi.

### **PKF Hospitality research (PKF-HR)**

Divizija koja izdaje mjesečne, kvartalne, polugodišnje i godišnje trendove u hotelijerstvu, pritom pokazuje ostvarene rezultate, ali istovremeno najavljuje prognoze u hotelijerstvu. Svoje edicije grupira u 3 skupine: Hotel Horizons® Forecast, Financial Benchmarking Reports te Hotel Investment Reports. Operativni izvještaji više od 1.000 hotela predstavljaju bazu podataka, iz koje se izdvaja 200 reprezentativnih te temeljem njih sastavlja ovaj izvještaj. Pokazatelji se prezentiraju prema više kriterija, poput lokacije hotela, cijene, kategorije, veličine i slično.

### **Smith Travel Research (STR)**

Osnovan je 1985. godine kao malo obiteljsko poduzeće. Danas je preraslo u vodeću globalnu kompaniju sa dugoročnom vizijom, koja nudi vrlo široki spektar usluga korisnih za benchmarking u hotelijerstvu. U svojoj bazi podataka posjeduje financijske izvještaje preko 50.000 hotela, lociranih u više od 160 zemalja. STR danas nudi čitav usluga, koje predstavljaju vitalne revenue management instrumente, a među kojima se posebno ističu STAR (Smith Travel Accommodation Report), F&B STAR, STAR Add Ons, SpaSTAR, Hotel Survey, Corporate reports, Destination Reports, Pipeline Reports, HOST Almanac, Hotel Development Almanac, Trend Reports te Market Forecast.

### **Erst and Young (EY)**

Globalna je revizorska kompanija, u okviru svojih savjetodavnih usluga za djelatnosti nekretnine, hotelijerstvo i građevinarstvo (Real Estate, Hospitality & Construction services) izdaje godišnje edicije pod nazivom Global Hospitality Insight, uglavnom namijenjene investitorima u hotelijerstvu, ali podaci koje se objavljuju mogu složiti i hotelijerima u svrhu benchmarkinga.

Značajno je istaknuti i Godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva, kojeg Horwath Consulting u Hrvatskoj provodi od 1998. godine, odnosno Mjesečno benchmark istraživanje smještajne industrije hoteli, naselja i kampovi, koji se provode od 2010. godine. Istraživanja se provode na uzorku hotela koji predstavlja 40% ukupnih hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj, a rezultati istraživanja se prikazuju po kategorijama, veličini objekta i regijama. Rezultati obuhvaćaju profil objekta, tržišni miks, rezervacije unaprijed, ključne pokazatelje uspjeha, zaposlenost, investicije i sl. (više na [www.horwathhtl.hr](http://www.horwathhtl.hr))

## **7. KONKURENTNOST ODRŽIVOG HOTELIJERSTVA**

Osnovni cilj ovog istraživanja je predstaviti nove trendove u funkciji povećanja konkurentnosti u Hrvatskom turizmu, odnosno u Održivom hotelijerstvu. Predstavlja se kroz empirijsku metodu istraživanja. Turizam je jedan od najvažnijih pokretača gospodarstva u svijetu. Pravilno pozicioniranje na dinamičnom i konkurentnom turističkom tržištu uvjetovano je praćenjem suvremenih trendova. Istraživanje predstavlja značenje novih trendova u hrvatskom turizmu i razvoja po načelima održivosti. Naznaka koja se ovdje ističe je da novi trendovi moraju na temelju intelektualnog kapitala i informacija "pretvoriti" prirodne preduvjete u konkurentske prednosti koje se temelje na inovacijama. "Zeleni hoteli" kao dobri primjeri novih trendova u turizmu predstavlja priliku kvalitetnog preoblikovanja hrvatske smještajne ponude radi očuvanja okoliša, privlačenja zahtjevnijih turista, produženja turističke sezone i turističke valorizacije cjelokupnog prostora RH. Uz turizam, predmet istraživanja je i hotelijerstvo i njihova online promocija jer ta djelatnost uvelike pridonosi ocjeni ukupne održive konkurentnosti.

Ključne riječi: novi trendovi, konkurentnost, "zeleni hoteli, inovacija, održivi razvoj, online promocije

### **7.1. Uvod u istraživanje**

U Hrvatskoj smo u posljednjih desetak godina bili svjedoci brojnih rekonstrukcija hotela. Nažalost, tijekom obnavljanja hotela naglasak se uglavnom stavljao na ispunjavanja uvjeta za željenu kategoriju hotela, a ne na održivost hotelskih objekata i energetske učinkovitost. Kako hoteli predstavljaju važan i veliki dio turističke ponude svake pojedine turističke destinacije, tako i istraživanje o razini važnosti utjecaja novih trendova na online prepoznatljivost i

konkurentsku prednost određenog hotela na tržištu predstavlja veliki korak u razumijevanju ove problematike. Kada uzmemo te analiziramo turizam kao jednu cjelinu održivosti dolazimo do zaključka da su upravo hoteli, kao građevine, najzahtjevnija i najteža stvar koju čovjek čini u svom okruženju. Predmet istraživanja je utjecaj suvremenih trendova, a naročito s aspekta održivog razvoja na konkurentnost hrvatskog turizma. Temeljna hipoteza rada je da Hrvatska kao tradicionalna turistička zemlja mora držati korak s nadolazećim trendovima radi opstanka na tržištu i povećana konkurentnosti. Glavni će cilj ovog rada biti teorijska obrada važnosti uvođenja zelenog poslovanja kao novog trenda u turizmu i hotelijerstvu Hrvatske. Već u ulozi lidera turizam je preuzeo i veliku odgovornost u odnosu na prirodno okruženje. Tako i nastaje koncept održivog razvoja turizma koji stavlja u naglasak ravnotežu između okoliša, društvenih i ekonomskih aspekata turizma i potrebu za primjenom načela održivosti. Primjenom načela održivosti uvelike bi olakšali aspekt održivosti u novom svjetlu.

Imajući u vidu da prilagodba novim trendovima u turizmu "budućnosti" neće biti nimalo laka s obzirom na sve veću dinamiku promjena. Neki od suvremenih i budućih trendova u turizmu:

- gospodarski aspekti
- ekološki aspekti
- gospodarski aspekti
- promjene na tržištu potražnje
- ciljni segmenti i pozicioniranje

Iako turizam kao industrija na globalnoj razini bilježi veliki rast te je potkraj 2012 godine prvi puta u povijesti zabilježena milijarda međunarodnih dolazaka turista u jednoj godini (oni koji su putovali izvan zemlje boravišta), europsko tržište još uvijek potresa gospodarska kriza, što dakako utječe i na turistička kretanja. Promjenjivi gospodarski uvjeti, izmijenjeno ponašanje potrošača i nove tehnologije uzrokuju nastanak novih tržišta. Pravilno pozicioniranje na dinamičnom i konkurentskom tržištu uvjetovano je praćenjem suvremenih trendova kroz koje se analiziraju i utvrđuju kretanja: potražnje, nove tržišne prilike, područja mogućih ulaganja i potrebe infrastrukture. Također, mijenja se sastav turističke populacije u kojoj raste udio starijih osoba.

## 7.2. Konkurentnost

Konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Prema definicija OECD-a, konkurentnost je sposobnost zemlje da u

slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.<sup>11</sup> Misija hrvatskog nacionalnog vijeća za konkurentnost jest djelovanje u pravu povećanja gospodarske konkurentnosti i održivog blagostanja. Konkurentnost turističke destinacije se definira kako sposobnost destinacije da poveća turističku potrošnju i privuče više turista pružajući im nezaboravno iskustvo, uz to da je profitabilna i donosi dobrobit budućim naraštajima (Bartoluci2013.). Turistička destinacija je konkurentna kada investicije u nju imaju viši povrat (engl. Return on Investment – ROI) u usporedbi s ostalim destinacijama. Na taj način postaje privlačna za investitore ali i za zaposlenike i lokalno stanovništvo.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO, 2013) navodi da je Europa usprkos porastu udjela novih turističkih tržišta u svijetu i dalje uvjerljivo najprivlačnija destinacija. Najpopularnija svjetska pod-regija je Južna (Meditranska) Europa u koju spada i Hrvatska. Istraživanje Instituta za turizam je pokazalo da su najvažnija receptivna područja hrvatskog konkurentnog kruga sjevernog Mediterana, Italija i Španjolska koje zajedno ostavruju 77% ukupno registriranih noćenja u kolektivnim smještajnim kapacitetima. Prema važnosti slijedi Turska (9%) i Grčka (7%), dok je Hrvatska na 5 mjestu (4%). Najmanje tržišnog udjela ima Bugarska (2%) i Malta sa samo 1% (Institut a turizam 2011).

Konkurentnost hotelijerstva odnosno ugostiteljstva kao djelatnosti koja je ključna za razvoj turističke destinacije. Ovdje se radi o važnoj gospodarskoj grani koja generira znatan dio prihoda turizma, ali i osigurava raznovrsne mogućnosti zapošljavanja. Osnovni problem unutar hotelijerstva je niska profitabilnost, što investitore često demotivira i okreće ulaganjima u profitabilne djelatnosti.

U Hrvatskoj se povećanje konkurentnosti u turizmu nastoji ostvariti kroz tri skupine mjera. Na prvom mjestu je donošenje strateških dokumenata i izmjena zakonske regulative.<sup>12</sup> Druga skupa mjerenja je usmjerena na turističko poslovno okruženje i infrastrukturu i uključuje kreditiranje projekta, privatizaciju trgovačkih društava u većinskom vlasništvu države, brownfield i greenfield investicije, izradu Satelitskog računa turizma Hrvatske itd. Treća skupina mjera za povećanje konkurentnosti turizma usmjerena je na poboljšanje komunikacije s tržištem putem

---

<sup>11</sup> OECD Glossary of Statistical Terms. Dostupno: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>

<sup>12</sup> To su: Zakon o pružanju usluga u turizmu, Zakon o turističkom i građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije kao preduvjet za važnija ulaganja u kamping segment, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakon o strateškim investicijskim projektima RH itd.

povećanih ulaganja u online marketing, viralne marketinške kampanje, udruženo oglašavanje te izradu Strateškog marketinškog plana.

### 7.3 Hrvatska po standardima održivosti

Hrvatska po standardima održivosti turizma i prihvaćanja zelene transformacije za oporavak putovanja za 2020. pozicionirala ma 13. mjestu u svijetu, čime je između top 20 zemalja, koje provode skandinavski odnosno EU zemlje, pokazuje novo izvješće o održivom turizmu globalne istraživačke kuće Euromonitor International. U sklopu izvješća ta je analitička kuća procijenivala 99 zemalja u svijetu i rangirala zemlje održivog turizma tzv. Sustainable Travel Index odnosno promatrajući ekološku, socijalnu i ekonomsku održivost, rizike zemlje, ako i održivost turističke potražnje, prijevoza i smještaja, pri čemu iznose podatke da 66,4% potrošača na globalnoj razini želi pozitivno utjecati na okoliš svojim svakodnevnim djelovanjem u 2021. godini.

Izvješće iznosi tko nosi titulu u prvih pet mjesta po održivosti turizma i putovanja, a to su: Švedska, Finska, Austrija, Estonija i Norveška. Dok su bolje, ili ispred Hrvatske zemlje: Slovačka, Island, Latvija, Francuska, Slovenija, Švicarska, te Litva. U pandemiji se u EU, kako navode udvostručila i digitalna zelena transformacija kako bi postpandemijski oporavak bio stabilniji i otporniji, a očekuje se da će i drugi sektori poput zrakoplovstva i drugih uz "vladina sredstva spasa", ići ka usvajanju održivije prakse. Druge zemlje pokazuju napredak u raznim segmentima putovanja, od prijevoza do održivosti smještajnih kapaciteta. Ovo ukazuje da na globalnoj razini postoji jasna promjena u načinu razmišljanja i otpor vraćanju putničkom i trustičkom modelu koji su vođeni masovnošću. Umjesto toga inicijativa tvrtki, vlade i samih dionika u turizmu, uključujući i putnike, potrošače, turiste zajedno se okupljaju i nastoje graditi vrijednosti održivog turizma kako bi se izbjeglo klimatsko izvanredno stanje, ocjenjuje Bremner. Također, tvrtka Euromonitor International iznosi i ističe da održivost nije neki novi koncept u turističkoj industriji, jer se o tome priča i na tome se djeluje već nekoliko desetljeća.

"Ipak sve je više tvrtki koje se posvećuju uvođenju visokih socijalnih i okolišnih standarda, koji obuhvaćaju zaštitu okoliša, socijalnu politiku i upravljanje, partnerstvo s neprofitnim organizacijama i druge, nastojeći se oduprijeti 'jurnjavi' za velikim, a kratkoročno neisplativim

brojkama, i usredotočiti se na dugoročne vrijednosti i strategije za održiv oporavak u čemu svi dionici mogu imati korist".<sup>13</sup>

#### 7.4 "Zelenim" certifikatom UPUHH-A 41 hotel u Hrvatskoj

Prvi hoteli, njih 21, dobili su certifikat Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) i oznaku "Sustainable Hotel" čime se potvrđuje njihovo zeleno poslovanje te da su zadovoljili sve uvjete za taj certifikat, među kojima su upravljenje održivošću, zaštita okoliša, energetska učinkovitost, educirano osoblje, ušteda u potrošnji energije i vode, kontrolirana emisija CO<sub>2</sub> i drugi. Dobitnici su ispunili dosta zahtjevne uvjete.

Hoteli, dobitnici certifikata su zagrebački hoteli Astoria, Double, DoubleTree by Hilton, Tomislavov dom, Palace i Esplanade, Sport iz Ivanić Grada, Maestral i Feral iz sastava Lagune Novigrad, Bluesun hotel Berulia iz Brela, Phoenix iz Sesveta, Kimen iz Cresa, Well u sklopu Terma Tuhelj u Tuheljskim Toplicama, Borovnik iz Tisnog, Padova iz sastava rapskog Imperiala, Vitality Punta iz sastava malološinjske Jadranka Hoteli, Valamarovi hoteli Sanfior u Rapcu te Koralj na Krku, Turist u Varaždin, Kaštel Motovun u Motovunu te Iadera iz Punta Skala Resorta u Petrčanima kod Zadra i Hotel Iadera Zadar/Petrčane. (Hina).<sup>14</sup>



Izvor: <https://www.ugostitelj.hr/sustainable-hotel-zeleni-certifikat-dodijeljen-prvim-hotelima/>  
2

Razine održivih certifikata su opisane u nastavku prema UPUHH-u:

- „Basic - Hoteli moraju ispuniti osnovne kriterije i postići minimalni broj bodova za svaku kategoriju.

<sup>13</sup> <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrvatska-po-standardima-odrzivosti-turizma-i-putovanja-na-13-mjestu-u-svijetu-20210315>

<sup>14</sup> <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=233>

- Advanced - Hotel ima razvijeniju svijest i prakse nekoliko elemenata zelenog poslovanja, kao što je energetska učinkovita zgrada, briga o okolišu i slično. Potrebno je ispuniti sve osnovne kriterije plus dodatne kriterije razvijene za naprednu (advanced) kategoriju.
- Superior - Hotel zadovoljava sve osnovne i napredne kriterije i ima dodatne elemente koji ukazuju da hotel svakodnevno živi zelenim održivim poslovanjem. Koncept hotela, koji je ugrađen u mjesto, ima svoj miris, koristi toplinske pumpe itd. “

Hina navodi kao jednu od zadaća UPUHH-a, kao krovne hotelijerske udruge, „brigu o članicama da im se putem tih i drugih projekata omogući smanjenje troškova poslovanja uz istodobno pozitivno utjecanje na prepoznavanje njihove prednosti i konkurentnosti od strane klijenata, a brojne analize hotela koji su prešli na zeleno poslovanje pokazuju da se u takvim objektima u 43 prosjeku troši 20 posto manje vode, da su troškovi odvoza smeća 15 posto niži, a dolazi i do poboljšanja okoliša u kojem se objekti nalaze", naglašava Bahunek. Važno je i što se time podiže svijest kompletnog osoblja hotelskih kuća o važnosti zelenog poslovanja, što utječe i na veću motivaciju zaposlenih i bolju komunikaciju s gostima.

U 2014.godini ukupno 21 hotel je dobio navedeni certifikat, a hoteli su bili raspoređeni u 3 kategorije kako slijedi:

„Basic kategorija:

1. Bluesun hotel Berulia – Hoteli Brela d.d.
2. Esplanade Zagreb Hotel
3. Hotel Feral – Laguna Novigrad d.d.
4. Hotel Kaštel Motovun
5. Hotel Kimen – Cresanka d.d.
6. Hotel Padova – Imperial d.d.
7. Hotel Phoenix
8. Hotel Sport
9. Hotel Tomislavov dom

10. Hotel Turist 11. Palace Hotel Zagreb 12. Valamar Koralj Romantic Hotel – Riviera Adria d.d.

Advanced kategorija:

1. BEST WESTERN PREMIER Hotel Astoria
2. Hotel Borovnik
3. Hotel Well – Terme Tuhelj
4. Hotel & Casa Valamar Sanfior – Riviera Adria d.d.
5. Hotel International – HUP-Zagreb d.d.
6. Hotel Maestral – Laguna Novigrad d.d.

Superior kategorija:

1. DoubleTree by Hilton Hotel Zagreb
2. Falkensteiner Hotel & Spa Iadera – Punta Skala d.o.o.
3. Vitality Hotel Punta – Jadranka hoteli d.o.o.<sup>15</sup>

Te nakon toga slijedi 2015. godina, te godine certifikat za zeleno poslovanje su dobili:

Basic kategorija:

1. Hotel Katarina, Hotel Katarina 2009 d.o.o.
2. Grand Hotel Orebić, Laguna Novigrad d.d.
3. Hotel Carolina, Imperial d.d.
4. Hotel Meliá Coral, Istraturist Umag d.d.
5. Hotel Sol Garden Istra, Istraturist Umag d.d.

---

<sup>15</sup> Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske: Prvi hoteli s oznakom „Sustainable hotels“  
<http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/zeleno-poslovanje-dodjela-certifikata/> pristup: 30.08.2021.



6. Hotel Sol Umag, Istraturist Umag d.d.
7. Valamar Zagreb Hotel, Valamar Riviera d.d.
8. Valamar Bellevue Hotel & Residence, Valamar Riviera d.d.
9. Panorama Zagreb Hotel, HUP Zagreb d.d.
10. Hotel Jadran, HUP Zagreb d.d.
11. Hotel Ilirija, Ilirija d.d.
12. Hotel Osijek, Centar Škojo d.o.o.

Advanced kategorija:

1. Royal Princess Hotel, Importanne Resort d.o.o.
2. Hotel Spa Golfer, Toplice Sveti Martin d.d.
3. Sheraton Zagreb Hotel, HUP Zagreb d.d.
4. The Westin Zagreb, HUP Zagreb d.d.
5. Family Hotel Vespera, Jadranka hoteli d.d.
6. Wellness Hotel Aurora, Jadranka hoteli d.d.

Superior kategorija:

1. Hotel Bellevue, Jadranka hoteli d.d.
2. Valamar Dubrovnik President Hotel, Valamar Riviera d.d.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske: U Hrvatskoj trenutno 41 hotel ima „zeleni certifikat“  
<http://upuhh.hr/hr/vijesti/u-hrvatskoj-trenutno-41-hotel-ima-zeleni-certifikat/> pristup: 30.08.2021.

U Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.godine pojam „zeleno“ se nalazi među 10 razvojnih načela na kojima se temelji vizija razvoja turizma do 2020. godine. Pod tim pojmom se između ostalog podrazumijeva: primjena suvremene tehnologije i rješenja u izgradnji i opremanju, racionalnost u korištenju prostora, poštivanje nosivog kapaciteta destinacije. Osim toga, u detaljnom opisu mjera turističke politike stoji kako je potrebno oblikovati regionalne/lokalne programe uređenja i upravljanja plažama jer s jedne strane postoji velik broj plaža koje su infrastrukturno i sadržajno nedovoljno opremljene, dok s druge strane postoji određeni broj plaža koje se prekomjerno koriste za generiranje prihoda čime se gubi njihova autentičnost.

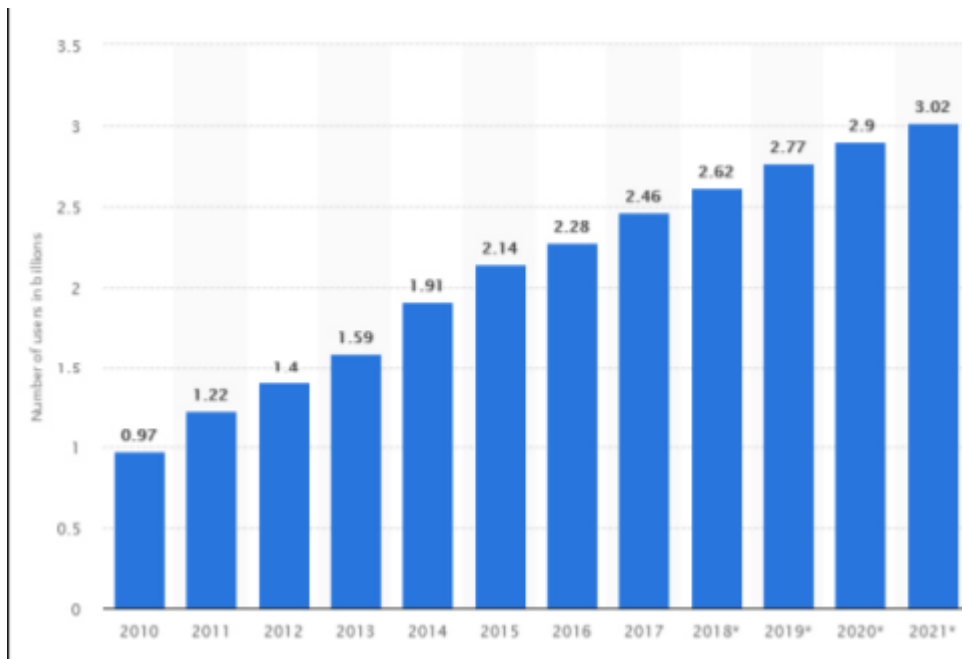
### 7.5 Online promocija

Promocija na internetu, ali i u klasičnim medijima, često se poistovjećuje sa oglašavanjem, zato što oglašavanje zauzima znatan udio u promocijskim aktivnostima poduzeća. Oglašavanje je, zapravo, najvidljiviji oblik promocije. Na internetu su najčešći vidovi oglašavanja banneri i sponzorstva. Promocija na internetu može se događati i putem elektroničke pošte, na različitim web-stranicama (portalima, blogovima, forumima), kao i putem vlastite online stranice.<sup>17</sup> Suvremena poduzeća sve više koriste internet u svom poslovanju i internet za njih predstavlja mjesto gdje ostvaruju konkurentsku prednost, izgrađuju vjernost postojećih i osvajaju nove potrošače. Određeno poduzeće mora izraditi marketinšku strategiju koja je sposobna primijeniti onakav marketing miks koji će dati najbolje rezultate.

Društvene mreže – čine jednu mrežnu platformu za povezivanje ljudi širom svijeta, omogućujući im neobavezan prijenos informacija. Njihovom razvoju najviše je doprinijelo razvoj tehnologije, a činjenica da su jednostavne za korištenje, te naravno potpuno besplatne.

---

<sup>17</sup> Stanojević, M., op.cit., str.11



Slika 2: Ukupan broj korisnika društvenih medija u svijetu u 2017.god sa prognozom do 2021.god. (Izvor: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>, pristup: 30.08.2021.

Hotel Katarina, Hotel Katarina 2009 d.o.o.

### 7.7. Istraživanje online promocije

Istraživanje online promocije provodi se kroz kritičke aspekte planiranja i same optimizacije internetskih stranica. Prikazuje se tablično. Provodi se kroz 9 aspekata planiranja i optimizacije, koji su:

- ravnoteža informativnog (praktičnog) i marketinškog sadržaja (motivacijskog)
- accessibility ili dostupnost,
- izgradnja identiteta ili povjerenja,
- navigacija,
- prilagođavanje i interaktivnost,
- SEO – search engine optimization (Optimizacija na online stranicama),
- dizajn,
- usability ili jednostavnost korištenja,

- tehničke performanse.

Ravnoteža informativnog (praktičnog) i marketinškog sadržaja (motivacijskog) – uključuje jesu li sve informacije prenesene i predstavljanje? Imaju li vlastitu produkciju sadržaja?

Assessibility ili dostupnost – prikazuje mogućnost pristupanja internetskim stranicama svim korisnicima i uređajima kojima pristupaju istima. Kada promotrimo u užem smislu, accessibility ili dostupnost odnosi se na oblikovanje stranica za osobe s poteškoćama, prvenstveno vida ali i sluha. Pri čemu je tipična web funkcionalnost, mogućnost povećanja veličine teksta. Neki od ostalih preporuka još uključuju: pružanje alternative, primjerice video snimaka u tekstualnom obliku, odabir boje u kojoj je tekst pisan i pozadine- kako bi tekst bio lako čitljiv. Tu uključujemo da posjetitelji web stranica posebnu pozornost posvećuju naslovu, veličini paragrafa kojom je pisana i količina riječi. Smatra se da je 25-401 riječi optimalno.

Izgradnja identiteta i povjerenja – Povjerenje na web-u se definira kao "korisnikova dobra volja da riskira vrijeme, novac i osobne podatke na internetu. Neki od temeljnih elemenata odnose na adekvatan odabir URL-a, jasnu viziju svrhe stranice. Bitno je sadržavati odjeljak "o nama" i "kontakti". Kako bi vaši korisnici u bilo kojem trenutku mogli kontaktirati. Navodi se još i politika privatnosti i uvjeti korištenja. To je obveza ukoliko se putem internetskih stranica prikupljaju osobni podaci . Poveznica na politiku privatnosti trebala bi biti vidljiva upravo prilikom prikupljanja takvih podataka. Omogućiti korisnicima kontaktiranje – preporučuje se postavljanje kontakta za slanje povratnih informacija ili informiranje o pogreškama na stranici.

*Navigacija*- je zapravo struktura informacija na internetskim stranicama i njihova povezanost.

*Prilagođavanje i interaktivnost*- internet omogućava prilagođavanje marketinške poruke od razine pojedinca ili vrlo uskog segmenta.

*SEO* ili – search engine optimization (Optimizacija na online stranicama) jako bitna stavka u uspjehu internetskih stranica. Naglasak se stavlja na konstantnu upućenost i uređivanje istih.

*Dizajn*- velika pozornost se danas prilaže dizajnu, također ovdje nailazimo na tipične greške. Neke od njih su: nemogućnost optimizacije, siromašna kompatibilnost u drugim preglednicima, stil brošure.

*Usability ili jednostavnost korištenja*- Postiže se pravilnim korištenjem različitih elemenata stranice. Pod usability spadaju: brzina učitavanja internetske stranice, adekvatni naslovi koji održavaju sadržaj, čitljivost teksta i sl. Tri ključne komponente za jednostavnost korištenja

internetskih stranica su: mogućnost pretraživanja stranica, jednostavnost kupovine i jednostavna navigacija.

*Tehničke performanse*- bez obzira koliko kvalitetan sadržaj bio, greške su na stranicama iritantne i rezultiraju gubitkom posjetitelja i njihova povjerenja.

|   | Ravnoteža praktičnog i informativnog | Accessibility | Navigacija | Prilagođavanje | SEO | Dizajn | Usability | Tehničke performanse |
|---|--------------------------------------|---------------|------------|----------------|-----|--------|-----------|----------------------|
| Esplanade Zagreb Hotel                    | 1                                    | 1             | 1          | 1              | 1   | 1      | 1         | 0                    |
| Bluesun hotel Berulia – Hoteli Brela d.d. | 0                                    | 1             | 1          | 1              | 0   | 1      | 0         | 1                    |
| Hotel Phoenix                             | 1                                    | 0             | 0          | 1              | 0   | 0      | 0         | 0                    |
| Hotel Borovnik                            | 1                                    | 1             | 0          | 0              | 1   | 1      | 0         | 1                    |
| Hotel Well – Terme Tuhelj                 | 1                                    | 1             | 1          | 1              | 1   | 1      | 1         | 1                    |

Tablica 1: Izrada autora

|  | Ravnoteža praktičnog i informativnog | Accessibility | Navigacija | Prilagođavanje | SEO | Dizajn | Usability | Tehničke performanse |
|--|--------------------------------------|---------------|------------|----------------|-----|--------|-----------|----------------------|
| Hotel Maestral – Laguna Novigrad d.d.  | 1                                    | 1             | 1          | 1              | 1   | 1      | 1         | 1                    |
| Hotel International – HUP-Zagreb d.d.  | 1                                    | 1             | 1          | 1              | 1   | 1      | 1         | 1                    |
| DoubleTree by Hilton Hotel Zagreb      | 1                                    | 1             | 0          | 1              | 0   | 1      | 0         | 0                    |
| Hotel Katarina 2009 d.o.o.             | 1                                    | 1             | 1          | 1              | 1   | 1      | 1         | 1                    |
| Valamar Dubrovnik President Hotel, Val | 1                                    | 1             | 1          | 1              | 1   | 1      | 1         | 1                    |

Tablica 2: Izrada autora <sup>18</sup>

Navedeni hoteli imaju Basic, Advance i Superior kategoriju, odabrani su raznolikostima kojima odlikuju te kako bi prikaz istraživanju bio što realniji. Izvor odabranih hotela preuzet je sa službenih stranica Udruge poslodavac u hotelijerstvu Hrvatske. Nešto što bih istaknula u navedenom je da je samoprocjenom određenih hotela prema "devet kritičkih aspekata u planiranju i optimizaciji internetskih stranica" koje su dio službene literature i gradiva, vlastitim zaključkom ih kodiramo i ocjenjujemo. Svaki proces, analiza i standarda koji se evaluira na njihovim web stranicama. Navedeni Esplanade Zagreb hotel diči se uspješnom internetskom

<sup>18</sup> <https://hrturizam.hr/oko-50-hotela-u-projektu-zelenih-hotela-sustainable-hotel-spa-by-upuhh/>

stranicom, naime uklopljeni su svih devet aspekata kroz moderan dizajn, laku dostupnost, i očituje se kroz tri komponente jednostavnosti korištenja internetskih stranica.

## 8. ZAKLJUČAK

Nagli porast turizma u Republici Hrvatskoj rezultirao je pojavom masovnog turizma koji ima negativne učinke na prirodno, društveno i kulturno okruženje. Kao reakcija na masovni turizam stvorila se potreba za primjerom načela održivog turizma. Danas, zbog porasta ekonomskog standarda građana razvijenih zemalja raste trend putovanja kroz cijelu godinu, te je sve popularniji kroz cijelu godinu, isto tako sve je popularniji period putovanja u pred i post sezoni. Turisti su sve više ekološki osviješteni, te traže autentična iskustva, kontakt i povezanost s lokalnom zajednicom, te cijene ekološku očuvanost i čistoću okoliša. Novi trendovi u hotelijerstvu obuhvaćaju i procese "Zeleni hoteli" koji postavljaju standarde. Na kraju diplomskog rada može se zaključiti da su održivi hoteli jedan od novijih trendova na turističkom tržištu, a čije poslovanje stvara višestruku korist. Iako su uvelike potrebna veća financijska ulaganja, primjeri u diplomskom kroz konkurentnost i održivo hotelijerstvo, dokaz su kako se navedeno kroz prvih nekoliko godina poslovanja kreće vraćati. Osim toga, izbjegavaju se budući eksterni troškovi klimatskih promjena i stvara se pozitivan imidž. Iako se u oslijednjih nekoliko godina često čuje tema: Održivi turizam još uvijek se premalo čini u pogledu konkretnih djela. Moglo bi se istaknuti da današnji, globalizirani svijet obilježava neodrživi rast i moderan razvoj koji ponajprije vođeni profitom, stvaraju negativne efekte na okruženje čime se dovodi u pitanje ne samo daljnji rast irazvoj turističke djelatnosti i poslovanje hotelijera već i sama kvaliteta života budućih generacija. Ukoliko se ubrzo ne usvoje načela održivosti u hotelijerstvu ono u budućnosti neće biti stvar dobrovoljnog izbora već nužnost budući da je već učinjena šteta po okoliš nepopravljiva i zabrinjavajuća, koje nam već danas ukazuju sve lošije statistike. U pogledu da aktivnost i kvaliteta turističkih destinacija sačuva za buduće generacije, kao i njihov potencijal za donošenje prihoda, potrebno je usvojiti pristup održivog razvoja pa samim time i u hotelijerstvu povećati broj održivih hotelai ekološki a. Već ranije navedeno, ističe se kako je većina hotelijera koja su se do sada odlučila za ovaj koncept poslovanja, to je učinila iz financijskih razloga budući da stvara veću ekonomsku efikasnost, ali svakako treba naglasiti ekološki, točnije društveni aspekt. Kako je hotelijerstvo djelatnost koja se svodi na izravan kontakt zaposlenika i gosta važno je istaknuti motiviranost radnika koja se postiže primjenom društveno odgovornog poslovanja. Sami sudionici u turizmu postaju sve svjesniji da je primjena koncepta održivog razvoja jedino rješenje za daljnji rast ove industrije. Iako danas još uvijek pronalazimo sve više konvencionalnih hotela, stavlja se naglasak kako su održivi hoteli budućnost razvoja turizma. Među turistima se provlači i raste svijest o potrebi očuvanja okruženja te zaštiti prirode i kulturne baštine, sve više raste i potražnja za

ovakvom vrstom smještajnih objekata. Trusti, korisnici održivih hotela su prije svega osviješteni i odgovorni putnici koji žele živjeti odgovornije pa u skladu s time traže i takvu turističku ponudu koju su spremni platiti više od ponude konvencionalnih hotela, koji su još uvijek obilježeni kao veliki potrošači i onečišćivači a upitan je u odnos prema zaposlenicima sagledano da je javnosti dobro poznata problematika sezonskih radnika. u Republici Hrvatskoj trenutno je hotel ima oznaku "Sustainable hotel" koju dodjeljuje Hrvatska udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske. U radu su navedeni mnogi izvrsni primjeri hotela koji prakticiraju Održivo hotelijerstvo. Da bi se sadašnji i budući hotelijeri odlučili za ponudu ove vrste hotelskog smještaja potrebno je dodatno educirati osoblje i javnost i omogućiti kvalitetan prijenos informacija o prednostima uvođenja okolišno i društveno odgovorne prakse u turizmu.

Na kraju diplomskog rada autorica zaključuje kako su uvodna razmatranja dokazana, odnosno kako održivi hoteli ostvaruju višestruku korist i bolje se pozicioniraju na već konkurentnom tržištu. Odras daju ne samo u pogledu vlastite profitabilnosti, već u pogledu pozicioniranja na tržištu i konkurencije, nadalje stvaranjem uvjeta za bolje sutra lokalne zajednice te svojim doprinosom očuvaju lokalnu zajednicu prirodu i kulturne baštine.



## LITERATURA

### WEB IZVORI:

1. <https://mint.gov.hr/>
2. [https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Preporuke-za-hotele\\_5.3.2020..pdf](https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Preporuke-za-hotele_5.3.2020..pdf) pristup: 30.08.2021
3. <https://megabooker.hr/20-nadolazecih-trendova-hotelske-tehnologije-za-2021-godinu/> pristup: 30.08.2021.
4. <https://lider.media/poslovna-scena/svijet/prosirena-stvarnost-u-turizmu-4-nacina-za-poboljsanje-iskustva-putovanja-137353> Pristup 30.08.2021.
5. OECD Glossary of Statistical Terms. Dostupno: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
6. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrvatska-po-standardima-odrzivosti-turizma-i-putovanja-na-13-mjestu-u-svijetu-2021031>
7. <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=233>
8. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske: Prvi hoteli s oznakom „Sustainable hotels“ <http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/zeleno-poslovanje-dodjela-certifikata/> pristup: 30.08.2021.
9. <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=233>

### LITERATURA:

11. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B.: Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166.
12. Prema: Galičić, V.: Op. cit., str., 323
13. Suvremeni trendovi u turizmu, urednici Jasmina Gržinić; Vanja Bevanda, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 175.
14. Pletikosa D. (2015): Prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva Hrvatske, Ekonomski pregled 66 (6), str. 579-608
15. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B.: Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996., str. 166.
16. Stanojević, M., op.cit., str.11
17. Pletikosa D. (2015): Prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva Hrvatske, Ekonomski pregled 66 (6), str. 579-608

18. Stanojević, M., op.cit., str.11