

# Suvremeni koncept razvoja hotelijerstva - Muzej hotel

---

**Garić, Melita**

**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:137:269430>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

Melita Garić

**SUVREMENI KONCEPT RAZVOJA HOTELIJERSTVA – MUZEJ HOTEL**

Diplomski rad

Pula, lipanj 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

Melita Garić

**SUVREMENI KONCEPT RAZVOJA HOTELIJERSTVA – MUZEJ HOTEL**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303070630, izvanredni student

**Studijski smjer:** Diplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

**Predmet:** Suvremeno hotelijerstvo kulturnog turizma

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Trgovina i turizam

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

Pula, lipanj 2021.

## **SAŽETAK:**

U radu se istražuje suvremeni koncept razvoja hotelijerstva s orijentacijom na specijalizirane hotele u kulturi i turističkim destinacijama. Cilj istraživanja je utvrditi specijalizaciju hotelske ponude s obzirom kulturno-povijesne karakteristike te načine na koje hotelijerstvo uključuje kulturno-povijesno naslijeđe u ukupni proizvod turističkih destinacija. U radu se ispituju inicijative razvoja hotelijerstva s osobitim naglaskom na potrebu diverzifikacije i promjene koje pokreću trendovi kao i važnosti specijalizacije kao razvojnog trenda hotelijerstva. U radu se istražuju aspekti specijaliziranih hotela u kulturi i turističkim destinacijama, nastoji se definirati inovacija hotelske ponude, razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i ekonomiji te hotelijerstvo kulturnog turizma s osvrtom na hotele inspirirane kulturom. Korištenjem znanstvenih kvantitativnih i kvalitativnih metoda u radu se istražuju aspekti koji utječu na pozicioniranje hotela kao turističke atrakcije te se pokušavaju obraditi studije slučaja kao dobre prakse suvremenih hotela. Empirijski dio rada obrađuje Art hotele koji su opremljeni umjetninama, a koji se promoviraju kao muzej hoteli i to svjetski i hrvatski. Provedeno je desktop istraživanje vezano uz promocijske aktivnosti hotela.

**Ključne riječi:** *kreativne djelatnosti, specijalizirani turistički proizvodi, specijalizirano hotelijerstvo, art hotel, muzej hotel*

## **SUMMARY**

The paper investigates the modern concept of hotel development with an orientation to specialized hotels in culture and tourist destinations. The aim of the research is to determine the specialization of the hotel offer with regard to cultural and historical characteristics and the ways in which the hotel industry includes cultural and historical heritage in the overall product of tourist destinations. The paper examines hotel development initiatives with special emphasis on the need for diversification and change driven by trends as well as the importance of specialization as a hotel development trend. The paper investigates aspects of specialized hotels in culture and tourist destinations, tries to define the innovation of the hotel offer, the development of tourist products in the field of creative activities and economy and the hotel industry of cultural tourism with reference to hotels inspired by culture. Using scientific quantitative and qualitative methods, the paper investigates aspects that affect the positioning of hotels as tourist attractions and tries to process case studies as good practices of modern hotels. The empirical part of the paper deals with Art hotels that are equipped with works of art, and which are promoted as museum hotels, both world and Croatian. A desktop survey related to hotel promotional activities was conducted.

**Keywords:** *creative activities, specialized tourist products, specialized hotel industry, art hotel, museum hotel*

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
1.1	Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2	Ciljevi istraživanja .....	2
1.3	Metode istraživanja.....	3
1.4	Struktura rada .....	3
2.	INICIJATIVE RAZVOJA HOTELIJERSTVA .....	4
2.1	Trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti turizma.....	4
2.1.1	Potreba diverzifikacije.....	7
2.1.2	Promjene koje pokreću trendove u turizmu .....	10
2.1.3	Vrste i obilježja trendova u hotelijerstvu i turizmu .....	12
2.1.4	Važnost specijalizacije kao razvojnog trenda hotelijerstva.....	14
2.2	Razvojne inicijative u hotelijerstvu .....	15
2.2.1	Inovacije, hotelska ponuda.....	15
2.2.2	Internetska tehnologija u funkciji razvoja suvremenog hotelijerstva.....	19
2.2.3	Destinacijski menadžment.....	21
3.	SPECIJALIZACIJA HOTELIJERSTVA .....	25
3.1	Karakteristike specijalizacije hotelijerstva .....	25
3.2	Razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i ekonomiji .....	27
3.3	Razvoj ideja za nove turističke proizvode .....	31
3.4	Atrakcijski čimbenik umjetnosti u hotelijerstvu .....	33
3.5	Hotelijerstvo kulturnog turizma i hoteli inspirirani kulturom .....	36
3.5.1	Hotel baština.....	41
3.5.2	Integralni hotel .....	43
3.5.3	Art hotel i muzej hotel.....	48
4.	STUDIJA SLUČAJA – DOBRE PRAKSE SUVREMENIH HOTELA .....	52

4.1	Art i Muzej hoteli u svijetu.....	52
4.1.1	Hotels Arts Barcelona .....	52
4.1.2	The Fifearms hotel u Škotskoj .....	53
4.1.3	The Silo - Cape town.....	54
4.1.4	Rome Cavalieri u Rimu.....	54
4.1.5	21C Muzej hotel .....	54
4.1.6	The Rosewood - Hong Kong.....	56
4.1.7	Almayer hotel.....	57
4.1.8	Hotel Adriatic Rovinj .....	59
4.1.9	Art hotel Like Zagreb .....	60
5.	ISTRAŽIVANJE ONLINE PROMOCIJE SPECIFIČNOSTI ART HOTELA .....	61
6.	ZAKLJUČAK .....	68
	LITERATURA.....	70
	POPIS SLIKA .....	80
	POPIS TABLICA.....	80



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Melita Garić, kandidat za magistra kulture i turizma, 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, 15.lipnja 2021. godine





## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Melita Garić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Suvremeni koncept razvoja hotelijerstva“ 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, 15.lipnja 2021.godine

Potpis

---

# 1. UVOD

## 1.1 Problem i predmet istraživanja

Evolucijom potražnje kupaca i porastom razine konkurencije, poduzeća su počela tražiti nove načine i strategije za povećanje konkurentnosti kako bi poboljšali svoje konkurentne mogućnosti i stvorili dodanu vrijednost za svoje proizvode i usluge. Turizam danas doživljava razne promjene i jedna je od najbrže rastućih grana svjetskog gospodarstva. Fokus je na razvoju konkurentskih prednosti i elemenata koji osiguravaju bolje pozicioniranje turističke destinacije na željenom segmentu tržišta. Turizam i ugostiteljstvo posljednjih su godina i još uvijek su u dubokom procesu transformacija s porastom dinamike. U kontekstu povećanja raznolikosti usluga u turističkoj industriji i zahtjevima turista potrebne su kontinuirane transformacije u upravljanju turističkim destinacijama u cilju povećanja njihove konkurentne prednosti. Trenutno turističko okruženje u turizmu karakterizira sve veća međunarodna konkurencija i brze promjene uz izazovne zahtjeve turista.

Popularnost turizma kao čimbenik društveno-ekonomskog razvoja, raznolikost i dostupnost turističkih resursa u svijetu jačaju konkurenciju među svjetskim turističkim destinacijama. U međuvremenu, formiranje održivog turističkog toka, kao i povrat ulaganja u daljnji razvoj projekata turističke infrastrukture, zahtijevaju rješavanje takvih uobičajenih problema za destinacije u razvoju. U radu se raspravlja o ključnoj ulozi diverzifikacije turističkih proizvoda kao jedne od metoda natjecanja za dolaske turista te potrebi za specijalizacijom.

Naglasak se više ne polaže na masovni turizam već na specijalizirane turističke proizvode koji doprinose razlikovanju ponude, te ojačavanju ugleda pojedine destinacije. Hoteli su počeli usvajati ove strategije kako bi ojačali fokus na svojim temeljnim kompetencijama i sposobnostima, te kako bi se nosili s globalizacijom i konkurentnim okruženjem. Samim time, javlja se suvremeni koncept razvoja hotelijerstva koji za rezultat ima pojavu kreativnih djelatnosti i specijalizaciju u hotelijerstvu. Nastaju novi oblici hotelske ponude koji će se analizirati u ovom radu, a primjer istih su difuzni, integralni hoteli, hotel baštine, art i muzej hoteli. Tematski hoteli predstavljaju turističku atrakciju jer pružaju jedinstveno i originalno iskustvo.

Tijekom teorijske obrade teme, posebna pažnja pridala se razvojnim inicijativama u hotelijerstvu, specijalizaciji u hotelijerstvu te studijama slučaja – muzej hotela u svijetu i u

Hrvatskoj. Također, provedeno je istraživanje u poglavlju empirijskog dijela rada koji obrađuje Art hotele koji su opremljeni umjetninama, a koji se promoviraju kao muzej hoteli i to svjetski i hrvatski. Provedeno je desktop istraživanje vezano uz promocijske karakteristike i specifičnosti art i muzej hotela.

## **1.2 Ciljevi istraživanja**

Ciljevi ovog diplomskog rada su analizirati razvojne inicijative razvoja hotelijerstva gdje se poseban naglasak stavlja na trendove u funkciji povećanja konkurentnosti te na inovacije u hotelskoj ponudi koje su rezultat diverzifikacije i spoznaje važnosti specijalizacije u hotelijerstvu. Shodno tome, cilj rada je i prikazati karakteristike specijalizacije te razvoj proizvoda u području kreativnih djelatnosti, razvoj ideja na temelju atrakcijskih čimbenika te prikazati hotele inspirirane kulturom. U konačnici cilj rada je i prikazati online promocije art hotela.

Ciljevi ovog istraživanja taksativno se navode:

- Istražiti trendove u funkciji povećanja konkurentnosti
- Definirati diverzifikaciju
- Prikazati promjene koje pokreću trendove
- Prikazati vrste i obilježja trendova u hotelijerstvu i turizmu
- Istaknuti važnost specijalizacije
- Utvrditi nužnost generiranja i stvaranja inovacija u hotelskoj ponudi
- Opisati destinacijski menadžment
- Definirati karakteristike specijalizacije
- Opisati kreativne djelatnosti i istaknuti važnost razvoj ideja
- Definirati atrakcijske čimbenike
- Prikazati i opisati hotele inspirirane kulturom.
- Istaknuti karakteristike online promocije suvremenih art hotela.

### **1.3 Metode istraživanja**

Rad je temeljen na kompilaciji postojećih radova, odnosno na kompilaciji do sad poznatih spoznaja o suvremenom konceptu razvoja hotelijerstva – Muzej hotel. Sekundarni podaci prikupljaju se na temelju dostupne literarne građe vezane za područje suvremenih koncepata razvoja hotelijerstva. Korišteni su relevantni članci iz stručnih časopisa te online baze podataka i portali znanstvenih časopisa kao što su: Research Gate, Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, EBSCOhost - EBSCO baza podataka, Social Science Research Network (SSRN), Science Direct, te Emerald Insight. Proces istraživanja obuhvatio je korištenje brojnih znanstveno-istraživačkih metoda. Navedena internetska građa vezana je uz temu ovog završnog rada. Od znanstveno-istraživačkih metoda koristi se analiza kojom se opći pojmovi i sudovi raščlanjuju te se svaki element izučava u odnosu na cjelinu. Neke od njih su: metoda kompilacije, sinteze, analize, deskriptivna te induktivna i deduktivna metoda. Empirijski dio rada uključuje primjenu anketnog istraživanja uz pomoću instrumenta anketnog upitnika.

### **1.4 Struktura rada**

Ovaj rad konceptualno je podijeljen na četiri cjeline. Prva cjelina pruža uvid u inicijative razvoja hotelijerstva. Tu se prikazuju trendovi povećanja konkurentnosti turizma te razvojne inicijative u hotelijerstvu. Predmet druge cjeline ovog rada je specijalizacija hotelijerstva. U ovom dijelu rada se nastoje prikazati karakteristike specijalizacije u hotelijerstvu, razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i ekonomiji, razvoj ideja za nove turističke proizvode, atrakcijski čimbenici umjetnosti te hotelijerstvo kulturnog turizma i hoteli inspirirani kulturom. Nadalje, u trećoj cjelini rada se prikazuju dobre prakse suvremenih hotela. Zadnja cjelina prikazuje istraživanje online promocije specifičnosti art hotela.

## **2. INICIJATIVE RAZVOJA HOTELIJERSTVA**

### **2.1 Trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti turizma**

Turizam je vrlo dinamična industrija visokog tempa s brzim promjenama trendova, uključujući promjene u vrsti profila potrošača i njihovim potrebama. Stoga je kao krajnji rezultat novi tip potrošača koji se može nazvati novim turistom, zahtjevnijim, sofisticiranijim i obrazovanijim nego prije. Uspjeh turističkih destinacija na međunarodnom tržištu ovisi o općoj razini kvalitete usluga i proizvoda koje ono nudi. Turističke destinacije se trebaju prilagođavati svim relevantnim uvjetima koji utječu na uspjeh u turističkom polju i to putem unaprjeđenja konkurentnosti svoje turističke ponude. Obogaćivanje turističke ponude i sadržaja potiče konkurentnost i pojačava ekonomske i financijske rezultate subjekata uključenih u stvaranje turističke ponude određene destinacije (Gržinić, Bevanda, 2014).

Novonastali trendovi trebaju na temelju intelektualnog kapitala i informacija promijeniti prirodne preduvjete u konkurentske prednosti bazirane na inoviranjima radi multipliciranja profita (Bašić, 2015: 407). Bašić (2015: 408) nadalje navodi, kako hotelski objekti interpretiraju signifikantan dio sustava turističke ponude svakog turističkog odredišta. Samim time, proučavanje o razini prominentnosti ingerencije novonastalih trendova na svojstvenost i natjecateljsku prednost pojedinog hotela na tržištu interpretira vrijedan znanstveni napredak u spoznavanju ove kompleksne tematike.

Turizam kao dinamična kategorija treba nuditi nove destinacije, nove oblike aranžmana, nove vrste putovanja, ali to istovremeno zahtijeva i nove oblike organiziranja, nove resurse, nove inovacije i strategije. Turistička industrija je u velikoj revoluciji koja će sa sobom donijeti promjenu paradigme. Ne samo da će utjecati na poslovne modele mnogih tvrtki, već će utjecati i na marketinške strategije, stjecanje korisnika i upravljanje korisničkim iskustvom. Kada je riječ o postizanju jedinstvenih, osebnih iskustava u turizmu, od vitalne je važnosti stvoriti trenutke koji su relevantni za turista.

Sastavni dio pojedine turističke destinacije su upravo hoteli te shodno tome, potrebno je analizirati relevantnost utjecaja suvremenih trendova na stvaranje konkurentske prednosti hotela, a s ciljem otkrivanja tematike. Potreba za diferencijacijom nametnula je razvoj distingviranih trendova čije pažljivo motrenje utvrđuje nepromjenjivu konkurentsku poziciju. Trendovi razvitka suvremenog turizma integriraju obnavljanje hotela i specijalizaciju,

primjenu suvremenih tehnologija u sustave upravljanja i marketinga, nazočnost na društvenim mrežama, fluktuaciju položaja prodajnih kanala, konkurentnost brenda i upravljanje prihodima (Pavia, 2014: 17).

Tendencije današnjice izložene su uvažavanju lokalnog naspram svjetskog, brigom za zdravlje, okolišnoj urazumljenosti, personalizaciji i pristupu, potencijalnostima tehnologije u svim modulima. Faktore ingerencije trendova na turizam i hotelijerstvo mogu se podijeliti na ekonomski aspekt, socio-demografski i socio-kulturni aspekt, tehnološki čimbenici, ekološki i političko pravni aspekt utjecaja na tendencije u turizmu i hotelijerstvu.

S brzim razvojem turističke ekonomije, glavni dugoročni trendovi, poput promjene demografije, rastuće potražnje, digitalizacije i klimatske promjene predstavljaju nove mogućnosti i izazove. Navedeno naglašava potrebu da zemlje razviju strateški pristup za prilagođavanje u sve dinamičnijem okruženju, kao i moderniziranje regulatornih i zakonodavnog okvira, zasnivajući se na širokom angažmanu dionika i uzimajući u obzir nove i inovativne poslovne pristupe pružanju usluga. Izazovi i mogućnosti koje pružaju najnoviji turistički trendovi pružaju kontekst za pripremu, pregled i provedbu turističkih politika i strateškog razvoja sektora. Zauzvrat, to zahtijeva učinkovite upravljačke strukture koje omogućuju planiranje i koordinaciju aktivnosti od strane ključnih igrača i dostupnost dovoljnih sredstava za njihovu provedbu. Vlade su i dalje pozitivno sudjelovale u ovom procesu, prepoznajući važnost sektora i njegovu važnost za široku ekonomsku, socijalnu i okolišnu agendu. Njihov doprinos ostao je relativno dosljedan i bio je usmjeren prema pristupu tržištu i olakšavanju putovanja, marketingu i promociji odredišta, pružanju potrebne infrastrukture, postavljanju i regulaciji standarda, uključujući kvalitetu i sigurnost, poticanju održivog i uključivog rasta, bavljenje pitanjima zaštite okoliša i upravljanjem prirodnim i kulturnim resursima itd.

Poboljšanje fizičkog blagostanja, životnog standarda, kao i globalizacijski procesi, jako su djelovali na promjene ponašanja turističkih potrošača. Već duže vrijeme je turistička industrija svjesna da potencijalni turistički potrošač bira prvo vrstu proizvoda odnosno doživljaja, zatim destinaciju (Avakumović, et al. 2008). Mnoga istraživanja su potvrdila da je došlo do promjene turističke potražnje čiji se životni stilovi, potrebe i navike mijenjaju pod utjecajem niza faktora (Avakumović, et al. 2008). Kako navode Čorak i Trezner (2014) suvremeni turisti putuju zbog zadovoljenja jedne ili više potreba koje ne mogu zadovoljiti u mjestu stalnog boravka ili je pak zadovoljenje takvih potreba u turističkim odredištima atraktivnije ili povoljnije. Osim sezonskog karaktera, suvremeni turistički promet obilježava i

geografska koncentracija oko najvažnijih turističkih atrakcija nekog područja ili zemlje (Čorak i Trezner, 2014).

Istraživanje trendova u turizmu od presudne je važnosti jer predstavlja izvor podataka za donošenje odluka. To nisu samo kvantitativni podaci o broju smještajnih jedinica – postelja prema strukturi, broju turističkih dolazaka, broju turističkih noćenja, deviznog priljevu po osnovi međunarodnog turizma već i kvalitativni podaci o aspiracija, stavovima, preferencijama i dr. (Gržinić, 2014). Rješenje efikasnog razvoja internacionalnog turizma jest identificiranje recentnih trendova te anticipacija budućih promjena s ciljem što djelotvornije prilagodbe istima (Gržinić, 2014). Nužno je voditi računa o mogućim problemima prilikom donošenja zaključaka o međunarodnom turizmu. Postoji opasnost od nedovoljne raspoloživosti kvalitetnih podataka, utjecaja eksternih varijabli, događaja, identificiranja i kvantificiranja varijabli. Ispitivanjem želja, stavova, potreba, afiniteta, aspiracija može se široko spoznati stanje tržišta te pitanjima otvorenog tipa stvoriti dobra podloga za buduće provođenje kvantitativnih istraživanja. Na globalnoj razini turizma provode se kvantitativne metode praćenja radi utvrđivanja uzročno-posljedičnih odnosa i prognoze potražnje. Prikupljanje podataka ovog tipa iziskuje velike troškove i provode ga međunarodne organizacije u turizmu (Gržinić, 2014).

Dolazi do afirmiranja novih potreba i do promjena stavova potrošača prema kvaliteti. Snažna konkurencija na turističkom tržištu te sve veći broj sudionika s kvalitetnom ponudom omogućuju veći izbor usluga. Iz toga se razloga turisti odlučuju za one destinacije koje nude odgovarajuću kvalitetu, sukladnu njihovim očekivanjima. Sve veći broj turista traži sadržajni odmor, oblikovan prema njihovoj želji. Prirodne ljepote više nisu dovoljno atraktivne, posebno za zahtjevnije segmente koji teže sadržajnijoj i aktivnijoj ponudi. Temeljno pitanje nije više gdje provesti odmor, jer se standardi smještaja, prehrane i prijevoza mogu manje-više svugdje ispuniti, već je pitanje kako provesti odmor. Tijekom desetljeća turizam je doživio kontinuirani rast i produbljivanje diverzifikacije kako bi postao jedan od najbrže rastućih gospodarskih sektora na svijetu. Suvremeni turizam usko je povezan s razvojem i obuhvaća sve veći broj novih odredišta.

Bašić (2015: 409) tvrdi da ispravno pozicioniranje na pokretljivom i natjecateljskom turističkom tržištu determinirano je motrenjem današnjih trendova kroz koje se identificiraju promjene potražnje, nove tržišne prilike, područja potencijalnih investiranja i infrastrukturne potrebe. Mijenja se sastav turističke populacije u kojoj dolazi do porasta većeg udjela starijeg stanovništva. Efekt sve veće spoznaje o tome da ljudski rod i prirodni okoliš dijele zajedničku

sudbinu, unapređivanje je održanosti prirodnih bogatstava na mnogim razinama. Ekološki održiva strategija glavna je postavka performanse čak i najboljih ugostiteljskih objekata. Inovativna ponuda pruža izvanredna iskustva, iznenađenja i poticaje, čime turist postiže ugodajnu ili osjećajnu dodatnu dobrobit (okruženje, dojam, zabava, pustolovina, veze s ostalim gostima). Generira se potražnja za netaknutim, okolišno čistim područjima, kao reagiranje na žustri tempo aktualnoga gradskog stila života. Svakako se danas turisti sve nerijetkije opredjeljuju za ekološki održivi turizam, a za ovakav odmor nerijetko su pripravnici odvojiti i povećati iznose financijskih sredstava.

Neposrednu prominentnost imaju pojedine temeljne dalekosežne tendencije koje se reflektiraju na sveukupan obim i strukturu turističke potražnje (Gredičak, 2009: 207). Primjetljivi suvremeni trendovi su: individualizam, svijest i briga o zdravlju, ekološka svijest i konzumerizam, navodi Bašić (2015: 407). Također, spominje se i autentičnost. Kolar i Zabkar (2010) su podržali potrebu proučavanja autentičnosti iz turističke perspektive koji tvrde da aktualni trendovi u turizmu povezani s postmodernim pogledom razmišljanja, te je potreban afirmativniji i operativni okvir za ispitivanje i primjenu autentičnosti u turističkom marketingu. Što se tiče korištenja autentičnosti u ruralnom turizmu, ona ima svrhu idealiziranja i stvaranja netaknute slike sela. Autentičnost se također promatra kao zapadnjački kulturni pojam povezan s prošlošću, objašnjava Cole (2007). Ukratko, vrijedi spomenuti i činjenicu da su koncepti kreativnosti i autentičnosti relativno novi pojmovi u turističkoj industriji, a time postoji nedostatak istraživanja u ovom području. Međutim, ekstrapolirajući ova dva koncepta može se utvrditi da su oni povezani s ruralnim turizmom i njihovim implikacijama u ovom obliku turizma. Ovi koncepti obrađuju tipologiju turista koji su obrazovaniji i strastveni su u primjeni tih načela (Sasu i Epuran, 2016).

### ***2.1.1 Potreba diverzifikacije***

Suvremeni trendovi proistekli od sve osobitijih potrebitosti i želja turista, adresiraju na potrebu naglašavanja posebnih oblika turizma, koji se svakako diferenciraju od masovnog turizma i svega što ovakva kategorija turizma interpretira. Masovnost sve više postaje nepovoljna karakteristika turizma sa snažnom ingerencijom na predodžbu o destinaciji (Galičić i Laškarin, 2016: 328). Diverzifikacija se može definirati kao čin uvođenja raznolikosti širenjem poslovnih aktivnosti u srodna ili različita polja. Johnson i Scholes



(2002: 297) definirali su diverzifikaciju kao strategiju koja udaljava organizaciju od trenutnog tržišta ili proizvoda ili kompetencije.

Prednosti diverzifikacije povezane su s neovisnošću i prilikama za smanjenje općih troškova za stvaranje i razvoj turističkih proizvoda i njihovih troškova. U turizmu se primjećuju određena postignuća u pogledu diverzifikacije turističkog proizvoda na području specijaliziranih vrsta turizma; u području dodatnih turističkih usluga i kroz razvoj više nego jedna djelatnosti masovnog turizma (Konstantinova, 2013).

Tijekom desetljeća turizam je doživio kontinuirani rast i produbljivanje diverzifikacije kako bi postao jedan od najbrže rastućih gospodarskih sektora na svijetu. Suvremeni turizam usko je povezan s razvojem i obuhvaća sve veći broj novih odredišta. Diverzifikacija je dobila relativno malo pozornosti u turističkoj literaturi. Ovo je sasvim iznenađujuće s obzirom na njegovu važnost za industriju i šire (Erkus-Öztürk, 2016).

Složena priroda turizma, njegovi snažni međusektorski odnosi i regionalna dimenzija izazov je inovacijama. Pojava pametne specijalizacije koja se usredotočuje na regionalnu diverzifikaciju u svim sektorima nudi znatan i do sada uglavnom neostvaren potencijal za razvoj inovacija turističke politike u okviru ove nove agende. Diferencijacija odredišta ovisi o integraciji kulturnih i prirodnih resursa u turističku ponudu kao i na njihovo očuvanje tijekom vremena (Romão, et al. 2017). Pružanje turističkih proizvoda i usluga na odredištu zahtijeva doprinos raznolikog niza gospodarskih aktivnosti, koji čine decentralizirani lanac vrijednosti, a to omogućava stvaranje različitih veza i interakcija unutar lokalnih i regionalnih gospodarskih struktura. Kao djelatnost zasnovana na mjestu, gdje atraktivnost ovisi o lokalnim karakteristikama, turizam potencijalno pridonosi nastanku i konsolidaciji mreža zasnovanih na mjestima ugrađenih na teritoriju.

Uspjeh u korištenju turizma za unapređenje održivog razvoja ovisi o mudrom korištenju politika diverzifikacije i specijalizacije. S obzirom na to da su turistička tržišta vrlo krhka i rizična (nestabilna su, puna nesigurnosti u kvaliteti potrošača i stalno mijenjajući životni stil potrošača), turističke su tvrtke prisiljene biti inovativne i diverzificirati svoje robe i usluge. Stoga su inovacije i diverzifikacija u turizmu ključni za promicanje konkurentne prednosti (Deligianni, et al. 2014).

U mnogim naprednim gospodarstvima turizam sve više postaje djelatnost utemeljena na znanju i postoji veliki potencijal za razvoj strategija inovacija temeljenih na mjestu i praksi, koje ovise o ljudskim vještinama i prirodnim i kulturnim resursima dostupnim u određenim

mjestima i regiji (Romão, et al. 2017). Rastući broj novih emitivnih tržišta ukazuje na trend diverzifikacije turističke potražnje i trend pojave novih emitivnih turističkih tržišta. Osim spomenutih kvantitativnih trendova promjene na turističkom tržištu nastaju pod utjecajem kvalitativnih trendova koji će biti odraz promjena turista i njihovog očekivanja oko turističkog proizvoda. Intenziviranje kvalitativnih istraživanja posljedica je rasta posebice ekološkog/kulturnog turizma koji je potrebno pratiti kroz specijaliziranost turističke ponude.

Inovacija je proces pretvaranja novih ideja u tržišne ishode i ima ključnu ulogu u pokretanju gospodarskog rasta (McCann i Ortega-Argilés, 2013). Turističke inovacije mogu predstavljati proizvod, proces, organizacijske / menadžerske i tržišne inovacije, kao i distribucija specifičnija za turističke inovacije i institucionalne inovacije (Hjalager, 2010). Često predstavljaju manje promjene ili poboljšanja umjesto potpuno novih proizvoda i / ili novih tržišta (Hall i Williams, 2019). Na određenoj regionalnoj razini, novi eksperimentalni paketi proizvoda i usluga predstavljaju inovaciju koju često razvija suradnja između turističkih i / ili ne-turističkih aktera iz poslovnog, javnog i neprofitnog sektora sektori (Bellini et al. 2017).

Osim baze ponude potrebno je osmisliti komplementarne elemente iste radi zadovoljenja specijaliziranih potreba tržišta. Ispitivanja kvalitativne naravi mogu pokazati uzročno-posljedične veze glavnih i komplementarnih motiva i dubine traženih iskustava kako bi se lakše formirale buduće ponude specijalnih interesa. Zatim, argumentirati postupanja turista, svrha posjeta i pokretačku snagu privlačnosti/atraktivnosti/autentičnosti odredišta. Kvantitativne metode služe i kao osnova za oblikovanje pitanja narednih kvantitativnih istraživanja (Gržinić, 2018).

Na polju inovacijske politike, sektorski pristup politici, koji se fokusira na sektorski, a ne na prostorni kontekst, kao i na jačanje postojećih veza između poduzeća, institucija i drugi akteri, uključuje izgradnju međusektorskih mreža, sinergije i diverzifikaciju i nove razmjene znanja (McCann i Ortega-Argilés, 2013). Diverzifikacija proizvoda ili tržišta može stvoriti velik broj poduzeća koja čine nove podsektore u turizmu. Kada se povezuju poduzeća koja pripadaju različitim podsektorima i stvaraju nove proizvode, može se dogoditi sektorska diverzifikacija praćena pojavom novih podsektora, tvrdi Erkus-Öztürk, (2016).

U turizmu, diverzifikacija nudi raznolike i prilagođene doživljaje, fleksibilnost u planiranju i dizajn destinacijskog iskustva i konkurentnosti kroz stvaranje komplementarnosti, sinergije i ekonomije doseg. Socio-demografski trendovi, posebno starenje stanovništva, klimatske promjene, migracije, promjene društvenih vrijednosti, percepcija društva i potrošača u prirodi

resursa natjerali su turizam na prilagođavanje novim zahtjevima tržišta (ILO, 2010). Strategije diverzifikacije tržišta i proizvoda potiču rast kroz razvoj novih i autentičnih proizvoda.

Sve navedeno ukazuje na nuždu kontemplacije turističkog tržišta kao drastično heterogenog, umjesto homogenog mjesto susreta dvaju polova (ponude i potražnje). Ako se istraživanja zasnivaju na homogenosti tržišta efekti postaju nerazumni čak i pogibeljni zbog manjka šire percepcije ponašanja/aktivnosti (Gržinić, 2018).

S obzirom na postojeće trendove i kretanja, turističke usluge će u budućnosti većinom nuditi pakete usmjerene na individualne zahtjeve i probleme kupaca, čime će im se omogućiti fleksibilnost u planiranju odmora. Isto tako, cilj je produžiti sezonu, tj. cilj je da se pruži kvalitetna i raznolika turistička ponuda kroz cijelu godinu, što će pridonijeti potpunosti kapaciteta, a naravno time i profitabilnosti. Budući da se mijenjaju potrebe turista, turistička poduzeća se moraju prilagoditi tim potrebama. Smisao strategije jest da se definira i slijedi jedna strategija, jer veći broj strategija predstavlja nepravilno raspoređivanje resursa, te najčešće neuspjeh i konfuziju. Nove tendencije u razvoju turizma pokazuju da promjene u turističkim trendovima zamjenjuju tradicionalne motive odmora s motivima i sadržajima aktivnog odmora.

### ***2.1.2 Promjene koje pokreću trendove u turizmu***

Turbulentni globalni kontekst, karakteriziran ekonomskom, socijalnom, okolišnom i ekološkom političkom krizom, zahtijeva razmatranje novih modela upravljanja i održivo korištenje ograničenih, vrijednih lokalnih resursa. Globalni trendovi u putovanju, obilježeni nestabilnosti i dinamičnim promjenama, zahtijevaju prilagodbu turističke ponude sukladno promjenama turističkih zahtjeva, navode Afrić Rakitovac et al. (2019: 1). Sadašnja temeljna obilježja globalnih turističkih kretanja: globalizacija, standardizacija, segmentacija i informatizacija, forsiraju svim nositeljima turističke ponude potrebu određivanja takvog turističkog proizvoda, koji će vlastitim sadržajem biti toliko privlačan da će iznaći onaj dio publike koja će ga na svršetku i konzumirati (Galičić i Laškarin, 2016: 65).

Karakteristike današnjeg međunarodnog turizma na ustanovljeni način indiciraju na posljete trendova, ali i na same trendove. Trend predstavlja kao pravac razvoja, pristranost, težnju, afinitet prema ponečem. S uvidavnosti da je zavisao o potražnji, aktualni međunarodni turizam ima afinitet rasta masovnosti, sezonalnosti i prostorne koncentracije. Na temelju ovih

trendova proistječu velike nepoželjne posljedice turizma. Protiv takvih trendova drastično se naporno boriti. Mnogobrojna turistička odredišta daju velike napore s ciljem reduciranja negativnog djelovanja tih trendova (Trezner, 2019: 12).

Treba napomenuti da je svijet evidentirao nepojmljive fluktuacije u broju, strukturi i raspršenju stanovništva. Istodobno, tehnološke promjene izrazito su burne i strelovite da se moderno doba ocrtava kao eksponencijalno. Očigledne izmjene u prirodnom okolišu adresiraju na limitiranost elementarnih resursa za život. Političke i ekonomske odnose označava globalizacija, a tehnološka rješenja digitaliziranje (Trezner, 2019: 13).

Broj stanovnika kontinuirano raste na svijetu pa se posljednjih sedam dekada uvećao tri puta. Razumno, to potencira i turističku potražnju. Broj stanovnika najviše je narastao u Aziji, a najviše stope rasta su u Africi. Najviše stari europska i sjeverno-američka populacija. Prosječna životna dob se povećava. Ono je efekt i tehnoloških promjena koje su omogućile višu razinu zdravstvene zaštite. Generalno, tehnološki razvoj omogućio je uvećanje proizvodnosti. S manje ljudskog rada moguće je realizirati veći prihod. Posljedice ovih pojava očigledne su. Sve je više ljudi koji mogu osigurati više novčanih sredstava nego li im je nužno za temeljne životne potrebe. Uvećanje proizvodnosti omogućilo je i veće uvažavanje radnih prava, prije svega prava na redovni tjedni i plaćeni godišnji odmor (Trezner, 2019: 13).

Tehnološka rješenja omogućila su značajnu pristupačnost informacija i jednostavnost komunikacije što meritorno potkresava strah od neizvjesnog. Istodobno, globalizacija doprinosi i sve veću liberalizaciju prava na putovanja. Globalizacija ekonomskih odnosa između ostalog omogućuje redistribuciju ekonomskih aktivnosti među zemljama. To doprinosi okolnostima za ekonomski razvoj i rast u čitavom svijetu, koji se bazira na inoviranjima i poduzetništvu, a pogonjen je digitalizacijom. Čini se da se kapitalne promjene koje djeluju na turistička kretanja mogu specijalizirati na one društvene, tehnološke, ekonomske, političke i ekološke (Trezner, 2019: 13).

Očekivano povećanje efikasnosti i pad cijena prijevoza omogućit će turistička putovanja u najzabačenije kutke planeta, ali i izvan njega. Logično je pretpostaviti da će pritisak za razvoj turizma u područjima netaknute i zaštićene prirode biti sve veći. Isto se može očekivati i za posjete spomenicima kulturne baštine. Očekivani rast dostupnosti i brzine prenošenja informacija o različitim zanimljivostima za turiste povećat će i njihov interes za turističkim putovanjem. Olakšavanje procesa komunikacije i organizacije putovanja potpomognuto digitalnim tehnologijama može potaknuti još i više turističkih putovanja. Očekivani porast

produktivnosti može dovesti do još kraćeg radnog tjedna i većeg broja dana godišnjeg odmora. To će stvoriti još više prilika za poduzimanje turističkih putovanja (Trezner, 2019: 13).

Veoma je moguće da će se produžiti i trend rasta sezonalnosti i prostorne koncentracije. No, nesumnjivo je i očekivati da će tim potiscima neke turističke destinacije pružati otpor što može dovesti do vremenske i prostorne raširenosti turističkih kretanja. Prognozirane promjene u sustavu vrijednosti novih generacija i proaktivne turističke politike dovest će i do pojave sve veće kritike loših efekata turizma (Trezner, 2019: 14).

### ***2.1.3 Vrste i obilježja trendova u hotelijerstvu i turizmu***

U pojedinim turističkim odredištima kreirani su adverzativni trendovi kao što su trendovi selektivnosti, cjelogodišnjeg turizma i disperzije turističkih aktivnosti, a dolazi i do oblikovnih promjena u odnosu ponude i potražnje. Trendovi se mogu diferencirati i prema modalitetu djelovanja. Pojedine prilike pospješuju, a neke deceleriraju rast turizma. Pojedina nepovoljna zbivanja kao što su teroristički napadi, pošasti, ratovi, štrajkanja, demonstracije, nemiri, elementarne nepogode, ekološki incidenti, pa čak i krize u gospodarstvima zaustavljaju rast turističkih kretanja. Trendove je moguće razdvojiti na one koje generira ponuda i one koje formira turistička potražnja. Svakako, trendove nužno prepoznati i analizirati.

Prema Trezner (2019: 15-17) karakteristike suvremenih trendova jesu:

- ravnomjernije prostorne distribucije turističkih kretanja
- turistička potražnja
- sustav vrijednosti, stavovi i uvjerenja
- digitalne ekonomije, ekonomije dijeljenja i ekonomije pristupa
- percepcija sigurnosti putovanja
- brendiranje.

Turistički sektor svjedoči nekim novim trendovima koji nadopunjuju ustaljene trendove u tom sektoru. Turizam je svežanj opipljivih proizvoda i nematerijalnih usluga koji mogu pomoći u donošenju najdubljeg iskustva koje se može dobiti. Dijagnosticiranje cjelovitih trendova

inicira proučavanjem, produžava se analizom, a dokončava interpretiranjem koje se temelji na komparaciji pokazatelja.

Kod kvantitativnih trendova najrelevantnije je kvalitetno interpretirati akumulirane podatke o brojčanim indikatorima. Zatim je nužno opaziti neku pojavu koja ima ustanovljenu dugoročnu sklonost razvoja u pojedinom periodu. Određivanje kvalitativnih trendova suviše je teže i manje egzaktno. Izvršava se tematskom elaboracijom različitih faktora i pokazatelja koji mogu deskriptivno indicirati na pojavu koja ima određenu tendenciju u nekom razdoblju. Za razliku od kvantitativnih trendova za koje je relevantna statistička značajnost, kod kvalitativnih trendova moguće je govoriti o važnim tendencijama isključivo ukoliko se afirmira njihova sadržajna prominentnost (Trezner, 2019: 15).

Turistička kretanja postaju globalna i sve je veća njihova disperzija. Pojavljuju se nove turističke destinacije, ali jačaju i posve nova emitivna područja. Zbog svega toga moguće je opaziti i trend sve linearnije prostorne distribucije turističkih kretanja. Ne treba izostaviti iz vida da će usprkos svim ovim trendovima turistička kretanja na teritorij Europe i dalje rasti kako u dolascima tako i u odlascima. Europa će još dostatno vremena biti prominentno emitivno i receptivno turističko područje (Trezner, 2019: 15).

Već preko trideset godina glavne kvalitativne trendove diktira turistička potražnja. Turistička potražnja sklona je raznolikosti. Svaki će turist, ukoliko je to moguće, svoje putovanje htjeti prilagoditi svojim specifičnim navikama, interesima i potrebama. Zbog toga se počinje govoriti o pojavi selektivnog, novog ili *soft* turizma. Selektivni oblici turizma pružaju povoljan medij za kontinuirano obogaćivanje turističke ponude. Suvremeni trendovi turističke potražnje na međunarodnom tržištu znatno se odmiču od tradicionalnog turističkog modela koji se temelji na: moru, suncu i pijesku. Kako turistička destinacija ne bi riskirala ispadanjem iz trenutnih turističkih tokova, potrebno je kontinuirano raditi na diverzifikaciji svoje turističke ponude.

Većina kvalitativnih trendova koji se prikazuju vezani su uz ponašanja i reakcije turista na glavne društvene, tehnološke, ekonomske, političke i ekološke promjene. To je logično u doba dominacije turističke potražnje. Demografske i društvene promjene u kvalitativnom smislu izazivaju drugačije ponašanje pojedinih skupina potrošača. Sustav vrijednosti, stavovi i uvjerenja imaju sve više utjecaja na donošenje odluke o turističkom putovanju. Digitalne platforme podržavaju distribuciju, a ne samo prijenos informacija i komunikaciju. Informacije

su na multimedijalnim platformama, a turistički doživljaj povezuje se s virtualnom stvarnošću.

Čak i individualni prijevoz u smislu korištenja osobnog automobila doživljava transformaciju pod pritiskom novih ekonomskih koncepata: digitalne ekonomije, ekonomije dijeljenja i ekonomije pristupa. Na nižoj cijeni, većoj efikasnosti i digitalnim platformama već djeluju globalni servisi za prijevoz automobilima, smještaj, prehranu i turističke obilaske (Trezner, 2019: 17).

Sustavno se gradi percepcija sigurnosti putovanja kroz stvaranje međunarodnih pravila i harmonizaciju prakse u turizmu na globalnoj razini. Zbog promjene sustava vrijednosti, sve veće urbanizacije, svijesti o zagađenju okoliša i klimatskim promjenama turisti su sve osjetljiviji na ponašanja pružatelja usluga koja nisu etički opravdana. Brendiranje je sve važniji alat za uspjeh na tržištu. Širi se upotreba sustava za upravljanje prihodima pa se cijene usluga formiraju i aktivno mijenjaju ovisno o brojnim parametrima. To dovodi i do pojave pretraživača najboljih cijena usluga. Sve je izraženiji trend integracija s jedne, i specijalizacija s druge strane. U suštini, globalni igrači postaju još veći i naslanjaju se na koncepciju ekonomije razmjera, a mali još više specijalizirani i koncentrirani na formiranje shvaćanja visoke dodane vrijednosti (Trezner, 2019: 17).

Danas su organizatori putovanja i turisti opremljeni najnovijom tehnologijom. Omogućila je turističkim poslovnim menadžerima i turistima da istražuju, otkrivaju i dolaze do novih mjesta olakšavajući online putovanja i rezervacije smještaja i još mnogo toga. Turisti na svojim mobilnim uređajima koriste razne mobilne aplikacije tako jednostavne kao što su kompas, aplikacije za internetske rezervacije, aplikacije za pretvorbu valuta, aplikacije za svjetsko vrijeme, aplikacije za prijevod jezika, vremenske aplikacije, Google Maps i usluge lociranja restorana ili smještaja. Turisti također mogu dodati vlastite podatke i istražiti sve mogućnosti posjećivanja lokacije pomoću API-ja Google Maps. Neke aplikacije pomažu u planiranju obilaska, pronalaženju jeftinih letova, lokalnih prometnih čvorišta i destinacijskih odredišta.

#### ***2.1.4 Važnost specijalizacije kao razvojnog trenda hotelijerstva***

Specijalizacija poslovanja se temelji na specijaliziranim uslugama, osnivanju brenda, aktivnostima koje eliminiraju nespecijalizirane konkurente, jedinstvenost pružanja usluge gostima i ostalim aktivnostima povezanim s hotelskim brendom te zbog toga ima tendenciju postati dominantni trend na globalnom turističkom tržištu (Pavia, 2014). Osnova

specijalizacije hotelijerstva za naročite tržišne segmente su posebni standardi determinirani institucionalnim okvirom za normizaciju i specifikaciju u hotelijerstvu koji jako detaljno i egzaktno reguliraju neizostavne sastavnice svakog određenog standarda.

Posebni oblici turizma se odnose na skup interaktivnosti i prilika asociranih za aktivnosti grupa osoba, koje putuju i obitavaju u mjestima van normalne sredine zbog određenih posebnih razloga ili karakteristika odredišta. Najfrekventnija mjerila podjele posebnih oblika turizma su dužina obitavanja u odredištu, pokretljivost turista, vrsta posjećenoga turističkog prostora, mogućnost organizacije putovanja i sadržaji za vrijeme boravka u odredištu (Galičić i Laškarin, 2016: 65). Moderne turističke programe i ponudu treba zamišljati na oblik da pokriju ukupan biopsihosocijalni status pojedinca, odnosno impliciraju fizičke aktivnosti, metode za psihofizičku relaksaciju, duhovni samorazvoj s naročitim naglaskom na izbalansiranoj zdravoj ishrani (Galičić i Laškarin, 2016: 65).

Specifični oblici turizma se mogu analizirati kao održiva alternativa sezonskom masovnom turizmu. Održivi kulturni turizam se brine za kulturu (Richards, 2007: 1), te bi on mogao ojačati identitet i ekonomiju lokalne zajednice, stvoriti nova radna mjesta, povećati kvalitetu života lokalnog stanovništva i uživanje posjetitelja, poboljšati sliku mjesta i produžiti sezonu (Afrić Rakitovac, 2019: 2). Ti specifični oblici kulturnog i kreativnog turizma omogućuju diverzifikaciju turističke ponude bez ikakvih ulaganja, samo optimizacijom postojeće materijalne i nematerijalne baštine.

## **2.2 Razvojne inicijative u hotelijerstvu**

### **2.2.1 Inovacije, hotelska ponuda**

Zadovoljstvo turista boravkom u turističkoj destinaciji uvjetovano je razinom kvalitete i inovativnošću ponude kojom ispunjavaju sve zahtjevnije želje i potrebe suvremene potražnje. Zadržavanje postojećih i privlačenje novih turista uvjetovano je kontinuiranim inovacijskim procesom i razvojem kako destinacijskog tako i smještajnoga proizvoda i ponude (Floričić i Floričić, 2018). Turizam koji nudi inovaciju, a koji uključuje sve dionike, može spriječiti destrukciju kaotičnog razvoja i pomoć u stvaranju okvira za integrirano odredišno upravljanje. Inovacije u turističkoj ponudi u obliku novih proizvoda i usluga mogu postati glavni faktor turističkog iskustva i razlog putovanja na specifične turističke destinacije.



Konkurentnost je utjecala na promjene procesa inovacija hotelskog proizvoda te samim time, i na promjene hotelskih objekata. Dolazi do pojave specijalizacije poslovanja, evolucije tehnoloških sustava, usmjerenosti prema prepoznatom održivom razvoju te uključivanje suvremenih brendova u dizajn i dekoriranje hotela. Također, javlja se i potreba za individualnim pristupom, personalizacijom odnosa prema klijentima te razvojem novih komunikacijskih kanala, sustava rezervacija što ishodi eliminiranjem barijera u formiranju novonastalih objekata i programa usluga, npr. ledeni hoteli, hotelska casina, autobusni hoteli, hoteli bez osoblja, hoteli za žene, zatvor hoteli, itd. (Pavia, 2014).

Kategoriziranje hotelske ponude (lanac hotela/nezavisni) nastaje u najdisparatnijim oblicima npr. poslovni hoteli, Resort, Budget, Casino, Hoteli zračnih luka, Suite, Spa i dr. Mnogobrojni su se hotelijeri adaptirali modernim trendovima poslovanja, te evoluirali cjelovit spektar usluga (potpuna usluga, limitirana usluga, konvencionalni hotelijeri, resort hotelijeri). Analizirani kapaciteti, slijedeći trend suvremenog turizma, preoblikuju se u pansionere, te u difuzne i integralne hotele u ruralnim i urbanim područjima. U modernije vrijeme identificiraju se bezuvjetno nove forme hotelske ponude. Npr., dislocirani hotel (difuzni i integrirani hotel) je jedinstvena smještajna jedinica koja se bavi turističkom potražnjom zaintrigiranom za obitavanje u vrijednom urbanom kontekstu u kontaktu sa stanovnicima (Gržinić i Floričić, 2015).

Često tematski hoteli predstavljaju i samostalnu turističku atrakciju, jer, ovisno o temi, pružaju jedinstveno i neponovljivo iskustvo. Tematski hoteli objedinjuju hotelske usluge s jedinstvenim ambijentom i ponudom karakterističnom za lokalnu kulturu destinacije te tako turistima štede vrijeme, ne zakidajući ih ni za što. Suvremeni trendovi utječu na promjene načina hotelskog poslovanja, hotelski sadržaj, ponudu, proizvode i usluge. Oni definiraju cjelokupni razvoj cijelog spektra različitih specijaliziranih usluga što je dovelo do razvoja i novih forma hotelske ponude.

**Tablica 1 Suvremeni oblici hotelske ponude**

Suvremeni oblici hotelske ponude su:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Boutique hoteli - manji, intimniji hoteli, najčešće s oko 50-ak soba. Razlikuju se od većih hotelskih lanaca po osobnom smještaju i usluzi. Nazivaju se i Lifestyle hoteli, a pojavljuju se 80 - ih godina u velikim gradovima poput Londona, New Yorka i San Francisca. Boutique hoteli su primjer maštovitog i originalnog korištenja prostora. Raspon kategorije ide od tri do pet zvjezdica, no njihova posebnost je u stilskom uređenju</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Povijesni hoteli - hoteli visoke kategorije koji stilski odražavaju povijesno razdoblje u kojem su nastali nudeći pritom sve komfore suvremene tehnologije. To su hoteli visoke kategorije koji odišu dugom poviješću i standardnim uređenjem, često preslika muzeja, refleksija povijesti.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dislocirani hoteli - jedinstvena cjelina ugostiteljskih sadržaja u sklopu naseljenog mjesta koju čine disperzirani smještajni kapaciteti i zajednički sadržaji. Predstavljaju inovativni model ugostiteljstva koji gostima pruža smještaj u različitim objektima za odmor, direktan kontakt s lokalnom zajednicom i sav komfor hotelskih usluga.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tematski hoteli – hoteli koji odgovaraju pojavi novih oblika turizma, tj. pojavi novih turista.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umjetnički hoteli - vezuju se uz dizajn hotela, npr. zamkovi, rimska arhitektura kao i njegovo unutarnje uređenje, npr. instalacije u sobama, oslikane sobe, osvjetljenja izrađena od strane umjetnika, holovi s umjetničkim zbirka.</li></ul>

Izvor: Floričić, T. (2018), nastavni materijal kolegija Suvremeno hotelijerstvo, <raspoloživo na: <https://ag2018-2019.e-ucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4116>> (Pristupljeno: 02.06.2021.)

Navedeni oblici suvremene hotelske ponude na stvaralački modalitet aktiviziraju komunikaciju s turistima koji postiže unikatno kulturno i povijesno iskustvo te samim time, generira i postiže izvanredan turistički doživljaj. Prednosti suvremenih inovativnih hotelskih modela manifestne su u akomodiranju aktualnoj turističkoj potražnji, propagiranju kulturne baštine te socijalno odgovornom i održivom poslovanju.

Danas su turisti sve aktivniji i zahtjevniji; oni traže iskustvo, što uključuje i inovativne smještajne kapacitete. Prema Valloneu i Vegliou (2013), turisti traže novu vrstu smještaja koja nudi autentična turistička iskustva. Smještajni sadržaji, kao sastavni dio turističke ponude, važan su faktor koji utječe na turističko iskustvo. Osim primarnih smještajnih usluga,

u odabiru modela smještaja turisti kupuju i doživljaj, koji može biti jedinstven za svaki smještajni objekt. Ciklus gosta se odnosi na područje osiguravanja kvalitetnih hotelskih usluga. Kao dio uslužne, tercijarne djelatnosti, kvaliteta hotelske usluge i zadovoljstvo gostiju ovisi o mnogo čimbenika. Navedeno potvrđuje Yen-Lun (2004) u Babajide (2011) koji ističe da jedan od najvećih suvremenih izazova upravljanja u uslužnoj industriji pruža i održava zadovoljstvo kupaca. Korisnici usko gledaju kvalitetu usluge kada uspoređuju usluge Babajide (2011). S obzirom na financijska i resursna ograničenja bitno je da se očekivanja kupaca ispravno razumiju, mjere i utvrđuju sukladno perspektivama kupaca (Shahin 2002: 1). Kvalitativne i kvantitativne karakteristike ponude smještaja izravno utječu na ukupan uspjeh i razvoj turističkih destinacija (Sharpley, 2000).

Sudjelovanjem u brojnim aktivnostima turisti žele iskusiti način života lokalnog stanovništva. Zajedničko korištenje ekonomije i rješenja za smještaj s prilagođavanjem zauzimaju značajne pozicije (Fuentes, 2018). Potražnja za turističkim uslugama posljednjih se godina brzo promijenila, a također i za smještaj u odabranim turističkim destinacijama. Smještajni objekti mogu dizajnirati svoju ponudu u suradnji s lokalnom zajednicom, nudeći razne usluge i proizvode, čime u skladu s tim i tematiziraju svoju ponudu koja se odnosi na različite događaje, povijesnu baštinu, gastronomsku ponudu itd. kako bi se povećala njihova konkurentnost (Floričić i Pavia, 2017). U tom je smislu važno naglasiti da ponuda tematske ponude hotela mora biti kompatibilna s odredištem na kojem se hotel nalazi, jer se optimum može postići sinergijom ova dva dionika (Pavia, et al, 2016).

Prema Middletonu i Clarkeu (2001), smještaj igra funkcionalnu ulogu pružajući inovativne sadržaje koji put čine udobnim. Inovacije u turizmu predstavljaju posebnu domenu, budući da je većina njih prilično intenzivno poboljšavanje postojeće ponude, a ne radikalne inovacije (Brooker i Joppe, 2014). Prema istraživanju inovacija koje bi zasigurno pridonijele razvoju hrvatskog turizma, povećanje kvalitete turističke ponude dizajniranjem novih vrsta smještajnih kapaciteta prepoznato je i predstavljeno kao razvojna strategija (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2014). Moć društvenih mreža, jednog od najmoćnijih alata vlastitoga digitalnog marketinga ne prepoznaju sve turističke manifestacije. Isto predstavlja još jedan snažni potencijal koji bi mogao involviranjem manjih investicija generirati nove razine potražnje. Utjecaj na percepciju novoga iskustvenog doživljaja putem događanja moguće je afirmirati kroz programe interpretacije, animacije turista te sukreciju i osobni angažman. Interakcija i komunikacija s domicilnim stanovništvom gdje isto prenaša iskustva, autentičnost i naraciju povijesnog konteksta važna je za postizanje distinkcije u odnosu na

masovnih unificiranih događanja koja nemaju snagu prerastanja u hallmark manifestacije (Floričić i Tuličić, 2018).

Danas, znanje predstavlja značajan doprinos za razvoj inovacije koje rezultiraju višim stupnjem razvoja, uspješnijim ekonomskim rezultatima i konkurentnijom pozicijom na modernom, izazovnom i dinamičnom turističkom tržištu (Šker i Floričić, 2019). Jedan od najvažnijih nositelja rasta produktivnosti i povećanja u konkurentnosti poduzeća, ali i cjelokupnom gospodarstvu, je ljudski kapital i znanje. Kao rezultat, ulaganja u znanje rezultiraju stvaranjem inovativnih proizvoda i procesa, pa je ulaganje u znanje dugoročno profitabilno te su prinosi mnogo veći od početnih troškova (Šker i Floričić, 2019). Zbog niza ekonomskih koristi koje proizlaze iz razvoja turizma, turističke atrakcije važna su komponenta razvoja nacionalnih gospodarstava. U ekonomiji resursi su materijalna i duhovna sredstva koja se mogu iskoristiti za gospodarski boljitak (Čavlek et al. 2011), a to uključuje prirodne i proizvedene stvari, zalihe, ljudska znanja i sposobnosti (Kušen 2002).

### ***2.2.2 Internetska tehnologija u funkciji razvoja suvremenog hotelijerstva***

Informacijska tehnologija odigrala je važnu ulogu u ugostiteljstvu i turizmu tijekom posljednjeg desetljeća. Tehnologija je pomogla smanjiti troškove, povećati operativnu učinkovitost i poboljšati usluge i iskustvo gostiju. I gosti i tvrtke mogu imati koristi od poboljšane komunikacije, rezervacija i sustava usluga za goste. Tehnologija omogućuje putničkoj industriji da dosegne više ljudi nego što je ikad prije, i kao rezultat toga, putnici su mlađi, bolje informirani i tehnološki pametniji. Tehnologija je prisilila turističku industriju da ne samo zakorači u 21. stoljeće, već da je svesrdno prihvati. Prema Avakumović, et al. (2008) tehnologija u turizmu donosi mnoge promjene.

Hotelske kompanije kao pružatelji usluga primjenjivanjem modernih tehnologija u poslovanje realiziraju prednosti kojima garantiraju novu konkurentnost. Novonastale tehnologije uvećavaju učinkovitost poslovanja, reduciraju troškove, neophodnu radnu snagu i reduciraju neophodno vrijeme (moderniziranje rukovođenja, donošenje poslovnih odluka, financijsko upravljanje poslovanjem), navode Gržinić i Floričić (2015). Razvoj današnjih tehnologija donio je signifikantne promjene u međunarodnom turizmu (eksploatiranje interneta i web 2.0 tehnologije za promociju turističke destinacije; prilagodba promotivnih materijala za

pregledavanje putem mobilnim uređaja, korištenje QR kodova, implementacija satelitske navigacije u destinacijskom marketingu i dr.), ističu Gržinić i Floričić (2015).

Nove tehnologije olakšavaju kako svakodnevni, tako i poslovni život prosječnog subjekta. Pristup informacijama, olakšana i direktna komunikacija, podjela znanja i vještina uvelike pomaže razvoju prosječnog turističkog djelatnika ili ustanove. U posljednjih nekoliko desetljeća u urbani razvoj novih tehnologija potpomogao je i razvoj turističke djelatnosti, gdje je online informacija u većini slučajeva zamijenila sajmove, kampanje, marketing i oglašavanja tradicionalnog tipa.

Nove vrste marketinga preuzele su primat u direktnoj komunikaciji s potencijalnim tržištima, te je nužno sve novosti, obavijesti i informacije prenijeti što brže, efikasnije i direktnije cjelokupnom tržištu. Tradicionalna emitivna tržišta nisu i jedina tržišta kojim se turistički subjekti posvećuju, već se tržišta mijenjaju i povećavaju. Također, sama organizacija rada olakšana je novim alatima procjene učinkovitosti, dostupnim rezultatima i komparacijom podataka. Što su nekad bile olovka i papir, danas je tablet ili stolno računalo na kojima se objedinjuju svi relevantni podaci i rezultati, te se lakše mogu pratiti trendovi, osmišljavati unaprjeđenja poslovanja te naći područja gdje se može napraviti razlika u kvaliteti. Praćenje novih tehnoloških promjena neizmjerljivo je važno za svaku ozbiljnu turističku djelatnost. Isto tako, sirovi podaci ne otkrivaju sve, te je i dalje iskustvo, poslovni instinkt i trud samih djelatnika i dalje ključan u ostvarivanju pozitivnih rezultata samog turističkog subjekta.

Tehnologija je pomogla turističkoj i ugostiteljskoj industriji zamijeniti skupi ljudski kapital tehnološkim radom. Time se smanjuju troškovi rada, ali i izbjegavaju problemi s uslugama za goste. Od vitalne je važnosti za tvrtku da učinkovito koristi online oglašavanje, društvene medije, blogove i online kupnju kako bi pomogla svojim klijentima, pogotovo kada konkurenti rade istu stvar. Računalni sustavi omogućuju lakšu komunikaciju između većih hotelskih lanaca s različitih mjesta. Zahtjevi za gostima, informacije o domaćinstvu i rezervacije mogu se pronaći na jednom sustavu. Upotreba tehnologije u ugostiteljstvu i turizmu pomogla je ubrzati poslovanje i napravila putovanja mnogo ugodnijim i učinkovitijim.

Treba svakako napomenuti da je Internet postao značajna podrška destinacijskom marketingu (Avakumović, et al. 2008). On je pružio priliku da se tvore i uspostave novi kanali distribucije te da raste turističko poslovanje općenito. Razvija se komunikacija s tržištem te se učinkovito provode marketinške aktivnosti. U turizmu, korištenje interneta kao komunikacijskog kanala

omogućava racionalizacije u troškovima marketinga, a ujedno i povećanje broja klijenata. Društvene mreže specificirano predestinirane turistima procjenjuju hotelsku i ukupnu turističku ponudu određenih destinacija te također djeluju na razinu njene privlačnosti na internetu te na percepciju potencijalnih turista (Gržinić i Floričić, 2015).

### **2.2.3 *Destinacijski menadžment***

Destinacijski menadžment sastoji se od koordiniranog upravljanja svim elementima koji čine turističku destinaciju. Menadžment odredišta koristi strateški pristup povezivanju tih, ponekad vrlo zasebnih elemenata, za bolje upravljanje odredištem. Udruženi menadžment može pomoći u izbjegavanju preklapanja funkcija i dupliciranju napora u vezi s promocijom, uslugama posjetitelja, obukom, poslovnom podrškom i utvrđivanjem nedostataka upravljanja koji se ne rješavaju. Upravljanje destinacijom koordinirani je postupak u kojem se upravlja gotovo svim aspektima odredišta, uključujući marketinške napore, lokalne resurse, smještaj, aktivnosti, događaje, zabrinutost za okoliš, turističke atrakcije i prijevoz. Uloga upravljanja destinacijama, kao i marketinga destinacija, posebno je značajna zbog činjenice da porast broja posjetitelja pojačava turistički sektor, kao i gospodarstvo u cjelini, povećavajući time mogućnosti za zapošljavanje i bruto domaći proizvod (BDP).

Upravljanje destinacijom može se definirati kao proces stvaranja, vođenja i prilagođavanja čimbenika koji će sudjelovati u stvaranju jedinstvenog turističkog proizvoda destinacije u kojoj pojedinci zajedničkim radom u skupinama učinkovito ostvaruju postavljene socioekonomske ciljeve. Samim tim, upravljanje destinacijama predstavlja skupinu upravljačkog osoblja na svim razinama koji kroz svoj rad i kroz rad drugih ostvaruju osnovne funkcije upravljanja u području odredišta (Geić, 2010). Petrić (2011) ističe da je svrha upravljanja turističkom destinacijom prije svega stvaranje odgovarajućeg okruženja za razvoj turizma u destinaciji koji podrazumijeva planiranje razvoja na nekom području, razvoj potrebnih ljudskih resursa, razvoj odredišnog proizvoda, tehnologije i sustava podrške. Osim toga, zadatak upravljanja turističkim odredištem je privlačenje posjetitelja na odredište odgovarajućim marketinškim aktivnostima i operativnim aktivnostima kojima se podiže kvaliteta turističkog iskustva.

Menadžment odredišta zahtijeva koaliciju mnogih organizacija i interesa koji rade na zajedničkom cilju, što je u konačnici osiguranje konkurentnosti i održivosti turističke

destinacije. Razvojni ciljevi destinacije podrazumijevaju kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve koji moraju biti povezani te sinergijski pratiti razvoj destinacije. Ciljevi turističke destinacije moraju biti u svezi s dostupnim resursima, kako prirodnim tako i infrastrukturnim i slično.

Upravljanje destinacijom sastoji se od koordiniranog upravljanja svim elementima koji čine turističku destinaciju. Upravljanje destinacijom zauzima strateški pristup povezivanju ovih ponekad vrlo odvojenih elemenata radi boljeg upravljanja destinacijom. Udruženo upravljanje može pomoći u izbjegavanju preklapanja funkcija i udvostručavanja napora u vezi s promocijom, uslugama posjetitelja, obukom, poslovnom podrškom i prepoznavanju bilo kakvih rupa u upravljanju koje se ne rješavaju. Upravljanje destinacijom poziva na koaliciju mnogih organizacija i interesa koji rade na zajedničkom cilju, koji u konačnici predstavlja osiguranje konkurentnosti i održivosti turističke destinacije. Uloga Organizacije za upravljanje destinacijama (DMO) trebala bi biti vođenje i koordiniranje aktivnosti u skladu s koherentnom strategijom u ostvarivanju ovog zajedničkog cilja (UNWTO).

Iako su DMO-ovi obično poduzimali marketinške aktivnosti, njihova nadležnost postaje daleko šira, da bi postala strateški lider u razvoju destinacija. Ovo je vitalni sastojak za uspjeh u svakoj turističkoj destinaciji, a mnoga odredišta sada imaju DMO-ove koji vode u tome. Iz tradicionalnog fokusa marketinga i promocije trend je da postanu vodeće organizacije sa širim mandatom koji uključuje strateško planiranje, koordinaciju i upravljanje aktivnostima u odgovarajućoj upravljačkoj strukturi uz integraciju različitih dionika koji djeluju u destinaciji pod zajedničkim ciljem. Odredišta na kojima takva organizacija još uvijek nije uspostavljena sve više stvaraju ili planiraju stvoriti DMO kao organizacijski entitet koji će voditi put (UNWTO).

Osim naslijeđenih resursa i turističke infrastrukture uspješnost destinacijskog proizvoda znatno ovisi o kvaliteti i provedbi mnogih funkcija destinacijskog menadžmenta. Pri tome se u prvom redu misli na povezivanje i zajedničko djelovanje različitih interesnih skupina u destinaciji, tj. dionika javnog i privatnog sektora i lokalnog stanovništva. Koliko će svi oni uspješno zajednički djelovati ponajviše ovisi o međusobnom razumijevanju potreba i prioriteta, razumijevanju i prihvaćanju zajedničke vizije razvoja kao i odlučnosti da se sve dogovorene aktivnosti provedu u praksi (Čorak i Trezner, 2014).

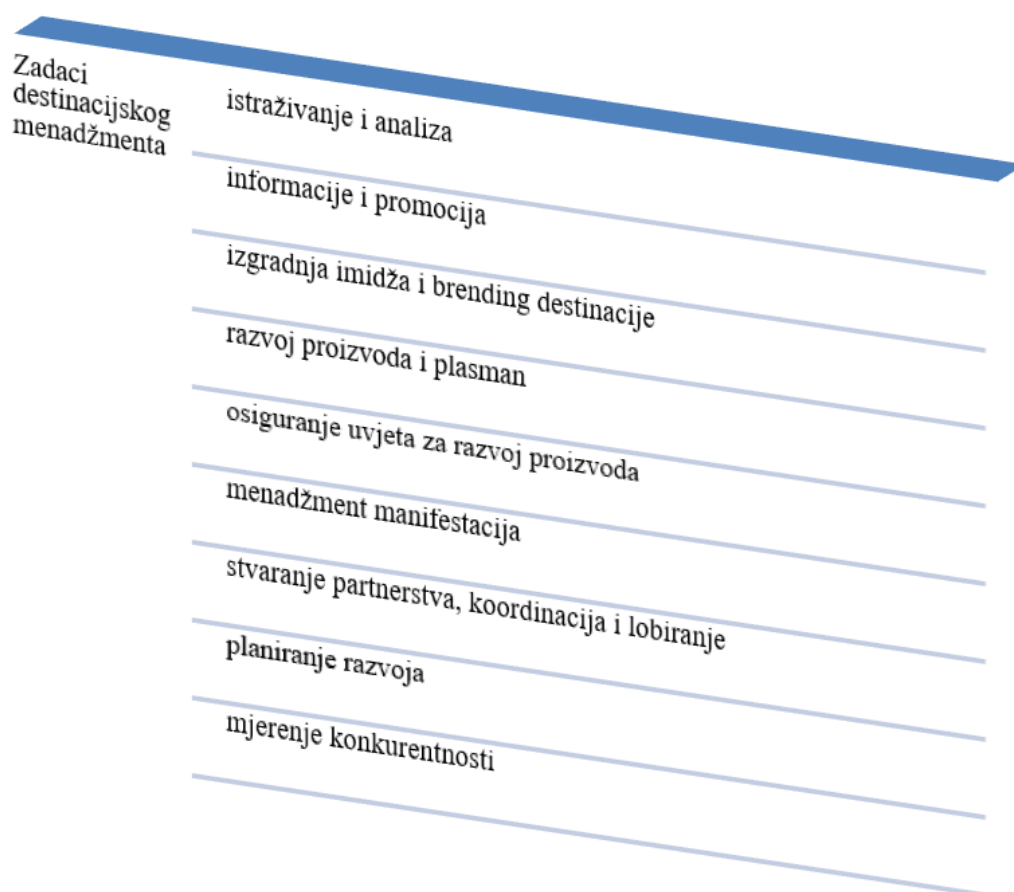
U ovom slučaju treba razmotriti destinacijsko upravljanje kao aktivnost usmjerenu na postizanje ravnoteže između interesa svakog operatora i interesa zajednice, između formalnih

i neformalnih odnosa, između javnog i privatnog cilja. Ova ravnoteža dopušta destinaciji da se razlikuje na tržištu jer sustav dovodi do stvaranja karakterističnih, jedinstvenih i neusporedivih kompetencija kalibriranih prema specifičnim značajkama teritorija (Cioccarelli, 2003; Varra, 2005).

S brzim razvojem turističke ekonomije, glavni dugoročni trendovi, poput promjene demografije, rastuće potražnje, digitalizacije i klimatske promjene predstavljaju nove mogućnosti i izazove. Navedeno naglašava potrebu da zemlje razviju strateški pristup za prilagođavanje u sve dinamičnijem okruženju, kao i moderniziranje regulatornih i zakonodavnog okvira, zasnivajući se na širokom angažmanu dionika i uzimajući u obzir nove i inovativne poslovne pristupe pružanju usluga.

Zadaci i aktivnosti destinacijskog menadžmenta se prikazuju na Slika 1.

### **Slika 1 Zadaci i aktivnosti destinacijskog menadžmenta**



Izvor: Avakumović, B., Čorak, S., Magaš, D., Razović, M., Telišman Košuta, N.; Trezner, Ž. (2008). *Destinacijske menadžment kompanije : priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija



Upravljanje destinacijom podrazumijeva niz aktivnosti/funkcija koje se međusobno isprepliću i nadopunjavaju, kao što su planiranje (razvojno i marketinško), organizacija, vođenje te stalni monitoring i kontrola niza aktivnosti koje se dešavaju na operativnoj razini. U kompleksnim društvenim sustavima kao što je destinacija, funkcija kadroviranja i vođenja se ne vodi na općoj razini već na razini pojedinačnih subjekata, ali je poticanje edukacije i obučavanja osoblja na svim razinama također jedan od važnih zadataka destinacijskog upravljačkog tijela (Petrić, 2011).

Izazovi i mogućnosti koje pružaju najnoviji turistički trendovi pružaju kontekst za pripremu, pregled i provedbu turističkih politika i strateškog razvoja sektora. Zauzvrat, to zahtijeva učinkovite upravljačke strukture koje omogućuju planiranje i koordinaciju aktivnosti od strane ključnih igrača i dostupnost dovoljnih sredstava za njihovu provedbu. Vlade su i dalje pozitivno sudjelovale u ovom procesu, prepoznajući važnost sektora i njegovu važnost za široku ekonomsku, socijalnu i okolišnu agendu. Njihov doprinos ostao je relativno dosljedan i bio je usmjeren prema pristupu tržištu i olakšavanju putovanja, marketingu i promociji odredišta, pružanju potrebne infrastrukture, postavljanju i regulaciji standarda, uključujući kvalitetu i sigurnost, poticanju održivog i uključivog rasta, bavljenje pitanjima zaštite okoliša i upravljanjem prirodnim i kulturnim resursima itd.

### **3. SPECIJALIZACIJA HOTELIJERSTVA**

#### **3.1 Karakteristike specijalizacije hotelijerstva**

Specijalizacija unutar industrije hotelijerstva predstavlja inicijative koje se smatraju kvalitetnim i posebnim reagiranjima na globalizacijske procese putem sinergije razlikovanja, specificiranja, globalizacije i održivog razvoja (Pavia, 2014). Specijalizacija se temelji na postojećim strukturama i povezanim potencijalnim mogućnostima diverzifikacije i usredotočuje se na unapređenje lokalnih veza (pristup zasnovan na mjestima), razvoj novih ideja i poduzetničke akcije (McCann i Ortega-Argilés, 2013).

Turizam je mjesna djelatnost koja uključuje područja s više proizvoda i opslužuje tržišta više segmenata. Iako je turizam jedan od najčešćih prioriteta unutar glavne kategorije „poslovna područja i ciljana tržišta“ za pametnu specijalizaciju i prioritetno područje inovacija, posebno u europskim ruralnim područjima, rijetko se spominju u politici EU-a dokumenti i smjernice za regije, navode Sörvik i Kleibrink (2015). Suradnja između turističkih i nedržavnih suučesnika, uključujući nevladine organizacije i privatne udruge i turističke poduzetnice, uključujući potrošače, dobavljače, istraživače i institucije može pomoći dizajnirati regionalne inovacijske politike. Budući da su turistički akteri često središnji u međuorganizacijskim aktivnostima mreže koje karakteriziraju dinamične veze između različitih aktera potencijalno mogu voditi procesi samootkrivanja duž opskrbnog lanca (Hall i Williams, 2019).

Strateške politike mogu ciljati turizam kao pokretač eksperimentalnih procesa potencijalnog izvoza proizvoda (sektorska razina) na nacionalnoj razini, dok bi regionalni akteri trebali turizam smatrati platformom za diverzifikaciju ne-turističkih sektora na regionalnoj razini, opisuje Weidenfeld (2017). Turistički poduzetnici jesu potencijalni facilitatori poduzetničkih procesa otkrivanja u specijalizaciji s obzirom na tendenciju da poduzetnici koji dolaze iz turizma, imaju bogato iskustvo u radu s neturističkim akterima. Na sektorskoj razini, diverzifikacija turizma uključuje stvaranje novih turističkih sektora i diverzifikaciju u ostalim sektorima (koji nisu turizam). Na nacionalnoj se razini može koristiti i kao sredstvo za uvođenje novih proizvoda i izvoza smanjenjem troškova svojih eksperimenata pokazuje pozitivnu povezanost između turističke specijalizacije i diverzifikacije u drugim sektorima.

Turizam može biti glavno prioritetno područje specijalizacije u dva različita politička scenarija. Prvo, diverzifikacija se događa u povezanim turističkim sektorima kada je turizam

glavna industrija regionalnog područja, što je posebno često u udaljenim regijama. Drugo, turizam se može koristiti kao pogodna platforma ili katalizator za diverzifikaciju ostalih (ne-turističkih) sektora gdje je turizam jedan od nekoliko regionalnih sektora (Weidenfeld, 2017). Diverzifikacija postoji u turističkom i ostalim (ne-turističkim) sektorima (međuindustrijski), pri čemu je turizam jedno od nekoliko prioriternih područja ili ciljanih tržišta, što doprinosi pametnim procesima specijalizacije i regionalnoj ekonomskoj otpornost.

Suvremeni trendovi utjecali su na promjenu hotelskog poslovanja te evoluiranje cjelovitog spektra drugačijih specijaliziranih usluga za svoje klijente što je generiralo razvoj bezuvjetno novonastalih formi hotelske ponude. Prednosti ovih inovativnih hotelskih modela manifestne su u prilagodbi modernoj turističkoj potražnji, propagiranju kulturne baštine te socijalno odgovornom i održivom poslovanju. Danas je prepoznato nišno tržište, a koje se naziva turizam specijalnih interesa. On je utjecao na kreiranje promjenjivih, alternativnih i specificiranih hotelskih ponuda i sadržaja. Osnova specijalizacije hotelijerstva za posebne tržišne segmente su posebni standardi determinirani propisanim okvirom za standardizaciju i specijalizaciju u hotelijerstvu koji veoma egzaktno i ispravno određuju imperativne sastavnice svakog pokojeg standarda.

Niz trendova ukazuje na potrebu specijaliziranja poslovanja u hotelijerstvu, s obzirom da turisti više ne žele isključivo osnovnu ponudu u turističkim objektima, već traže i iziskuju razlikovanu i personaliziranu uslugu i proizvode, koje ujedno postaje prvobitna svrha njihovih putovanja. Tematski hoteli postaju sve traženiji i prepoznatljiviji, a diferencijacija ponude djeluje na jedinstvenost i privlačnost hotelskih usluga. Oživljenost gradova, a time i oživljenost novih kulturno hotelskih objekata generira kulturne i stvaralačke kvartove, nove muzeje, galerije, kazališta, kongresne centre, obnovu luka, brodskih vezova, festivala i specijalnih događaja, trgovačkih centara, restorana, barova, noćnih klubova, tematskih parkova, te tzv. *flagship* projekata (Borzić Slonka, 2018: 37).

Specijalizacija se stječe i nastaje uz marketinške strategije segmentacije, odnosno diferencijacije koja od hotelskog objekta implicira različitu strukturu i kvalitetu proizvoda za drugačije segmente na turističkom tržištu. Ta strategija ide od postavke da su imperativi pojedinih skupina eventualnih turista na pokojim turističkim tržištima distingvirani pa im je zato nužno akomodirati hotelski proizvod (Berc Radišić, 1999: 172). Turizam turističkih niša je aktivna vrsta turizma koja je usmjeravana na novonastale doživljaje i stjecanje novih iskustva što se meritorno diferencira od standardnog destinacijskog odmorišnog turizma te iz tog argumenta iziskuje bezuvjetno novu koncepciju hotelskog poslovanja. Principijelno,

turističke niše i oblik turizma koji one reprezentiraju mogu se razdvojiti u pet fundamentalnih skupina koje su fundament za evoluciju specijaliziranog hotelijerstva – fizička aktivnost i sportska orijentacija, okolišno orijentirani turizam, turizam orijentiran na učenje, kulturni turizam i turizam orijentiran prema stilu života (Gržinić i Floričić, 2015: 108).

## Tablica 2 Smjernice za uspjeh specijalizacije

Osam smjernica koje bi hotelijeri trebali implementirati u svoje poslovanje kako bi pospješili specijalizaciju:
• Izgraditi jake temelje (poznavati nedostatke i prednosti vlastitog poslovanja)
• Osigurati da se klijent osjeća posebno (tretirati goste kao individue)
• Imati hrabrosti postaviti ciljeve (kontinuirani uspjeh podrazumijeva neprestano unapređenje)
• Pojednostaviti, pojednostaviti, pojednostaviti (pružati uslugu bez dodatnih komplikacija)
• Koristiti tehnologiju u vlastitu korist (tehnologija dodaje vrijednost samo ako pomaže u zadovoljenju potreba kupca)
• Dobro mjeriti, brzo reagirati (s podacima koje tehnologija omogućava mogu se fokusirati na bolji rad u područjima na opće zadovoljstvo)
• Osloboditi snagu kod ljudi (analizirati najbolje performanse i vjerovanja, poštovanje i podršku zaposlenika)
• Ostaviti dojam vođe koji brine (lider kreira okruženje u kojem ljudi rade jer žele, a ne jer moraju).

Izvor: Gržinić, J.; Floričić, T. (2015). Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula, str. 106-107.

### 3.2 Razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i ekonomiji

Turizam kao pojava zavisi o stvaralaštvu, ali se čini i da participira u povećanju opsega kreativnih djelatnosti, prominentnosti kreativne klase i kreativne ekonomije. Ipak, svi turistički proizvodi i kretanja turista nemaju kreativne karakteristike. Razumljivo je da ispravno dizajnirani proizvodi imaju dodanu vrijednost zbog stvaralačkog priloga dizajna.

Jednako važi i za turističke proizvode premda se u srži radi o uslugama. Potrebno je razumjeti i okolnosti za razvoj turističkih proizvoda u području kreativnih djelatnosti i u okviru kreativne ekonomije kao nove koncepcije (Trezner, 2019). Kreativni turizam može se definirati kao turizam koji posjetiteljima nudi priliku da razviju svoj kreativni potencijal aktivnim sudjelovanjem u tečajevima i iskustvima učenja karakterističnim za destinaciju. Čak kulturni turizam, kojeg mnoge destinacije vide kao protuotrov za nekvalitetni, masovni turizam (Richards 2007), postao toliko sveprisutan i velikih razmjera da je poprimio mnoge crte konvencionalnog turizma.

Odnos između turizma i kreativnosti koji se brzo razvija vjerojatno najavljuje 'kreativni zaokret' u turističkim studijama. Kreativnost je korištena za transformiranje tradicionalnog kulturnog turizma, prelazak s materijalne baštine na nematerijalniju kulturu i veće sudjelovanje u svakodnevnom životu destinacije. Rastuću važnost iskustava kao dijela turističkog proizvoda obilježava i sve veća upotreba nematerijalnih kulturnih resursa u turističkom proizvodu. Turizam sve više ovisi o nematerijalnim elementima poput slike ili atmosfere mjesta. Mediji su također sve važniji za distribuciju i oblikovanje takvih slika. Narativi su također važniji, stvarajući "priče" o ljudima i mjestima koja određena odredišta čine atraktivnim.

Pojava „kreativnog turizma“ odražava rastuću integraciju između turizma i različitih strategija izrade mjesta, uključujući promociju kreativnih industrija, kreativnih gradova i „kreativne klase“. Kreativni turizam također je vjerojatno put za bijeg od serijske reprodukcije masovnog kulturnog turizma, nudeći fleksibilnija i autentičnija iskustva koja se mogu zajednički stvoriti između domaćina i turista (Richards, 2011). Kreativni turizam novi je oblik turizma koji potencijalno može promijeniti postojeće modele razvoja turizma i dati doprinos diverzifikaciji i inoviranju turističkog iskustva. Čineći to, kreativni turizam može pomoći u poticanju lokalnog gospodarskog, socijalnog i kulturnog razvoja.

Iako su mnoge destinacije kreativnost prepoznale kao važnu za njihovu turističku aktivnost, kreativni turizam se ne događa samo tako. On se mora aktivno stvarati interakcijom između turista i mjesta koja posjećuju. Jedan od najvažnijih elemenata definicije kreativnog turizma je da razvijena iskustva trebaju biti karakteristična za mjesto u kojem se događaju. Da bi razvile takva iskustva, zajednice moraju kreativno koristiti širok spektar kreativnih dobara (naslijeđenih, stvorenih i kreativnih dobara) kako bi turistima pružile kreativna iskustva. Presudno je razviti specifičan razlog da se turisti bave kreativnim aktivnostima u vašoj određenoj destinaciji. Ovaj zahtjev podrazumijeva da menadžeri odredišta moraju postati

kreativniji. Posebno trebaju prestati razmišljati o svojoj ulozi kao pukom pružanju turističkih proizvoda, usluga ili iskustava i početi razmišljati o svojoj ulozi omogućavanja turističke kreativnosti. Moraju pronaći načine za aktivno uključivanje turista kao sukreatora iskustava koje njihova zajednica nudi (Binkhorst 2007).

S obzirom da na temelju kreativnih procesa poniču kreativni proizvodi, možebitno je konstatirati da su turistički proizvodi koji su ishod kreativnog procesa kreativni proizvodi. No, kreativni proizvod postaje dijelom turističkog proizvoda na četiri moguće razine. U prvoj razini, kreativni proizvod je u ulozi pružanja pojedine usluge. Navedeno se može odnositi na projekt hotela, stil uređenja interijera ugostiteljskih objekata, uvrštavajući umjetnine i uporabne predmete umjetničkog obrta, glazbu u objektima, dizajn oglasa te dapače i kreativni poslovni model ili tehnološko rješenje (Trezner, 2019: 42). Kreativni turizam postaje sve važniji ne samo zato što je turistima dosadno, već i zato što menadžeri kulturnog sektora i destinacija traže nove načine interakcije s turistima. Sve je važnije ne samo prodavati kulturu mjesta, već i koristiti turizam za potporu identitetu odredišta i poticati potrošnju lokalne kulture i kreativnosti (Richards i Wilson 2007).

Nadalje, Trezner (2019: 42) navodi da je druga razina kada kreativni proizvod, koji nije nastao s ciljem stvaranja turističkog proizvoda, kao turistička atrakcija privlači turiste pa samim time, postaje dio turističkog proizvoda. To je slučaj arheoloških nalazišta, muzeja, koncerata, predstava, atraktivnih i/ili povijesnih građevina ubrajajući i tradicijsku kulturnu baštinu. Treća razina podrazumijeva da se kreativni proizvod naglašava kao kapitalan sadržaj turističkog proizvoda i pojavljuje se s težnjom približavanja turista. Posljednja, četvrta razina podrazumijeva slučaj kada za vrijeme izvršenja turističkog proizvoda nastaje kreativni proizvod kao performansa zajedničkog generiranja (sukreacije) kroz međudjelovanje domaćina, pružatelja usluga i turista. To se odnosi recimo na to kada glavna aktivnost u turističkom proizvodu implicira i personalnu ingerenciju turista i njihov stvaralački doprinos. To se može odnositi na djelokrug tradicijske baštine, umjetničkog obrta, slikarstva, kiparenja, fotografije, filma, književnog stvaralaštva, glazbe i/ili plesa. Više razine imaju bogatiji intenzitet dodane vrijednosti kreativnog proizvoda, a samim time i turističkog proizvoda. U turističkim destinacijama u kojima u razvoju turističkih proizvoda ne sudjeluju stvaralačke djelatnosti i kreativni pojedinci, golem dio turističkih proizvoda jedva da prelazi na drugu razinu. Takvi turistički proizvodi imaju neznatnu dodanu vrijednost i ne privlače članove stvaralačke skupine.

Atraktivnost kreativnosti također naglašava sve veći broj ljudi s kreativnim zanimanjima. U Sjedinjenim Državama Ray i Anderson (2000) opisuju pojavu kulturnih kreativaca kao prepoznatljivu skupinu, a Florida (2002) ukazuju na pojavu kreativne klase u gradovima širom svijeta. Florida (2002) tvrdi da kreativne ljude privlače mjesta koja su raznolika i živahna, obično kao rezultat uspješnog kreativnog sektora. Shodno tome, čini se da postoji korelacija između kreativnosti i atraktivnosti mjesta.

Kreativne djelatnosti baziraju se na jakom i učestalom korištenju talenta, stvaralaštva i znanja kao kapitalnim resursima. Rastuća važnost kreativnog sektora rezultat je i onoga što su Pine i Gilmore (1998) nazvali ekonomijom iskustva, gdje je konkurencija koja se temelji na proizvodnji robe ili usluga zamijenjena konkurencijom za proizvodnju iskustava. Oni tvrde da se roba i usluge mogu lako kopirati, što smanjuje cijene i smanjuje profitabilnost. Suprotno tome, iskustva su jedinstvena i ne mogu se kopirati jer se proizvode za pojedinačne potrošače i izravno uključuju u njih. Isključivo ona turistička odredišta i turistički proizvodi koji se mogu djelotvorno voditi sa navedenim izazovima, mogu izgraditi dugoročne koristi od integracije stvaralačkog, kreativnog i turističkog proizvoda, opisuje Trezner (2019: 42).

Aktivnosti poput joge, učenja jezika ili razvijanja zanatske vještine daju potrošaču daleko veću vrijednost od bilo kojeg pojedinačnog iskustva, bez obzira na to zabavno i zanimljivo. Stoga će za mnoge proizvođače dodavanje vrijednosti iskustvima značiti omogućavanje potrošaču da koristi vlastitu kreativnost u interakciji s iskustvom. Dakle, kreativna ekonomija temelji se na upravljanju intelektualnim kapitalom kao bitnim resursom. Ona podrazumijeva da su inovacije i kreativnost zapravo suštinski izvor generiranja gospodarskih vrijednosti. Organizacija tvrtke u kreativnoj ekonomiji je osobita. Takva organizacija zavisi o stvaralačkim pojedincima koji nisu afinitetni formalnim organizacijskim dizajnima. Radi se o usko specijaliziranim poduzećima za upravljanje turističkom destinacijom ili *destination management companies*. Temelj je poslovanja takvih poduzeća u poslovnoj kulturi koja implicira stvaralaštvo i inoviranja, a to podrazumijeva da je proces razvoja novih proizvoda kontinuiran razvoj proizvodnih prototipova unutar izabраниh proizvodnih linija. One su pak ustanovljene vrlo personalnim afinitetima osnivaatelja prema pojedinim aktivnostima (Trezner, 2019).

### 3.3 Razvoj ideja za nove turističke proizvode

Širok spektar studija naglasio je da je jedini način za turističke destinacije da zadrže svoju sposobnost međunarodnog natjecanja, posebno kao zrele turističke destinacije, je uvođenje inovacija. Suprotno industrijskom sektoru, u kojem je proces razvoja novih proizvoda intenzivno proučavano (Page i Schirr, 2008) istraživanja u uslužnom sektoru znatno su oskudnija (Biemans et al. 2016). Iako istraživači izričito priznaju potrebu za inovacijama posebno kroz razvoj novih turističkih proizvoda zasad su modeli za ovu vrstu razvoja iznenađujuće sasvim oskudna (Hall i Williams, 2008). Turistički proizvod u osnovi je složeno ljudsko iskustvo (Gunn 1988).

Što se tiče procesa razvoja novih turističkih proizvoda, istraživači se obično pozivaju na bolje razumijevanje ovog procesa kao načina za izbjegavanje neuspjeha i povećanja konkurentnosti tvrtki i destinacija (Ottenbacher, et al. 2006). Razvojni proces može započeti idejama generiranim u tvrtkama ili u njihovoj interakciji s kupcima, dobavljačima ili drugim partnerima. Benur i Bramwell (2015) nedavno su doprinijeli ovom polju razvijanjem dvaju konceptualnih okvira za analizu odnosa i strateških opcija povezanih s razvojem turističkih proizvoda, kao što su koncentracija i diverzifikacija primarnih proizvoda i utvrđivanjem njihovih prednosti i nedostataka za odredišta. Istraživači su zaključili da su najvažniji inovacijski uložci suradnja, ljudski kapital, informacijske tehnologije i financiranja te da su najznačajniji institucionalni čimbenici strana vlasništvo, tržišno natjecanje, veličina tvrtke i poslovno okruženje (Divisekera i Nguyen, 2018).

Pregled literature studije otkrio je da je predloženi model razvoja turističkog proizvoda treba sadržavati sljedeće elemente. Prva su resursi potrebni za proizvod razvoj (Froehle i Roth, 2007; Hudson i Ritchie, 2009; Haahti et al. 2006). Drugi element je točno određivanje potreba kupaca, tako da razvijeni proizvodi odgovaraju onome što klijenti trebaju i očekuju (Haahti et al. 2006). Posljednji, na temelju prethodnog elemenata, postupak bi trebao uključivati dizajn u procesu razvoja novih proizvoda (Froehle i Roth, 2007).

Pretpostavlja se da egzistira mnogo ograničenja za razvoj turističkih proizvoda. Navedeno može biti točno, međutim treba konstatirati da kreativnost i stvaralačko razmišljanje nadasve nemaju granice. Veoma kvalitetne i prepoznate ideje za razvitak novih turističkih proizvoda uobičajeno se nalaze tamo gdje ih se minimalno očekuje. Ideje proizlaze iz aktivnosti koje pojedinci obavljaju svakodnevno, a što ih istovremeno opušta, zabavlja i čini zadovoljnim. Te aktivnosti se nalaze upravo u onim aktivnostima kojim se ljudi žele baviti, međutim



ponestaje im dovoljno vremena za isto. Ideje se svakako pronalaze u aktivnostima o kojima su sanja i mašta. Turistički proizvodi sastoje se od intenzivne interakcije pružatelja i korisnika usluga. Kreativni proces osmišljavanja novog turističkog proizvoda treba započeti od vlastitih snova (Trezner, 2019: 40).

Prema Trezner (2019) stvaralački razvoj turističkog proizvoda ne bi trebao slušati potražnju. Stvaralački razvoj turističkog proizvoda trebao bi generirati potražnju za proizvodima koji još uopće ne postoje. Ukoliko tržište već postoji, treba osmišljavati ponudu koja će zadovoljiti neke nove potencijalne potrebe te treba biti sumjeren na upravo ta nova tržišta. Treba raspoznati prilike i ići za idejama stvaranja novih turističkih proizvoda. Čemu raditi na nečemu što već postoji na tržištu? Nužno treba domisliti novu disciplinu za takmičenje. Argument za to je veoma jednostavan. Treba, u suštini, imati malo darovitost i dosta raditi da, a za drugo treba imati dosta kreativnosti i manje rada. Gledajući s ekonomske strane, na početku treba imati malo sposobnosti i dosta ostalih resursa, a za drugo treba posjedovati mnogo sposobnosti i malo ostalih resursa. Inače, kapital se smatra resursom koji u većini slučajeva nedostaje.

Generiranje novih turističkih proizvoda maksimalno zavisi o stvaralaštvu i plodnom razmišljanju poduzetnika i njegovih najprisnijih partnera. Kreiranje i izvršenje turističkih proizvoda je među raritetnim aktivnostima u kojima je to moguće. Naime, turizam se naslanja na besposlicu, odmaranje i rekreaciju. Detektirati takve aktivnosti doduše nije teško. Šire socijalno okruženje, a osobito uobičajeno organiziran obrazovni sustav i pravila koje određuju pravila ponašanja istiskuju stvaralaštvo i kreativnost. Točno, potrebitosti za istraživanjem, promjenom, zabavom, kolektivom i privrženošću čine najvažniji splet izvornih socijalnih potreba koje pokreću turiste.

Stvaralački razvoj turističkog proizvoda treba zahvatiti osjete svih šest čula. Turistički proizvod koji implicira isključivo ono što turisti mogu primijetiti i čuti, jednolik je. Još je i gore ako je većina onoga što turisti gledaju i čuju verbalizirano. Riječi bude razumne reakcije, a pravi turistički proizvod treba integrirati osjećajne senzacije (Trezner, 2019: 41). Stvaralački poduzetnici u turizmu trebaju biti ono što rade. Glavnina ljudi nikada ne skupi hrabrosti stvoriti takav stvaralački napredak koji poduzetnicima omogućava turizam. Manje odvažni će si za vrijeme turističkog putovanja dopustiti ono što možda nisu uspjeli ili iskušali u životu. Kreativni poduzetnici koji evoluiraju takav turistički proizvod dijelit će sa svojim gostima i svoju veliku strast prema kreativnosti. Ovakvu ljubav trebaju razviti i kod svojih zaposlenika,

a stvaralačko procjenjivanje, pristup i iskustva trebaju biti konstitutivni dio poduzetne filozofije (Trezner, 2019: 41).

### **3.4 Atrakcijski čimbenik umjetnosti u hotelijerstvu**

Važnost koju je turizam stekao posljednjih godina u suvremenom društvu, posebno u razvijenim zemljama, koje su navodno glavni potrošači turizma na međunarodnoj razini, dovela je do visoko konkurentnog okruženja na globalnom turističkom tržištu, prisiljavajući tradicionalna odredišta da održavaju, pa čak i povećavaju svoju atraktivnost, s ciljem suočavanja s pojavom alternativnih i konkurentnih odredišta, navode Krešić i Prebežac (2011). Nove destinacije trebaju raditi na svojoj atraktivnosti u svrhu osvajanja relevantnog mjesta na turističkom tržištu. Turiste najčešće privlače atraktivnosti pojedinog odredišta. Tako ih mogu privući tipične značajke pojedinog mjesta: određena vrsta umjetnosti, posebne prirodne karakteristike idealne za bavljenje određenom vrstom sporta ili znatiželja za kulturom, jezikom i navikama mjesta.

Atraktivnost turističke destinacije glavni je koncept koji privlači turiste na odredišta na temelju vrijednosti odredišta koju turisti doživljavaju odredišta i njegovih atrakcija. Turistička atraktivnost nedavno je prepoznata kao način povećanja turističkog potencijala i maksimiziranja njegovih prednosti. Atraktivnost se često definira s obzirom na značajke ili atribute određenog odredišta. Pojam atraktivnosti odredišta definiraju kao kombinaciju relativne važnosti individualnih pogodnosti i opažene sposobnosti odredišta da pruži individualnu korist. Atraktivnost odredišta subjektivni je koncept koji je pokrenuo rasprave među akademikima i istraživačima iz područja turizma.

Očekivanja turista prilikom posjeta određenom mjestu povezana su s nekoliko značajki odabranog odredišta: kulturom, arhitekturom, gastronomijom, infrastrukturuom, krajolikom, događanjima, kupnjom itd. Ove značajke privlače ljude na odredište i doprinose ukupnom doživljaju putovanja. Atrakcija je mjesto koje privlači posjetitelje pružajući im nešto što ih zanima. Ključna razlika između destinacije i atrakcije u turizmu je ta što je destinacija područje koje ima neke atrakcije i zarađuje novac od turizma, dok je atrakcija mjesto koje privlači turizam.

U kontekstu planiranja turizma, Inskeep (1991) tvrdi da su atrakcije osnova turističkog razvoja, jer su ovo najvažnije sastavnice turističkih proizvoda i odražavaju suštinske kulturne

i okolišne značajke koje turističke destinacije čine prepoznatljivima i jedinstvenima. Odnosno, atrakcije su elementi koji razlikuju ove destinacije. Swarbrooke (2002) dalje ističe da su atrakcije srž turističkih proizvoda, motivirajući većinu turista. Gunn (1988) ima prilično slično mišljenje budući da navedeni funkcionalni model turizma citiranog mjesta privlači istaknuto mjesto. Benur i Bramwell (2015) izvještavaju da su primarni turistički proizvodi koji privlače turiste da posjete destinacije sastoje se od fizičkih, okolišnih i sociokulturnih karakteristika. Na razvoj turističkih proizvoda ne utječu samo sudionici uključeni u proces, međutim i karakteristike odredišta koja daju prepoznatljiva obilježja. Jednom kad su osnovni resursi postali identificirani, može se provesti tematizacija, prema Pechlaner i Döpfer (2009).

Pregled literature otkrio je da je atraktivnost turističkih destinacija široko rasprostranjena proučavana tema (Formica, 2004, Formica i Uysal, 2006). Henkel et al. (2006) spominju da atraktivnost odredišta igra vitalnu ulogu u utjecaju na odabir odredišta, namjere ponovnog posjeta, nade u ispunjenje, iznos utrošenog novca i trajanje boravka. Što više odredište zadovoljava i ispunjava turističke potrebe, to je vjerojatnije da će se smatrati atraktivnim i najpoželjnijim odabirom turista. Izraz atraktivnost turističke destinacije postao je popularan tijekom godina što su potvrdile studije koje su proveli Formica (2002), Kim i Lee (2002), Ariya et al. (2017), Krešić i Prebežac (2011). Studije su argumentirale da je atraktivnost odredišta pokretačka snaga turizma i bez koje turizma vjerojatno neće biti. Nadalje, izgradnja atraktivnosti uključuje svaku komponentu odredišta i veze između njih. Atraktivnost se postiže tamo gdje se resursi koriste na kreativan način, s ciljem pružanja stvarnih iskustava.

U smislu prostorne dimenzije, atraktivnost odredišta smatra se mjestom koje nudi mješavinu turističkih proizvoda i usluga s fizičkim i administrativnim granicama koje definiraju njegovo upravljanje, slike i percepcije tržišne konkurentnosti. Buhalis (2000) dalje objašnjava da su proizvod i usluge obuhvaćaju čitav niz ponuđenih sadržaja i usluga lokalno, zajedno sa svim socio-kulturnim i ekološkim resursima, i javnih dobara. Kim (1998) međutim zaključuje da turizam atrakcija destinacije cjelovit je paket koji se sastoji od turizma sadržaji i usluge. Upravljanje destinacijom i njezinim resursima također je vitalni čimbenik u izgradnji atraktivnosti. Razvoj infrastrukture, stvaranje objekata i promocija turističke aktivnosti, kao i poticanje profesionalnog razvoja sposobnosti ljudi radeći na turističkom sektoru, povećat će konkurentnost destinacije, a posljedica javiti će se povećanje njegove privlačnosti (Valls et al. 2014).

Najrelevantniji resurs za razvitak turističkih proizvoda se odnosi na turističke atrakcije. Turističke atrakcije predstavljaju prirodne ili društvene resurse koji imaju mogućnost

privlačenja ili već sada imaju potražnju u pojedinom odredištu. Atrakcije koje mogu privući turiste su potencijalne, a one zbog kojih turisti već dolaze realne turističke atrakcije. Turističke atrakcije su atraktivni ili privlačivi faktor turizma. Relevantno je konstatirati koje atrakcije egzistiraju u turističkoj destinaciji, a ravnopravno je relevantno identificirati koje aktivnosti turiste zanimaju. Neophodno je konzistentno izvršiti korak identificiranja i valorizacije potencijala pojedinih turističkih atrakcija (Trezner, 2019: 32).

Kulturna baština kao turistička ponuda također je vrlo raznolika, kako u tipologiji robe, povijesnoj i kulturnoj važnosti, zemljopisnom položaju, tako i u pružanju drugačije atraktivnosti. Hotelijeri i timovi za upravljanje hotelima vide potencijal i koliko umjetnost može biti privlačna za njihove turiste čime se umjetnost upotrebljava za postizanje prepoznatljivosti na tržištu. Primjena umjetnosti u hotelijerstvu smatra se novim konceptom, međutim punim obećanja. Pojam diferencirajućeg čimbenika ukazuje na činjenicu da su umjetnički programi i iskustva pruženi u svakom od atrakcijskih hotela različiti i jedinstveni jedan od drugoga, međutim izuzetno povezani s istim predmetom - umjetnošću, što je nešto što pridonosi privlačenju više turista.

Umjetnost kao atrakcija je nova u ovoj industriji i u posljednje vrijeme privlači interes hotelijera kao nešto što može donijeti vrijednost hotelu i njegovim gostima. Umjetnost u tim hotelima koristi se kao marketinški alat za privlačenje više turista, s obzirom na činjenicu da se umjetnički koncept ponekad reklamira kao ono što stimulira goste da odaberu te specifične hotele. Umjetnost se smatra razlikovnim čimbenikom i nečim što svakom hotelu donosi vrijednost, s obzirom na njegovu veličinu i ljepotu, gosti postaju fascinirani što dovodi do pozitivne usmene predaje i do stvaranja imidža dobrog hotela. Slijedom toga, umjetnost se može definirati kao motivirajući čimbenik u trenutku odluke kupaca, kao diferencijator zasigurno će privući i zadržati goste hotela.

Hotelska umjetnost se nekada doživljavala tek kao odijevanje pozadine; apstraktni komadi u bojama koje odgovaraju kauču ili sječeni akvareli lokalnih znamenitosti. Naravno, tijekom godina pojavila se specijalizirana industrija, posvećen nabavi i uređivanju kolekcija umjetničkih djela za ugostiteljstvo - koje se često nadmašuju s bilo kojom neovisnom galerijom i pružaju kulturnu vezu za putnike. Hoteli se pretvaraju u izložbene prostore jer svojim putnicima stvaraju osjećaj mjesta za odmor i igru. Bilo da se radi o tisku preko uzglavlja, skulpturama smještenim u predvorju ili slikama obješenim u restoranu, hotelska umjetnička kolekcija pruža jedinstveno iskustvo. Hoteli se fokusiraju na lokalnu umjetnost.

Hoteli žele odražavati kulturu svog područja. Tako predstavljaju lokalne umjetnike kao ambasadore kulture.

Specijalizacijom hotelski objekti i sami postaju turističke atrakcije. Time se kreiraju razne beneficije kako za hotelijere tako i za turiste. Turisti, na taj način dobivaju prilagođenu uslugu sukladno njihovim potrebama te jedinstveni doživljaj i iskustvo. Što se tiče hotelijera, oni nude razne proizvode i usluge, kao što je tradicijska gastronomija, lokalna kultura te umjetnički sadržaj, a time izbjegavaju sezonalnost i produžuju mjesece posjećivanja turista. Dakle, time postaju manje osjetljiviji na sezonalnost.

### **3.5 Hotelijerstvo kulturnog turizma i hoteli inspirirani kulturom**

Poznato je kako je 5 do 15% onih koji su motivirani kulturom i teže dubinskom iskustvu, 20% je onih koji su privučeni kulturom te 30% stranih turista koji su privučeni kulturom na svom putovanju (Čorak i Mikačić, 2006). Prema podacima UNWTO- a navodi se kako postotak kulturnog turizma na tržištu iznosi 40% ali se u taj podatak ne mogu uračunati oni turisti koji su posjetili neke od kulturnih atrakcija (UNWTO, 2018).

Postoji mnogo različitih definicija i poimanja kako kulturnog turista tako i kulturnog turizma, neke definicije referiraju se na aspekt putovanja dok drugi autori naglašavaju motive ili funkciju putovanja. U nastavku rada prema osnovnim kategorijama odabrane su neke od definicija i podjela kulturnog turizma i samim time kulturnog turista kao njegove odrednice. Kulturni turizam definiran prema Svjetskoj turističkoj organizaciji još davne 1985. godine te navodi kako je to „putovanje motivirano kulturom poput studijskih, kazališnih i kulturnih tura. Posjete povijesnim lokalitetima, spomenicima i drugo“ (Čorak, Mikačić, 2006: 26).

U kulturnom turizmu prožimaju se gotovo svi faktori koji čine osobnost nekog mjesta, što može uključivati povijest, etnologiju, arheologiju, umjetnost, arhitekturu, stanovništvo i njihov životni stil – tradiciju, društvenu, gospodarsku i političku strukturu, ali i hranu, vino i ostale lokalne proizvode, kao i još mnogo toga. Uključi li se u to krajolik, floru i faunu nekog odredišta, dobit ćemo ono što jedno mjesto razlikuje od drugoga, dakle njegovu osobnost ili identitet (Gajski, et al. 2011). Kulturni turizam kao čovjekova tvorevina danas postaje sredstvo diferencijacije proizvoda na konkurentnom turističkom tržištu. Njome se kreira bolji imidž, kako destinacije tako i cijele zemlje (Gržinić i Bevanda, 2014). UNWTO definira kulturni turizam prvenstveno kao putovanje motivirano kulturom.

Kulturni turizam označava kretanje ljudi koje je uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihova uobičajenog mjesta stanovanja, s namjerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe (Richards, 1999). Da bi se kulturni turizam mogao razvijati potrebno je raspolagati atrakcijama u destinaciji, gradeći atraktivnost uz postojeći imidž, tj. imidž temeljeno na atraktivnosti (Gržinić i Bevanda, 2014). Kultura i turizam povezani su zbog svojih očitih sinergija i njihovog potencijala rasta. Kulturni turizam jedan je od najvećih i najbržih rastućih svjetskih turističkih tržišta i kulturna i kreativna industrija često se koristi za promociju destinacija. Složenost turističke i kulturne ponude podrazumijeva da se moraju stvoriti platforme za podršku suradnji i moraju se pronaći mehanizmi kojima bi se osiguralo da ova dva sektora mogu učinkovito komunicirati. Naročitu važnost za turizam imaju djela domaćih umjetnika (slikara, kipara, pisaca i znanstvenika), a relevantne su i duhovne vrijednosti, kao što su običaji, folklor, jezik i slično.

Kulturni turizam predstavlja zabavno i edukativno iskustvo koje kombinira umjetnost s prirodnom i društvenom baštinom te poviješću. Kulturni turizam je turistički izbor koji educira ljude o aspektima izvedbe, umjetnosti, arhitekture i povijesti koji se odnose na određenu destinaciju (Jelinčić, 2008). Nadalje se navodi kako je „kulturni turist po svojoj socio – demografskoj karakteristici, strukturi putovanja i ponašanju u destinaciji idealan turist“ (Čorak, Mikačić, 2006: 122). Nakon osnovnih informacija o samom pojmu kulturni turizam, potrebno je naglasiti kako je održivost jedna od najvažnijih karakteristika koja utječe na gospodarstvo svake zemlje, a samim time i na pojam kulturnog turizma.

Trendovi koji se trenutno javljaju u turizmu, a tako i kod pojma kulturnog turizma vezani su za pojavu pandemije Covid-19. Nakon što je pandemija zaustavila globalni turizam, milijuni ljudi našli su se u karanteni te traže nova kulturna i putnička iskustva iz svojih domova. Kultura se u ovom razdoblju pokazala prijeko potrebnom za očuvanje mentalnog zdravlja, a potražnja za virtualnim pristupom muzejima, baštinama, kazalištima i predstavama dosegla je neviđenu razinu i privukla još brojniju publiku. Danas je više od 80% UNESCO-ve zaštićene imovine privremeno prestalo s poslovanjem, egzistencija milijuna kulturnih djelatnika ozbiljno je narušena. Ukoliko želimo da kulturni sektor opstane trebali bi ojačati kulturni identitet i sustavno brendirati turističke destinacije. Moguća su stvaranja novih partnerstava i suradnje. Zajednički mogu povećati ponudu te privući novu publiku (UNWTO, 2020).

Kad se govori o tržišnoj orijentaciji, hoteli bi trebali uzimati u obzir tržišnu segmentaciju, odabir i selekciju ciljnog tržišta te pozicionirane proizvoda. Odabirom pojedinog tržišnog segmenta (ili nekoliko njih) kao vlastitog krajnjeg tržišta, hotel definira i obilježje

marketinškog miksa, u formi odgovarajuće kombinacije provjerenih sastavnica - proizvoda (kao mješavine različitih proizvoda i usluga), cijene, marketinga i distribucijskog kanala. Za izradu promotivnih planova i njihovu dobru primjenu, nužne su informacije o finalnim klijentima, do kojih se prvobitno dolazi uz podršku signifikantne marketinške funkcije, a to su aktivnosti istraživanja tržišta. Ključnim informacijama uključenima u marketinškim priopćenjima, hotel izaziva zanimanje i potrebe mogućih gostiju, te time generira i potiče potrebe za njihovim uslugama. Daljnji potez je uspostavljanje svojstvenosti hotela i s tim u svezi njegova optimalnog ugleda u odnosu prema suparnicima te generiranje preferencija prema hotelu (Grgona i Supić, 2007: 59).

Može se istaknuti kako je specijalizacija jedan od trendova u hotelijerstvu koji se razvio se iz potrebe distinkcije u odnosu na ostale hotele posebice hotela namijenjenih turistima masovnog turizma u cilju postizanja konkurentske prednosti zadovoljavanjem specifičnih zahtjeva gosta. Specijalizacija u hotelijerstvu usko je vezana za trendove u razvoju selektivnih oblika turizma te razvoju održivog turizma (Pavia, et al. 2014).

Visoka razina specijalizacije je rizična zbog usmjerenosti ustanovljenoj tržišnoj niši. Rješenje je moguće realizirati putem subspecijalizacije. Hotelski objekti odgovaraju pomacima u smislu proizvoda i usluge, te komunikacije brendom. Aktualna generacija putnika (moderni, suvremeni globalni putnici) stvorila je epohalan pomak od uobičajenih poslova i društva, te žele manje formalan odmor, ali nerijetko s prizvukom luksuza (Gržinić i Floričić, 2015: 114).

Za pojedine tržišne segmente na globalnom tržištu u hotelskom poslovanju razvijaju se hoteli kulturnog turizma sa specijaliziranom ponudom prepoznavanja kao što su heritage hoteli, art i design hoteli, sa posebnim standardima i uslugama. Objekti kulturnog turizma razvrstavaju se prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli na skupinu: hotel baština (Heritage hotel), hotel (Art i Design hotel), aparthotel (Art i Design hotel), difuzni hotel (povijesne i ruralne jezgre) i integralni hotel (Borzić Slonka, 2018: 37). Specijalizirani hoteli određeni su segmentima konzumenta različitih tržišnih niša posebno turizma posebnih interesa od poslovnog, pustolovnog i sportskog sve do kulturnog turizma.

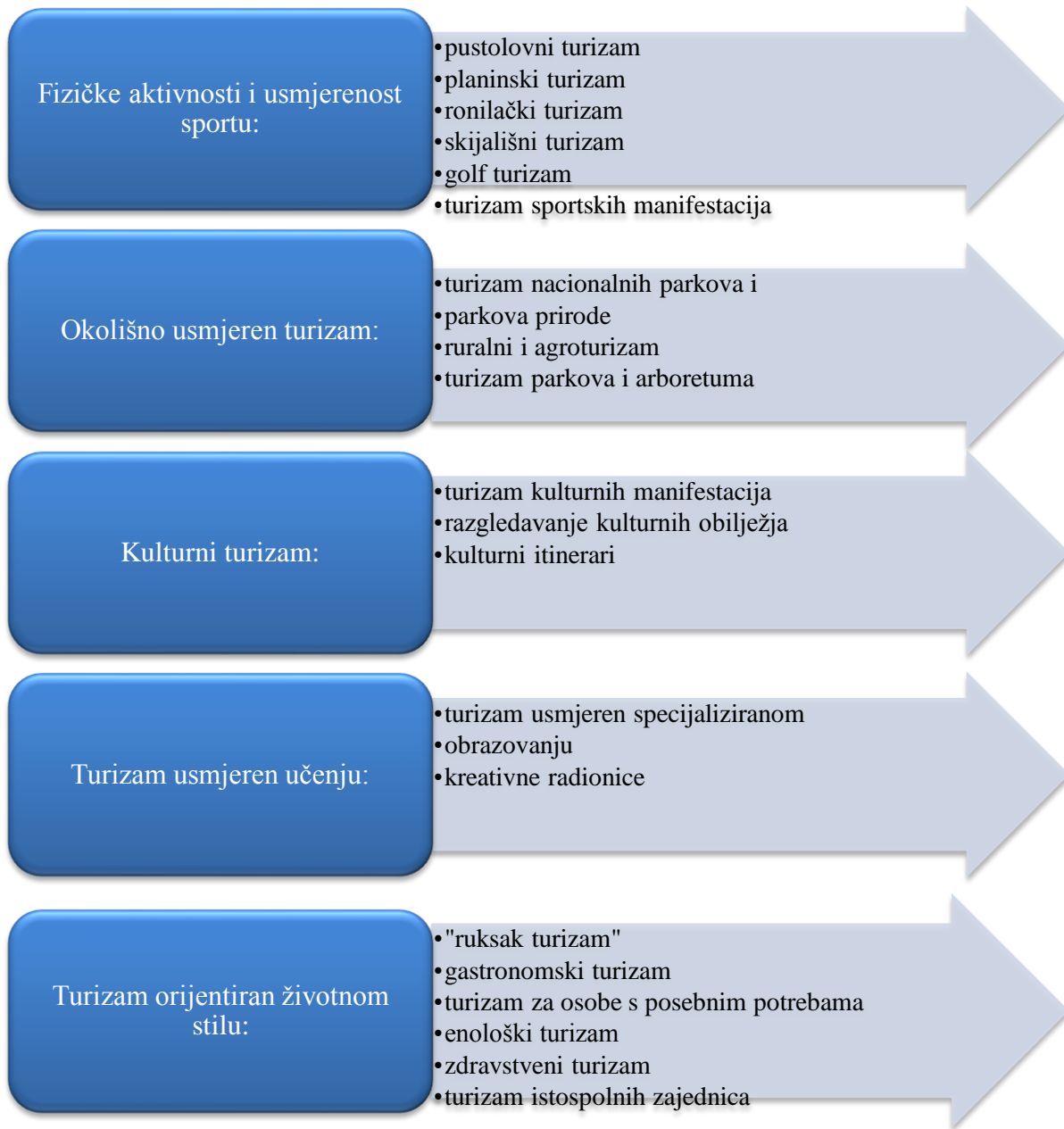
Umjetnički hoteli asociraju se uz dizajn hotela (npr. zamkovi, rimska arhitektura) kao i njegovo unutarnje uređenje (npr. instalacije u sobama, oslikane sobe, osvjetljenja izrađena od strane umjetnika, holovi sa umjetničkim zbirkama i dr.). Mogu ulaziti u skupinu luksuznih hotela zbog kolekcija koje posjeduju, no to nije uvijek slučaj. Time se postiže kulturno

iskustvo, a gosti otkrivaju povijest odredišta i lokaliteta. Takvi hoteli baziraju svoj razvitak na činjenici da su njihovi turisti ujedno kreativni putnici koji osjećaju zasićenost prema postojećoj tradicionalnoj ponudi. Dizajnerski hoteli ili umjetnički hoteli zapravo preslikavaju oblik muzeja, daju odraz povijesti te na kreativan način potiču komunikaciju s gostima. Time se stvara poseban doživljaj i iskustvo koje može iskusiti turist. Dakle, iz tih razloga se frekventno nazivaju „neobičnim“ hotelima (Gržinić i Floričić, 2015: 112).

Tržišne niše i oblici turizma prema Raymoru (2006) predstavljaju osnovu u specijalizaciji hotelijerstva a podijeljene su u pet skupina (u Pavia, et al. 2014).



**Slika 2 Trendovi turističke potražnje u razvoju specijalizirane hotelske industrije**



Izvor: Pavia, N, Gržinić, J. i Floričić, T. (2014). Specialisation as a trend in modern hotel industry, Tourism and Hospitality Industry Congress proceedings Trends in tourism and Hospitality Industry, str. 263.

Hrvatska prepoznaje važnost specijalizacije i standardizacije u hotelijerstvu stoga kreira zakonodavni okvir te 2016. godine donosi Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli kojim su između ostalog definirani kriterij i standardi za specijalizaciju hotela nazvanim Hotelima posebnih standarda. Prema

navedenom Pravilniku objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u vrste:

1. Hotel baština (heritage)
2. Difuzni hotel (ruralni tradicijski ambijenti, starogradske jezgre)
3. Hotel
4. Aparthotel
5. Turističko naselje
6. Turistički apartmani
7. Pansion
8. Integralni hotel (udruženi)
8. Lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pansion, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel
9. Hoteli posebnog standarda; Business (poslovni), Meetings (za sastanke), Congress (kongresni), Club (klub), Casino (kasino), Holiday resort (odmorišni), Coastal Holiday resort (priobalni odmorišni), Family (obiteljski), Small & Friendly (mali i prijateljski), Senior citizen (za starije osobe), Health and Fitness (zdravlje i fitness), Diving klub (ronilački klub), Motel, Ski, za osobe s invaliditetom, Bike (za bicikliste).

### **3.5.1 Hotel baština**

Hotel baština su hoteli koji se nalaze u palačama / dvorcima / utvrdama izgrađenim prije 1950. Ovi hoteli imaju dvojako značenje, promoviraju turizam i uspješno čuvaju neke od najcjenjenijih spomeničkih baština. Koncept *Heritage* hotela razvijen je u Europi gdje francuski hotelski lanci Relais et Chateaux, britanski hotelski lanci malih luksuznih hotela, španjolski paradores i nekoliko drugih povezuju povijesna svojstva u hotelske lance. Takve hotele obično posjećuju parovi, obitelji i male grupe s posebnim interesom za takvu vrstu smještaja. *Heritage* hoteli su građevine ili lokacije koje imaju povijesni ili kulturni značaj mjesta u kojem se nalaze. Možda su sagrađeni prije nekoliko stoljeća i još uvijek stoje ili su nekada bili hram ili dvorac, pretvoreni u prijateljsko i čudesno mjesto za odmor gostiju. To boravak u jednom takvom smještaju čini velikim bonusom za goste i samu destinaciju, čiji je smještaj dio priče o lokaciji u kojem se nalaze.

Na svijetu postoje mnogi poznati *Heritage* hoteli. Na primjer, privatno otočno odmaralište Tavanipupu na Solomonskim otocima ili hotel Galle Face na Šri Lanki. Privatno otočno odmaralište dio je područja koje je prodano norveškim trgovcima krajem 1800-ih. Hotel Galle Face bio je popularno mjesto okupljanja kolonijalne vladajuće kaste prije više od 150 godina, a tijekom modernijih godina bio je domaćin Richardu Nixonu i Mahatmi Gandhiju. Los Angeles čak ima i vlastiti hotel s nasljeđem: hotel ACE u centru grada, koji postoji od 1927. godine, a izvorno su ga izgradile zvijezde nijemog filma, uključujući Charliea Chaplina (Lloyd Travel, 2020).

Izgrađene građevine opipljiva su manifestacija baštine, a hoteli baštine koji se nalazi u takvim objektima mogu imati zanimljivu povijest koje mogu imati zanimljivu povijest (Freund de Klumbis i Munsters, 2005) te ponekad ako su na poznatom mjestu ili u njegovoj blizini. Povijesni hotel služi na sličan način i ta se dva termina često koriste naizmjenično. Baština je uobičajena tema butik hotela, definirana njihovom malom veličinom i prepoznatljivom osobnošću, uklopljena s avangardnim dizajnom interijera ili dekorom (Henderson, 2011).

Nekoliko ih je smješteno u zgradama dizajniranim iz razloga koji nisu smještaj zbog slučajeva prilagodljive ponovne upotrebe (Bullen i Love, 2010) što osigurava njihovu ekonomsku budućnost i pruža menadžmentu konkurentsku prednost. Posebno iskustvo boravka na mjestu za koje se vjeruje da je puno karaktera i povijesti privlači mnoge turiste, posebno one koji traže dublje bavljenje kulturom odredišta (Ratanaphruks, 2012). Takvi hoteli također zadovoljavaju rastuću potražnju za novitetima i odražavaju odbijanje standardizacije koju nude bazični smještaji (Euromonitor, 2011). Vernakularna arhitektura može biti favorizirana (Chang i Teo, 2009), za koju se tvrdi da predstavlja pojmove otrcanog šika (Henderson et al. 2013).

Čini se da broj hotela koji se mogu točno definirati kao povijesni ili *heritage* je relativno malen, ali analiza portfelja nekih od najvećih svjetskih međunarodnih hotelskih tvrtki otkriva da baština ima komercijalnu vrijednost u ugostiteljskom kontekstu. Hotelima daje individualnost i prepoznatljivost, te sposobnost pružiti gostima izuzetno iskustvo. Stariji hoteli također posjeduju auru sjaja i ekskluzivnosti, a boravak posjetiteljima koji su spremni platiti više nego inače daje prestiž, opravdavajući na taj način naplatu vrlo visokih cijena soba. Ta su mjesta također pogodna za restorane, elegantne barove i luksuzne maloprodajne objekte koji djeluju kao sekundarna središta stvaranja prihoda.

Blizina povijesno vrijednih prostora i veze s poznatim pojedincima iz ranijih godina druga je važne dimenzija ekskluzivnosti. Takvi aspekti naslijeđa sredstvo su diferencijacije, jedinstvena prodajna točka i uvjerljiva tema oglašavanja. Ipak, postoje ekonomski troškovi prilagodbe i održavanja koje treba uzeti u obzir koji mogu biti preveliki. Očekivanja kupaca trebaju biti ispunjena, a objekti trebaju biti jednaki onima u modernim hotelima sličnog standarda, predstavljajući poteškoće za arhitekta i dizajnere (Henderson, 2013).

Tvrtke se mogu naći uključene u zaštitu koja bi mogla donijeti društvenu korist i služiti odnosima s javnošću u prenošenju osjećaja korporativne odgovornosti, ali postoje moguće nepredviđene i neželjene obveze i posljedice. Djelovanje će vjerojatno biti ograničeno pravilima i propisima o očuvanju baštine (Cantell, 2005), a odluke i rezultati mogu biti izloženi intenzivnom javnom nadzoru. Učinkovito uravnoteženje potreba za očuvanjem i razvojem izazovna je zadaća i trebaju se postići kompromisi koji će biti prihvatljivi za različite subjekte.

Predmet baštine i hotela je dakle onaj u kojem se poslovne i povijesne discipline presijecaju, što ima implikacije na očuvanje baštine u teoriji i praksi. Moglo bi se dovršiti više studija slučaja pojedinih nekretnina, tvrtki i razvojnih projekata te podataka o korporativnim i službenim strategijama. Način na koji je naslijeđe predstavljeno u marketingu također zaslužuje pažnju kao i njegov doprinos zadovoljstvu gostiju. Rezultati takvih istraživanja pomogli bi u informiranju donošenja odluka i možda olakšali javno-privatna partnerstva u prijeko potrebnim konzervatorskim inicijativama. Društvo u cjelini može imati koristi od zaštite fizičkih struktura koje su nositelji naslijeđa i povijesnog sjećanja odredišta, dok su prihod i generirano zaposlenje korisni za poduzeća i gospodarstva.

### **3.5.2 Integralni hotel**

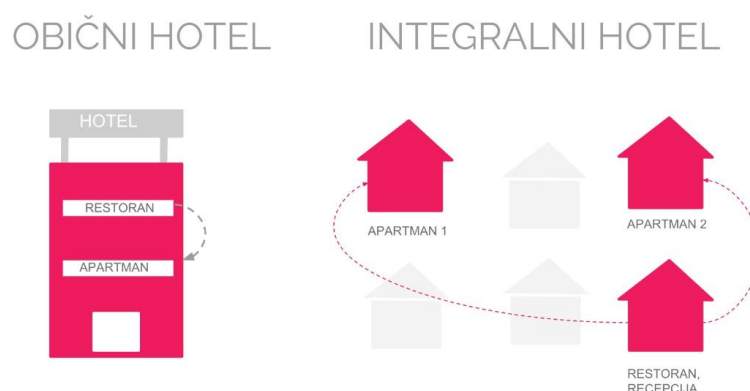
Kao dinamičan sektor, turizmu su potrebne inovacije, a integrirani hoteli su nova dimenzija turističke ponude, ne samo u Hrvatskoj, već i u svijetu. Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. ističe ključnu važnost implementacije mjera turističke politike koja uključuje razvoj diferenciranih turističkih proizvoda usmjerenih ka afirmaciji kako glavne turističke sezone tako i pred i posezone (Floričić i Florićić, 2018).

Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. (2013) ukazuje na važnost privatnih smještajnih kapaciteta za hrvatski turizam, kao i na potrebu pretvaranja, odnosno spajanja

dijela tih smještajnih kapaciteta putem uspostavljanje novih vrsta, integriranih i difuznih hotela. Kao nova vrsta smještajne strukture, integrirani hoteli olakšavaju povezivanje postojeće ponude privatnog smještaja jer integrirane hotele čine tri ili više zgrada u jednom odmaralištu, koje dijele zajedničke sadržaje. Spajanjem privatnih smještajnih jedinica u integrirani hotel postiže se podizanje kvalitete ponude i usluge, kao i stvaranje novih sadržaja i turističkih proizvoda. Fukey (2012) naglašava da inovativni pristup cilja prepoznatljivost tržišta smještajnih objekata, zajedničko prodiranje na tržište i korištenje novih tehnologija, razvija poduzetništvo i sve to u svrhu postizanja konkurentnosti u turizmu.

Ovaj inovativni oblik smještaja pruža višu razinu usluge, što izravno utječe na konkurentnost ugostiteljske ponude, tumače Floričić, T., Pavia, N. (2018). Razvoj nove ponude smještaja sve se više oslanja na inovativne smještajne kapacitete, poput servisiranih apartmana (Henderson i Smith, 2011), strateški turistički smještaj (Cassidy i Guilding, 2010), integrirane hotele i difuzne hotele (Dall'Ara i Villani, 2015), kao novu dimenziju turističke ponude, ne samo u Hrvatskoj, već i u svijetu. Također, inovativni oblik ekonomije dijeljenja smještajnih objekata dobiva na značaju kao konkurentan proizvod privatnog smještaja (Palgan, et al., 2017). Ova vrsta smještaja donosi brojne prednosti za odredište na kojem se nalazi. Kako istraživanje tržišta ukazuje na porast potražnje za inovativnom hotelskom ponudom, pojavljuju se inovativni smještajni kapaciteti i potiču stvaranje novih turističkih proizvoda u destinaciji.

### Slika 3 Razlika između običnog hotela i integralnog hotela



Izvor: Klub iznajmljivača Hrvatske

<raspoloživo na: <https://www.klub-iznajmljivaca.com/2018/10/16/integralni-hotel-case-study/>>

(Pristupljeno: 05.05.2021.)

S inovacijom, integracija ponude smještaja započinje u 80-ima u Italiji uspostavljanjem difuznih hotela, s ciljem privlačenja turista koji žele imati izravan kontakt s lokalnim stanovništvom, upoznavanjem tradicije i autohtone ponude. Ovaj oblik hotela uključuje povezivanje nekoliko starih, tradicionalnih i obnovljenih objekata, raspoređenih po povijesnim gradskim središtima, gdje su difuzne hotelske smještajne jedinice i recepcije smještene u različitim zgradama, koje se nalaze u neposrednoj blizini. Prepoznatljivost oblika smještaja širi se izvan granica Italije, koja preuzima vodeću ulogu u stvaranju nove vrste smještaja, koja poštuje tradiciju i koja je osnova za promicanje održivog razvoja. S ciljem stvaranja novih, inovativnih, turističkih proizvoda, Hrvatska je uložila i napore za poboljšanje kvalitete ponude smještaja, a u 2014. su u zakonodavstvo uvedeni novi inovativni sadržaji u obliku difuznih i integriranih hotela, ističu Floričić i Pavia (2018).

Za razliku od difuznog hotela, integrirani hotel je objekt koji ne mora biti smješten u ruralnom centru, autohtone je arhitekture, ali može obavljati svoje poslovanje u gradovima i drugim mjestima u kojima ugostitelj pruža usluge smještaja i doručka u zajedničkim prostorijama, vlastitim ugostiteljskim objektima i onima drugih ugostitelja i iznajmljivača, koji su unaprijed donijeli odluku o kategorizaciji: sobe, apartmani, studio apartmani, kuće za odmor itd. Ulaskom u ugovorni odnos stavili su svoje smještajne objekte, restorane, barove i prostore za poslovanje, ugostitelja koji nadgleda integrirani hotel. To uključuje djelatnosti recepcije i restorana, zajednički marketing, usluge održavanja i čišćenja (Floričić i Pavia, 2018).

Integrirani hotel oblik je smještaja koji čine tri ili više zgrada, s zajedničkim predvorjem s recepcijom, smještenim u jednom prostoru. Posebnost integriranog hotela je ta što omogućuje pružanje usluga od vanjskih pružatelja usluga - registriranih pravnih i fizičkih osoba i lokalne zajednice - koji svojim objektima / uslugama stavljaju na raspolaganje potrošnju u turizmu i ugostiteljstvu. To uključuje djelatnosti recepcije i restorana, zajedničke usluge marketinga, održavanja i čišćenja (Floričić i Pavia, 2018).

Prednost integriranih hotela leži u mogućnosti pružanja usluga od strane vanjskih subjekata koji na raspolaganju integriranim hotelima, a koji mogu pružiti njihove sadržaje i usluge za potrošnju u turizmu i ugostiteljstvu te koji su međusobno povezani suradnjom i partnerstvom (Floričić i Pavia, 2018). Integrirani hoteli donose brojne prednosti za destinaciju u kojoj su smješteni, potičući profesionalizaciju tržišta apartmana, stvaranje novih turističkih proizvoda u destinaciji i uključivanje lokalnog stanovništva u cjelokupnu ponudu. Inovativna ponuda smještaja promovira destinaciju, što olakšava suradnju sa samom destinacijom. U Hrvatskoj prevladavaju apartmani, ali njihova prosječna kvaliteta nije na razini očekivanja turista.

Prednosti Integralnog Hotela su neposrednost u komunikaciji s gostom, privatnost gostiju te neovisnost ostalim hotelskim uslugama, tj njihova potpuna opcionalnost. Iz perspektive hotelskog poslovanja teško je sugerirati izmjene na primjeru ovog hotela, međutim kvalitetnom raspodjelom posla i definiranjem procesa te jasnom uspostavom organizacijskih jedinica moguće je unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja. Menadžment u hotelijerstvu nužno treba prihvaćati nova načela i nove menadžerske trendove s ciljem efikasnog uklapanja u međunarodni turistički aspekt. U svrhu uspješnog odgovora na aktualne tržišne trendove, menadžmentu u hotelijerstvu osnovna je zadaća ovladavanje brojnim znanjima i sposobnostima, kao što su:

- Shvaćanje promjena i upravljanje promjenama u interakciji gospodarskih, društvenih i političkih činitelja okružja
- Sposobnost vođenja u dinamičnim i nepredvidljivim okolnostima koje turizam i hotelijerstvo kao društvena pojava donosi,
- Sposobnost upravljanja kompleksnim organizacijskim strukturama,
- Inventivnost i inicijativnost u svezi s tehnološkim napretkom,
- Upravljanje i korištenje sve složenijih informacijsko-komunikacijskih sustava
- Upravljanje ljudskim potencijalima različitih i dinamičnih sustava vrijednosti i očekivanja (Sekulović, 2017).

Na temelju provedenog istraživanja stavova prema integriranom upravljanju hotelskim i turističkim agencijama, Floričić i Pavia (2018) zaključuju da izraz "integrirani hotel" nema odgovarajuću povezanost s inozemnom praksom i prepoznatljivošću, za razliku od termina difuznog hotela, što je usporedivo s talijanskim primjerima. Marketing ima ključnu ulogu u prepoznatljivosti i ostvarivanju očekivanja gostiju ovih smještajnih objekata. Naime, gosti često očekuju drugačiju vrstu smještaja. Marketing je presudan za adekvatnu promociju ove vrste smještajnih objekata, kao i za ostvarenje očekivanja gostiju koji često očekuju drugačiju vrstu smještaja. Naziv "Integrirani hotel" ne odražava jasno karakteristike smještajnih struktura, njihove organizacijske oblike ili prateće usluge, a prezentirana je preporuka za moguću izmjenu. U konceptu integriranih hotelskih organizacija predviđaju se kao objekti koji pružaju posebnu dodanu vrijednost; međutim, rezultati ukazuju na činjenicu da turisti to ne cijene ili ne prepoznaju, što posljedično ne rezultira opravdanošću ili spremnošću da plaćaju više cijene. za goste su važne usluge pružanja doručka i pružanje različitih

destinacijskih sadržaja i aktivnosti. Udobnost koju pružaju njihovi apartmani i odredišni objekti dostupni u okolnim područjima je značajna jer poboljšavaju razinu iskustva.

U istom istraživanju turisti ne pokazuju spremnost plaćanja viših cijena zbog povećanja kvalitete i inovativnih sadržaja i usluga u integriranim hotelima; naprotiv, većina ispitanika navodi da je povoljnija cijena smještaja zapravo presudan faktor u odabiru smještaja. Rezultati potvrđuju potrebu daljnjeg istraživanja i razvrstavanje oblika apartmana ukazali bi na trendove potražnje korisnika u svakom pojedinom obliku i predstavili bi nova znanja u svrhu afirmacije integriranih hotela kao inovativnih smještajnih organizacijskih struktura. Rezultati istraživanja reakcija i sklonosti potrošača proizvoda privatnog smještaja odgovaraju stavovima integriranih vlasnika hotelskih i turističkih agencija. Sva tri dionika u turističkom sustavu navode da prepoznatljivost i novu nomenklaturu treba predložiti na način koji jasno i točno opisuje organizaciju i usluge za koje se potvrđuje da su atraktivne, konkurentne i orijentirane na potrošače. Nove bi promocijske strategije trebale biti osmišljene i usredotočene na inovativni smještajni proizvod, podržavajući njegovu tržišnu prepoznatljivost i konkurentnost (Floričić i Pavia, 2018).

Pojam integralnog hotela u inozemstvo skoro da i ne egzistira. Najbližije integralnom hotelu koji je prisutan na hrvatskom turističkom tržištu je *Albergo diffuso*. Ova talijanska verzija hotela sa smještajima raspršenima unutar jednoga mjesta je faktično nadahnuće za difuzni hotel. Difuzni hoteli su prikladno slični integralnim hotelima. Jedina razlika je doduše cilj, difuznim hotelima je cilj oživljenost napuštenih sela dok su integralni svugdje, a uglavnom u gradskim sredinama.

Model *Albergo Diffuso* nastao je 80-ih godina dvadesetog stoljeća u Italiji, s ciljem oživljavanja starih i opustjelih zajednica u unutrašnjosti Apeninskog poluotoka. Italija je doživljavala procvat turizma, te zbog specifičnih geografskih značajki, turizam je bio veoma svestrana privredna grana. Od alpskih skijališta, obale Tirenskog mora, sicilijanskih i sardinijskih ljetovališta, planinskog turizma u Dolomitima i na Gran Sassu, kulturnog, gastronomskog, religijskog i medicinskog turizma te najzad velike posjećenosti urbanih središta od kojih su svjetski poznate destinacije kao što su Venecija, Padova, Firenca, Rim i Napulj, Italija naizgled nije imala problem s plasiranjem svojih turističkih proizvoda i usluga. Međutim, model *Albergo Diffuso* oplemenio je i potakao unaprjeđenje turističke privlačnosti dijelova zemlje koji se nisu nalazili na glavnim turističkim rutama. U dijelovima Lazija, Umbrije, Abruzza, Romagne i Toskane, mali gradići i mjestašca su se borila sa zapuštenošću i



depulacijom, slijedom toga, stanovništvo koje nije migriralo nije imalo puno mogućnosti za ekonomsku stabilnost ili nove mogućnosti zapošljavanja.

Model je poznat i kao horizontalni hotel upravo zato što nije smješten u tipičnoj vertikalnoj zgradi (Avram, Zarrilli, 2012, Pavia i Floričić, 2017). Hotel sadrži smještajne jedinice i recepciju koji se nalaze u različitim zgradama, a koji se nalaze u blizini i organizacijski su povezani, opisuje De Montis et al. (2014), Pavia i Floričić (2017). Ovaj oblik smještaja ima za cilj privlačenje turista koji žele biti smješteni u blizini lokalnog stanovništva, što olakšava izravan kontakt s pučanstvom, upoznavanje s njihovim tradicijama, izravno informiranje o autohtonoj ponudi lokacije i mogućih aktivnosti (Del Chiappa, 2012., Pavia i Floričić, 2017). Činjenica da je ovaj oblik hotela prepoznat i izvan Italije dokazuje da je difuzni hotel preuzeo vodeću ulogu u stvaranju vrste smještaja koja poštuje tradiciju i koja je osnova za sve one koji promoviraju održivo razvoj. Ne samo da je „difuzni hotel“ alternativa tradicionalnim oblicima turističkog smještaja, ali on također predstavlja održivi oblik razvoja lokaliteta, posebno u malim zajednicama u kojima turizam koegzistira s drugim aktivnostima poput poljoprivrede ili rukotvorina (Confalonieri, 2011., Pavia i Floričić 2017). Osim baštinskih hotela, uvedeni su novi inovativni smještajni objekti u obliku difuznih i integrirani hotela. Novi inovativni oblik koji proizlazi iz organiziranih oblika difuznih hotela, prepoznat je kao integrirani hotel.

Difuzni hoteli nude jedinstvene tarife, dok konvencionalni nude različite tarife poslovanja. Kod difuznih hotela ističe se važnost detalja i povezanost sa stanovništvom u poslovanju, a kod konvencionalnih udobnost i široka ponuda usluga. Također, difuzne hotele obilježava neformalna okolina, dok je kod konvencionalnih naglasak na privatnosti. U Italiji postoje dva načina provedbe modela *Albergo Diffuso*, tj. difuznih hotela u poslovnoj praksi. To su individualan i kolektivan način provedbe, tj. osnivanja hotela (Droli, 2009).

### **3.5.3 Art hotel i muzej hotel**

Kulturni turizam uobičajeno podrazumijeva čin putovanja turista koji posjećuju određene destinacije kako bi iskusili i upoznali određenu kulturu, što u pravilu uključuje aktivnosti poput prisustvovanja umjetničkim događanjima i festivalima, posjete muzejima, arheološkim lokalitetima. Dugo su se kulturni turisti tretirali kao nediferencirana skupina ljudi. Turistička literatura prepoznaje da kulturni turisti nisu homogena masa već heterogeno tržište s

različitim karakteristikama i potrebama (Hughes, 2002). Posebni kulturni turisti imaju specifičnu želju doživjeti određeni kulturni aspekt i to im je primarna motivacija za putovanje. Dodavanje luksuznog, tematskog ili inovativnog smještaja mami posjetitelje da produže svoj boravak. Umjetnost je sada stup za kreiranje robnih marki (Lerner, 2014). Kao što je Lerner (2014) istaknuo, danas se umjetnička djela vide kao glavni oslonac za brandove. Hoteli i umjetnost dva su koncepta koja već neko vrijeme rade zajedno. Hoteli u svojim zgradama predstavljaju mnoštvo umjetnina jer umjetnost i hoteli su međusobno povezani i zato za mnoge hotelijere imaju smisla kada se stave zajedno, međutim umjetnost u hotelima može se analizirati kao marketinška strategija. Utvrđeno je da su muzeji najpopularnija atrakcija, koju obično slijede umjetničke galerije i spomenici, ističe Graburn (1998).

Postavljanje klasičnih slika, ukrasa, keramike do moderne skulpture i staklarstva predstavljaju isplaniranu i prezentiranu umjetnost koja može biti marketinški plus. Drugim riječima, umjetnost se može smatrati najnoviji snažni alat u arsenalu brendiranja (Lerner, 2014). Tim za upravljanje hotelima vidi potencijal koliko umjetnost može biti privlačna za njihove goste i kako je upotrijebiti za postizanje prepoznatljivosti na tržištu. Umjetnost dobiva na značaju više od nišne skupine potrošača i upravo su zbog toga mnogi hoteli uložili u umjetničke programe i u njihove umjetničke zbirke. Hoteli koji ulažu u umjetničke programe vjeruju u važnost i koristi koju umjetnost predstavlja njihovim ustanovama. Većina hotelijera slaže se da umjetničke izložbe privlače primjetan broj novih lica hotela (Lerner, 2014). Ako hotel ima impresivnu umjetničku kolekciju, velika je vjerojatnost da su vlasnici sami kolekcionari. Strast vlasnika prema umjetnosti slijeva se u same zidove njihovih objekata.

Takozvani "art hoteli" pružaju iskustvo za kojim današnji gosti žude na otprilike isti način na koji su otvorene kuhinje dovele ljude u srce restorana. Gosti više ne žele samo izvrstan hotel; žele priču i razlog zašto bi tamo trebali ostati. Postajući kultiviraniji u svom okruženju, ovi umjetnički hoteli stvaraju izvorna iskustva u kojima gosti mogu uživati i dijeliti ih. Art hoteli više su od pukog postavljanja umjetnosti na zid. Od rotirajućih izložbi, preko privatnih zbirki privatnih osoba, do programa stalnog boravka umjetnika, ove nove linije hotela stvaraju prilagođene, jedinstvene prostore širom svijeta.

Umjetnost je postala osoba koja donosi odluke i hoteli dizajniraju prostore oko sebe na načine koje prije nismo vidjeli. Hotel je dugo bio mjesto predaha za putnike, kao i prostor za sastanke u zajednici. Dodavanjem umjetnosti u dizajniranim prostorima, hoteli postaju atrakcija koja pokazuje ono što gradove i zajednice čini jedinstvenima. Prihvatanje naziva „art hotela“ trenutno dodaje sjaj, podiže status i povećava cijene. Nekima to znači ulaganje u

zbirku izvorne umjetnosti koja će se izložiti, dok je drugi integriraju u cjelokupni dizajn, od shema boja, tkanine i flore do rasporeda soba, proizvoda za kupku i usluga. Art hotel je model gostoprimstva koji djeluje na sjecištu umjetnosti, održivosti i društvenih promjena. Njegovo je djelovanje u ugostiteljskoj industriji s ciljem da bude pokretač društvenih promjena i lokalne umjetničke zajednice.

Art hotel podržava lokalne umjetnike i povezuje svoje goste s umjetnošću i živom umjetničkom kulturom u svojoj zajednici kroz istinske odnose i autentična iskustva. Od dinamičnog prezentiranja suvremene umjetnosti, do lokalnih događaja i kulturnih partnerstava, art hotel je fokalna točka za sve turiste koji putuju zbog umjetnosti. Većina umjetničkih djela treba biti izložena na javnim površinama hotela i dostupna svim gostima.

Izloženi radovi ključni za identitet hotela i da svaki hotel nastoji biti lokalno središte suvremene umjetnosti. Mnogo hotela traže suvremeniji i relevantniji identitet, a upravo muzejski hoteli, predstavljaju se kao velika umjetnička djela. Luksuzni se hoteli odmiču klasičnog uređenja i posvećuju se originalnim djelima. Iskustvena putovanja danas su trend u turizmu. Putnici žele nešto uzeti natrag kao uspomenu, a ne samo boraviti u hotelu. I, umjetnost je impresivan proizvođač sjećanja stvarajući trajne dojmove.

Kao što Kirchenblatt-Gimblett (1998: 132) spominje, “Turizmu su potrebna odredišta, a muzeji su glavna atrakcija.“ Turistički stručnjaci muzeje gledaju kao dio modernog kulturnog kompleksa destinacije koja može privući turiste (MacCannell, 1999.) dok muzejski stručnjaci na turiste gledaju kao na zasebnu skupinu s određenim potrebama koje trebaju biti zadovoljene.

Hotel muzej ušao je u leksikon ugostiteljstva, a s obzirom na nedavni nalet eksperimentiranja u turističkoj industriji, to ne bi trebalo iznenaditi: čini se da se hotelski menadžeri hvataju za slamke kako bi pronašli sljedeću hit ideju. Hoteli s naglaskom na umjetnosti nisu ništa novo. Međutim, umjesto ukrašavanja zajedničkih prostora umjetnošću, posvećeni su joj čitavi prostori, zato se može upotrijebiti riječ "muzej" bez zadržke. Također, jasan pokazatelj je da su izloženi radovi ključni za identitet hotela i da svaki takav hotel nastoji biti lokalno središte suvremene umjetnosti. Taj razvoj se čini prirodnim izrazom onoga što se događa u hotelskom svijetu - posebno težnje za stvaranjem iskustva gostiju koja je ugrađena u dublji kontekst zajednice.

Hoteli poput muzeja ulažu u katalogizaciju bogate povijesti svojih umjetničkih zbirki. Mnoge institucije, hoteli i muzeji, koriste mrežne platforme za inventar umjetnosti kako bi pratili

detalje provenijencije, povijest izložbi i dugogodišnje odnose sa svojim umjetnicima i kustosima.

Jedan od sjajnih primjera tradicionalnog hotelijerstva koje je uklopilo umjetnost u svoj portfolio je škotski hotel Fife Arms. Iako su umjetnine bile dio hotela od samog početka, prepoznato je da bi umjetnost bila obogaćujući sadržaj u suvremeno doba. Fife Arms sadrži preko 16.000 antikviteta, umjetnina i zanimljivosti, uključujući nekoliko djela svjetski poznatih suvremenih umjetnika specifičnih za određena mjesta. Za svoje goste nude i posebne umjetničke ture koje im omogućavaju da dožive umjetnost svjetske klase koju mogu pronaći u cijelom hotelu, od Pabla Picassa, Luciana Freuda, Gerharda Richtera i Bruegela do posebnih narudžbi od zvijezda suvremene umjetnosti, te akvarela kraljice Victorije i princa Charlesa. Umjetnost je središnje iskustvo tijekom boravka u Fife Arms; u skladu sa svojim viktorijanskim stilom, trenutkom kad zakoračite unutra, hotel predstavlja eklektičnu zbirku umjetničkih djela koja obuhvaća djela od 19. stoljeća do danas.

Hotel Museum u Nevşehiru u Kapadokiji u Turskoj je jedinstven primjer sinergije ugostiteljstva i muzeja. Hotel Museum posluje od 2003. godine i prvi je koncept hotel na svijetu "živi muzej". Svako područje hotela - sobe, javne površine, hotelski restoran, pa čak i špiljski tuneli - prikazuju primjere neprocjenjivih povijesnih spomenika iz etitskog, rimskog, seldžučkog i osmanskog razdoblja, svi registrirani u muzeju Nevşehir. Hotel Museum u svom jedinstvenom konceptu "živog muzeja" predstavlja mješavinu kapadokijske kulture - njezinu arhitekturu, tradiciju, način života, drevnu kuhinju, pa čak i rane regionalne stilove odjeće. Koncept "živog muzeja" uistinu je smislen: hotel je izgrađen projektom obnavljanja špilja i kamenih kuća starih tisućama godina, kao i zgrada koje su najljepši primjeri zanatstva u regiji. Umjetnost nisu samo ukrasi na zidu, već nužni dio poslovnog pristupa hotela. Pojedini hoteli surađuju s umjetničkim organizacijama iz zajednice i iznajmljuju galerijski prostor za grupne ili samostalne predstave.

## **4. STUDIJA SLUČAJA – DOBRE PRAKSE SUVREMENIH HOTELA**

Sadržavajući sve, tematski hoteli i tematske hotelske sobe pojavile su se diljem svijeta posljednjih godina kako bi smjestili nišne grupe putnika sa strašću prema određenim sportovima, glazbenicima, mjestima i općim interesima. Neki od njih nalaze se u blizini najboljih svjetskih tematskih parkova i posvećeni su stvaranju zabavne atmosfere za sve uzraste. Ostali su luksuzni hoteli s pet zvjezdica koji koriste suptilni dekor kako bi natuknuli temu koju pokušavaju projicirati. Mnogo hotela ima impresivne umjetničke zbirke, ali one idu korak dalje i funkcioniraju kao samostalni muzeji jednako kao i smještajni objekti.

### **4.1 Art i Muzej hoteli u svijetu**

#### ***4.1.1 Hotels Arts Barcelona***

Hotel Arts je luksuzni hotel na 44 kata s 483 sobe na rivi u Barceloni, u Kataloniji, u Španjolskoj. Njime upravlja Ritz-Carlton. Hotel Arts smješten je na dijelu plaže koja je okrenuta prema marini Port Olímpic. Od opsežnih popločanih terasa i vrtova, do njegove arhitekture i stila koji su neprimjetno integrirani u grad, mjesto koje oduzima dah pruža veličanstven pogled na živahni grad i Mediteran. Gradnja je započela 1991. godine, s jedinstvenim dizajnom koji je revolucionirao gradski urbani krajolik u povijesnom trenutku transformacije. Preko dva desetljeća kasnije, dizajn hotela Arts ostaje važan razlog zašto je ovaj znameniti hotel nepogrešiva ikona Barcelone. Ne zovu ih uzalud Hotel Arts. Umjetnost je zajednička nit hotela: u svakoj sobi i svakoj dvorani može se pronaći originalno umjetničko djelo, sve španjolskih umjetnika, od kojih su mnogi katalonski. Primjeri uključuju izvanredna djela poput impresivne skulpture dizajnera Jaimea Tresserre, smještene izvan penthousea; dvije uljepšavajuće slike Ràfols-Casamade od kojih zastaje dah, izložene na recepciji za grupe i penthousee; i djela na otvorenom majstorskog Manola Valdésa (Niekerk, 2019). Hotel Arts smješten je na obali Sredozemnog mora, njegov bazen okružen je vrtovima i nudi gostima priliku da se sunčaju pored jednog od najpoznatijih djela Barcelone suvremene javne umjetnosti - monumentalne skulpture poput zlatne ribe Franka Gehryja.

#### 4.1.2 *The Fife Arms hotel u Škotskoj*

Ovaj hotel s pet zvjezdica, smješten u podnožju Škotskog gorja, osnovala su dvojica suvremenih galerista sa smislom za antikvitete i likovnu umjetnost. Uokvireni dramatičnim planinskim lancima i idiličnim krajolikom, The Fife Arms sadrži preko 16 000 antiknih predmeta i 12 000 umjetničkih djela, od Pabla Picassa do Gerharda Richtera, pa čak i akvarelne slike kraljice Viktorije i princa Charlesa. Uz nevjerojatnu raznolikost aktivnosti koje hotel nudi uključujući ribolov, hranu i golf -goste mogu očekivati i posebne umjetničke ture kroz novo redizajnirano imanje (Elle Decor, 2019).

**Slika 4 Fife Arms hotel u Škotskoj**



Izvor: The Fife Arms <raspoloživo na: <https://thefearms.com/hotel-gallery/>> (Pristupljeno: 03.05.2021.)

### ***4.1.3 The Silo - Cape town***

S pogledom na promenu Victoria & Alfred u Cape Townu nalazi se hotel Silo dizajniran od studija Heatherwick, upečatljiv spomenik smješten samo šest katova iznad Zeitz muzeja suvremene umjetnosti u Africi (najveći muzej suvremene afričke umjetnosti na svijetu). Iako se vanjska struktura može pohvaliti geometrijskim čelikom i staklom u industrijskom stilu, njeni interijeri eksplozija su boje, uzorka i umjetnosti. Vlasnica Silosa, Liz Biden, odlučila je u podrum hotela uključiti podzemnu privatnu umjetničku galeriju - poznatu kao The Vault - koja sadrži izložbe koje se održavaju svake dvije godine. Dizajnirana da prikaže i nadolazeće i etablirane umjetnike, kolekcija ističe nevjerojatnu kolekciju suvremene afričke umjetnosti (Elle Decor, 2019).

### ***4.1.4 Rome Cavalieri u Rimu***

Rome Cavalieri Waldorf Astoria, umjetnička galerija, nešto je poput muzeja sa svojom kolekcijom majstorskih slika, rijetkim tapiserijama, francuskim namještajem iz razdoblja i finim skulpturama. Umjetnici predstavljeni u cijelom hotelu protežu se od tradicionalnih do suvremenih, uključujući Henri Vollet, Ennio Morlotti, Nicolas Tournier, Andy Warhol i Victor Brauner. Dok se šeta hotelom mogu se pronaći mramorni i brončani stupovi i biste (Elle Decor, 2019).

### ***4.1.5 21C Muzej hotel***

Osnovani od strane dva kolekcionara suvremene umjetnosti, hoteli 21c smješteni su u osam gradova diljem Sjedinjenih Država, od Cincinnatija do Nashvilea. 21c Museum Hotels je kombinacija muzeja suvremene umjetnosti i butik hotela sa sjedištem u Louisvillu. Od 2018. godine kupio ga je AccorHotels i upravlja s devet nekretnina u Louisvillu u državi Kentucky; Lexington, Kentucky; Cincinnati, Ohio; Chicago, Illinois, Bentonville, Arkansas, Durham, Sjeverna Karolina, Oklahoma City, OK, Kansas City, MO i Nashville, Tennessee. Svaka je imovina usredotočena oko muzeja suvremene umjetnosti s više prostora s besplatnim izložbenim prostorom za javnost koji je pripojen butik hotelu i restoranu (Elle Decor, 2019). Kao jedini sjevernoamerički muzej s više mjesta posvećen prikupljanju i izlaganju umjetnosti 21. stoljeća, 21c Muzej hotel donosi novi kulturni resurs na ionako nevjerojatnu umjetničku

scenu Chicaga. 21c Muzej hotel u Chicagu nudi lokalnoj i putujućoj zajednici neviđen pristup djelima nekih današnjih umjetnika u nastajanju, svaki dan.

### Slika 5 21c muzej hotel



Izvor: 21 Museum hotel <raspoloživo na: <https://www.21cmuseumhotels.com/>> (Pristupljeno: 01.05.2021.)

U 21c hotelima nalaze se stalne instalacije i posebne izložbe djela umjetnika, među kojima su Bill Viola, Tony Oursler, Andres Serrano, Sam Taylor-Wood, David Levinthal, Yinka Shonibare, Judy Fox, Chuck Close, Alfredo Jaar, David Herbert, Daan Roosegaarde, Anastasia Schipani, Kara Walker i Serkan Özkaya (David). Condé Nast Traveler proglasio je ovaj hotel butik hotela Cincinnati najboljim hotelom u zemlji, a lanac započet u Louisvillu ima još jedno imanje u Bentonvilleu u državi Arkansas. Tvrtku su osnovali kolekcionari suvremene umjetnosti, a svaki od muzejskih hotela sadrži rotirajuće izložbe umjetnina,



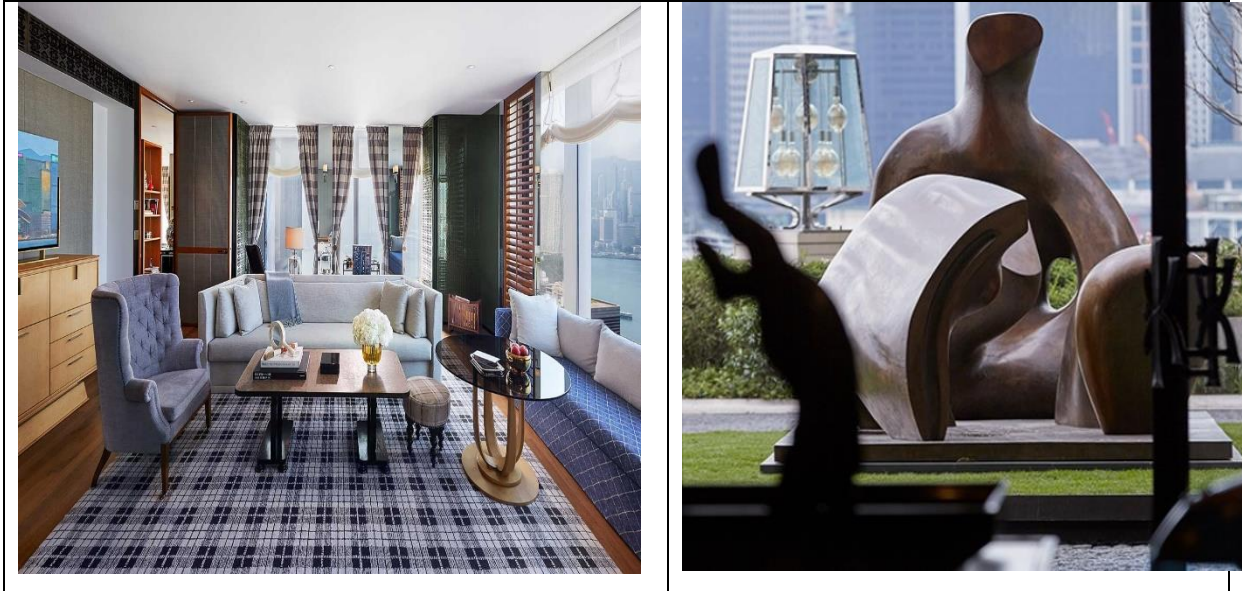
instalacije specifične za određene lokacije i redovito kulturno programiranje. Hotel 21c Museum Cincinnati nalazi se pored Centra suvremene umjetnosti, čiji docenti vode besplatne obilaske njihovih i galerija 21c (Gardiner, 2014).

#### ***4.1.6 The Rosewood - Hong Kong***

Praktički svaki kvadratni centimetar Rosewood Hongkonga odiše glamurom. Gostinjske sobe dizajnirane su od Tony Chi-a s mramornim kupaonicama od poda do stropa i pogledom na tirkizne vode luke ispod, nevjerojatno uređena umjetnička zbirka hotela vrijedi ležerno pregledavanje. Može se izdvojiti iz zbirke sjajna skulptura Henrya Moorea koja posjetitelje dočekuje odmah po dolasku, popločan prilaz hotela i slon indijske umjetnice Bharti Kerr u prirodnoj veličini smještenog u blizini cvjećarnice ispred predvorja. Imanje se također može pohvaliti prigodno nazvanim Butterfly Brasserie ukrašenom u kreacijama Damiena Hirsta. Apstraktne slike američkog umjetnika Joesa Bradleyja nalaze se u blizini dizala, a živopisne slike Williama Lowa nalaze se u svakoj sobi za goste (Elle Decor, 2019).

**Slika 6 Rosewood hotel u Hong Kongu**





Izvor: Rosewood Hong Kong <raspoloživo na: <https://www.rosewoodhotels.com/en/hong-kong>> (Pristupljeno: 08.05.2021.)

S elegantnim, novim hotelom u središtu svega, područje umjetnosti i dizajna od 3 milijuna četvornih metara okuplja eksperimentalnu arhitekturu, multidisciplinarne performanse, kreativne radne prostore i prekrasne vanjske prostore s pogledom na luku. U prvih nekoliko trenutaka dolaska u Rosewood Hong Kong postaje očito da je ovaj hotel istinski pokrovitelj umjetnosti. U ulaznom dvorištu, Trodijelni ležeći lik: Draped 1975, vijugavo brončano remek-djelo pokojnog britanskog kipara Henryja Moorea, istražuje ljepotu ljudskog lika. Unutra se mogu pronaći šarena geometrijska platna američkog umjetnika Joea Bradleyja; slika Tajvanca Liu Guosonga; emotivna skulptura slona u prirodnoj veličini suvremene indijske umjetnice Bharti Kher; i seriju od šest slika zodijaka britanskog Damiena Hirsta. Značajna djela kreativaca poput lokalnog umjetnika tinte Wilsona Shieha, kineskog suvremenog kipara Wanga Kepinga i puhačice stakla iz Brooklyna Lise Stimpson prekrivaju zidove, dok su radni stolovi opskrbljeni prilagođenim priborom koji su dizajnirali Chloe Ho i Yeachin Tsai.

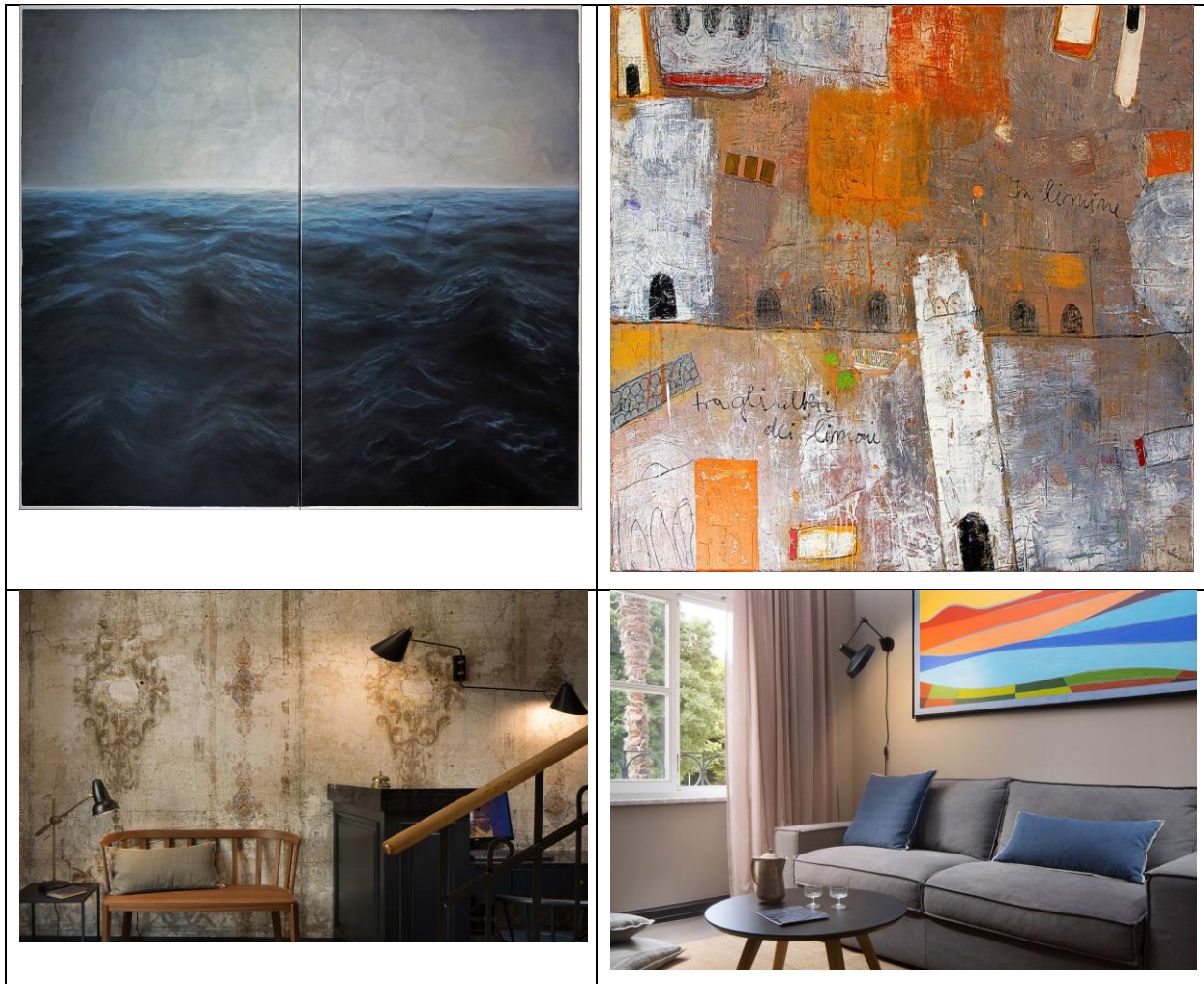
#### **4.1.7 *Almayer hotel***

Almayer Art & Heritage Hotel je šarmantni i jedinstveni adults only (12+) boutique hotel s 4 zvjezdice koji se nalazi u srcu povijesne jezgre Zadra. Hotel se sastoji od devet ekskluzivnih soba, umjetničke galerije, wine bara i bujnog tajnog vrta u glavnoj zgradi te četiri elegantne

sobe u susjednoj dependansi. Okružen zelenilom obližnjeg parka i zaštićenim kulturnim spomenicima ovog tri tisućljeća starog grada, hotel je u neposrednoj blizini svih gradskih znamenitosti - antičkog foruma, mora, rive i poznatih arhitektonskih instalacija: Morskih orgulja i Pozdrava Suncu (Almayer.hr).

Almayer hotel je Heritage i Art hotel, šarmantni boutique hotel u srcu Zadra. Ponuda smještaja u Almayeru sastoji se od 13 dvokrevetnih soba - 4 standardne i 5 deluxe soba s mezaninom u glavnoj zgradi, te 4 dodatne dvokrevetne sobe u dependansi preko puta hotela. Sve sobe opremljene su udobnim i prostranim bračnim krevetima te atraktivnim kupaonicama. Raskošno komforne, ispunjene intimom i toplinom doma, njihovo uređenje predstavlja spoj autentičnosti i modernosti s potpisom Almayera. Idealna su polazna točka za istraživanje drevnog dalmatinskog grada. Umjetnost, baština i dizajn sastavni su dio iskustva, okruženja i kulture Almayera. Svaka površina hotela predstavlja platno za ekspresiju – od samih umjetnina, do dizajnerskog i antiknog namještaja, atraktivne rasvjete i kreativnih arhitektonskih rješenja – stvarajući jedinstveno okruženje u kojemu su umjetnost i iskustvo lijepog u samom njegovom žarištu. Fuzionirajući staro i novo, baštinu, umjetnost i dizajn, Almayer stvara istinski eklektično okruženje u kojemu se prožimaju realnost i umjetničko nadahnuće. Hotel surađuje s nizom renomiranih domaćih i inozemnih umjetnika kako bi predstavio stalnu izložbu s postavom koji se ciklički mijenja. Umjetnine koje izlažu nisu tipična hotelska umjetnost, već probrana djela suvremene umjetnosti na temelju izvornosti, kvalitete i uklapanja u prostor galerije (Almayer.hr).

## Slika 7 Almayer hotel u Zadru



Izvor: Almayer.hr <raspoloživo na: <https://www.almayer.hr/hr/umjetnost-u-almayeru>>

(Pristupljeno: 01.05.2021.)

### 4.1.8 Hotel Adriatic Rovinj

Hotel Adriatic predstavlja srce i povijest prekrasnog mediteranskog grada Rovinja. Intiman prostor koji spaja autentično iskustvo svakodnevnog života u Rovinju i suvremenu umjetnost nadahnutu stogodišnjom baštinom hotela. Hotel posjeduje jedinstvena umjetnička djela koja su suvremeni umjetnici izradili posebno za hotel. Smješten na središnjem trgu Rovinja, nadomak mora, hotel je okružen barovima i restoranima koji vrve ljudima i prostiru se do šarmantne luke preplavljene jedrilicama i ribarskim brodicama – savršeno mjesto za dokolicu (Maistra.hr).

#### ***4.1.9 Art hotel Like Zagreb***

ART HOTEL LIKE nalazi se u samom centru Zagreba, na križanju Draškovićeve i Vlačke ulice, svega nekoliko minuta hoda od Trga bana Jelačića. ART HOTEL LIKE okružen je brojnim povijesnim, kulturnim i turističkim sadržajima: u blizini su Kaptol i zagrebačka Katedrala, Gornji grad i Grički top, Ilica i Uspinjača u Tomićevoj. Mnogobrojni muzeji i galerije, restorani i kafići. Na ulazu se nalazi luksuzno uređen, suvremen interijer koji brojne umjetnine i sofisticirana rasvjeta čine još privlačnijim (Art hotel Like Zagreb).

## **5. ISTRAŽIVANJE ONLINE PROMOCIJE SPECIFIČNOSTI ART HOTELA**

U ovom empirijskom dijelu rada provodi se istraživanje koji obrađuje Art hotele koji su opremljeni umjetninama, a koji se promoviraju kao muzej hoteli i to svjetski i hrvatski. U ovom dijelu rada pristupa se desktop istraživanju promocije specifičnih karakteristika vezanih za kulturu i umjetnost art hotela i muzej hotela. Ovo istraživanje uključuje prikupljanje selektiranih relevantnih podataka koji su nastali u pojedinim istraživanjima i dokumentima određenih resursa kao što su web stranice hotela. U kvalitetnom izvođenju desktop istraživanja akumuliraju se i raščlanjuju teorijske analize pojedinih autora, a zatim se povezuju s kvantitativnim podacima čime se generira najpovoljnija platforma za izvođenje analize. Za potrebe istraživanja napravljena je check lista art i muzej hotela za koje će se definirati specifične kategorije promocije te će se istražiti i ocijeniti uspješnost promocije art sadržaja i ponude u hotelima.

Specifične kategorije promocije art sadržaja	The Silo	Rosewood hotels	The Fife Arms	Gladstone hotel	Hotel Arts Barcelona	Hotel le Negresco	Rome Cavalieri	Byblos Art Hotel	21C Hotel	The Dolder Grand	The Merion Hotel	Almayer hotel	Art hotel like Zagreb
Sadržajni marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Google ads	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organizacija evenata	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Izložbe/galerije	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	x	✓	x
Reklamni panoi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Izvan hotelske aktivnosti (safari, nacionalni parkovi, itd).	Safari, izleti na obalu, vinske ceste	x	Ribolov, Branje gljiva, obiteljske aktivnosti, lokalne znamenitosti, planinarenje	Posjete muzejima, planinarenje	Posjete restoranima, obiteljski izleti	x	x	x	x	x	x	Morske aktivnosti, aktivni odmor i gradske znamenitosti	x
Dodatne	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<b>hotelske usluge</b>													
<b>Popust direktnog booking-a</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Popusti za bloggere i influencere</b>	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x
<b>Umjetnički časopisi</b>	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	x	x	x
<b>Prisutnost na društvenim mrežama</b>	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest i Lineked	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube i Pinterest, WeChat	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, Twitter	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest	Facebook, Instagram, Twitter	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn, Spotify	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Pinterest, Google+, LinkedIn	Facebook
<b>Promocija umjetnina</b>	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	x	✓	x
<b>Geografsko targetiranje korisnika s dinamičnim</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



<b>cijenama</b>													
<b>Kontaktne informacije</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>E-pošta - obrazac za kontakt</b>	✓	x	x	x	x	✓	x	✓	x	x	x	x	x
<b>Virtualne šetnje</b>	x	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x	x	x
<b>Višejezična mogućnost</b>	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓
<b>Fotogalerija</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>E-kuponi, popusti i posebne ponude</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Programi vjernosti</b>	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x
<b>Kalendar događaja</b>	x	x	x	✓	x	x	x	x	✓	✓	✓	x	x

<b>Vlastiti online rezervacijski sustav</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Dijelovi web stranice namijenjene medijima</b>	✓	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x
<b>Forum /chat/ online podrška</b>	✓	✓	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Newsletter</b>	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Učestalo postavljana pitanja (FAQ)</b>	✓	✓	✓	x	x	x	✓	x	✓	x	✓	x	x
<b>Novosti</b>	x	✓	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x
<b>Poveznice na stranice društvenih medija</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Izvor: Vlastita obrada

S obzirom da se konkurencija povećava u hotelijerstvu, neprestano se javljaju novi trendovi. Jedan od najmodernijih trendova je uključivanje umjetnosti kao poslovne strategije za hotele. Premda to može izgledati neobično, budući da umjetnost egzistira otkada postoje i ljudi, to je efikasna i efektna strategija za razvoj snažnijeg i moćnijeg hotelskog brenda. Muzej hoteli nisu samo mjesta za odmor putnika, ovi hoteli ujedno su i muzeji i izložbeni prostori. Sve je veći broj hotela koje sakupljaju umjetnička djela muzejskog tipa da bi ih objesili u svojim predvorjima, restoranima i sobama. Između stalnih postavki i rotirajućih izložbi, uvijek postoji nešto što može oduševiti goste koji vole umjetnost. Ove vrste hotela definitivno skaču na scenu butik hotela, neprimjetno spajajući umjetnost i luksuz. Umjetnost je način da svojim gostima ponude doživljaj. Neki hotelijeri uključuju umjetničke instalacije na neočekivanim mjestima kako bi ponudili još jedan aspekt iskustva gostiju.

U trenutku kada se umjetnost uključi kao iskustvo te kreira kulturna komponenta u umjetničkim prikazima, ono upravo stvara puno signifikantnije i izvanrednije iskustvo za goste. Pružanjem ovakvih vrsta iskustava gostima, postižu se visokokvalitetne internetske recenzije, kao i preporuka od usta do usta što je potrebno za postignuće i prosperitet hotela. Stoga, umjetnost postaje danas sastavni dio identiteta hotela koji pomaže u postizanju konkurentske prednosti. Upravo navedeno, prepoznali su i analizirani hoteli. Njihov glavni promocijski adut su nadasve umjetnost, izložbe i umjetnine. Dodavanje umjetnosti hotelskom iskustvu ima značenje i svrhu. Pojedini poslovni i veoma zauzeti putnici mogu svjedočiti lokalnoj umjetnosti u svom hotelu, umjesto toga da pokušaju obići muzej umjetnosti. Lokalni umjetnici mogu predstaviti svoj rad tako da umjetnost posjećuje turiste umjesto obrnuto. To znači da im se uz hotelsko iskustvo potpomaže izgraditi i kulturno iskustvo.

Art i muzej hoteli ne samo imaju jedinstveni dizajn za svoj hotel, već i priliku stavljanja umjetnosti u svoju cjelokupnu marketinšku strategiju. Umjetnost može dati cjelokupnu marketinšku strategiju na niz načina. Njome se stvaraju preporuke i dobre mrežne recenzije. Pružajući posebno visokokvalitetno i nezaboravno iskustvo za goste, povećava se vjerojatnost ostavljanja snažnih recenzija na web mjestima hotela. Pružanje i prikazivanje umjetnina u hotelu može pomoći u postizanju konkurentske prednosti. Može djelovati kao točka razlike između hotela i drugih konkurenata. Također pomaže u postizanju jedinstvenog branda i osobnosti.

Prikazani hoteli imaju dobru poziciju na tržištu te zapravo nude jedinstveni turistički proizvod. Ključna odrednica po kojoj se najviše razlikuju od konkurencije u destinaciji je to što baštine umjetničko izražavanje. Kreiranje autentičnog proizvoda i poticanje emocionalnog doživljaja postaje imperativ konkurentnosti. Najčešći razlog posjećivanja ovih hotela je upravo umjetnost. Većina prikazanih hotela imaju vlastitu postavu galerije, a dio organizira i izložbe kao što je primjeri 21C Hotel. Na taj način pružaju autentično iskustvo s participativnim učenjem kroz umjetnost te postižu kreativne rezultate koji imaju potencijal za multipliciranje profita na kulturi znanja i učenja, tehnikama kreativnosti i aktivnom uključivanju svih dionika i turista.

## 6. ZAKLJUČAK

Suvremeni trendovi utjecali su na promjenu hotelskog poslovanja. Dolazi do pojave suvremenog koncepta razvoja hotelijerstva te evolucije cjelovitog spektra drugačijih specijaliziranih usluga za turiste što je stvorilo razvoj potpuno novoformljene hotelske ponude. Isključivo ona turistička odredišta i turistički proizvodi koji se mogu učinkovito voditi s izazovima dinamičnosti i novih nišnih potreba, mogu izgraditi dugoročne koristi od integracije stvaralačkog, kreativnog i turističkog proizvoda. Destinacijski menadžment tu ima značajnu ulogu. On se sastoji od usklađenog upravljanja svim elementima koji čine turističku destinaciju. Upravljanje destinacijom zauzima strateški pristup povezivanju ovih ponekad vrlo odvojenih elemenata radi boljeg upravljanja destinacijom. S brzim razvojem turističke ekonomije, kapitalni dugoročni trendovi, poput promjene demografije, rastuće potražnje, digitalizacije i klimatske promjene predstavljaju nove mogućnosti i izazove. Spomenuto ističe potrebu da zemlje razviju strateški pristup za prilagođavanje u sve dinamičnijem okruženju, kao i moderniziranje regulatornih i zakonodavnog okvira, bazirajući se na opširnom angažmanu dionika i uzimajući u obzir nove i inovativne poslovne pristupe pružanju usluga.

Kao rezultat svih promjena koje se događaju u turističkom sektoru, glavni fokus zauzimaju kreativne djelatnosti te razvoj novih ideja. Shodno tome, dolazi do pojave specijalizacije, diferencijacije i specifičnih oblika turizma. Prednosti inovativnih hotelskih modela vidljive su u prilagodbi modernoj turističkoj potražnji, propagiranju kulturne baštine te socijalno odgovornom i održivom poslovanju. Danas je identificirana potreba nišnog tržišta, a koje se naziva turizam specijalnih interesa. Pojavljuju se novi oblici hotelske ponude koja uključuje difuzne i integralne hotele, hotele baštine, art i muzej hotele. Hoteli koji imaju svoju tematiku postaju sve traženiji i popularniji, a diferencijacija ponude utječe na jedinstvenost i atraktivnost hotelskih usluga.

U ovom radu je najveći fokus bio na muzej hotelima. Konkurencija raste u hotelijerstvu što uzrokuje pojavu mnogih novih trendova. Jedan od tih trendova je korištenje umjetnosti kao iskustvene komponente hotela umjesto samo dijela dizajna interijera. Umjetnost dobiva na značaju više od nišne skupine potrošača i upravo su zbog toga mnogi hoteli uložili u umjetničke programe i u njihove umjetničke zbirke. Najbolji svjetski umjetnički hoteli nisu samo mjesto za spavanje i razgledavanje umjetnosti u istom prostoru već su oni prava odredišta. Nudeći jedinstveni pristup najboljim galerijama i muzejima na svijetu, pružaju

putnicima priliku da se urone u bogatu povijest i kulturu grada, pružaju i obrazovne resurse koji pomažu u poticanju veće zahvalnosti za umjetnost. Postoji jedinstvena hotelska ponuda koja nadahnjuje i osvježava. Ova strategija može dovesti do povećanja poslovanja, kao i pružiti konkurentsku prednost. Korištenje ove strategije može pomoći gostima da razviju dublju vezu s hotelom i brendom, što dovodi do ponovljenih posjeta, pozitivnih internetskih recenzija i preporuka od usta do usta što u konačnici pomaže u stvaranju imidža hotela.

## LITERATURA

Knjige:

1. Avakumović, B., Čorak, S., Magaš, D., Razović, M., Telišman Košuta, N., Trezner, Ž. (2008). *Destinacijske menadžment kompanije : priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija
2. Binkhorst, E. (2007). *Creativity in tourism experiences; The case of Sitges*. In Richards G. and Wilson, J. (eds) *Tourism, Creativity and Development*. London: Routledge, 125-144.
3. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. et al. (2011). *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustavi*. Zagreb: Školska knjiga
4. Čorak, S., Mikačić, V. (2006.) *Hrvatski turizam plavo, bijelo, zeleno*, Zagreb: Institut za turizam
5. Čorak, S., Trezner, Ž. (ur). (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Tiskara Zelina d.d.
6. Euromonitor. (2011). *Boutique hotels continue to grow*. London: Euromonitor
7. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It Is Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. New York: Basic Books.
8. Gajski, A., Klarić, V., Laszlo, Ž., Nevidal, R., Pintarić, S. (2011). *Muzeji i turizam: Djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma (Priručnik)*. Zagreb: Muzej suvremene umjetnosti
9. Galičić, V., Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
10. Geić, S. (2010). *Menadžment selektivnih oblika turizma*. Split: Sveučilište u Splitu.
11. Gunn, C. (1998). *Vacationscape—Designing Tourist Regions*; Van Nostrand Reinhold: New York, NY, USA
12. Hall, M.C.; Williams, A.M. (2019). *Tourism and Innovation*. London: Routledge
13. Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning—An Integrated and Sustainable Development Approach*; Van Nostrand Reinhold: New York, NY, USA
14. Jelinčić, D. A. (2008.) *Abeceda kulturnog turizma*. Zagreb: Meandarmedia
15. Johnson G. and Scholes K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Financial Time Prentice Hall

16. Kirchenblatt-Gimblett, B. (1998). *Destination culture: Tourism, museums, and heritage*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
17. Middleton, V. T. C., Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford; Boston: Butterworth
18. Petrić, L. (2011). *Upravljanje turističkom destinacijom-načela i praksa*. Split: Ekonomski fakultet
19. Ray, P.H. and Anderson, S.R. (2000). *The Cultural Creatives*. New York: Three Rivers Press.
20. Richards G. (1999). *European Cultural Tourism: Patterns and Prospects*. In: *Planning cultural tourism in Europe* ed. Dodd, D., Van Hemel, A. Amsterdam, Boekman Foundation.
21. Richards G. and Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. London: Routledge.
22. Richards, G. (2007, ed.) *Cultural Tourism: Global and local perspectives*. New York: Haworth Press.
23. Swarbrooke, J. (2002). *The Development and Management of Visitor Attractions*; Butterworth-Heinemann: Oxford, UK

#### Znanstveni radovi i članci

1. Afrić, Rakitovac, K., Urošević, N., Vojnović, N. (2019). Creating innovative tourism experiences through sustainable valorisation of archaeological heritage, – *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5: 1-15.
2. Avram, M., and Zarrilli L. (2012), The Italian model of “Albergo Diffuso”: a possible way to preserve the traditional heritage and to encourage the sustainable development of the Apuseni Nature Park, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 1 (9), pp. 32-42.
3. Babajide, O. (2011). *Breakfast service quality in Restaurant Gui Hilton Helsinki Airport hotel*, Bachelor’s Thesis Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management, <raspoloživo na: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25761/Breakfast%20service%20quality%20in%20Restaurant%20Gui%20Hilton%20Helsinki%20Airport%20hotel.pdf?sequence=1>> (Pristupljeno: 15.04.2021.)



4. Bašić, I. (2015). Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. Stoljeću, *Zbornik radova* <raspoloživo na: [https://zavod.pgz.hr/pdf/34\\_Ivo\\_BASIC.pdf](https://zavod.pgz.hr/pdf/34_Ivo_BASIC.pdf)> (Pristupljeno: 16.04.2021.)
5. Bellini, N., Grillo, F., Lazzeri, G., Pasquinelli, C. (2017). Tourism and regional economic resilience from a policy perspective: Lessons from smart specialization strategies in Europe. *Eur. Plan. Stud.* 25, 140–153
6. Benur, A.M.; Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tour. Manag.*, 50, 2013–2224
7. Berc Radišić, B. (1999). Marketing u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 96; 172.
8. Biemans, W.G.; Griffin, A.; Moenaert, R.K. (2016). New service development: How the field developed, its current status and recommendations to move the field forward. *J. Prod. Innov. Manag.* 33, 382–397.
9. Borzić Slonka, A. (2018). *Utjecaj kulturne baštine na razvoj specijaliziranog hotelijerstva*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet za interdisciplinarnu, talijanske i kulturološke studije Kultura i turizam, <raspoloživo na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:2429/preview>> (Pristupljeno: 14.04.2021.)
10. Brooker, E., Joppe, M. (2014). Developing a tourism innovation typology: Leveraging liminal insights. *Journal of Travel Research*, 53(4), 500-508.
11. Buhalis D, Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tour Manag.* 29:609-623 26.
12. Bullen, P. A., Love, P. E. (2010). The rhetoric of adaptive reuse or reality of demolition: Views from the field. *Cities*, 27, 215-224.
13. Cantell, S. F. (2005). The adaptive reuse of historic industrial buildings: Regulation barriers, best practices and case studies. Master of Urban and Regional Planning Thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University
14. Cassidy, K., Guilding, C. (2010). Defining an emerging tourism industry sub-sector: Who are the strata titled tourism accommodation stakeholders? *International Journal of Hospitality Management*, 2(3), 421-431.
15. Chang, T. C., Teo, P. (2009). The shophouse hotel: Vernacular heritage in a creative city. *Urban Studies Journal*, 46(2), 341-367.

16. Cioccarelli G. (2003). *Turismo alpino e innovazione. Assetti strategici e di governance, relazioni interorganizzative e information technologies*. Milano: Giuffr  Editore.
17. Cole, S. (2007). Beyond Authenticity and Commodification, *Annals of Tourism Research*, 34(4), 943–960.
18. Confalonieri, M. (2011), “A typical Italian phenomenon: The “albergo diffuso””, *Tourism Management*, 32: 685-687.
19. Dall’Ara, G., Villani, T. (2015). Allbergo Diffuso as a model of original hospitality and sustainable development of small historical villages. *Journal of Technology for Architecture and Environment*, 10, 169-178
20. De Montis, A., Serra, V. and Ledda, A., (2014). Recovery of rural centres and “Albergo Diffuso”: a case study in Sardinia, Italy”, Proceedings of Ageng 2014, International conference on agricultural engineering, Zurich, Switzerland
21. Deligianni, I., Voudouris, I., Lioukas, S. (2014). The Relationship Between Innovation and Diversification in the Case of New Ventures: Unidirectional or Bidirectional. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 61, 462–475.
22. Divisekera, S.; Nguyen, K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tour. Manag.*, 67, 157–167.
23. Droli, M. (2009). Best practices and traps to avoid for Local Institutions. *Voice of Reason*, God. 63, Br. 12, 1-20
24. Erkus-Öztürk, H. (2016). Diversification of Hotels in a Single-Asset Tourism City *Tourism and Hospitality Management*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 12: 173–185
25. Erkus-Öztürk, H. (2016). Diversification of Hotels in a Single-Asset Tourism City *Tourism and Hospitality Management*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 2016; Volume 12, str. 173–185.
26. Flori c , T., Flori c , B. (2018). *Destinacijski dionici i afirmacija inovativnih turističkih proizvoda – kulturnih atrakcija*. (Ed). Kulturna baština u turističkoj destinaciji vrednovanje i održiivi menadŹment. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli<raspoloŹivo na: <http://medulin.hr/wp-content/uploads/2019/12/Kulturna-ba%C5%A1tina-u-turisti%C4%8Dkoj-destinaciji-Vrednovanje-i-odr%C5%BEivo-upravljanje.pdf>> (Pristupljeno: 10.04.2021.)

27. Floričić, T., Master plan and destination positioning: Tourism clusters in Istria, *Znanstveni radovi u zbornicima skupova*, 2013. Conference on Innovation in Tourism and Hospitality CIT 2013
28. Floričić, T., Pavia, N. (2017). Innovative accommodation facilities in tourism and hospitality industry – integrated hotels, Conference: Tourism in Southern and Eastern Europe 2017: *Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges*, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/321138869\\_INNOVATIVE\\_ACCOMMODATION\\_FACILITIES\\_IN\\_TOURISM\\_AND\\_HOSPITALITY\\_INDUSTRY\\_-\\_INTEGRATED\\_HOTELS](https://www.researchgate.net/publication/321138869_INNOVATIVE_ACCOMMODATION_FACILITIES_IN_TOURISM_AND_HOSPITALITY_INDUSTRY_-_INTEGRATED_HOTELS)> (Pristupljeno: 12.04.2021.)
29. Floričić, T., Pavia, N. (2018). Integrated hotel or private accommodation? - tourists' responses to innovative hospitality, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. VI, Issue 3, (2018) 271-285 <raspoloživo na: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/issue/view/23/Volume%20VI%2C%20Issue%203%2C%202018>> (Pristupljeno: 04.04.2021.)
30. Formica S, Uysal M. (2006). Destination attractiveness based on supply and demand evaluations: An analytical framework. *J. Travel Res.* 44(4):418-430 25.
31. Formica, S. (2004). *Destination attractiveness as a function of supply and demand interaction*, Dissertation, <raspoloživo na: <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/11273>> (Pristupljeno: 05.04.2021.)
32. Froehle, C.M.; Roth, A.V. (2007). A Resource-process framework of new service development. *Prod. Oper. Manag.*, 16, 169–188.
33. Fuentes, E. M., Fernandez, C., Mateu, C., & Marine-Roig, E. (2018). Modelling a grading scheme for peer-to-peer accommodation: stars for Airbnb, *International Journal of Hospitality Management*, 69, 75-83
34. Fukey, L. N. (2012). *Occupancy improvement in serviced apartments*. Zainal et al., (Eds.), *Current issues in hospitality and tourism research and innovations* (pp. 135-140). London: Taylor and Francis Group
35. Gardiner, K. (2014). Amazing Art Museum Hotels Around the World, <raspoloživo na: <https://www.shermanstravel.com/advice/amazing-art-museum-hotels-around-the-world>> (Pristupljeno: 06.04.2021.)
36. Graburn, H. N. (1998). A quest for identity. *Museum International*, 50(3), 13–18.

37. Gredičak, T. (2009). Kulturna baština i gospodarski razvitak Republike Hrvatske (Cultural Heritage and Economic Development of the Republic of Croatia), *Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista*, Zagreb 60(3-4): 196-218.
38. Gržinić, B., Bevanda, V. (2014). *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma, „Dr. Mijo Mirković“, Pula: Tiskara Zelina d.d.
39. Gržinić, J. (2018). *Turizam i razvoj, Rasprava o globalnim izazovima*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, <raspoloživo na: [https://www.unipu.hr/images/50023815/Jasmina\\_Grzinic-Turizam\\_i\\_razvoj-rasprava\\_o\\_globalnim\\_izazovima.pdf](https://www.unipu.hr/images/50023815/Jasmina_Grzinic-Turizam_i_razvoj-rasprava_o_globalnim_izazovima.pdf)> (Pristupljeno: 08.04.2021.)
40. Gržinić, J., Floričić, T. (2015). *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula
41. Haahti, A.; Komppula, R. Experience Design in Tourism. In *Tourism Business Frontiers—Consumers, Products and Industry*; Buhalis, D., Costa, C., Eds.; Butterworth-Heinemann: Oxford, UK, 2006; pp. 101–110.
42. Henderson J. C., Smith, R. A. (2011). Analysis of serviced apartments sector and its prospects in Southeast Asia. *Tourism Review International*, 15(4), 349-353
43. Henderson, C. (2013). Selling the past: Heritage hotels, *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 61(4) <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/113263>> (Pristupljeno: 10.04.2021.)
44. Henderson, J. C. (2011). Hip heritage: The boutique hotel business in Singapore. *Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 217-223.
45. Henderson, J. C., Liew, G., Ong, J., Quek, B. (2013). The use of urban built heritage for boutique hotels: Examples from Malaysia and Singapore. *Tourism Review International*, 17(2), 63-74.
46. Henkel R., Henkel P, Agrusa W, Agrusa J, Tanner J. (2006). Thailand as a tourist destination: Perceptions of international visitors and Thai residents. *Asia Pac J Tour Res.* 11(3):269-287.
47. Hjalager, A. M. (2010). Progress in Tourism Management—A review of innovation research in tourism. *Tour. Manag.* 31, 1–12.
48. Hudson, S. Ritchie, J.R.B. (2009). Branding a memorable destination experience. The case of “Brand Canada”. *Int. J. Tour. Res.* 11, 217–228

49. Hughes, H. L. (2002). Culture and tourism: A framework for further analysis. *Managing Leisure*, 7(3), 164–175.
50. Kim SS, Lee CK. (2002). Push and pull relationships. *Ann Tour Res*. 29(1):257-260. 24.
51. Kolar, T. Zabkar, V. A (2010). Consumer-based model of authenticity: An oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing? *Tourism Management*, 31: 652–664.
52. Konstantinova, S. (2013). Diversification in tourism, *International scientific and practical internet conference "Actual problems of modern economy development"*, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/304581927\\_DIVERSIFICATION\\_IN\\_TOURISM/link/5774468d08aead7ba06e623d/download](https://www.researchgate.net/publication/304581927_DIVERSIFICATION_IN_TOURISM/link/5774468d08aead7ba06e623d/download)> (Pristupljeno: 05.04.2021.)
53. Krešić D, Darko Prebežac, D. (2011). Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment. *Original Scientific Paper*. 59(4):497-517
54. Lerner, O. (2014). Art Appreciation: Curated art is a new tool to enhance brand building as well as profitability. <raspoloživo na: <http://www.hotelsmag.com/>> (Pristupljeno: 02.04.2021.)
55. McCann, P., Ortega-Argilés, R. (2013). Modern regional innovation policy. *Camb. J. Reg. Econ. Soc.* 6, 187–216.
56. McCann, P., Ortega-Argilés, R. (2013). Transforming European regional policy: A results-driven agenda and smart specialization. *Oxf. Rev. Econ. Policy*, 29: 405–431
57. Ottenbacher, M.; Gnoth, J.; Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services—Insights from the hospitality industry. *Int. J. Serv. Ind. Manag.*, 17, 344–363
58. Page, A.L.; Schirr, G.R. (2008). Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research, 1989–2004. *J. Prod. Innov. Manag.*, 25, 233–24
59. Palgan, Y. V., Zvolska, L., Mont, O. (2017). Sustainability framings for accommodation sharing. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 70-83.
60. Pavia, N., Gržinić, J., Floričić, T. (2014). Specialisation as a trend in modern hotel industry, *Znanstveni radovi u zbornicima*

- skupova*, 2014.  
22nd Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2014
61. Pavia, N., Gržinić, J., Floričić, T. (2014). The perception of gastronomic events within the framework of sustainable tourism development, *Znanstveni radovi u zbornicima skupova*, 2014. 6th International Conference on Sustainable Tourism
62. Pechlaner, H.; Döpfer, B.C. (2009). Strategische Produktentwicklung im Tourismus—Durch Systematisches Management zur Produktinnovation. In *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement—Wettbewerbsvorteile für den Tourismus*; Pechlaner, H., Fischer, E., Eds.; Erich Schmidt Verlag: Berlin, Germany,; pp. 153–176
63. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard University Press
64. Ratanaphruks, K. (2012) Heritage accommodation in Bangkok: Development and importance of culture. *Veridien E-Journal*, 5(2), 1-18.
65. Richards, G. (2011). Creativity and Tourism: The State of the Art, *Annals of Tourism Research*, 38(4), <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/241854896\\_Creativity\\_and\\_Tourism\\_The\\_State\\_of\\_the\\_Art](https://www.researchgate.net/publication/241854896_Creativity_and_Tourism_The_State_of_the_Art)> (Pristupljeno: 04.04.2021.)
66. Romão, J.; Guerreiro, J.; Rodrigues, P. (2017). Territory and Sustainable Tourism Development: A Space-Time Analysis on European Regions. *Regions*.
67. Sasu, A., K., Epuran, G. (2016). An overview of the new trends in rural tourism, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, 9 (58), 120-126, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/313824342\\_An\\_overview\\_of\\_the\\_new\\_trends\\_in\\_rural\\_tourism](https://www.researchgate.net/publication/313824342_An_overview_of_the_new_trends_in_rural_tourism)> (Pristupljeno: 02.04.2021.)
68. Sekulović, A. (2017). *Primjena vještina strateških menadžera u poslovanju velikih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji*, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, <raspoloživo na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:939/preview>> (Pristupljeno: 16.04.2021.)
69. Shahin, A. 2002. *SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivery quality services*. 1. 2.

70. Sharpley, R. (2000). The influence of the accommodation sector on tourism development: lessons from Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 275-293
71. Šker, I., Floričić, T. (2019). Living Lab - Intelligent Innovation Support for Tourism Development, *ENTRENOVA 12-14, Conference Proceedings*, 277-286  
<raspoloživo na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3490545](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3490545)>  
(Pristupljeno: 02.04.2021.)
72. Sörvik, J.; Kleibrink, A. (2015). Mapping Innovation Priorities and Specialisation Patterns in Europe; European Commission: Brussels, Belgium
73. Trezner, Ž. (2019). *Odgovorno poduzetništvo u suvremenom turizmu, priručnik za razvoj novih turističkih proizvoda i pokretanje poduzetničkog pothvata*. Karlovac: Ferial d. o. o. za multimedijske i poslovne usluge
74. Vallone, C., Veglio, V. (2013). Albergo Diffuso and Customer Satisfaction: A Quality Services Analysis. *Proceedings of the 16th Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*.
75. Valls, J., Sureda, J., and Valls-Tuñón, G. (2014). Attractiveness analysis of European Tourist cities. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31:12: 178 – 194.
76. Weidenfeld, A. (2017). Tourism Diversification and Its Implications for Smart Specialisation, *Sustainability*, 10(31).

#### Internetski izvori:

1. 21 Museum hotel <raspoloživo na: <https://www.21cmuseumhotels.com/>>  
(Pristupljeno: 01.05.2021.)
2. Almayer.hr <raspoloživo na: <https://www.almayer.hr/hr/umjetnost-u-almayeru>>  
(Pristupljeno: 01.05.2021.)
3. Art hotel Like Zagreb, <raspoloživo na: <http://www.arthotellike.hr/hr/>>  
(Pristupljeno: 01.05.2021.)
4. Del Chiappa, G., (2012), "Albergo diffuso: An alternative form of hospitality", Réseau de veille en tourisme, <raspoloživo na: <http://tourismintelligence.ca/2012/01/12/albergodiffusoanalternativeformofhospitality/>> (Pristupljeno: 01.05.2021.)

5. Elle Decor (2019). 16 breathtaking art hotels that double as galleries, <raspoloživo na: <https://www.elledecor.com/life-culture/travel/g8630790/art-gallery-hotel/>> (Pristupljeno: 01.05.2021.)
6. Floričić, T. (2018), nastavni materijal kolegija Suvremeno hotelijerstvo, <raspoloživo na: <https://ag2018-2019.e-ucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4116>> (Pristupljeno: 02.06.2021.)
7. Freund de Klumbis, D., Munsters, W. (2005). Developments in the hotel industry: Design meets historic properties
8. International Labour Organisation (2010). Developments and challenges in the hospitality and tourism sector—Issues paper for discussion. In Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering, Tourism Sector; International Labour Organisation (ILO): Geneva, Switzerland, <raspoloživo na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_166938.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_166938.pdf)> (Pristupljeno: 01.05.2021.)
9. Klub iznajmljivača Hrvatske <raspoloživo na: <https://www.klub-iznajmljivaca.com/2018/10/16/integralni-hotel-case-study/>> (Pristupljeno: 05.05.2021.)
10. Lloyd Travel (2020). What is a Heritage Hotel and why should I stay? <raspoloživo na: <https://lloydstravel.com/2020/03/26/what-is-a-heritage-hotel-why-should-stay/>> (Pristupljeno: 01.05.2021.)
11. Maistra <raspoloživo na: <https://www.maistra.com/hr/hotel-adriatic-rovinj>> (Pristupljeno: 07.05.2021.)
12. Ministarstvo turizma (2013). Strategija razvoja turizma RH do 2020. <raspoloživo na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija-turizam-2020-veljaca2013.pdf>> (Pristupljeno: 02.04.2021.)
13. Ministarstvo turizma (2014). Difuzni i integralni hoteli – novi i inovativni smještajni turistički proizvod <raspoloživo na: <https://mint.gov.hr/vijesti/difuzni-i-integralni-hoteli-novi-i-inovativni-smjestajni-turisticki-proizvod/7444>> (Pristupljeno: 02.04.2021.)
14. Narodne novine (2016). Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, Zagreb, NN 56/2016,



- <raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html)> (Pristupljeno: 01.05.2021.)
15. Niekerk, S. (2019). 5 art-themed hotels that blend culture and history with luxurious living, <raspoloživo na: <https://www.iol.co.za/travel/world/5-art-themed-hotels-that-blend-culture-and-history-with-luxurious-living-38599712>> (Pristupljeno: 27.04.2021.)
16. Rosewood Hong Kong <raspoloživo na: <https://www.rosewoodhotels.com/en/hong-kong>> (Pristupljeno: 08.05.2021.)
17. The fifearms <raspoloživo na: <https://thefifearms.com/hotel-gallery/>> (Pristupljeno: 03.05.2021.)
18. UNWTO (2018) Tourism and Culture Synergies, UNWTO, Madrid, <raspoloživo na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418978>> (Pristupljeno: 10.05.2021.)
19. UNWTO (2020). Cultural tourism & covid19 <raspoloživo na: <https://www.unwto.org/cultural-tourism-covid-19>> (Pristupljeno: 05.05.2021.)
20. UNWTO, Policy and destination management, <raspoloživo na: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>> (Pristupljeno: 06.05.2021.)

## POPIS SLIKA

Slika 1 Zadaci i aktivnosti destinacijskog menadžmenta.....	23
Slika 2 Trendovi turističke potražnje u razvoju specijalizirane hotelske industrije.....	40
Slika 3 Razlika između običnog hotela i integralnog hotela .....	44
Slika 4 Fifearms hotel u Škotskoj .....	53
Slika 5 21c muzej hotel .....	55
Slika 6 Rosewood hotel u Hong Kongu .....	56
Slika 7 Almayer hotel u Zadru .....	59

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Suvremeni oblici hotelske ponude .....	17
Tablica 2 Smjernice za uspjeh specijalizacije .....	27