

# Kulturne kompetencije u međunarodnom turizmu

---

Šantić, Tajana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:137:109181>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

TAJANA ŠANTIĆ

**KULTURNE KOMPETENCIJE U MEĐUNARODNOM TURIZMU**

Diplomski rad

Pula, 2024.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

TAJANA ŠANTIĆ

**KULTURNE KOMPETENCIJE U MEĐUNARODNOM TURIZMU**

Diplomski rad

JMBAG: 0303075317, redoviti student

Smjer: Kultura i turizam

Predmet: Međunarodni turizam

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: trgovina i turizam

Mentorica: prof. dr. sc. Jasmina Gržinić

Pula, 2024.



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Tajana Šantić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Kulturne kompetencije u međunarodnom turizmu 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 sa 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, 17.9.2024.

---

Potpis



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tajana Šantić, kandidatkinja za magistru 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 nedozvoljeni 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.

U Puli, 17.9.2024.

---

Potpis

## **ZAHVALA**

*Iskreno se zahvaljujem svojoj mentorici, profesorici Jasmini Gržinić koja me već drugi put pratila kroz moj akademski put, prvo kroz završni, a sada i diplomski rad.*

*Posebnu zahvalnost dugujem svojoj mami Vesni te sestrama Nataliji i Ivi, bez kojih ovo ništa ne bi bilo moguće.*

## SADRŽAJ

UVOD.....	8
1. DEFINIRANJE OSNOVNE TERMINOLOGIJE .....	10
1.1. Definiranje kulturnih kompetencija .....	11
1.2. Definiranje međunarodnog turizma .....	13
2. ZNAČAJ KULTURNIH KOMPETENCIJA .....	16
2.1. Konkurentska prednost .....	17
2.2. Utjecaj na turističko iskustvo.....	18
2.3. Značaj za održivi turizam.....	20
3. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA .....	23
3.1. Poslovna komunikacija .....	24
3.2. Jezične vještine .....	27
3.3. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	29
4. KULTURNA OSJETLJIVOST.....	31
4.1. Kulturni stereotipi i predrasude .....	31
4.2. Razumijevanje preferencija i očekivanja .....	34
4.3. Prepreke u razumijevanju kulturnih razlika .....	37
5. STRATEŠKA RJEŠENJA I PRIMJERI DOBRE PRAKSE.....	39
5.1. Globalne inicijative za unaprjeđenje kulturne osviještenosti.....	39
5.2. Inovativni projekti u turizmu kroz integraciju kulturne raznolikosti.....	43
5.3. Edukacija turističkih djelatnika.....	46
5.4. Marketinški pristup .....	49
6. BUDUĆI IZAZOVI, PERSPEKTIVE I RAZVOJ .....	53
6.1. Izazovi u kontekstu kulturne osjetljivosti .....	55
6.2. Utjecaj tehnologije na kulturne interakcije .....	57
6.2.1. <i>Virtualna i proširena stvarnost kao sredstvo kulturne edukacije i interakcije.</i>	<i>58</i>
6.2.2. <i>Online alati kao sredstvo rješavanja međukulturalnih nesporazuma.....</i>	<i>62</i>

6.3. Razvoj politika i inicijativa kao pristup kulturnim kompetencijama.....	63
ZAKLJUČAK.....	70
SAŽETAK.....	72
<i>SUMMARY</i> .....	73
LITERATURA.....	74
POPIS PRILOGA .....	78



## UVOD

U današnjem globaliziranom svijetu, međunarodni turizam zauzima ključno mjesto u ekonomijama mnogih zemalja, ali također predstavlja značajan izazov u smislu interkulture komunikacije i razumijevanja. Tema ovog diplomskog rada je "Kulturne kompetencije u međunarodnom turizmu", a kroz rad će se obuhvatiti pregled postojećih istraživanja, analizu specifičnih komponenti kulturne kompetencije i primjere iz prakse.

Rad je strukturiran tako da prvo definira osnovne pojmove vezane uz kulturne kompetencije i međunarodni turizam, što pruža temelje za dublju analizu. Zatim se analizira važnost kulturnih kompetencija u kontekstu konkurentske prednosti, utjecaja na turističko iskustvo te njihov doprinos održivom razvoju turizma. Poseban dio posvećen je interkulturalnoj komunikaciji, koja obuhvaća verbalne i neverbalne aspekte, kao i poslovnu komunikaciju, sve s ciljem boljeg razumijevanja i prilagodbe različitim kulturnim sredinama. Na kraju rada, kroz studije slučaja i konkretne primjere iz prakse, bit će prikazano kako razvoj i primjena kulturnih kompetencija mogu značajno unaprijediti turističke usluge i povećati zadovoljstvo klijenata, što je ključno za dugoročnu održivost i uspjeh turističkih destinacija na globalnoj razini.

Metodološki pristup ovog diplomskog rada se temelji na kvalitativnoj analizi, koja obuhvaća sustavni pregled relevantne literature i studija slučaja kako bi se stekao sveobuhvatan uvid u važnost kulturnih kompetencija u međunarodnom turizmu. Kao temelj istraživanja, korištena je metoda sistematskog pregleda literature. Proučeni su ključni teorijski radovi, članci i knjige koji se bave kulturnim kompetencijama u kontekstu međunarodnog turizma. Uz analizu literature, u radu su uključeni i primjeri dobre prakse iz različitih turističkih destinacija širom svijeta i u Hrvatskoj. Ovi primjeri omogućili su konkretan uvid u to kako različite destinacije uspješno primjenjuju kulturne kompetencije u svojoj praksi, te kako takve prakse utječu na zadovoljstvo turista i dugoročnu održivost destinacija.

Hipoteza koja se postavlja u radu glasi: "Razvoj kulturnih kompetencija značajno poboljšava uspjeh i konkurentnost u međunarodnom turizmu." Ova hipoteza će biti ispitana kroz analizu prikupljenih podataka te kvalitativnu analizu literature i studija slučaja.

Ovaj rad će, kroz analizu različitih aspekata kulturnih kompetencija, istražiti kako dublje razumijevanje i poštivanje kulturnih razlika može unaprijediti komunikaciju, interakciju i ukupno iskustvo turista, ali i turističkih djelatnika i lokalne zajednice. Proučavanjem

teorijskih i praktičnih modela, kao i korištenjem stvarnih primjera, nastojat će se pokazati kako razvoj kulturnih kompetencija nije samo poželjan, već i nužan za održivi razvoj međunarodnog turizma. S ovim pristupom, rad će doprinijeti boljem razumijevanju i primjeni kulturnih kompetencija, čime će se osigurati dugoročna održivost i konkurentnost turističkih destinacija na globalnoj razini.

Konačno, rad će pružiti smjernice za buduća istraživanja te praktične preporuke za implementaciju kulturnih kompetencija u turističkoj industriji. Ove smjernice će biti korisne za turističke djelatnike i druge sudionike u turističkoj industriji, kako bi poboljšali svoje poslovanje i osigurali visoku razinu zadovoljstva svojih klijenata. Povećanje kulturnih kompetencija donijet će korist ne samo pojedinim turističkim djelatnicima i objektima, već i cijeloj industriji, doprinoseći njenom rastu i razvoju na globalnoj razini.

## 1. DEFINIRANJE OSNOVNE TERMINOLOGIJE

Prvo poglavlje diplomskog rada, nakon uvodnog dijela, ima za cilj definirati ključne pojmove i terminologiju koja će se koristiti kroz cijeli rad. Jasno razumijevanje osnovnih pojmova neophodno je za dublju analizu tema vezanih uz kulturne kompetencije i njihovu ulogu u međunarodnom turizmu. Kulturne kompetencije su ključan aspekt u pružanju visokokvalitetnih turističkih usluga, budući da se turisti sve više kreću među različitim kulturama, što zahtijeva od turističkih djelatnika sposobnost prilagodbe i učinkovite komunikacije. Pored toga, globalizacija i rast međunarodnih putovanja dodatno naglašavaju potrebu za razvojem ovih kompetencija. Ovo poglavlje pruža temelj za daljnje razmatranje tema povezanih s kulturnim kompetencijama u međunarodnom turizmu, osiguravajući jasnu definiciju i razumijevanje ključnih pojmova koji će biti obrađeni u ovom radu.

Poglavlje je podijeljeno kroz dva potpoglavlja koja su dio naslova ovog diplomskog rada. Kroz prvo potpoglavlje definirat će se kulturne kompetencije kao skup vještina, znanja i stavova koji omogućuju pojedincima da učinkovito i prikladno komuniciraju i surađuju s ljudima iz različitih kulturnih pozadina (Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2001). U turizmu, ove kompetencije nisu samo poželjne, već i nužne za osiguravanje kvalitetne usluge i zadovoljstva korisnika (Neuliep, 2020). Međunarodni turizam, sa svojom dinamikom i raznolikošću, zahtijeva od turističkih djelatnika visoku razinu kulturne inteligencije, što uključuje razumijevanje lokalnih običaja, prilagodbu poslovnih strategija prema kulturnom kontekstu te primjenu teorijskih modela poput Hofstedeovih kulturnih dimenzija (Resinger, 2009).

Međunarodni turizam ključan je segment u globalnom gospodarstvu, omogućujući kulturnu razmjenu i gospodarski rast. Međunarodni turisti dolaze iz različitih kulturnih sredina, što čini razumijevanje i primjenu kulturnih kompetencija ključnim za uspjeh u ovoj industriji. Turizam, kao jedan od najdinamičnijih sektora globalne ekonomije, zahtijeva od svojih aktera da kontinuirano usvajaju nove vještine i znanja kako bi se prilagodili stalno promjenjivom kulturnom krajoliku i očekivanjima međunarodnih posjetitelja. Turisti dolaze iz različitih dijelova svijeta s različitim kulturnim pozadinama, a kulturne razlike mogu značajno utjecati na percepciju i zadovoljstvo njihovim iskustvom (Resinger, 2009). Razumijevanje i poštivanje ovih razlika omogućava turističkim djelatnicima da pruže uslugu koja je prilagođena

specifičnim potrebama i očekivanjima gostiju, čime se poboljšava ukupno turističko iskustvo i povećava lojalnost gostiju.

### **1.1. Definiranje kulturnih kompetencija**

Kulturne kompetencije, koje se ponekad nazivaju i kulturna pismenost ili interkulturalne vještine, predstavljaju ključnu skupinu vještina, znanja i stavova koji omogućuju pojedincima da uspješno komuniciraju i surađuju s osobama iz različitih kulturnih pozadina. Ovaj koncept obuhvaća sposobnost razumijevanja i prilagodbe različitim kulturnim normama i vrijednostima kako bi se postigla učinkovita interakcija u raznim kontekstima (Chen i Starosta, 1996).

Kulturne kompetencije se često analiziraju kroz različite dimenzije. Prema Chen i Starosta (1996), kulturna kompetencija uključuje nekoliko ključnih komponenti: emocionalnu prilagodbu, kognitivnu prilagodbu i bihevioralnu prilagodbu. Emocionalna prilagodba odnosi se na sposobnost pojedinca da razumije i upravlja vlastitim emocijama u interakciji s osobama iz drugih kultura, dok kognitivna prilagodba uključuje razumijevanje kulturnih vrijednosti i normi koje oblikuju ponašanje u različitim kulturnim kontekstima. Bihevioralna prilagodba se odnosi na sposobnost primjene ovog razumijevanja u svakodnevnoj komunikaciji i interakciji.

U kontekstu međunarodnog turizma, kulturne kompetencije su posebno važne jer turistički djelatnici često komuniciraju s osobama iz različitih kulturnih sredina. Ovdje se posebno ističe važnost kulturne inteligencije (tzv. CQ – eng. *cultural quotient*), koja obuhvaća sposobnost pojedinca da se prilagodi i uspješno djeluje u različitim kulturnim okruženjima. Kulturna inteligencija uključuje razumijevanje lokalnih običaja, vjerovanja i vrijednosti, kao i prilagodbu poslovnih strategija prema kulturnom kontekstu (Earley i Mosakowski, 2004). Prema Reisingeru (2009), visoka razina kulturne inteligencije omogućava turističkim djelatnicima da pruže autentična iskustva koja obogaćuju posjetitelje i potiču njihovo ponovno posjećivanje destinacija.

Razumijevanje lokalnih običaja i tradicija ključno je za pružanje autentičnih i pozitivnih turističkih iskustava. To uključuje znanje o kulturnim normama, ritualima i običajima koji su specifični za destinaciju, što može značajno utjecati na percepciju i zadovoljstvo turista (Reisinger, 2009). Na primjer, u mnogim kulturama, osobito u Aziji, važnost formalnog ponašanja i poštovanja hijerarhije može biti izrazito izražena. Turisti iz takvih kultura mogu

očekivati visoki stupanj profesionalnosti i respektabilnosti u interakcijama s turističkim djelatnicima (Chen i Starosta, 1996). Pored toga, razumijevanje kulturnih običaja može uključivati prilagodbu usluga kako bi se uskladile s lokalnim prehrambenim navikama, etikama poslovanja i običajima koji se odnose na društvene interakcije. Na primjer, u nekim kulturama može biti uobičajeno da se gosti dočekuju s posebnim ritualima dobrodošlice ili da se očekuje određeni način posluživanja hrane i pića (Neuliep, 2020).

Prilagodba poslovnih strategija prema kulturnom kontekstu predstavlja jednu od ključnih komponenata uspješnog upravljanja u međunarodnom turizmu. Kulturna inteligencija omogućava turističkim djelatnicima i organizacijama da razviju strategije koje su usklađene s kulturnim normama i očekivanjima tržišta na kojem posluju. To uključuje prilagodbu marketinških strategija, stilova usluge i komunikacije prema specifičnim kulturnim zahtjevima (Hofstede, 2001). Na primjer, marketinške kampanje koje su uspješne u jednoj kulturnoj sredini možda neće biti prikladne ili učinkovite u drugoj. Razumijevanje kulturnih preferencija u pogledu vizualnih prikaza, jezika i poruka može značajno utjecati na učinkovitost marketinških aktivnosti. U nekim kulturama, korištenje specifičnih simbola, boja ili fraza može biti značajno za privlačenje pozornosti i stvaranje pozitivnog dojma, dok u drugim kulturama ti isti elementi mogu imati drugačija značenja ili čak biti neprikladni (Resinger, 2009). Slično tome, prilagodba stilova usluge prema kulturnim normama može poboljšati iskustvo gosta i povećati njihovo zadovoljstvo. Primjerice, u kulturama koje visoko cijene privatnost i osobni prostor, turistički djelatnici trebaju biti svjesni granica u fizičkom kontaktu i komunikaciji. U kulturama gdje je zajedništvo i grupna harmonija važna, pružanje usluga koje uključuju grupne aktivnosti i zajedničke doživljaje može biti učinkovitije (Neuliep, 2020).

Razumijevanje kulturnih dimenzija prema Hofstedeu pomaže u prilagodbi poslovnih strategija u turizmu prema specifičnim kulturnim normama i očekivanjima. Hofstedeov model kulturnih dimenzija uključuje šest ključnih dimenzija koje pomažu u analizi kulturnih razlika (Hofstede, 2001):

1. Udaljenost moći: ova dimenzija mjeri koliko društva prihvaćaju nerazmjernu raspodjelu moći. U kulturama s visokom udaljenošću moći, gdje hijerarhija i autoritet igraju značajnu ulogu, turistički djelatnici trebaju prikazivati jasnu hijerarhiju i formalnost u uslugama.
2. Individualizam naspram kolektivismu: u individualističkim kulturama, gdje se naglašava osobna sloboda i neovisnost, turisti mogu preferirati personalizirani pristup.

U kolektivističkim kulturama, gdje su grupne vrijednosti važnije, pružanje usluga koje naglašavaju zajedništvo može biti učinkovitije.

3. Izbjegavanje nesigurnosti: u kulturama s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti, turisti mogu tražiti predvidljivost i strukturirane usluge. U kulturama s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti, fleksibilnost i otvorenost za promjene mogu biti više cijenjeni.
4. Muževnost naspram ženstvenosti: u kulturama koje se naglašavaju muževne vrijednosti, usluge koje pokazuju snagu i odlučnost mogu biti dobro prihvaćene. U kulturama koje cijene ženstvene vrijednosti, naglasak na brizi i suosjećanju može biti važniji.
5. Dugoročna naspram kratkoročne orijentacije: u dugoročno orijentiranim kulturama, gdje se cijene dugoročni ciljevi i planiranje, turističke ponude koje uključuju planiranje i dugoročne aktivnosti mogu biti privlačnije. U kratkoročno orijentiranim kulturama, turistički proizvodi i usluge koje pružaju brze i trenutne doživljaje mogu biti privlačniji.
6. Popustljivost naspram suzdržanosti: u kulturama s visokim stupnjem popustljivosti, turisti mogu cijeniti slobodu i uživanje. U kulturama sa suzdržanošću, usluge koje naglašavaju umjerenost i kontrolu mogu biti važnije.

Razumijevanje i primjena Hofstedeovih dimenzija omogućava turističkim djelatnicima da učinkovito prilagode svoje usluge i strategije prema kulturnim očekivanjima i preferencijama, čime se poboljšava kvaliteta iskustava.

## **1.2. Definiranje međunarodnog turizma**

Međunarodni turizam, kao ključni segment globalne turističke industrije, igra značajnu ulogu u oblikovanju suvremenog društva i globalne ekonomije. On obuhvaća sve oblike putovanja koja prelaze nacionalne granice, omogućujući ljudima da istraže raznolike destinacije i kulture, čime se potiče međukulturna povezanost i razumijevanje. Svjetska turistička organizacija (UNWTO, 2022) ističe da međunarodni turizam čini oko 10% globalnog bruto domaćeg proizvoda i zapošljava velik broj ljudi diljem svijeta, čime značajno doprinosi ekonomskoj stabilnosti, kulturnom obogaćivanju i socijalnom rastu.

Ekonomski utjecaj međunarodnog turizma je dubok i raznovrstan. Turistička potrošnja obuhvaća izdatke za smještaj, hranu, prijevoz, rekreaciju i mnoge druge usluge, generirajući time značajan prihod za zemlje domaćine. Ovi prihodi ne samo da direktno doprinose ekonomijama, već imaju i multiplikativni učinak, stimulirajući rast u povezanim sektorima kao što su trgovina, gradnja i usluge. Na primjer, turizam može potaknuti razvoj infrastrukture i stvoriti radna mjesta u zajednicama koje možda inače ne bi imale priliku za ekonomski rast (UNWTO, 2022).

Kulturni utjecaj međunarodnog turizma također je značajan. Putnici koji istražuju različite kulture imaju priliku upoznati se s lokalnim običajima, tradicijama i načinom života, što doprinosi širenju kulturnih horizonta i smanjenju predrasuda među narodima (Richards, 2018). Ova kulturna razmjena može obogatiti i domaće zajednice, koje mogu prilagoditi svoja kulturna i turistička iskustva prema potrebama i interesima međunarodnih posjetitelja. Ipak, važno je naglasiti da neadekvatno upravljani turizam može dovesti do kulturne komercijalizacije i erozije lokalnih identiteta ako se ne pristupi s poštovanjem i pažnjom (Cohen, 2006).

Socijalni utjecaj međunarodnog turizma manifestira se kroz promjene u društvenim strukturama i dinamici lokalnih zajednica. Turizam može potaknuti socijalnu koheziju i stvoriti prilike za obrazovanje i profesionalni razvoj. Na primjer, turizam može pomoći u izgradnji zajedničkih iskustava koja povezuju ljude iz različitih dijelova svijeta i doprinose povećanju međusobnog razumijevanja. Međutim, turističke aktivnosti mogu također uzrokovati izazove kao što su povećanje troškova života u turističkim destinacijama, preopterećenje infrastrukture i potencijalni sukobi između turista i lokalnog stanovništva (Lin i dr., 2021).

Trendovi i izazovi u međunarodnom turizmu dodatno kompliciraju sliku ovog sektora. Digitalizacija i razvoj tehnologije transformirali su način na koji turisti planiraju i doživljavaju svoja putovanja. *Internet*, društvene mreže i mobilne aplikacije omogućuju lako pretraživanje informacija, rezervaciju usluga i dijeljenje iskustava, čime se poboljšava iskustvo turista i omogućuje veća transparentnost u turističkoj ponudi (Buhalis i Law, 2008).

Održivost je postala ključno pitanje u međunarodnom turizmu, s naglaskom na minimiziranje negativnih utjecaja na okoliš i društvo te maksimiziranje koristi za lokalne zajednice. Koncept odgovornog turizma naglašava važnost očuvanja prirodnih resursa, očuvanja kulturnog naslijeđa i primjene održivih turističkih praksi. Implementacija ekoloških

certifikata i standarda postaje ključna za očuvanje ravnoteže između turističkih aktivnosti i okoliša (Harris, Griffin i Williams, 2002).

Korelacija međunarodnog turizma s kulturnim kompetencijama jasno pokazuje koliko je važno razumijevanje kulturnih razlika za uspjeh u međunarodnom turizmu. Kulturne kompetencije i međunarodni turizam su usko povezani jer omogućuju turističkim organizacijama da učinkovito komuniciraju s posjetiteljima iz različitih kulturnih sredina. Razumijevanje kulturnih normi i običaja može značajno poboljšati kvalitetu usluga i iskustava koje turističke destinacije nude. Na primjer, prilagodba turističkih usluga kako bi se poštovale specifične prehrambene ili bihevioralne norme može spriječiti kulturne nesporazume i povećati zadovoljstvo turista. Destinacije koje uspješno implementiraju ove prilagodbe često primjećuju bolju reputaciju na globalnom tržištu (Resinger, 2009).

Kreiranje autentičnih turističkih iskustava također je ključno za uspjeh međunarodnog turizma. Kulturne kompetencije omogućuju turističkim destinacijama da razviju i ponude iskustva koja su uistinu autentična i koja odražavaju lokalne kulturne vrijednosti. Ovo ne samo da zadovoljava očekivanja turista za autentičnim iskustvima, već i doprinosi očuvanju i promociji lokalnih kultura. Autentična iskustva često dovode do jačanja pozitivne slike destinacije na međunarodnoj razini (Richards, 2018).

U konačnici, kulturne kompetencije i međunarodni turizam su nerazdvojno povezani. Uspješne turističke destinacije i organizacije ne samo da prepoznaju važnost kulturnih razlika, već ih i aktivno integriraju u svoje strategije i operacije. Time ne samo da poboljšavaju kvalitetu svojih usluga, već i povećavaju svoju konkurentnost na globalnom tržištu, stvarajući pozitivne turističke doživljaje i dugoročne veze s posjetiteljima.



## 2. ZNAČAJ KULTURNIH KOMPETENCIJA

Kulturne kompetencije igraju ključnu ulogu u suvremenom turističkom sektoru, gdje globalizacija i porast međunarodnih putovanja sve više dovode do susreta ljudi različitih kulturnih pozadina. Ove kompetencije, koje obuhvaćaju sposobnost razumijevanja, poštivanja i učinkovite komunikacije s ljudima iz različitih kulturnih sredina, postale su neophodan alat za uspjeh u turizmu. U okruženju u kojem turisti sve više traže autentična iskustva, integracija kulturnih razlika i prilagodba njima postaju ključni elementi konkurentnosti turističkih destinacija i pružatelja usluga.

Bez odgovarajuće razine kulturnih kompetencija, turističke destinacije i pružatelji usluga riskiraju ozbiljne nedorazume, nezadovoljstvo posjetitelja, pa čak i narušavanje svoje reputacije. To može dovesti do dugoročnih negativnih posljedica za poslovanje, uključujući smanjenje broja posjetitelja, lošije recenzije i gubitak konkurentne prednosti na tržištu. Na primjer, nesposobnost da se prepozna i poštuje kulturna osjetljivost ili specifične običaje posjetitelja može rezultirati neugodnim situacijama, što će zasigurno utjecati na njihovo zadovoljstvo i želju za ponovnim posjetom. Kada turistički djelatnici pokazuju razumijevanje i poštovanje prema različitim kulturnim običajima, jezicima i preferencijama, gosti se osjećaju dobrodošlo i cijenjeno. Takav pristup može rezultirati i boljim ocjenama, lojalnošću klijenata i širenjem pozitivne usmene predaje, što je od neprocjenjive važnosti za održivi rast turističke industrije. (Dwyer i Kim, 2003).

Kulturne kompetencije igraju presudnu ulogu u promicanju međusobnog razumijevanja i tolerancije, što je od ključne važnosti za održivi razvoj turizma. U globaliziranom svijetu, gdje kulturni sukobi mogu imati dalekosežne i ozbiljne posljedice, sposobnost turističkih djelatnika da prepoznaju, poštuju i učinkovito upravljaju kulturnim razlikama postaje neophodna. Pizam i Mansfeld (2004) naglašavaju da uspjeh u turizmu sve više ovisi o sposobnosti djelatnika da učinkovito komuniciraju i djeluju u multikulturalnim okruženjima. Ovaj aspekt doprinosi stvaranju dodane vrijednosti za sve uključene strane, osiguravajući dugoročnu održivost i konkurentsku prednost na tržištu. U konačnici, kulturne kompetencije omogućuju turističkim djelatnicima da djeluju kao mostovi između različitih kultura, čime se obogaćuje turističko iskustvo i potiče razvoj društva u kojem prevladavaju razumijevanje i poštovanje.

## 2.1. Konkurentska prednost

U kontekstu međunarodnog turizma, gdje se susreću različite kulture, jezici i običaji, kulturne kompetencije postaju alat za postizanje konkurentске prednosti. Globalizacija je značajno povećala dostupnost međunarodnih destinacija, ali i podigla ljestvicu očekivanja među turistima koji traže autentična i personalizirana iskustva. U ovom okruženju, destinacije i pružatelji usluga koji uspješno razvijaju i primjenjuju kulturne kompetencije mogu se izdvojiti na globalnom tržištu, privlačeći široku i raznoliku bazu međunarodnih posjetitelja.

U međunarodnom turizmu, kulturne kompetencije također omogućuju destinacijama da diferenciraju svoje proizvode i usluge prema specifičnim tržištima. Destinacije koje su u stanju prilagoditi svoju ponudu kako bi zadovoljile očekivanja turista iz različitih kulturnih sredina imaju značajnu prednost. Na primjer, prilagodba marketinških poruka i sadržaja turističkih vodiča na način koji rezonira s kulturnim normama i vrijednostima ciljanih međunarodnih tržišta može povećati atraktivnost destinacije i potaknuti interes potencijalnih posjetitelja (Barker i Härtel, 2004). Osim toga, u kontekstu međunarodnog turizma, autentičnost postaje ključan faktor u privlačenju turista. Turisti, posebno oni iz kulturno bogatijih i razvijenijih zemalja, sve više traže autentična iskustva koja im omogućuju dublje razumijevanje i povezivanje s lokalnom kulturom. Kulturne kompetencije omogućuju turističkim djelatnicima da interpretiraju i prezentiraju lokalne tradicije, običaje i povijest na način koji je razumljiv i zanimljiv međunarodnim posjetiteljima, čime se povećava vrijednost iskustva i jača konkurentska pozicija destinacije na globalnom tržištu (Pizam i Mansfeld, 2004).

Kako bi se postigla konkurentska prednost kroz kulturne kompetencije, turističke destinacije i pružatelji usluga mogu poduzeti nekoliko konkretnih koraka. Implementacijom edukacija koje se fokusiraju na kulturne razlike među glavnim tržištima posjetitelja može značajno unaprijediti kvalitetu usluge. Na primjer, osoblje koje je obučeno u specifičnostima kineske kulture bit će bolje opremljeno za pružanje usluga posjetiteljima iz Kine, što može rezultirati boljim iskustvima i većem zadovoljstvu turista. Također, razvijanje specifičnih turističkih paketa koji odgovaraju kulturnim preferencijama određenih grupa može biti ključan korak. Primjerice, prilagođeni itinerari za muslimanske turiste koji uključuju halal restorane i prostorije za molitvu. Osim toga, prilagodba marketinških materijala na jezike glavnih ciljanih tržišta, kao i uključivanje kulturno relevantnih sadržaja, može poboljšati komunikaciju i

povećati učinkovitost promotivnih kampanja te svakako suradnja s lokalnim zajednicama u razvoju kulturnih tura i aktivnosti koje autentično predstavljaju lokalnu baštinu (Cohen, 2006).

Dakako, destinacije koje prepoznaju i integriraju kulturne kompetencije u svoje strategije razvoja turizma povećavaju kvalitetu usluge i osiguravaju dugoročnu održivost i uspjeh na međunarodnom turističkom tržištu. U svijetu gdje se kulturni sukobi i nesporazumi mogu brzo proširiti zahvaljujući društvenim medijima i globalnim komunikacijama, kulturne kompetencije postaju prednost, ali i nužnost za uspješno poslovanje u međunarodnom turizmu.

## **2.2. Utjecaj na turističko iskustvo**

Kulturne kompetencije igraju ključnu ulogu u oblikovanju turističkog iskustva, posebno u kontekstu međunarodnog turizma. Globalizacija je omogućila lakši pristup različitim destinacijama širom svijeta, ali je također povećala potrebu za razumijevanjem kulturnih razlika koje mogu značajno utjecati na iskustvo turista. Kulturne kompetencije omogućuju pružateljima usluga da bolje razumiju i prilagode svoje ponude različitim kulturnim očekivanjima i potrebama.

Osjećaj sigurnosti i pripadnosti koji proizlazi iz pozitivnog dočeka je od velike važnosti. Kada su turisti dočekani s pažnjom i gostoljubivošću, oni se osjećaju sigurnije i opuštenije u novom okruženju. Ovaj osjećaj pripadnosti omogućava im da se bolje prilagode okolini, čime se povećava njihova sposobnost da uživaju u svim iskustvima koje destinacija nudi, od kulturnih atrakcija do lokalnih običaja i kuhinje. Pozitivno iskustvo prilikom dolaska često značajno povećava ukupno zadovoljstvo turista tijekom cijelog boravka. Gosti koji se osjećaju dobrodošlo imaju tendenciju da budu zadovoljniji uslugama koje koriste, što rezultira većim zadovoljstvom cjelokupnim putovanjem. Štoviše, kada se turisti osjećaju dobrodošlo, oni su skloniji opraštanju manjih neugodnosti ili problema koji se mogu pojaviti tijekom putovanja. Ovaj pozitivan stav može biti odlučujući faktor u tome hoće li turisti preporučiti destinaciju drugima ili se čak odlučiti za povratak u budućnosti. Kada se turisti susretnu s autentičnim izrazima lokalne gostoljubivosti, oni ne samo da uživaju u svom iskustvu, već i razvijaju dublju emocionalnu vezu s mjestom koje posjećuju. Osim toga, kroz proces dobrodošlice, turistički djelatnici imaju priliku postaviti očekivanja, pružiti ključne informacije o destinaciji i savjetovati posjetitelje kako da najbolje iskoriste svoje vrijeme. Ovo usmjeravanje može

pomoći turistima da izbjegnu potencijalne frustracije i maksimalno uživaju u svom boravku. Upravo zbog toga, dobrodošlica nije samo početak putovanja, već temelj na kojem se gradi cijelo turističko iskustvo (Gallarza, Gil-Saura i Holbrook, 2011).

Kulturne kompetencije također igraju ključnu ulogu u personalizaciji iskustava, što je važan trend u međunarodnom turizmu. Personalizirani turistički paketi koji su prilagođeni specifičnim kulturnim interesima i preferencijama gostiju mogu pružiti dublje i značajnije doživljaje. Na primjer, turističke agencije koje razumiju kulturne običaje svojih klijenata mogu kreirati prilagođene ture koje uključuju kulturne manifestacije, lokalne festivale ili povijesne lokalitete koji su od posebnog značaja za posjetitelje iz određenih regija (Gallarza, Gil-Saura i Holbrook, 2011). Primjerice, za goste iz Japana, koji cijene ceremonijalnu pripremu hrane, mogu se organizirati posjet lokalnom restoranu gdje će turisti sudjelovati u tradicionalnoj pripremi i kušanju jela uz stručno vodstvo kuhara. Slično tome, za posjetitelje iz Indije, mogu se organizirati ture koje uključuju posjete lokalnim hramovima i sudjelovanje u religijskim ceremonijama

Bez adekvatnog razumijevanja i prilagodbe kulturnih razlika, lako mogu nastati problemi koji narušavaju iskustvo turista. U hotelima i restoranima, različite kulturne norme o ponašanju mogu uzrokovati nelagodu. Na primjer, u Turskoj je uobičajeno da osoblje koristi fizički kontakt kao što je tapšanje po ramenu ili rukovanje s gostima. Međutim, turisti iz Japana, koji cijene osobni prostor i formalnost, mogli bi se osjećati neugodno zbog takvog ponašanja, što može rezultirati negativnim iskustvima i recenzijama. Bez kulturne kompetencije, osoblje možda neće biti svjesno da treba prilagoditi svoje ponašanje kako bi zadovoljilo očekivanja japanskih turista. U restoranima i hotelima, nesporazumi oko prehrambenih normi mogu uzrokovati ozbiljne probleme. Na primjer, jela koja uključuju svinjetinu mogu biti neprikladna za turiste iz muslimanskih zemalja zbog njihovih prehrambenih pravila. Ako jelovnici nisu jasno označeni, ili ako osoblje nije obučeno za prepoznavanje i poštivanje prehrambenih ograničenja, turisti mogu doživjeti nelagodu ili čak biti uvrijeđeni, što može značajno narušiti njihovo iskustvo. Različite norme u vezi s komunikacijom mogu uzrokovati nesporazume. U Francuskoj, gdje je usluga često mirnija i formalnija, turisti iz Sjedinjenih Američkih Država mogli bi biti frustrirani zbog sporije usluge i nedostatka živahnog kontakta. U Brazilu, gdje fleksibilnost u vezi s vremenom može biti norma, turisti iz Njemačke, koji cijene preciznost i točnost, mogli bi biti nezadovoljni zbog čestih kašnjenja i neorganiziranosti. Ako turističke agencije ili vodiči nisu svjesni ovih kulturnih razlika, mogli bi doći do problema u planiranju i izvođenju aktivnosti, što može uzrokovati frustraciju i negativno iskustvo za goste. Svaki od

ovih problema pokazuje kako nedostatak kulturnih kompetencija može dovesti do nesporazuma i smanjenog zadovoljstva turista. Prilagodba usluga i ponašanja kulturnim normama gostiju ključna je za stvaranje pozitivnog iskustva i izbjegavanje potencijalnih problema (McKercher i Cros, 2002).

Posjedovanje kulturnih kompetencija ključni je faktor u oblikovanju iznimnog turističkog iskustva. Razumijevanje i prilagodba kulturnih normi i očekivanja omogućuje turističkim djelatnicima da poboljšaju komunikaciju, izbjegnu nesporazume, personaliziraju usluge i unaprijede kvalitetu pružene usluge. Kroz prilagodbu i osjetljivost prema kulturnim razlikama, pružatelji usluga mogu stvoriti pozitivna iskustva koja ne samo da ispunjavaju, već i nadmašuju očekivanja gostiju.

### **2.3.Značaj za održivi turizam**

Kulturne kompetencije predstavljaju jednu od važnijih komponenti održivog turizma, osobito u međunarodnom kontekstu gdje se turizam susreće s različitim kulturnim, ekološkim i ekonomskim izazovima. U globaliziranom svijetu, u kojemu se kulturne barijere sve više brišu i turizam se širi na sve dijelove svijeta, od presudne je važnosti osigurati da turističke prakse doprinose očuvanju kulturne baštine, a ne njenom gubitku ili degradaciji.

Održivi turizam teži minimiziranju negativnih utjecaja na okoliš i kulturu te promicanju dugoročnog socijalnog i ekonomsko održivog razvoja. Kulturne kompetencije omogućuju turističkim djelatnicima da pravilno interpretiraju kulturne resurse i usmjere turiste na način koji poštuje lokalne običaje i tradicije, čime se smanjuje komercijalizacija i kulturna homogenizacija. U globaliziranom kontekstu, gdje se turizam često suočava s izazovima poput površnog predstavljanja kultura i gubitka kulturnih specifičnosti, razumijevanje lokalnih kulturnih elemenata omogućuje turističkim organizacijama da razviju strategije koje doprinose očuvanju kulturnih resursa (Richards i Wilson, 2007). Na primjer, u Japanu, gdje je očuvanje kulturne baštine ključno za identitet grada, turistički vodiči koji posjeduju duboko razumijevanje zen budizma i povijesti lokalnih hramova mogu pružiti posjetiteljima uvid u duhovne i kulturne aspekte tih mjesta. Ovaj pristup omogućuje turistima da ne samo razgledaju hramove, već i da razumiju njihovu duhovnu važnost i povijesnu ulogu. Pored toga, vodiči pružaju informacije o pravilnom ponašanju unutar svetih prostora, čime se smanjuje rizik od

kulturnih sukoba i doprinosi očuvanju lokalnih običaja. Kroz ovakve edukacije, turistički sektor može potaknuti razvoj kulturno osjetljivog turizma koji doprinosi očuvanju kulturne baštine i pruža posjetiteljima autentično iskustvo (Richards i Wilson, 2007).

Kulturne kompetencije igraju određenu ulogu u smanjenju kulturnih sukoba i promicanju međukulturalnog poštovanja, osobito u međunarodnim turističkim destinacijama. Turisti često dolaze iz različitih kulturnih pozadina i mogu nesvjesno kršiti lokalne norme i običaje, što može dovesti do sukoba i nesporazuma. Cohen (2006) naglašava da razumijevanje kulturnih normi i prilagodba ponašanja mogu značajno smanjiti kulturne sukobe i poboljšati međukulturalno razumijevanje. Navodi i da u Baliju, gdje su religijski i kulturni običaji duboko ukorijenjeni u svakodnevnom životu, turistički vodiči često provode edukacije koje uključuju osnovna pravila oblačenja i ponašanja unutar svetih prostora. Turisti koji su educirani o kulturnim normama mogu se ponašati na način koji je prihvaćen i poštovan u lokalnom kontekstu, čime se smanjuje mogućnost nesporazuma i povećava međukulturalno razumijevanje.

Uvođenje ovakvih edukativnih programa može značajno poboljšati turističko iskustvo i odnose između posjetitelja i lokalnih zajednica. Na primjer, u mnogim destinacijama u Južnoj Americi, turističke agencije nude specijalizirane ture koje uključuju interakciju s lokalnim zajednicama i sudjelovanje u tradicionalnim aktivnostima. Ove ture često uključuju edukaciju turista o lokalnim običajima, kao što su pravila ponašanja u svetim prostorima ili tradicionalnim festivalima. Takvi programi pomažu u smanjenju kulturnih sukoba te povećavaju razumijevanje i poštovanje između turista i domaćina, čime se doprinosi izgradnji pozitivnih odnosa i jačanju međukulturalne povezanosti (Cohen, 2006).

Scheyvens (2015) naglašava da uključivanje lokalnih resursa i kulturnih praksi može pomoći u očuvanju kulturnih vještina i smanjenju ovisnosti o masovnom turizmu. Turističke ture koje omogućuju posjetiteljima da sudjeluju u tradicionalnim aktivnostima, kao što su izrada rukotvorina ili priprema tradicionalne hrane, mogu stvoriti ekonomske prilike za lokalne zajednice. Uključivanje lokalnih zajednica u turističke aktivnosti također može poboljšati njihov društveni status i pružiti prilike za obrazovanje i profesionalni razvoj, što dodatno doprinosi održivosti turizma.

Kulturne kompetencije također sudjeluju u formuliranju i implementaciji politika održivog turizma na međunarodnoj razini. Politike koje uključuju kulturne aspekte mogu pomoći u razvoju smjernica i strategija za očuvanje kulturnih resursa i promicanje održivog

razvoja. Globalne inicijative, poput UNESCO-ovih programa za očuvanje svjetske baštine, pružaju smjernice i najbolje prakse za upravljanje turističkim aktivnostima na kulturno značajnim lokacijama. Prema Mihalić (2014), ove smjernice pomažu u usklađivanju turističkih aktivnosti s ciljevima očuvanja kulturnih resursa i smanjenju negativnih utjecaja turizma. Na primjer, UNESCO-vi programi za očuvanje svjetske baštine pružaju okvir za upravljanje turističkim aktivnostima na povijesnim i prirodnim lokacijama, uključujući edukaciju za turističke djelatnike o kulturnim vrijednostima i razvoju strategija za očuvanje. Ove politike pomažu u implementaciji mjera koje štite kulturne resurse i promiču održive prakse, čime se osigurava dugoročna održivost turističkog sektora i doprinosi globalnom očuvanju kulturnog identiteta i prirodnih resursa.

Globalne inicijative mogu pomoći u implementaciji mjera koje osiguravaju da turističke aktivnosti budu usklađene s ciljevima očuvanja kulturnih i prirodnih resursa, čime se doprinosi održivom razvoju turističkih destinacija. Na primjer, mnoge UNESCO-ove lokacije koriste specijalizirane ture i edukacijske programe za posjetitelje koji obuhvaćaju aspekte kulturne i prirodne baštine te promiču odgovorno ponašanje. Ove inicijative pomažu u održavanju ravnoteže između turističkih aktivnosti i očuvanja kulturne baštine, omogućujući održiv razvoj turističkih destinacija i očuvanje kulturnih identiteta na međunarodnoj razini (Mihalić, 2014).

Kulturne kompetencije od presudnog su značaja za održivi turizam jer omogućuju turističkim djelatnicima i putnicima da razviju dublje razumijevanje, osjetljivost i poštovanje prema lokalnim kulturama, običajima i tradicijama. Razvijanjem kulturnih kompetencija turistički radnici mogu ponuditi autentičnija iskustva koja zadovoljavaju potrebe suvremenih turista koji traže više od pukih atrakcija – žele dublje povezivanje s destinacijom kroz njenu kulturnu baštinu. Time se, s jedne strane, doprinosi očuvanju identiteta lokalnih zajednica, dok se s druge strane osigurava da turizam ne postane destruktivan faktor za društvene i kulturne vrijednosti. Sljedeće poglavlje "Interkulturalna komunikacija" će istražiti kako učinkovita komunikacija između različitih kultura igra ključnu ulogu u poboljšanju turističkih iskustava i upravljanju kulturnom raznolikošću. Pokrit će ključne aspekte kao što su poslovna komunikacija, jezične vještine, te verbalna i neverbalna komunikacija, pružajući uvid u to kako ovi elementi doprinose uspješnim interkulturalnim interakcijama u turističkoj industriji.

### 3. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

U današnjem globaliziranom svijetu, međunarodni turizam donosi ljude iz različitih kulturnih pozadina u bliski kontakt, što može rezultirati i obogaćujućim iskustvima, ali i izazovima u komunikaciji. Interkulturalna komunikacija odnosi se na sposobnost razumijevanja i interpretacije verbalnih i neverbalnih znakova, vrijednosti i normi koje su specifične za različite kulture, te prilagodbu vlastitog komunikacijskog stila kako bi se osigurala učinkovita i harmonična interakcija (Gudykunst i Kim, 2003).

Globalni turizam često dovodi do susreta različitih kulturnih normi i običaja, što može uzrokovati nesporazume i sukobe ako komunikacijom nije pravilno upravljano. Stoga je razvoj interkulturalnih komunikacijskih vještina od ključne važnosti za turističke djelatnike koji rade u međunarodnom kontekstu. Ove vještine omogućuju im da prepoznaju kulturne razlike, razumiju i poštuju tuđe kulturne vrijednosti te da efikasno komuniciraju s posjetiteljima iz različitih dijelova svijeta. Interkulturalna komunikacija postaje posebno važna u situacijama kada se susreću različiti jezični stilovi i obrasci ponašanja, što može utjecati na kvalitetu turističkog iskustva (Samovar, Porter i McDaniel, 2013).

Dobar primjer važnosti interkulturalne komunikacije u turizmu može se vidjeti u međunarodnim turističkim destinacijama gdje se turisti suočavaju s kulturnim razlikama u svakodnevnim interakcijama. Na primjer, u Japanu, gdje su ponašanje i komunikacija visoko strukturirani i formirani kulturnim normama, turisti iz zapadnih zemalja mogu doživjeti teškoće u razumijevanju i prilagodbi tim normama. U takvom kontekstu, turistički vodiči i djelatnici koji su obučeni u interkulturalnoj komunikaciji mogu igrati ključnu ulogu u smanjenju kulturnih nesporazuma i osiguravanju da turisti dobiju informacija na način koji je kulturno prihvatljiv i razumljiv (Schneider, Barsoux i Stahl, 2003). Ove sposobnosti mogu pomoći u prevladavanju jezičnih barijera, prilagodbi komunikacijskih stilova i izbjegavanju kulturnih nesporazuma.

Upravljanje interkulturalnim komunikacijskim izazovima također uključuje prilagodbu marketinških strategija i turističkih usluga kako bi se bolje uskladili s kulturnim normama i preferencijama ciljanih tržišta. Razumijevanje tih normi omogućuje turističkim organizacijama da kreiraju kampanje koje su kulturno osjetljive i relevantne za ciljanu publiku, čime se povećava učinkovitost marketinških napora i privlačnost destinacija (Schneider, Barsoux i Stahl, 2003).



Kroz razvoj i primjenu interkulturalnih komunikacijskih vještina, međunarodni turizam može postati platforma za međukulturalnu razmjenu i razumijevanje. Osposobljavanje turističkih djelatnika za rad u interkulturalnim okruženjima ne samo da poboljšava kvalitetu usluga, već također doprinosi globalnom miru i međukulturalnom poštovanju. U konačnici, uspješno upravljanje interkulturalnom komunikacijom može značajno unaprijediti cjelokupno turističko iskustvo, osiguravajući da svi sudionici – od turista do lokalnih zajednica – imaju pozitivna i obogaćujuća iskustva (Gudykunst i Kim, 2003).

### **3.1. Poslovna komunikacija**

Kada govorimo o poslovnoj komunikaciji, ključno je prepoznati da se susrećemo s različitim kulturama i ljudima koji poštuju različite tradicije i običaje. Interkulturalna komunikacija se može definirati kao proces razmjene poruka među pojedincima iz različitih kulturnih sredina, gdje postoji mogućnost različitih interpretacija, kako verbalnih, tako i neverbalnih znakova (Bové i Thill, 2012).

Međunarodna poslovna partnerstva odnose se na dogovore o suradnji između dva ili više poduzeća iz različitih zemalja. Ovi dogovori mogu uključivati zajednička ulaganja, spajanja, akvizicije, strateške saveze ili druge oblike suradnje. Kroz međunarodnu suradnju dolazi do razmjene dobara, usluga, tehnologije, kapitala i znanja. Za poduzeća je ključno uzeti u obzir pravne i kulturološke aspekte takvih partnerstava u različitim zemljama. Međunarodno poslovanje također uključuje suočavanje s većom konkurencijom, povećanim rizicima i potrebom za brzom prilagodbom promjenjivim tržišnim uvjetima. Prednosti takvog partnerstava u poslovanju su mnogobrojne. Prije svega, mogu otvoriti nova tržišta i omogućiti globalno širenje poslovanja. Ova partnerstva također mogu omogućiti pristup novim resursima i tehnologijama, kao i različitim bazama kupaca. Nadalje, mogu povećati učinkovitost poslovanja pružajući pristup jeftinijoj radnoj snazi, opskrbnim lancima i materijalima. Međunarodnim poslovanjem mogu se baviti pojedinci, mala i srednja poduzeća, velike korporacije, kao i vladine organizacije i neprofitni subjekti. Sudjelovanje u međunarodnom poslovanju ne ovisi samo o veličini ili vrsti organizacije, već i o različitim čimbenicima kao što su pristup kapitalu, poznavanje tržišta te relevantni propisi i zakoni (Rouse i Rouse, 2005).

Moderni međunarodni poslovni svijet karakterizira sve veća međuovisnost zemalja i poduzeća na globalnoj razini, operiranje na različitim tržištima i u različitim kulturnim kontekstima, tehnološka naprednost, te sve intenzivniji protok roba, usluga i kapitala preko granica. Rast međunarodnog poslovanja donio je sa sobom povećanu konkurenciju, kako na domaćem, tako i na globalnom tržištu, dok se također sve više pozornosti posvećuje održivosti i društvenoj odgovornosti u poslovanju (Rouse i Rouse, 2005).

Učinkovita komunikacija između kultura ključna je za uspostavljanje odnosa, rješavanje sukoba i poticanje razumijevanja i suradnje. Ipak, kulturne razlike mogu ponekad rezultirati nesporazumima, slabom komunikacijom i kulturnim barijerama. Kako bi se prevladali ovi izazovi, međukulturalna komunikacija zahtijeva svijest o razlikama među kulturama, uključujući jezične razlike, razlike u neverbalnoj komunikaciji, vrijednostima i stavovima. Kulturna osjetljivost i empatija također su neizostavni dijelovi međukulturalne komunikacije. To podrazumijeva otvorenost i spremnost na učenje o drugim kulturama, poštovanje kulturnih razlika i prilagodbu stilova komunikacije kako bi se zadovoljile potrebe različitih kultura. Kulturni šok odnosi se na osjećaj zbunjenosti, dezorijentiranosti i nesigurnosti koji se može javiti kada se pojedinac susreće s novom i nepoznatom kulturom. Ovo je često iskustvo za ljude koji žive ili putuju u inozemstvo, kao i za useljenike i međunarodne studente. Kulturni šok može proizaći iz razlika u jeziku, običajima, stavovima, vrijednostima i drugim aspektima kulturnog života, što može izazvati osjećaj čežnje za domom, izolaciju, frustraciju, pa čak i depresiju (Rouse i Rouse, 2005).

Interkulturalna komunikacija ima duboke povijesne korijene, još od vremena prvih civilizacija, kada su se različite kulture susretale i međusobno komunicirale. Ove interakcije nastavljaju se i danas. Kada osoba iz jedne kulture prenosi poruku nekome iz druge kulture, dolazi do interkulturalne komunikacije. To implicira da su uključeni pojedinci čiji kulturni obrasci i simbolički sustavi dovoljno razlikuju da utječu na sam proces komuniciranja (Samovar, Porter i McDaniel, 2013).

Prilikom komunikacije s različitim kulturama, Jukić i Nadrljanski (2015) navode da bi organizacija trebala obratiti pažnju na sljedeće aspekte:

- različiti načini pozdravljanja, budući da neke kulture preferiraju stisak ruke, dok druge prakticiraju naklon;
- varijacije u prakticiranju izravnog pogleda u oči, s obzirom na to da u nekim kulturama to može biti neprikladno, dok je u drugima poželjno;

- osjetljivost na dodir, budući da neke kulture smatraju tapšanje po ramenu neprimjerenim i neugodnim;
- rukovanje s imenom, budući da neke kulture preferiraju izravno oslovljavanje imenom;
- ponuda alkoholnih pića na večerama ili domjencima, s obzirom na to da to može biti osjetljivo pitanje u nekim kulturama;
- razumijevanje razlika u pristupu poklanjanju darova, budući da neke kulture preferiraju skromnije poklone;
- osviještenost o etičkim i religijskim razlikama koje mogu utjecati na interakciju;
- poznavanje jezika, budući da jezik može biti ključan element u uspostavljanju uspješne komunikacije.

Razvoj tehnologije također je značajno transformirao poslovnu komunikaciju na globalnoj razini, omogućujući organizacijama i pojedincima lakšu komunikaciju i suradnju s partnerima, kupcima i dobavljačima iz različitih zemalja. Ovaj tehnološki napredak doveo je do intenzivnije globalizacije i prekogranične trgovine, te povećao dostupnost informacija i znanja. Unatoč ovim tehnološkim naprecima, ne treba zanemariti važnost osobne komunikacije licem u lice i važnosti osobnih odnosa. Osobni sastanci i kulturne razmjene mogu biti od velike pomoći u izgradnji povjerenja, poticanju razumijevanja i omogućavanju učinkovitije poslovne komunikacije u globalnom kontekstu (Hercigonja, 2017).

Kulturne kompetencije imaju sve značajniju ulogu u poslovnoj komunikaciji, posebno u svijetu gdje organizacije i pojedinci redovno surađuju preko različitih kulturnih, jezičnih i geografskih granica. U poslovnoj komunikaciji, kulturne kompetencije pomažu premostiti potencijalne nesporazume koji mogu proizaći iz razlika u ponašanju, jeziku ili neverbalnoj komunikaciji. Osobe s razvijenim kulturnim kompetencijama mogu prilagoditi svoj način komunikacije i pristupa pregovorima, prezentacijama i svakodnevnim interakcijama kako bi osigurale bolje razumijevanje i suradnju s međunarodnim partnerima. S obzirom na to da se međunarodno poslovanje ne svodi samo na razmjenu proizvoda i usluga, već i na razmjenu ideja, kulturne kompetencije omogućuju dublje razumijevanje poslovnih partnera i njihovih očekivanja. Stoga su kulturne kompetencije ključne za uspješnu poslovnu komunikaciju jer poboljšavaju efikasnost i omogućuju prilagodbu u različitim kulturnim kontekstima, čineći globalnu poslovnu suradnju produktivnijom i harmoničnijom.

### 3.2. Jezične vještine

Jezične vještine postaju sve važnije u kontekstu međunarodnog turizma, koji se kontinuirano širi i razvija u skladu s globalizacijskim procesima. Turizam, kao jedna od najbrže rastućih industrija na globalnoj razini, izravno je povezan s komunikacijom i interakcijom među ljudima. U ovom kompleksnom i dinamičnom okruženju, sposobnost komuniciranja na više jezika postaje poželjno i nužno za sve sudionike u turističkoj industriji. Jezične vještine ne samo da omogućuju bolju komunikaciju s turistima, već i pomažu u prevladavanju jezičnih barijera, čime se stvara atmosfera povjerenja i razumijevanja, ključna za stvaranje pozitivnog turističkog iskustva (Sharples i Hall, 2003).

U kriznim situacijama, jezične vještine mogu biti presudne za sigurnost i dobrobit turista. Prirodne katastrofe, teroristički napadi ili zdravstvene hitne situacije zahtijevaju brzu i učinkovitu komunikaciju kako bi se osigurala sigurnost svih uključenih. Sposobnost turističkog osoblja da komunicira na jeziku turista može značajno smanjiti paniku i omogućiti koordiniranu evakuaciju ili pružanje pomoći. Na primjer, tijekom terorističkih napada u Parizu 2015. godine, sposobnost osoblja u hotelima i turističkim agencijama da brzo i precizno komunicira na različitim jezicima pomogla je u smanjenju broja potencijalnih žrtava i omogućila turistima da se osjećaju sigurnije u nepoznatoj situaciji (Cohen, 2006).

Jezične vještine također igraju ulogu u marketingu i promociji turističkih destinacija. U današnjem globaliziranom svijetu, turističke destinacije moraju biti vidljive i privlačne na globalnom tržištu kako bi privukle međunarodne turiste. Sposobnost izrade marketinških materijala na različitim jezicima omogućuje destinacijama da dosegnu širu publiku i prilagode svoju ponudu specifičnim tržištima. Kineski turisti, na primjer, čine sve veći segment međunarodnih putnika, a destinacije koje ciljaju ovo tržište moraju osigurati da njihovi promotivni materijali budu dostupni na mandarinskom jeziku kako bi bili razumljivi i privlačni kineskim turistima. Osim toga, poznavanje jezika omogućuje turističkim djelatnicima da razumiju i prilagode svoju ponudu specifičnim kulturnim preferencijama, čime se povećava vjerojatnost privlačenja i zadržavanja međunarodnih turista (Kim i Mattila, 2011).

Mnoge turističke destinacije zapošljavaju multikulturalni tim zaposlenika koji dolaze iz različitih dijelova svijeta. U takvim timovima, sposobnost međusobnog komuniciranja na zajedničkom jeziku, bilo da je riječ o engleskom jeziku ili nekom drugom, ključna je za postizanje učinkovitosti i pružanje visoko kvalitetne usluge. U velikim hotelima i turističkim

kompleksima, kao što su oni u Dubaiju, gdje zaposlenici dolaze iz različitih kultura i govore različite jezike, engleski jezik često služi kao most koji povezuje članove tima, omogućujući im da učinkovito surađuju i koordiniraju svoje aktivnosti kako bi pružili najbolju moguću uslugu gostima (Cohen, 2006).

Pravilno prevođenje također igra ključnu ulogu u međunarodnom turizmu. Neadekvatno prevođenje može dovesti do nesporazuma, koje može rezultirati nezadovoljstvom gostiju i potencijalno negativnim posljedicama za reputaciju destinacije ili organizacije. Prevođenje nije samo puko prenošenje riječi s jednog jezika na drugi; ono uključuje i razumijevanje kulturnih nijansi, idiomatskih izraza i konteksta u kojem se informacije iznose (Pym, 2009). Jedan od izazova u prevođenju u kontekstu međunarodnog turizma je prijevod kulturnih specifičnosti i lokalnih običaja. Na primjer, promotivni materijali, opisi turističkih atrakcija i marketinške kampanje moraju biti pažljivo prevedeni kako bi odražavali lokalnu kulturu i privukli ciljnu publiku. Loše prevedeni materijali mogu dovesti do nesporazuma i smanjiti učinkovitost marketinških strategija. Stoga je važno da prevoditelji i marketinški stručnjaci surađuju kako bi osigurali da su svi komunikacijski materijali prikladni i privlačni za različite jezične skupine (Munday, 2022).

U turističkom sektoru, tehnologija omogućuje turističkim organizacijama da koriste automatske prevoditelje za osnovne komunikacijske potrebe, kao što su prijave u hotelima, informacije o turama i osnovne upute. Međutim, automatski prevoditelji često ne mogu u potpunosti uhvatiti kulturne nijanse i složene izraze, što može dovesti do pogrešaka u interpretaciji. Stoga je kombinacija ljudskog prevođenja s tehnologijom najbolji pristup za osiguranje točnosti i kulturne osjetljivosti u komunikaciji (Chen i Starosta, 1996).

Jezične vještine u međunarodnom turizmu omogućuju učinkovitu komunikaciju između turista i lokalnog stanovništva te između turista i turističkih djelatnika. Međutim, sama jezična kompetencija nije dovoljna za potpuno uspješnu komunikaciju – upravo kulturne kompetencije nadopunjuju jezične vještine i osiguravaju dublje razumijevanje konteksta, vrijednosti i normi koje su specifične za svaku kulturu. U međunarodnom turizmu, poznavanje jezika omogućava osnovnu razmjenu informacija, no kulturne kompetencije osiguravaju da se te informacije pravilno interpretiraju i prenose. Stoga, dok jezične vještine omogućuju komunikaciju, kulturne kompetencije osiguravaju da ta komunikacija bude smislena, prilagođena i uvažavajuća prema različitim kulturnim kontekstima, čime se povećava kvaliteta interakcija i doprinosi dugoročnom uspjehu u međunarodnom turizmu.

### 3.3. Verbalna i neverbalna komunikacija

Verbalna komunikacija u međunarodnom turizmu obuhvaća sve aspekte jezika i stilova izražavanja koji variraju među kulturama. Razumijevanje tih razlika od suštinskog je značaja za turističke profesionalce, koji trebaju prilagoditi svoj jezični pristup kako bi zadovoljili očekivanja gostiju. Usmena komunikacija u tim kontekstima može značiti prilagodbu jezika i stila kako bi se uskladila s lokalnim normama. Korištenje jezika također se odnosi na prilagodbu u pisanju, gdje je jasnoća i preciznost ključna za izbjegavanje nesporazuma, posebno u pisanju rezervacija, uputa ili ponuda (Gudykunst i Kim, 2003).

S druge strane, neverbalna komunikacija igra ne manje važnu ulogu u međunarodnom turizmu. Neverbalni signali kao što su geste, izrazi lica, kontakt očima i tjelesni položaj mogu značajno utjecati na percepciju i interpretaciju verbalnih poruka. Na primjer, u Latinskoj Americi i Mediteranu, često se koristi intenzivniji kontakt očima i fizička bliskost, dok u Skandinaviji i Istočnom Aziji, veća distanca može biti norma. Svi ovi aspekti neverbalne komunikacije mogu utjecati na to kako se poruka percipira i prihvaća. Osim toga, simbolika boja i mirisa također igra značajnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji. U međunarodnom turizmu, dizajn prostora, izbor boja i korištenje mirisa mogu imati različita značenja i utjecaje na goste. Na primjer, plava boja se često povezuje s osjećajem smirenosti i povjerenja u mnogim zapadnim kulturama, dok u nekim istočnim kulturama, plava može simbolizirati tugu. Slične kulturne razlike primjenjuju se na mirise, gdje mirisi poput lavande mogu biti shvaćeni kao umirujuć u nekim kulturama, dok u drugima mogu biti iritantni. Razumijevanje ovih kulturnih razlika u simbolici može pomoći u kreiranju okruženja koje je ugodno i odgovarajuće za sve goste (Gudykunst i Kim, 2003).

Elektronska komunikacija, koja uključuje e-maileve, mobilne poruke i video pozive, postaje sve važnija u međunarodnom turizmu. Ovi alati omogućuju brzu razmjenu informacija i mogu biti vrlo korisni za komunikaciju s gostima prije, tijekom i nakon njihovog boravka. Međutim, elektronska komunikacija također nosi određene izazove, uključujući nedostatak neverbalnih signala i mogućnost tehničkih problema koji mogu otežati razumijevanje poruka. Na primjer, e-mailovi mogu biti shvaćeni kao hladni ili nepristojni ako nisu pravilno napisani, dok video pozivi mogu biti pogođeni problemima sa signalom ili kvalitetom slike. Da bi se minimizirali ovi problemi, važno je osigurati jasnoću i točnost u pisanju e-mailova, te koristiti tehnologiju na način koji omogućava jasnu i učinkovitu komunikaciju. Također, turističke

organizacije trebaju pružiti edukaciju svojim zaposlenicima u vezi s najboljim praksama u elektronskoj komunikaciji kako bi se osigurala učinkovitost i profesionalnost (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Uspješno upravljanje verbalnom i neverbalnom komunikacijom u međunarodnom turizmu može značajno poboljšati iskustvo gostiju i pridonijeti uspjehu turističkih organizacija. Razumijevanje kulturnih razlika u komunikacijskim stilovima, prilagodba neverbalnih signala i pravilna upotreba elektronske komunikacije ključni su za izgradnju pozitivnih odnosa s gostima i osiguranje da njihovo iskustvo bude ugodno i zadovoljavajuće. Kroz kontinuiranu edukaciju i razvoj vještina, turističke organizacije mogu bolje odgovarati na potrebe svojih gostiju i osigurati da njihova komunikacija bude učinkovita i kulturološki osjetljiva.

## **4. KULTURNA OSJETLJIVOST**

Kulturna osjetljivost ne podrazumijeva samo svijest o postojanju različitih običaja, jezika i normi, već zahtijeva aktivno uključivanje tih spoznaja u svakodnevne poslovne prakse. Kada turistički djelatnici pokazuju kulturnu osjetljivost, oni su sposobni anticipirati i odgovoriti na različite potrebe i očekivanja gostiju, čime se smanjuju potencijalni nesporazumi i povećava zadovoljstvo posjetitelja. Ovaj pristup također doprinosi izgradnji boljih odnosa između lokalne zajednice i posjetitelja, čime se jača dugoročna održivost turističke destinacije (Resinger i Turner, 2003).

U međunarodnom turizmu, kulturna osjetljivost znači prepoznavanje i prilagođavanje različitim kulturnim preferencijama turista, kao i poštivanje lokalnih običaja i tradicija. Ova vrsta osjetljivosti omogućava pružateljima usluga da bolje razumiju i zadovolje potrebe svojih gostiju, što povećava razinu zadovoljstva i pomaže u izbjegavanju kulturnih nesporazuma. (Samovar, Porter i McDaniel, 2013). S obzirom na sve veću raznolikost turista, kulturna osjetljivost postaje nužnost, a ne samo dodatna vrijednost. Turistički sektor mora kontinuirano raditi na edukaciji i osposobljavanju svojih zaposlenika kako bi oni razvili dublje razumijevanje i uvažavanje kulturnih razlika. Ovaj proces uključuje učenje o različitim običajima, religijskim praksama, jezičnim specifičnostima i društvenim normama koje oblikuju ponašanje i očekivanja turista (Hofstede, 2001).

U nastavku ovog poglavlja, detaljnije će se raspravljati o specifičnim aspektima kulturne osjetljivosti u turizmu, uključujući kako se kulturni stereotipi i predrasude mogu prepoznati i prevladati u turističkoj industriji, važnost razumijevanja preferencija i očekivanja različitih kulturnih skupina, prepreke u razumijevanju kultura drugih zemalja, te kako se komunikacija može prilagoditi kako bi bila u skladu s kulturnim normama i očekivanjima gostiju. Ove teme su ključne za daljnje produblјivanje razumijevanja kulturnih kompetencija i njihovu primjenu u međunarodnom turizmu.

### **4.1. Kulturni stereotipi i predrasude**

Kulturni stereotipi i predrasude predstavljaju značajan izazov u međunarodnom turizmu, utječući na način na koji turisti doživljavaju destinacije i kako lokalno stanovništvo percipira



posjetitelje. Stereotipi su pojednostavljene i često pogrešne predodžbe o određenim kulturnim skupinama koje se temelje na generalizacijama (Hofstede, 2001). U turizmu, stereotipi mogu oblikovati očekivanja i ponašanja turista, ali i lokalnih pružatelja usluga, što može dovesti do nesporazuma i neadekvatne interakcije (Resinger i Turner, 2003). Ove generalizacije ne uzimaju u obzir individualne razlike i specifičnosti unutar svake kulturne skupine, što može dovesti do nepoštovanja i osjećaja nelagode.

Predrasude su još jedan aspekt koji negativno utječe na interkulturalnu komunikaciju u turizmu. One se temelje na negativnim stavovima i mišljenjima prema određenim kulturnim skupinama, često bez stvarnog iskustva ili interakcije s pripadnicima tih skupina. U turizmu, predrasude mogu rezultirati diskriminacijom i nepoštenim postupanjem prema turistima iz određenih zemalja ili etničkih grupa. To može značajno narušiti iskustvo turista i stvoriti lošu sliku o destinaciji, što može imati dugoročne negativne posljedice za turizam u toj regiji (Pizam i Mansfeld, 2004).

Stereotipi i predrasude mogu utjecati i na lokalno stanovništvo koje često koristi te obrasce mišljenja u interakciji s turistima. Takvi stavovi narušavaju kvalitetu pruženih usluga i doprinose stvaranju negativne atmosfere koja može odvratiti turiste od ponovnog posjeta. Ovaj problem je posebno izražen u destinacijama koje se oslanjaju na masovni turizam, gdje lokalni stanovnici mogu razviti negativne stavove prema turistima zbog osjećaja ugroženosti ili zasićenja turizmom (McKercher i Cros, 2002).

Kulturni stereotipi i predrasude značajno utječu na način na koji se destinacije promoviraju. U marketinškim kampanjama često se koriste slike i simboli koji se oslanjaju na prepoznatljive, ali ponekad pojednostavljene prikaze određenih kultura. Ova praksa može dovesti do iskrivljene percepcije kulture, jer se stvarni kulturni elementi mogu zamijeniti s površnim stereotipima. Kao rezultat toga, turisti mogu imati nerealna očekivanja o destinaciji, temeljeći svoje slike na idealiziranim prikazima. Kada se suoče s stvarnošću koja se ne podudara s njihovim prethodno stvorenim očekivanjima, mogu doživjeti razočaranje i nezadovoljstvo. Stoga, važnost stvaranja autentičnih i informativnih marketinških materijala, koji točno odražavaju kulturnu stvarnost destinacije, postaje ključna. Ove strategije ne samo da pomažu u izgradnji realističnih očekivanja kod turista, već također doprinose dugoročnoj održivosti turizma, jačanju povjerenja i poboljšanju odnosa između turista i lokalnih zajednica (Humphreys i Holloway, 2019).

Kulturni stereotipi i predrasude mogu imati dalekosežne posljedice na interakcije unutar turističke industrije. Na primjer, turisti iz određenih zemalja mogu biti dočekani s očekivanjima koja su utemeljena na stereotipima, što može utjecati na kvalitetu usluge koju primaju. Jedan od primjera toga je često susretan stereotip da su japanski turisti uvijek ljubazni i tihi. Ovakav stav može dovesti do situacija u kojima turistički radnici pretpostavljaju da će svi japanski turisti biti pasivni ili da neće izraziti svoje nezadovoljstvo, što može rezultirati lošijom kvalitetom usluge kada se suoče s gostima koji ne odgovaraju tom stereotipu. S druge strane, turist iz zapadnih zemalja može biti stereotipno percipiran kao zahtjevan ili kritičan, što može navesti pružatelje usluga da unaprijed pretpostave kako će biti teško zadovoljiti takve goste (Hofstede, 2001).

U drugom primjeru, stereotipi o turistima iz zemalja u razvoju mogu utjecati na način na koji ih doživljavaju pružatelji usluga u razvijenim zemljama. Na primjer, turisti iz Latinske Amerike ili Afrike mogu biti percipirani kao manje skloni trošenju ili kao "egzotični" gosti. Ovakvi stereotipi ne samo da oblikuju ponašanje turističkih radnika, već mogu utjecati i na percepciju samih turista o načinu na koji su doživljeni, što može rezultirati osjećajem nelagode ili nepravde. Još jedan primjer su predrasude prema turistima iz određenih kulturnih ili etničkih skupina koje mogu rezultirati diskriminacijom, bilo suptilnom ili očitom. Turisti iz bliskoistočnih zemalja, na primjer, često su suočeni s pretpostavkama da su konzervativni ili da zahtijevaju poseban tretman, što može dovesti do toga da se prema njima postupa drugačije nego prema turistima iz drugih dijelova svijeta (Morgan i Pritchard, 1999).

Nadalje, kulturni stereotipi ne utječu samo na turističke radnike, već i na same turiste. Na primjer, zapadni turisti koji putuju u Aziju često mogu imati unaprijed stvorene predodžbe o tome što mogu očekivati, što može uključivati stereotipne ideje o "orijentalnoj egzotici" ili "duhovnosti" koja se često povezuje s tim destinacijama. Ove predodžbe mogu oblikovati njihova očekivanja i ponašanje, što može rezultirati nesporazumima ili razočaranjima kada stvarnost ne odgovara njihovim očekivanjima. Primjer koji ilustrira složenost ovih dinamika može se naći u odnosu između turističkih radnika i turista iz različitih kulturnih pozadina na Karibima. Turisti iz SAD-a, na primjer, često imaju određene stereotipe o Karibima kao mjestu gdje je sve "opijeno" i "opušteno", dok lokalno stanovništvo može imati predrasude prema američkim turistima kao zahtjevnim i manje strpljivima (Sharpley, 2018). Ove uzajamne percepcije mogu dovesti do nesporazuma ili čak sukoba tijekom interakcija.

Zbog ovakvih primjera, jasno je koliko je važno prepoznati i razumjeti kako kulturni stereotipi i predrasude utječu na međukulturalne interakcije unutar međunarodnog turizma. Razbijanje ovih stereotipa i rad na izgradnji istinske kulturne osjetljivosti među turističkim radnicima i turistima ključni su koraci prema stvaranju pozitivnijeg i inkluzivnog turističkog iskustva za sve sudionike.

## **4.2. Razumijevanje preferencija i očekivanja**

U svijetu u kojem se turizam globalizira i diversificira, kulturne razlike među gostima postaju sve izraženije, te je nužno da pružatelji usluga imaju duboko razumijevanje tih razlika kako bi mogli učinkovito odgovarati na specifične potrebe i očekivanja. Svaka kultura sa sobom nosi jedinstveni set vrijednosti, normi i očekivanja koji oblikuju način na koji pojedinci doživljavaju putovanja, turističke destinacije i interakciju s lokalnim stanovništvom.

Pružatelji usluga moraju biti svjesni kulturnih razlika kako bi osigurali da njihova ponuda odgovara očekivanjima različitih skupina gostiju. Ako ne uspiju u tome, postoji rizik da će gosti biti nezadovoljni i da će njihovo ukupno iskustvo biti negativno, što može imati dugoročne posljedice na reputaciju destinacije ili pružatelja usluga. Razumijevanje prehrambenih preferencija također igra ulogu u zadovoljstvu gostiju. Naime, prehrambene navike često su duboko ukorijenjene u kulturi i religiji, te nepoznavanje ili ignoriranje tih preferencija može dovesti do značajnog nezadovoljstva. Na primjer, gosti iz islamskih zemalja često imaju specifične prehrambene zahtjeve poput halal hrane, dok gosti iz Indije mogu preferirati vegetarijanske opcije. Ako hotelski ili restoranski meniji ne uzimaju u obzir ove kulturne razlike, gosti će se osjećati nepoželjno ili ignorirano. S druge strane, pažljivo prilagođavanje ponude prehrane kako bi se udovoljilo različitim kulturnim potrebama može značajno unaprijediti doživljaj gostiju i povećati njihovu lojalnost prema određenoj destinaciji ili pružatelju usluga (Hofstede, 2001).

Kulturološke razlike često djeluju kao važni motivatori u turizmu, ali mogu biti povezane i s većom percepcijom rizika. Različite kulture mogu na različite načine doživljavati isti pristup. U nastavku je prikazana tablica prema Carvalho i Lins de Moraes (2023) u kojoj su sažeti podaci o uobičajenim preferencijama i očekivanjima gostiju iz raznih dijelova svijeta, uključujući prehrambene navike, norme o ponašanju i očekivanja o uslugama (*Tablica 1*):

Tablica 1. Preferencije i očekivanja gostiju iz raznih dijelova svijeta

<b>Kultura</b>	<b>Prehrambene navike</b>	<b>Norme o ponašanju</b>	<b>Očekivanja o uslugama</b>
<u>Zapadna Europa</u>	Raznolika prehrana, naglasak na organskoj hrani i zdravim opcijama. Mnogim turistima važno je iskustvo lokalne kuhinje.	Izravna komunikacija, manji fizički kontakt. Ponašanje je uglavnom neformalno.	Visok standard usluge, očekuju brzu i učinkovitu uslugu, posebnu pažnju daju čistoći i profesionalizmu.
<u>Sjeverna Amerika</u>	Fokus na brzu hranu, velike porcije. Sve češće traže opcije za vegetarijance i vegane.	Veća razina individualizma; izravna komunikacija. Očekuje se prijateljski i srdačan ton, ali uz očuvanje osobnog prostora.	Brza i efikasna usluga, prilagođena iskustvu korisnika. Često traže personalizirane ponude i fleksibilnost usluge.
<u>Kina</u>	Naglasak na tradicionalnim kineskim jelima, preferiraju topla jela, izbjegavaju sirovu hranu. Često se traže specifične prehrambene navike povezane s vjerovanjima.	Veći naglasak na formalnosti, poštovanje hijerarhije i starijih osoba. Fizički kontakt u komunikaciji se izbjegava.	Očekuju visoku razinu usluge, naglasak na poštovanju hijerarhije i formalnosti, preferiraju grupne aktivnosti.
<u>Japan</u>	Prehrambene navike uključuju tradicionalne obroke poput sushi-ja, preferiraju svježije i sezonske namirnice. Velik fokus na estetici hrane i načinu prezentacije.	Izbjegavaju fizički kontakt i preferiraju tiše razgovore. Izrazito važna disciplina i formalnost.	Očekuju iznimnu točnost i preciznost usluga, visoku razinu poštovanja, vrlo su osjetljivi na detalje i prezentaciju usluga.
<u>Bliski Istok</u>	Halal hrana je ključna, strogo se poštuju prehrambeni propisi povezani s religijom (npr. izbjegavanje svinjetine).	Stroga pravila o ponašanju, posebno prema ženama. Velik naglasak na privatnosti i pristojnosti.	Očekuju visoku razinu privatnosti u uslugama (posebno u hotelima), poštovanje religijskih običaja, fleksibilnost s molitvenim vremenima.
<u>Indija</u>	Preferiraju jela bez mesa, s jakim začinima. Mnogi turisti traže vegetarijanske i veganske opcije, posebnu pozornost na prehrambena	Različite norme o ponašanju ovisno o religiji i društvenom statusu. Preferira se umjeren fizički kontakt, osobni prostor važan.	Očekuju gostoljubivost i pažnju prema detaljima. Važno je poštovati njihove religijske norme (npr. kod odabira jela, vremena obroka).

	ograničenja povezana s religijom.		
<u>Latinska Amerika</u>	Uživa u raznolikoj i bogatoj prehrani, jela su često začinjena. Važan je naglasak na zajedničkim obrocima i društvenom aspektu prehrane.	Topla i bliska komunikacija, fizički kontakt poput zagrljaja i tapšanja po ramenu je uobičajen.	Očekuju srdačnu i prijateljsku uslugu, fleksibilnost i opuštenost u uslužnim procesima, cijene osobni pristup.

Izvor: samostalna izrada autorice prema Carvalho, I. and Moraes, M. (2023): *Cultural Differences, Risk ind. Tourism: A Literature Review*. Emerald Publishing Limited, str. 175-193.

Destinacije koje uspješno prilagode svoje ponude i usluge kako bi odgovarale različitim kulturnim potrebama i očekivanjima gostiju imaju veće šanse za privlačenje ponovljenih posjeta i izgradnju lojalnosti među međunarodnim turistima. U ovom kontekstu, kontinuirano obrazovanje i osposobljavanje turističkih radnika postaje neizbježno kako bi se osiguralo da oni mogu prepoznati i odgovoriti na ove izazove (Sharpley, 2018).

Međunarodni turisti dolaze iz različitih kulturnih pozadina koje oblikuju njihove preferencije kada su u pitanju smještaj, hrana, stil komunikacije, razina usluge i aktivnosti koje ih zanimaju. Kulturne kompetencije pomažu turističkim radnicima da prepoznaju ove razlike i shvate što je za goste iz različitih kultura važno. Kulturne kompetencije su također ključne za prepoznavanje što turisti iz različitih kultura očekuju od svojih putovanja. Dok jedni mogu tražiti avanturu i autentična iskustva, drugi mogu više cijeniti luksuz, privatnost i opuštanje. Razumijevanje tih očekivanja omogućuje turističkim radnicima i kompanijama da osmisle ponude i itinerere koji će biti u skladu s preferencijama specifičnih tržišta, čime se povećava konkurentnost destinacije na globalnom turističkom tržištu. U konačnici, kulturne kompetencije nisu samo korisne u direktnoj komunikaciji s gostima, već i u strategijama marketinga i oglašavanja. Razumijevanjem kulturnih očekivanja i preferencija, turističke kompanije mogu kreirati marketinške poruke i kampanje koje rezoniraju s različitim ciljnim grupama turista, čime se povećava njihova privlačnost i uspješnost na međunarodnoj razini.

### 4.3. Prepreke u razumijevanju kulturnih razlika

Prepreke u razumijevanju drugih kultura u međunarodnom turizmu mogu značajno utjecati na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Ove prepreke mogu biti različite prirode i uključuju jezične barijere, kulturne norme, predrasude, stereotipe, te tehničke i infrastrukturne razlike. Svaka od njih ima potencijal da uzrokuje nesuglasice i smanji učinkovitost turističkih operacija, stoga je od esencijalne važnosti razumjeti i prevladati ove prepreke kako bi se unaprijedila kvaliteta usluge i iskustvo gostiju (Hofstede, 2001).

Jezične barijere predstavljaju jednu od najčešćih prepreka u međunarodnom turizmu. Jezik je osnovni alat komunikacije, a nesporazumi mogu nastati zbog različitih jezičnih normi, naglasaka i kulturnih izraza. Kada djelatnici i gosti ne govore istim jezikom, može doći do pogrešnog tumačenja informacija ili nesporazuma koji mogu utjecati na cjelokupno iskustvo. Jezične barijere također mogu otežati pružanje točnih informacija i adekvatnu prilagodbu usluga prema specifičnim potrebama gostiju. Osim doslovnog prijevoda, koji često može biti neprecizan, važno je razumjeti kulturni kontekst koji je povezan s određenim jezikom (Triandis, 2002).

Primjerice, u hotelijerskoj industriji, razlika u percepciji vremena može uzrokovati nesuglasice između osoblja i gostiju. U nekim kulturama, poput njemačke, punktiranost je izuzetno važna, dok u drugim kulturama, kao što je latinoamerička, fleksibilnost prema vremenskim normama može biti češća. Ovo može rezultirati u konfliktima ako hotel ne uspije uskladiti svoja pravila s očekivanjima gostiju. Na primjer, ako hotel ima stroga pravila o točnom vremenu za prijavu i odjavu u smještaju, gosti iz kultura gdje su fleksibilniji prema vremenskim normama mogu doživjeti stres i nezadovoljstvo zbog neskladnosti između njihovih očekivanja i pravila hotela (Richards i Wilson, 2007).

Također, jezične barijere mogu imati značajan utjecaj na kvalitetu usluge. Primjer može biti slučaj kada turistička agencija iz zemlje s visokim standardima engleskog jezika nudi usluge u zemlji gdje je engleski jezik slabije razumljiv. U takvom scenariju, vodiči i osoblje agencije možda neće moći učinkovito komunicirati s gostima, što može dovesti do nesporazuma i nezadovoljstva. Na primjer, gosti mogu biti zbunjeni zbog pogrešno interpretiranih informacija o turama, cijenama ili sigurnosnim mjerama, što može negativno utjecati na njihov cjelokupni doživljaj (Gudykunst i Kim, 2003).

Tehničke i infrastrukturne prepreke također mogu uzrokovati nesuglasice. Na primjer, ako destinacija ili usluga ne nudi tehničku podršku na jeziku koji gosti razumiju ili ako infrastrukturne usluge ne zadovoljavaju standarde očekivane od strane gostiju iz određenih zemalja, to može uzrokovati frustracije. Na primjer, gosti iz zemalja s naprednijim tehnološkim rješenjima mogu biti nezadovoljni ako destinacija ne nudi osnovne tehničke usluge ili ako postoje tehničke barijere koje otežavaju njihovu komunikaciju i pristup informacijama (Triandis, 2002).

Kulturne razlike ne utječu samo na percepciju turističkih destinacija, već i na način na koji se te destinacije promoviraju. Ovaj izazov često vodi do nesporazuma, netočnih stereotipa i nedovoljno efikasnih promotivnih kampanja. Na primjer, destinacije koje koriste univerzalne marketinške poruke, ne vodeći računa o kulturnim specifičnostima ciljnih skupina, riskiraju da ne zadovolje očekivanja svojih posjetitelja ili da njihovu poruku krivo interpretiraju. U cilju uspješne promocije destinacija, važno je da strategije budu prilagođene različitim kulturnim kontekstima. To uključuje pažljivo osmišljavanje vizualnih i jezičnih elemenata kampanja koje će biti u skladu s kulturnim vrijednostima i normama ciljnih skupina. Osim prilagodbe promotivnih poruka, neophodno je razvijati i vještine međukulturalne komunikacije unutar timova za odnose s javnošću. Organizacije moraju obučavati svoje zaposlenike da razumiju i poštuju raznolikost kultura s kojima stupaju u interakciju, čime će osigurati bolju komunikaciju i učinkovitije promocije. Uključivanje kulturnih stručnjaka i savjetnika može značajno unaprijediti uspjeh turističkih kampanja prilagođenih različitim ciljanim tržištima. Razvoj globalnog pozicioniranja turističkih destinacija također je ključna komponenta u stvaranju snažnog međunarodnog identiteta (Zhang i Jiang, 2024).

Ovi primjeri ilustriraju kako kulturne razlike i prepreke mogu utjecati na turističke usluge i kako je važno da turističke destinacije i uslužne industrije prepoznaju i adresiraju ove izazove kako bi poboljšali iskustvo svojih gostiju. Kontinuirano obrazovanje i prilagodba su ključni za prevladavanje prepreka i osiguranje pozitivnog iskustva za sve sudionike turističkih usluga u međunarodnom turizmu.

## 5. STRATEŠKA RJEŠENJA I PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Razvijanje kulturnih kompetencija zahtijeva promišljene strategijske pristupe koji su usmjereni na obrazovanje i edukaciju turističkih djelatnika, te prilagođavanje poslovnih modela kako bi se uzeli u obzir kulturni aspekti u svakodnevnom poslovanju. U tom kontekstu, postojeći istraživački radovi, kao i primjeri iz prakse, ukazuju na potrebu za integracijom kulturnih elemenata u sve faze turističkog planiranja i razvoja. To uključuje dizajn turističkih proizvoda, usluga i iskustava koji su u skladu s kulturnim normama i vrijednostima destinacija, te educiranje turista o važnosti poštivanja lokalnih običaja i tradicija.

Osim toga, kontinuirani razvoj kulturnih kompetencija može se postići kroz implementaciju specijaliziranih programa edukacije i certifikacije za turističke djelatnike, kao i kroz uspostavljanje partnerskih odnosa između turističkih organizacija i lokalnih zajednica. Time se ne samo povećava razina usluge i zadovoljstva gostiju, već se osigurava i očuvanje kulturnih identiteta destinacija, što je ključno za dugoročno održiv razvoj turizma (Chen i Starosta, 1996).

U ovom poglavlju, analizirat će se različite strategije koje turističke organizacije mogu koristiti za razvoj kulturnih kompetencija, uključujući edukacijske programe, prilagodbu turističkih proizvoda, te važnost kontinuiranog praćenja i evaluacije uspješnosti implementiranih mjera. Kroz ove strategije, cilj je postići visok stupanj kulturne osjetljivosti koji će omogućiti turističkim destinacijama i organizacijama da se uspješno nose s izazovima i prilikama koje donosi globalizacija turizma.

### 5.1. Globalne inicijative za unaprjeđenje kulturne osviještenosti

Globalne inicijative za unaprjeđenje kulturne osviještenosti imaju ulogu u promoviranju međukulturalnog razumijevanja i održivog razvoja u međunarodnom turizmu. Ove inicijative pružaju okvir za države, organizacije i pojedince kako bi razvili i implementirali strategije koje podržavaju kulturnu raznolikost i osnažuju lokalne zajednice.

Jedna od najvažnijih globalnih inicijativa je inicijativa Ujedinjenih naroda pod nazivom *Sustainable Development Goals* (SDGs) kojom se predstavlja sveobuhvatni okvir za postizanje



održivog razvoja u svim dimenzijama - ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj. Usvojeni 2015. godine kao dio Agende 2030, ovi ciljevi postavljaju temelje za globalni napredak koji promiče ekonomsku održivost i duboko uvažava kulturnu različitost i interkulturalno razumijevanje. Kulturna osviještenost unutar SDGs-a prepoznata je kao ključni aspekt koji doprinosi ne samo miru i stabilnosti, već i inkluzivnom društvenom razvoju, koji obuhvaća sve zajednice, uključujući one najranjivije (UN, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015).

Ciljevi prema SGD-u naglašavaju značaj kulture kroz više svojih ciljeva, od kojih su posebno važni u kontekstu razvoja kulturnih kompetencija u međunarodnom turizmu: cilj 4 - kvalitetno obrazovanje; cilj 8 - dostojanstven rad i ekonomski rast; cilj 12 - održiva potrošnja i proizvodnja. Cilj 4 potiče obrazovanje koje uključuje razvoj interkulturalnih kompetencija, omogućujući pojedincima da razumiju i cijene kulturnu raznolikost. Ova edukacija ne samo da pridonosi osobnom razvoju, već i jača socijalnu koheziju, čime se osigurava da kulturna raznolikost bude izvor snage, a ne sukoba. Cilj 8 usmjeren je na promoviranje održivog ekonomskog rasta, pri čemu turizam ima ključnu ulogu. Održivi turizam, koji je kulturno osjetljiv i ekološki odgovoran, može biti moćan alat za ekonomski razvoj, posebno u regijama koje se oslanjaju na svoju kulturnu baštinu kao turističku atrakciju. Međutim, ovaj oblik turizma zahtijeva pažljivo planiranje i upravljanje kako bi se osiguralo da koristi lokalnim zajednicama i očuva njihove kulture, umjesto da ih uništava. Cilj 12 poziva na održivu potrošnju i proizvodnju, uključujući odgovorno upravljanje prirodnim resursima i smanjenje otpada. U kontekstu turizma, to znači razvoj strategija koje smanjuju negativne utjecaje masovnog turizma na lokalne zajednice, promičući oblike turizma koji poštuju kulturne specifičnosti i doprinosi očuvanju kulturne baštine. Ova održivost nije samo ekološka, već i kulturna, osiguravajući da turizam dugoročno podržava, a ne ugrožava, kulturne vrijednosti zajednica koje posjećuje (UN, 2015).

Jedna od konkretnih inicijativa unutar SDGs-a koja se fokusira na unaprjeđenje kulturne osviještenosti je *Global Development Initiative*. Ova inicijativa ima za cilj osnažiti ranjive populacije kroz promicanje inkluzivnog društvenog razvoja, koji uključuje i poštivanje kulturnih različitosti. Uključivanjem kulturne dimenzije u razvojne projekte, ova inicijativa osigurava da globalni razvoj poštuje lokalne kulture, ali ih i aktivno uključuje kao ključne partnere u procesu. Na taj način, inicijativa promiče integraciju kulturne osviještenosti u međunarodni turizam, pomažući oblikovati turističke politike koje su osjetljive na kulturne specifičnosti (UN, 2021).

Važno je napomenuti da inicijative poput *Global Development Initiative*-a ne djeluju izolirano. One su dio šireg globalnog pokreta unutar SDGs-a, koji uključuje i druge međunarodne organizacije, nevladine organizacije i privatni sektor. Zajedno, ovi akteri rade na razvoju globalnih standarda i smjernica koje pomažu vladama i turističkoj industriji da razviju prakse koje su kulturno osjetljive i održive. Time se omogućuje da turizam postane alat za očuvanje kulturne baštine, a ne prijetnja, te da se osigura da svi sudionici u turističkom lancu vrijednosti, od lokalnih zajednica do globalnih putnika, profitiraju od ovog održivog razvoja (UN, 2015).

Još jedna globalna inicijativa je *Intercultural Cities Programme* (ICC). To je inovativna inicijativa koju vodi Vijeće Europe, pokrenuta 2008. godine, s ciljem da pomogne gradovima u upravljanju kulturnom raznolikošću na način koji promiče socijalnu koheziju i ekonomski razvoj. Ovaj program pruža alate i resurse za stvaranje urbanih sredina koje valoriziraju kulturnu raznolikost, potiču uključenost i smanjuju diskriminaciju. ICC pomaže gradovima u razvoju i implementaciji strategija za bolju integraciju migranata i manjinskih zajednica. Ove strategije obuhvaćaju razne aspekte uključivanja, kao što su pristup obrazovanju, zapošljavanju i drugim ključnim društvenim uslugama. Program se fokusira na borbu protiv diskriminacije i predrasuda kroz edukaciju i podizanje svijesti. Aktivnosti uključuju radione, javne kampanje i saradnju s lokalnim organizacijama koje se bave ljudskim pravima. ICC potiče sve građane, uključujući marginalizirane grupe, da aktivno učestvuju u društvenom životu. To uključuje savjete o organizaciji savjeta za etničke zajednice i događaja koji promiču međusobno razumijevanje. Program pruža platformu za gradove da razmjenjuju iskustva i najbolje prakse. Ovo uključuje organizaciju međunarodnih konferencija, radionica i radnih sastanaka gdje gradovi mogu učiti jedni od drugih i razvijati inovativne pristupe upravljanju raznolikošću (*Vijeće Europe*, 2024).

Gradovi koji učestvuju u ICC programu bilježe značajna poboljšanja u raznim oblastima. Socijalna kohezija se povećava, nivo diskriminacije se smanjuje, a ekonomska integracija jača kroz bolje iskorištavanje potencijala raznolike radne snage. Povećana participacija marginaliziranih zajednica doprinosi ukupnom razvoju grada i jačanju njegove konkurentnosti. ICC surađuje s brojnim međunarodnim i lokalnim partnerima, uključujući vladine i nevladine organizacije, akademske institucije i privatni sektor, kako bi osigurao sveobuhvatan pristup rješavanju izazova kulturne raznolikosti (*Vijeće Europe*, 2024).

Globalne napore koje UNESCO provodi u promicanju kulturne raznolikosti i međukulturalnog dijaloga kroz niz inicijativa imaju za cilj poticanje razumijevanja i suradnje među kulturama širom svijeta. Ove inicijative usmjerene su na jačanje kulturnog identiteta, poticanje kreativnosti i osnaživanje globalnog mira kroz međusobno poštovanje i interakciju među različitim kulturnim zajednicama. UNESCO-ove inicijative za kulturnu raznolikost fokusiraju se na očuvanje i promicanje kulturnog naslijeđa, tradicija i jezika. Kroz projekte i programe pomažu u zaštiti materijalne i nematerijalne kulturne baštine koja doprinosi identitetu i raznolikosti kulturnih zajednica. Inicijative uključuju podizanje svijesti o važnosti kulturne raznolikosti te poticanje vlada i zajednica na razvijanje politika koje podržavaju kulturni pluralizam (UNESCO, 2024).

Programi koje provodi UNESCO usmjereni su na stvaranje platformi za dijalog između različitih kultura, religija i etničkih skupina. Kroz organizaciju međunarodnih konferencija, radionica i kulturnih razmjena, potiču direktnu interakciju i suradnju među različitim zajednicama, što doprinosi smanjenju sukoba i jačanju globalnog mira. Inicijative uključuju razvoj obrazovnih materijala i programa koji se fokusiraju na razumijevanje i prihvaćanje kulturnih razlika. Nude edukacijske resurse za učitelje, studente i zajednice kako bi se promovirale vrijednosti tolerancije i otvorenosti prema drugim kulturama. Obrazovni programi uključuju kurikulume o kulturnom raznolikosti, globalnom građanstvu i ljudskim pravima se Bave se istraživanjem u području kulturne raznolikosti i međukulturalnog dijaloga, objavljujući studije i izvještaje koji nude uvid u trendove, izazove i uspješne prakse. Publikacije uključuju analize kulturnih politika, izvještaje o stanju kulturne raznolikosti i preporuke za razvoj učinkovitih strategija u promicanju kulturnog pluralizma. Programi pomažu u očuvanju kulturnog naslijeđa, smanjenju kulturnih sukoba i jačanju globalnog razumijevanja. Kroz ove inicijative, UNESCO doprinosi izgradnji društava koja cijene i poštuju kulturne razlike, te rade na stvaranju mirnijeg i pravednijeg svijeta (UNESCO, 2024).

Globalne inicijative za unaprjeđenje kulturne osviještenosti koje uključuju obrazovne programe, kampanje za podizanje svijesti, međunarodne konferencije i suradnje između država i organizacija, promiču ideju kulturne raznolikosti kao temelja održivog i odgovornog turizma. Kulturna osviještenost kroz globalne inicijative pomaže turističkim radnicima i organizacijama da bolje razumiju kulturne specifičnosti svojih gostiju, kao i lokalnih zajednica u destinacijama koje posjećuju. Time se smanjuje rizik od komercijalizacije ili degradacije lokalnih kultura i omogućuje da turizam postane alat za očuvanje kulturnih vrijednosti, umjesto faktora njihove erozije. Takve inicijative također igraju važnu ulogu u obrazovanju turista o važnosti kulturne

osjetljivosti. Kroz različite programe i kampanje, turisti se educiraju o tome kako se ponašati odgovorno u različitim kulturnim kontekstima, poštujući lokalne običaje, norme i pravila. To uključuje sve, od prikladnog odijevanja i ponašanja na svetim mjestima do razumijevanja specifičnih kulturnih normi vezanih uz komunikaciju, fotografiranje ili interakciju s lokalnim stanovništvom. Kada su turisti kulturno osviješteni, smanjuju se šanse za nesporazume ili neprikladno ponašanje koje bi moglo uvrijediti lokalnu zajednicu ili narušiti turističko iskustvo. Osim toga, globalne inicijative za kulturnu osviještenost potiču suradnju među različitim akterima u turizmu, uključujući vlade, nevladine organizacije, turističke kompanije i lokalne zajednice. Takve suradnje mogu rezultirati razvojem politika i strategija koje promiču odgovoran turizam. Inicijative za kulturnu osjetljivost osnažuju sve sudionike u međunarodnom turizmu da igraju aktivnu ulogu u očuvanju i promoviranju kulturnih vrijednosti.

## **5.2. Inovativni projekti u turizmu kroz integraciju kulturne raznolikosti**

U suvremenom turizmu važnost kulturnih kompetencija nikada nije bila veća. Inovacije koje se usmjeravaju na integraciju kulturne raznolikosti igraju značajnu ulogu u obogaćivanju turističkih ponuda, očuvanju kulturnih identiteta i promicanju međukulturalnog razumijevanja.

Jedan od glavnih smjerova inovacija u turizmu je turizam temeljen na zajednici, odnosno CBT - *Community-Based Tourism*. Ova strategija omogućava turistima da se direktno povežu s lokalnim zajednicama, što im pruža priliku da dožive autentična kulturna iskustva. CBT model omogućava turistima sudjelovanje u svakodnevnim aktivnostima lokalnih zajednica, uključujući tradicionalne obrtničke vještine, poljoprivredne prakse i sudjelovanje u lokalnim festivalima (Habiba i Lina, 2023). Prema istim autorima (2023), CBT funkcionira na temelju nekoliko ključnih principa:

- Sudjelovanje lokalne zajednice: zajednice su uključene u svaki aspekt turizma, od odlučivanja do operativnih aktivnosti, što im daje vlasništvo nad turističkim razvojem.
- Održivi razvoj: CBT je osmišljen tako da osigurava dugoročnu održivost, kako ekonomsku, tako i ekološku, naglasak je na zaštiti okoliša, kulturne baštine i resursa zajednice.

- Ekonomske koristi za zajednicu: pruža mogućnost lokalnom stanovništvu da ostvari prihod kroz turizam, bilo kroz pružanje usluga poput smještaja, vođenja tura ili prodaje lokalnih proizvoda i rukotvorina.
- Očuvanje kulture i okoliša: promiče se očuvanje lokalnih običaja, tradicija i okoliša kroz pažljivo planirane aktivnosti koje poštuju autentičnost zajednice i njezinih resursa.
- Edukacija i svijest: posjetitelji dobivaju priliku naučiti više o lokalnoj kulturi i okolišu, što može pomoći u podizanju svijesti o važnosti očuvanja kulturnog i prirodnog nasljeđa.
- Dijeljenje dobiti: dobit od turizma raspodjeljuje se unutar zajednice na način koji omogućava pravednu distribuciju sredstava i poboljšanje resursa.

Ukratko, CBT je strategija koja omogućava lokalnim zajednicama da kontroliraju turistički razvoj, stvarajući održive i pravedne turističke modele koji doprinose ekonomskom razvoju zajednica i očuvanju njihovih kulturnih i prirodnih resursa.

Društveni poduzetnici često kreiraju inovativne projekte koji povezuju kulturne tradicije s turističkim iskustvima jer njihov primarni cilj nije samo financijska dobit, već i postizanje pozitivnih društvenih promjena. Ovi projekti omogućuju lokalnim stanovnicima da sudjeluju u turizmu, čime se stvara održivi model ekonomskog razvoja koji koristi zajednici. Autentična kulturna iskustva koja turisti doživljavaju u ovakvim projektima privlače globalnu publiku i podižu svijest o važnosti očuvanja tradicija i okoliša. Jedan takav projekt je i *Glocal* (kombinacija riječi "*global*" i "*local*") koji predstavlja strategiju i pristup koji kombinira globalne i lokalne perspektive i pristupe u razvoju i primjeni novih ideja, proizvoda ili usluga. U kontekstu međunarodnog turizma, inovacija *Glocal* podrazumijeva prilagodbu globalnih turističkih trendova i praksi lokalnim specifičnostima i potrebama zajednica, stvarajući tako proizvode i usluge koje su relevantne i autentične za lokalne destinacije, ali istovremeno privlačne globalnoj turističkoj publici. Inovativni projekt *Glocal* omogućava prilagodbu globalnih turističkih proizvoda ili usluga lokalnim kulturnim, ekološkim i društvenim kontekstima. Primjer može biti globalni hotelski lanac koji prilagođava svoju ponudu lokalnim običajima, gastronomiji ili ekološkim zahtjevima. Iako se oslanja na globalne standarde kvalitete i usluge, *Glocal* turizam stavlja naglasak na autentičnost lokalne kulture i iskustva. Ova inovacija uključuje održivi razvoj u turizmu, gdje globalne najbolje prakse pomažu u očuvanju lokalnih resursa. Primjer je primjena globalnih ekoloških standarda koji se prilagođavaju kako bi zaštitili specifične ekosustave i kulturne resurse lokalnih zajednica.

*Glocal* inovacija omogućava lokalnim zajednicama da svoje jedinstvene karakteristike, kulturne i prirodne resurse integriraju u globalno turističko tržište, zadržavajući svoj identitet. To pomaže u privlačenju turista koji traže autentična i jedinstvena iskustva (Hayes, 2022).

Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT) i rast ekonomije dijeljenja, značajno utječu na međunarodni turizam i kulturnu integraciju. Primjer takve tehnološke platforme je *Couchsurfing* koji omogućuje putnicima besplatan smještaj kod lokalnih domaćina, potičući autentičnu interakciju, kulturnu razmjenu i učenje o lokalnim zajednicama. Inovativnost ovog projekta leži u tome što je nemonetarni model, gdje su glavne motivacije socijalizacija, učenje jezika, stvaranje međunarodnih mreža i pružanje autentičnog iskustva, umjesto profitnog cilja. Tim modelom se olakšava susret i interakciju među ljudima iz različitih dijelova svijeta, čime se jača integraciju kulturne raznolikosti. Umjesto klasičnog turističkog modela gdje putnici borave u hotelima i doživljavaju destinaciju površno, *Couchsurfing* pruža dublji kontakt s lokalnim stanovništvom, što pomaže turistima da bolje razumiju lokalne običaje, jezik i način života. Ovaj model smanjuje troškove putovanja, omogućava razmjenu iskustava i pridonosi održivom turizmu, smanjujući potrebu za izgradnjom novih smještajnih objekata. Osim toga, *Couchsurfing* se ističe u usporedbi s platformama poput Airbnb-a jer se temelji na ideji uzajamnog povjerenja i zajedništva, a ne na financijskoj koristi. Studije su pokazale da motivacije korisnika uključuju želju za autentičnim iskustvom, istraživanje novih kultura i stvaranje novih prijateljstava, što obogaćuje njihovo turističko iskustvo na način koji je daleko dublji od običnih komercijalnih aranžmana. Ovaj oblik turizma također potiče odgovornost prema okolišu i održivost, budući da se oslanja na postojeće resurse, a ne na masovnu turističku infrastrukturu (Kuhzady i dr., 2020). Ukupno gledajući, *Couchsurfing* igra važnu ulogu u budućnosti međunarodnog turizma, posebno među mlađim generacijama koje traže iskustva usmjerena na socijalizaciju i kulturnu razmjenu, dok istovremeno pomaže u očuvanju kulturne raznolikosti i održivom razvoju turizma.

U Hrvatskoj, integracija kulturne raznolikosti u turizam također se manifestira kroz različite inovacije i projekte. Hrvatska turistička scena sve više prepoznaje važnost kulturnih kompetencija i održivog razvoja, te implementira različite inicijative kako bi obogatila turistička iskustva i podržala očuvanje kulturnog naslijeđa i adekvatno ga prezentirala na međunarodnoj razini.

Jedan od primjera je “Kulturne rute Vijeća Europe“ koji uključuje uspostavljanje kulturnih ruta koje povezuju povijesne i kulturne lokalitete diljem zemlje. To je program koji

promiče zajedničku kulturnu baštinu i identitet Europe kroz niz tema kao što su arheologija, arhitektura, religija, gastronomija i umjetnost. Ove rute potiču kulturnu i obrazovnu razmjenu, te promiču održivi turizam, otkrivajući manje poznate destinacije i jačajući kulturni i gospodarski razvoj tih područja. Međunarodni turizam je bitno pod utjecajem ovih kulturnih ruta jer privlači turiste u manje poznata, ali kulturno bogata mjesta, stvarajući tako platformu za razmjenu iskustava, tradicija i običaja. Kulturne rute, poput Feničanske rute i Rute sv. Martina, osnažuju interkulturalni dijalog između različitih naroda i regija, što doprinosi boljem razumijevanju i prihvaćanju kulturne raznolikosti. Ove rute također utječu na kulturne kompetencije jer omogućuju sudionicima učenje i razumijevanje bogate povijesti i baštine drugih kultura (Ministarstvo kulture i medija, 2021).

Ovi primjeri ilustriraju kako inovacije u turizmu mogu uspješno integrirati kulturnu raznolikost, stvarajući tako bogatija turistička iskustva. Kroz ove inovacije, turizam postaje sredstvo za promicanje kulturnog razumijevanja, očuvanje kulturnih baština i doprinos globalnom dijalogu. Kroz kreativne pristupe koji uključuju raznolikost kultura, ovi projekti stvaraju jedinstvenu vrijednost na globalnom turističkom tržištu, pomažući destinacijama da se diferenciraju i privuku širu međunarodnu publiku. Povezivanje ekološke svijesti s kulturnim iskustvima potiče odgovoran turizam i osigurava da turističke aktivnosti donose dugoročne koristi lokalnim zajednicama i okolišu. Na globalnoj razini, takvi projekti igraju ključnu ulogu u oblikovanju budućnosti turizma, stvarajući inkluzivno, odgovornije i održivije turističke prakse. Oni pokreću inovacije koje ne samo da zadovoljavaju sveprisutne potrebe modernih putnika, već i promiču vrijednosti koje su ključne za očuvanje kulturne i prirodne baštine.

### **5.3. Edukacija turističkih djelatnika**

Edukacije u području suvremenog međunarodnog turizma poboljšavaju profesionalne vještine djelatnika i doprinose izgradnji mostova između kultura, promoviranju međukulturalnog razumijevanja i očuvanju kulturnih identiteta. Ovakve edukacije obuhvaćaju različite aspekte, uključujući razumijevanje kulturnih normi, komuniciranje s posjetiteljima iz različitih kulturnih pozadina i razvoj vještina za upravljanje kulturnim resursima.

Na UNWTO Ministarskom summitu, održanom 7. studenog 2023. na *World Travel Marketu* u Londonu glavna tema bila je uloga obrazovanja i razvoja vještina u turističkom

sektoru, s naglaskom na potrebu ulaganja u obrazovanje kako bi se mladima omogućio pristup turizmu kao perspektivnom sektoru zapošljavanja. Prema podacima, u svijetu postoji 1,2 milijarde mladih ljudi u dobi od 15 do 24 godine, od kojih je 10% nezaposleno, a 14% ima samo osnovne kvalifikacije. Na summitu su predstavljene inicijative poput UNWTO-ovog obrazovnog paketa koji omogućava zemljama diljem svijeta uvođenje turizma kao školskog predmeta. Također je najavljen prvi prvostupnički program Održivog upravljanja turizmom, koji će se provoditi u suradnji sa Sveučilištem primijenjenih znanosti u Lucernu, s prvim studentima koji će biti upisani 2024. godine. Uz to, privatni sektor također je sudjelovao, naglašavajući važnost javno-privatnih partnerstava kako bi se osigurala kvalitetna edukacija koja zadovoljava potrebe poslodavaca. Zaključilo se da su ključni faktori uspjeha kvalitetnija edukacija radnika i rješavanje trenutnog nedostatka kvalificiranih kadrova, kao i kako je od presudne važnosti da se turizam predstavi mladima kao atraktivan sektor za karijeru (UNWTO, 2023).

Educiranje turističkih djelatnika kroz profesionalno obrazovanje zahtjeva suradnju između turističkih organizacija i akademskih institucija. Ova suradnja omogućuje razmjenu znanja, resursa i iskustava, čime se doprinosi razvoju inovativnih pristupa u edukaciji i obuci turističkih djelatnika. Partnerstva između akademskih institucija i turističkih organizacija mogu značajno unaprijediti kvalitetu turističkih usluga i promicati održivost i kulturnu osjetljivost u turizmu. Takva suradnja može se ostvariti kroz nekoliko konkretnih modela. Primjerice mogu kreirati zajedničke obrazovne programe ili module u kojima turističke organizacije sudjeluju kao predavači ili mentori, turističke organizacije mogu ponuditi studentima mogućnosti za obavljanje stručne prakse, akademske institucije mogu organizirati radionice i seminare u suradnji s turističkim organizacijama, mogu surađivati na istraživačkim projektima kako bi razvile inovativne usluge i proizvode, unaprijedile poslovanje i prilagodile se novim trendovima, mogu organizirati programe kontinuirane edukacije za djelatnike turističkih organizacija, čime im omogućavaju da ostanu u tijeku s novim tehnologijama, praksama i trendovima u industriji i mnogo drugih projekata.

Navedeni modeli suradnje omogućuju razmjenu znanja i resursa, čineći obrazovanje djelotvornijim i relevantnijim za potrebe tržišta rada u turizmu (UNWTO, 2020). Jedan od ključnih aspekata te suradnje je razvoj kurikuluma koji odražava stvarne potrebe tržišta. Prema UNWTO (2020) nekoliko ključnih razloga zbog kojih je ta suradnja nužna su:

- povezivanje teorije i prakse,



- prilagođavanje obrazovnih programa potrebama tržišta,
- osiguravanje stručnih praksi i stažiranja,
- brži odgovor na promjene u industriji,
- razvoj inovacija i novih rješenja.

Takva sinergija osigurava da turistički djelatnici budu bolje pripremljeni za izazove tržišta, doprinoseći dugoročnom razvoju i kvaliteti turističke industrije. Kao rezultat, turistički djelatnici stječu vještine i znanja koja im omogućuju pružanje izvanrednih usluga i iskustava, promovirajući globalno razumijevanje i održivost u turizmu.

Hrvatska turistička zajednica provodi edukativne programe koji uključuju radionice i seminare za turističke djelatnike, usmjerene na jačanje kulturnih kompetencija. Programi pokrivaju teme poput kulturnog turizma, upravljanja kulturnim resursima, i komunikacije s posjetiteljima iz različitih kulturnih sredina. Ovi treninzi pomažu djelatnicima da se prilagode različitim kulturnim očekivanjima i pružaju usluge koje su u skladu s kulturnim normama i vrijednostima posjetitelja (HTZ, 2024).

Kombinacija tehnoloških alata i interaktivnih platformi također doprinosi obuci turističkih djelatnika. Platforme za e-učenje kao što je *Coursera* nude *online* tečajeve koji se fokusiraju na kulturne kompetencije i interkulturalne vještine u turizmu. Ovi tečajevi omogućuju turističkim djelatnicima globalni pristup obrazovnim resursima, što im pomaže da se upoznaju s najboljim praksama i najnovijim trendovima u upravljanju kulturnim iskustvima. Kroz e-učenje, djelatnici mogu stjecati znanja o globalnim standardima i metodama koje mogu primijeniti u lokalnim kontekstima (*coursera.org*, 2024).

Kroz ciljane programe edukacije i obrazovanja, turistički radnici mogu steći dublje razumijevanje različitih kultura, običaja i normi te razviti vještine potrebne za kvalitetnu interakciju s turistima iz različitih dijelova svijeta. Kulturne kompetencije, razvijene kroz edukaciju, omogućuju pružanje bolje usluge, prilagođene potrebama i očekivanjima turista, čime se podiže razina međusobnog zadovoljstva. Edukacijski programi također omogućuju turističkim djelatnicima da steknu samopouzdanje u rješavanju interkulturalnih izazova i izgradnji odnosa s gostima iz različitih zemalja. Kroz simulacije, radionice i stvarne primjere, djelatnici mogu učiti o specifičnim situacijama koje su uobičajene u međunarodnom turizmu, poput prilagođavanja jezičnih barijera, razumijevanja razlika u etici usluge i očekivanjima u vezi s gostoprimstvom.

## 5.4. Marketinški pristup

U globalnom turizmu, marketinške kampanje koje integriraju kulturne kompetencije postaju ključne za privlačenje međunarodnih posjetitelja. Kulturna kompetencija u marketingu odnosi se na sposobnost turističkih organizacija da razumiju, poštuju i prilagode svoje promotivne aktivnosti različitim kulturnim normama, vrijednostima i očekivanjima ciljnih tržišta. To uključuje ne samo prilagodbu jezičnih i vizualnih elemenata kampanja, već i duboko razumijevanje kulturnih specifičnosti koje mogu utjecati na percepciju i iskustvo posjetitelja (*mediaculture.com*, 2024).

Jedan od primjera gdje se kroz marketinški pristup prikazala kulturna uključenost jest kampanja "100% Pure New Zealand", kampanja koja je lansirana 1999. godine i postala je jedna od najuspješnijih i najdugovječnijih turističkih kampanja na svijetu. Temelj kampanje je naglasak na prirodnim ljepotama Novog Zelanda, ali i na njegovom kulturnom nasljeđu, posebno kulturi autohtonih Maori naroda. Glavni elementi kampanje uključuju autentičnu prirodu i krajolike. Ova kampanja prikazuje "čistoću" i izoliranost Novog Zelanda, pozivajući posjetitelje da dožive prirodu koja nije kontaminirana modernim urbanizmom. Kultura Maori naroda također igra ključnu ulogu u kampanji. Maori su autohtoni narod Novog Zelanda, a njihova tradicija, jezik i običaji su važan dio identiteta zemlje. Kampanja potiče turiste da iskuse lokalnu kulturu, uključujući povijesne znamenitosti, rituale i tradicionalnu hranu, na način koji poštuje kulturnu baštinu. Ekološka održivost je još jedan važan aspekt kampanje, promovirajući Novozelance kao čuvare prirodnog okoliša i potičući održivi turizam. Jedan od marketinških elemenata je stav da su sami posjetitelji ključni u održavanju čistog i očuvanog okoliša, te se potiču da doprinesu očuvanju prirode tijekom svog boravka. Kulturološka kompetencija u ovoj kampanji vidljiva je kroz poštivanje Maori naroda i njihovo uključivanje kao sugovornika u turističkoj industriji. Maori kultura nije prikazana kao turistička atrakcija, već kao aktivan i autentičan dio svakodnevnog života. Kampanja educira turiste o ponašanju i poštivanju lokalnih običaja i duhovnih mjesta (Patil, 2019).

Kampanja "*You Deserve Spain*" pokrenuta je 2021. godine s ciljem da Španjolsku pozicionira kao destinaciju koja nudi izuzetna iskustva za sve vrste putnika. Kampanja je dizajnirana da prikupi i prikaže sve ono što Španjolsku čini posebnom, od njezinih kulturnih i povijesnih bogatstava do njezinih prirodnih ljepota i gastronomske raznolikosti. Španjolska turistička organizacija, uz podršku različitih regionalnih turističkih ureda, odlučila je fokusirati

kampanju na prikazivanje stvarnih, autentičnih iskustava koja posjetitelji mogu doživjeti. Kampanja se usredotočuje na promoviranje ključnih turističkih atrakcija kao što su Gaudíjeva djela u Barceloni, povijesna Alhambra u Granadi i tradicionalni festivali poput La Tomatine i San Fermina. Također se bavi predstavljanjem bogate španjolske kuhinje, s naglaskom na jela poput *tapas* i *paella*, koja su simboli španjolske gastronomije. U srži kampanje je ideja da Španjolska nudi više od tipičnih turističkih iskustava. Kroz seriju video spotova i fotografija, kampanja prikazuje stvarne trenutke i događaje u zemlji, kao što su flamenco plesovi, tradicionalna obiteljska okupljanja (*Slika 1.*) i lokalne manifestacije (*tourspain.es*, 2024).

*Slika 1.* Jedan od plakata u kampanji “*You Deserve Spain*“



Izvor: Turespaña, dostupno na: <https://www.tourspain.es>.

Jedan od ključnih ciljeva kampanje je promjena percepcije o Španjolskoj i njezino predstavljanje kao destinacije koja nudi autentična iskustva. Ova kampanja pažljivo izbjegava stereotipe i klišeje o Španjolskoj, umjesto toga pruža autentičan prikaz zemlje. Nudi posjetiteljima priliku da dožive Španjolsku onakvom kakva ona zaista. Kampanja se fokusira na raznolikost unutar Španjolske, promovirajući različite regije koje imaju svoje jedinstvene kulturne karakteristike. Na primjer, ističe razlike između katalonske i andaluzijske kulture, te među gradskim i ruralnim područjima. Kroz osobne priče lokalnih stanovnika, kampanja pruža

duboko razumijevanje njihovog života i tradicija, čime pomaže turistima da se povežu s lokalnim zajednicama (*tourspain.es*, 2024).

Kampanja "Meet South Africa". Kampanja promovira bogatstvo kulturne raznolikosti Južnoafričke Republike i pravilno primjenjuje kulturne kompetencije kroz razne strategije. Primjerice, uključuju prikaze različitih etničkih skupina i njihovih jedinstvenih običaja, marketinški materijali uključuju priče o Zulu plesovima, *Xhosa* tetovažama i *Tswana* rukotvorinama, te slike koje prikazuju kulturne festivale i svakodnevni život u Južnoj Africi. Ovi materijali omogućuju posjetiteljima da bolje razumiju kulturnu dinamiku zemlje i stvaraju interes za posjet destinaciji. Zatim, kampanja promovira ključne kulturne događaje kao što su Cape Town International Jazz Festival i ulični festivali u Johannesburgu. Ovi festivali privlače međunarodne posjetitelje i prikazuju kulturni kolaž Južnoafričke Republike, uključujući glazbu, hranu i umjetnost. Kampanja pruža resurse koji educiraju posjetitelje o kulturnom bontonu i očekivanjima. Ovo uključuje vodiče o lokalnim običajima i savjete o ponašanju u različitim kulturnim kontekstima. Takvi resursi pomažu posjetiteljima da se osjećaju ugodno i informirano tijekom svog boravka (*meetsouthafrica.africa*, 2024).

U Hrvatskoj se nekoliko kampanja trudio uključiti kulturne kompetencije kako bi prikazali autentična i kulturno bogata iskustva. Jedan od najistaknutijih primjera je kampanja "Hrvatska puna života" (eng. "*Croatia Full of life*") koja je pokrenuta 2014. godine od strane Hrvatske turističke zajednice, predstavlja ključni primjer promocije hrvatskog turizma koji uključuje autentična iskustva, čime se ističe na međunarodnoj turističkoj sceni. Ova kampanja ima za cilj prikazati Hrvatsku ne samo kao destinaciju poznatu po prirodnim ljepotama i kristalno čistom Jadranu, već i kao zemlju bogate kulturne baštine, povijesnih lokaliteta i lokalnih običaja. Kampanja je razvijena s naglaskom na autentičnost i kulturnu raznolikost. Ne oslanja se samo na promoviranje poznatih destinacija poput Dubrovnika, Splita ili Plitvičkih jezera, već se proširuje na manje poznate, ali kulturno bogate regije. Kampanja također naglašava ključne kulturne i povijesne lokalitete koji su na UNESCO-voj listi svjetske baštine, čija bogata rimska povijest privlači ljubitelje povijesti iz cijelog svijeta, te Starogradske doline na Hvaru, koje predstavlja primjer antičkog poljoprivrednog krajolika koji se čuva tisućama godina. Kroz isticanje ovih lokaliteta, kampanja potiče putnike da istraže dublje korijene Hrvatske te da razumiju povijesni i kulturni značaj tih regija. Osim povijesnih znamenitosti, kampanja pridaje veliku pažnju hrvatskoj gastronomskoj ponudi, koja je integralni dio kulturnog identiteta zemlje. Kampanja time promovira autentične gastronomske doživljaje (*Slika 2.*) kao ključan dio putničkog iskustva (*croatia.hr*, 2024).

Slika 2. Jedan od plakata u kampanji “Hrvatska puna života“



Izvor: Turizmoteka, dostupno na: <https://www.turizmoteka.hr>

Ova kampanja doprinosi međunarodnom turizmu u Hrvatskoj pružajući platformu za autentična, nezaboravna iskustva koja idu dalje od standardne turističke ponude. Kroz poštovanje kulturnih vrijednosti i promociju lokalnih tradicija, Hrvatska je uspjela predstaviti sebe kao destinaciju koja nudi jedinstvene doživljaje, prilagođene suvremenim putnicima koji traže više od tipičnog odmora.

Kroz navedene primjere prikazalo se kako korištenje kulturnih kompetencija u marketinškim strategijama omogućava destinacijama da kreiraju kampanje koje su kulturno osjetljive i relevantne za globalna tržišta. Razumijevanje kulturnih normi i vrijednosti ne samo da pomaže u izbjegavanju kulturnih nesuglasica, već i doprinosi stvaranju pozitivnog iskustva za posjetitelje. Kulturne kompetencije omogućavaju destinacijama da privuku posjetitelje iz različitih kulturnih pozadina, stvarajući inkluzivne i autentične marketinške kampanje koje doprinose globalnom uspjehu i održivom razvoju turizma.

## 6. BUDUĆI IZAZOVI, PERSPEKTIVE I RAZVOJ

U narednim godinama, turističke organizacije bi se mogle susresti s nizom kompleksnih izazova i prilika koje će zahtijevati strateški i inovativan pristup kako bi ostale konkurentne i relevantne na globalnom tržištu. S obzirom na sve veći interes putnika za autentična, kulturno bogata i personalizirana iskustva, prilagodba postaje nužnost. Organizacije će morati razviti sposobnost prepoznavanja i uvažavanja kulturnih različitosti, čime će integracija kulturnih kompetencija postati temeljni aspekt uspješnog poslovanja. U kontekstu međunarodnog turizma, kulturne kompetencije postaju sve važnije zbog globalnih promjena, povećane kulturne raznolikosti i dinamičnih očekivanja turista. Ovo poglavlje istražuje ključne buduće izazove, perspektive i razvojne smjernice vezane uz kulturne kompetencije u turizmu.

Jedan od glavnih izazova koji će oblikovati kulturne kompetencije u budućnosti je globalna migracija. Kako se ljudi sele i useljavaju u različite regije, kulturne barijere postaju sve složenije, što zahtijeva od turističkih djelatnika da se prilagode novim kulturnim normama i praksama. Ova dinamika stvara potrebu za stalnim obrazovanjem i prilagodbom kako bi se osigurala visoka razina usluge i razumijevanja među različitim kulturama. Drugi izazov je evolucija kulturnih normi. Kulturni standardi i očekivanja mijenjaju se s vremenom, a turistički djelatnici moraju ostati informirani o ovim promjenama kako bi izbjegli kulturne nesporazume. Na primjer, način na koji se prihvaća digitalna privatnost ili etiketa u komunikaciji može varirati između kultura, što zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu. Također, kompleksnost kulturnih interakcija među globalno sveprisutnim turistima i lokalnim stanovništvom stvara nove izazove. Sve veća kulturna raznolikost među turistima može dovesti do nesigurnosti i nesporazuma ako djelatnici nisu adekvatno pripremljeni za upravljanje takvim situacijama.

Turizam je jedna od najbrže rastućih industrija globalno, no njegova održivost je ugrožena nizom faktora koji prijete lokalnim zajednicama i njihovim kulturnim vrijednostima. Turizam, kao društveni fenomen, sastoji se od aktivnosti i interakcija između turista, operatera, vlada, lokalnih zajednica i okoliša, te donosi značajne socio-kulturne promjene domaćim društvima. Ove promjene mogu utjecati na sustave vrijednosti, tradicionalne načine života, ponašanja pojedinaca i strukture zajednica. U turizmu često postoji kulturni jaz između turista i lokalnih zajednica, što može dovesti do sukoba ili nerazumijevanja. Interakcije među turistima i lokalnim stanovništvom, kao i između turista i kulturnih objekata, stvaraju socio-

kulturne utjecaje. Upravljanje tim utjecajima postaje ključno za održivost turizma, pri čemu je važno smanjiti negativne posljedice i poticati kulturnu razmjenu. Turisti su ključni akteri u kulturnoj razmjeni, a njihova sposobnost da se prilagode različitim kulturnim okruženjima može rezultirati ili sukobima ili međusobnim razumijevanjem. Njihovi stavovi i ponašanja ne samo da utječu na osobno iskustvo, već mogu potaknuti i ponos lokalnog stanovništva prema vlastitoj kulturi. Iako se upravljanje ponašanjem turista već istražuje u kontekstu održivog turizma, malo studija je posvećeno kulturnim kompetencijama koje su ključne za uspješnu interakciju u globalno mobilnom okruženju (Lin i dr., 2021).

Pojam kozmopolitizma, koji podrazumijeva osjećaj pripadnosti svijetu, postaje relevantan u kontekstu turizma jer turisti mogu djelovati kao "turistički građani" koji unapređuju odnose među zemljama. Kroz kulturne interakcije, oni mogu pridonijeti očuvanju lokalne kulture i zajednica. Zbog sve većeg prepoznavanja negativnih i pozitivnih utjecaja turizma na lokalna društva, koncept socio-kulturne održivosti postao je jedan od ključnih prioriteta za destinacijske menadžere i istraživače u turističkoj industriji širom svijeta. Ovaj koncept naglašava potrebu za uravnoteženjem ekonomskih, društvenih i okolišnih utjecaja turizma, uzimajući u obzir i sadašnje i buduće potrebe kako turističkih destinacija, tako i lokalnih zajednica (Lin i dr., 2021).

Socijalne i međukulturne vještine postat će još važnije za sektor turizma i ugostiteljstva u budućnosti, koji će se nastaviti razvijati i prilagođavati sve globalnijem i raznolikijem tržištu. Kako se svijet sve brže globalizira, a tehnologija napreduje, očekuje se da će ulogu tradicionalnih komunikacijskih kanala preuzeti digitalni alati i platforme koje omogućuju kontakt s gostima iz cijelog svijeta u stvarnom vremenu. U tom okruženju, sposobnost profesionalaca da efikasno upravljaju socijalnim interakcijama i kulturnim razlikama bit će ključna za održavanje visokih standarda usluge. Socijalne vještine bit će još važnije u budućnosti zbog sve većeg fokusa na personaliziranu uslugu i iskustvo korisnika. Kako se očekuje da će očekivanja gostiju rasti, sposobnost profesionalaca da uspostave i održe kvalitetne odnose s gostima, kolegama i partnerima bit će ključna za izgradnju dugoročnih odnosa i osiguranje visoke razine zadovoljstva. Razvijene socijalne vještine omogućit će zaposlenicima da učinkovito upravljaju kompleksnim situacijama, riješe nesuglasice i prilagode uslugu specifičnim potrebama i željama gostiju (PANTOUR, 2023).

S druge strane, međukulturne vještine postat će presudne u kontekstu sve veće kulturne diverzifikacije i mobilnosti. U budućnosti će se profesionalci u turizmu i ugostiteljstvu morati

suočiti s još raznolikijim skupinama gostiju iz različitih kulturnih i etničkih pozadina. Sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i uvažavanja kulturnih razlika bit će neophodna za pružanje izvrsne usluge i stvaranje pozitivnog iskustva za sve goste. Profesionalci će morati biti spremni na stalno usavršavanje svojih međukulturnih vještina kako bi mogli efikasno komunicirati i prilagoditi se različitim kulturnim normama i običajima (PANTOUR, 2023).

Integracija socijalnih i međukulturnih vještina u buduće edukacije i strategije menadžmenta bit će ključna za pripremu zaposlenika za izazove koje donosi globalizirani sektor turizma. Tvrtke koje prepoznaju i investiraju u razvoj ovih vještina imat će konkurentsku prednost na tržištu, moći će bolje zadovoljiti zahtjeve sve zahtjevnijih gostiju i poboljšati svoju globalnu reputaciju. U konačnici, učinkovito upravljanje socijalnim i kulturnim aspektima u turizmu i ugostiteljstvu neće samo doprinosti uspjehu pojedinih zaposlenika, već će biti ključ za održavanje i unapređenje konkurentnosti i ugleda industrije kao cjelokupnog segmenta globalne ekonomije u budućnosti (PANTOUR, 2023).

Kulturne kompetencije će i dalje biti ključne za uspjeh u međunarodnom turizmu. Razumijevanje i prilagodba na buduće izazove, iskorištavanje novih perspektiva i stalni razvoj i prilagodba predstavljaju put prema održivom i uspješnom turističkom sektoru koji poštuje kulturnu raznolikost i doprinosi pozitivnim iskustvima za sve sudionike.

## **6.1. Izazovi u kontekstu kulturne osjetljivosti**

Rastuća kulturna raznolikost i kompleksnost predstavljaju ključne izazove za međunarodni turizam, osobito u kontekstu kulturnih kompetencija. Globalizacija i digitalizacija omogućuju brzu i sveobuhvatnu razmjenu informacija i iskustava, što rezultira povećanjem broja međunarodnih putovanja i interakcija među ljudima iz različitih kulturnih sredina. Ovaj fenomen stvara potrebu za dubljim razumijevanjem kulturnih razlika i adekvatnim upravljanjem kulturnim nesuglasicama, kako bi se osigurala pozitivna turistička iskustva i očuvala kulturna baština.

Jedan od ključnih izazova u međunarodnom turizmu jest prilagodba turističkih usluga specifičnim kulturnim normama i očekivanjima. Prema izvještaju Svjetske turističke organizacije (2021), kulturni nesporazumi često nastaju kada turističke usluge ne uzimaju u obzir lokalne kulturne norme. Na primjer, što je prihvatljivo u jednoj kulturi može biti



neprijemno ili uvredljivo u drugoj. Ovi nesporazumi mogu značajno utjecati na iskustvo turista i reputaciju destinacije, stoga je ključno razviti smjernice i standarde koji će osigurati kulturno osjetljive usluge. UNWTO naglašava da je potrebno integrirati kulturne norme u razvoj turističkih usluga kako bi se minimizirali takvi nesporazumi i unaprijedila kvaliteta turističkih iskustava.

Globalizacija i digitalna povezanost dodatno kompliciraju upravljanje kulturnim razlikama. Digitalni alati omogućuju brz i širok pristup informacijama o destinacijama, što može povećati izloženost turista različitim kulturama. Međutim, neprikladno korištenje digitalnih medija može dovesti do kulturnih nesporazuma i stereotipizacije. Prema Dredge i Jenkins (2011) promotivni materijali i kampanje koje nisu pažljivo osmišljene mogu rezultirati kulturnim stereotipima i uvredama, što može negativno utjecati na imidž destinacije i iskustvo turista. Stoga je važno da marketinške strategije uzimaju u obzir kulturne specifičnosti i izbjegavaju potencijalne kulturne konflikte.

Edukacija i obrazovanje turističkih djelatnika ključni su za učinkovito upravljanje kulturnim razlikama. Kontinuirana edukacija za kulturne kompetencije poboljšavaju kvalitetu usluga i smanjuju rizik od kulturnih nesporazuma. Edukacija omogućuje turističkim radnicima bolje razumijevanje kulturnih normi i očekivanja, što direktno utječe na pozitivna iskustva turista. Međutim, izazov je osigurati da svi radnici u turizmu posjeduju potrebne kulturne kompetencije, što zahtijeva stalne napore i investicije u obrazovne programe (Richards, 2018).

Očuvanje kulturne baštine dok se promovira turistička atraktivnost također predstavlja izazov. UNESCO je istaknuo da turizam može imati negativan utjecaj na kulturnu baštinu ako se ne upravlja pažljivo. Komercijalizacija lokalnih običaja može dovesti do gubitka autentičnosti i kulturnih vrijednosti. Stoga je ključno razviti održive turističke prakse koje balansiraju između očuvanja kulturne baštine i pružanja privlačnih iskustava za turiste. Rastuća kulturna raznolikost također zahtijeva razvoj globalnih standarda za kulturnu osjetljivost. Globalni standardi mogu pomoći u usklađivanju turističkih praksi s kulturnim normama i smanjiti rizik od kulturnih nesporazuma. Takvi standardi trebaju uključivati smjernice za edukaciju, razvoj proizvoda i komunikaciju, čime se omogućuje dosljednost u pružanju kulturno prikladnih usluga. To će pomoći u smanjenju kulturnih nesporazuma i unaprijediti ukupna iskustva turista u globalnom kontekstu (UNESCO, 2019).

Međunarodni turizam suočava se s izazovima koji zahtijevaju sveobuhvatan pristup u razvoju i implementaciji strategija. Ključ uspjeha leži u usvajanju globalnih standarda za

kulturnu osjetljivost, kontinuiranom obrazovanju i obuci turističkih radnika, te razvoju strategija koje omogućuju kulturno prikladne usluge. Samo kroz takav pristup može se osigurati da međunarodni turizam bude inkluzivan i uspješan u globalnom kontekstu.

## **6.2. Utjecaj tehnologije na kulturne interakcije**

Tehnologija značajno mijenja dinamiku kulturnih interakcija u međunarodnom turizmu, pružajući nove mogućnosti za razumijevanje i povezivanje kulturne raznolikosti na globalnoj razini. Digitalne inovacije poput internetskih platformi i aplikacija za putovanja olakšavaju planiranje putovanja i omogućuju turistima da se prije dolaska u destinaciju upoznaju s njezinim kulturnim specifičnostima. Kroz te platforme, turisti mogu unaprijed naučiti o lokalnim običajima, jeziku, društvenim normama i povijesti, što im omogućava da se bolje pripreme i pokažu veću razinu kulturne osjetljivosti tijekom svog boravka.

Povećana dostupnost informacija putem tehnoloških kanala omogućuje turistima da dublje razumiju i poštuju kulturne razlike, smanjujući time rizik od nesporazuma i potencijalnih konflikata koji mogu nastati zbog nepoznavanja ili nerazumijevanja lokalnih običaja. Osim toga, turističke organizacije sve više koriste tehnologiju za unapređenje svojih usluga, pružajući personalizirane preporuke i sadržaje koji su kulturno prilagođeni potrebama različitih tržišta. Ova personalizacija, podržana analitikom podataka i algoritmima umjetne inteligencije, omogućava turistima da dobiju preporuke koje odražavaju njihove interese, ali i uvažavaju specifičnosti kulture destinacije, čime se doprinosi kvaliteti turističkog iskustva i jačanju interkulturalnih odnosa. Tehnologija također omogućuje destinacijama da globalno promoviraju svoju kulturnu baštinu na način koji je prije bio nezamisliv. Korištenjem društvenih medija, video platformi i digitalnih kampanja, turističke destinacije mogu predstaviti svoju kulturu široj publici, čime se povećava svijest o kulturnoj raznolikosti i promiče interkulturalni dijalog. Na primjer, interaktivni sadržaji, kao što su virtualne ture ili video vodiči, omogućuju potencijalnim posjetiteljima da dožive destinaciju prije fizičkog dolaska, što može povećati njihovu svjesnost i poštovanje prema lokalnoj kulturi. Prevođenje u stvarnom vremenu, aplikacije za učenje jezika i kulturne edukativne platforme omogućuju turistima da komuniciraju s lokalnim stanovništvom na način koji prije nije bio moguć. Ipak, ključno je da se tehnologija koristi na način koji promiče istinsko međukulturalno razumijevanje, a ne samo površnu razmjenu informacija. (WTTC, 2022).

Tehnologija ima dubok i složen utjecaj na kulturne interakcije u međunarodnom turizmu. Dok digitalne inovacije poput virtualne stvarnosti (VR) i proširene stvarnosti (AR) omogućuju turistima da se urone u različite kulture i dožive kulturne sadržaje prije nego što stignu na destinaciju, one također postavljaju nove izazove u smislu očuvanja autentičnosti i privatnosti. Tehnološki alati mogu poboljšati pristup informacijama i uslugama, ali istovremeno mogu dovesti do homogenizacije kulturnih iskustava i smanjenja osobne interakcije. Stoga, ključno je pronaći ravnotežu između korištenja tehnologije za obogaćivanje kulturnih interakcija i očuvanja njihove autentičnosti i dubine. Razumijevanje i pravilna primjena tehnologije mogu omogućiti turističkim destinacijama da bolje odgovore na potrebe globalnih putnika, dok istovremeno osiguravaju da kulturne interakcije ostanu bogate, raznolike i respektabilne.

#### 6.2.1. *Virtualna i proširena stvarnost kao sredstvo kulturne edukacije i interakcije*

Virtualna šetnja predstavlja digitalnu rekonstrukciju određenog prostora korištenjem napredne računalne tehnologije. Ova tehnologija omogućava korisniku da putem internetskog preglednika ili specijaliziranog softvera na računalu doživi vjerni prikaz tog prostora, s mogućnošću rotacije pogleda u svim smjerovima, kao da se fizički nalazi u tom prostoru. Ove šetnje mogu također uključivati galerije, mape, tlocrte, zvuk, videozapise i druge multimedijalne elemente. Fotografije korištene u virtualnim šetnjama spojene su u jedinstvenu sferu koja pruža cjeloviti prikaz prostora. Iako virtualnost označava nešto što nije prisutno u fizičkom smislu, ona omogućuje prikaz stvarne ili imaginarne stvarnosti koju čovjek može doživjeti putem svojih osjetila, uključujući vid, sluh, dodir, pa čak i njuh (Šakanović, 2019).

Virtualna stvarnost (eng. *virtual reality* - VR) sve više postaje alat u oblikovanju međunarodnog turizma, pružajući turistima priliku za duboko i autentično uranjanje u kulture koje bi inače možda ostale nepristupačne ili nerazumljive. Korištenjem VR tehnologije, turisti mogu doživjeti simulacije autentičnih kulturnih iskustava koja nisu ograničena fizičkom prisutnošću, već pružaju priliku za stvaranje emocionalne i intelektualne povezanosti s kulturom i zajednicom određene destinacije. Mnoge destinacije sada nude VR aplikacije koje omogućuju korisnicima da unaprijed istraže lokalne običaje, jezik, povijest i kulturne znamenitosti, čime se značajno smanjuje rizik od kulturnih nesporazuma. Na primjer, posjetitelji mogu prošetati kroz virtualne rekreacije povijesnih gradova, kao što su Pompeji ili

drevni Egipat, ili pak sudjelovati u simulacijama lokalnih festivala, poput karnevala u Rijuu ili festivala svjetlosti u Indiji. Ova vrsta interaktivnog učenja pomaže turistima da unaprijed steknu osnovna znanja o lokalnim kulturnim normama i očekivanjima, što im omogućuje da se bolje integriraju i poštuju lokalne zajednice tijekom stvarnog posjeta (Šakanović, 2019).

U kontekstu turističkog marketinga, VR se koristi za stvaranje jedinstvenih, personaliziranih doživljaja koji se temelje na kulturnim preferencijama i interesima ciljane publike. Na primjer, kampanje koje koriste VR mogu omogućiti korisnicima da prilagode svoja iskustva prema vlastitim interesima, bilo da žele istražiti određene aspekte lokalne kuhinje, umjetnosti, glazbe ili svakodnevnog života u određenoj zajednici. Ovaj pristup ne samo da povećava angažman korisnika, već im omogućuje da dožive destinaciju na način koji je u skladu s njihovim kulturnim vrijednostima i interesima, čime se osigurava dublja povezanost i razumijevanje. Ova personalizacija posebno je korisna za destinacije koje žele privući specifične demografske skupine turista, kao što su ljubitelji umjetnosti, povijesti ili avanturizma. Pored marketinških koristi, VR se također pokazao korisnim u obrazovanju i treningu turističkih djelatnika. Korištenjem VR simulacija, turistički djelatnici mogu se uroniti u različite kulturne scenarije, učeći kako se nositi s izazovima međukulturne komunikacije i kako bolje razumjeti potrebe turista iz različitih dijelova svijeta. Ovakvi treninzi omogućuju djelatnicima da razviju dublje razumijevanje kulturnih razlika, što rezultira boljom kvalitetom usluge i većom satisfakcijom klijenata. Također, VR omogućuje edukaciju u situacijama koje bi inače bile teško simulirati u stvarnom životu, poput komunikacije s turistima koji dolaze iz potpuno različitih kulturnih pozadina ili rješavanja konflikata uzrokovanih kulturnim nesporazumima (Wilson, Cody i Zorich, 2021).

Muzej Louvre u Parizu, jedno od najvažnijih kulturnih središta na svijetu, aktivno integrira tehnologiju virtualne stvarnosti kako bi unaprijedio iskustvo posjetitelja i proširio doseg svoje kulturne misije. Korištenje VR-a u ovom prestižnom muzeju donosi značajne promjene u području kulturne edukacije i interakcije s umjetničkim djelima. Virtualna stvarnost omogućuje posjetiteljima muzeja da dožive umjetničke radove i povijesne kontekste na načine koji nisu mogući s tradicionalnim izložbama. VR iskustva omogućuju posjetiteljima da se upuste u detaljno istraživanje umjetničkih djela, povijesnih scena i kulturnih aspekata kroz interaktivne simulacije. Na primjer, aplikacije u Louvreu omogućuju korisnicima da virtualno kroče u slike, istraže povijesne epohe i vide umjetnička djela u kontekstu u kojem su nastajala (*Slika 3.*). Ove tehnologije pomažu u vizualizaciji složenih kulturnih i povijesnih informacija na način koji je pristupačan i angažirajući (Louvre, 2024).

Slika 3. Prikaz korištenja VR-a u muzeju Louvre



Izvor: Louvre, dostupno na: <https://www.louvre.fr>.

Tehnologija virtualne stvarnosti ne samo da olakšava razumijevanje složenih umjetničkih i kulturnih koncepata, već također omogućuje posjetiteljima da se povežu s djelima na emocionalnoj razini. Interaktivna iskustva omogućuju korisnicima da "uđu" u povijesne scene ili virtualno istraže rekonstrukcije značajnih povijesnih lokacija, što dodatno obogaćuje njihovo razumijevanje i iskustvo umjetnosti i povijesti. VR iskustvo u Muzeju Louvre omogućuju prilagodbu sadržaja na različite jezike i obrazovne razine, što čini muzejske zbirke pristupačnijima za različite demografske skupine. Edukatori i kustosi mogu kreirati sadržaj koji je specifičan za različite kulturne i jezične skupine, što pomaže u širenju kulturnog znanja i razumijevanja među posjetiteljima. Ovaj pristup proširuje doseg muzeja i doprinosi globalnom razumijevanju i cijenjenju kulturnih vrijednosti. Integracija VR-a omogućuje muzeju da ponudi prilagođene obrazovne sadržaje koji su relevantni za međunarodnu publiku, čime se dodatno povećava kulturna dimenzija muzeja i doprinosi globalnom obrazovanju (Louvre, 2024).

Integracija VR tehnologije u muzejski program ima značajan utjecaj na međunarodni turizam. Kao jedan od najvažnijih kulturnih centara u svijetu, muzejski Louvre koristi VR kao alat za privlačenje turista iz cijelog svijeta. Virtualne ture i interaktivna iskustva čine muzej privlačnijim za posjetitelje koji traže inovativna kulturna iskustva, a također omogućuju turistima da se unaprijed upoznaju s muzejom prije nego što ga posjete fizički. Ova tehnologija pomaže u smanjenju gužvi u muzeju, jer omogućuje korisnicima da dožive popularne izložbe

iz udobnosti svog doma. Na taj način, VR pomaže muzeju u boljoj raspodjeli broja posjetitelja i unaprjeđuje ukupno iskustvo posjeta muzeju. Povećanjem pristupačnosti i atraktivnosti muzeja kroz VR, Louvre doprinosi globalnom turizmu, čineći svoju ponudu relevantnijom i zanimljivijom za internacionalnu publiku (Louvre, 2024).

Uz virtualnu stvarnost tu je i proširena stvarnost (eng. *augmented reality* - AR) koja nudi inovativne pristupe transformirajući način na koji turisti doživljavaju i razumiju različite kulture. Tehnologija AR omogućava obogaćivanje kulturnih iskustava pružanjem dodatnih informacija i interaktivnih prikaza koji pomažu u prevladavanju jezičnih i kulturnih barijera te poboljšavaju ukupno razumijevanje i angažman turista. AR aplikacije mogu pružiti detaljne informacije o kulturnim znamenitostima, povijesnim lokalitetima i umjetničkim djelima direktno na pametnim telefonima ili AR naočalama turista. Korištenjem AR tehnologije, turisti mogu pristupiti interaktivnim vodičima i vizualizacijama koje objašnjavaju značaj i pozadinu kulturnih objekata, čime se poboljšava njihovo razumijevanje i cijenjenje lokalnih kultura. AR omogućava turistima da sudjeluju u simulacijama i igrama koje su dizajnirane kako bi ih educirale o lokalnim običajima, jeziku i povijesti. Na primjer, turisti mogu sudjelovati u virtualnim radionicama ili igrama koje simuliraju tradicionalne kulturne aktivnosti, poput lokalnih zanata ili festivala. Ova interaktivna iskustva povećavaju angažman turista i pomažu u sticanju dubljeg razumijevanja prema kulturnim normama (Europska komisija, 2020).

AR također pomaže u prevladavanju jezičnih barijera. Preko AR aplikacija, turisti mogu pristupiti trenutnim prijevodima i objašnjenjima u stvarnom vremenu, što omogućuje lakše razumijevanje informacija i komunikaciju s lokalnim stanovništvom. Ovo je od posebne koristi u destinacijama gdje se koristi nekoliko jezika ili gdje turisti nisu upoznati s lokalnim jezikom. Korištenjem AR-a, turistički vodiči mogu pružati prilagođene informacije na jeziku turista, što olakšava njihovu integraciju u lokalnu kulturnu sredinu. Uz to, AR može unaprijediti pristup kulturnim resursima koji su inače teško dostupni. Ovo ne samo da povećava globalnu dostupnost kulturnih resursa, već također pomaže u očuvanju kulturne baštine kroz digitalizaciju i virtualno izlaganje (Europska komisija, 2020).

Virtualna i proširena stvarnost nude značajan potencijal za unapređenje kulturnih kompetencija u međunarodnom turizmu kroz poboljšanje kulturnih interpretacija, interaktivna učenja, prevladavanje jezičnih barijera i unapređenje pristupa kulturnim resursima. Kako tehnologija nastavlja napredovati, njezina uloga u obogaćivanju turističkih iskustava bit će sve važnija, doprinoseći globalnijem i inkluzivnom pristupu kulturnom turizmu.

### 6.2.2. Online alati kao sredstvo rješavanja međukulturalnih nesporazuma

Internetski alati značajno utječu na smanjenje međukulturalnih nesporazuma i poboljšanje kulturnih kompetencija u međunarodnom turizmu, pružajući podršku kroz različite funkcionalnosti koje omogućuju bolje razumijevanje i komunikaciju između različitih kulturnih skupina. Ovi alati olakšavaju međukulturalnu interakciju i poboljšavaju iskustva turista i lokalnih zajednica kroz preciznije i informiranije komunikacijske kanale.

Jezični prevoditelji su među najvažnijim *online* alatima u ovom kontekstu. Napredni jezični prevoditelji, poput *Google Translate*-a i *iTranslate*-a, koriste sofisticirane algoritme za automatsko prevođenje tekstova i govora između različitih jezika. Ovi alati značajno smanjuju jezične barijere i omogućuju bolju komunikaciju, što je ključno za prevladavanje nesporazuma u međukulturalnim interakcijama. Dok njihova preciznost može varirati, oni su posebno korisni u svakodnevnim situacijama i mogu pružiti osnovne informacije koje pomažu u razumijevanju osnovnih kulturnih razlika. *Google Translate* je jedan od najpoznatijih i najkorištenijih jezičnih prevoditelja. Omogućuje prijevod između više od 100 jezika i koristi neuronske mreže za poboljšanje kvalitete prijevoda. Koristi napredne algoritme za učenje jezika koji omogućuju bolju interpretaciju, što smanjuje broj grešaka u prijevodu i pomaže u boljem razumijevanju među korisnicima. Ovaj alat također nudi funkcionalnosti kao što su prepoznavanje teksta s fotografija i automatsko prevođenje govora, što dodatno poboljšava njegovu funkcionalnost u međunarodnim interakcijama. Još jedan internetski prevoditelj je i *iTranslate* je alat koji pruža mogućnost prijevoda između više od 100 jezika i nudi dodatne značajke poput offline prijevoda i izgovora riječi. Koristi pristupe dubokog učenja kako bi poboljšao točnost i brzinu prijevoda, čime pomaže korisnicima u situacijama gdje je brzina komunikacije ključna. Ovaj alat također uključuje funkcionalnost za prevođenje u stvarnom vremenu putem mobilnih uređaja, što ga čini korisnim za turiste koji se nalaze u inozemstvu i trebaju brze odgovore na jezične izazove (Vargas-Sierra, 2019). Korištenje ovih jezičnih prevoditelja omogućuje bolje razumijevanje između korisnika različitih jezičnih i kulturnih pozadina, čime se smanjuje rizik od nesporazuma i poboljšava komunikacija u međunarodnom turizmu. Njihova sposobnost da obrade kompleksne jezične strukture i kulturne kontekste pomaže u stvaranju pozitivnijih iskustava za turiste i lokalne zajednice.

*Online* platforme za edukaciju i edukaciju igraju ključnu ulogu u razvoju kulturnih kompetencija. Prema članku objavljenom u *Journal of International Business Studies*

(Kirkman i Lowe, 2017), *online* tečajevi i edukacijske platforme poput *Coursera*, *edX* i *Udemy* nude specijalizirane tečajeve koji pomažu korisnicima da razumiju kulturne norme i vrijednosti drugih kultura. Ovi tečajevi često uključuju module o kulturološkim razlikama, strategijama za prevladavanje kulturnih barijera i razvoju međukulturalnih vještina. Također, omogućuju pristup materijalima i resursima koji mogu pomoći korisnicima u razvoju kulturnih kompetencija i pripremi za međunarodne interakcije. *Online* edukacija omogućava fleksibilno učenje i prilagodbu različitim potrebama korisnika, što dodatno doprinosi razvoju njihovih kulturnih vještina.

*Online* forumi i zajednice služe kao platforme za razmjenu iskustava i informacija. Forumi kao što su *TripAdvisor* i *Reddit* omogućuju korisnicima da dijele svoja iskustva i savjete o putovanjima, uključujući informacije o kulturnim normama i pravilima ponašanja. Ove platforme omogućuju korisnicima da dobiju savjete od drugih putnika i lokalnih stanovnika, što pomaže u smanjenju nesporazuma i boljem razumijevanju kulturnih očekivanja. Forumi također nude priliku za interakciju i postavljanje pitanja koja se odnose na specifične kulturne aspekte, što doprinosi dubljem razumijevanju i adaptaciji. Digitalni vodiči i interaktivne karte pružaju važne informacije o kulturnim normama i lokalnim običajima. Digitalni vodiči kao što su *Lonely Planet* i *Google Maps* nude detaljne informacije o lokalnim atrakcijama, kulturnim znamenitostima i pravilima ponašanja. Ovi alati pomažu turistima da se upoznaju s kulturnim kontekstom destinacije. Informacije uključene u digitalnim vodičima mogu uključivati preporuke za ponašanje, kulturne norme i informacije o lokalnim običajima, što poboljšava sveukupno iskustvo korisnika (Buhalis i Law, 2008).

Korištenje ovih *online* alata doprinosi razvoju kulturnih kompetencija i smanjenju međukulturalnih nesporazuma u međunarodnom turizmu, omogućujući bolju komunikaciju, edukaciju i informiranje. Ovi alati pomažu turistima da se bolje pripreme za interakcije u različitim kulturnim kontekstima, čime se poboljšava ukupno iskustvo i doprinosi uspješnijim međunarodnim odnosima.

### **6.3. Razvoj politika i inicijativa kao pristup kulturnim kompetencijama**

Razvoj politika i inicijativa koje se fokusiraju na kulturne kompetencije ključno je za unapređenje međunarodnog turizma i izgradnju pozitivnih interkulturalnih odnosa. Kulturne



kompetencije, koje obuhvaćaju razumijevanje, poštovanje i adaptaciju na kulturne norme i vrijednosti drugih, postaju sve važnije u globaliziranom svijetu turizma. Jedan od ključnih aspekata razvoja politika za kulturne kompetencije je integracija kulturnih aspekata u obrazovne kurikulume za turističke djelatnike. Obrazovni programi i edukacije trebaju uključivati temeljita istraživanja o kulturnim normama, strategijama za prevenciju kulturnih nesporazuma i metodama za izgradnju međukulturalnog razumijevanja. Preporučuje se uvođenje specijaliziranih tečajeva i certifikata koji omogućavaju turističkim djelatnicima da steknu i primijene potrebna znanja i vještine. Na primjer, edukacije usmjerene na specifične kulturne norme i komunikacijske strategije mogu značajno poboljšati sposobnost djelatnika da se nose s izazovima u stvarnim situacijama. Ove edukacije pružaju korisne informacije i omogućuju prakticiranje kulturnih vještina u simuliranim okruženjima, čime se osigurava dublje razumijevanje kulturnih razlika (Browaeyns i Price, 2019).

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) i Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu (UNESCO) imaju ključne uloge u razvoju globalnih politika i inicijativa koje promoviraju kulturne kompetencije i održivi turizam. Njihova suradnja omogućuje integraciju kulturnog obrazovanja, očuvanje kulturne baštine te poticanje međukulturalnog dijaloga na međunarodnoj razini, čime se doprinosi boljem razumijevanju i poštovanju kulturne raznolikosti. UNWTO, kao vodeća međunarodna organizacija za turizam, posvećena je promoviranju održivog i odgovornog turizma koji čuva i poštuje kulturne vrijednosti i naslijeđe destinacija. Razvijajući turističke politike koje uključuju kulturne kompetencije surađuje s vladama i lokalnim zajednicama kako bi se osiguralo da turizam ne samo da donosi ekonomske koristi, već i obogaćuje međukulturalno razumijevanje. Inicijative poput "Međunarodne godine održivog turizma za razvoj" i "Globalnog kodeksa etike za turizam" promoviraju odgovoran turizam koji uključuje obrazovanje turista o lokalnim kulturama, jezicima i običajima. Kroz ove projekte, UNWTO osigurava da turistička industrija igra ključnu ulogu u očuvanju i promoviranju kulturne raznolikosti. UNESCO, s druge strane, igra vodeću ulogu u očuvanju i promociji svjetske kulturne baštine. Kroz programe poput popisa svjetske baštine i zaštite nematerijalne kulturne baštine, UNESCO omogućuje globalnu svijest o važnosti očuvanja kulturnih spomenika, jezika, tradicija i običaja koji čine kulturnu raznolikost čovječanstva. UNESCO, uz to što doprinosi očuvanju kulturnih vrijednosti, također razvija obrazovne programe koji turistima omogućuju dublje razumijevanje tih vrijednosti. Njihovi programi potiču vlade i lokalne zajednice da razvijaju politike koje omogućuju

autentična iskustva za turiste, dok istovremeno štite lokalne zajednice od negativnih utjecaja masovnog turizma (UN Tourism, 2013).

Suradnja između UNWTO-a i UNESCO-a dodatno jača ove napore. Kroz zajedničke inicijative, poput projekta "*Tourism and Culture*", ove organizacije rade na promoviranju turizma kao sredstva za očuvanje i revitalizaciju kulturne baštine, istovremeno podržavajući održivi razvoj lokalnih zajednica. Ove inicijative osiguravaju da turizam bude sredstvo kulturne razmjene, gdje turisti aktivno sudjeluju u očuvanju i razumijevanju lokalnih kultura. Također, zajedno razvijaju političke smjernice koje potiču vlade da integriraju kulturne kompetencije u svoje turističke politike. Kroz obrazovne programe koji promiču interkulturalni dijalog i strategije koje uključuju lokalne zajednice u oblikovanje turističkih proizvoda, ove organizacije osiguravaju da turisti steknu dublje razumijevanje njihovih kulturnih vrijednosti. Ove politike omogućuju lokalnim zajednicama da zadrže svoj kulturni identitet, dok istovremeno uživaju u koristima koje turizam može donijeti (UN Tourism, 2013).

Razvoj politika i inicijativa usmjerenih na kulturne kompetencije može značajno unaprijediti međukulturalne interakcije u turizmu. Povećanje razumijevanja i prihvaćanja kulturnih razlika kroz obrazovanje, tehnologiju, standarde i suradnju može stvoriti ugodniji turistički okoliš za sve sudionike. Tu snažnu ulogu imaju UNWTO i UNESCO. Njihov angažman u razvoju održivih politika i inicijativa pomaže u očuvanju kulturnih vrijednosti za buduće generacije, dok turistima omogućava bogatija i obrazovna iskustva.

Ovaj diplomski rad značajno doprinosi razvoju međunarodnog turizma kroz jasnu analizu važnosti kulturnih kompetencija i njihovog utjecaja na oblikovanje politika i inicijativa u turizmu. Rad ističe ključne aspekte kao što su razumijevanje, poštovanje i adaptacija na kulturne norme, te naglašava potrebu za integracijom kulturnih aspekata u obrazovne kurikulume za turističke djelatnike. Osim toga, rad predlaže konkretne prijedloge za daljnje djelovanje, uključujući razvoj specijaliziranih edukacija i certifikata za turističke djelatnike, te obrazovne programe koji promiču interkulturalni dijalog i uključuju lokalne zajednice u

oblikovanje turističkih proizvoda. U nastavku je prikazana tablica doprinosa rada kroz kulturne kompetencije, politike i inicijative koje su razvijene u tom kontekstu te prijedlozi djelovanja (Tablica 2.). Prvi dio tablice odnosi se na doprinose struke kroz praktične primjene kulturnih kompetencija, odnosno kako rezultati istraživanja mogu koristiti turističkoj industriji. Drugi dio tablice odnosi se na prijedloge djelovanja i istraživanja, prikazujući kako ovaj rad može poslužiti kao temelj za buduća istraživanja u području kulturnih kompetencija.

Tablica 2. Doprinosi u području kulturnih kompetencija u turizmu

<b>Kulturne kompetencije</b>	<b>Razvoj politika i inicijativa</b>	<b>Prijedlozi djelovanja</b>	<b>Doprinosi rada budućim istraživanjima</b>
Razumijevanje, poštovanje i adaptacija na kulturne norme	Integracija kulturnih aspekata u obrazovne kurikulume za turističke djelatnike. Uvođenje specijaliziranih tečajeva i certifikata	Razviti edukacije usmjerene na specifične kulturne norme i komunikacijske strategije u simuliranim okruženjima.	Rad može poslužiti kao temelj za istraživanje učinkovitosti kulturnih programa u obrazovanju turističkih djelatnika, analizirajući njihovu primjenu u stvarnim radnim okruženjima.
Vještine u prevenciji kulturnih nesporazuma	Suradnja UNWTO-a i UNESCO-a u promoviranju kulturnih kompetencija i održivog turizma. Razvijanje međunarodnih politika	Implementirati obrazovne programe koji promiču interkulturni dijalog i uključuju lokalne zajednice.	Mogu se istražiti različiti modeli suradnje međunarodnih organizacija i lokalnih zajednica, s fokusom na njihovu ulogu u jačanju kulturnih kompetencija u turizmu.
Metode za izgradnju međukulturalnog razumijevanja	Inicijative poput "Međunarodne godine održivog turizma za razvoj" i "Globalnog	Proširiti obrazovne programe i politiku koja omogućuje autentična turistička	Ovaj rad može potaknuti daljnje istraživanje na temu utjecaja kodeksa

	kodeksa etike za turizam"	iskustva i štiti lokalne zajednice.	ponašanja na smanjenje međukulturalnih konflikata, kao i na odnos između kulturnih kompetencija i održivosti turizma.
Kompetencije u evaluaciji utjecaja kulturnih kompetencija na turizam	UNESCO-vi programi očuvanja kulturne baštine i obrazovanja turista o kulturnim vrijednostima	Razviti strategije koje omogućuju turistima dublje razumijevanje lokalnih kultura uz minimalan negativan utjecaj.	Mogućnost istraživanja učinkovitosti interkulturalnih programa u turizmu i njihovog dugoročnog učinka na turiste i lokalne zajednice može biti dodatna prilika za buduća istraživanja.
Kulturna osjetljivost i prevencija kulturnih predrasuda	Globalne inicijative za unaprjeđenje kulturne osviještenosti, poput obrazovnih kampanja i smjernica za turističke operatore	Razviti specifične obrazovne alate i kampanje za prevenciju kulturnih predrasuda i stereotipa u turizmu.	Rad može potaknuti istraživanje o ulozi edukacije turista u očuvanju kulturnih resursa, s posebnim naglaskom na odgovoran turizam i njegovo uključivanje u turističke politike.
Korištenje tehnoloških alata za poboljšanje kulturnih interakcija	Virtualna i proširena stvarnost kao sredstvo kulturne edukacije i interakcije. Online alati za rješavanje kulturnih nesporazuma	Integrirati tehnologiju u obrazovne programe za bolju kulturnu edukaciju i prevenciju nesporazuma.	Rad može poslužiti kao osnova za istraživanje utjecaja tehnologije, poput VR-a i online alata, na interkulturalne interakcije u turizmu, te kako inovacije u ovom području mogu unaprijediti

			razumijevanje kulturnih razlika i poboljšati iskustvo turista.
--	--	--	--

Izvor: samostalna izrada autorice, prema podacima: UN Tourism (2023): *UNWTO and UNESCO join hands in sustainable tourism promotion*, dostupno na: <https://www.unwto.org>.

Ovi prijedlozi osiguravaju da turizam doprinosi ekonomskom razvoju, ali i obogaćuje međukulturno razumijevanje i očuvanje kulturne raznolikosti. Kroz istraživanje i analizu utjecaja kulturnih kompetencija na turizam, rad doprinosi boljem razumijevanju pozitivne uloge kulturnog turizma u očuvanju i promociji kulturne baštine, dok istovremeno nudi konkretne smjernice za unapređenje obrazovnih i političkih okvira koji podržavaju održivi razvoj turizma.

Sveukupno, rad pruža značajan doprinos razumijevanju i unapređenju kulturnih kompetencija u međunarodnom turizmu, kroz detaljnu analizu i evaluaciju različitih aspekata kulturnih kompetencija i njihovog utjecaja na turizam. Analizom konkurentskih prednosti, utjecaja na turističko iskustvo i značaja za održivi turizam, rad ističe kako kulturne kompetencije doprinose stvaranju bolje turističke ponude i iskustava. Ovo pruža smjernice za buduća istraživanja koja mogu dodatno istražiti kako kulturne kompetencije mogu poboljšati konkurentnost turističkih destinacija i održivost turizma. Proučavanje poslovne komunikacije, jezičnih vještina, te verbalne i neverbalne komunikacije, pomaže u razumijevanju kako različiti komunikacijski stilovi i vještine utječu na međukulturalnu interakciju. Kroz uvide u kulturne stereotipe, predrasude, razumijevanje preferencija i prepreke u razumijevanju kulturnih razlika omogućuje se budućim istraživačima da se fokusiraju na razvoj strategija za prevenciju i rješavanje kulturnih nesporazuma u turizmu. Analizom kako tehnologija poput virtualne i proširene stvarnosti može pomoći u kulturnoj edukaciji i rješavanju međukulturalnih nesporazuma, rad pruža smjernice za buduća istraživanja u ovom brzo razvijajućem području.

Ovaj rad ne samo da doprinosi razumijevanju trenutnog stanja kulturnih kompetencija u međunarodnom turizmu, već također nudi smjernice za buduća istraživanja i razvoj politika. Povezujući teorijska istraživanja s praktičnim primjerima i preporukama, rad omogućava daljnje istraživanje na tom području i razvoj strategija za unapređenje kulturnih kompetencija u turizmu, čime se doprinosi boljem razumijevanju i upravljanju kulturnim raznolikostima u globalnom turističkom okruženju. Sve ove komponente rada doprinose boljem razumijevanju i upravljanju kulturnim raznolikostima u globalnom turističkom okruženju. Kroz predložene

smjernice i preporuke, rad nudi vrijedne uvide i rješenja koja mogu pomoći u unapređuju kulturnu kompetenciju u turizmu u međunarodnom turizmu.

## ZAKLJUČAK

U konačnici, zaključuje se da kulturne kompetencije igraju ključnu ulogu u međunarodnom turizmu, ne samo kao alat za poboljšanje kvalitete usluga, već i kao sredstvo za osiguranje dugoročne održivosti turističkih destinacija. Posebno se naglašava važnost razvoja i primjene kulturnih kompetencija kako bi se unaprijedilo cjelokupno iskustvo turista. Različite kulture koje se susreću u turizmu stvaraju izazove koje je moguće prevladati samo kroz svijest i prilagodbu specifičnim potrebama i očekivanjima posjetitelja. Povećanjem razine kulturnih kompetencija kod turističkih djelatnika, ne samo da se poboljšava kvaliteta usluge, već se također jača dugoročna lojalnost turista, što donosi stabilne ekonomske koristi lokalnim zajednicama.

Također, zaključuje se da je edukacija turističkih djelatnika jedan od ključnih čimbenika za uspjeh u međunarodnom turizmu. Nedostatak odgovarajuće edukacije može dovesti do nesporazuma i konflikata, dok adekvatna edukacija omogućava bolje razumijevanje kulturnih razlika. Edukacija koja obuhvaća ne samo jezične vještine, već i dublje razumijevanje kulturnih normi i običaja, pokazuje se kao neophodan alat u suvremenom turističkom sektoru.

U kontekstu održivog razvoja, može se zaključiti da kulturne kompetencije imaju dvostruku funkciju – one ne samo da omogućuju očuvanje i promociju lokalne kulturne baštine, već i doprinose stvaranju autentičnih turističkih iskustava. Ovo je posebno važno u kontekstu sveprisutne globalizacije, koja može dovesti do homogenizacije kultura. Integracija kulturnih elemenata u turističke proizvode i usluge omogućuje destinacijama da očuvaju svoj identitet i istovremeno povećaju ekonomsku korist za lokalne zajednice.

Također, kulturne kompetencije značajno doprinose smanjenju potencijalnih sukoba između turista i lokalnog stanovništva. Edukacija turista o lokalnim običajima i normama ponašanja smanjuje mogućnost nesporazuma i pomaže u stvaranju pozitivnih i harmoničnih odnosa između posjetitelja i domaćina.

Preporuča se kontinuirano ulaganje u razvoj kulturnih kompetencija kao strategije za povećanje konkurentnosti i održivosti u turizmu. Ovo uključuje ne samo edukaciju turističkih djelatnika, već i prilagodbu marketinških strategija specifičnostima ciljanih tržišta te uspostavljanje partnerstava između turističkih organizacija i lokalnih zajednica.

U ovom radu, kroz analizu različitih aspekata kao što su interkulturalna komunikacija, prilagodba poslovnih strategija i održivi razvoj, potvrđena je postavljena hipoteza je da razumijevanje i primjena kulturnih elemenata predstavlja temeljni faktor uspjeha turističkih destinacija na globalnom tržištu.

Zaključno, u ovom radu potvrđuje se da su ciljevi i svrha istraživanja u potpunosti ispunjeni. Rad je pružio sveobuhvatnu analizu kulturnih kompetencija u kontekstu međunarodnog turizma te ukazao na ključne strategije za njihovo učinkovito razvijanje i implementaciju.

Na temelju svih analiza i rezultata, može se zaključiti da kulturne kompetencije predstavljaju osnovni preduvjet za uspješno poslovanje u suvremenom, globaliziranom turističkom sektoru. Bez ovih kompetencija, turističke destinacije riskiraju zaostajanje u konkurentskoj utrci, dok njihovo sustavno razvijanje i primjena osiguravaju dugoročnu održivost, veću kvalitetu usluga i pozitivna iskustva za sve sudionike u turizmu.



## SAŽETAK

Kulturne kompetencije u međunarodnom turizmu čine složen sklop vještina i znanja ključnih za uspješnu i osjetljivu interakciju s turistima iz različitih kulturnih konteksta. Ove kompetencije uključuju razumijevanje kulturnih normi, vrijednosti i običaja, što pomaže u smanjenju međukulturalnih nesporazuma i izbjegavanju kulturnih konflikata. Rad pokazuje da razvijene kulturne kompetencije omogućuju turističkim djelatnicima da nude personalizirane usluge koje odgovaraju očekivanjima i potrebama posjetitelja iz raznih dijelova svijeta, čime se poboljšava kvaliteta turističkog iskustva i jača reputacija destinacija kao kulturno osjetljivih i prilagodljivih tržištu. Osim toga, rad ističe kako ove kompetencije doprinose održivom turizmu tako što osiguravaju da turističke aktivnosti budu usklađene s lokalnim kulturnim resursima i vrijednostima. Kulturne vještine su također ključne za strateško upravljanje globalnim turističkim tokovima i razvoj konkurentnih turističkih proizvoda. S obzirom na globalizaciju i povećanu kulturnu razmjenu, rad naglašava potrebu za kontinuiranim razvojem i primjenom kulturnih kompetencija kako bi se zadovoljili zahtjevi sofisticiranijih i kulturno raznolikijih posjetitelja. Povezujući teorijska istraživanja s praktičnim primjerima i preporukama, rad pruža smjernice za buduća istraživanja i razvoj politika, doprinosi boljem razumijevanju i upravljanju kulturnim raznolikostima u globalnom turističkom okruženju i pomaže u oblikovanju strategija za unapređenje kulturnih kompetencija u turizmu.

**Ključne riječi:** kulturne kompetencije, kulturna osjetljivost, međunarodni turizam, interkulturalna komunikacija, edukacija turističkih djelatnika, tehnološka rješenja.

## **SUMMARY**

*Cultural competencies in international tourism constitute a complex array of skills and knowledge essential for effective and sensitive interaction with tourists from diverse cultural contexts. These competencies involve understanding cultural norms, values, and customs, which helps reduce intercultural misunderstandings and avoid cultural conflicts. The study demonstrates that well-developed cultural competencies enable tourism professionals to provide personalized services that meet the expectations and needs of visitors from various parts of the world, thereby enhancing the quality of the tourist experience and strengthening the reputation of destinations as culturally sensitive and market-adaptable. Furthermore, the study highlights how these competencies contribute to sustainable tourism by ensuring that tourism activities align with cultural resources and values. Cultural skills are also crucial for strategic management of global tourist flows and the development of competitive tourism products. Given globalization and increased cultural exchange, the study underscores the need for the continuous development and application of cultural competencies to meet the demands of more sophisticated and culturally diverse visitors. By linking theoretical research with practical examples and recommendations, the study provides guidelines for future research and policy development, contributes to a better understanding and management of cultural diversity in the global tourism environment, and aids in formulating strategies for enhancing cultural competencies in tourism.*

**Keywords:** cultural competences, cultural sensitivity, international tourism, intercultural communication, education of tourist workers, technological solutions.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bovée, C. i Thill, J. (2012): *Suvremena poslovna komunikacija*. MATE, Zagreb.
2. Browaeys, M.J. i Price, R. (2019): *Understanding Cross-cultural Management*. Pearson.
3. Dredge, D. i Jenkins, J. (2011): *Stories of Practice: Tourism Policy and Planning*. Ashgate Publishing Limited.
4. Gudykunst, W.B. i Kim, Y.Y. (2003): *Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. McGraw-Hill, Boston.
5. Harris, R., Griffin, T. i Williams, P. (2002): *Sustainable Tourism: A Global Perspective*. Butterworth-Heinemann, Burlington.
6. Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
7. Humphreys, C. i Holloway, J. (2019): *The Business of Tourism*. Pearson, London.
8. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008): *Komunikacija u organizaciji*. Naklada Ljevak, Zagreb.
9. MacCannell, D. (1999): *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. University of California Press, Los Angeles.
10. McKercher, B. i Cros, H. (2002): *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. Haworth Hospitality Press.
11. Mowforth, M. i Munt, I. (2015): *Tourism and Sustainability*. Routledge, London.
12. Munday, J. (2022): *Introducing Translation Studies*. Routledge, London.
13. Neuliep, J. (2020): *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. SAGE Publications, London
14. Pym, A. (2009): *Exploring Translation Theories*. Routledge, London.
15. Resinger, Y. (2009): *International Tourism: Cultures and Behavior*. Elsevier, Oxford.
16. Richards, G. i Wilson, J. (2007): *Tourism, Creativity and Development*. Routledge.
17. Sharpley, R. (2018): *Tourism, Tourists and Society*. Routledge.
18. Šakanović, A. (2019): *Primjena virtualne šetnje u turizmu*. Završni rad. Istarsko Veleučilište, Pula.
19. Carvalho, I. and Moraes, M. (2023): *Cultural Differences, Risk and Tourism: A Literature Review*. Emerald Publishing Limited.

## Članci u znanstvenim časopisima:

1. Barker, S. i Härtel, C. (ožujak 2004): Intercultural service encounters: An exploratory study of customer experiences. *Cross Cultural Management An International Journal*, str. 3-14.
2. Buhalis, D. i Law, R. (kolovoz 2008): Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*.
3. Chen, G.M. i Starosta, W.J. (kolovoz 1996): Intercultural Communication Competence: A Synthesis. *Communication Yearbook* 19, str. 353-384. New York: Routledge.
4. Cohen, E. (siječanj 2006): Contemporary Tourism: Diversity and Change. *Annals of Tourism Research*, str. 269-271.
5. Dwyer, L. i dr. (veljača 2009): Destination and Enterprise Management for a Tourism Future. *Tourism Management*, str. 63-74.
6. Dwyer, L. i Kim, C. (ožujak 2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, str. 369-414.
7. Gallarza, M.G., Gil-Saura, I. i Holbrook, M.B. (2011): The Value of Value: Further Excursions on the Meaning and Role of Customer Value. *Journal of Consumer Behaviour*.
8. Habiba, M. i Lina, R. (listopad 2023): Community-Based Tourism (CBT): A Community Development Tool. *European Journal of Business and Management*, str. 1-9.
9. Kim, W.G. i Mattila, A.S. (2011): The Impact of Language Barrier & Cultural Differences on Restaurant Experiences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, str. 531-551.
10. Kirkman, B.L. i Lowe, K.B. (2017): A Quarter Century of Culture's Consequences. *Journal of International Business Studies*.
11. Kuhzady, S. i dr. (rujan 2020): Couchsurfing involvement in non-profit peer-to-peer accommodations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, str. 131-142.
12. Lin, H. i dr. (2021): Tourists' cultural competence. *Tourism Management*.
13. Mihalić, T. (2014): Tourism and Economic Development Issues. *Tourism and Development. Concepts and Issues*, str. 77-117. Channel View Publications, Toronto.
14. Pizam, A. i Mansfeld, Y. (2004): Consumer Behavior in Travel and Tourism. *Cross Cultural Management: An International Journal*, str. 3-14.
15. Richards, G. (rujan 2018): Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, str. 12-21.
16. Sharples, L. i Hall, M. (2003): The Consumption of Experiences or the Experience of Consumption in Tourism? *Food Tourism Around The World* Oxford: Butterworth-Heinemann.

17. Triandis, H.C. (ožujak 2002): Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*.
18. Zhang, X. i Jiang, R. (kolovoz 2024): Analysis of Tourism Public Relations Strategies from A Cross - Cultural Perspective. *Journal of Social Science Humanities and Literature*.

### Internetski izvori:

1. coursera.org (2024): *Culture Courses Online*. Dostupno na: <https://www.coursera.org> (pristupljeno 27.7.2024).
2. croatia.hr (2024): *Croatia Full of life*. Dostupno na: <https://croatia.hr/en-gb> (pristupljeno 15.5.2024).
3. Earley, P.C. i Mosakowski, E. (listopad 2004): *Harvard Business Review. Cultural Intelligence*. Dostupno na: <https://hbr.org> (pristupljeno 28.5.2024).
4. Europska komisija (2020): *The Virtual and Augmented Reality Industrial Coalition*. Dostupno na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (pristupljeno 15.8.2024).
5. Hayes, A. (2022): *Glocalization: What It Means, Advantages, and Examples*. Dostupno na: <https://www.investopedia.com> (pristupljeno 18.5.2024).
6. HTZ: (2024): *Edukacije*. Dostupno na: <https://www.htz.hr> (pristupljeno 20.7..2024).
7. Louvre (2024): *Virtual Tours*. Dostupno na: <https://www.louvre.fr> (pristupljeno 20.8.2024).
8. mediaculture.com. (2024). *Multicultural Marketing*. Dostupno na: <https://www.mediaculture.com> (pristupljeno 25.7.2024).
9. meetsouthafrica.africa (2024): *Experience South Africa*. Dostupno na: <https://meetsouthafrica.africa/> (pristupljeno 15.7.2024).
10. Ministarstvo kulture i medija (2021): *Kulturne rute Vijeća Europe*. Dostupno na: <https://mint.gov.hr> (pristupljeno 27.7.2024).
11. PANTOUR (2023): *The importance of social and cross-cultural skills for tourism and hospitality*. Dostupno na: <https://nexttourismgeneration.eu> (pristupljeno 12.7.2024).
12. Patil, S. (2019): *A Case Study of the '100% Pure New Zealand' Tourism Campaign*. Dostupno na: <https://openrepository.aut.ac.nz> (pristupljeno 15.7.2024).
13. tourspain.es (2024): *International advertising campaign*. Dostupno na: <https://www.tourspain.es> (pristupljeno 20.6.2024).
14. UNESCO (2024): *Culture - Protecting Our Heritage and Fostering Creativity*. Dostupno na: <https://www.unesco.org/en/culture> (pristupljeno 13.6.2024).

15. UNESCO (2024): *Our Impact*. Dostupno na: <https://www.unesco.org/en/impact> (pristupljeno 15.7.2024).
16. UNWTO (2020): *UNWTO Acceleration Programme*. Dostupno na: <https://tourism4sdgs.org> (pristupljeno 20.5.2024).
17. WTTC (2022): *Cities Economic Impact Report*. Dostupno na: <https://wttc.org/research/economic-impact/cities> (pristupljeno 8.8.2024).

## POPIS PRILOGA

### Popis tablica:

- Tablica 1. Preferencije i očekivanja gostiju iz raznih dijelova svijeta, str. 35-36.
- Tablica 2. Doprinosi u području kulturnih kompetencija u turizmu, str. 66-67.

### Popis slika:

- Slika 4. Jedan od plakata u kampanji “*You Deserve Spain*“, str. 50.
- Slika 5. Jedan od plakata u kampanji “Hrvatska puna života“, str. 52.
- Slika 6. Prikaz korištenja VR-a u muzeju Louvre, str. 60.