Valorizacija razvoja specijaliziranog hotelijerstva u kulturnom turizmu

Lukić, Mia

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:051890

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown *Repository / Repozitorij:*

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE

MIA LUKIĆ

Valorizacija razvoja specijaliziranog hotelijerstva u kulturnom turizmu

Diplomski rad

Pula, rujan, 2018. godine

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE

MIA LUKIĆ

Valorizacija razvoja specijaliziranog hotelijerstva u kulturnom turizmu

Diplomski rad

JMBAG: 0130248144, redovna studentica

Studijski smjer: Interdisciplinarni studij Kultura i turizam

Predmet: Specijalizacija hotelijerstva kulturnog turizma

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: doc. dr. sc. Tamara Floričić

Pula, rujan, 2018. godine

SAŽETAK

Brojni trendovi naglašavaju važnost specijaliziranog hotelskog poslovanja, budući da se suvremeni turisti ne zadovoljavaju samo primarnom ponudom u hotelskim objektima, već zahtijevaju diferenciranu i personaliziranu uslugu. Hotelske kuće nastoje pratiti trendove i implementirati inovacije kako bi preživjele među sve brojnijim konkurentima. Iz tog se razloga hoteli odlučuju na specijalizaciju za određenu vrstu usluga koje privlače točno određenu tržišnu nišu.

Tematski hoteli postaju sve popularniji, a diferencijacija ponude utječe na jedinstvenost i atraktivnost hotelskih usluga. Konkurentnost hotelske ponude postiže se specijalizacijom njegova poslovanja. Specijalizacija se postiže pomoću marketinške strategije segmentacije, koja od hotelskog objekta zahtijeva različitu strukturu i kvalitetu proizvoda za različite segmente na turističkom tržištu.

Suvremeni trendovi utječu na prilagodbu hotelskog poslovanja te razvijanje čitavog spektra različitih specijaliziranih usluga za svoje klijente što je dovelo do razvoja potpuno novih forma hotelske ponude. Prednosti ovih inovativnih hotelskih modela vidljive su u prilagodbi suvremenoj turističkoj potražnji, promicanju kulturne baštine te društveno odgovornom i održivom poslovanju.

Specifičnu vrstu hotela baštine čine wine hoteli koji kulturno-povijesnu baštinu i arhitekturu spajaju s luksuznim elementima dizajna interijera kao i s enogastronomskim autohtonim specijalitetima ukomponiranim u značajke moderne kuhinje te naravno prirodnim i antropogenim resursima vinarske industrije. Sve zajedno čini specifični turistički proizvod kojem se sve više hotelijera odlučuje prikloniti te slijediti trend specijalizacije i tematizacije wine hotela. U radu analizirani hoteli predstavljaju nove koncepte hotelijerstva koji kroz turističku atraktivnost i valorizaciju kulturne baštine postižu konkurentsku prednost na turističkom tržištu.

SUMMARY

Numerous trends emphasize the importance of specialized hotels, since modern tourists do not only meet the primary offer in hotel facilities but require differentiated and personalized service. Hotels follow trends and implement innovations to survive among the larger competitors. For this reason, they decide to specialize in a particular type of service that attracts a specific market niche.

Themed hotels are becoming more and more popular, and differentiation affects the uniqueness and attractiveness of hotel services. Competitiveness of hotel deals achieves the specialization of their business. This specialization is achieved through marketing segmentation strategies, which require different structures and product quality for different segments of the tourist market.

Modern trends affect the adaptation of hotel business and the development of a whole spectrum of specialized services for its guests, leading to the development of completely new forms of hotel offers. The benefits of these innovative hotel models are reflected in adapting to contemporary tourist demand, promoting cultural heritage, and socially responsible and sustainable business.

A specific type of heritage hotels are wine hotels that link cultural and historical heritage and architecture with luxurious interior elements and enogastronomic indigenous specialties, blended with contemporary cuisine and of course the natural and man made resources of the wine industry. All together represents a specific tourist product that more and more hotels decide to accept and follow the trend of specialization and thematization through wine hotels. The hotels analyzed in this paper represent new hotel concepts which, through tourism attractiveness and valorisation of cultural heritage, have a competitive advantage on the tourist market.

SADRŽAJ

1. UVOD 6
2. POSLOVNO OKRUŽENJE HOTELSKIH PODUZEĆA 8
2.1. Eksterna okolina 9
2.2. Poslovna okolina 12
2.3. Interna okolina 14
2.4. Analiza poslovne okoline 16
2.5. Stjecanje konkurentske prednosti 24
3. TRENDOVI RAZVOJA SUVREMENOG HOTELIJERSTVA 27
3.1. Ekonomski aspekt 28
3.2. Sociokulturni aspekt 30
3.3. Politički aspekt 32
3.4. Ekološki aspekt 34
3.5. Tehnološki aspekt 35
4. VAŽNOST SPECIJALIZACIJE KAO RAZVOJNOG TRENDA HOTELIJERSTVA KULTURNOG TURIZMA 38
5. SPECIJALIZACIJA I TEMATIZACIJA HOTELIJERSTVA KULTURNOG TURIZMA - WINE HOTELI 42
6. ZAKLJUČAK 56
LITERATURA 58

1. UVOD

Ovaj će diplomski rad obrađivati valorizaciju razvoja specijaliziranih hotelskih usluga kroz identificiranje poslovnog okruženja, njegove eksterne, poslovne i interne okoline sa svim njihovim sastavnim dijelovima te predstavljanje najvažnijih aspekata trendova razvoja suvremenog hotelijerstva. Nadalje, glavni dio rada će istaknuti važnost specijalizacije i tematizacije kao razvojnog trenda u hotelijerstvu, a bit će predstavljen i jedan od selektivnog oblika turizma čiji će se tematski smještajni objekti obraditi kroz komparativnu analizu te time dokazati da specijalizacija uvjetuje konkurentsku prednost na turističkom tržištu.

U radu će se koristiti teorijske i empirijske metode deskripcije i dedukcije kako bi se teorijski obradio dio o poslovnom okruženju i turističkim makrotrendovima te metode komparativne analize, sinteze i istraživanja u svrhu isticanja važnosti specijalizacije hotelijerstva i predstavljanja tematski strukturiranih wine hotela.

S obzirom na jedinstvenost teme rad će biti podijeljen na 6 dijelova. Nakon uvoda slijedi prvo poglavlje koje će definirati i teorijski pojasniti poslovno okruženje hotelskog poduzeća. Pripadajuća potpoglavlja obrađivat će podjelu poslovnog okruženja na eksternu, poslovnu i internu okolinu te ukratko pojasniti Porterov model konkurentskih snaga bitan za uspješno poslovanje hotelskih poduzeća kao i potrebu za stjecanjem nove konkurentnosti na današnjem sve konkurentnijem tržištu.

Treće će poglavlje pobliže pojasniti neke od trendova na globalnom turističkom tržištu koji će utjecati na hotelijerstvo u budućnosti. Pripadajuća će se potpoglavlja baviti ekonomskim, sociokulturnim, političkim, ekološkim i tehnološkim aspektima trendova razvoja suvremenog hotelijerstva, a posebna će pozornost biti usmjerena na njihov utjecaj na specijalizaciju i tematizaciju hotelskog poslovanja. Nakon toga će se četvrto poglavlje u potpunosti posvetiti specijalizaciji i tematizaciji kao razvojnom trendu u kulturnom turizmu te istaknuti neke od inovativnih koncepata strukture hotelskih smještaja.

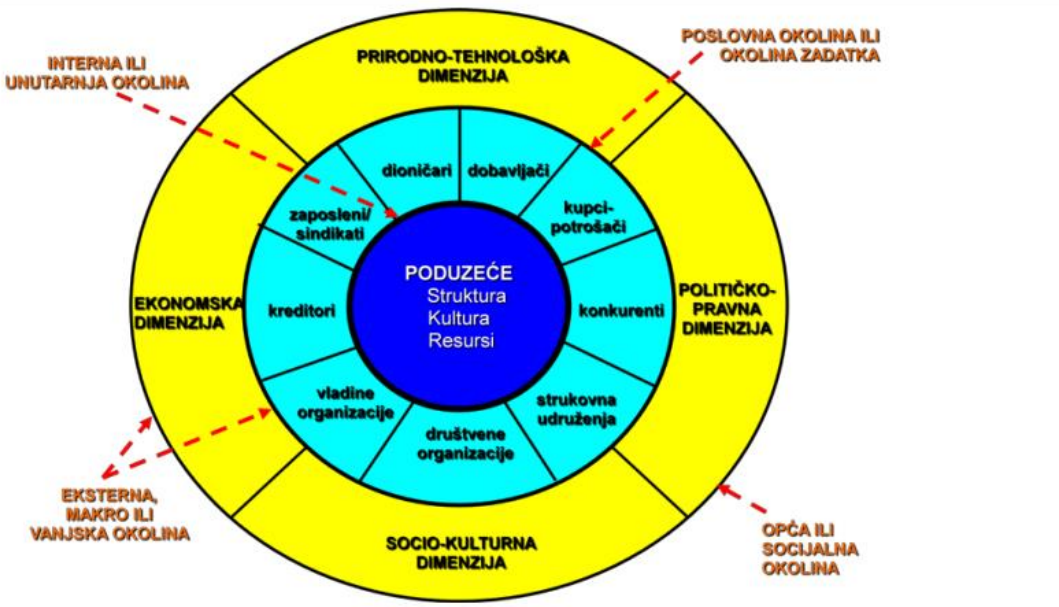
U petom će se poglavlju provesti analiza specijaliziranih hotelskih usluga u kulturnom turizmu na primjeru wine hotela. Ovo će poglavlje na neki način prikazati kako se teorijske smjernice uspješno primjenjuju u praksi i kako se hoteli na turističkom tržištu

pozicioniraju kroz specifične hotelske ponude. Na kraju slijedi zaključak koji će objediniti sve napisano u radu kroz zaključnu misao.

Cilj ovog seminarskog rada je kroz definiranje poslovnog okruženja sa svim pripadajućim elementima te sintezu najznačajnijih makrotrendova u hotelijerstvu istaknuti značaj specijalizacije hotelijerstva kao nužnu pretpostavku uspješne diferencijacije i povećanja atraktivnosti određene turističke destinacije. Također, rad bi trebao poslužiti za daljnja istraživanja o specijalizaciji kao faktoru stjecanja konkurentske prednosti hotelskog poduzeća.

2. POSLOVNO OKRUŽENJE HOTELSKIH PODUZEĆA

Poslovno okruženje podrazumijeva sve čimbenike koji na direktan ili indirektan način utječu na poslovanje hotelskog poduzeća, a prema kojima menadžment donosi poslovne odluke. Ono utječe na potencijalne prilike i opasnosti u poslovanju zbog čega je jako važno njegovo kontinuirano praćenje i analiza. Menadžment određenog hotelskog poduzeća mora predvidjeti buduće poslovanje tog poduzeća te odluke na strateškoj i operativnoj razini donositi prema adekvatno prikupljenim podacima o planiranju budućeg kretanja poslovanja.[1] Temeljni segmenti poslovnog okruženja su eksterna i interna okolina (sl. 1).



Slika 1. Poslovno okruženje hotelskog poduzeća

(Izvor: Miljković, M. et al., (2012): Preduzeće i njegovo okruženje sa posebnim osvrtom na prirodno okruženje)

[1] Miljković, M. et al., (2012): *Preduzeće i njegovo okruženje sa posebnim osvrtom na prirodno okruženje*, 10. Međunarodni naučni skup, Univerzitet Sinergija, Bijeljina

Eksterna okolina je kompleksna i sastoji se od segmenata koji na hotelsko poslovanje utječu na indirektan način, a obuhvaća dvije razine – opću, odnosno makro i poslovnu, odnosno mikrookolinu.

Interna okolina je dio poslovnog okruženja samog hotelskog poduzeća zbog čega na nju može u potpunosti utjecati. Ključni dijelovi interne okoline su organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

2.1. Eksterna okolina

Makrookolina obuhvaća snage koje nisu pod direktnom kontrolom hotelskog poduzeća zbog čega ih menadžment mora konstantno analizirati i na njih adekvatno reagirati. Snage opće okoline koje sačinjavaju poduzeće i oblikuju njegovu strategiju čime direktno utječu na ciljeve i smisao poslovanja samog poduzeća su:

- političko-pravna,

- ekonomska,

- socijalno-kulturna i

- tehnološka okolina.[2]

Političko-pravna okolina podrazumijeva državu i njezine institucionalne uvjete za gospodarski razvitak, odnosno zakone i propise koji direktno ili indirektno utječu na poslovanje hotelskog poduzeća. Kroz reguliranje zakona, pravilnika i normi, država može stvoriti poticajno okruženje za razvoj i poslovanje hotelskih poduzeća. Za efikasno funkcioniranje gospodarstva mora jasno i striktno utvrditi sve zakonske okvire poslovanja. Preko političko-pravne okoline država utječe na alokaciju resursa i tako stvara pravednu tržišnu utakmicu za sve dionike, povećanje zaposlenosti, poticanje investicija u javnom sektoru i gospodarstvu te ostale makroekonomske čimbenike kako bi stvorila stabilno poslovno okruženje.[3] Najvažniji zadatak države je

[2] Cerović, Z., (2003): *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
[3] Bestijanić, J., (2017): *Snage konkurentskog pritiska prema modelu Portera*, Sveučilište u Puli, Završni rad

reguliranje financijskog sustava te javne uprave kako bi hotelska poduzeća po povoljnim uvjetima došla do financijskih sredstava za ulaganje.

Zakoni koji direktno ili indirektno utječu na poslovanje hotelskih poduzeća se dijele na opće u koje spadaju Zakon o radu, Zakon o porezu i sl., koji vrijede za sva poduzeća bez obzira na njihovu djelatnost, lokaciju i veličinu te posebne koji se odnose na pravni oblik hotelskog poduzeća i njegovu djelatnost, poput Zakona o ugostiteljstvu.[4] Osim toga zakoni reguliraju i konkurenciju na tržištu, štite korisnike hotelskih usluga, okoliš itd. Također, političko-pravna okolina obuhvaća provođenje monetarne i fiskalne politike u svrhu makroekonomske stabilizacije[5] što se ogleda u smanjenju nezaposlenosti, stabiliziranju tečaja, ostvarivanju gospodarskog rasta i stabilnoj razini cijena kao i preraspodjelu nacionalnog dohotka za financiranje zdravstva, školstva, znanosti i sl. kroz uvođenje raznih doprinosa i poreza.

Ekonomska okolina podrazumijeva složeni ekonomski sustav u kojem hotelsko poduzeće posluje. Ona predstavlja ekonomsko stanje države u kojoj određeno hotelsko poduzeće djeluje. Njezini najvažniji čimbenici su poslovni ciklus, inflacija te ograničenost resursa i proizvodnost.

Poslovni se ciklus sastoji od faza recesije, ekspanzije i oporavka. Ekspanzija je rastuća faza koju karakterizira rast potražnje za hotelskim uslugama i ljudskim resursima, oporavak je prijelazna faza iz recesije u prosperitet, a recesija je opadajuća faza ciklusa koju karakterizira smanjenje potrošnje, porast nezaposlenosti i pad profita u hotelskom poduzeću. Inflacija je porast opće razine cijena što dovodi do smanjene kupovne moći korisnika, jer cijene hotelskih usluga i proizvoda rastu brže nego dohodak, a može se pojaviti u bilo kojoj fazi poslovnog ciklusa. Ograničenost resursa utječe na njihovo racionalno korištenje što znači da se s raspoloživim resursima treba postići maksimalna proizvodnost.[6] Ekonomska politika svojim mjerama utječe na ekonomsku okolinu te tako određuje hoće li ona biti povoljna ili nepovoljna. Neke od tih mjera podrazumijevaju brigu o ljudskim potencijalima, razinu i kvalitetu obrazovnog sustava, stupanj inflacije, stupanj nezaposlenosti, rast BDP-a, porezni sustav, stabilnost tečaja, politiku kamatnih stopa i sl.

[4] Ibidem, str. 125
[5] Miljković, M. et al., (2012), str. 441.
[6] Buble, M., (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb

Socijalno-kulturna okolina utječe na stvaranje temeljnih uvjerenja, vrijednosti i normi. Ljudi nesvjesno usvajaju pogled na svijet koji određuje njihov odnos prema njima samima, prema drugima, prema prirodi i prema svijetu. Najvažnija dimenzija ove okoline su demografske promjene, odnos i stav prema radu, razina i spektar obrazovanja stanovništva te vjerovanja i vrijednost ljudi. Najznačajnija demografska obilježja su dobna struktura, prirodni rast, odnosno pad stanovništva, bračni status, religijska pripadnost, etničko podrijetlo i sl. Glavni demografski trendovi koji utječu na poslovanje hotelskog poduzeća su rast broja stanovništva, promjene u dobnoj strukturi stanovništva te povećanje broja kućanstava s dva prihoda.[7]

U socijalno-kulturnu okolinu spadaju i kulturološka obilježja koja uključuju vjeru, stavove, običaje i životni stil. Kulturna dimenzija ove okoline ovisi o promjenama globalnih trendova i vjerovanja. Za svako je hotelsko poduzeće prijeko potrebno pratiti globalne i lokalne sociokulturne promjene jer upravo one mijenjanju želje i stavove ljudi koji djeluju kao krajnji korisnici ponuđenog hotelskog proizvoda zbog čega hotelsko poduzeće mora prilagoditi svoje usluge potrebama svojih gostiju.

Tehnološka okolina podrazumijeva tehnološki napredak koji omogućuje stvaranje novih hotelskih proizvoda i usluga, proizvodnih tehnika te načina upravljanja što utječe na brži proces proizvodnje, smanjenje troškova proizvodnje, neograničen pristup informacijama, razvoj tehnologije i tehnike te poboljšanje uvjeta rada. Tehnologija predstavlja i jedan od važnijih izvora konkurentske prednosti što znači da hotelsko poduzeće koje posluje u tehnološki nerazvijenoj okolini, ne može konkurirati na turističkom tržištu.[8] Iz tog je razloga za svako hotelsko poduzeće nužno praćenje i analiziranje promjena te prilagođavanje poslovanja gospodarskim uvjetima na tržištu, što podrazumijeva inovativnost, održivi razvoj i sposobnost prilagođavanja poslovanja vanjskim uvjetima.

Razvijenost ove okoline predstavlja stratešku važnost za gospodarski razvoj svake države.[9] Njezine se prednosti ogledaju u većoj proizvodnosti, višem standardu, više slobodnog vremena te većoj raznovrsnosti proizvoda. Usprkos brojnim prednostima, tehnologija može prouzročiti i štete od kojih su najrasprostranjeniji onečišćenja okoliša i zraka.

[7] Previšić, J. et al., (2004): *Marketing*, Adverta, Zagreb
[8] Cerović, Z., (2003), str. 119.
[9] Miljković, M. et al., (2012), str. 441.

Prema nekim autorima u eksternu okolinu hotelskog poslovanja spada i međunarodna okolina koju čine globalno tržište, međunarodne ekonomske organizacije i integracije, različiti pravno-politički sustavi te različite kulture i jezici. Globalno tržište suvremenog doba podrazumijeva transparentnost, liberalnost i nediskriminirajući pristup poslovanju i odnosu između dionika međunarodnog sustava. Liberalizacija omogućuje nesmetano i neograničeno poslovanje izvan granica vlastite države, odnosno pristup globalnim tržištima i novim tehnologijama. Širenje poslovanja na strana tržišta stvara brojne nove prilike, ali omogućuje i ulazak stranih konkurenata na domaće tržište. Upravo zato gospodarstva određenih država surađuju kroz njegovanje pozitivnih pravno-ekonomskih odnosa kako bi se postigao što bolji tržišni plasman i stekla što veća konkurentska prednost. Kroz međunarodnu suradnju povećavaju se investicije, poboljšava se životni standard stanovništva, otvaraju se nova radna mjesta, razvija se tehnologija te se ulaže u inovacije i znanstveno-istraživački rad.

Utjecaj međunarodne okoline na poslovanje vidljiv je kroz članstvo u raznim organizacijama poput UN-a, EU-e i UNWTO-a, jer se pristupanjem automatski prihvaćaju pravila i načela poslovanja i ponašanja koja su jednaka za sve članove.

2.2. Poslovna okolina

Uz makro, u eksternu okolinu nekog hotelskog poduzeća spada i mikrookolina. Mikrookolina se još naziva i poslovna okolina ili okolina zadatka, jer se sastoji od subjekata koji direktno utječu na poslovnu sposobnost poduzeća. Svako je hotelsko poduzeće više orijentirano na poslovnu, nego na opću okolinu, jer je u neposrednom i stalnom kontaktu s njezinim informacijama. Čine je:

- konkurenti,

- gosti,

- dobavljači,

- regulatori,

- sindikati,

- vlasnici i

- partneri.[10]

U konkurente spadaju sva hotelska poduzeća koja imaju isto ciljno tržište. Iz tog je razloga izuzetno važno da hotelsko poduzeće iskoristi svoje konkurentske prednosti te na vrijeme identificira i analizira ponudu konkurentskih poduzeća. Kroz analizu konkurencije doznaju se informacije koje pomažu u eliminaciji tih konkurenata iz tržišne utakmice. Osim proizvoda i usluga, analizira se i radna snaga, tehnologija i kapital. Hotelsko poduzeće koje želi dominaciju na tržištu treba obratiti pažnju ne samo na konkurente, već i na korisnike svojih usluga i kanale distribucije.

Gosti su sve osobe koje plaćaju za korištenje usluga određenog hotelskog poduzeća.[11] Razlikujemo goste koji u hotel dolaze individualno ili uz posredstvo turističke agencije. Individualni gost je finalni kupac koji proizvod ili uslugu kupuje u svrhu krajnje potrošnje, a turistička agencija je posrednik koja proizvode i usluge kupuje u svrhu preprodaje drugim osobama ili poduzećima. Važnost korisnika je za hotelsko poduzeće velika, zbog čega marketing puno ulaže u razvijanje koncepata orijentiranih isključivo na njihove potrebe i želje.

Dobavljači podrazumijevaju poslovne tvrtke i pojedince koji hotelska poduzeća snabdijevaju potrebnim sredstvima za pružanje određenih usluga.[12] Upravo su oni kritičan čimbenik menadžmenta o kojima ovise mnoga hotelska poduzeća. Ako pojedini dobavljač ima određenih problema, hotelsko se poduzeće može naći u nepovoljnom položaju pa je poželjno da poduzeće ima više ključnih dobavljača od kojih nabavlja potrebne resurse i materijale za proizvodnju svojih proizvoda i usluga koje kasnije plasira na tržište. Cilj svakog hotelskog poduzeća bi trebao biti ponuditi što kvalitetnije proizvode i usluge koji će se svojim obilježjima i karakteristikama razlikovati od konkurenata.

Sindikati su organizacije koje štite radnike i njihova prava, poboljšavaju uvjete rada te osiguravaju provedbu radnih ugovora. Njihovo je djelovanje legalno u gotovo svim

[10] Buble, M., (2006)
[11] Cerović, Z., (2003), str. 127.
[12] Ibidem, str. 127.

zemljama, a svoj utjecaj širе kroz kolektivno pregovaranje i akcije poput bojkota i štrajkova.

Regulatori su organizacije iz neposredne okoline hotelskog poduzeća koje vrše kontrolu na poslovnu politiku određenog poduzeća. Buble (2006) razlikuje dvije vrste takvih organizacija – Vladine agencije i interesne grupe. Prve formira vlada da štite javnost od nedopuštene poslovne prakse i konkurentska poduzeća jedan od drugih, a druge njihovi članovi da utječu na poslovnu praksu pojedinog poduzeća. Njihov se utjecaj ogleda u poštenom odnosu prema problemima, ugledu članova i javnosti njihova djelovanja. Interesne grupe sve više dobivaju na važnosti i njihova moć raste uz pomoć medija.

2.3. Interna okolina

Interna se okolina nalazi u samom hotelskom poduzeću zbog čega u potpunosti može utjecati na njegovo poslovanje. Podrazumijeva sve poslovne procese bitne za napredovanje i opstanak tog hotelskog poduzeća.[13] Za njezino je praćenje odgovoran menadžment poduzeća. Sastoji se od:

- organizacijske strukture,

- organizacijske kulture i

- organizacijskih resursa.[14]

Također, uključuje sve aspekte koji čine određeno hotelsko poduzeće, poput veličine, lokacije, strategije, ciljeva, zadataka, tehnologije, ljudskih potencijala, proizvoda i usluga te životnog ciklusa poduzeća. Svako hotelsko poduzeće da bi opstalo mora jasno i realno definirati svoju misiju, svrhu i razlog poslovanja u sadašnjosti, viziju, projicirano stanje u budućnosti i ciljeve, željeni konačni rezultat.

Organizacijska struktura predstavlja sve veze i odnose između organizacijskih jedinica u hotelskom poduzeću. To je dinamičan element koji u svakoj situaciji mora biti spreman reagirati i prilagoditi se potrebama turističkog tržišta, pazeći pritom da

[13] Buble, M., (2006)
[14] Cerović, Z., (2006), str. 129.

svi njegovi dijelovi ostanu međusobno povezani i integrirani. Razlikujemo različite organizacijske strukture od kojih su najučestalije funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture ovisi o veličini hotelskog poduzeća, vrsti usluga te poslovnoj strategiji i krajnjim ciljevima.

Organizacijska kultura obuhvaća sve stavove, vjerovanja, načela i norme koje se provode u nekom hotelskom poduzeću. Ona usmjerava ponašanje zaposlenika, a njezino pridržavanje pomaže u stvaranju pozitivne organizacijske klime, ostvarivanju vizije i misije te strateških ciljeva hotelskog poduzeća.[15] Upravo ti sustavi vrijednosti oblikuju organizacijsku kulturu na vidljivoj i nevidljivoj razini, što itekako utječe na rad i način života unutar hotelskog poduzeća, jer svaki pojedini zaposlenik svojim karakterom, moralnim vrijednostima i ponašanjem čini jedan njezin neizbježan dio. Efikasnost poduzeća ovisi o tome je li organizacijska kultura jaka, dinamična i motivirajuća ili slaba, statična i demotivirajuća.

Organizacijski resursi se dijele na fizičke, ljudske, informacijske i financijske.[16] Fizički resursi obuhvaćaju građevinske objekte, opremu i materijale nekog poduzeća. U slučaju mijenjanja poslovne strategije, hotelsko se poduzeće može odlučiti na izgradnju novih objekata, promjenu materijala, pružanje novih usluga i sl.

Ljudski su resursi najvažniji čimbenik u nekom hotelskom poduzeću jer su upravo zaposlenici ti koji stvaraju nove ideje, smišljaju inovacije, planiraju novitete u poslovanju itd. Za uspješno je poslovanje važno poštivanje kvalitativnog i kvantitativnog aspekta ljudskog kapitala. Kvantitativni aspekt podrazumijeva potreban broj zaposlenika, a kvalitativni njihova znanja i sposobnosti.

Rad u hotelijerstvu ima gore uvjete, male mogućnosti napredovanja i niža primanja u usporedbi s drugim sektorima. Svako bi hotelsko poduzeće trebalo financirati odgovarajuće obrazovne programe, usavršavanja i treninge svojih zaposlenika kako bi poboljšalo svoju produktivnost. Neki od izazova s kojima se hotelijeri susreću su stalna potreba za novim vještinama kako bi se pratili trendovi, poteškoće u nalaženju kvalificiranih djelatnika, njihovo zadržavanje i razvijanje vještina tijekom cijele godine te nemogućnost djelovanja bez adekvatnog kadra i vještina što otežava turistički rast. Hotelski menadžment bi se trebao odlučiti na nadograđivanje vještina svojih radnika

[15] Ibidem, str. 130.
[16] Ibidem, str. 131.

kroz cjeloživotno obrazovanje, radionice te suradnju znanosti i prakse radi povećanja produktivnosti i udovoljavanja principima održivog razvoja, ali i zadržavanja kadra na dulje razdoblje.

Informacijski resursi postaju sve važniji u hotelskom poslovanju. Sve potrebne informacije moraju biti točne i pravovremene jer upravo one utječu na donošenje odluka i rezultate poslovanja određenog hotelskog poduzeća.

Financijski se resursi odnose na gotovinu i novčane surogate. Hotelsko poduzeće može imati vlastite financijske resurse ili koristiti tuđe putem kredita i zajmova različitih financijskih i nefinancijskih institucija pri čemu mora osigurati što niže kamatne stope.[17]

2.4. Analiza poslovne okoline

Analiza poslovne okoline provodi se kroz skup metoda i pristupa čija je svrha otkriti strateške faktore i ocijeniti njihov učinak na poslovanje hotelskog poduzeća. Kroz analizu hotelsko poduzeće identificira pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća, ali i unutarnje nesposobnosti koje mogu omesti ili potpuno onemogućiti ostvarenje unaprijed utvrđenih ciljeva poslovanja. Također, analizom se povezuju utjecaji koji pomažu hotelskom poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva s utjecajima koji opstanak i razvitak poslovanja dovode u pitanje.

Iako je SWOT analiza najčešće korištena u poslovanju poduzeća, u ovom će se radu obraditi analiza koja se bavi definiranjem aspekata i dimenzija poslovne okoline, tj. okoline zadatka nekog hotelskog poduzeća prema Porterovom modelu konkurentskih snaga

Najpoznatiji oblik strukturalne industrijske analize je Porterov model konkurentskih snaga, jer se analiza konkurentskog položaja i uspješnosti poslovanja zasniva na analizi same industrije u kojoj poduzeće obavlja svoju djelatnost. Takva analiza određuje ključne čimbenike tržišnog uspjeha i predviđa moguće promjene te mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti. Osim toga, takva analiza pomaže i

[17] Ibidem, str. 132.

u kvalitetnoj ocjeni sadašnjih kao i procjeni potencijalnih poslovnih prilika i prijetnji te služi kao vodič u donošenju strateških odluka u poslovanju.[18]

Porterov model konkurentskih snaga prikazuje pet glavnih čimbenika koji utječu na profitabilnost hotelskog poduzeća. Profitabilnost kao jedan od aspekta konkurentnosti rezultat je ne samo razvoja i implementacije strateških aktivnosti, već i konkurentskog prostora u kojem se poduzeća natječu unutar industrijske strukture.

Konkurentske snage ovog modela podrazumijevaju konkurente unutar industrije, pojavu novih konkurenata, konkurentsku snagu supstituta, konkurentsku snagu dobavljača i konkurentsku snagu kupaca (tab. 1).

Tablica 1. Porterov model konkurentskih snaga i čimbenici koji na njih utječu

Konkurentska snaga	**Čimbenici utjecaja**
Stupanj suparništva među postojećim konkurentima	Izlazne barijere, broj i veličina konkurenata, fiksni troškovi, stopa rasta industrije, povremena prekapacitiranost, diferencijacija proizvoda, troškovi prebacivanja, prepoznatljivost marke, različitost konkurenata, strateška važnost
Opasnost od ulaska novih konkurenata	Prednost apsolutnog troška, vlastita krivulja učenja, pristup inputima, politika vlade, ekonomija razmjera, potrebe za kapitalom, prepoznatljivost marke, troškovi prebacivanja, pristup distribucijskim kanalima, očekivana "osveta", vlastiti proizvodi
Prijetnja od supstitucijskih proizvoda	Troškovi prebacivanja, sklonost kupaca supstitutima, utjecaj prelaska na supstitute na cijenu proizvoda
Pregovaračka moć kupaca	Ukupni iznos kupnje, informacije o kupcima, prepoznatljivost marke,

[18] Pleština, T. (2010): *Analiza poslovne okoline*, Financijski klub, Zagreb, str. 4.

	osjetljivost na cijenu, sposobnost kupaca za vertikalnu integraciju, različitost proizvoda, koncentracija kupaca u odnosu na industriju, dostupnost supstituta, motiviranost
Pregovaračka moć dobavljača	Broj i koncentracija dobavljača, osjetljivost dobavljača na veličinu, različitost inputa, utjecaj inputa na troškove ili različitost, troškovi prebacivanja, dostupnost supstituta, sposobnost dobavljača za vertikalnu integraciju, trošak bitan za ukupnu kupnju u industriji

(Izvor: Pleština, T. (2010): Analiza poslovne okoline, Financijski klub, Zagreb)

Konkurenti unutar industrije predstavljaju najvažniju snagu, jer upravo oni određuju konkurentsku strategiju svakog pojedinog hotelskog poduzeća na određenom turističkom tržištu kao i njegove poslovne poteze. Jačina industrijskog suparništva utječe na poslovne poteze i akcije te stvara rivalstvo među postojećim konkurentima.[19] Potezi jednog hotelskog poduzeća izazvat će više ili manje uspješne protupoteze ostalih. Također, snaga rivalstva se pojačava povećanjem broja konkurenata, usporavanjem rasta ili opadanjem potražnje te povećanjem proizvodnje. Ujedno, jača i kod sličnih konkurentskih proizvoda i usluga, kada cijene presuđuju o prodaji te s raznolikošću primijenjenih konkurentskih strategija.

Postojanje konkurenata dovodi do razvoja tržišta, zbog čega svako hotelsko poduzeće mora svoje konkurente uvrstiti u strategiju svojeg poslovanja. Također, treba jasno odrediti trenutne konkurente kroz financijsku analizu koja prati i analizira obujam ostvarene prodaje konkurenata u odnosu na vlastito poduzeće te utvrditi ciljeve konkurenata kako bi se doznalo na koja tržišta planiraju ući u budućnosti.

Praćenje imidža konkurencije može pokazati kako je ona prihvaćena među korisnicima, a do poboljšanja položaja na tržištu dovodi analiza budućih ciljeva, postojećih strategija marketinga, reakcije konkurenata, pretpostavki te budućih

[19] Ibidem, str. 6.

djelovanja.[20] Konkurenti trebaju poslužiti cijelom nizu strateških odluka koje povećavaju održivu konkurentsku prednost poduzeća i poboljšavaju strukturu cijele industrije.

Prema Renko (2009) intenzitet suparništva među postojećim konkurentima ogleda se u:

- Većem broju konkurenata podjednake veličine,
- Niskom rastu industrije,
- Visokim fiksnim troškovima,
- Sličnosti konkurenata,
- Različitosti konkurenata,
- Visokim strateškim ulozima i
- Visokim izlaznim preprekama.

Velik broj konkurenata podrazumijeva manju dobit i stopu povrata investicija. Kod konkurenata podjednake veličine nerijetko dolazi do "rata cijenama" što direktno utječe na profitabilnost cijele industrije. Kada konkurenti snize cijene, ostali se osjete ugroženo zbog mogućnosti gubitka kupaca i udjela na tržištu zbog čega su primorani prihvatiti politiku snižavanja cijena. Iako snižavanje cijena privlači nove korisnike, ono u konačnici može negativno utjecati na cjelokupnu industriju, jer dovodi do toga da neka hotelska poduzeća ne mogu pokriti svoje troškove niti ostvariti profit, već posluju s gubitkom, ulaze u dugove i nisu profitabilna.

Međusobno suparništvo konkurente tjera na konstantno poboljšavanje poslovanja kroz korištenje napredne tehnologije, podizanje kvalitete usluga, bolju alokaciju resursa i samih hotelskih kapaciteta. U slučaju kada na tržištu djeluju snažni konkurenti, oni manji i slabiji mogu opstati kroz usmjeravanje na tržišne niše čime do izražaja dolazi njihova specifična ponuda što utječe na profitabilnost poslovanja.

Niski rast industrije dovodi do jačanja suparništva, jer se konkurenti snažnije bore za svoj tržišni udio. Pošto se u ovakvoj situaciji velik broj konkurenata mora silovito boriti za naklonost svakog pojedinog korisnika njihovih usluga, do izražaja dolazi natjecanje u snižavanju cijena te kvaliteta usluga. Suprotno, u brzo rastućim

[20] Renko, N., (2009): *Strategije marketinga*, Naknada Ljevak, Zagreb

industrijama konkurenti lakše osvajaju potrošače zbog velikog broja kupaca na tržištu, odnosno adekvatne potražnje u odnosu na ponudu.

Novi konkurenti predstavljaju prijetnju postojećim hotelskim poduzećima pa samim time izazivaju i poremećaje na tržištu. U slučaju da postojeća hotelska poduzeća na prijetnju reagiraju pravilno ona neće ugroziti njihovo poslovanje. Ulazak novih konkurenata u industriju ovisi o pristupačnosti industrije, odnosno ulaznim barijerama, poput zakonskih odredbi ili ekoloških zahtjeva i reakciji ugroženih poduzeća.

Stroge ulazne barijere obeshrabruju ulazak novih konkurenata na tržište.[21] Neke od prepreka ulaska mogu biti ekonomija obujma, diferencijacija proizvoda, zahtjevi za kapitalom, troškovni nedostaci, pristup distribucijskim kanalima i Vladina politika. Prednosti poduzeća već prisutnih na tržištu su iskustvo, posjedovanje tehnologije, pristup najboljim izvorima sirovina, državne potpore, povoljne lokacije, posjedovanje patenata i sl.

Ekonomija obujma podrazumijeva mogućnost povećanja proizvodnje uz istodobno smanjenje troškova. Djeluje kao ulazna barijera, jer mnoga poduzeća u početku ne mogu svoje troškove svesti na minimum, dok ona koja već duže vrijeme posluju ostvaruju konkurentsku prednost. Diferencijacija omogućuje hotelskom poduzeću određivanje cijena uz dodanu dobit, prodaju veće količine svojih usluga po odabranoj cijeni te veću lojalnost svojih gostiju, dok nova poduzeća moraju uložiti veliki trud i napor u osmišljavanje i kreiranje novih hotelskih proizvoda i usluga koji će se isticati među već postojećim.

Prepreka pri ulazu može biti i određena količina i svota kapitala potrebna za pokretanje poslovanja koje će poduzeće koristiti prije nego krene zarađivati dovoljno za pokrivanje svih troškova poslovanja i ostvarivanje profita.

Svako poduzeće raspolaže ograničenim resursima, zbog čega visoki troškovi također predstavljaju jednu od barijera za ulazak na određeno tržište. Uz visoke fiksne troškove hotelsko poduzeće mora prodati više svojih usluga, zbog čega mora sniziti njihovu cijenu. Iako se visoki fiksni troškovi mogu kontrolirati kroz kvalitetnije i što

[21] Pleština, T., (2010), str. 5.

više iskorištene kapacitete, cilj svakog poduzeća je poslovati pozitivno uz što niže troškove proizvodnje i maksimalan učinak.

Vrlo je važan i odabir distribucijskog kanala kojim će hotelsko poduzeće svoje usluge plasirati na željeno tržište. Iz tog se razloga mora dobro analizirati, procijeniti, istražiti te uvrstiti u strategiju poslovanja.[22] Treba izabrati pouzdane dobavljače, izgraditi povjerenje i lojalnost kako bi se razvila brza, učinkovita i kvalitetna razmjena dobara i usluga od proizvođača do krajnjeg korisnika te kako bi se zauzeo što veći tržišni udio. Uz tradicionalne, suvremena hotelska poduzeća koriste i online distribucijske kanale. Krivi distribucijski kanal može dovesti do neprofitabilnosti i neodrživog poslovanja.

Vladina politika utječe na ulazak na tržište kroz donošenje različitih zakona, mjera, odredbi kao i drugih pravnih zakona. Pravne i regulacijske barijere koje otežavaju ulazak na određeno tržište mogu biti i carine, kvote, koncesije, patenti, licence, itd. Država treba regulirati poslovanje tako da poduzetnicima olakša i omogući brzo i efikasno poslovanje kroz jasno definirana pravila kojih se svi subjekti na tržištu moraju pridržavati s ciljem racionalnog i održivog iskorištavanja prirodnih i društvenih resursa te korektnog tržišnog poslovanja.

Neefikasna i neadekvatna politika koja se očituje u pravnim zavrzlamama, nejasnim i dvosmislenim zakonima i sporoj birokraciji ograničava nova poduzeća pri ulasku na određeno tržište te dovodi do neiskorištavanja kapaciteta, ulaganja kapitala u strana tržišta, neotvaranja novih radnih mjesta, nezadržavanja stručnog kadra i stvaranja nepovoljne investicijske klime. Sve to generira multiplikativne negativne posljedice na potencijalne investitore, cjelokupno gospodarstvo i životni standard stanovništva.

Barijeru mogu činiti i već postojeća poduzeća koja posluju na određenom tržištu jer kroz taktike snižavanja cijena svojih usluga demotiviraju nova poduzeća na ulazak.

Jedna od najčešćih prijetnji na turističkom tržištu su supstituti čiji odnos cijene i kvalitete uvelike utječe na korisnike. Svaki će kupac prilikom odabira hotela izabrati onaj koji će u najvećoj mjeri zadovoljiti njegove potrebe i ispuniti njegove želje. Veliki broj vrlo sličnih proizvoda i usluga na tržištu predstavlja prijetnju za uspješno poslovanje. Supstituti ugrožavaju prodaju usluga hotelskog poduzeća ako korisnici procijene da zamjenska usluga ima nižu cijenu, ali zadovoljavajuću kvalitetu.

[22] Bestijanić, J., (2017), str. 24.

Primarno hotelsko poduzeće mora diferencirati svoje usluge, poboljšati kvalitetu te često i smanjiti cijenu.[23] Također, mora konstantno analizirati promjene u preferencijama svojih gostiju kako bi svoje usluge što bolje prilagodilo njihovim očekivanjima.

Kvaliteta i karakteristike proizvoda, kao i cijena, utječu na naklonost kupaca određenom poduzeću. Iz tog razloga hotelska poduzeća konstantno poboljšavaju svoje usluge čime stječu prednost pred svojim konkurentima i privlače nove korisnike. Ujedno, hotelska poduzeća sve više ulažu u oglašavanje svojih proizvoda i usluga kroz različite medije, informiranje korisnika te dizajn i oblikovanje robne marke.

Cijena supstituta, sklonost potrošača i troškovi zamjene su čimbenici koji određuju jačinu i značaj prijetnje supstituta na tržištu. Hotelsko poduzeće može smanjiti taj utjecaj kroz podizanje kvalitete svojih usluga te strateško promišljanje o proizvodnji, promociji i korištenju resursa u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

Dobavljači opskrbljuju hotelsko poduzeće materijalima, opremom, informacijama, radnom snagom, financijskim sredstvima i svim ostalim resursima potrebnim u proizvodnji. Oni svojim kvalitetnim materijalima i sirovinama, ali i cijenama i rokovima isporuke utječu na uvjete poslovanja hotelskog poduzeća.

Dobavljače biraju menadžeri hotelskog poduzeća koji kroz vrednovanje odlučuju koji su dobavljači najprikladniji i najbolji za suradnju i opskrbu potrebnih resursa. Pametan odabir dobavljača može uvelike olakšati poslovanje i cjelokupni proces nabave, proizvodnje te prodaje. Dobavljači moraju biti pouzdani i jamčiti za isporuke potrebnih resursa. U slučaju da sirovine i materijali nisu isporučeni, hotelsko poduzeće snosi visoke troškove zato što se tada cijelo poslovanje usporava ili čak prekida. Ujedno, ključno je analizirati i uvjete i cijene nabave resursa za dobavljače kao i njihovu kvalitetu, jer upravo o tome ovisi konačni hotelski proizvod, odnosno usluga.

Pregovaračka moć dobavljača raste kako raste njihova snaga cjenkanja što predstavlja poziciju u kojoj dobavljači diktiraju uvjete poslovanja.[24] Dobavljači

[23] Renko, N., (2009), str. 52.
[24] Pleština, T., (2010), str. 7.

posjeduju veliku pregovaračku moć u slučaju kad su troškovi zamjene dobavljača za hotelsko poduzeće visoki, jer su tada ostali segmenti poslovanja zakinuti, ali i kada se na određenom tržištu nalazi mali broj dobavljača određenih resursa. U takvoj situaciji dobavljači postavljaju vlastite uvjete poslovanja te dižu cijene svojih materijala.

Prijetnje kupaca podrazumijevanju rast njihove pregovaračke snage u slučaju da postoji mali broj kupaca za veliku ponudu hotelskih proizvoda i usluga ili postoji mogućnost kupovanja od različitih hotelskih poduzeća. Utjecaj samih hotelskih gostiju raste što znači da se često smišljaju razne marketinške i prodajne strategije, poput različitih popusta, dodatnih usluga, programa vjernosti i sl. kako bi se gosti odlučili za određeni proizvod.

Što veći broj supstituta to jača pregovaračka moć kupaca, jer upravo kupci svojim zahtjevima i željama mogu utjecati na razine cijena i kvalitete proizvoda. Kupci imaju jaku pregovaračku moć u situaciji kada mogu prijeći na zamjenski proizvod ponuđen na tržištu uz relativno niske troškove. Najveću moć pak imaju kad se radi o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca. Hotelskom poduzeću tada ne preostaje ništa drugo nego svoje usluge i njihove cijene prilagoditi željama i zahtjevima svojih gostiju.

Na pregovaračku moć kupaca utječe i njihova informiranost. Dostupnost informacija na internetu olakšava kupcima usporedbu cijena i karakteristika hotelskih ponuda željene destinacije. Ipak, u situaciji kad je kupcima bitna robna marka proizvoda ili usluge koje kupuju, njihova pregovaračka moć slabi, jer tada nisu spremni na kupnju usluga drugog hotelskog poduzeća, odgodu ili pregovore oko kupovine.

Sve zahtjevniji gosti koji od hotelskog poduzeća očekuju zadovoljenje njihovih potreba u svakom aspektu hotelske usluge doveli su do toga da hoteli često stupaju u kontakt sa svojim sadašnjim, ali i budućim gostima, te tako pokušavaju saznati njihove želje i zahtjeve. Od velike je važnosti da poduzeća ne zanemare utjecaj koji kupci imaju na njihovo poslovanje te svoje proizvode i usluge kreiraju prema njihovim preferencijama.

2.5. Stjecanje konkurentske prednosti

Način na koji će hotelsko poduzeće reagirati na promjenu u svom poslovnom okruženju razlikuje se i ovisi o kvaliteti analize i praćenja njegove okoline.

Hotelska poduzeća koja analizu svog okruženja ne provode na kvalitetan način većinom ignoriranju promjene u svojoj okolini. Zapravo ta poduzeća nisu ni svjesna promjena na tržištu što znači da ne prepoznaju djelovanje konkurencije i svih ostalih čimbenika koji mogu naštetiti njihovom poslovanju, ali i otvoriti potencijalne prilike za napredak.

Specijalizacija u hotelskoj industriji predstavlja poticaj kvalitativnom odgovoru na globalizacijske procese kroz sinergiju diferencijacije, specijalizacije, globalizacije i održivog razvoja.[25]

Brojni trendovi naglašavaju važnost specijaliziranog hotelskog poslovanja, budući da se suvremeni turisti ne zadovoljavaju samo primarnom ponudom u hotelskim objektima, već zahtijevaju diferenciranu i personaliziranu uslugu, koja postaje primarni motiv njihovih putovanja. Naime, motivi putovanja se više ne odnose isključivo na relaksaciju i pasivno provođenje slobodnog vremena, nego na aktivno sudjelovanje u turizmu posebnih interesa koji se fokusira na valorizaciju tržišnih niša. Hotelske kuće nastoje pratiti trendove i implementirati inovacije kako bi preživjele među sve brojnijim konkurentima. Za uspješnu realizaciju poslovnih rezultata hotelska poduzeća moraju razviti poslovnu inteligenciju i viziju integriranja specijaliziranih dodanih usluga i jedinstvenog dizajna u okoliš u koji su smješteni te tako povezati kulturne, povijesne i prirodne resurse odredišta i svoje ponude.

Iz razloga što hotelska poduzeća djeluju u uvjetima konkurentnosti, podložna su utjecajima stalnih promjena na tržištu i gospodarskog okruženja. Odluke o usmjeravanju poslovanja prema odabranim specifičnim tržišnim segmentima su strateške odluke temeljene na inovativnom istraživanju tržišta, korisničkoj supersegmentaciji te stvaranju resursne baze za valorizaciju koje utječu na cjelokupni hotelski marketing, poslovanje i poslovne rezultate. Specijalizacija

[25] Pavia, N. et al., (2014): *Specialization as a trend in modern hotel industry*, Tourism and Hospitality Industry, Congress proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry

poslovanja utječe na formiranje nove konkurentnosti hotela kao i na njegovo isticanje iz mase jednoličnih smještajnih ponuda.

Zahtjevi i očekivanja gostiju se konstantno povećavaju zbog čega je hotelsko poduzeće primorano prilagoditi se globalnim trendovima te u svoje poslovanje implementirati inovativne proizvode i usluge kao i nove tehnologije kako bi bilo konkurentno na globalnom turističkom tržištu. Iz tog se razloga hoteli odlučuju na specijalizaciju za određenu vrstu usluga koje privlače točno određenu tržišnu nišu. Tematski hoteli postaju sve popularniji, a diferencijacija ponude utječe na jedinstvenost i atraktivnost hotelskih usluga.

Suvremena hotelska industrija razlikuje se od ostalih poduzeća iz područja pružanja usluge smještaja kroz trajno održavanje visoke kvalitete i uvođenje novih vrsta usluga koje nisu karakteristične za hotelsko poslovanje kroz praćenje trendova i uvođenje inovacija te novih tehnologija u cilju preživljavanja na turističkom tržištu.

Konkurentnost potiče procese inovacija hotelskog proizvoda i hotelskih objekata, specijalizaciju poslovanja, razvoj informacijskih sustava i Interneta, orijentaciju prema održivom razvoju te uključivanje modnih brendova u dizajn i ukrašavanje hotela, kao i personalizaciju odnosa s klijentima te nove medije za komunikaciju s turistima, rezervacije i promidžbene svrhe što rezultira brisanjem prepreka u stvaranju novih objekata i programa usluga, npr. ledeni hoteli, hotelska casina, autobusni hoteli, hoteli bez osoblja, hoteli za žene, zatvor hoteli, itd.[26]

Često tematski hoteli predstavljaju i samostalnu turističku atrakciju, jer, ovisno o temi, pružaju jedinstveno i neponovljivo iskustvo. U prilog rastućoj popularnosti tematskih hotela govori i činjenica da suvremeni turisti imaju sve manje vremena koje mogu iskoristiti za duga putovanja i upoznavanje novih destinacija. Iz tog se razloga često odlučuju za više kraćih godišnjih odmora, tijekom kojih ne žele gubiti ni vrijeme ni energiju na obilazak turističkih atrakcija u destinaciji. Tematski hoteli objedinjuju hotelske usluge s jedinstvenim ambijentom i ponudom karakterističnom za lokalnu kulturu destinacije te tako turistima štede vrijeme, ne zakidajući ih ni za što.

Konkurentnost hotelske ponude postiže se specijalizacijom njegova poslovanja. Specijalizacija poslovanja se temelji na specijaliziranim uslugama, osnivanju brenda,

[26] Ibidem, str. 9

aktivnostima koje eliminiraju nespecijalizirane konkurente, jedinstvenost pružanja usluge gostima i ostalim aktivnostima povezanim s hotelskim brendom te zbog toga ima tendenciju postati dominantni trend na globalnom turističkom tržištu.[27]

[27] Ibidem, str. 10.

3. TRENDOVI RAZVOJA SUVREMENOG HOTELIJERSTVA

Potreba za diferencijacijom nametnula je razvoj različitih trendova čije pomno praćenje osigurava stabilnu konkurentsku poziciju. Trendovi razvoja suvremenog turizma uključuju renoviranje hotela i specijalizaciju, implementaciju suvremenih tehnologija u sustave upravljanja i marketinga, prisutnost na društvenim mrežama, promjenu položaja prodajnih kanala, konkurentnost brenda i upravljanje prihodima.[28]

Turistički trendovi ukazuju na dominantnost globalnih utjecaja i njihov utjecaj na budući razvoj hotelijerstva. Makrotrendovi koji će biti analizirani u radu uključuju ekonomske, sociokulturne, ekološke, tehnološke i političko-pravne aspekte. Porast potražnje u turizmu doveo je do većeg angažmana i profesionalizacije u sektoru hotelijerstva, koji se posredstvom mnogih faktora, od kojih su najznačajniji globalizacija i razvoj novih tehnologija, razvio u jednu od najvećih uslužnih industrija u svijetu, čije se tržište neprestano širi.

Turizam se kao globalna aktivnost ubraja u najmoćnije generatore razvoja zbog čega trendovi razvoja turizma, a samim time i hotelijerstva, imaju veliki utjecaj na sve sektore društva. Korporacijski, državni i obrazovni sektor moraju držati korak s tim makrotrendovima jer će njihovi čimbenici uvelike utjecati na ponašanje ljudi.[29] Uspješna hotelska poduzeća moraju analizirati svaki trend i razviti plan akcije za prilagodbu svojeg poslovanja ne bi li zadovoljili nove zahtjeve, načine razmišljanja i potrebe globalnog tržišta.

Stalna i brza promjena zahtijevat će neprekidno procjenjivanje kako bi se održao sklad s turističkim tržištem koje se stalno mijenja. Politička, obrazovna i poslovna zajednica morat će drukčije razmišljati i taktično reagirati ili će se suočiti s tržištem koje se mijenja brzinom koju oni neće moći pratiti.[30]

Najočitija poveznica globalizacije i hotelijerstva je činjenica da je za masovna turistička kretanja zaslužna upravo globalizacija, jer su se njezini ekonomski, politički i kulturni utjecaji odrazili na porast turističkih putovanja. Suvremeni razvoj

[28] Pavia, N. et al., (2014), str. 17.
[29] Milošević, S. M. i dr., (2017): *Globalizacija: Medijator savremenog turizma* u Poslovna ekonomija, (1), str. 212.
[30] Moutinho, L., (2005): *Trendovi u turizmu* u Strateški menadžment u turizmu, Oxford

hotelijerstva je pod snažnim utjecajem globalizacijskih procesa pa tako porast potreba za informacijama, pojava velikog broja novih destinacija, porast obrazovanog i kulturnog nivoa stanovništva, promjene u navikama i željama turista dovode do potrebe prilagođavanja poslovanja.

Ti će izazovi biti najveći u uslužnom sektoru gdje će promjena biti kontinuirana. Stručnjaci predviđaju nekoliko makrotrendova koji će imati znatan utjecaj na korisnika. Svaki trend zahtijeva pažljivu procjenu s obzirom na utjecaj i izbor reakcija na njega. Makrotrendovi uključuju promjene s ekonomskog, sociokulturnog, političkog, ekološkog i tehnološkog aspekta.

Svi se navedeni utjecaji međusobno prožimaju. Kao primjer možemo izdvojiti vizne režime koji smanjuju turistička kretanja jer otežavaju putovanje u određenu destinaciju što dovodi do političkih, ekonomskih i kulturnih posljedica. Iz razloga jer je suvremeni korisnik turističkih usluga na globalnoj razini obrazovan, iskusan, socijalno i visoko ekološki osjetljiv svi ovi utjecaji zaslužuju da im se posveti velika pozornost i da ih se analizira i prati na adekvatan način.

3.1. Ekonomski aspekt

Turističko gospodarstvo je osjetljivo na promjene tržišta uslijed globalizacije. Sve svjetske ekonomije teže iskorištavanju svojih komparativnih prednosti kroz njihovu transformaciju u konkurentske prednosti s ciljem osiguranja dugoročnog održivog razvoja turizma. Turizam na globalnoj razini teži stvaranju partnerstva na sve tri sektorske razine, javnoj, privatnoj i civilnoj s ciljem strateškog razvoja turističke privrede i korištenja resursa za privredni rast društva.[31]

Integriranje hotelske ponude te osvajanje globalnih pozicija temelji se na suradnji i uključivanju u svjetske institucije, organizacije, fondove i mreže koje će putem svojih kanala plasirati ponudu na internacionalnu razinu.[32] Također, globalizacija i lokalizacija su ključni trendovi kako turizma tako i hotelijerstva zbog čega se lokalne vrijednosti ne smiju ignorirati, već se trebaju iskoristiti za bržu i jednostavniju

[31] Milošević, S. M. i dr., (2017), str. 209.
[32] Ibidem, str. 210.

integraciju. Integracija i globalizacija utječu na porast konkurentnosti, a ta se konkurentnost treba temeljiti na kvaliteti hotelske ponude određene destinacije uvjetovane autentičnošću i različitošću u odnosu na ponude ostalih destinacija.

Prekogranični odnosi zemalja dovode do rastućeg tijeka trgovine, kapitala i roba van nacionalnog gospodarstva prema globaliziranoj ekonomiji što također utječe i na slobodan protok robe i ljudi između zemalja i rezultira stvaranjem slobodnog i bescarinskog gospodarstva.

Iako je granica između globalizacije i očuvanja komparativnih prednosti jedinstvene ponude tanka, sudjelovati u procesu globalizacije u hotelijerstvu znači biti prepoznatljiv u globalizaciji. Osim toga, ekonomski aspekti hotelskog poslovanja u kulturnom turizmu podrazumijevaju i očuvanje lokalne ambijentalnosti, utjecaj na zapošljavanje, razvoj kulturno-turističkog marketinga i turističko-uslužne valorizacije kroz specijalizaciju i tematizaciju poslovanja.

Visoka cjenovna i dohodovna elastičnost turističke potražnje uvjetuje konkurentnost destinacija sa sličnom ponudom i olakšava odabir potencijalnog turista. Slične destinacije sa sličnom ponudom uz nižu cijenu poželjnije su zbog efekta supstitucije. Padom cijena raste i potražnja za određenom turističkom destinacijom.[33] No, bogatija i raznovrsnija ponuda koja se postiže kroz specijalizaciju i tematizaciju hotelskih usluga čak i uz veće cijene, prevagnut će u odabiru turista.

Na globalnoj razini dolazi do umrežavanja sve većom brzinom. Za postizanje što većeg udjela na turističkome tržištu i zadovoljavanje želja i potreba hotelskih korisnika potrebni su multinacionalno pozicioniranje i prilagodba kulturnoj raznolikosti. Temeljnu će važnost predstavljati primjena motivacijskog sustava i sustava nagrađivanja koji uključuju programe za razvoj menadžmenta s raznolikošću u procesu odlučivanja, ali i pronalaženje, privlačenje i zadržavanje kvalificirane radne snage.[34] Globalni uspjeh uvjetovat će privlačnost usluga i prilagodljivost proizvoda. Granice i državne teritorije zamjenjuju univerzalni i vrijedni proizvodi i usluge. Uspješna hotelska poduzeća prepoznat će globalizaciju kao makrosilu za uspjeh, a oni koji se tome ne prilagode nestat će s turističkog tržišta.

[33] Slivar, I. i Golja, T., (2016): *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, str. 18.
[34] Gržinić, J., (2014): *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

U budućnosti će doći do velikog broja preuzimanja i spajanja, ali i nastajanja novih turističkih poduzeća. Ovaj trend karakterizira i sve veći broj sporazuma, koalicija, umrežavanja, joint venturea, strateških tržišnih nabava i povjeravanja poslova vanjskim izvršiteljima. Sve će ove aktivnosti biti uvjet za jačanje globalnih dometa, postizanje konkurentnosti brenda i pronalaženje novih distribucijskih kanala što će rezultirati rastom profita i prepoznatljivosti. Hotelska će poduzeća slijediti ove strategije ne samo iz razloga vezanih uz ekonomiju razmjera, već i kako bi svojim gostima osigurali razne pogodnosti, a sebi prednost na tržištu vezanu za vrijednost svojih usluga.

3.2. Sociokulturni aspekt

Globalni masovni turizam ugrožava tradicionalnu lokalnu kulturu, stil života, navike i običaje te dovodi do saturacije i degradacije prirodnih i kulturnih vrijednosti. Kao odgovor na ovu prijetnju javlja se globalna svijest o neophodnom njegovanju jedinstvenosti, očuvanja i zaštite prirodnih i društvenih vrijednosti kroz razvoj novih oblika turizma i sve veće vrednovanje lokalnih, izvornih sadržaja u hotelskoj ponudi kroz specijalizirane i tematizirane dodatne usluge i sadržaje.

Kulturnu homogenizaciju i nametanje standarda koji su postali negativan trend razvoja zamijenili su kulturna diversifikacija i heterogenost.[35] Prema kulturnom stajalištu, globalizacija predstavlja proces pojave globalne turističke kulture, ali i praćenja društvenih promjena koji utječu na turizam. Socijalno stajalište objašnjava globalizaciju kao proces uključivanja ljudi u jedno društvo, odnosno proces mijenjanja svijeta u globalno selo.

Očekuje se porast stanovništva u zemljama u razvoju što uvjetuje prilagodbu potrebama turista iz takvih zemalja čiji se zahtjevi i želje uvelike razlikuju od onih tradicionalnih turista razvijenih zemalja. Očekuje se i porast starijeg stanovništva u turističkim kretanjima, jer će se u nadolazećim desetljećima veći dio Baby-boom generacije umiroviti, a samim time povećati mogućnost putovanja izvan glavnih mjeseci što će rezultirati smanjenom sezonalnošću.

[35] Gržinić, J., (2014): *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, str. 197.

Stariji turisti traže smještajne kapaciteta prilagođene svojim potrebama, uz mogućnost pristupa i korištenja svih turističkih sadržaja. Mnogi od njih mogu biti slabije pokretni, invalidi, slabovidni, slijepi ili gluhonijemi. Također, svijet se sve više i brže urbanizira što stvara potrebu „*bijega*“ iz gradske konglomeracije i „gradske vreve“ ka ruralnim sredinama i u prirodu. Trend je očit već sada, a u budućnosti će biti još izraženiji, što otvara velike mogućnosti specijalizacije hotelijerstva i tematizacije hotelskih usluga.[36]

Veliki utjecaj na sociokulturni makrotrend putovanja ima i promjena u zahtjevima i željama samih turista. Paradigma novi turist se odnosi na suvremene, obrazovane turiste koji se više ne zadovoljavaju masovnim pasivnim turističkim odmorom, već očekuju jedinstveno iskustvo, personaliziranu uslugu, individualiziranu ponudu te društveno odgovorno poslovanje što uvjetuje nastanak i razvoj specijaliziranih hotelskih sadržaja.

Postupno novi, iskusan, sofisticiran i zahtjevan putnik zahtijeva interakciju s ponuđačima kako bi zadovoljili njegove posebne potrebe i želje. Tako se na tržištu pojavljuju tzv. eng. *Prosumeri – producer + consumer. Prosumeri* žele mogućnost samostalnog kreiranja svojega turističkog proizvoda pa se nalaze u ulozi kako konzumatora proizvoda tako i proizvođača, odnosno ponuđača.[37]

Prema Yeomanu postoje dva identiteta s kojima se mogu poistovjetiti svi suvremeni, ali i budući turisti.[38] Prvi se naziva fluidni identitet; ovdje spadaju turisti koji nisu ograničeni u svojim očekivanjima, već su fleksibilni u zadovoljavanju svojih potreba. Takvi turisti posjećuju destinacije u kojima mogu iskusiti nove, neistražene stvari. Konstantna promjena životne okoline pokazuje kako su turisti ove skupine usmjereni na vlastito hedonističko iskustvo. Također, ne prihvaćaju informacije od strane autoriteta ili medija, već se vode prema iskustvu ostalih turista. Odlučuju se na aktivno sudjelovanje u lokalnim običajima destinacije koju posjećuju i upoznavanje domicilnog stanovništva, radije nego na pasivni odmor u odmaralištu jedne od destinacija masovnog turizma. Osim toga, dobro su organizirani što im omogućuje putovanja više puta godišnje te se uvijek unaprijed informiraju o destinaciji koju posjećuju.

[36] Slivar, I. i Golja, T., (2016). str. 20.
[37] Slivar, I. i Golja, T., (2016), str. 31.
[38] U Milošević, S. M. i dr., (2017), str. 212.

Drugi je identitet jednostavni identitet koji je povezan s opadanjem potrošačke moći srednje klase. Inflacijski pritisci i smanjenje prihoda tjera turiste na odabir jednostavnih te tako i jeftinih ponuda u svojim turističkim aktivnostima. Ova se skupina često odlučuje na putovanja unutar vlastite zemlje te sudjelovanje u domaćem turizmu. Ekonomska kriza 2008. godine dovela je do velikog porasta turista koji spadaju u skupinu "jednostavnih" što se negativno odrazilo na turistička kretanja u međunarodnom turizmu. Karakteristika ove skupine turista je i ponovno vraćanje uslugama turističkih agencija radi pojednostavljenja kompleksnosti ponude i maksimiziranja organizacije vremena.

Zaključujemo da identiteti ovise o ekonomskom stanju emitivnog turističkog tržišta; ekonomsko blagostanje stvara "fluidne" turiste, dok ekonomska kriza uvjetuje pripadnost jednostavnom identitetu.

3.3. Politički aspekt

Politička globalizacija podrazumijeva tržišno orijentiran pristup razvoju, liberalizaciju trgovine i investicija te povećan prodor transnacionalnih korporacija. Utjecala je na nastajanje tzv. gospodarstva znanja u kojem ekonomije razvijaju konkurentsku prednost prema informacijama, znanju i ljudskim vještinama.[39] Dionici koje se najučinkovitije pozicioniraju u vrijednosnom lancu, osiguravaju si kvalitetne informacije i kadar čime povećavaju svoj tržišni položaj.

Političko-ekonomska situacija na suvremenoj globalnoj sceni ne pogoduje razvoju hotelskog poslovanja te stvara tenzije i produbljuje jaz na nacionalnoj, etničkoj i religioznoj razini kroz sve učestalije političke nemire i terorističke napade. Sve donedavno svijet se suočavao s veoma izraženim ekonomskim problemima zbog svjetske ekonomske krize. Iako ti problemi još uvijek nisu riješeni, fokus suvremenih turista prebačen je na nesigurnost mnogih turističkih destinacija pogođenih terorističkim napadima.

Politička previranja koja su rezultirala građanskim nemirima također utječu na turistička kretanja. Neredi u Grčkoj izazvali su negativne posljedice za tamošnji

[39] Milošević i dr., (2017), str. 214.

turizam i to kroz duži vremenski period, jer su turisti kroz medije bili konstantno upozoravani na opasnost i nesigurnost ove destinacije. Negativan utjecaj vidljiv je i u gubitku investicija, jer su investitori izgubili povjerenje zbog financijske nestabilnosti. Grčka se suočava i s velikim brojem migranata koji otežavaju njezin ekonomski oporavak. Nemogućnost kontrole migranata i nepostojanje usuglašene europske politike oko ovog problema dovode do toga da potencijalni turisti izbjegavaju europske destinacije zbog straha od terorističkih napada.

Napadi u Tunisu, Egiptu, Turskoj, Tajlandu i Indoneziji bili su usmjereni upravo na turiste zbog čega je strah od novih napada potpuno opravdan. Iako otkazivanje aranžmana u spomenutim destinacijama negativno utječe na gospodarstvo i imidž tih destinacija, ostale destinacije u tome vide priliku za povećanje svog tržišnog udjela i mogućnost pridobivanja potencijalnih turista. Tako se na primjer predviđa da će 4,5 milijuna ruskih turista koji su svoj odmor provodili u Turskoj ili Egiptu, zbog zategnutih odnosa između država, birati druge destinacije za odmor.[40]

Mnoge su destinacije kako bi riješile ovaj problem oformile krizni menadžment te tako pokušavaju potencijalnim turistima pokazati da proaktivno brinu za njihovu sigurnost. Krizni menadžment podrazumijeva povećanu kontrolu u svim aspektima turističkih aktivnosti određene destinacije. Ipak, to ima i negativan utjecaj na turistička kretanja, jer su turisti primorani duže čekati u redovima pri ukrcaju u avion ili ulazu u turističku atrakciju te bivaju podvrgnuti pretresu prtljage kako bi se ustanovilo da sa sobom ne nose opasne ili zabranjene artikle.[41] Vrlo je teško procijeniti budući razvoj ove krize, ali po ekspanziji međunarodnih turističkih kretanja čini se da ostanak kod kuće nije jedna od opcija.

Ovakvo stanje ne pogoduje turističkom razvoju, iako se smatra da turisti brzo zaboravljaju loše vijesti i događaje, napade i prijetnje. Kada se radi o narušenoj sigurnosti turista u destinaciji ili kada destinacija slovi za izrazito nesigurnu ili opasnu, potreban je čitav niz mjera i marketinških alata kako bi se povratila reputacija destinacije i omogućio se povratak na turističko tržište. Jedan od načina je upravo specijalizacija hotelijerstva kroz razne kategorije i tematizacija dodatnih usluga i

[40] Ibidem, str. 215.
[41] Ibidem, str. 215.

sadržaja koji će valorizirati pozitivne aspekte lokalne kulture i tako turistima približiti jedinstvenost destinacije.

3.4. Ekološki aspekt

Sve brže rastući trend je ekološka održivost čiji je cilj i strateški prioritet poticanje i ulaganje u ekološki neškodljive turističke i hotelske projekte radi stvaranja pozitivnog identiteta na globalnom tržištu. Klimatske promjene mogu štetno utjecati na razvoj turizma u određenoj destinaciji, međutim turizam koristi utjecaje klimatskih promjena i globalno zatopljenje za stvaranje novih doživljaja i pružanje novih usluga. Multinacionalna hotelska poduzeća bi trebala poslovati prema konceptu održivog razvoja te diversificirati ponudu i specijalizirati svoje usluge u korist održivosti i isticanja etičnosti te tako poslužiti kao primjer manjim hotelima.

Održivost destinacije ovisi o regulatornim instrumentima i sposobnostima svih dionika u turizmu, na svim razinama vlasti, poslovnih i lokalnih zajednica da zajedničkim snagama provode odgovarajuće mjere za postizanje očuvanja okoliša različitim vidovima turizma.

Važnost održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja vidljiva je u intenziviranju ekološke svijesti kroz inovativne tehnologije u poslovnim i operativnim hotelskim sustavima. Hoteli koji u svojem poslovanju koriste moderni menadžment i poslovne procese uspjeli su kroz osnovne marketinške ciljeve ostvariti konkurentsku prednost i strategiju poduzeća.

Budućnost hotelijerstva podrazumijeva usmjerenje hotelijerstva k okolišno odgovornom poslovanju zbog sve značajnijeg broja ekološki osviještenih turista. U turizmu i hotelijerstvu često se koristi naziv *zeleno poslovanje*, čime se želi istaknuti važnost upravljanja resursima te ujediniti načela održivog razvoja i eko poslovanja.[42] Od međunarodno priznatih certifikata, najpoznatiji je LEED (*Leadership in Energy and Environmental)* certifikat koji omogućava vidljivost hotela na web stranicama koje

[42] Galičić, V. i Laškarin, M., (2016): *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 314.

promoviraju zelene hotele: *Green Hotel Association, Travelocity Green Hotel Directory, iStayGreen, EcoGreen Hotel.*

U Hrvatskoj također postoji standardizacija hotela, kojom se uvažava eko održivost i dodjeljuje certifikat pod nazivom *Sustainable hotel.* Neki od kriterija za dobivanje certifikata su upravljanje održivošću, zaštita okoliša, energetska učinkovitost, educirano osoblje, uštede u potrošnji energije i vode, kontrolirana emisija CO2 i dr. Takav certifikat ima 21 hotel među koje spadaju Astoria, Esplanade, Maestral i Feral.

Turisti su spremni platiti više za zeleni turistički proizvod i održive hotelske usluge i voljni su osobno doprinijeti energetskoj efikasnosti u svrhu poticanja razvoja zelenog turizma kroz društveno odgovorno ponašanje pa prilikom boravka u hotelu zadržavaju obrasce koji se ogledaju u manjoj potrošnji ručnika i posteljine, vođenju brige o uštedi energije i energetskoj učinkovitosti, smanjenju otpada i sl.[43] Hoteli s ekološkim certifikatima ostvaruju višu operacijsku učinkovitost, postižu i veću resursnu učinkovitost potpomognuti inicijativama samih potrošača naspram ostalih hotela koji ne pokazuju dovoljno inicijativa u ekološkom pogledu.

Hotelska se poduzeća pod pritiskom sve osviještenijih i ekološki odgovornih turista odlučuju na specijalizaciju svojih usluga i poduzimanje mjera za ublažavanje negativnog utjecaja na okoliš, poput upravljanja otpadom, smanjenja potrošnje vode i neobnovljivih izvora energije, osmišljavanje ekoloških sadržaja, dobivanja ekoloških certifikata i sl.

3.5. Tehnološki aspekt

Tehnološki je napredak doveo do značajnih promjena u hotelijerstvu. Suvremeni rezervacijski i distribucijski sustavi donose radikalne promjene u cjelokupnom turizmu. Elektronsko poslovanje može predstavljati problem malim i srednjim hotelima kojima nedostaju znanje i kapital za njegovo korištenje, što služi kao konkurentska prednost velikim globalnim hotelskim lancima.

[43] Slivar, I. i Golja, T., (2016), str. 20.

Informacijske i komunikacijske tehnologije su jako važne u turizmu jer obuhvaćaju pretraživanje informacija, kupnju usluga, postavljanje angažmana putovanja i umrežavanje. Također, uključuju i informacijske i rezervacijske sustave ne samo za hotelska poduzeća, već i za zračne prijevoznike, turističke atrakcije, pretraživačke mašinerije, on-line putničke servise, destinacijske menadžment sustave, web portale i sustave cjenovnog uspoređivanja.

Kao primjer može se navesti da više od 90% hotelskih poduzeća svojim gostima osigurava pristup internetu, a često se udovoljava i željama poslovnih putnika za pisačem u sobi. Starwood hotels u svojim hotelima u Bostonu i New Yorku uvodi inovativni projekt koji podrazumijeva samostalni check-in i check-out u obliku kioska.[44]

Korisnici će sve više pažnje pridavati uslugama i proizvodima koji pružaju udobnost, štede vrijeme i smanjuju stres. Hotelska poduzeća koja se prilagode, ulažu u novu tehnologiju te specijaliziranje svoje usluge i dalje će uspješno poslovati. Ostala poduzeća će doživjeti tehnološko uništenje u isporuci usluga zbog naprednije konkurencije. Ujedno, hoteli će morati ulagati u vlastitu konkurentnost i modernizaciju kako ne bi postali zastarjeli.

Moderne tehnologije koje polako pronalaze svoj put u hotelsku industriju su Google naočale. Njih je *Montcalm London Marble Arch* prvi iskoristio za svoje *concierge*, dok je *The Stanford Court Hotel* prvi naočale isprobao na gostima. Procjenjuje se da će se u budućnosti ove naočale sve češće primjenjivati u recepcijskom poslovanju kako bi recepcionerima olakšali prepoznavanje gostiju i tako poboljšali usluge po mjeri svakog pojedinog gosta. Recepcioneri će tako gosta prepoznati već na ulazu u hotel te preko povezanosti baze podataka i naočala gostu pri prvom kontaktu ponuditi personaliziranu i individualiziranu uslugu koja će zadovoljiti njegova očekivanja.[45]

S pojavom sve češćih gostiju s Google naočalama, očekuje se da će se formirati i novi tip gosta: *Google glass gost*, koji će se zbog opcija koje nude naočale drugačije ponašati u odnosu na ostale goste.

[44] Galičić, V i Laškarin, M., (2016), str. 316.
[45] Slivar, I. i Golja, T., (2016), str. 322.

Interaktivna ponuda postaje imperativ u pružanju hotelskih usluga novim turistima i unapređenju njihovih doživljaja. Internet je postao značajna platforma komunikacije i dijeljenja informacija te je omogućio pojavu i razvoj interaktivnog okruženja u kojem turisti mogu samostalno kreirati svoje putovanje prema vlastitim željama i mogućnostima, a time je revolucionarizirao načine putovanja.[46] Inovativnu interaktivnu tehnologiju u specijaliziranim hotelima predstavlja i proširena realnost.

Upotrebom proširene realnosti u poslovanju specijaliziranih hotela nastoje se stvoriti dodatni doživljaji za goste kroz inovativne aplikacije tako što unaprjeđuje stvarni svijet dodatnom 3D grafikom kroz interakciju s korisnikom i paralelnu kombinaciju stvarnih i virtualnih predmeta.

Holiday Inn u Londonu je prvi hotel koji je primijenio mogućnost korištenja proširene realnosti u cilju zabavljanja svojih gostiju za vrijeme Olimpijskih igara 2012. godine. Gosti su uz pomoć mobilne aplikacije za proširenu realnost mogli vidjeti osobe koje u realnom trenutku nisu postojale.

Predviđa se da će u budućnosti aplikacijama proširene realnosti koristiti sve više destinacija u svojim hotelima, ali i muzejima i galerijama, kako bi svojim gostima pružile jedinstven doživljaj i postigle dodatan faktor atraktivnosti.

[46] Slivar, I. i Golja, T., (2016), str. 21.

4. VAŽNOST SPECIJALIZACIJE KAO RAZVOJNOG TRENDA HOTELIJERSTVA KULTURNOG TURIZMA

Turizam specijalnih interesa je oblik turizma niša koji je uvjetovao stvaranje prilagođenih, alternativnih i specijaliziranih hotelskih ponuda i sadržaja. Temelj specijalizacije hotelijerstva za posebne tržišne segmente su posebni standardi uvjetovani institucionalnim okvirom za standardizaciju i specijalizaciju u hotelijerstvu koji vrlo precizno i točno propisuju obvezne elemente svakog pojedinog standarda.

Specijalizacija se postiže pomoću marketinške strategije segmentacije, odnosno diferencijacije koja od hotelskog objekta zahtjeva različitu strukturu i kvalitetu proizvoda za različite segmente na turističkom tržištu. Ova strategija polazi od pretpostavke da su zahtjevi pojedinih skupina potencijalnih turista na pojedinim turističkim tržištima različiti pa im je stoga potrebno prilagoditi hotelski proizvod.[47]

Za diferencijaciju hotelskog smještaja najvažnija je strukturna horizontalna diferencijacija prema departmentalizacijskom načelu objekta koja usmjerava hotelske objekte na specijalizaciju njihovih usluga upravo prema različitim segmentima gostiju. Prema tome Hernaus (2016) razlikuje:

- Programsku diferencijaciju - zasniva se na formiranju poslovnih programa, tj. proizvodnih i uslužnih jedinica, unutar kojih se obavljaju svi specifični poslovi i aktivnosti vezane uz konkretni rezultat poslovanja hotelskog poduzeća koje može nuditi potpuno različite proizvode i usluge, kao i nekolicinu sličnih, grupiranih u sklopu određene uslužne linije što je vidljivo na primjeru inovativnih smještajnih oblika.
- Prostornu diferencijaciju - rezultat je rasta poduzeća i podrazumijeva širenje poslovanja na različite lokacije (gradove, zemlje, regije ili kontinente). Pritom, uslijed specifičnosti poslovanja na pojedinim zemljopisnim područjima radi npr. različitih institucionalnih okvira, kulturoloških i jezičnih razlika, različitih tržišnih zahtjeva i sl., kao i složenosti te visokih troškova obavljanja distribuiranih aktivnosti, ključne poslovne aktivnosti na različitim lokacijama nastoje se

[47] Berc Radišić, B., (1999): *Marketing u hotelijerstvu*, Sveučilište u Rijeci, Opatija, str. 96; 172.

izdvojiti i samostalno teritorijalno organizirati. Za primjer mogu poslužiti lanci hotela, odnosno različiti brendovi

- Tržišnu diferencijaciju - upućuje na takav oblik organizacije hotelskog poslovanja koji uzima u obzir segmentaciju tržišnih potreba. S obzirom na to da različiti tržišni segmenti zahtijevaju i specifične proizvode i usluge, posjeduju različitu kupovnu moć ili preferiraju određene, njima prilagođene distribucijske kanale, primjenom ovog oblika diferencijacije hotelska poduzeća nastoje razdvojiti i tako približiti svoje usluge tržišnim potrebama pojedinih skupina gostiju.[48] Prepoznaje se u specijalizaciji pružanja specifičnih usluga, npr. eko hoteli.

Turizam turističkih niša je aktivna vrsta turizma koja je orijentirana na nove doživljaje i stjecanje novih iskustva što se bitno razlikuje od standardnog destinacijskog odmorišnog turizma te iz tog razloga zahtijeva potpuno novu koncepciju hotelskog poslovanja. Načelno, turističke niše i oblik turizma koji one zastupaju mogu se podijeliti u pet osnovnih skupina koje su temelj za razvoj specijaliziranog hotelijerstva – fizička aktivnost i sportska orijentacija, okolišno orijentirani turizam, turizam orijentiran na učenje, kulturni turizam i turizam orijentiran prema stilu života.[49]

Specijalizacija hotelijerstva podrazumijeva usmjeravanje marketinških aktivnosti hotelskog poduzeća prema određenim turističkim nišama, odnosno specifičnim segmentima potrošača turističkog tržišta, koje karakterizira težnja za neformalnošću, održivim razvojem i očuvanjem okoline. Hotelijeri koji se prvi opredijele za određenu tržišnu nišu postižu konkurentsku prednost u odnosu na sljedbenike koji svojim ulaskom na tržište intenziviraju povećanje potražnje i prodaje. To znači da utječu na formiranje kritične mase i intenziviranje tržišta niša, turizma specijalnih interesa i specijaliziranih hotela, što je na primjer vidljivo kod međunarodnih hotelskih lanaca koji svojom pojavom vrše brendiranje destinacija i povećavaju njihovu posjećenost.[50]

Hotelski brend se može definirati kao jedinstvena, označena i zaštićena tržišna marka hotela kao proizvoda ili organizacije, kojom se zadovoljavaju potrebe i želje

[48] Hernaus, T., (2016): *Diferencijacija i integracija organizacije*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 14. – 15.
[49] Gržinić, J. i Floričić, T., (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, str. 108.
[50] Ibidem, str. 114.

izabranih segmenata gostiju kao kupaca.[51] Brendiranje predstavlja proces kojim hoteli diferenciraju svoju ponudu od konkurencije, a prednost koju brendirani hotel tim procesom dobije je dodana vrijednost.[52]

8 smjernica koje bi hotelijeri trebali implementirati u svoje poslovanje kako bi pospješili specijalizaciju[53]:

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

Suvremeni trendovi utječu na prilagodbu hotelskog poslovanja te razvijanje čitavog spektra različitih specijaliziranih usluga za njihove klijente što je dovelo do razvoja potpuno novih forma hotelske ponude. Neke od njih su:

- Boutique hoteli - manji, intimniji hoteli, najčešće s oko 50-ak soba. Razlikuju se od većih hotelskih lanaca po osobnom smještaju i usluzi. Nazivaju se i lifestyle hoteli, a pojavljuju se 80 - ih godina u velikim gradovima poput Londona, New Yorka i San Francisca. Boutique hoteli su primjer maštovitog i originalnog korištenja prostora. Raspon kategorije ide od tri do pet zvjezdica, no njihova posebnost je u stilskom uređenju.

[51] Gržinić, J. i Bevanda, V., (2014): *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile U Puli, Pula
[52] Ibidem
[53] Gržinić, J. i Floričić, T., (2015), str. 106.-107.

- Povijesni hoteli - hoteli visoke kategorije koji stilski odražavaju povijesno razdoblje u kojem su nastali nudeći pritom sve komfore suvremene tehnologije. To su hoteli visoke kategorije koji odišu dugom poviješću i standardnim uređenjem, često preslika muzeja, refleksija povijesti.
- Dislocirani hoteli - jedinstvena cjelina ugostiteljskih sadržaja u sklopu naseljenog mjesta koju čine disperzirani smještajni kapaciteti i zajednički sadržaji. Predstavljaju inovativni model ugostiteljstva koji gostima pruža smještaj u različitim objektima za odmor, direktan kontakt s lokalnom zajednicom i sav komfor hotelskih usluga.
- Tematski hoteli – hoteli koji odgovaraju pojavi novih oblika turizma, tj. pojavi novih turista.
- Umjetnički hoteli - vezuju se uz dizajn hotela, npr. zamkovi, rimska arhitektura kao i njegovo unutarnje uređenje, npr. instalacije u sobama, oslikane sobe, osvjetljenja izrađena od strane umjetnika, holovi s umjetničkim zbirkama.

Sve ove forme hotelskog poslovanja na kreativan način potiču komunikaciju s gostom koji stječe jedinstveno kulturno i povijesno iskustvo te tako stvara nezaboravan turistički doživljaj. Stoga se često nazivaju i neobičnim hotelima. Prednosti ovih inovativnih hotelskih modela vidljive su u prilagodbi suvremenoj turističkoj potražnji, promicanju kulturne baštine te društveno odgovornom i održivom poslovanju.

Specijalizacijom hoteli postaju turističke atrakcije te tako stvaraju mnoge pogodnosti kako za turiste tako i za same hotelijere. S jedne strane gosti dobivaju uslugu prilagođenu njihovim željama i potrebama te jedinstveno iskustvo nestandardizirane, specifične ponude. S druge strane, hoteli čija se ponuda ne temelji isključivo na pružanju usluga smještaja i ugostiteljstva, već uz to nude i dodatne komponente, poput tradicijske gastronomije, lokalne kulture ili umjetničkih sadržaja, su manje osjetljivi na sezonalnost, što u velikom broju slučajeva predstavlja jedan od glavnih problema u razvoju poslovanja.

5. SPECIJALIZACIJA I TEMATIZACIJA HOTELIJERSTVA KULTURNOG TURIZMA - WINE HOTELI

Vinski se turizam veže uz enogastronomski oblik koji je nastao kao podoblik selektivnog kulturnog turizma. Ova vrsta turizma postaje sve popularnija i predstavlja bitan element konkurentnosti te visoko motivirajući faktor privlačnosti za posjetitelje što su hotelijeri počeli koristiti u specijalizaciji svog poslovanja.

Vino i turizam su odraz konkurentnosti određene turističke destinacije, a vinski se turizam definira kao posjet vinogradima, vinarijama, vinskim festivalima i događanjima na kojima su degustacije vina i s time povezani sadržaji primarni faktori motivacije. Ova se vrsta turizma temelji na specifičnim interesima u vezi s vinom, a turisti koji u njoj sudjeluju su motivirani ili destinacijom kao vinskom regijom ili aktivnošću poput kušanja vina.[54]

Potencijal vinskog turizma se ne ogleda samo u razvoju i profitabilnosti vinarske industrije, već uključuje i višestruke koristi za turističku destinaciju, ali i lokalnu zajednicu. Tablica 2 prikazuje povezanost vinarske i turističke industrije te utjecaje koje na njih ima razvoj vinskog turizma.

Tablica 2. Koristi razvoja vinskog turizma za vinarstvo i turizam

VINARSTVO	**TURIZAM**
Ponuda vinskog turizma uvjetovana je sezonskim, globalnim, tehničkim i poljoprivrednim elementima koje utječu na ponudu grožđa i vina	Vinskim turizmom se potiče gospodarski rast i turistička potražnja
Određene cijene vina definiraju globalne cijene vina kao i cijene ostalih alkoholnih pića	Raspon cijena definiran proizvodima /uslugama koje se nude i utječu na dodatnu vrijednost
Proizvodi najviše kvalitete, standardne kvalitete ili mješavine uvode promjene u	Heterogeni proizvodi/usluge daju brzu mogućnost stvaranja novih proizvoda

[54] Geić, S., (2011): *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilište u Splitu, Split, str. 359.

proizvodnji vina	
Smanjivanje troškova uvodi promjene u tehnologiji proizvodnje vina kako bi se ostvarili veći prihodi	Kako bi se povećala dobit treba se više uložiti u marketing, educirati zaposlenike i sl.
Rast kapitala kroz vrijednost zemljišta i građevinskih objekata	Stvaranje bogatstva povećanjem dobiti i povrata ulaganja u kraćem roku

(Izvor: Razović, M., (2015): Vinski turizam kao posebni oblik turističke ponude Dalmacije, izvorni znanstveni rad, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 3-4)

Turističke destinacije su se upustile u razvijanje vinskog turizma zbog obostrane koristi i međusobne interakcije kroz edukaciju posjetilaca, privlačenje novih tržišnih segmenata, valoriziranje ostalih prirodnih i kulturnih vrijednosti kao i povećanje broja posjetilaca, razvoj novog imidža destinacije i naravno povećanje prihoda.

Vinski turizam prema Getzu, osim degustacije vina čini i boravak u vinogradima, vinarijama, podrumima, sudjelovanje u samoj proizvodnji vina te upoznavanje s povijesnim i kulturnim običajima tog područja.[55] Takvim aktivnostima turisti dobivaju jedinstven doživljaj turističke destinacije. Pri tome vinski turizam upotpunjuje ostale oblike turizma koji se nude u toj destinaciji.

S njime se slaže i Geić (2011) koji vinski turizam dijeli na tri oblika. Prvi je kulturno autentičan koji uključuje suvremeni životni stil koji karakteriziraju gurmanska jela i specifične sorte vina, posjete različitim festivalima i događanjima te interes za graditeljsko naslijeđe. Drugi je romantičan koji se temelji na romantici koju potiču vino, jelo i privlačno okruženje, a treći je edukativan u kojem turisti žele naučiti o specifičnim procesima berbe, proizvodnje, procesiranja i skladištenja vina.

Prema istom autoru koristi od vinskog turizma imaju:

1. Vinarska industrija:

- povećava se prodaja i proizvodnja,
- educiraju se posjetitelji vinarija, podruma, vinograda,
- privlače se novi tržišni segmenti,
- ostvaruje se profit od prodaje u vinariji,

[55] Getz, D., (2009): *Life-cycle stages in wine tourism development: A Comparison of wine regions in Croatia*, Tourism Rewiew International, Vol.13.

- omogućava se stvaranje novih poslovnih suradnji,
- stvaraju se prilike za kreiranje novih jedinstvenih turističkih proizvoda.

2. Turistička destinacija:

- poveća se broj turista te njihova potrošnja i potražnja,
- razvija se jedinstven pozitivan imidž destinacije,
- privlače se novi i stalni turisti.

3. Lokalna zajednica:

- privlače se nove investicije,
- razvijaju se novi uslužni i zabavni sadržaji,
- stvara se prepoznatljiv imidž regije,
- organiziraju se različite manifestacije kako za stanovnike tako i za turiste.

Vinski turizam pruža cjelovito i atraktivno iskustvo, jer uključuje potpuno osjetilno iskustvo: okus koji se odnosi na okuse vina i lokalne kuhinje te svježeg grožđa, miris koji uključuje miris zemlje, grožđa, svježeg seoskog zraka, vinarija tijekom fermentacije, podruma, kuhinja u restoranima, lišća i tla u vinogradima, travnjaka i cvijeća, dodir koji podrazumijeva praktični doživljaj proizvodnje vina, boce i čaše, kuhanje s vinom, branje grožđa, vid koji se temelji na specifičnim vizurama vinograda i modrog neba, jedinstvenoj lokalnoj arhitekturi, lokalnim stanovnicima koji uživaju u radu, tradicionalnim festivalima kao i samoj boji vina te sluh koji upotpunjuje doživljaj kroz punjenje vina u boce, lijevanje vina u čaše, radosnu glazbu i zvukove vinarske opreme[56]. Sve navedeno potiče razvoj komplementarnih oblika i formi selektivnog turizma, poput kulturnog, ruralnog i sl.

Ovaj je selektivni oblik turizma zapravo amalgam osnovnog proizvoda koji uključuje gostoljubivost i srdačnost domaćina, znanje osoblja o vinu te vinske festivale, zatim privlačnosti destinacije koja podrazumijeva atraktivni krajobraz i povoljne klimatske uvjete, kvalitetnu uslugu, dobar omjer cijene i kvalitete te proizvod kulturnog turizma poput smještaja u objektima s posebnim kulturno-povijesnim i baštinskim obilježjima, kvalitetnu i raznoliku gastronomsku ponudu ili tradicionalna vinska sela.

[56] Geić, S., (2011), str. 362.

Također, uzgoj vinove loze i tehnologija proizvodnje vina su usko povezani s kulturnom baštinom određene destinacije zbog čega vinski turizam spada u potkategoriju kulturnog turizma. Može se reći da su turisti čiji su motivi putovanja vino i gastronomija zapravo kulturni turisti.[57]

Prosječan vinski turist je ekonomski neovisna, visokoobrazovana osoba u dobi od 45 do 50 godina kojoj cilj nije puko ispijanje vina, već želi preko vinskog turizma upoznati destinaciju, lokalno stanovništvo, kulturu i povijest. Postoje četiri vrste vinskih turista prema Geiću (2011):

- Profesionalac je osoba u dobi između 30 i 45 godina koja poznaje enologiju, razgovara s proizvođačem o detaljima te precizno određuje pozitivne i negativne karakteristike vina.
- Impresionirani početnik je osoba u dobi između 25 i 30 godina koja voli vino i smatra ga alatom za stvaranje prijateljstva, uživa u hrani i otkrivanju novih područja te obično putuje s prijateljima.
- Boem je osoba u dobi između 40 i 45 godina, visoke platežne moći koju privlači vino jer poznavanjem vina ostvaruje viši društveni status; poznaje osnove i voli komentirati na osnovu tuđih znanja, voli pozitivne brendove te ga impresionira npr. izgled boce.
- Alkoholičar je osoba u dobi između 50 i 60 godina koja redovno posjećuje vinarije, pije vino ne uživajući u njemu, kuša u velikim količinama te kupuje velike količina vina za ponijeti.

Vinski turizam ruralnom području donosi mnoge prednosti. Jedna od njih je i demografski razvoj, jer dovodi do revitaliziranja seoskih područja, obnavljanja vinograda i vinarskih podruma koji osim vinarske imaju i turističku funkciju. Pošto vino ne može biti jedini proizvod vinskog turizma, potrebno je razviti i ostale dodatne sadržaje ponude.

Kako bi se povećala turistička atraktivnost ponude, spajaju se vinska infrastruktura, imidž destinacije i tematski oblici smještaja. Ovakvo širenje ponude dovodi do većeg zadovoljstva turističkih potreba i zahtjeva te pruža jedinstven doživljaj. Uživanje u degustaciji raznih sorta vina te lokalnih autohtonih specijaliteta, posjet vinogradu i

[57] Williams, P., (2001): *Positioning wine tourism destinations: an image analysis. International Journal of Wine Marketing*, 13(3)

vinariji te sudjelovanje u berbi grožđa i proizvodnji vina predstavljaju sadržaje aktivnog odmora i personalizirane usluge koja služi kao konkurentna prednost.

Vinski turizam ističe autentičnost destinacije kroz njeno profiliranje kao vinske regije i specijaliziranje za specifične turističke proizvode i usluge što privlači suvremene turiste iz razloga jer oni traže upravo tu razlikovnu notu, jedinstveno iskustvo, novitete i priliku za edukacijom na svojim putovanjima.

Također, karakterizira ga uporaba kulturnih dobara kao izvora turističkih prihoda što ga čini vrstom kulturnog turizma usmjerenog na enogastronomske resurse. Kultura u ovom slučaju služi kao instrument harmonizacije i razumijevanja između turista i domicilnog stanovništva, odnosno gradi i naglašava specifični identitet određene vinske regije te pomaže u očuvanju kulturne baštine.

S porastom očekivanja gostiju ruku pod ruku ide i paralelan porast udobnosti smještaja u hotelima. Turisti traže sve na jednom mjestu, a kvaliteta svih sadržaja mora biti na istoj razini. S obzirom na sve veću diferencijaciju, na strani potražnje raste interes za specijaliziranim, tržišno-orijentiranim hotelima[58]

Značaj kulturne baštine se ne ogleda samo u valoriziranju i komodificiranju vinarske industrije i njezinih resursa, već se često hoteli specijalizirani za tržišni segment enogastronomskih turista grade upravo u prenamijenjenim starim, izvornim, tradicionalnim, povijesnim, ruralnim i urbanim strukturama i zgradama. Takvi su hoteli poznati pod nazivom heritage hoteli, odnosno hoteli baštine.

Hoteli baštine pružaju primjer specijalizacije i tematizacije hotelskog smještaja, jer valoriziraju svoje kulturne i povijesne atribute kao elemente atraktivnosti te se na turističko tržište pozicioniraju svojim posebnim povijesnim, kulturnim i arhitektonskim obilježjima što im daje veliku konkurentsku prednost pred klasičnom, uobičajenom hotelskom ponudom.

Specifičnu vrstu hotela baštine čine heritage wine hoteli koji kulturno-povijesnu baštinu i arhitekturu spajaju s luksuznim elementima dizajna interijera kao i s enogastronomskim autohtonim specijalitetima ukomponiranim u značajke moderne kuhinje te naravno prirodnim i antropogenim resursima vinarske industrije. Sve

[58] Slivar, I. i Golja, T., (2015). str. 64.

zajedno čini specifični turistički proizvod kojem se sve više hotelijera odlučuje prikloniti te slijediti trend specijalizacije i tematizacije wine hotela.

Heritage wine hoteli su hoteli smješteni u staroj građevini koja je kulturno i povijesno važna određenoj vinskoj regiji. Ta je građevina preuređena u luksuzni hotelski objekt sa svrhom revitalizacije kulturne baštine i privlačenja posebne vrste turista specijalnih interesa, vinskih turista.

Osim što turističku ponudu čine raznovrsnijom, heritage wine hoteli ujedno doprinose i očuvanju kulturno-povijesne baštine i lokalne gastronomije kroz ponudu autohtonih jela što obogaćuje cjelokupni doživljaj.

Iako ne postoje univerzalne karakteristike ovih hotela, hrvatski propisi zabranjuju da se nalaze u replikama starih zgrada, a postojeće se građevine smiju nadograđivati samo u slučaju kad se poštuje isti stil gradnje te kad ukupni nadograđeni dio nije veći od 50% cijele građevine.

Također, može biti smješten u najviše dva objekta, a gostima mora omogućiti upoznavanje kulture sredine kroz arhitekturu objekta te karakteristična jela i vinske sorte podneblja u kojem se nalazi.

Propisano je da heritage hotel mora imati najmanje 5 smještajnih jedinica, recepciju i kuhinju. U slučaju da raspolaže s više od 25 smještajnih jedinica, nužno je da recepcioner ima uniformu u skladu s povijesnim naslijeđem hotela.

Obavezne usluge podrazumijevaju smještaj i doručak te, iako se nalaze u starim povijesnim zgradama, izgled hotela ne smije biti zapušten; fasada, terase kao ni prilazni putevi ne smiju imati vidljiva oštećenja.[59]

Konkurentske prednosti heritage wine hotela su:

- geografska specijalizacija,
- personalizirana usluga,
- fleksibilnost i adoptivnost zahtjevima potražnje,
- specijalizirani i ciljani proizvodi i usluge,
- brzo donošenje odluka i reakcije na tržišne izazove i
- motivacija poslodavaca i personala.

[59] http://hotelijeri.com/sta-je-hotel-bastina/, 2018.

Heritage wine hoteli služe za povećanje atraktivnosti određene regije te privlače posebno strane turiste koji kroz ovakvu vrstu hotela mogu na jednom mjestu doživjeti kulturnu baštinu, povijesnu arhitekturu, autohtona jela i lokalne vinske sorte što pruža višestruke prednosti u stjecanju konkurentske prednosti i ulaganju u prepoznatljivost turističke destinacije.

Ukoliko hotelski objekt nema kulturno-povijesni značaj, može se tematizirati na kulturno-umjetničku tematiku enologije i za nju povezane gastronomije te tako predstaviti inovativni arhitektonski i urbanistički dizajn i koncept tematske, odnosno programske specijalizacije kroz implementaciju suvremenih tehnologija u dizajnu i arhitekturi.

Tematske hotele karakterizira jedinstvenost teme, poseban dizajn i prepoznatljiv imidž. Takvi hoteli služe kao smještajni objekti za posebne selektivne tržišne niše, ali često zbog specifične organizacije ne udovoljavaju propisanim standardima, zbog čega se ne kategoriziraju kao hoteli prema dodijeljenoj kategoriji.

Njihovu konkurentsku prednost čine unutarnje i vanjsko fizičko okruženje, dizajn, ambijent i posebne karakteristike zbog čega se često za njihovo dizajniranje angažiraju različite kompanije za uređenje koje preko posebnih angažmana zapošljavaju dizajnere i umjetnike kako bi postigle željeni "wow" efekt tematizacije.

Tematski wine hoteli trebaju implementirati materijal, namještaj i dekoracije u stilu vina, vinarija, vinograda i ostalih karakteristika vezanih uz vinski turizam i vinsku industriju što dovodi do razvoja vrste turizma vezane za zanimljivu i uzbudljivu tematiku enologije koja se može scenirati i vezati uz autentične vinorodne regije.

To su većinom manja, nezavisna hotelska poduzeća koja trebaju ulagati više napora od prepoznatljivih hotelskih lanaca i velikih hotela u osvješćivanje svoje tržišne prisutnosti kroz intenziviranje prisutnosti u medijskom prostoru te jake poruke u oglašavanju koje trebaju naglašavati posebitosti koje ih izdvajaju od konkurentskih hotela.

Tematski hoteli polako postaju novi trend suvremenog turizma. Zbog svojeg posebnog i nesvakidašnjeg dizajna te temom koju predstavljaju, privlače goste željne zabave i avanture koji mogu uživati u sobama nadahnutim poviješću, glazbom, poznatim ličnostima, filmom, fantastikom, pa čak i kriminalom. Novi koncept

poslovanja uključuje priču, engl. *storytelling*, u cjelokupni poslovni model i dizajn te se tako razvija osjećaj gostoprimstva i dobrodošlice kroz emotivnu vezu s gostima, gdje gosti nisu samo pasivni promatrači, već i aktivno uključeni u priču o hotelu.[60]

U nastavku rada slijedi analiza ponude odabranih europskih wine hotela koji uspješno pronalaze ravnotežu između modernih i tradicionalnih elemenata, vina i kulturne baštine, enologije i gastronomije te koji specijalizaciju svog poslovanja koriste kao konkurentsku prednost za zauzimanje zavidne pozicije na europskom turističkom tržištu.

Predstavljeni će biti:

- Wine Hotel and Restaurant Meneghetti,
- Le Grande Maison,
- Design and Wine Hotel,
- Praktik Vinoteca i
- Castello Banfi.

Wine Hotel and Restaurant Meneghetti odlikuje vrhunski luksuz, udobnost i šarm prostora. Hotelske su sobe opremljene kombinacijom tradicionalnog i suvremenog namještaja, a svaka od njih ima otvoreni pogled na vinograde ili maslinik. Arhitektura i dizajn hotela temelje se na izrazito lokalnom, tradicionalnom mediteranskom stilu i materijalima koji se stapaju s modernim pristupom obogaćenim recentnim znanjima i tehnologijom u skladu sa zahtjevima suvremenog gosta.

Meneghetti vinogradi se obrađuju na ekološki održiv način, ručnom metodom rezidbe kojoj je cilj očuvanje biljke do visoke starosti. To rezultira autohtonim vinima koja odražavaju karakter Istre, a onim internacionalnim karakteristično okružje daje specifičnu notu. Ova vina, kao i Meneghetti maslinova ulja, savršeno pristaju uz jelovnik koji se mijenja sezonski, a temelji se na visoko kreativnom i vještom tretmanu vrhunskih i svježih, autentičnih i lokalnih sastojaka.[61]

Hotel La Grande Maison spaja profinjenost luksuznog zdanja kasnog 19. stoljeća i njegov interijer inspiriran Napoleonom III. s otmjenošću finih vinskih sorti. U sobama, salonima i unutarnjem vrtu prikazana su jedinstvena djela Magrezove zbirke, a

[60] Pavia, N. et al., (2016)
[61] https://meneghetti.hr/, 2018.

restoran s dvije Michelinove zvjezdice veliku pozornost posvećuje svježim, lokalnim i sezonskim sastojcima u svojoj kuhinji. Mnogi od proizvoda su ekološki označeni, a najcjenjenije je domaće ekstra djevičansko maslinovo ulje.[62]

Design i Wine Hotel usklađuje suvremenost s kulturno-povijesnom baštinom kombinirajući inovativnost i smjelost, povijest sa suvremenošću i tradiciju s modernom tehnologijom, ali uvijek u skladu s fasadom Manora 20. stoljeća. Nalazi se u staroj povijesnoj zgradi u centru, a njegove sobe karakterizira inovativni dizajn te harmonija arhitekture, ukrasa i namještaja. Pripadajuća enoteka nudi kušanje vina iz cijele zemlje s posebnim naglaskom na Douro regiju. Osim toga, restoran nudi tradicijsku kuhinju regije koju upotpunjuje gurmanskim suvremenim jelima te raznovrsnim vinskim sortama. Cjelokupno poslovanje hotela odgovara ekološki održivom razvoju što je vidljivo u korištenju solarnih panela za grijanje vode, smanjenoj potrošnji deterdženta, energetskoj učinkovitosti i upravljanju otpadom.[63]

Hotel Praktik Vinoteca je zapanjujući hotel u središtu Barcelone, posvećen svijetu vina. Odlikuje ga vrhunska lokacija u srcu djela grada koji obiluje modernističkim i art nouveau znamenitostima. Ovaj hotelski smještaj nudi zadovoljstvo uživanja u tradiciji vinorodne regije kroz spoj suvremenosti i tradicije koju pružaju svjetski priznata katalonska vina te kozmopolitski i vitalni grad Barcelona. Dizajnersko uređenje pruža kontrast staroj kulturnoj baštini zgrada cijele četvrti u kojoj se nalazi hotel.[64]

Castello Banfi je prepoznat u cijelom svijetu po svojoj predanosti izvrsnosti i revolucionarnom pristupu talijanskom vinogradarstvu. U proizvodnji vina koristi se napredna tehnologija, a ne kemijski pripravci. Održivost poslovanja je sveobuhvatni koncept, a enološka i kulinarska ponuda uključuje niz plemenitih vina i profinjenih delicija koje se mogu kušati u enoteci te 2 restorana koji nude sezonski jelovnik tradicionalnih toskanskih jela, predstavljenih kroz suvremene detalje i popraćene izvrsnim Banfi vinima.

U hotel su ukomponirani i Muzej vina i boca te Balsameria koji dodatno naglašavaju značaj kulture te sudjeluju u stvaranju turističke atraktivnosti i konkurentske prednosti. Tradicija i inovacije se isprepliću u kamenim zidinama i kulama zaselka iz

[62] https://lagrandemaison-bordeaux.com/, 2018.
[63] http://www.designwinehotel.com/en/home, 2018.
[64] http://www.hotelpraktikvinoteca.com/, 2018.

18. stoljeća. Eksterijer luksuznog smještaja odražava arhitektonsku ljepotu i kulturnu baštinu toskanske prošlosti, a interijeri su pažljivo strukturirani u cilju pružanja udobne sofisticiranost doma. Dvorac Banfi predstavlja jedinstven doživljaj ne samo u svijetu vinogradarstva, već i u svijetu specijaliziranog hotelijerstva.[65]

Svi analizirani hoteli predstavljaju inovativne koncepte hotelijerstva te kroz turističku atraktivnost i valorizaciju kulturne baštine postižu konkurentsku prednost na turističkom tržištu. Donji prikaz predstavlja sintezu analiziranih podataka u tabličnom obliku (tab. 3).

Tablica 3. Analiza usluga i sadržaja specijaliziranih wine hotela

Ime hotela	**Lokacija**	**Kapacitet**	**Tematske usluge**	**Dodatne usluge**
Wine Hotel and Restaurant Meneghetti	Istra/Hrvatska	25 smještajnih jedinica	Različiti programi kušanja vina, enoteka	Organizacija evenata, degustacija maslinovog ulja, luksuzan interijer
Le Grande Maison	Bordeaux/Francuska	6 smještajnih jedinica	Wine tasting radionice, radionice proizvodnje vlastitog vina, enoteka ekskluzivnih sorta vina	Radionice degustiranja kavijara, koncert Dautricourta Stradivariusovom violinom, posjet farmi kamenica, organizacija evenata, suradnja s The Bernard Magrez Cultural Institute, restoran s 2 Michelinove zvjezdice, tematske

[65] https://castellobanfi.com/en/, 2018.

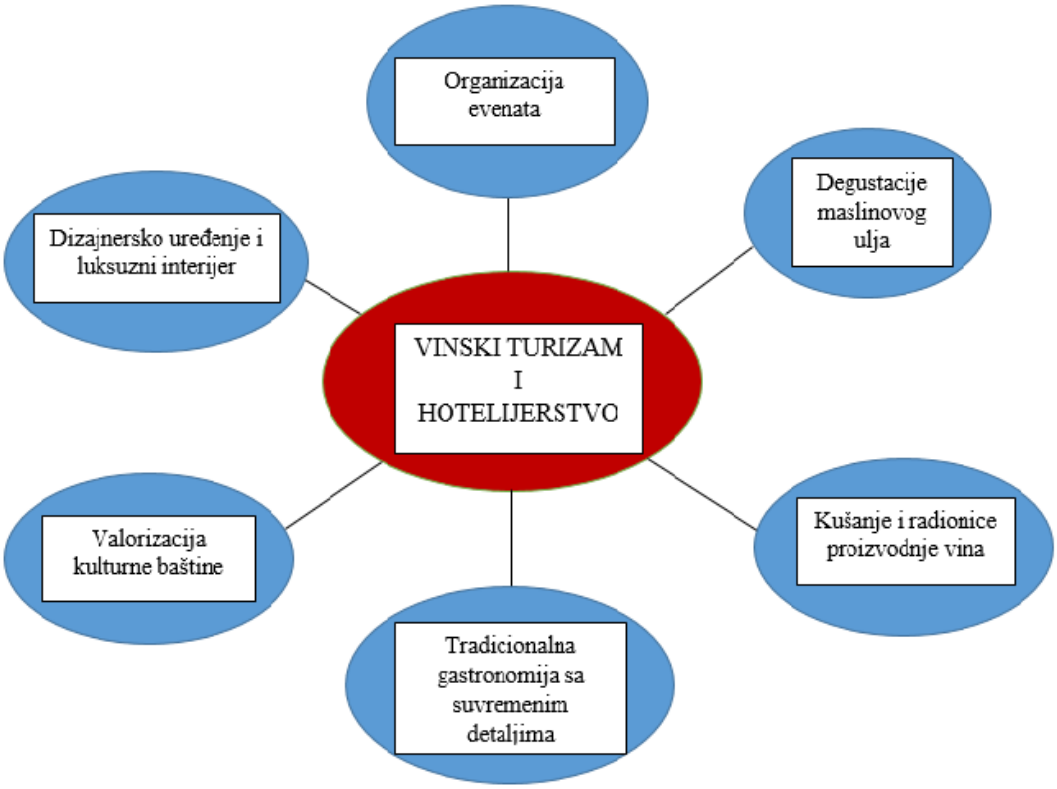
				večere, luksuzni brendirani proizvodi (Guerlain paket dobrodošlice, Moissonier pokućstvo), usluga privatnog vozača
Design and Wine Hotel	Douro/Portugal	23 smještajne jedinice	Enoteka, kušanje vina, izložba 900 boca u prostoru lobija	Romantična ponuda, spa, interijer je kombinacija povijesnog dizajna 18. st. i moderne arhitekture, sobe uređene po umjetničkoj tematici (street art, video art, slikarstvo, kiparstvo, glazba)
Praktik Vinoteca	Katalonija/Španjolska	/	Programi kušanja vina, druženje sa somelijerom i poduka o povijesti španjolskog vina, enoteka, mogućnost slanja boca vina poštom na adresu, welcome drink uključuje čašu	Dizajn hotel, moderno uređen interijer, suradnja s community brandom Dona Kolors

			vina	
Castello Banfi	Toskana/Italija	14 smještajnih jedinica	Vinarija, enoteka, wine bar, wine tasting,	Dvorac iz 18. st., dizajnersko uređenje, cooking shows, spa, organizacija vjenčanja

(Izvor: izradila autorica prema vlastitoj obradi podataka s web stranica analiziranih hotela, 2018)

Iz gornjeg je prikaza vidljivo da svi analizirani wine hoteli uz tematske usluge direktno vezane uz vino i njegovu proizvodnju, nude cijeli spektar komplementarnih usluga kojima ostvaruju dodanu vrijednost. Dodatne usluge spajaju aktivni odmor s kulturnom baštinom izabrane destinacije što zadovoljava potrebe i želje novih, suvremenih turista. Također, vidljivo je i da nijedan od analiziranih hotela ne posjeduje više od 25 smještajnih jedinica, što dokazuje da se svaki hotel okrenuo prema specijalizaciji svojih usluga i trudi se svojim gostima pružiti personaliziranu uslugu te se potpuno posvetiti svakom od njihovih prohtjeva.

Iako se izabrani wine hoteli nalaze u različitim europskim turističkim destinacijama, svima je zajednička karakteristika spajanje kulture proizvodnje i kušanja vina s tradicijskom kulturnom baštinom i luksuznom ponudom. Prema zajedničkim značajkama ponuđenih usluga do kojih se došlo analizom ponude izabranih hotela može se izvesti zaključak o povezanosti vinskog turizma i specijaliziranih hotelskih smještaja (sl. 2).



Slika 2. Specijalizacija hotelijerstva na primjeru wine hotela

(Izvor: izradila autorica)

Specijalizacija hotelijerstva kroz enologiju uključuje tematske usluge, poput kušanja vina, posjete vinogradima, sudjelovanje u berbi i proizvodnji vlastite boce vina, uživanje u različitim sortama vina upotpunjenih s gastronomskom ponudom određene regije koje se upotpunjuju komplementarnim uslugama valorizacije kulturne baštine kroz specifičnost lokalne arhitekture stopljene s moderno i luksuzno dizajniranim interijerom te prepoznatljivim prirodnim krajolicima izabrane regije, organizacijom evenata te personaliziranom i individualnom uslugom za svakog gosta. Ove su hipoteze potvrđene na svih 5 analiziranih wine hotela. Zanimljiva je opservacija da se uz ekskluzivne vinske sorte, kulturnu baštinu i luksuzne sadržaje veže i degustacija maslinovog ulja kao pružanja cjelovitog enogastronomskog turističkog iskustva i podizanja turističke atraktivnosti destinacije.

Specijalizacija poslovanja se pokazala uspješnom za sve analizirane hotele koji su upravo kroz ponudu specijaliziranih i tematiziranih usluga stekli konkurentsku prednost te se vrlo uspješno pozicionirali na turističkom tržištu. Turističku atraktivnost

i globalnu prepoznatljivost grade na spajanju vinskog turizma, kulturne baštine i suvremenih sadržaja. Ovaj se inovativni koncept i forma hotelskog smještaja pokazao vrlo atraktivnim zbog čega možemo pretpostaviti da će sve više hotelskih poduzeća u budućnosti slijediti primjere poslovanja analiziranih hotela.

Analizirani hoteli prepoznati su kao jedinstveni na turističkom globalnom tržištu zbog čega uživaju prednosti hotela koji su se prvi okrenuli turističkoj niši ove vrste turizma, dok će ostali sljedbenici u budućem razvoju ove vrste specijalizacije samo intenzivirati turističku potražnju i pojačati konkurenciju.

Istraživanjem se došlo do zaključka da su wine hoteli izrazito konkurentni zbog toga što uravnotežuju kulturnu baštinu i prirodni krajolik s enogastronomijom i specijaliziranim hotelskim uslugama što suvremenom turistu služi kao primarna motivacija posjeta destinaciji. Može se predvidjeti daljnji razvoj specijalizacije hotelijerstva u budućnosti što će nesumnjivo dovesti do sve veće i veće personalizacije i individualizacije hotelskih usluga kroz spajanje naizgled nespojivih elemenata kulturnih i prirodnih resursa.

6. ZAKLJUČAK

Poslovno okruženje hotelskih poduzeća ovisi o makrotrendovima na turističkom tržištu koje razvoj hotelijerstva mora pratiti. U radu spomenuti trendovi razvoja su utjecali na nastajanje novog turista koji pozitivno utječe na destinaciju u koju putuje, veliku pozornost pridaje sigurnosti tijekom boravka u destinaciji te brine o okolišu i zanima se za lokalnu zajednicu i njezinu kulturu.

Uobičajena putovanja po cijeni paket-aranžmana još uvijek prednjače, no suvremeni turisti sve više počinju tražiti aktivan odmor koji osim hedonizma nudi i edukaciju. Iz tog razloga sve se više hotela odlučuje na turističkom tržištu pozicionirati upravo kroz selektivne oblike turizma, odnosno specijalizaciju kroz alternativne usluge i sadržaje.

Specijalizacija i novi koncepti hotelskog smještaja naglašavaju važnost inovacija u hotelskoj ponudi, novim uslugama i novim turističkim sadržajima, jer su upravo oni odlučujući činitelji putovanja u određenu turističku destinaciju. Nositelji turističke ponude i turističke politike moraju podržavati sve akcije koje naglašavaju komparativne prednosti pojedinih turističkih odredišta i formirati takav proizvod koji je karakterističan za konkretnu destinaciju, tj. koji će pomoći njezinoj prepoznatljivosti.

Autohtonost, izvornost i jedinstvenost određene destinacije, omogućuju stjecanje određene konkurentske prednosti i osiguranje prepoznatljive pozicije na globalnom turističkom tržištu kroz kvalitetnu i diferenciranu turističku ponudu i specijalizirane hotelske usluge usmjerene na turizam turističkih niša.

Suvremeni turisti umjesto masovnosti i pasivnog odmora sve više traže autentičnost, aktivnost, doživljaj, ambijent i edukaciju. Iz tog razloga nestandardizirane i diferencirane tematske usluge nisu više samo dodatne usluge, već predstavljaju imperativ u razvoju konkurentnosti hotelijerstva.

Tematiziranje preobražuje hotel iz smještajnog objekta u turističku atrakciju, koja može služiti kao dopuna postojećoj destinacijskoj ponudi ili kao atrakcija koja samostalno privlači turiste zahvaljujući svojoj jedinstvenosti i različitosti.

Razvoj hotelijerstva usmjerava se na selektivne oblike turizma i njihove specifičnosti koje nastoji ukomponirati u svoju ponudu. Tradicionalni oblici hotelskog smještaja polako gube na značaju, a novi, inovativni koncepti postaju sve popularniji.

Primjer inovativnih koncepata u hotelijerstvu kulturnog turizma predstavljaju wine hoteli. Heritage wine hoteli valoriziraju kulturno-povijesnu baštinu spajajući je sa specifičnostima enogastronomske ponude te se na turističkom tržištu pozicioniraju na temelju diferencijacije svojih usluga. Konkurentsku prednost stječu kroz turističku atraktivnost i prepoznatljivost građenu na kombinaciji prirodnih i kulturnih resursa čime se ističu iz mase klasičnih i uobičajenih hotelskih usluga.

Istraživanje provedeno na temelju podataka prikupljenih s internetskih stranica izabranih wine hotela pokazalo je da su vinski turizam u kombinaciji s kulturnom baštinom i suvremenim luksuzom upravo ono što novi turist izabire za zadovoljavanje svojih potreba. Specijalizirane hotelske usluge analiziranih hotela temelje se na tematskim uslugama temeljenim na enologiji, s njom povezanoj lokalnoj gastronomiji te komplementarnim uslugama koje valoriziraju inovativne koncepte arhitekture u ravnoteži s komfornim i sofisticiranim luksuzom te mirnim i opuštajućim prirodnim krajolikom.

Specijalizacija hotelskog smještaja vezana za enologiju redefinira turističko iskustvo jer ne stvara generičke doživljaje, već se temelji na individualizaciji osobnog doživljaja svakog gosta.

Potencijal vinskog turizma te prema njemu specijaliziranih heritage wine hotela je ogroman, jer svojim sadržajima i uslugama može doseći svjetsku kvalitetu te globalnom turističkom tržištu ponuditi vrhunsku enogastronomiju, predivnu prirodu te bogatu kulturnu baštinu. Također, može potaknuti spajanje većinom ne toliko turistički razvijenih regija unutrašnjosti s razvojem turizma te kulturu povezati s užitkom kroz jedinstvenu ponudu novih sadržaja i usluga što će utjecati na ruralni razvoj i povećanje turističke atraktivnosti cjelokupne destinacije.

LITERATURA

Knjige

Buble, M., (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb

Galičić, V. i Laškarin, M., (2016): *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka

Geić, S., (2011): *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni studijski centar za stručne studije, Split

Gržinić, J., (2014): *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

Hernaus, T., (2016): *Diferencijacija i integracija organizacije* u Organizacija, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb

Previšić, J. et al., (2004): *Marketing*, Adverta, Zagreb

Renko, N., (2009): *Strategije marketinga*, Naknada Ljevak, Zagreb

Slivar, I. i Golja, T., (2016): *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

Williams, P., (2001): *Positioning wine tourism destinations: an image analysis.* International Journal of Wine Marketing, 13(3)

Znanstveni radovi i članci

Getz, D., (2009): *Life-cycle stages in wine tourism development: A Comparison of wine regions in Croatia*, Tourism Rewiew International, Vol.13.

Miljković, M. et al., (2012): *Preduzeće i njegovo okruženje sa posebnim osvrtom na prirodno okruženje*, 10. Međunarodni naučni skup, Univerzitet Sinergija, Bijeljina

Milošević, S. M., (2017): *Globalizacija: Medijator savremenog turizma* u Poslovna ekonomija, (1), 208-229

Moutinho, L., (2005): *Trendovi u turizmu* u Strateški menadžment u turizmu, Oxford

Pavia, N., i dr. (2014): *Specialization as a trend in modern hotel industry*, Tourism and Hospitality Industry, Congress proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry

Pavia, N., i dr., (2016): *Specialised hotels as a tourist attraction*, Tourism and Hospitality Industry, Congress Proceedings

Pleština, T., (2010): *Analiza poslovne okoline*, Financijski klub, Zagreb

Diplomski i završni radovi

Bestijanić, J., (2017): *Snage konkurentskog pritiska prema modelu Portera*, Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

Internetski izvori

Castello Banfi

https://castellobanfi.com/en/, posjećeno 18. 9. 2018.

Design and Wine Hotel

http://www.designwinehotel.com/en/home, posjećeno 18. 9. 2018.

Hotel baština

http://hotelijeri.com/sta-je-hotel-bastina/, posjećeno 24. 9. 2018.

Hotel La Grande Maison

https://lagrandemaison-bordeaux.com/, posjećeno 17. 9. 2018.

Hotel Praktik Vinoteca

http://www.hotelpraktikvinoteca.com/, posjećeno 18. 9. 2018.

Wine Hotel i Restaurant Meneghetti

https://meneghetti.hr/, posjećeno 17. 9. 2018.

Popis slika i tablica

Slika 1. Poslovno okruženje hotelskog poduzeća

Slika 2. Specijalizacija hotelijerstva na primjeru wine hotela

Tablica 1. Porterov model konkurentskih snaga i čimbenici koji na njih utječu

Tablica 2. Koristi razvoja vinskog turizma za vinarstvo i turizam

Tablica 3. Analiza usluga i sadržaja specijaliziranih wine hotela

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student
Mia Lukić

U Puli, 26. rujna, 2018. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

U Puli, 26. rujna, 2018.

Potpis

Mia Lukić