

HOTELIJERSTVO DUBROVAČKO - NERETVANSKE ŽUPANIJE: MOGUĆNOSTI I RAZVOJ

Glumac, Nino Nikša

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:619687>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Nino Nikša Glumac

**HOTELIJERSTVO DUBROVAČKO –
NERETVANSKE ŽUPANIJE: MOGUĆNOSTI
I RAZVOJ**

(završni rad)

Zagreb, rujan, 2018.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija

**HOTELIJERSTVO DUBROVAČKO –
NERETVANSKE ŽUPANIJE: MOGUĆNOSTI
I RAZVOJ**

(završni rad)

Mentor:

Mr.sc. Neven Šipić

Student:

Nino Nikša Glumac

Zagreb, rujan, 2018.

U Zagrebu, rujan 2018. godine.

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Hotelijerstvo Dubrovačko – neretvanske županije: Mogućnosti i razvoj

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

mr. sc. Nevena Šipića, v. pred.

Izjavljujem da je završni u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijama PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojem je i napisan mag.oec. Marijana Glumac Zovkić.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Hotelijerstvo Dubrovačko – neretvanske županije: Mogućnosti i razvoj

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Ime i prezime studenta:

Nino Nikša Glumac

OIB: **37041625416**

(potpis)

SAŽETAK

Diplomski rad se bavi stanjem i razvojnim perspektivama dubrovačko – neretvanskog hotelijerstva u uvjetima trenutno dominantnih trendova u svjetskom turizmu. U okolnostima sve bržih promjena u svijetu u kojem živimo kreiraju se novi obrasci ponašanja suvremenog čovjeka koji bitno utječu na njegov odnos prema potrošnji vlastitog slobodnog vremena. Razvoj tehnologije, poglavito prometne i komunikacijske ubrao je razvoj turističke industrije te je turizam danas najveća i najbrže rastuća gospodarska djelatnost u globaliziranom svijetu. Dubrovnik je najpoznatija turistička destinacija u Hrvastkoj sa dugogodišnom tradicijom u turizmu. U razdoblju poslije Domovinskog rata suočio se sa mnogim izazovima u kojem pravcu usmjeriti svoj turistički razvoj. Vrlo važan alat koji mu može pomoći na tom puta je svakako praćenje svjetskih trendova te iste, poštivajući svoje specifičnosti, pokušati primjeniti u vlastitu korist. Struktura turističkih proizvoda koji su trenutno prevladavajući u dubrovačkom turizmu nije optimalna. Kako bi postigao optimum u tom segmentu Dubrovnik mora dodatno razvijati neke turističke proizvode kako bi privukao željeni segment turista uvažavajući naročito one koje će utjecati na produljenje turističke sezone. Poznati domaći i međunarodni hotelski lanci moraju i dalje nastaviti davati svoj doprinos razvoju ponude turističkih proizvoda. Dubrovnik, također, mora riješiti i neke od trenutnih problema kao što su promet unutar grada i nedostatak kvalitetne radne snage. Dodatne napore mora ulagati i u unapređenje destinacijskog menadžmenta te jačanju vlastitog brenda. I na kraju, sigurnost je bila i mora ostati glavni prioritet jer ona je jamac i glavna pretpostavka svakog daljnjeg razvoja.

Ključne riječi: razvoj; trend; turistički proizvod; hotelski lanac; brend; sigurnost.

ABSTRACT

The thesis deals with the state and the development perspectives of the Dubrovnik - Neretva hotel industry in the conditions of the currently dominant trends in world tourism. Under the circumstances of ever-changing changes in the world we live in, new forms of behavior of a contemporary man are being created that have a significant impact on his relationship to spending his own free time. The development of technology, especially traffic and communication, has accelerated the development of the tourism industry and tourism is the largest and fastest growing economic activity in the globalized world today. Dubrovnik is the most famous tourist destination in Croatia with a long tradition in tourism. In the period after the Homeland War, he faced many challenges in which to direct his tourism development. A very important tool that can help him this time is to be sure to follow the world trends, and the same, respecting their specifics, try to apply for their own benefit. The structure of tourism products currently prevailing in Dubrovnik tourism is not optimal. To achieve the optimum in this segment, Dubrovnik needs to further develop some tourism products to attract the preferred segment of tourists, especially those that will affect the extension of the tourist season. Famous domestic and international hotel chains must continue to contribute to the development of tourism products. Dubrovnik also needs to address some of the current problems such as traffic within the city and the lack of quality workforce. Additional efforts must be made to improve the destination management and strengthen its own interior. And finally, security was and must remain a top priority because it is the guarantor and the main assumption of any further development.

Key words: development; trend; tourist; product; hotel chain; brand; security.

Sadržaj

1.1.	Definiranje problema istraživanja diplomskog rada	1
1.2.	Cilj diplomskog rada.....	2
1.3.	Struktura diplomskog rada	3
2.	TURISTIČKI POJMOVI I POVIJESNI RAZVOJ TURIZMA.....	4
2.1.	Definiranje pojmova turizma i turista.....	4
2.2.	Povijest turizma (u svijetu).....	5
2.3.	Povijest turizma u Republici Hrvatskoj	8
2.4.	Ekonomski utjecaj turizma.....	11
2.4.1.	<i>Klasifikacija ekonomskih učinaka turizma.....</i>	11
2.4.2.	<i>Mjerenje ekonomskih učinaka turizma</i>	14
2.4.3.	<i>Neekonomska funkcija turizma.....</i>	16
3.	HOTELIJERSTVO KAO SASTAVNI DIO TURIZMA	20
3.1.	Definicija hotela i hotelijerstva	20
3.1.1.	<i>Hotelski standardi</i>	21
3.1.2.	<i>Područje primjene i vrste hotelskih standarda.....</i>	23
3.1.3.	<i>Proces standardizacije.....</i>	24
3.1.4.	<i>Minimalni tehnički uvjeti kao obvezni hotelski standardi.....</i>	24
3.2.	Povijest hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji	26
3.2.1.	<i>Smještaj gostiju u Dubrovniku do pada Dubrovačke Republike</i>	27
3.2.2.	<i>Smještaj gostiju u Dubrovniku nakon pada Dubrovačke Republike</i>	28
3.2.3.	<i>Hotel Imperial – prvi suvremeni hotel Dubrovnika</i>	29
3.2.4.	<i>Dubrovačko hotelijerstvo između dva svjetska rata.....</i>	31
3.2.5.	<i>Dubrovačko hotelijerstvo nakon Drugog svjetskog rata</i>	33
3.2.6.	<i>Domovinski rat i štete nastale tijekom tog razdoblja.....</i>	38
3.2.7.	<i>Procesi privatizacije hotelskih poduzeća.....</i>	39
3.2.8.	<i>Dubrovački hoteli uključeni u sustav domaćih i međunarodnih hotelskih lanaca</i>	41
3.2.9.	<i>Mali i srednji hoteli u obiteljskom vlasništvu.....</i>	43
4.	HOTELIJERSTVO DUBROVAČKO – NERETVANSKE ŽUPANIJE: MOGUĆNOSTI I RAZVOJ.....	44

4.1. Statistika hotelijerstva na razini Dubrovačko – neretvanske županije za 2016. godinu	46
4.2. Tržišni položaj hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji	49
4.3. Perspektiva hotelijerstva Dubrovačko – neretvanske županije	50
4.3.1. „Zeleni hotel“ (eko hotel) kao novi koncept izgradnje u turizmu Dubrovačko – neretvanske županije	50
4.3.2. Tehnološke inovacije u hotelijerstvu	52
4.3.3. Ulaganje u znanje hotelskih zaposlenika u cilju podizanja razine konkurentnosti	54
4.5. Mogućnosti i razvoj hotelijerstva Dubrovačko – neretvanske županije	56
5. ZAKLJUČAK	59
POPIS LITERATURE	63
<i>Stručna literatura</i>	63
POPIS SLIKA	64
POPIS GRAFIKONA	64
POPIS TABLICA	64

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja diplomskog rada

Dubrovnik se smatra jednim od najpoznatijih i najprestižnijih hrvatskih turističkih odredišta (destinacija). Iako se redovito ubraja među vodeće svjetske destinacije, njegova važnost na svjetskoj i turističkoj karti Hrvatske je ispod onoga što on uistinu zaslužuje. Zadnjih dvadeset i pet godina dubrovački turizam se suočavao sa mnoštvom problema, počevši od obnove u ratu stradalih objekata, izazova koje su nosili pretvorba i privatizacija bivših socijalističkih hotelskih poduzeća, organizacije prometa unutar grada s ciljem izbjegavanja prometnih gužvi, traženje načina kako unatoč svim ograničenjima, destinaciju učiniti privlačnom za povratak gostiju itd. Cijeli prijeratni koncept razvoja turizma (i hotelijerstva), koji je već u to vrijeme pokazivao svoje ozbiljne nedostatke i slabosti, ukazivao je na to da nije dugoročno održiv, te da ga treba što prije zamijeniti novim. U tom smislu se morao konačno učiniti iskorak u cilju razvoja i komercijalizacije novih sadržaja temeljenih na sustavu turističkih doživljaja, koji će uz dosada prevladavajuću ponudu sunca i mora, dodatno biti u funkciji povećavanja atraktivnosti i konkurentnosti. Unatoč dugogodišnjim razmišljanjima na ovu temu u stručnim krugovima, ni danas ne postoji jasno definirana strategija razvoja turizma dubrovačko – neretvanske županije.

S obzirom da nije sve tako „crno“, valja spomenuti i da su se događale pozitivne stvari na području dubrovačko – neretvanske županije, a to se prije svega odnosi na izgradnju i osuvremljavanje prometne infrastrukture korištenjem koje se olakšava dolazak do Dubrovnika. Sagrađena je i nova, suvremena autocesta do Ploča, Zračna luka Dubrovnik, te je kroz nekoliko ciklusa obnovljena, nadograđena i osuvremenjena luka u Gružu je proširena i prilagođena za prihvat većeg broja brodova i putnika. Segment „cruising turizma“ na svjetskoj razini pokazuje streloviti uspon, te Dubrovnik, budući su vodeće „cruising kompanije“ prepoznale njegov potencijal, postaje destinacija kojom u ljetnoj sezoni dominiraju upravo ovi gosti. Vezano za njihov značaj i ulogu za dubrovački turizam upućeno je zadnjih godina na njihov račun dosta kritika. Budući diskriminacija gostiju po bilo kojem kriteriju nije dobra, poglavito na dugi rok, ipak se nameće potreba utvrđivanja optimalnog prihvatnog kapaciteta ovog segmenta gostiju na razini destinacije, i to za cijelu sezonu.

1.2. Cilj diplomskog rada

Ovaj diplomski rad, osim što se bavi snimanjem i analizom postojećeg stanja u pojedinim dijelovima, bavi se i povijesnim pregledima dubrovačkog turizma i hotelijerstva (te povijesnim pregledima hotelijerstva dubrovačko – neretvanske županije općenito). Poseban naglasak u pojedinim dijelovima diplomskog rada dat je na ulozi i značaju velikih hotelskih kompanija, te kako one svojim poslovanjem i ponašanjem u lokalnom okruženju utječu na kreiranje trendova. Dubrovačko hotelijerstvo je u kasnim devedesetim godinama prošloga stoljeća „muku mučilo“ kako doći do kvalitetnih izvora financiranja potrebnih za nastavak obnove i planirani razvoj, te pripreme turističkih sezona. Akumulacija gospodarskog sektora je bila oskudna kao i razina štednje lokalnog stanovništva. Izvori koje su banke imale bili su uglavnom kratkoročni, te se iz njih nije mogao formirati kvalitetan investicijski potencijal. Dolazak stranih banaka, a za njima i stranih investitora, koje ove banke prate, situaciju značajno mijenjaju na bolje. Kao posljedicu ovih promjena imamo pokretanje velikog broja investicija u turizmu, kao i postepeno financijsko stabiliziranje hotelskog sektora. Paralelno sa navedenim događajima, događala su se i okrupnjivanja na vlasničkoj razini, tako da je u razdoblju od desetak godina stvorena oligopolna tržišna struktura. Nekoliko velikih hotelskih lanaca drži najveći i najznačajniji dio tržišta. Slučaj oligopola u ovakvim okolnostima i na ovakvom tržištu nije štetan.

Posebnu pozornost zaslužuje ulazak poznatih međunarodnih hotelskih brendova na područje Dubrovačko – neretvanske županije. Taj ulazak se događao sporo, ali relevantno je da se isti dogodio i to upravo u suradnji sa poznatim nacionalnim hotelskim poduzećima. Transfer tzv. „know – how“ pruža mogućnost da se dubrovački turistički djelatnici, poglavito srednja razina menadžmenta, u vrlo kratkom roku upoznaju, te da prihvate najsuvremenije i najsuverenije načine poslovanja i upravljanja hotelima. Time se izbjegavaju lutanja u pokušajima traženja najboljih rješenja. Ovdje se nudi nešto što se već višestruko pokazalo dobrim i uspješnim obrascem poslovanja u razvijenim turističkim zemljama.

Na području Dubrovačko – neretvanske županije se također razvila kvalitetna ponuda smještaja u objektima u privatnom vlasništvu, koji su adaptirani ili novosagrađeni za ovu svrhu. Ovo je dobar dodatni izvor prihoda mnogih dubrovačko – neretvanskih obitelji. Oni jednim dijelom predstavljaju konkurenciju malim hotelima, možda u jednom segmentu i

nelojalnu, budući su obveznici plaćanja fiksno utvrđenih paušalnih davanja. Međutim, dok tržište raste ovakvim ritmom svi su za sada dobitnici.

1.3. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od pet cjelina. Uvodna cjelina se bavi definiranjem problema istraživanja diplomskog rada, ciljevima diplomskog rada, te metodama. Druga cjelina predstavlja preduvertiru u diplomski rad jer se bavi turističkim pojmovima kao što su „turist” i „turizam”, odnosno povijesti turizma kako na globalnoj razini, tako i na hrvatskoj razini. Također se spomenuta cjelina bavi ekonomskim utjecajima turizma, pa je sukladno tome obrađena klasifikacija ekonomskih učinaka turizma, mjerenje istih, te neekonomska funkcija turizma. Treća cjelina je uvertira u diplomski rad i predstavlja hotelijerstvo kao sastavni dio turizma, te je sukladno tome obrađena tematika hotelijerstva, kao i definicija istoga (također su obrađeni hotelski standardi, te proces standardizacije). Jedan od zanimljivih dijelova spomenute uvertire je svakako povijest hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji. Četvrta cjelina je najrelevantnija za ovaj diplomski rad, te se bavi mogućnostima i razvojem hotelijerstva na promatranom geografskoj području, odnosno regionalnoj jedinici. Sukladno definiranome, obrađena je statistika hotelijerstva, tržišni položaj, te perspektiva. Diplomski rad završava opširnim i sveobuhvatnim zaključkom.

2. TURISTIČKI POJMOVI I POVIJESNI RAZVOJ TURIZMA

2.1. Definiranje pojmova turizma i turista

Malo je termina danas u upotrebi tako često kao što su turist i turizam, a da istovremeno ne postoji potreba da se preciznije odredi njihovo značenje. Može se reći da postoji toliko definicija turizma koliko ima ljudi koji se njime bave. Za mnoge je turizam dokolica, putovanje, rekreacija, godišnji odmor i slično. Za druge pak, koji rade u turizmu, ova je društvena pojava čista suprotnost, jer je vezana za profesiju, intenzivan rad, zaradu, itd. Jedni ističu doprinos turizma zdravlju, kulturnom i obrazovnom uzdizanju, zbližavanju ljudi i miru, dok drugi ističu utjecaj turizma na povećanje produktivnosti rada, platnu bilancu, razvoj nedovoljno razvijenih krajeva, itd. Nedvojbeno je pak, da svi samo potvrđuju tezu da je turizam izrazito kompleksna i heterogena pojava, pa su stoga i različiti pristupi i zaključci izraz njegove heterogene prirode. Već i same teorije o porijeklu definicije i pojma turizam i turist ukazuju na različitost gledanja na ovu pojavu.

„Pojam „turist“ datira iz 1880. godine, kada je Pegge u svojim „Anecdotes of the English Language“ rekao: „A traveller is nowadays called a Tour – ist“, što u slobodnom hrvatskom prijevodu znači: „Putnika u današnje vrijeme nazivamo turist“¹. Nakon toga se izraz „turist“ susreće u Francuskoj, 1830. godine, kada ga je prvi put upotrijebio Victor Jacquemont, a zatim usvojila Georges Sand, da bi ga konačno lansirao Stendhal 1838. godine u svojo „Philosophie de Voysguer“, gdje daje prva objašnjenja i distinkciju između pojmova „voyaguer“ i „touriste“.

Nakon nastanka pojma „turist“, pojavljuje se pojam „turizam“. Često je mišljenje da pojam turizam dolazi od pojma „Grand Tour“, pojave putovanja pripadnika engleske aristokracije u svrhu obrazovanja, rekreacije, upoznavanja sa kulturom drugih naroda, itd. Međutim, očito je da korijen ovoga pojma dolazi od grčke riječi „tornos“ što znači – „kružno kretanje“. „Engleski pojam „travel“, odnosno „putovanje“ navodno potječe od francuske riječi „travail“, što znači „trud, napor, muka“, budući da u stara vremena, putovanje i jeste bilo mučno i naporno“².

¹ Antunac, I. (1985.), *Turizam i ekonomska teorija*, Institut za istraživanje turizma, Zagreb, str. 22.

² Antunac, I. (1985.), op. cit., str. 23.

2.2. Povijest turizma (u svijetu)

Čovjek je već od samih početaka svoje povijesti putovao, selio iz raznih razloga i pobuda. Stoga se u teoriji često provlači teza da je i turizam, koji je nezamisliv bez putovanja, pojava stara koliko i čovječanstvo, odnosno da je započeo s prvim putovanjima i migracijama. Međutim, takav je stav teško prihvatljiv kada se zna da su ta prva putovanja uglavnom bila povezana s pitanjima egzistencije, kao što je potraga za boljim uvjetima za prehranjivanje ili pak iz ratničkih pobuda. „Neki teoretičari zastupaju tezu da se turizam počeo razvijati u trenutku kada je čovječanstvo doseglo određeni stupanj civilizacije i razvoja, odnosno kada je čovjek počeo živjeti u organiziranim zajednicama što se poklapa s pojavom novca i razvojem trgovine oko 4000 g. p.n. e. za što su zaslužni Sumerani (Babilon)“.³ U tom razdoblju su se, naime počela javljati i prva putovanja motivirana trgovinom, stjecanjem novih znanja, kulturnim potrebama ili zdravstvenim razlozima. Već u trećem tisućljeću p.n.e. ljudi iz dotad poznatog svijeta posjećivali su Egipat u želji da vide piramide i druge spomenike, no pisani tragovi o putovanjima u tom razdoblju vezani su uz Babilon, Asiriju, pa tako doznajemo da je već tada postojala prva popločana cesta u Babilonu. Međutim, i u Kini i Japanu jednako se razvijaju putovanja iz zadovoljstva, ali se često spominju i ona vezana uz trgovinu. Zahvaljujući trgovini razvili su se prometni putevi poput "puta svile" od Kine do Crnog mora, „Jantarskog puta“ od Baltika do Sredozemlja te „Puti soli“ od Hadramauta do Arabije i Male Azije. Osim trgovaca putovali su i putopisci, državni činovnici, liječnici i zabavljači. Putovanja iz zadovoljstva javljaju se već u antičkom doba. „Tako su npr. poznata putovanja u antičkoj Grčkoj motivirana sportskim događanjima – igrama od kojih su najpoznatije Olimpijske igre koje su se počele održavati 776.g. p. n. e., ali i brojne druge igre regionalnog karaktera kao npr. Istamske, Nemejske i Pitijске“.⁴ Putovalo se također i u poznato proročište Delfi, gdje su dolazili i ljudi koji su živjeli izvan Grčke.

Rimljani su također organizirali i redovito održavali priredbe radi razonode i zabave u rimskom amfiteatru, Circus Maximus-u, koji je mogao primiti i do 180 000 posjetitelja. Međutim, takve centre zabave Rimljani su gradili i izvan Rima (npr. arena u Puli), a zbog odmora, zabave i zdravlja putovali su u tada već poznata mjesta za odmor (Rodos, Malu

³ Dulčić, A., Petrić, L. (2001.), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate d.o.o., Zagreb, str. 13.

⁴ Dulčić, A., Petrić, L. (2001.), op. cit., str. 13. – 14.

Aziju, Egipat kao i neka poznata lječilišta kod nas, Varaždinske toplice, Rimske toplice) ili u Saint Moriceu, Vichiju, Weisbadenu itd. Pored odlaska u terme, Rimljani su tijekom ljetnih vrućina odlazili i u svoje ladanjske kuće (tzv. „villa-e rustica-e“) u čemu se može nazrijeti tragove odlaska na putovanja zbog rekreacijskih motiva. U to doba Rimljani su mogli dnevno prelaziti i do 150 km na dan zahvaljujući vrlo razgranatoj mreži cesta (90 000 km cesta prvog reda i oko 200 000 km cesta drugog reda), dobroj organizaciji prijevoza, koristeći kola i konje te organizirajući zaprege koje su se mogle mijenjati svakih 7 do 10 km, a u nekim od tih usputnih stanica moglo se i noćiti. Ceste su bile pod državnom upravom, a za sigurnost putovanja brinula je vojska. U tzv. „Cursus Publicus-ima“, (javnim uredima) mogle su se dobiti informacije vezane uz putovanje, unaprijed rezervirati mjesta u kočijama uz izdavanje potvrde o izvršenoj rezervaciji ili kupiti karta za prijevoz, uplatiti smještaj i prehranu na postajama. Posebno je zanimljivo da su postojali i napisani itinerari i vodiči za razne pravce kretanja.

Razvoj putovanja zaustavljen je propašću Zapadnog Rimskog Carstva 476. g. Tada započinje razdoblje najmaračnijih godina u povijesti čovječanstva i traje skoro osam stoljeća. U tom razdoblju na putovanja su išli samo najhrabriji budući da su ceste i putevi postali utočištem razbojnika i skitnica. Nestala su putovanja motivirana razonodom i rekreacijom.

Tek početkom ranog Srednjeg vijeka europski putevi postaju sigurnijima. Dugotrajni ratovi su iscrpili Europu pa počinje razdoblje smirivanja i sređivanja prilika, oživljava proizvodnja, a s njome i trgovina. Tek u 12. st. počinje se ponovno koristiti kočije kao prijevozno sredstvo, a putuju vitezovi, lutajući propovjednici i pustolovi. „Prva masovnija putovanja u srednjem vijeku potiče Crkva organizirajući hodočasnike u svetišta od kojih je prvo i najpoznatije Santa Maria de Compostella u Španjolskoj, zatim u Svetu Zemlju, a kasnije i u ostala svetišta kao što su Loreto, Benares itd.“⁵ Uz ceste se sve više dižu „prateći objekti“; svratišta, gostionice, prodavaonice potrepština itd., a ponovno se nakon rimskih vremena javljaju i „organizatori“ hodočasničkih putovanja koji se brinu o cjelokupnom putovanju, organiziraju smještaj i prehranu na putu i slično.

Razdoblje humanizma i renesanse u Europi razdoblje je procvata kulturnog i duhovnog stvaralaštva. „Šire se naučni i kulturni obzori, želja za upoznavanjem novog, za

⁵ Dulčić, A. (1991.), *Turizam – načela razvoja i praksa*, Institut za turizam i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 26.

doživljajem prirode (povratak prirodi, u 18. st.-poznata ideja J. J. Rousseaua) pokreće tadašnju intelektualnu elitu na putovanja Europom⁶. Među prvim takvim putnicima bio je M. Montaigne koji je 1580. krenuo na putovanje Europom, a svoje doživljaje s putovanja opisao u djelu pod nazivom „Journal de Voyages en Italie“, što je posebno značajno budući da u njemu autor naglašava ulogu putovanja na psihološko-intelektualno formiranje čovjeka. Slična putovanja kroz 18. i 19. stoljeće poduzima cijeli niz uglednih intelektualaca onoga doba (Stendahl, Goethe, Byron, Heine i dr.) koji su svojim romantičarskim opisima ljudi i krajolika obogatili svjetsku kulturnu baštinu i ostavili nasljeđe budućim generacijama.

Negdje sredinom 16. stoljeća pa sve do sredine 19. stoljeća u većem broju putuju i mladi pripadnici plemstva, aristokracije i bogatih trgovaca. Ta putovanja, poznatija pod imenom „Grand Tour of Europe“ postala su neizostavnim dijelom njihova školovanja i obrazovanja. Trajala su 2-4 godine, a obuhvaćala su uglavnom zemlje Mediterana-kolijevke civilizacije i kulture. Zbog mnogih svojih karakteristika, koje ih izdvajaju od putovanja u ranijim razdobljima, ova putovanja nazivamo „pretečom pravih turističkih putovanja“, a neki ih teoretičari nazivaju čak i međufazom između predturističke i turističke epohe.

Slika 1. Grand Tour of Europe



Izvor:

[https://www.tripsavvy.com/thmb/ErJcOsWO0SB11BQh1x820DT0FGA=/960x0/filters:no_upscale\(\):max_bytes\(150000\):strip_icc\(\)/grand-tour-map-56a3a4003df78cf7727e64b0.jpg](https://www.tripsavvy.com/thmb/ErJcOsWO0SB11BQh1x820DT0FGA=/960x0/filters:no_upscale():max_bytes(150000):strip_icc()/grand-tour-map-56a3a4003df78cf7727e64b0.jpg), pristup 14.08.2018.

⁶ Dulčić, A., Petrić, L. (2001.), op. cit., str. 13. – 14.

Sasvim je izvjesno da se u cijelom razdoblju ljudske povijesti, a naročito od antičkih vremena do sredine 19. stoljeća putovalo zbog brojnih azloga i motiva koji mogu nositi epitet „turističkih“ (zdravlje, rekreacija, sport, kultura, obrazovanje i sl.). Međutim, bez obzira na njihovu sličnost putovanjima suvremenog turista, ova putovanja ipak se ne mogu nazvati turističkim budući još uvijek nisu postojali neki osnovni preduvjeti za nastanak i razvoj turizma u pravom smislu riječi. Stoga se cijelo ovo razdoblje povijesti putovanja može nazvati predturističkom epohom odnosno epohom pojava sličnih ili analognih turizmu.

Turistička epoha je razdoblje koje počinje sredinom 19. stoljeća, a može se uvjetno podijeliti na nekoliko razdoblja:

- „Od 1845. do 1875. godine (u turističkim putovanjima prevladava aristokracija, posjeti banjama, lječilište i kulturnim centrima);
- Od 1875. do 1910. godine u turističkim putovanjima sudjeluje i buržoazija (javljaju se prva turistička mjesta i kapital se počinje interesirati za rastući fenomen turizma);
- Nakon 1910. godine jačanjem borbe za prava radnika (skraćenje radnog vremena, godišnjij odmori, veće plaće, itd.) u turistička putovanja se uključuju i obični slojevi građana;
- Nakon Drugog svjetskog rata dolazi do nagle i burne ekspanzije turističkih putovanja i turizam postaje predmetom interesa brojnih znanstvenih disciplina, a nadasve ekonomske teorije i prakse“.⁷

2.3. Povijest turizma u Republici Hrvatskoj

Hrvatski turizam se dijeli na nekoliko faza, te će svaka od tih faza biti kratko analizirana u ovome poglavlju.

U prvoj fazi (razdoblje preteča turističkog razvoja i pojava sličnih turizmu) na području današnje Hrvatske, u doba antičkog Rima, bogati građani su se odmarali i relaksirali u termalnim lječilištima koja su se nalazila na području današnjih Varaždinskih i Krapinskih

⁷ Petrić, L. (2006.), *Osnove turizma*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 18.

toplica. Rimski patriciji su gradili rezidencijalne vile od kojih su najpoznatije palača cara Dioklecijana, te Brijuni.

Druga faza (kraj devetnaestog stoljeća, odnosno faza znatiželje) razvoja turizma u Hrvatskoj predstavlja razdoblje kada već dolazi do pojave prometala na parni stroj (parna željeznica, parobrod). Pojavom prvih gostiju, otvaraju se i prvi ugostiteljski objekti u vlasništvu lokalnog stanovništva. „S povećanjem broja posjetitelja, stvaraju se i pretpostavke za nastanak prvi obalnih „riviera“ kao npr., Opatijska ili Crikvenička rivijera. Gradile su se mreže željeznica, te se dolazilo do prvih stranih ulaganja na hrvatskom jadranskom priobalju“.⁸ Lokalno stanovništvo je postalo svjesno koristi koje ima od turizma, baš kao državne i lokalne vlasti koje su počele pravno regulirati odnose među akterima na tržištu, te su uvele statistiku kao poreze i takse od kojih imaju izravne financijske koristi.

Slika 2. Villa Angiolina u Opatiji



Izvor: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/2a/Croatia_Opatija_BW_2014-10-12_16-10-26.jpg/300px-Croatia_Opatija_BW_2014-10-12_16-10-26.jpg, pristup 15.08.2018.

Treća faza (razdoblje od početka dvadesetog stoljeća, pa do kraja Prvog svjetskog rada, odnosno faza osvješćivanja) razvoja turizma u Hrvatskoj obuhvaća vrlo turbulentno razdoblje koje unatoč ratnim zbivanjima dolazi do jačanja privatnih inicijativa na području razvoja turizma. „Opatija, Crikvenica i Hvar afirmiraju se kao turističko lječilišni centri na

⁸ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 22.

Jadranu, dok mjesta kao što su Brijuni, Mali Lošinj, Rab i Dubrovnik svoj razvoj definiraju kroz viziju razvoja turizma“.⁹

Četvrtu fazu (razdoblje između dva svjetska rata, odnosno faza prvih postignuća) razvoja turizma u Hrvatskoj karakterizira rast turističkog prometa, te otvaranje novih smještajnih kapaciteta, te unaprjeđenje pravne regulative u području turizma. Možda i najznačajnija činjenica ukazuje na to da dolazi do promjene sezonalnosti, iz prijašnje zimske klimatske u ljetnu kupališnu sezonu.

Peta faza (razdoblje nakon Drugog svjetskog rata, odnosno faza intenzivnog turističkog razvoja) traje do 1965. godine, do kada je u sklopu gospodarskih reformi prioritet imala industrija. U novonastalim okolnostima novoformirana radnička klasa imala je „povlaštena“ ljetovanja u drugim objektima. „Tijekom šezdesetih godina smještajna ponuda se obogaćuje novim kapacitetima u kampovima“.¹⁰ Već u ovom razdoblju inozemni posjetitelji preuzimaju primat u strukturi turističkih dolazaka.

Šesta faza (razdoblje od 1991. godine do danas, odnosno faza oporavka i konsolidacije turizma) razvoja turizma u Hrvatskoj obuhvaća ratno razdoblje, te ono traje od završetka rata do danas. Ovo je razdoblje samostalne Republike Hrvatske na početku kojeg je trebalo napraviti puno promjena u odnosu na prethodna razdoblja. Ratne štete na objektima su bile velike, a mogućnosti kreditiranja limitirane. Zbog još uvijek prisutne nesigurnosti u državi, inozemni dolasci su bili smanjeni. Uslijed takvog stanja konkurentnost smještajnih kapaciteta je bila vrlo niska. „Najveći problem koji je obilježio prvi dio ovog razdoblja bio je nedostatak strategije i vizije razvoja turizma, te cijeli niz privatizacijskih afera sa lošim ishodima“.¹¹ Od 2000. godine dolazi do jačeg investiranja u turizam, te do preuzimanja velikih poduzeća od strane međunarodnih investitora. Prometna infrastruktura je u jednom dijelu unaprijeđena, izgrađene su dionice autoputa Zagreb – Rijeka, i Zagreb – Ploče, te obnovljeni gotovi svi aerodromi u Hrvatskoj. Malo je učinjeno u dijelu linijskog pomorskog prometa i u pogledu obnove i osuvremenjavanja domaćih željezničkih pravaca. Nekoliko respektabilnih svjetskih hotelskih lanaca je ušlo na hrvatsko tržište (Kempinski, Radisson, Hilton, Le Meridien, Sheraton, itd.). Najveći problem koji opterećuje poslovanje je kronični nedostatak kvalitetne radne snage.

⁹ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 23.

¹⁰ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 26.

¹¹ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 27.

2.4. Ekonomski utjecaj turizma

U ovome poglavlju će se obraditi tri glavne tematike – klasifikacije ekonomskih učinaka, mjerenje ekonomskih učinaka, te neekonomske funkcije turizma. Za potrebe razumijevanja daljnjeg teksta, neophodno je definirati pojmove ekonomije i turizma. Ekonomija predstavlja skup pravila i vještina upravljanja gospodarstvom, odnosno razumnu uporabu novca i srodnih sredstava radi postignuća najveće koristi uz najmanju žrtvu, te se ista bavi proučavanjem: proizvodnje i ponude, raspodjelom, razmjenom, potrošnjom materijalnih dobara i usluga u određenom vremenu, prostoru i društvu. Turizam predstavlja „skup raznolikih individualnih iskustava o odnosima koji nastaju povodom zadovoljavanja čovjekovih potreba, koje nazivamo turističkim potrebama“.¹² Nadalje, u suvremenoj definiciji turizma postoje dvije osnovne skupine, odnosno strane, od kojih se na jednoj strani turizma nalazi aspekt ponude, a na drugoj strani se nalazi aspekt potražnje.

2.4.1. Klasifikacija ekonomskih učinaka turizma

Ekonomski učinci se dijele na negativne i pozitivne vrste ekonomske aktivnosti. Kada se govori o negativnim ekonomskim učincima, govori se o ekonomskim troškovima koji između ostaloga uključuju korištenje ograničenih ekonomskih sredstava, kao što su npr. rad, prirodna sredstva ili kapitalna imovina. S druge strane, kada se govori o pozitivnim ekonomskim učincima govori se o ekonomskoj koristi koja uključuje proizvodnju dobara i usluga. Da bi se razumio pojam ekonomskom učinka u korelaciji sa promatranom djelatnosti (npr. sinergija turizma i gospodarstva određene države), potrebno je odgovoriti na ključna pitanja za ekonomske izvedbe (koji je vjerojatni učinak na zaposlenost, koji je vjerojatni učinak na proizvodnju, koji je vjerojatni učinak na produktivnost, koji je vjerojatni učinak na ulaganja), ključna pitanja za teret troškova propisa (koji je vjerojatni učinak na administrativne troškove, koji je vjerojatni učinak na troškove nastale ostvarivanjem ciljeva propisa, koji je vjerojatni učinak na sveukupni teret troškova propisa), ključna pitanja vezana za konkurentnost (koji je vjerojatni učinak na izvoz i uvoz, koji je vjerojatni učinak na priljev

¹² Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 31.

stranih ulaganja, koji je vjerojatni učinak na strukturu i koncentraciju tržišta, koji je vjerojatni učinak na mogućnost ulaska na tržište i prepreke ulasku na tržište).

Istraživanje ekonomskih učinaka se smatra jednim od najsloženijih, ali i najrelevantnijih aspekata teorijskog i praktičnog turizma. Iako su to prvo poznavale samo razvijene zemlje, izdašni pozitivni i ekonomski učinci koji se ostvaruju razvojem turizma postaju primamljiv motiv brojnim zemljama u razvoju (tzv. tranzicijske zemlje) i nerazvijenim zemljama, kako bi pomoću turizma „ublažile“ socioekonomske probleme sa kojima se susreću. U različitim društveno – ekonomskim okruženjima i uvjetima, ekonomski učinci turizma manifestiraju se na različite načine, posebno kada je riječ o njihovoj veličini, strukturi i intenzitetu utjecaja na gospodarstvo. Za potrebe „makroekonomske analize utjecaja turizma na gospodarstvo najčešće se koriste sljedeći pristupi u podjeli ekonomskih učinaka turizma“.¹³

Prvi pristup koji se bavi ekonomskim učincima turizma se dijeli na fizičke i finacijske ekonomske učinke. Fizički ekonomski učinci predstavljaju kvantitativne pokazatelje razvoja turizma, pa se manifestiraju u broju ostvarenih noćenja, obujmu smještajnih kapaciteta, itd., dok finacijski ekonomski učinci predstavljaju sve one učinke koji se izražavaju u novčanoj vrijednosti, kao npr. npr. visina i struktura turističke potrošnje, vrijednost BDP – a od turizma u ukupnom BDP – u, itd. Drugi pristup diversificira direktne i nedirektne ekonomske učinke. Direktni ekonomski učinci nastaju u početnoj fazi gospodarskih kretanja na regionalnoj ili na nacionalnoj razini kao posljedica izravne turističke potrošnje, kao npr. rast dohotka. Indirektni ekonomski učinci predstavljaju tzv. „lančanu reakciju“, odnosno posljedicu ostvarenih izravnih ekonomskih učinaka turizma, kao što je npr. porast cijena nekretnina na određeno (popularnoj) turističkoj destinaciji. Daljnji pristupi ekonomskih učinaka su: pozitivni i negativni ekonomski učinci, registrirani i neregistrirani ekonomski učinci koji se mjere pomoću zabilježenih rezultata tzv. „sive ekonomije“¹⁴, te još na vidljive i skrivene ekonomske učinke. Kao pozitivni ekonomski utjecaji (na turizam) se smatraju svi oni utjecaji koji direktno i indirektno pozitivno utječu na gospodarstvo određene zemlje (destinacije, regije, itd.), odnosno rast bruto domaćeg proizvoda, turističke potrošnje, rast direktnog i indirektnog

¹³ Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., et al. (2011.), *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, str. 34.

¹⁴ Siva ekonomija predstavlja tzv. „neslužbeno gospodarstvo“, odnosno ekonomske aktivnosti koje pridonose stvaranju bruto domaćeg proizvoda, ali nisu službeno registrirane jer se obavljaju izvan pravne regulative (neformalna ekonomija protivna propisima, odnosno ilegalna ekonomija).

zapošljavanja, te rast kapitalnih investicija. Bruto domaći proizvod je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom dane godine, a izraženo u novčanim jedinicama. Turizam i njegovi učinci prepoznati su u svim dijelovima BDP – a. Većina izdataka turista će se uračunati u osobnu potrošnju, pod investicije spada svako trošenje novca od strane poduzeća za obavljanje poslova u svrhu turizma, te će se u uvoz uvrstiti onaj novac koji je turist potrošio na prijevoz u vlasništvu inozemnog poduzeća, dok će u obrnutoj situaciji taj potrošeni novac biti uračunat pod izvoz, odnosno kad se prodaju usluge prijevoza i ostale turističke usluge od strane domaćeg poduzeća inozemnim turistima. Turistički izdaci će imati tok kroz cijelo gospodarstvo, te će turizam utjecati i na druge djelatnosti i područja. Tako se javlja „nekolicina faktori koji će utjecati na turizam, te direktno ili indirektno određivati doprinos koji turizam ima na BDP, a to su raspoloživost resursa, stanje stručnog znanja, društvena i politička stabilnost, ponašanje i navike te investicije“.¹⁵

Kao jedan od najznačajniji direktnih ekonomskih pokazatelja, izdvaja se i „turistička potrošnja“. Turistička potrošnja predstavlja sve ono što pokreće ekonomske učinke turizma, te ona predstavlja ukupnost potrošnje koja se ostvaruje od strane posjetitelja destinacije. Povijesno gledano, „vrlo rano se uočilo da ljudske aktivnosti koje rezultiraju turističkom potrošnjom stvaraju ekonomske efekte, i imaju vrlo jak utjecaj na gospodarski razvitak pojedinih turističkih mjesta, ali i općenito na nacionalno gospodarstvo“.¹⁶ Pojam turističke potrošnje „promatra se kao akt potrošnje pojedinaca na različite proizvode i usluge u pripremi i realizaciji turističkog putovanja i boravka na određenom turističkom receptivnom području bez obzira na sredstva za potrošnju“.¹⁷ Signifikantnost turističke potrošnje se ogleda i u tome da je ona specifična i diversificirana prema vremenu u kojem se ostvaruje, prema obilježjima koji je karakteriziraju, te prema elementima koji je determiniraju, što znači da u većini razvijenih emitivnih zemlja udio turističke potrošnje u ukupnim osobnim izdacima raste brže od porasta ukupne potrošnje.

¹⁵ Koncul, N. (2009.), *Ekonomika i turizam*, Mikrorad, d.o.o., Zagreb, str. 27.

¹⁶ Pirjavec, B. (1998.), *Ekonomska obilježja turizma*, GOLDEN MARKETING d.o.o., Zagreb, str. 49.

¹⁷ Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., et al. (2011.), op. cit., str. 38.

2.4.2. Mjerenje ekonomskih učinaka turizma

Kada se govori o turizmu, odnosno njegovim gospodarskim (ekonomskim) učincima, uobičajeno da među narodima vlada stajalište da su ti učinci veliki i signifikantni, no ne može se egzaktno reći koliki su, na koje se načine ponavljaju, odnosno kako ih je moguće kvantificirati i vrijednosno izraziti. Razvoj turističke satelitske bilance je omogućio ispravno mjerenje i uspoređivanje turizma sa ostalim ekonomskim sektorom, te upravo ti rezultati omogućuju kvalitetnije razumijevanje „stvarne veličine i vrijednosti turističke industrije, temeljem konkretnih, međunarodno usporedivih i pouzdanih veličina kvalitetnih statističkih pokazatelja službenih nacionalnih statističkih sustava“¹⁸. Mjerenje ekonomskih učinaka se očituje i statističkim praćenjem turizma koje se smatra vrlo relevantnim ekvivalentno za javni i privatni sektor (inače, turistička statistika se uglavnom bavi prikupljanjem podataka na strani turističke ponude i turističke potražnje). Postoji nekoliko sustava za praćenje turizma i njegovih stvarnih učinaka u nacionalnom gospodarstvu: opći turistički informacijski sustav, turistička satelitska bilanca, istraživanje turističkog tržišta, indeksi turističke proizvodnje, te turistički barometar. Značajno za prethodno taksativno popisane sustave jest to da svaki od navedenih ima svoj vlastiti cilj, te da je uobičajeno da svaka država ima svoj vlastiti sustav praćenja (statističkih, ekonomskih, itd.) učinaka na turizam. U daljnjem tekstu će biti pojašnjeni prethodno popisani sustavi.

Opći turistički informacijski sustav (TIS – General Tourism Information System) je sustav koji služi kontinuiranom i sistematičnom prikupljanju podataka u svezi turističke ponude i potražnje na razini destinacije, a sve u cilju provođenja efikasne turističke politike. „Ovaj sustav vrši jasnu distinkciju između elemenata ponude i potražnje (kategorije ponude i potražnje se dijele u primarne – obavezne, te sekundarne – dopunske, dok se podaci prikupljaju putem uzorka – slučajni uzorak, cluster, provođenje intervjua, itd.)“¹⁹ Kao primarni elementi se mogu nabrojati sljedeći: broj dolazaka, broj noćenja, trajanje boravka, svrha putovanja, porijeklo posjetitelja, smještaj, konačna destinacija, potrošnja posjetitelja, struktura potrošnje po pojedinim kategorijama, itd., a učestalost provođenja istoga je najčešće na godišnjoj bazi. Kao sekundarni elementi se navode: veličina obitelji, godine, profesija,

¹⁸ European Satellite Account, Recommended Methodological Accounts TSA, EUROSTAT, Unit D5

¹⁹ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 39.

organizacija putovanja, prijevoz, broj posjetitelja, prikupljanje informacija o destinaciji, itd., te se isto provodi svake tri do četiri godine (uobičajena praksa).

Turistička satelitska bilanca (TSA – Tourism Sattelite Account) predstavlja najrelevantniji ekonomski pokazatelj, te je obuhvatnija od prethodno definiranog Općeg turističkog informacijskog sustava. Dakle, TSA predstavlja sumu definicija i klasifikacija koje su integrirane u četrnaest „tablica“, te organiziranih na logičan i konzistentan način, koji omogućava pregled svih ekonomskih učinaka na turizam, kako na strani ponude, tako i na strani potražnje. „Osnovni ciljevi turističke satelitske bilance su: pregled cjelovite strukture turizma u regiji ili državi, analiza utjecaja turizma na makroekonomske agregate, analiza turističke potrošnje i njene veze s domaćom proizvodnjom, odnosno ponudom i izvozom, detaljna analiza proizvodnih računa turističke industrije, te analiza utjecaja turizma na zaposlenost, i konačno, korelacija između ekonomskih podataka i osnovnih elemenata turističkog informacijskog sustava“.²⁰ Analiza se provodi sa dva aspekta, koji su definirani u uvodnom poglavlju ovoga završnoga rada – aspekt potražnje, te aspekt ponude. Dakle, ključni koncepti satelitskog računa turizma su: turistički izdaci, turistička potrošnja (dolazna, domaća, odlazna i unutarnja), proizvodnja za turizam, potrošnja i proizvodnja, zaposlenost, bruto investicije, kolektivna potrošnja, te nemonetarni pokazatelji.

Turistička satelitska bilanca se diversificira u tri različite skupine. Prva skupina predstavlja tzv. karakteristični turistički proizvod, što znači da je ta skupina iznimno povezana sa samim pojmom turizma, te se odnosi na: usluge smještaja, usluge prehrane, usluge točenja pića, usluge putničkog prijevoza, usluge putničkih agencija, kulturne usluge rekreacije i zabavne usluge, te pomoćne turističke usluge. „Druga skupina predstavlja proizvode i usluge koje su također povezani sa turizmom, te su samim time također povezani sa turizmom, ali čine znatan udio u turističkoj potrošnji“.²¹ Ova skupina ipak nije uključena u listu najrelevantnijih proizvoda i usluga, jer se bavi pomalo supsidijarnim proizvodima i uslugama, kao što su usluge taksija, ili usluge mjenjačnica. Treća skupina predstavlja nekarakteristične turističke proizvode i usluge, odnosno proizvode maloprodaje, kao što je: cestovna usluga putničkog prijevoza, iznajmljivanje prijevozne opreme, kulturne usluge, sportske i ostale rekreacijske usluge, itd.

²⁰ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 40. – 41.

²¹ Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 41.

Važnost istraživanja turističkog tržišta se ogleda u tome da se izrađuje analiza ponašanja uzorka populacije određene (promatrane) zemlje za vrijeme odmora i putovanja u naravno turističke svrhe.

Turistički proizvodno indeks se popularno naziva i WES – ov indeks. Svaka kategorija indeksa dobiva određeni ponder, kao i svaka komponenta unutar promatrane kategorije.

Turistički barometar „postoji“ od 2001. godine, a u ovoj kategoriji mjerenja ekonomskih učinaka spadaju: hoteli, hosteli, vikendski domaćinstva, kampovi, restorane, sportske, kulturne i zabavne ustanove, turističke organizacije, itd. Specifičnost ovih podataka leži u tome da se prikupljaju na mjesečnoj osnovici, a sastoje se od tri dijela. Prvi dio predstavlja sistematsko praćenje svih značajnih pokazatelja koji utječu na turističku potražnju, kao što su: indeks potrošačke klime odnosno dohodak, cijena noćenja bazirana na indeksu potrošačkih cijena, promjena cijena u konkurentskim destinacijama temeljenim na cijenama paket aranžmana, valutni tečajevi glavnih emitivnih zemalja, te konačno broj sunčanih sati po mjesecu za dnevne posjetitelje. Drugi dio se odnosi na djelatnosti unutar turističke industrije. „Za svaku djelatnost računa se indikator frekvencije, kao npr. broj noćenja, indikator prometa te jedan od tri specifična indikatora, kao npr. za hotele – prosječan prihod po noćenju, ili npr. za restorane – prosječan prihod po stolici, itd. Treći dio turističkog barometra se sastoji od agregiranja podataka po pojedinim djelatnostima da bi se dobio indeks turističke aktivnosti“.²²

2.4.3. Neekonomska funkcija turizma

Neekonomske funkcije turizma se odnose na društvene funkcije turizma, odnosno na to kako turizam utječe na čovjeku i što čovjeku donosi. Za početak, slobodno vrijeme je jedan od temeljnih faktora koji omogućavaju razvoj određenih društveno ekonomskih pojava, kao što je u ovome slučaju turizam. Psihološka i fiziološka potreba čovjeka za odmorom od rada prepoznata je i gotovo se smatra medicinskom potrebnom u većini razvijenog svijeta. Mnogobrojna istraživanja o načinu provođenja slobodnog vremena čovjeka govore da ono može biti provedeno produktivno ili djelatno te neproduktivno ili potrošačko. Drugim riječima neproduktivno ponašanje podrazumijeva aktivnosti koje iscrpljuju u unošenju

²² Petrić, L. (2006.), op. cit., str. 43. – 44.

promjena u slobodne trenutke da bi se uspostavila ravnoteža izgubljena u radu i svlada dosada, te se u njoj čovjek emocionalno ne potvrđuje, već ispražnjava. S druge strane produktivno ponašanje podrazumijeva svijest o čovjeku koji sebe doživljava kao činitelja. Na temelju ovakvih spoznaja moguće je utvrditi da su turizam, slobodno vrijeme i turistička dokolica međuzavisne pojave, jer slobodno vrijeme stvara prostor za brojne aktivnosti u turizmu, a turistička dokolica je kvalitativna komponenta slobodnog vremena.

Iako je na početku druge cjeline definiran pojam turizma, autor završnog rada smatra da ga je potrebno ponovno definirati. Turizam dakle predstavlja skup odnosa koji proizlaze iz putovanja i boravka turista izvan svog domicilnog mjesta stanovanja što upućuje na složenu društveno ekonomsku pojavu. Postoje različite funkcije turizma, te se najznačajnije isprepliću ekonomska i neekonomska funkcija. Ekonomska funkcija je bila prethodno analizirana, stoga će ovo poglavlje biti posvećeno društvenoj funkciji. Neekonomska, odnosno društvena funkcija turizma se dijeli na kulturnu i obrazovnu funkciju turizma koja se međusobno implementira zdravstvenu funkciju turizma, sportsko – rekreacijsku funkciju turizma, te na političku i socijalnu funkciju turizma.

Kulturna i obrazovna funkcija se međusobno isprepliću, te ih neki stručnjaci smatraju jedinstvenom funkcijom turizma, jer ako se istražuje nekakva kultura, tim istraživanjem se stječe spoznaja koja nadograđuje obrazovanje. „Brojni su turisti odlazili na turistička putovanja radi upoznavanja kulturno – povijesnih vrijednosti, radi aktivnog sudjelovanja u određenim kulturnim događajima ili manifestacijama ili jednostavno s ciljem različitih oblika obrazovanja kao što su učenje stranih jezika i tomu slično“.²³ Kultura se može podijeliti na dva aspekta, subjektivan i objektivni aspekt. Ta dva aspekta spadaju među glavne faktore pojave i dosadašnjeg širenja turističkog fenomena i čini značajan dio baze na kojima se počeo razvijati i još se uvijek razvija turizam. U području subjektivne kulture nastali su prvi motivi i konstantno se pojavljuju novi pokretači za turistička putovanja, dok elementi objektivne kulture koji su privlačni zbog njihova naročitog povijesnog značenja i velike umjetničke vrijednosti oduvijek određuju ciljeve i pravce ukupnih turističkih gibanja.

U povijesti razvoja turizma zdravlje je uvjetovalo osnivanje i razvoj lječilišnih centara koji su se obično nalazili u kontinentalnim klimatskim mjestima, ali i na moru. Sama

²³ Bartoluci, M., Čavlek, N., Kesar, O., Prebežac, D. (2011.), op. cit., str. 35.

činjenica kako turizam pozitivno utječe na zdravlje ljudi ima i povratno djelovanje jer zdravstveni motivi postaju primarni u turističkim putovanjima. Zbog toga su turisti motivirani putovati u one turističke i zdravstvene centre koji omogućuju optimalno zadovoljenje njihovih zdravstvenih potreba. Motiv za očuvanje zdravlja postao je primarni element u ostvarivanju zdravstvene funkcije turizma i na temelju takove motivacije nastaje specifičan oblik turizma, zdravstveni turizam. Takav specifičan oblik turizma može se definirati kao „privremena promjena stalnog boravišta pojedinca u određeno povoljno klimatski ili kupališno mjesto radi zdravstvene preventive, kurative i rehabilitacije.“²⁴ Ova vrsta turizma veže se za mjesta i područja s povoljnom klimom, uz termalne izvore ljekovite vode i uz druge prirodne agense koji pozitivno utječu na ljudsko zdravlje. U suvremenom se turizmu javlja termin medicinski turizam koji je dio zdravstvenog turizma i on podrazumijeva različite postupke liječenja (plastična kirurgija, stomatologija, kirurgija, dermatologija i drugo). U zadnje vrijeme javlja se termin zdravstveno-preventivni turizam koji je također dio zdravstvenog turizma, te on obuhvaća medicinske i druge programe doneseni od strane stručnjaka radi zaštite odnosno prevencije bolesti. „U svijetu su takvi programi poznati pod kraticom MPAO koja je označava medicinski programirani aktivni odmor“.²⁵

Zajedno sa zdravstvenom funkcijom, rekreacijska funkcija turizma važna je funkcija jer je turizam postao sinonim rekreacije. Upravo je dokolica savršena za najšire oblike rekreacije ljudi. Može se reći da je svaki turizam nekakva vrsta rekreacije, dok svaka rekreacije nije turizam. „Kad se, dakle, ima na umu da upravo rekreacijske funkcije turizma motiviraju glavninu tokova turističkog prometa, postaje jasno da neekonomske funkcije uvelike utječu i na ekonomski razvoj što ga omogućuje turizam. Ako, naime, neko mjesto, područje ili zemlja ne pruža istodobno turistima rekreacijske uvjete, onda se ne može očekivati ni da djeluju ekonomske funkcije turizma, pa ni privredni razvoj zasnovan ili ojačan putem turizma.“²⁶ Misli se na one turiste koji nisu poduzeli turističko putovanje motivirani isključivo rekreacijskim motivima, ali ako vide rekreacijske elemente u turističkoj ponudi mogu biti privučeni istima iako nisu zbog toga prvenstveno došli čime oni troše svoja sredstva. U današnjem je suvremenome svijetu posebno naglašena rekreacijska funkcija jer se sve više turističkih putovanja zasniva na rekreacijskim motivima koji u kombinaciji sa

²⁴ Bartoluci, M., Čavlek, N., Kesar, O., Prebežac, D. (2011.), op. cit., str. 35.

²⁵ Bartoluci, M., Čavlek, N., Kesar, O., Prebežac, D. (2011.), op. cit., str. 35. – 36.

²⁶ Mikačić, V., Weber, S. (2003.), *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Mate d.o.o., Zagreb, str.

sportskim motivima i sadržajima čine sportsko – rekreacijsku funkciju. Iz sportsko – rekreacijske funkcije razvio se sportski turizam koji se definira sa tri pristupa, i to sa stajališta aktivnosti, organizacije sportskog turizma ili motivacije. Sportski je turizam „svaki oblik aktivnosti i pasivne uključenosti u sportsku aktivnost sudjelujući u njoj povremeno ili organizirano iz nekomercijalnih ili poslovnih/komercijalnih razloga, koji razumijevaju putovanje iz mjesta boravka“.²⁷ Turisti su u takvom turizmu ili aktivni ili pasivni što znači da aktivni turisti sudjeluju u sportskim aktivnostima, dok pasivni turisti prisustvuju događanju kao promatrači odnosno gledatelji.

Politička funkcija turizma se ogleda u tome što turizam pridonosi miru i razumijevanju među ljudima. Političkim i diplomatskim odnosima stvara se pozitivna slika između sudionika. Ako je odnos pozitivan i slika zemalja će biti takva. Neće biti netrpeljivosti među dvije ili više strane čime se postiže mir. Taj mir označava sigurnost koji ohrabruje turiste na turistička gibanja. U slučaju da je odnos između dvije ili više strana napet, moguće su brojne negativne posljedice kao što su ratni sukobi, pljačke, ustanci, prosvjedi i slično. Takve pojave bude strah koji preusmjerava turistička gibanja u sigurnija područja. „Politička analiza međunarodnog turizma ističe četiri ključna elementa: utjecaj turizma na međunarodne odnose, utjecaj turizma na odnose nacionalne vlasti i inozemnih privatnih subjekata, utjecaj turizma na odnose domaćih i inozemnih gospodarskih i drugih subjekata, utjecaj turizma na nacionalne vlade glede njihovih odnosa s međunarodnim organizacijama koje potiču razvoj turizma.“²⁸

„Politička važnost turizma očituje se i u njegovoj ulozi u jačanju patriotizma, odnosno etničke i nacionalne koherentnosti.“²⁹ Drugim riječima politička funkcija razvija domoljublje te zdrav ponos prema vlastitoj državi što rezultira jačanju statusa i ugleda države na međunarodnoj razini. Postaje snažan alat za stvaranje, održavanje i podizanje imidža. Stvara se pozitivna slika i klima. Nekontroliran razvoj turizma može negativno djelovati, kako prijašnja studija pokazuju, najučestaliji negativni učinci jesu: štete počinjene na kulturno-povijesnim baštinama, slabljenje kulturnog identiteta receptivne sredine, nekritičko prihvaćanje stranih vrijednosti, sukobi između domicilnog stanovništva i turista, porast kriminalne stope, prenapučenost, buka i sl.

²⁷ Mikačić, V., Weber, S. (2003.), op. cit., str.88.

²⁸ Mikačić, V., Weber, S. (2003.), op. cit., str. 92.

²⁹ Mikačić, V., Weber, S. (2003.), op. cit., str. 92. – 93.

3. HOTELIJERSTVO KAO SASTAVNI DIO TURIZMA

3.1. Definicija hotela i hotelijerstva

Hotel se može definirati kao „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pružaju usluge smještaja i doručka, te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“.³⁰ Hotel se može definirati i kao „okolina čiji je smisao osiguravati svojim gostima kvalitetne i efikasne usluge te ugodan boravak“.³¹ Osim usluga smještaja hotel može poslovnim jedinicama unutar samog objekta ili u sklopu kompleksa, pružati usluge prehrane i pića, razne oblike zabave i rekreacije, mogućnosti kupovine u trgovini sa suvenirima, mjenjačke usluge, usluge turističke agencije koja nudi rent-a-car usluge ili organiziranje izleta i sl. Usluga smještaja je primarno namijenjena da se udovolji ljudskoj potrebi koja nastaje pri promjeni stalnog mjesta boravka turista i ostalih putnika, ujedno i domicilnom stanovništvu koje će iz bilo kojeg razloga koristiti hotelske usluge. Gosti moraju biti nazočni u hotelu kako bi im usluga bila pružena, odnosno usluge se pružaju neposredno.

U današnje vrijeme, osim što hoteli zadovoljavaju potrebu gosta za smještajem, oni pružaju i kulturne, društvene i zdravstvene usluge. Omogućavaju rekreaciju, razonodu, odmor izlete i sličan sadržaj. Radi toga se svrstava u tercijarne djelatnosti jer turistima pruža smještaj i druge usluge za vrijeme njihovog privremenog boravka u smještajnom objektu, a može to činiti i za domicilno stanovništvo. Uz to, u hotelijerstvu se realiziraju i raznovrsni programi koji mogu biti i osnovni motiv posjeta ili pak dodatni sadržaji kako bi se boravak učinio ugodnijim i povećala potrošnja. Bitno je spomenuti i razvojnu osobinu hotelijerstva. Ono potiče proizvodnju u mnogim drugim djelatnostima (prometu, trgovini...), „što utječe na rast njihovih kapaciteta, zaposlenost i sl., omogućava valorizaciju određenih prirodnih resursa, djeluje na uravnoteženje platne bilance zemlje i dr.“³²

74. ³⁰ Cerović, Z. (2012.), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str.

³¹ Cerović, Z. (2012.), op. cit., str. 74. – 75.

3. ³² Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005.), *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, str.

3.1.1. *Hotelski standardi*

Standardizacija u hotelijerstvu je započela početkom industrijske revolucije. Kada se promatra standard kao pojam, zaključuje se da je povezan sa različitim robama, uslugama, (tehnoškim) postupcima, metodama, dokumentacijom, obrascima ponašanja, itd. Dakle, standardizacija predstavlja specifičan postupak kojim se utvrđuju jednaka svojstva materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete, odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava što ih taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod (ili usluga) moraju imati. „Standardizacija je postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa i normi kvalitete“.³³

Ciljevi standardizacije (kakvu danas poznajemo) razvila je i postavila međunarodna organizacija za standardizaciju ISO, te isto precizirala kroz šest točaka: „pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka, sporazumijevanje, opća ekonomičnost, sigurnost i zaštita čovjeka, zaštita interesa potrošača i društva, te uklanjanje zapreka u trgovini“.³⁴ Za ovaj završni rad je najrelevantnije definirati koja su područja primjene standarda u hotelijerstvu, pa se kao takva ističu: „standardi u izgradnji hotelskih objekata, standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostora, standardi procesa rada, standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga, standardi komuniciranja i poslovne etike, standardi hotelskog informacijskog sustava, kadrovski standardi, standardi hotelske terminologije i simbola, standardi upravljanja hotelom, ekološki standardi, standardi sigurnosti i zdravlja, te ostali standardi“.³⁵ Primjena standarda vezana je za imena velikih hotelijera koji su osnovali hotelsku industriju. Oni su uveli standarde u hotele i postavili temelje kvalitete hotelskih usluga. To su „César Ritz, Ellsworth Statler, Conrad N. Hilton, Ralph Hitz, Ernest Henderson, Howard Dearing Johnson, J. Willard Marriot, Kemmons Wilson“.³⁶

César Ritz je u hotele uveo „standarde vezane uz čistoću opremanje prostora, inventara, dekoracije, osvjetljenja, komfora, elegancije, kuhinje, visoke discipliniranosti osoblja koja je uvijek na raspolaganju gostima, te je uveo modu izlaska na večeru u

³³ Cerović, Z. (2012.), op. cit., str. 34.

³⁴ Cerović, Z. (2012.), op. cit., str. 59.

³⁵ Cerović, Z. (2012.), op. cit., str. 61.

³⁶ Avelini, Holjevac, I. (2002.), *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka, str. 64.

restoran.³⁷ Ellsworth Statler postigao je uspjeh uvođenjem standarda u svoje hotele, čime je nudio boljom kvalitetom usluga po razumnoj cijeni te je njegovo ime postalo sinonim hotela prve klase. Izradio je sustav stalnog evidentiranja i kontrole troškova po jedinici činka, po izdanoj osobi i ukupnim troškovima. Njegovi su hoteli prvi nudili gostima usluge liječnika i stomatologa. Ellsworth Statler je shvatio „važnost hotelskog osoblja: njihova izgleda (uveo je uniforme), ponašanja (uveo je pravilnik ponašanja) i znanja (osnovao je fondaciju za obrazovanje ugostiteljskih stručnjaka i znanstvenika)“.³⁸ Conrad N. Hilton je prvi međunarodni hotelijer i osnivač hotelskog lanca „Hilton“. Njegova poslovna filozofija bila je „dobiti najviše za najmanje“, a to je ostvario uvođenjem standarda u područje upravljanja hotelom. Razvio je „sustav planiranja budžeta, stalne kontrole cijene i troškova, svakodnevno usklađivanje broja zaposlenika s dinamikom posla u svakom odjeljenju hotela, planiranje potrošnje potrebne energije te je prvi u hotelijerstvo uveo industrijske metode planiranja i kontrole“.³⁹ Svaki je njegov hotel imao analitičara zaduženog za analizu rada i koordinaciju sa planom (troškovi, prihodi i financije). U organizaciju poslovanja hotela uveo je centralnu nabavu za velik broj artikala koje koriste svi hoteli i na taj način smanjio troškove nabave i nabavne cijene. Uveo je i „kompjutoriziran centralni sustav rezervacije“.⁴⁰ Ralph Hitz uveo je standarde komuniciranja koje se obvezivali sve osoblje i razvio sustav hotelske reklame. Posebnu pozornost posvećivao je treningu osoblja upućujući ih u druge hotele da vide kako drugi rade. Također je uveo posebni sustav informacija o svakom gostu, standarde kontrole i internog računovodstva te je standardizirao kuhinju. Nije imao svojih hotela, ali su „hoteli kojima je on upravljao imali najveći promet“.⁴¹ Ernest Henderson je osnivač međunarodnog hotelskog lanca „Sheraton“. Kako bi privukao goste, prvi je uveo besplatno korištenje parkirališta za goste. U sobu je uveo upitnike za goste ne bi li se sve njihove reklamacije odmah ispravljale. Uvidio je da je „upitnik veoma efikasan instrument upravljanja hotelom i da je temeljem postotaka žalbi lako ocijeniti kvalitetu hotelskog menadžmenta“.⁴² Howard Dearing Johnson je standardizirao način pripreme hrane i kontrole gotovih jela. Uveo je strojeve za pranje posuđa i pripremu kava. Troškove rada sveo je na minimum. Razvio je industriju prehrane i standardizirao prehranu do maksimuma, od pripreme do serviranja.

³⁷ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 106.

³⁸ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 107.

³⁹ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 110.

⁴⁰ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 110. – 111.

⁴¹ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 111. – 112.

⁴² Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 112.

Njegove ime je i „ime američkih lanca restorana čiji ih je i osnivač, a nalaze se uz autoceste“.⁴³ J. Willard Marriot osnivač je američke „Marriot“ korporacije jedne od najvećih koja se bavi ishranom i proizvodnjom hrane, a čine je hoteli, moteli i restorani. Razvio je „sustav organiziran reklame i promocije te je organizirao centralnu pripremu hrane, od skladišta namirnica do gotovih jela i laboratorija za kontrolu“.⁴⁴ Kemmons Wilson je osnivač najvećeg međunarodnog hotelskog lanca „HolidayInn“ – a. Koristio je građevinske standarde i standarde upravljanja hotela te time uvelike racionalizirao građevinske troškove. Razvio je „sustav franšize i centralne rezervacije“.⁴⁵

3.1.2. Područje primjene i vrste hotelskih standarda

Razvijanjem hotelskih standarda u SAD-u dat je velik poticaj razvoju i unapređenju hotelijerstva u cijelom svijetu. Postalo je jasno da bez standarda nema kvalitete usluga i racionalizacije hotelskog poslovanja. Područja primjena standarda određuju vrste standarda, a vrste standarda se mogu podijeliti u slijedeće skupine: „standardi u izgradnji hotelskih objekata, standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima, standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja), standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga, standardi hotelskog informacijskog sustava, standardi komuniciranja i poslovne etike, kadrovski standardi, standardi hotelske tehnologije i simbola, standardi upravljanja hotelom, ekološki standardi, standardi sigurnosti i zaštite zdravlja, ostali standardi“.⁴⁶ I nakon uvođenja standarda hotel može i treba zadržati svoju specifičnost i prepoznatljivost, a to čini diversifikacijom hotelske ponude i personalizacijom servisa. Hotel čini kreativnost hotelskog osoblja čija kvaliteta ne smije biti sputana standardima. Naprotiv, standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i povećanje brzine u izvršavanju radnih zadataka, ostavljajući tako osoblju više vremena za hotelske goste u zadovoljavanju njihovih potreba i zahtjeva. Standarde treba „stalno mijenjati i prilagođavati potražnji, oni moraju stimulirati razvoj i povećanje uspješnosti hotela“.⁴⁷

⁴³ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 113.

⁴⁴ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 113.

⁴⁵ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 114.

⁴⁶ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 114.

⁴⁷ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 115.

3.1.3. Proces standardizacije

Standardi su temelj poslovne uspješnosti hotela i ključ njegova uspjeha. Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahtjeva timski rad i ima nekoliko osnovnih faza: „propisivanje standarda, obrazovanje i trening svih zaposlenika u hotelu, realizacija standarda, permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja, unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera“.⁴⁸ Svako odstupanje od standarda treba registrirati, utvrditi odstupanja, razloge odstupanja i potrebu eventualne dopune, unapređenje standarda ili treninga osoblja. U realizaciji kontrole standarda menadžerima pomaže analitičar poslovanja i to u fazi propisivanja standarda, analize utvrđenih odstupanja stvarnog stanja u odnosu na standarde i u predlaganju mjera za uklanjanje odstupanja“.⁴⁹ Proces analize odstupanja između stvarnog stanja i određenog standardima menadžeru čini osnovu za projektiranje akcija i mjera kako bi se razlike odstupanja uklonile ili svele na minimum. Neke od karakteristika današnjeg modernog hotelijerskog poslovanja kao što su: „dostupnost informacija na svjetskoj razini, globalna konkurencija, zahtjevni i manje lojalni gosti, kratkoročnost konkurentske tehnološke prednosti, nameću pred menadžment u hotelijerstvu dodatne obveze“.⁵⁰

3.1.4. Minimalni tehnički uvjeti kao obvezni hotelski standardi

Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli propisuju se minimalne ugostiteljske usluge i uvjeti za vrste i kategorije ugostiteljskih objekata koji čine skupinu Hoteli, vrste, vrste koje se kategoriziraju, kategorije, oznake za vrste i kategorije, način označavanja vrsta i kategorija te način kategorizacije objekata. U objektu iz skupine Hoteli pružaju se usluge: smještaja, prehrane, pića i napitaka. Vrsta objekta određena je ovisno o vrsti ugostiteljskih usluga koje se u objektu moraju obvezno pružiti, pretežitost i obveznim minimumu ugostiteljskih usluga, načinu usluživanja te drugim uvjetima propisani Pravilnikom (minimum uređenja, opreme, uređaja i drugo). Da bi „objekti bili razvrstani u pojedine vrste iz skupine Hoteli mora

⁴⁸ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 116.

⁴⁹ Avelini, Holjevac, I. (2002.), op. cit., str. 117.

⁵⁰ Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V. (2005.), *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 62.

ispunjavati sljedeće uvjete propisane Pravilnikom: opće uvjete za vrstu i minimalne uvjete“.⁵¹ Objekt iz skupine Hoteli koji je svrstan pod hotel je funkcionalna cjelina koju, u pravilu čine jedna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom, horizontalnom i vertikalnom komunikacijom. Hotel mora imati prijamni hol u kojem je recepcija, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu), te zajednički sanitarni čvor za goste.

Sve vrste objekata iz skupine Hoteli moraju ispunjavati sljedeće uvjete: „opće minimalne uvjete, minimalne uvjete za smještajne jedinice, minimalne uvjete za sanitarne čvorove u zajedničkim prostorima u ugostiteljskom objektu, minimalne uvjete za ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka u ugostiteljskom objektu te minimalni uvjeti i prostori za zaposleno osoblje“.⁵² Postojeći objekti iz vrste hotel se kategoriziraju u četiri kategorije, od dvije zvjezdice do pet zvjezdica. Novi objekti kategoriziraju se u tri kategorije, od tri zvjezdice do pet zvjezdica. Objekti se kategoriziraju na temelju propisanih obveznih uvjeta u svezi: uređenja, opreme, uređaja, usluga, održavanja i drugo. Objekti u kojima se posluje ljeti unutar razdoblja od 1. svibnja do 31. listopada ne moraju zadovoljiti određene uvjete propisane Pravilnikom. Ako „tijekom poslovanja objekt prestane ispunjavati propisane uvjete kategorije koju ima, ugostitelj je dužan podnijeti zahtjev za novu kategorizaciju bez odlaganja“.⁵³ Ako ugostitelj ne podnese zahtjev, smatrati će se da su prestali uvjeti utvrđeni rješenjem o kategorizaciji objekta. Ako se kategoriziranom objektu činjenično stanje promjeni tako da objekt ispunu uvjete za višu kategoriju, ugostitelj, neovisno o bilo kakvom roku može podnijeti zahtjev za kategorizaciju objekta u višu kategoriju.

U skladu sa Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti, objekti iz skupine Hoteli u ovom slučaju hotel kategorizira se ponovo svake tri godine. Postupak ponovne kategorizacije, sukladno Zakonu, po službenoj dužnosti provodi Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Ako u postupku ponovne kategorizacije Ministarstvo utvrdi da objekt ne ispunjava uvjete za kategoriju koja mu je utvrđena prethodnim rješenjem, rješenjem u tom postupku odlučiti će o

⁵¹ Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli (2015.)

⁵² Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli (2015.)

⁵³ Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli (2015.)

kategoriji objekta sukladno utvrđeno činjeničnom stanju u objektu. U postupku ponovne kategorizacije, činjenično stanje utvrditi će se vodeći računa o propisima koji su bili na snazi u vrijeme donošenja prethodnog rješenja. Slijedom toga, svi elementi utvrđeni po ranije važećem propisu, koje po prirodi stvari nije moguće izmijeniti, odnosno uskladiti s propisom koji se primjenjuje u vrijeme provedbe ponovne kategorizacije, smatrati će se dostatnim prema zatečenom stanju. Ova odredba će se primijeniti uz uvjet „da u objektu nije došlo do promjena koje bi uzrokovale pad kategorije i primjenom ranije važećeg propisa“.⁵⁴

3.2. Povijest hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji

Zbog svoje geografske pozicije grada na sjecištu trgovačkih puteva, njegova geostrateškog značaja kroz povijesna razdoblja, bogatstva kulturne baštine i dobro organiziranoj državi, Dubrovnik je kroz svoju povijest uvijek bio otvoren prema svijetu te je bilo logično da su njegovi stanovnici vodili brigu kako dočekati svoje goste te na koji način im ponuditi usluge noćenja i prehrane. Vrlo često su to bili gosti kojima je na njihovim putovanjima Dubrovnik bio samo jedno od odredišta. O tim putovanjima i gostoprimstvima postoji cijeli niz pismenih tragova, bilo da se radi o službenim ili vojnim putovanjima, incognito putovanjima, špijunskim i doušničkim boravcima, protokolarnim posjetama i slično. Govoreći o kulturi stanovnika Dubrovnika vezanoj za brigu o ljudima koji posjećuju njihov grad korisno je napomenuti da se za njih uvriježio naziv gost, a ne turist. Nije rijedak slučaj da su Dubrovčani poslije sa tim svojim gostima ostajali u kontaktu godinama pa čak i desetljećima.

S obzirom da je Dubrovnik bio jako dugo vremena turistički (i hotelijerski) mnogo napredniji nego li Dubrovačko – neretvanska županija, u ostatku ove cjeline će ipak veći naglasak biti na gradu Dubrovniku, dok će se četvrta cjelina ekvivalentno bazirati na cijelu spomenutu županiju.

⁵⁴ Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli (2015.)

3.2.1. Smještaj gostiju u Dubrovniku do pada Dubrovačke Republike

Dubrovačka Republika je kontinuirano kroz cijelu svoju povijest vodila brigu da se diplomati koji su je posjećivali kao i svi ostali gosti ugodno smjeste. Tako je u tu svrhu već u prvoj polovici 14. stoljeća unutar palače Sponze postojao organiziran smještaj za strance. Također je i u privatnom aranžmanu bilo organiziran (preventivni) smještaj namjenjen uglavnom trgovcima koji su dolazili u Dubrovnik sa raznih strana, kopnom i morem. Takvi karantenski kapaciteti nalazili su se kroz povijest na više lokacija, da bi konačno 1642. godine bila završena gradnja Lazareta na istočnom dijelu grada (Ploče), kompleksa povezanih zgrada koja i danas postoji te predstavlja jedan od prepoznatljivih simbola Dubrovnika. Poznati pedagog i humanist Filip de Diversis, koji se dolaskom iz Italije nastanio i djelovao u Dubrovniku u 15. stoljeću, s oduševljenjem piše o velikodušnosti dubrovačke općine koja darežljivošću iskazuje štovanje strancima. „Takvom darežljivošću Dubrovčani polučuju mnoge pogodnosti i dobar glas svoga grada“ zaključuje de Diversis, naglašavajući tako na koji način i zašto Dubrovačani skrbe o svojim gostima. U kasnijem razdoblju to potvrđuje i poznati dubrovački filozof Nikola Vitov Gučetić (prijelaz 16. u 17. st.) navodeći kako „oni koji su izabrani u poglavarstva moraju prije svega voditi brigu o općem dobru grada i osigurati tuđincima gostoprimstvo i svaku udobnost“.⁵⁵ Don Miho Demović, poznati dubrovački povjesničar i muzikolog, u jednom svom djelu navodi kako je, po njegovu mišljenju, svirač Gabriel de Arimino začetnik dubrovačkog turizma – odnosno hotelijerstva. On je, naime, došavši u Dubrovnik iz talijanskog grada Riminija stupio u službu gradskog trubača. Nekoliko godina nakon dolaska, odlukom Velikog vijeća mu se dozvoljava da uz svoju osnovnu službu trubača može držati hotel s najmanje pet kreveta. U spomenutom zaključku Velikog vijeća se naglašava da je „takva ustanova veoma potrebna dubrovačkoj državi zbog njezina ugleda, kako bi stranci koji je posjećuju imali za vrijeme boravka u Dubrovniku smještaj i opskrbu“.⁵⁶

Također je interesantan i način organiziranja ugostiteljskih objekata kao što su svratišta, krčme i točionice. Za ralikom od krčmi koje su svojim gostima nudile samo okrepu, svratišta su svojim klijentima osim okrepe nudila i kratkotrajni smještaj. Ona su bila specijalizirana uglavnom za ugošćavanje putnika viših društvenih slojeva. Temljem tvrdnji

⁵⁵ Lucianović, L. (2014.), *Povijest dubrovačkog hotelijerstva*, Udruga za očuvanje tradicije dubrovačkog turizma, „Dubrovački izlog“, Dubrovnik, str. 6.

⁵⁶ Lucianović, L. (2014.), op. cit., str. 12.

nekim autora koji su se bavili ovim temama može se zaključiti da je u ovom pogledu Dubrovnik bio bolje organiziran od mnogih tadašnjih europskih gradova. Posebna pažnja se posvećivala uglednim gostima koji su bili uvijek ugošćavani s velikom pažnjom. Ovisno o ugledu i interesu grada, te osobe su smještane u razne javne zgrade kao što su Knežev dvor, Biskupska palača, Franjevački i Dominikanski samostan. Ovisno o svrsi posjeta te odnosu posjetitelja i domaćina neki od njih bivali su smješteni u bolje privatne kuće i vile bogatijih građana. U ovom razdoblju posjete Dubrovniku su uglavnom bile poslovne naravi. Osim velikog protoka roba kojima je dubrovačka vlastela trgovala na širokom području tadašnjeg Osmanskog carstava, uživajući pri tom nemale povlastice, došlo je i do velikog protoka ljudi koji su na duže ili kraće vrijeme boravili u Dubrovniku. Budući je Dubrovnik kroz ovo razdoblje imao razvijen i kulturni život izvjesno je da dio posjetitelja bio motiviran i zbog toga posjetiti Dubrovnik. Posljedično dolazi i do otvaranja objekata za smještaj gostiju koji su preteče današnjim hotelima, motelima i pansionima.

3.2.2. Smještaj gostiju u Dubrovniku nakon pada Dubrovačke Republike

Padom Dubrovačke Republike došlo je do potpunog poremećaja svih gospodarskih aktivnosti vezanih za prethodna razdoblja, a što je posljedično u značajnoj mjeri utjecalo i na organizaciju društvenog života u samom gradu. Unatoč tome, u novim okolnostima broj svratišta, kafana i gostionica postepeno rase. „Tijekom 19. st. unapređuje se organizirano pružanje usluga smještaja u formi obrta, čiji vlasnici uređuju svoje objekte za te namjene“.⁵⁷ Kako se kroz to razdoblje postupno povećava broj posjetitelja koji u grad stižu parobrodom dolazi i do povećanja objekata koji nude usluge smještaja. Prvi objekat u kojem se profesionalno nudi smještaj je ljetnikovac Pucić na Pilama (bivša zgrada P.A. Atlas) i to 1854. godine. Dvije godine poslije, otvara se i druga gostionica koja nosi ime “K Pelegrinu”. Prethodno spomenuti objekat u ljetnikovcu Pucić, 1875. godine mjenja naziv u “Hotel Miramar”. To je ujedno prvi objekt koji je kategorizira kao hotel na dubrovačkom području. U zgradi današnjeg restorana Nautika također je djelovala gostionica. Jačanjem pomorskog prometa u Dubrovniku pojavom parobroda, u Gružu se otvara hotel “Petka”. „Koncem stoljeća, točnije 1895. godine, gospodin Robert Odak na uglu Gudulićeve poljane otvara

⁵⁷ Lucianović, L. (2014.), op. cit., str. 14.

“Hotel de la Ville” (današnji hotel The Pucić Palace)“.⁵⁸ Prigodom svečanosti otkrivanja spomenika Ivanu Gunduliću 1893. godine na istoimenoj poljani, a zbog velikog broja gostiju koji su nazočili, nije se mogao osigurati smještaj za sve zainteresirane. Organizatori su tom prigodom imali mnogo problema kako riješiti taj problem. Tada se rodila ideja o gradnji hotela Imperial koji je uskoro izgrađen i otvoren (1897. godina).

3.2.3. Hotel Imperial – prvi suvremeni hotel Dubrovnika

Otvaranje hotela Imperial koncem siječnja 1897. godine predstavlja vrlo značajan događaj u povijesti dubrovačkog hotelijerstva. Hotel, čija je izgradnja počela 1895. g., a završena 18 mjeseci poslije imao je 70 moderno opremljenih soba, električnu rasvjetu, centralno grijanje u svim prostorijama, raskošne salone i druge sadržaje koji su bili na raspolaganju njegovim gostima. Profesionalno i ljubazno osoblje dodatno je doprinijelo kvaliteti usluga koju je hotel pružao. Od samog početka hotel je uspješno poslovao, a potražnja za smještajem u njemu stalno je rasla. Znalo se često događati da nije mogao primiti sve goste koji su dolazili u Dubrovnik, uglavnom parobrodskim linijama.

Slika 3. Hotel Imperial – Dubrovnik



Izvor: <http://www.poslovni.hr/media/cache/81/18/81186f4007eef1c3039fccfc13752511.jpg>, preuzeto

16.08.2018.

⁵⁸ Lucianović, L. (2014.), op. cit., str. 14. – 15.

„Interesantno je napomenuti da je hotel bio namjenjen za zimsko poslovanje te je u kasno proljeće, kad je potražnja za njegovim uslugama padala bivao zatvoren uglavnom do početka listopada“.⁵⁹ U to vrijeme postojala je obveza evidentiranja svih gostiju koji borave u hotelima i svratištima. Budući ista nije važila za građane koji su primali goste u svojim privatnim objektima, postojali su samo podaci o smještaju gostiju u dubrovačkim hotelima i svratištima. „Taj broj se kreće od 1.420 u 1896. do 3.642 posjetitelja u 1900. godini“.⁶⁰ Dvije trećine svih stranih posjetitelja Dubrovnika tih godina odsjedalo je u hotelu Imperial. Ohrabreni uspjehom hotela Imperial i drugi poduzetnici tog vremena počinje gradnju novih hotela. Tako je u Gružu 1902. g. otvoren hotel Austria, 1905. g. Hotel Robert Hollman. Iste godine je u Mokošici otvoren hotelsko - lječilišni objekat Termoterapia, koji je nudio smještaj, hranu i lječenje za trideset pet do četrdeset korisnika. Slijedeći hotel koji je otvoren tih godina je hotel Ancora u Starom gradu. Paralelno sa razvojem hotelijerstva poticaj dobiva i ugostiteljstvo, njemu komplementarna djelatnost. Mjesec u kojem se bilježi dolazak najviše posjetitelja tih godina je mjesec travanj.

„Sezonalost, koja je naravno prati turizam i tog razdoblja ograničava mogućnost poslovanja novootvorenih hotela na svega nekoliko mjeseci što posljedično usporava ritam otvaranja novih hotela“.⁶¹ Tako se prvi slijedeći otvara tek 1908. godine. Bio je to Hotel-restoran Gradac na Pilama. Te iste godine u Dubrovniku se bilježi dolazak 10.896 posjetitelja čiji je prosječni boravak četiri dana. Odmaranje postepeno postaje sve veći motiv za dolazak gostiju u Dubrovnik. Prema podacima sadržanim u jednom turističkom vodiču iz 1910. godine na širem dubrovačkom području (od Cavtata do Stona) poslovalo je devetnaest objekata koji su primali goste. Vlasti tog doba planirale su proglasiti Dubrovnik lječilišnim gradom u kojem bi se turistička ponuda obogatila uslugama lječenja. Ti se planovi u konačnici nisu realizirali. U razdoblju do 1914. godine otvoreno je nekoliko manjih hotela, da bi iste godine ulijedilo otvaranje jednog većeg objekta – Grand hotela Lapad koji i danas posluje na istom mjestu. Cijelo ovo vrijeme povećanje smještajnih kapaciteta prate razne poteškoće počevši od nedovoljne obučenosti osoblja, nedovoljnje kvalitete usluge, visoke cijene, prometne poteškoće, nestimulativna fiskalna politika. Gradske vlasti su imale volju

⁵⁹ Dominiković, L. (2017.), *Dubrovačko hotelijerstvo i svjetski trendovi u turizmu*, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik, str. 24.

⁶⁰ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), *Sto godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku*, Turistička zajednica grada Dubrovnika, str. 20.

⁶¹ Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 24.

olakšati poziciju poduzetnicima unutar rastućeg hotelijerskog sektora, međutim, one na državnoj razini nisu pokazivali dovoljno razumjevanja za to. Posebni problemi novostvorene hotelijerske djelatnosti bili su oni financijske naravi. Vlastiti izvori nisu bili dostatni, a vlast nija bila sklona dozvoliti ulazak stranog kapitala na ovo područje iz nekoliko razloga. „Naime, inozemni vlasnici su inzistirali na zapošljavanju njihovog osoblja, primjeni njihovog jezika, nazivi firmi na njihovim jezicima, upravljanje hotelima se povjeravalo strancima“.⁶²

Bolji i luksuzniji objekti tog vremena su ostvarivali i bolje poslovne rezultate. Puna iskorištenost smještajnih kapaciteta kretala se oko sto dvadeset dana. Tu je prednjačio „hotel Imperial sa preko sto šezdeset dana u nekim od promatranih godina“.⁶³ Propadanjem pojedinih poduzetnika dolazilo je i do promjene vlasništva nekih od hotela. U prvim godinama 1. Svjetskog rata hoteli u Dubrovniku nisu prestajali s radom. To se događa tek 1917. g., kada dolazi do zatvaranja hotela zbog nestašice hrane i smanjenja broja posjetitelja. Neposredno nakon završetka rata Dubrovačko dioničko društvo u vlasništvu čeških poduzetnika počinje sa gradnjom smještajnih objekata u Kuparima.

3.2.4. Dubrovačko hotelijerstvo između dva svjetska rata

Nedugo nakon završetka rata dolazi do poboljšanja ekonomske situacije u Europi tako da već 1919. godine dolazi do porasta broja posjetitelja u odnosu na ratno razdoblje. Ovo je razdoblje nastanka nove države – Kraljevine SHS u čiji sastav ulazi i dubrovačko područje. „Dva najznačajnija dubrovačka hotela prelaze u vlasništvo Srpske banke d.d. iz Zagreba koja ih preuređiva te otvara za posjetitelje. Termoterapija u Mokošici također nastavlja sa radom, Česi u Kuparima otvaraju novi hotel koji je prema nekim procjenama raspolagao sa 360 do 470 kreveta. Iako se ne raspolaže sa pouzdanim statističkim podacima o broju posjetitelja i noćenja u prvim poslijeratnim godinama, zna se da su te brojke značajno veće nego u ratnim i predratnim godinama. Uslijed toga dolazi do novih investiranja u hotele, da bi potom u razdoblju 1923. – 1927. došlo do opadanja prometa“.⁶⁴ Broj objekata na gradskom području ostaje isti uz porast broja postelja dok raste broj objekata na izvagraskom području. „Neke procjene kažu da je na promatranom području 1925. godine bilo raspoloživo 2.100 postelja u

⁶² Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 25.

⁶³ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 24.

⁶⁴ Dominiković, L. (2017.), op.cit., str. 29.

hotelima i pansionima. Sve ovo prate i poslovni neuspjesi nekih od hotelijerskih poduzetnika“.⁶⁵ Tako, tijekom krizne 1927. godine čak i najveći hotel, onaj u Kupařima bilježi negativne poslovne rezultate. Svjetska kriza koja je uslijedila koncem dvadestih i početkom tridesetih godina 20. stoljeća negativno utječe na broj posjetitelja u Dubrovniku. Slijedom toga dolazi do promjena u vlasništvu pojedinih smještajnih objekata. Neki hoteli su se u ovom razdoblju i modernizirali. Postojeći hotel Odak mjenja vlasnika, a samim time i ime te nastavlja poslovati pod novim imenom Excelsior. Hotel Imperial dobiva trinaest novih soba, kao i hotel Gradac. Na otoku Lopudu se otvara novi hotel Kuljevan, tako da 1930. godine na dubrovačkom području posluje ukupno 48 hotela i pansiona, od toga trideset i pet ih je koji su otvoreni poslije rata. Poslijedično, broj noćenja 1935. godine prelazi 420.000. „Statističko praćenja kretanja u ovoj djelatnosti također doživljava određena unapređenja, uz povremeno objavljivanje nekih od podataka. 1934. godine počinje gradnja Grand hotela na Lopudu koji je završen i otvoren 1937. godine“.⁶⁶ Projektant ovog hotela je poznati arhitekt Nikola Dobrović. Ovaj hotel je građen uz primjenu armiranobetonske konstrukcije, koja se tek počela primjenjivati u građevinarstvu, te danas predstavlja zaštićeno kulturo dobro. Imao je sto šezdeset četiri postelje. „Potom, slijedi cijeli niz smještajnih objekata koji se grade na području grada (pansion Splendid, pansion Akvarijum, proširuje se hotel Argentina), zatim hotel Mlini u Mlinima, kao i gradnja novih objekata na području Cavtata“.⁶⁷ Tako podaci iz 1938. godine govore da u Dubrovniku posluje šezdeset hotela i pansiona. Gradnja smještajnih kapaciteta također započinje i na području Pelješca (Trpanj, Trstenik, Źuljana) te na otoku Mljetu.

Na kraju ovog razdoblja 1939/1940 ukupni smještajni kapaciteti, bez privatnih soba, iznose oko 2.800 postelja. Rekordan broj posjetitelja i noćenja bilježi se tijekom 1937. i 1938. godine, oko 108.000 posjetitelja sa ostavrenih oko 475.000 noćenja 1937. g., odnosno 473.500 1938. godine. Već 1940. godine, uslijed ratnih događanja u Europi, dolazi do značajnog pada. Slijedeće 1941. godine počinje rat i na našim području što rezultira drastičnim padom svih aktivnosti vezanim uz turizam i hotelijerstvo. „Problemi koji su opterećivali poslovanje i razvoj dubrovačkog turizma u ovom razdoblju su: sezonalnost, prometne poteškoće, nestimulativne fiskalne politike sa visokim poreznim opterećenjima,

⁶⁵ Galičić, V., Laškarin, M. (2016.), *Principi i praksa turizma i ugostiteljstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 79.

⁶⁶ Galičić, V., Laškarin, M. (2016.), op. cit., str. 76.

⁶⁷ Galičić, V., Laškarin, M. (2016.), op. cit., str. 77.

kontinuirani nedostatak kvalitetnih izvora financiranja, manjak stručnog osoblja, održavanje razine usluge, visoki materijalni troškovi itd.“⁶⁸

3.2.5. Dubrovačko hotelijerstvo nakon Drugog svjetskog rata

U razdoblju Drugog svjetskog rata dolazi do potpune stagnacije hotelijerstva na dubrovačkom području. Dodatanu štetu nastalu u ovom razdoblju predstavljaju oštećenja velikog broja prijeratnih smještajnih objekata. Odmah nakon završetka rata započinje se s aktivnostima kako obnoviti turizam u Dubrovniku i okolici, što rezultira činjenicom da su neki hoteli poslovali već u ljeto 1945. godine. Perjanice dubrovačkog hotelijerstva, hoteli Imperial i Lapad počinju sa radom slijedeće 1946. godine, sada u državnom vlasništvu. Unatoč nestašicama koje karakteriziraju razdoblje neposredno nakon rata pokušava se naći načina kako osigurati normalno snabdjevanje smještajnih objekata namirnicama i drugim potrebštinama. Iste godine registrirano je preko 77.000 noćenja, uglavnom domaćih gostiju.

Ovo razdoblje karakterizira masovna nacionalizacija hotela i pansiona koji su do tada bili najvećim dijelom u privatnom vlasništvu. U slijedećim godinama dolazi do povratka inozemnih gostiju na dubrovačko područje, poglavito Čeha, koji u Kuparima obnavljaju istoimeni hotel. Rezolucija Informbiroa iz lipnja 1948. godine negativno utječe na dubrovački turizam. Dolazi do pada dolazaka inozemnih gostiju dok broj onih domaćih i dalje raste. Zbog čestog donošenja novih i izmjena starih administrativnih mjera, dolazi da oscilacija turističkog prometa. Tako će u 1950-tim broj domaćih gostiju bilježiti pad, dok će broj inozemnih rasti. Taj se trend zadržao do 1990. godine. Sve do 1963. godine broj domaćih gostiju bio je veći od broja inozemnih. „Počevši od 1964. g. pa sve do današnjih dana u ukupnoj strukturi dolazaka gostiju prevladava udio stranih gostiju“.⁶⁹ Nacionalizacijom koja je započela 1946. godine gotovo svi hoteli koji su mogli poslovati su nacionalizirani. Drugim krugom nacionalizacije, koja se dogodila 1948. godine, svi bez iznimke su nacionalizirani i od tada posluju u sklopu državnih poduzeća. 1950. godine uvodi se „socijalističko samoupravljanje te dolazi do reorganizacije hotelskih poduzeća u okviru ovog novog modela upravljanja nacionalnom ekonomijom. Osivanje Ugostiteljske komore Dubrovnik 1953. g.

⁶⁸ Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 31.

⁶⁹ Galičić, V., Laškarin, M. (2016.), op. cit., str. 89.

pridonosi organizacijskom unapređenju dubrovačkog hotelijerstva“.⁷⁰ Njenim osivanjem se ipak nije uspio stvoriti bolji sustav statističkog prikazivanja ostvarenih turističkih pokazatelja. U razdoblju između 1953. i 1965. godine broj dolazaka i noćenja na ovom području je bio znatno manji od rasta smještajnih kapaciteta. Hotelski kapaciteti rastu za 125% dok ukupni turistički promet raste za 330%, tako da samo dio spomenutog prirsata apsorbiraju hoteli dok ostali, veći dio završava u odmaralištima, kampovima i privatnom smještaju. Na kraju 1965. g. u Dubrovniku posluje ukupno 39 hotela sa 2.443 sobe, odnosno 4.551 postelja, računajući i pomoćne ležaje. Ukupan broj noćenja u ovoj godini bio je 1.962.660. „Tadašnja struktura postojećih hotela prema tada važećoj kategorizaciji bila je slijedeća:

- hoteli “A” kategorije – 22%;
- hoteli “B” kategorije – 42%;
- hoteli “C” kategorije – 36%“⁷¹

U razdoblju nakon 1965. godine stvaraju se nešto povoljniji uvjeti za daljnji razvoj hotelijerstva na dubrovačkom području, poglavito uvođenjem stimulaturnijih mjera od strane državne vlasti. Društvenim planom 1966. – 1970. poticana je gradnja novih smještajnih kapaciteta, poglavito uvođenjem stimulaturnih kreditnih uvjeta uz primjenu značajno nižih kamatnih stopa. Nadalje, hotelijerska pouzeca su se mogla zaduživati u inozemstvu uz državna jamstva. Država je također davala poticaje putem poreznih olakšica. Zahvaljujući navedenom, na dubrovačkom području izgrađeno je 12 novih hotelskih objekata. To su: Admiral u Slanom, Adriatic III, Argentina (novi dio), Dubrovnik Palace, Lero i Libertas na području grada Dubrovnika, Orlando u Srebrenom, Plat u Platu, Astartea u Mlinima, Albatros u Cavtatu, Lafodija na otoku Lopudu te hotel Faraon u Trpnju. „Počevši od 1971. godine krediti su teže dostupni, ali je unatoč tome u razdoblju do 1980. godine izgrađeno 9 novih hotela i to: Croatia u Cavtatu, Kupari i Goričina u Kuparima, Šipan na otoku Šipanu, Odisej na otoku Mljetu te Dubrovnik President, Argosy, Plakir i Tirena na Babinu kuku na području grada Dubrovnika“.⁷² Gradnja četiri zadnja spomenuta hotela na Babinu kuku zaslužuje posebnu pozornost. Ovaj hotelski kompleks, koji dobiva naziv HTC Dubrava – Babin kuk, zbog raspoloživog kapaciteta, veličine prostora, načina izgradnje i specifičnog sadržaja

⁷⁰ Skoko, B. (2014.), *Mogućnosti i načini jačanja brenda Dubrovnika uz pomoć filmske industrije i organiziranja događanja*, Pregledni rad, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku, str. 1796.

⁷¹ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 32.

⁷² Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 34.

predstavlja značajnu novinu u hotelskoj ponudi Dubrovnika, a samim time i hotelskoj ponudi tadašnje države. Dubrovnik je od gradnje ovog kompleksa, osim gospodarskog, imao još niz koristi. Naime, ovom investicijom, kojoj je prethodilo donošenje novog Generalnog urbanističkog plana Dubrovnika, rekonstruiran je i izgrađen veliki dio komunalne infrastrukture grada (prometnice, vodovodna i kanalizacijska mreža, elektromreža i dr.). Ovim je omogućen daljnji urbanistički razvoj dijela grada koji obuhvaća poluotok Lapad, a samim time i stambeno situiranje velikog broja stanovnika grada koji dolaze u Dubrovnik kako bi našli zaposlenje unutar rastućeg turističkog sektora. Izgradnja ovog kompleksa je povjerena trgovačkom poduzeću Minčeta. Kredit za gradnju odobren je od strane Svjetske banke (IBRD) i Privredne banke Zagreb. Kompleks je završen u rekordnom roku od manje od 2 godine. Otvoren je za ljetnu sezonu 1976. i raspolagao je sa 2.800 postelja (prethodno planirano 5.000).

Nakon 1980. godine usporava se ritam investicija u dubrovačkom hotelijerskom sektoru. Događaju se neki od postojećih hotela i to: Libertas, nova zgrada hotela Admiral u Slanom, nova zgrada hotela Lapad, dogradnje hotela Albatros, Plakir, Imperial i Splendid. Od novih hotela grade se hoteli Belvedere, Minčeta na Babinu kuku, te turističko naselje Vrtovi sunca u Orašcu. Ovim se povećavaju hotelski kapaciteti za 4.030 postelja. Kreditiranje ovih investicija je omogućeno uz primjenu novih administrativnih mjera države. Rast smještajnih kapaciteta kroz ovo razdoblje je bio brži od rasta broja posjeta i noćenja što posljedično dovodi da opadanja iskorištenosti hotelskih kapaciteta. „Razdoblju poslije 1975. godine karakterizira veliki udio kapaciteta najviših kategorija (hoteli “L” i “A” kategorije)“.⁷³ U strukturi ukupnih smještajnih kapaciteta u 1990. godini na području tadašnje Općine Dubrovnik (područje od Molunta do Trpnja uključujući Elafitske otoke i otok Mljet) hotelijerstvo sa hotelima, pansionima i turističkim naseljima sudjelovalo je sa 40%. Ostalih 60% je bilo u tzv. komplementarnim oblicima smještaja (odmarališta, ljetovališta, privatne sobe i kuće te autokampovi). Zbog ovog je, unatoč povoljnoj kvaliteti hotelskog smještaja, njena struktura bila nepovoljna zbog velikog udjela kapaciteta namjenjenih tzv. masovnom turizmu. Unatoč svim problemima koje su imali, a zbog bolje iskorištenosti kapaciteta i nešto višim cijenama, dubrovački hoteli su tijekom promatranog razdoblja ostvarivali bolje poslovne rezultate od drugih hotela na jadranskoj obali. To ipak nije bilo dovoljno za

⁷³ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 38.

ostvarivanje zadovoljavajuće rentabilnosti. „U razdoblju neposredno prije početka Domovinskog rata na dubrovačkom području bilo je registrirano 60 hotela i jedno turističko naselje sa otprilike oko 22.000 postelja“. ⁷⁴ Po veličini kapaciteta dominirali su veliki hoteli sa preko tristo postelja. Takvih je bilo dvadeset i sedam objekata.

Mišljenja jednog dijela struke kaže da se pretjeralo sa izgradnjom tako velikih hotela koji se u mnogo slučajeva nisu uklopili u prirodno i ambijentalno okruženje, a nisu polučili ni neke posebne ekonomske prednosti. Hotel Croatia u Cavtatu sa 982 postelje je najveći hotel na ovom području i istovremeno najveći hotel u Hrvatskoj. Kategoriziran je u „L“ kategoriju, te po svojoj veličini unutar te kategorije predstavlja jedinstven slučaj na Mediteranu. Naime, nigdje u primorskim središtima na području Mediterana nije izgrađen tako velik hotel „L“ kategorije. Daljnje obilježlje dubrovačkog hotelijerstva je nedovoljna izgrađenost sportskih terena za potrebe gostiju. Kod nekih hotela postoje objektivni razlozi zbog prostornih nemogućnosti. Tijekom 1980-tih godina postojala je namjera da se na području Gospina polja sagradi jedan veliki sportski centar koji bi ovaj nedostatak u značajnoj mjeri otklonio. Nažalost do danas se tu nije ništa učinilo. Ista je situacija i sa kapacitetima namjenjenim za potrebe rastuće potražnje za održavanjem različitih skupova. Unatoč činjenici da su neki hoteli u sklopu svojih sadržaja sagradili kongresne dvorane (Croatia, Albatros, Excelsior, Dubrovnik Palace, Dubrovnik President, Libertas i dr.), one nisu u dovoljnoj mjeri i na kvalitetan način iskorištene.

HTP Dubrovnik koncem sedamdesetih godina gradi marinu u Komolcu, koja neposredno prije rata raspolaže se 450 vezova u moru te 350 na kopnu. Ovaj projekt predstavlja jedan od uspješnijih oblika angažiranja hotelske industrije sa drugim komplementarnim djelatnostima. U sklopu izgradnje velikih kompleksa (Babin kuk i Vrtovi sunca) izgrađeni su također veliki gospodarski centri inutar kojih se organizirala proizvodnja za vlastite potrebe (pekare, mesnice i pogoni za mini preradu mesninih proizvoda, slastičarnice, skladišta i dr.). Ovo je polučilo pozitivne finansijske učinke za ova hotelska poduzeća. „U 1985. godini dubrovačko hotelijerstvo bilježi rekordne rezultate, 905.156 posjetitelja te 5.856.240 noćenja“. ⁷⁵ Brojke su zasigurno veće od prikazanih budući je tijekom cijelog poslijeratnog razdoblja, u manjoj ili višoj mjeri, dio gostiju smještenih u tzv.

⁷⁴ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 44.

⁷⁵ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 41.

komplementarnim kapacitetima nije prikazivao. Nakon rekordne 1985. godine dolazi do blagog opadanja i broja posjetitelja i ostvarenih noćenja.

Hotelska poduzeća na dubrovačkom području, više nego što je to bio slučaj u drugim turističkim djelovima Hrvatske, oslanjala su se na alotmanske goste, što svakako nije bila dobra tržišna orijentacija. „Slabosti provedenih tržišnih polititika ogledala se i u vrlo čestom prebukiranju kapaciteta za razdoblja trajanja glavne sezone, što je rezultiralo premještanjem gostiju u neke druge hotele, nerjetko van rezerviranog mjesta“.⁷⁶ To je svakako utjecalo na gubljenje povjerenja pojedinih agencija - partnera pa i samih gostiju. Iako su postojali mnogi hoteli najviših kategorija, koji su mogli ponuditi usluge na najvišoj razini, Dubrovnik se nije uspio afirmirati kao destinacija elitnog turizma. Kulturna ponuda tijekom ljetnih mjeseci u vrijeme održavanja Dubrovačkih ljetnih igara, kao i drugi kulturni sadržaji nisu bili dovoljni. Ovo samo potvrđuje činjenicu da hotelijerstvo u pravilu nema presudan utjecaj na privlačenje turista u neko odredište, jer se rijetko tko zbog hotela odlučuje za određenu destinaciju. Bogatstvo i raznolikost ponude mnogo su važniji. Imajući ovo u vidu, da se zaključiti da dubrovački hotelijeri jednim dijelom nisu opravdali dio troškova uloženi u komfor vlastitih hotela. Poslovni problemi vezani za radno osoblje su konstanta dubrovačkog hotelijerstva. Hoteli na užem području grada imaju nešto dulju sezonu od onih na vangradskom području. Sezonska radna snaga koja se u razdoblju osamdesetih godina kretala od 25 do 30% bila je pretežno nekvalificirana, te je dolazila iz zaleđa gdje su mentalitet i radne navike sasvim drugačije od onih u okruženju u kojem su radili. To je stvaralo određene probleme, poglavito u kvaliteti usluga u kojima su dolazili u neposredni kontakt sa gostima. Njihovo zapošljavanje je stvaralo dodatne troškove poduzećima koji su bili vezani za smještaj i prehranu. Tijekom ljetnih mjeseci, za vrijeme školskih praznika, đaci i studenti su popunjavali djelomično pojedina radna mjesta čime je ovaj problem bar donekle smanjen. „Česte reorganizacije, spajanje više hotela te potom njihova razdvajanja vrlo često su udaljavala poslovodstva tih poduzeća od rješavanja stvarnih problema“.⁷⁷ Centralizacija pojedinih poslovnih funkcija unutar poduzeća često je imala negativan utjecaj na kvalitetu usluga u pojedinim hotelima. „U

⁷⁶ Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 39.

⁷⁷ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 49.

ovom razdoblju se uvodi praksa samoposluživanja gostiju, poglavito za doručak, uvode se i tzv. „tematske večere“ i sl.“⁷⁸

3.2.6. Domovinski rat i štete nastale tijekom tog razdoblja

Turizam je na cijelom priobalnom području Hrvatske pa tako i na dubrovačkom, u razdoblju od 1945. – 1990. godine, predstavljao osnovnu gospodarsku djelatnost te je bio generator cjelokupnog društvenog napretka. „U ukupnoj strukturi ostvarenih prihoda turizam i ugostiteljstvo su 1980. godine sudjelovali sa 27,9%, da bi taj udio 1990. godine bio još i veći, točnije 36,6%. Isti su u navedenim godinama zapošljavali 26,9%, odnosno 40,3%“.⁷⁹ Turističko gospodarstvo tadašnje Općine Dubrovnik sudjelovalo je sa 7,1% u ukupnim smještajnim kapacitetima tadašnje SR Hrvatske, odnosno sa 218 milijuna USD ostvarenog turističkog deviznog priljeva, predstavljalo je 11% od ukupnog deviznog priljeva na republičkoj razini. Turizam je također u značajnoj mjeri pridonio razvoju gradova i mjesta u tom području te poboljšanju standarda lokalnog stanovništva. Ništa manje važno je da je doprinio i u jačanju veza ovog dijela naše zemlje sa ostatkom Europe i Svijeta. Koliko god je ova dominantna uloga turizma imala svojih dobrih strana, rat i ratna događanja su, nažalost, pokazala i onu lošu strana takvog stanja. Oslanjanje na društveno - ekonomsku strukturu sa prevelikom dominacijom turizma je u značajnoj mjeri usporila, a u jednom razdoblju čak i u potpunosti zaustavila gospodarski ritam, naravno osim organizacije osnovnih funkcija.

U jesen 1991. godine počinje rat na te se time drastično mijenja stanje unutar dubrovačkog turizma. Sve turističke aktivnosti prestaju, veliki dio hotelske infrastrukture je razoren. Prema nekim podacima do konca te godine uništeni su kapaciteti od preko 12.000 kreveta u hotelima. Šteta je još i veća pridodaju li se ovoj brojci onesposobljene smještajne jedinice. „U razdoblju od 1991. do 1995. godine procijenjuje se da je dubrovačko područje izgubilo oko 25 milijuna noćenja (10 milijuna domaćih i 15 milijuna stranih), što uz neku pretpostavljenu potrošnju od 30 USD dnevno po gostu daje približno 800 milijuna USD štete koja je pretrpljena u spomenutom razdoblju“.⁸⁰ Dodatnu štetu nastalu u ovom razdoblju

⁷⁸ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 51.

⁷⁹ Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 41.

⁸⁰ Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 44.

predstavlja i odljev radne snage, tako da je broj od prijeratnih 7.000 pao na 4.000 turističkih djelatnika (1996. g.) „Daljnja izravna posljedica agresije bilo je smještaj prognanika i izbjeglica koji su u prvim ratnim godinama, boraveći u dubrovačkim hotelima, bitno utjecali na urušavanje tih hotela“.⁸¹ U razdoblju neposredno nakon završetka ratnih operacija, a zbog nemogućnosti povratka u svoja stradala područja, njihov daljnji boravak u hotelima je u značajnoj mjeri remetio proces revitalizacije dubrovačkog hotelijerstva. Situacija se dodano pogoršala nakon potresa na području Stona i dubrovačkog primorja u rujnu 1996. godine, kad je trebalo udomiti stanovnike sa ovih područja koji su ostali bez krova nad glavom.

„Prema nekim autorima procijenjena nastala ratna šteta na turističkim objektima na dubrovačkom području, uključujući štete na imovini Marine Miho Pracat u Komolcu i PA Atlas, iznosila je preko 230 milijuna DEM“.⁸² Uzme li se u obzir štete koje je pretrpjela Zračna luka Dubrovnik, kao bitan poslovni subjekt u funkciji turizma dubrovačkog područja, podaci su još i pogubniji. Sveukupne ratne štete na dubrovačkom području prema nekim procijenama se kreću i do dvije milijarde USD. Ovako stradalo hotelijersko gospodarstvo suočavala se sa dva dodatna ozbiljna problema. „Kako bi se pokrenuli projekti obnove morali su se osigurati kvalitetni izvori financiranja uz pomoć kojih bi se obnovili hoteli i cjelokupna prateća infrastruktura“.⁸³ Međutim, u postojećim okolnostima to nije bilo moguće, tako da će trebati dosta vremena da se steknu pretpostavke za to. Nešto malo kredita koji su bili odobreni za nužne sanacije bili su izuzetno nepovoljni. Drugi problem, ništa manje važan, bio je prekid poslovnih komunikacija sa prijašnjim partnerima, koji su se uslijed „nemogućnosti poslovanja sa dubrovačkim hotelijerima, okrenuli drugim tržištima, uglavnom u državama na Mediteranu, te sa tamomošnjim partnerima uspostavili stabilne poslovne veze“.⁸⁴

3.2.7. Procesi privatizacije hotelskih poduzeća

Sukladno odredbama Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća iz 1991. godine uslijedila je pretvorba svih bivših poduzeća u društvenom vlasništvu pa tako i onih unutar hotelijerskog sektora. Proklamirani cilj pretvorbe bio je da se kroz taj proces dobije kvalitetna

⁸¹ Pende, H. (2013.), *Hrvatski turizam – upravljanje identitetom*, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, str. 176.

⁸² Koncul, N. (2009.), *Ekonomika i turizam*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 82.

⁸³ Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), op. cit., str. 49.

⁸⁴ Pende, H. (2013.), op. cit., str. 177.

vlasnička struktura čiji bi vlasnici svojim odgovornim i profesionalnim ponašanjem trebali pridonijeti bržoj obnovi hotelijerskog sektora te u daljnjem razdoblju pojačati njegovu efikasnost. „Spomenuti zakon je otvorio pristup vlasništvu gotovo svim dijelovima socijalne strukture, te je njime, a na temelju veličine vlasničkih zahtjeva u odnosu na vrijednost procijenjene imovine u hotelijerstvu, de facto alocirao vlasništvo u tri smjera: a) malim dioničarima, b) bankama i c) državnim fondovima“.⁸⁵ Ratna događanja na dubrovačkom području su ovaj proces odgodila za nekoliko godina. Prvi privatizirani hoteli bili su Jadran, Petka i Villa Dubrovnik. Unatoč tome što je bio među prvim hotelima koji je dobio novog vlasnika i njegovoj izrazito povoljnoj lokaciji, „hotel Jadran do danas nije obnovljen, te predstavlja primjer promašene privatizacije“.⁸⁶

U prvoj fazi pretvorbe sva hotelska društva su konstituirana kao dionička društva prema Zakonu o trgovačkim društvima te sukladno vlasničkoj strukturi formirali nadzorne odbore koje su potom izabrale uprave. Najznačajniji vlasnici kroz ovu prvu fazu postali su Privredna banka Zagreb d.d., Dubrovačka banka d.d., INA d.d., državni fondovi te građani kao mali dioničari. Rješenjima o privatizaciji spomenuti akteri su iskoristili svoja prava te je na taj način kreirana nova vlasnička struktura svakog od hotelskih poduzeća. Druga faza privatizacije koja je uslijedila na način da se u prvoj fazi stečenim dionicama trgovalo na tržištu kapitala započela je intenzivnijim ritmom već koncem devedesetih godina prošlog stoljeća. U daljnjem tijeku privatizacije, u drugoj polovici devedesetih godina, Dubrovačka banka d.d. je otkupom dionica u vlasništvu malih dioničara okupnila svoje vlasničke udjele tako da je već koncem 1996. godine imala osam hotelskih društava u većinskom vlasništvu, a u narednih šest, vodeći paket dionica (između 30% i 50%). Na taj način je banka u značajnoj mjeri imala udjela u vlasništvu u hotelskim društvima koja su raspolagali s preko 50% ukupnih kapaciteta (gotovo 10.000 postelja). „Važno je napomenuti da je ova banka odbravanjem kredita, doduše ne po najpovoljnijim uvjetima, održavala ove hotele na životu budući isti nisu ostvarivali razinu prihoda dostatnu za pokriće svih troškova“.⁸⁷ Također je samostalno ili u suradnji sa HBOR-om i nekim inozemnim bankama partnerima pokrenula investicijske projekte obnove. Slomom Dubrovačke banke početkom 1998. godine situacija se bitno mijenja. Država sanira banku te najvećim dijelom preuzima upravljanje hotelskim

⁸⁵ Dominiković, L. (2017.), op. cit., str. 45.

⁸⁶ Pende, H. (2013.), op. cit., str. 177. – 179.

⁸⁷ Vukonić, B. (2005.), *Povijest hrvatskog turizma*, Prometej, d.o.o., Zagreb, str. 207.

društvima u njenom vlasništvu, te ih u konačnici, odlukom o sanaciji, prenosi u vlasništvo Državne agencije za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka, koja ih u narednom razdoblju privatizira prodajom novim vlasnicima.

3.2.8. Dubrovački hoteli uključeni u sustav domaćih i međunarodnih hotelskih lanaca

Na teritoriju Hrvatske prema podacima Ministarstva turizma iz listopada prošle godine posluju 684 hotela, od kojih je 166 brendirano. Unatoč relativno velikom broju hotela, naše je tržište, a posebno jadranska obala, dosad uglavnom bilo nezanimljivo velikim svjetskim hotelskim lancima. Oni preferiraju hotele koji posluju tijekom cijele godine, dok to kod najvećeg broja naših hotela nije slučaj. Dok međunarodni hotelski brendovi vrlo sporo ulaze na tržište, domaći hotelski lanci dobro se snalaze u takvim uvjetima i šire svoje poslovanje. Analizirajući najveće hotelske lance u Hrvatskoj vidimo da je među prvih deset vrlo malo stranih brendova. Na prvom mjestu nalazi se Valamar Rivieru sa trideset i jednim hotelom, na drugom mjestu je Plava Laguna sa jedanaest hotela, potom slijede Liburnia Riviera, Istraturist, Meliá Hotels, Bluesun, Maistra, UGO- Grupa, Arenaturist i HUP-Zagreb.

Međunarodnih hotelskih lanaca u Dubrovniku ima nekoliko. Tako Grand Hotel Imperial posluje u sklopu prestižnog hotelskog lanca Hilton International i u vlasništvu je poznatog domaćeg hotelskog društva Maistra d.d. iz Rovinja. Nakon obnove hotela u Orašcu je poslovaao unutar brenda Radisson Blu (odnosno Carlson Rezidor grupacije), te od travnja 2017. godine posluje unutar također poznatog svjetskog lanca Leading Hotels of the World. Unutar ovog lanca posluje i jedan od tradicionalno najboljih dubrovačkih hotela Villa Dubrovnik. Novoobnovljeni hotel u Srebrenom od 2015. godine posluje unutar prestižnog svjetskog lanca Sheraton (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.). Bivši hotel Libertas je u vlasništvu turske hotelske grupacije Rixos Group, te posluje pod imenom Libertas Rixos.

Slika 4. Hotel Rixos, Dubrovnik



Izvor: <https://s-ec.bstatic.com/images/hotel/max1024x768/118/118536866.jpg>, preuzeto 17.08.2018.

Do prije nekoliko godina poznati španjolski lanac hotela Iberostar bio je vlasnik dva velika hotela u Cavtatu, Epidaurusa i Albatrosa. „Međunarodni hotelski brendovi promoviraju sebe i destinaciju, te jamče veću prepoznatljivost na globalnom tržištu“.⁸⁸ Dolazak međunarodne konkurencije u destinaciju u kojoj dominiraju domaći hotelski lanci unosi u destinaciju novu snagu, što izaziva njihovu međusobnu tržišnu utakmicu, diže kvalitetu, raznolikost sadržaja i što je jako važno daje svoj doprinos produljenju sezone što je za Dubrovnik i mnoge hrvatske primorske destinacije iznimno relevantno. Prema predviđanjima nekih od konzultantskih tvrtki koje se bave ovom temom, za očekivati je da će slijedeće nadolazeći investicijski ciklusi još više uvoditi međunarodne hotelske lance pridonoseći tako još više internacionalizaciji hrvatskog i dubrovačkog hotelijerstva. Tako je već kroz projekt obnove hotelskog kompleksa u Kuparima, kao što je prethodno spomenuto, najavljen dolazak prestižnog hotelskog brenda Ritz Carlton. „Za očekivati je da će i obnovljeni hotel Belvedere također biti uključen u neki od vodećih međunarodnih brendova“.⁸⁹ Domaći brendovi morat će naći načina kako izdržali nalet konkurencije u sve većoj i jačoj i globaliziranoj turističkoj industriji.

⁸⁸ Pende, H. (2013.), op. cit., str. 201.

⁸⁹ Vukonić, B. (2005.), op. cit., str. 211.

3.2.9. Mali i srednji hoteli u obiteljskom vlasništvu

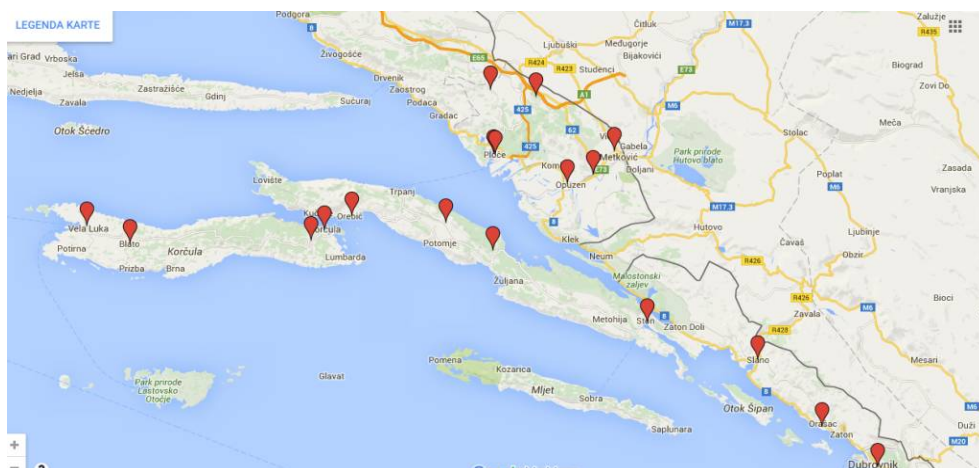
Na dubrovačkom području u razdoblju prije Domovinskog rata postojala je tradicija poslovanja u objektima privatnog obiteljskog smještaja. Po završetku rata, a u novonastalim društveno - ekonomskim okolnostima, neki od prijašnjih privatnih iznajmljivača ali i drugi, koji su za to imali pretpostavke, pokrenuli su poduzetništvo u domeni malih obiteljskih hotela i pansiona. U procesu povrata nacionalizirane imovine nekim od prijašnjih vlasnika vraćeni su objekti koji su prije rata bili u turističkoj funkciji. U okolnostima osiguravanja kvalitetnih izvora financiranja ti su objekti ponovno postali hoteli. To je slučaj sa hotelima: Villa Vilina, Villa Wolf, Glavović, i hotel Ivka. Na ovaj način je obogaćena ukupna smještajna ponuda poticanjem poduzetničke aktivnosti domaćeg stanovništva i samozapošljavanja u turizmu. Bržem razvoju ovog važnog segmenta turističke ponude svakako je doprinijela država sa poticajnim mjerama te osiguravanjem kvalitetnih investicijskih kredita sa niskim kamatnim stopama i povoljnim rokovima otplate preko nacionalne razvojne banke (HBOR). Također je ulaskom stranih banaka na naše tržište omogućeno kvalitetno financiranje malih poduzetnika u hotelijerstvu, a i u turizmu općenito.

4. HOTELIJERSTVO DUBROVAČKO – NERETVANSKE ŽUPANIJE: MOGUĆNOSTI I RAZVOJ

Dubrovačko – neretvanska županije je stoljećima privlačila brojne posjetitelje, a to su najčešće bili trgovci iz unutrašnjost i susjednih zemalja, diplomati, hodočasnici, istraživači, putopisci i znatiželjnici. Danas je ovo područje omiljena destinacija željenih razgledavanja veličanstvenih starina, kao i ljubitelja prirode i aktivnog odmora.

Hrvatski, pa samim time i turizam Dubrovačko – neretvanske županije, unatoč svim dosadašnjim postignućima, moraju učiniti daljnji iskorak u cilju razvoja i komercijalizacije novih sadržaja temeljenih na sustavu turističkih doživljaja, koji će, uz dosada prevladavajuću ponudu sunca i mora, dodatno povećati njihovu međunarodnu konkurentnost. Tu svakako možemo ubrojiti: zdravstveni i kulturni turizam, cikloturizam i ruralni turizam u područjima van grada Dubrovnika, te sportski turizam i eko turizam. Poseban segment koji može pomoći atraktivnost Dubrovnika u mjesecima van glavne turističke sezone, a što bi svakako trebao biti jedan od glavnih strateških ciljeva, su kongresni odnosno cijeli MICE koncept turističke ponude, te golf turizam, za razvoj kojeg izuzetno povoljni klimatski uvjeti.

Slika 5. Dubrovačko – neretvanska županija



Izvor slike: <http://sindikato-preporod.hr/wp-content/uploads/2016/06/dubrovačko-neretvanska-županija-oš-1024x491.png>, pristup 19.08.2018.

Upravljanje znanjem i kvalitetom javit će kao usko povezani procesi sa zajedničkim ciljem koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja. Specifičnost hotelijerstva i s njima povezane karakteristike hotelskih proizvoda i usluga još

više ističu važnost kvalitete, ljudske potencijale i njihova znanja. Hotelijerstvo po utjecaju na zapošljavanje, razinu prihoda i ulaganje, te proširenje sezone predstavlja temelj turističkog sektora. Karakteristika Dubrovačko – neretvanskog hotelijerstva (ali i općenito hrvatskog hotelijerstva) se očituje u tome što ga obilježava nedovoljna razina konkurentnosti u međunarodnim okvirima, te suboptimalni stupanj uspješnosti poslovanja. S druge strane, razvoj istoga se odvija po usporenim stopama rasta i svodi se uglavnom na obnovu postojećih objekata. Autor diplomskog rada izdvaja dodatne karakteristike dubrovačko – neretvanskog hotelijerstva: nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta s niskim udjelom hotela u ukupnim kapacitetima, te relativno malim udjelom visokokvalitetnih hotela u ukupnoj hotelskoj ponudi; poslovanje pretežno bazirano na konceptu „sunce i more“ s malim stupnjem diversifikacije proizvoda, te posljedicom visoke sezonalnosti, ulaganje je usmjereno uglavnom na obnovu postojećih hotelskih objekata, bez dovoljnog tržišnog pozicioniranja proizvoda, te s vrlo malim brojem iskoraka u razvoj novih proizvoda / hotelskih projekata, postupno podizanje kvalitete hotelske ponude praćeno je unapređenjem marketinga, upravljanja i hotelske tehnologije, te isto nije podržano (a trebalo bi biti) dostatnim stupnjem stručnog usavršavanja zaposlenih u hotelijerstvu.

Nadalje, autor diplomskog rada smatra da bi Dubrovačko – neretvanska županija postala konkurentnija, te da bi se potaknuo dugoročno održivi razvoj hotelijerstva i turizma, potrebno je strukturirati mjere koje će minimizirati postojeća ograničenja za razvoj hotelijerstva, a to putem mjera jačanja konkurentnosti hotelijerstva i turizma (mjere bi trebale biti usmjerene na ujednačavanje uvjeta poslovanja u odnosu na konkurentske turističke zemlje, te na stvaranje uvjeta za opstanak sektora u kriznim gospodarskim uvjetima), poticajne razvojne mjere (koje bi trebale biti usmjerene na stvaranje uvjeta za razvoj u cilju povećanja konkurentnosti dubrovačko – neretvanskog hotelijerstva i turizma), i mjere jačanja profesionalnog sustava upravljanja turističkim sektorom (s fokusom na osnaživanje karika kao što su obazovanje kadrova, organizacijska unapređenja, razvoj turističke infrastrukture, itd.).

4.1. Statistika hotelijerstva na razini Dubrovačko – neretvanske županije za 2016. godinu

Strukovna grupa hotelijera HGK – Županijske komore Dubrovnik održana je u Hotelu Lapad. Iz prezentacije rezultata poslovanja hotelijera za dvanaest mjeseci 2016. godine izdvajaju se podaci predstavljeno u ovome poglavlju.

Broj noćenja i dolazaka turista u 2016. godini u Dubrovačko – neretvanskoj županiji veći je za 11% u odnosu na 2015. U gradu Dubrovniku ostvareno je više 13% noćenja i 11% dolazaka. Od ostalih turističkih odredišta najveće povećanje je imala Župa dubrovačka, koja je ostvarila 12% noćenja više te 22% dolazaka više nego u prethodnoj godini. Smještajni kapaciteti u Dubrovačko – neretvanskoj županiji su se povećali za 12% u odnosu na 2015. godinu, što predstavlja 9.313 novih postelja u Županiji. „Najveće povećanje broja postelja dogodilo se u privatnom smještaju, s rastom od 20% ili 8.555 postelje, dok je broj postelja u hotelskom smještaju veći za 1% ili 206 postelje u odnosu na 2015. godinu“.⁹⁰ U strukturi smještajnih kapaciteta Županije, nastavlja se trend pada udjela hotelskih postelja te povećanja udjela postelja u privatnom smještaju (hotelski smještaj čini 29% od ukupnog broja postelja i ostvaruje 49% svih noćenja u Dubrovačko – neretvanskoj županiji u 2016. godini, dok privatni smještaj u strukturi postelja sudjeluje sa 60% i ostvaruje 44% svih noćenja).

Smještajni kapaciteti su se u Dubrovačko – neretvanskoj županiji u 2016. godini povećali za ukupno 9.313 postelje, od toga je u hotelima povećanje za 206 postelje, a u privatnom smještaju zabilježeno je 8.555 postelje više nego 2015. Isti trend prati struktura smještaja i noćenja u Gradu. Udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima Dubrovnika bio je 38% u 2016. godini, a udio u strukturi noćenja 60%, dok je udio broja postelja privatnog smještaja u smještajnim kapacitetima Grada bio 57%, a udio u ukupnom broju noćenja 38%. „Smještajni kapaciteti su se u Dubrovniku u 2016. godini povećali za ukupno 2.498 novih postelja, od toga je 2.384 novih postelja otvoreno u privatnom smještaju,

⁹⁰ Hrvatska gospodarska komora, *Strukovna grupa hotelijera Županijske komore Dubrovnik*, N.A. (2017.), Internet izvor (<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/poziv-na-52-sjednicu-strukovne-grupe-hotelijera-zk-dubrovnik-izvjestaj>), pristup 20.08.2018.

139 postelje u kampovima, a u hotelima u Gradu je u 2016. godini bilo čak 25 postelja manje nego godinu ranije^{.91}

U promatranom razdoblju sve županije Jadranske regije ostvarile su porast noćenja: Splitsko – dalmatinska županija zabilježila je najveći rast od 12%, slijedi je Dubrovačko-neretvanska s rastom od 11%, Istarska županija 10%, Primorsko-goranska 7%, Ličko-senjska 6%, Zadarska 5% i Šibensko-kninska županija 3%. Iako po prosječnom broju dana boravka turista i dalje zaostajemo za prosjekom RH (5 dana), zadržan je prošlogodišnji prosjek od 4,3 dana boravka. Jedino Ličko-senjska županija s 3,7 dana ima ostvaren manji prosječan broj dana boravaka od naše Županije. Najveći prosječni broj dana boravka (6,1 dana) ostvarile su Šibensko-kninska i Istarska županija. Grad Dubrovnik s 3.371.075 ostvarenih noćenja u 2016. godini vodeći je grad u Hrvatskoj, slijedi ga Rovinj s 3.329.703 noćenja i Zagreb s 2.016.107 noćenja. Prema broju dolazaka prednjači Zagreb s 1.152.598 dolazaka turista, a Dubrovnik je s 987.567 dolazaka drugi po redu u RH. 54% svih turista dolazi individualno i oni ostvaruju 55% svih noćenja u Županiji. „Smještajni kapaciteti Dubrovačko – neretvanske županije su 8% ukupnih smještajnih kapaciteta Hrvatske, po broju postelja, s kojima Dubrovačko – neretvanska županija ostvaruje udio od 9% u ukupnom broju noćenja Hrvatske“^{.92} Najveći apsolutni i indeksni porast ostvarenih noćenja u Dubrovačko – neretvanskoj županiji u 2016. godini, zabilježen je s tržišta UK (28% ili 259.157 noćenja više). U Dubrovačko – neretvanskoj županiji su se ponovno među prvih deset odredišta pojavili Španjolci. Zamjetan je porast broja noćenja turista iz: BIH za 19%, USA za 12%, Slovenije za 10% te iz Poljske za 9%; Češki turisti ostaju najdulje, s prosječnim brojem od 7,8 dana, a Španjolci najkraće 2,6 dana. U Gradu je najveći porast zabilježen sa tržišta: UK (24%), Francuske (15%) te SAD i Španjolske za (10%). Po ostvarenim noćenjima Francuzi se penju na drugo mjesto, dok su u 2015.g. bili na četvrtom.

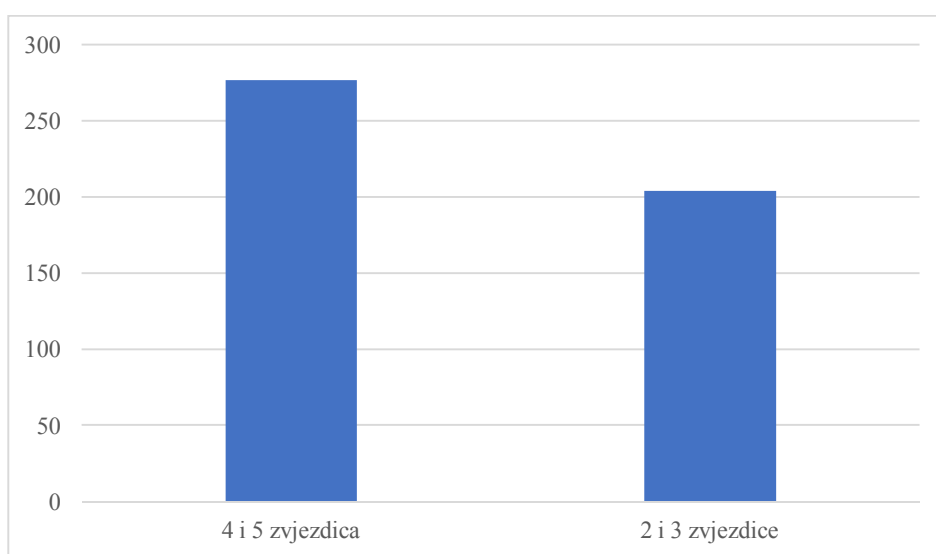
Hotelske kuće u Dubrovačko – neretvanskoj županiji prosječno su radile 255 dana (7 dana dulje nego u istom promatranom razdoblju prošle godine), a prosječna iskorištenost kapaciteta bila im je 154 dana pune zauzetosti, što je 5 dana više nego lani. Hotelske kuće u Gradu prosječno su radile 270 dana (14 dana dulje nego u istom promatranom razdoblju

⁹¹ Hrvatska gospodarska komora, *Strukovna grupa hotelijera Županijske komore Dubrovnik*, N.A. (2017.), Internet izvor (<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/poziv-na-52-sjednicu-strukovne-grupe-hotelijera-zk-dubrovnik-izvjestaj>), pristup 20.08.2018.

⁹² Hrvatska gospodarska komora, *Strukovna grupa hotelijera Županijske komore Dubrovnik*, N.A. (2017.), Internet izvor (<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/poziv-na-52-sjednicu-strukovne-grupe-hotelijera-zk-dubrovnik-izvjestaj>), pristup 20.08.2018.

prošle godine), a prosječna iskorištenost kapaciteta bila im je 168 dana pune zauzetosti, što je 11 dana više nego u prethodnoj godini. Hoteli s 4 i 5* prosječno su radili 277 dana (16 dana dulje nego u istom promatranom razdoblju prošle godine), a prosječna iskorištenost kapaciteta bila im je 167 dana pune zauzetosti, 8 dana više nego lani. Hoteli s 2 i 3* prosječno su radili 204 dana (14 dana manje nego lani), a prosječna iskorištenost kapaciteta bila im je 120 dana pune zauzetosti, 6 dana manje nego lani. „Prosječna cijena jednog noćenja po hotelu na razini Županije je iznosila 405 kn, dok je na razini Grada iznosila 464 kn. U hotelima s 2 i 3* u Dubrovačko – neretvanskoj županiji prosječna cijena noćenja iznosila je 231 kn, a u hotelima s 4 i 5* iznosila je 471 kn“⁹³.

Grafikon 1. Duljina rada hotela Dubrovačko – neretvanske županije po broju dana



Izvor: samostalna izrada autora diplomskog rada prema podacima iz teksta ovoga diplomskoga rada, str. 45.

Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom u anketiranim hotelima u Dubrovačko – neretvanskoj županiji iznosila je 5.971kn, od toga u hotelima s 2 i 3* 5.213kn, u hotelima s 4 i 5* iznosila je 6.578kn. Prosječan broj zaposlenih po hotelu u Dubrovačko – neretvanskoj županiji bio je sveukupno 52. U hotelima s 2 i 3* prosječno zaposlenih je 24, što je za 10% manje u odnosu na 2015. godinu, dok je u hotelima s 4 i 5* prosječno bilo 76 zaposlenih, što predstavlja porast od 4%.

⁹³ Hrvatska gospodarska komora, *Strukovna grupa hotelijera Županijske komore Dubrovnik*, N.A. (2017.), Internet izvor (<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/poziv-na-52-sjednicu-strukovne-grupe-hotelijera-zk-dubrovnik-izvjestaj>), pristup 20.08.2018.

EBITDA maržom pokazujemo koliki postotak dobiti prije kamata, poreza i amortizacije ostaje gospodarskom subjektu po svakoj kuni poslovnih prihoda. Na razini Dubrovačko – neretvanske županije u 2016. godini iznosila je 40% što je za 8 % bolje nego prethodne godine. Hoteli na razini Grada ostvarili su EBITDA maržu od 44% što je 7 % više nego 2015. godine. U hotelima s 2 i 3* EBITDA marža ostvarena je s 22%, a u hotelima s 4 i 5 * 44%. Iz svega navedenog možemo zaključiti da su hotelijeri Dubrovačko-neretvanske županije pozitivno poslovali. Dobre fizičke pokazatelje slijedili su i financijski. Na tržištu kapitala trenutno imamo jeftine kredite, a investicije hotelijerskog sektora padaju, jedan od glavnih razloga je porezna nestabilnost. I dalje ostaje problem radne snage, koji iz godine u godinu postaje sve veći. Sve je manje ljudi koji su spremni raditi, unatoč povećanju plaća. Od ulaska u EU i otvaranja tržišta radne snage hrvatski turizam iz godine u godinu ima sve teže uvijete pronalaska potrebne radne snage. Ove godine nije se vodilo računa o kvaliteti bitno je bilo samo zaposliti dovoljan broj radne snage. Problem radne snage rezultat je negativnog utjecaja kvota za uvoz radne snage kojih za turistički sektor praktički i nema, velikog broja nezaposlenih na HZZ-u koji se zapravo ne žele uključiti u tržište rada, odlaska radne snage u zemlje EU, loše demografske situacije i obrazovnog sustava neprilagođenog potrebama gospodarstva. Situacija se hitno mora rješavati uvozom radne snage koji je neophodan. Dobri poslovni rezultate hotelijera rezultat uz ulaganja u kvalitetu ali i vanjskih utjecaja sa susjednih tržišta.

4.2. Tržišni položaj hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji

Tržišni položaj hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji karakterizira: nedovoljna konkurentnost hotelijerstva, nepovoljna struktura smještaja, naslijeđena hotelska struktura, neusklađenost koncepta sa zahtjevima tržišta, postupno podizanje kvalitete proizvoda, te mala zastupljenost globalnih brendova. Daljnja obilježja su: Dubrovačko – neretvanska županija (kao i ostatak Republike Hrvatske) su destinacija ljetnog turizma (izvan sezone postoje samo mali pozitivni pomaci u turističkoj ponudi), spomenuta županija je pretežno destinacija u koju se dolazi kruzerom, avionom ili automobilom, a ključni atributi pozicioniranja su prirodne ljepote i kulturno – povijesna baština.

Hotelijerstvo je kapitalno intenzivna djelatnost, te su razine ulaganja u razvoj novih hotelskih projekata ili u obnovu postojećih, po smještajnoj jedinici, enormno visoke. U aktualnim restriktivnim uvjetima financiranja projekata kao i minimizirane profitabilnost tekućeg poslovanja, investiranje u hotelijerstvo dubrovačko – neretvanske županije uglavnom se prolongira za buduća razdoblja. Uslijed otežanog upravljanja i investicijskim rizicima u okruženju koje ne omogućuje poslovanje hotela pod internacionalno konkurentskim uvjetima, dosadašnja ulaganja u hotelijerstvo dubrovačko – neretvanske županije su bila usmjerena na rekonstrukciju i obnovu postojećih hotelskih struktura, a tek izuzetno na izgradnju novih hotela. Pritom su se obnove i rekonstrukcije hotela uglavnom obavljale ostajući u istoj vrsti proizvoda. Tek je manji broj objekata usmjerio ulaganja na nove proizvode, računajući pritom i na nove segmente tržišta.

4.3. Perspektiva hotelijerstva Dubrovačko – neretvanske županije

Od svih zemalja u regiji Jugoistočne Europe, turizam u gospodarsku Hrvatske ima najveći značaj po svim ključnim ekonomskim pokazateljima, dok na razini Hrvatske, Dubrovačko – neretvanska županija ima jedan od najznačajnijih ekonomskih pokazatelja. Turistički segmenti koji u bitnom obilježavaju turističku ponudu na području Dubrovačko – neretvanske županije su: ponuda „sunca i mora“, „cruising“ turizam, poslovni, odnosno MICE turizam, zdravstveni turizam, kulturni turizam, filmski inducirani turizam, itd. Autor diplomskog rada smatra da je relevantno spomenuti i ostale oblike turističke ponude koji imaju pozitivnu i visoku perspektivu na području Dubrovačko – neretvanske županije: golf turizam, cikloturizam, sportski i pustolovni turizam, ruralni turizam, gastro i enoturizam, itd.

4.3.1. „Zeleni hotel“ (eko hotel) kao novi koncept izgradnje u turizmu Dubrovačko – neretvanske županije

Održiva gradnja je relativno novi pojam u Hrvatskoj. Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva, te Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost su prepoznali mogućnosti koje održiva gradnja pruža, te se za ovu tematiku pojavljuje sve više interesa. „UNPD je pokrenuo program energetske učinkovitosti koji je dobar početak

upoznavanja šire javnosti s problemom i mogućnostima uštede“.⁹⁴ Međutim, energetska učinkovitost je velika i važna stavka održive gradnje, ali nije dovoljna za rješavanje problema i opasnosti koje prijete ne počnu li stanovnici Dubrovačko – neretvanske županije (ali i Hrvatske generalno) održivo živjeti. Razvijenost sektora za okoliš u Dubrovačko – neretvanskoj županiji je slab, a sposobnost nametanja pravila za okoliš ograničena. Mnoga ekološki osjetljiva područja i velike biološke vrijednosti degradiraju se zbog neodgovarajućeg razvijanja.

Činjenica je, da upravo svojstva i karakteristike resursa zadovoljavaju turističke potrebe, i u tom smislu će neki resurs privući i na sebe vezati samo one segmente turističke potražnje koji će na njegovim svojstvima i karakteristikama moći zadovoljiti svoje potrebe. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) pokrenula je pilot – projekt „Zelena poslovanje u hotelijerstvu” u sklopu kojega je u 2014. godini dvadesetak hrvatskih hotela dobilo certifikat Green Hotel („zeleni hotel”). Projekt je vrijedan oko 600 tisuća kuna, od čega je gotovo 50 % sredstava dobiveno od Ministarstva turizma. Hrvatska već ima nekoliko hotela koji posluju ekološki, među kojima se ističe Hotel Split, certificirani objekt energetskog razreda A koji ima vlastitu solarnu elektranu, prikuplja kišnicu, nudi hranu iz domaćeg uzgoja i kontroliranog podrijetla, upotrebljava biorazgradiva sredstva za čišćenje, rasvjetu projektiranu u LED tehnologiji i mnoge druge elemente zelenog turizma. Resort Punta Skala ističe održivost kao jednu od svojih ključnih korporativnih vrijednosti, što uključuje zaštitu okoliša, pročišćavanje otpadnih voda koje se zajedno s kišnicom i vodom iz bazena koriste za ispiranje WC-a i navodnjavanje zelenih površina, smanjenje otpada i optimizaciju potrošnje energije. Morska voda crpi se i koristi ljeti za hlađenje, a zimi za grijanje. Implementacijom održive gradnje u turizam i hotelijerstvo može se uvelike sniziti troškove poslovanja hotela i pridonijeti zaštiti okoliša u Hrvatskoj, a time pridonijeti rastu konkurentnosti hrvatskog turizma. S obzirom da u Dubrovačko – neretvanskoj županiji ne postoji nijedan hotel koji je uključen u spomenuti projekt, autor diplomskog rada smatra da bi „zeleni hotel“ svakako doprinio konkurentnosti dubrovačko – neretvanskog hotelijerstva.

U Strategiji razvoja turizma do 2020. godine jasno se navodi orijentacija da se dosadašnja dominacija jednog proizvoda („sunce i more”) te sezonalnost poslovanja mora promijeniti ako Hrvatska želi ostati konkurentna. Primarni ciljevi pritom su podizanje

⁹⁴ Bašić, I. (N.D.), *Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti Hrvatskog u 21.stoljeću*, Internet izvor (https://zavod.pgz.hr/pdf/34_Ivo_BASIC.pdf), pristup 21.08.2018.

kvalitete smještaja, ljudskih potencijala te uvođenje prakse zelenog poslovanja što podrazumijeva sinergiju ekonomske dobiti, brige za okoliš u najširem smislu, te socijalne uključenosti u zajednicu. Iz izvješća hotela diljem svijeta koji su uveli zeleno poslovanje može se vidjeti da je potrošnja vode prosječno smanjena za 20 % i troškovi odvoza smeća za 15 %. Dolazi i do poboljšanja okoliša u kojem se nalaze, motivacije osoblja i komunikacije s gostima koji sve više traže upravo „green” hotele.

4.3.2. Tehnološke inovacije u hotelijerstvu

Zbog podizanja konkurentnosti hotelijerstva na razini Dubrovačko – neretvanske županije, posebnu pažnju treba posvetiti čimbenicima koji mogu utjecati na povećanje konkurentnosti hotelijerstva općenito. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu se odnosi na vodstvo, usmjerenost na kupca, kontinuirana poboljšanja, procesni pristup, te sudjelovanje svih zaposlenika. Kao primjer suvremene tehnološke inovacije za hotelijerstvo, autor diplomskog rada je izabrao proizvode Hrvatskog Telekom.

Novim uslugama za hotelijerstvo Hrvatski Telekom se u cijelosti priključio svjetskim trendovima predstavivši jedino hrvatsko cjelovito tehnološko rješenje za hotelijere. „Hoteli u današnje vrijeme posebnu pažnju posvećuju tehnologiji i mogućnostima koje ista pruža, pa gotovo 60% koristi mobilne web stranice kako bi prezentirali svoje usluge, 40% ih koristi mobilnu aplikaciju, dok 53% koristi „digital signage tehnologiju“, a 11% ima mogućnost „check – in“ preko mobilnog telefona“.⁹⁵ U ovome poglavlju naglasak će biti na hotelijerskim proizvodima (uslugama u smislu tehnologije i informatike) koje Hrvatski telekom nudi.

Hotel PMS učinkovito je integriran s Hotel TV-jem i hotelskom aplikacijom, snažnim komunikacijskim kanalima s gostima, čime je moguće personalizirati uslugu za svakog gosta. Dok preko Hotel TV-a gosti mogu uživati u bogatom TV programu i atraktivnim filmovima, te imati pristup raznim hotelskim promocijama, e-trgovini i turističkim informacijama, hotelsku aplikaciju mogu koristiti bilo gdje. Dovoljno je par dodira po zaslonu mobitela ili tableta za „check – in“ ili „check – out“, rezerviranje termina u *wellness* centru ili stola u

⁹⁵ Rukavina, D. *Tehno Noviteti*, (2017.), Internet izvor (<https://www.tportal.hr/teho/clanak/hrvatski-telekom-predstavio-jedinstveno-rjesenje-za-hotele-buducnosti-20171006>), pristup 22.08.2018.

restoranu, posluge u sobi, itd. Mobilna hotelska aplikacija dio je novorazvijenog portfelja Combisa, člana HT Grupe, primarno fokusirane na turizam. Iskorak u ovoj vertikali Combis gradi uz pomoć tima IT konzultanata koji prati specifične potrebe pojedine industrije ili tržišta. Sve to dio je jedinstvene *hospitality* platforme koja je izrađena s ciljem integracije i interoperabilnosti svih proizvoda i usluga za hotelijere. Tako povezane usluge za hotelijere omogućit će kvalitetan, personaliziran i gostu prilagođen plasman raznovrsnih ponuda i sadržaja. Omogućit će korisniku ugodan boravak te jednostavno i zanimljivo planiranje slobodnog vremena unutar i izvan hotela. Kupnjom usluge, kupuje se određeni broj licenci u trajno vlasništvo, te nema ugovorne obveze, a licenca se naplaćuje po sobi, odnosno broju soba u hotelu. Održavanje se plaća kroz mjesečni paušal, a uključuje otklanjanje eventualnih nedostataka, te redovito ažuriranje novim verzijama (inačicama) koje nose nove funkcionalnosti i zakonske promjene. Postoji mogućnost integracije Hotel PMS – a sa Remaris sustavom za ugostiteljstvo, channel managerima WuBook i PHOBS, te knjigovodstvenim softverom 4D Wand, a za sve ostale sustave adi se ponuda i programiranje prema konkretnom zahtjevu. Za uvođenje Hotel PMS sustava u pravilu je cijeli proces implementacije gotov (te je sustav spreman za uporabu) unutar tjedan dana. Uz Hotel PMS se najčešće koriste HOTEL TV, informatička oprema, te Office 365.

Usluge Hotelsko rješenje, odnosno Cloud hotelsko rješenje omogućuje pružanje fiksne telefonske usluge kako u hotelu, tako u njegovim smještajnim jedinicama. Usluga predstavlja davanje prava na korištenje opreme privatne telefonske centrale na lokaciji korisnika ili u podatkovnom centru Hrvatskog Telekomu. Preduvjet za korištenje navedenoga je posjedovanje usluge Hrvatskog Telekomu za fiksnu telefoniju. Kao funkcionalnost usluge podržane u standardnoj verziji, navodi se: aktivacija telefona u hotelskoj sobi po prijavi gosta na recepciji, deaktivacija telefona u hotelskoj sobi po odjavi gosta na recepciji, naplata telefonskih razgovora koje gost napravi s hotelskog telefona u sobi prema tarifi koju određuje hotel, prijava statusa sobe za osoblje hotela, mogućnost da gost putem IP telefona u hotelskoj sobi unosi željeno vrijeme buđenja, direktan poziv u sobu, indikator na IP telefonu u hotelskoj sobi o tome da gosta na recepciji čeka poruka, itd.

Hotelsko rješenje je usluga davanja prava na korištenje opreme privatne telefonske centrale (PBX) na lokaciji korisnika. Sastavni dio usluge je Cloud Backup za hotelsko rješenje, odnosno usluga podrške usluzi Hotelsko rješenje u slučaju ispada privatne telefonske

centrale na lokaciji korisnika. Cloud Backup za hotelsko rješenje aktivacija pokreće se po dojavu korisnika i tehničkoj provjeri sa strane Hrvatskog Telekomu. Usluga se sastoji od preslike postavki PBX centrale na lokaciji korisnika na centralu u podatkovnom centru Hrvatskog Telekomu i preusmjeravanja telefonskog prometa. Prednosti korištenja Cloud hotelskog rješenja: smanjenje troška održavanje opreme, manja potreba za IT uslugama, ušteda na električnoj energiji, fleksibilnost dodavanja / oduzimanja kapaciteta usluge, jednostavnost administracije usluge, fleksibilnost nadogradnje s ostalim uslugama iz HT portfelja.

Hospitality platforma omogućuje kreiranje aplikacije za hotele sa jednom lokacijom (Stand Alone) kao i za hotelske lanke. Kod hotelskih lanaca moguće je odabrati unutar aplikacije željeni hotel. Dizajn je moguće prilagoditi željama hotela. Početni zaslon aplikacije prikazuje galeriju u kojoj se mogu kreirati događaji, ponude ili informacije o hotelu i hotelskim sadržajima. Klikom na željeni sadržaj prikazuju se detalji i mogućnosti rezervacije i dodavanja u lokalni kalendar. Sadržaj može biti kreiran u suradnji i sa turističkom zajednicama. Brzi izbornik omogućuje prečac do seta funkcionalnosti dostupnih gostu hotela. Klikom na željenu funkcionalnost moguće je npr. kreirati zadatak za osoblje hotela. Brzi izbornik je konfigurabilan i može prikazati bilo koju funkcionalnost dostupnu unutar aplikacije. Aplikacija omogućuje gostu uvid u relevantne kontakte (npr. recepcija, restoran, wellness, taksij, itd.), te je moguće koristiti chat ili poziv. Funkcionalnost poziva je dostupna ako i samo ako hotel koristi Hotelsko / Cloud Hotelsko rješenje. Nadalje aplikacija omogućuje gostu uvid u njegovu trenutnu lokaciju i lokaciju hotela, te daje mogućnost dodavanja drugih POI točaka na karti (npr. u suradnji sa turističkom zajednicom). U postavkama aplikacije gost može odabrati drugi jezik, uključiti ili isključiti GPS praćenje, te može podijeliti na društvenim mrežama dodatne informacije ili o aplikaciji, ili o hotelu. Ukoliko se aplikacija koristi unutar hotelskog lanca, moguće je promijeniti prvo odabrani hotel.

4.3.3. Ulaganje u znanje hotelskih zaposlenika u cilju podizanja razine konkurentnosti

U cilju povećanja ukupne produktivnost u hotelskoj industriji nužno je povećati individualnu produktivnost rada zaposlenika. Znanje zaposlenika u hotelskoj industriji postaje

preduvjet stvaranju kvalitete usluge, zadovoljnog gosta i konkurentske prednost na tržištu. Upravljanje znanjem, koncept prihvaćen u mnogim industrijama, u hotelima je zanemaren i djelomično proveden. Analizom produktivnosti rada dobivaju se informacije koje će poslužiti kao baza za planiranje aktivnosti u cilju povećanja produktivnosti. Porast produktivnosti rada je promjena u procesu proizvodnje proizvoda i usluga u kojem se skraćuje radno vrijeme potrebno za njihovu proizvodnju ili u kojem se za isto vrijeme i uz isti utrošak radne snage proizvodi veća količina proizvoda i usluga (učinka).

Mjere za postizanje produktivnosti kroz profesionalnost u hotelskoj industriji su: „strategije podupiranja zaposlenika (standardi zanimanja, certifikacija, priznanje industrije), edukacija i treninng (opće obrazovanje, specijalizirani akademski treninzi, treninzi vještina, orijentiranost kupcu i osjećaj multikulturalnosti), te nacionalni i regionalni programi poticanja turizma (s ciljem povećanja reputacije industrije)“.⁹⁶ Menadžment znanja predstavlja sredstvo poboljšanja poslovanja, odnosno upravljanje znanjem predstavlja „proces koji pomaže organizacijama da pronadu, organiziraju, šire i prenose važne informacije i stručno znanje za aktivnosti u poduzeću kao što su rješavanje problema, strateško planiranje, donošenje odluka, itd“.⁹⁷

Znanje je postalo jedini sigurni izvor konkurentske prednosti organizacije u vrijeme brzih promjena. Upravljanje znanjem se javlja devedestih godina kao nova strategija koju počinju implementirati mnoga hotelska poduzeća u svijetu. Za razliku od drugih industrija u hotelskoj indsutriji primjena te strategije je djelomična, nesustavna i zanemarena. Upravo hotelska industrija koju karakterizira visoki stupanj interakcije zaposlenika i gostiju, velika ovisnost kvalitete proizvoda i usluga o znanju i vještinama zaposlenika treba uvođenjem ovog sustava imati najviše koristi. Upravljanje znanjem u hotelskom poduzeću rezultirati će povećanjem produktivnosti rada, pružanjem kvalitetnije usluge, zadovoljnim gostima i zaposlenicima, ostvarivanje konkurentske sposobnosti i u konačnosti budući razvoj i bolje poslovanje.

⁹⁶ Johns, N. (1996.), *Productivity management in hospital and tourism*, Cassell Academic, London, str.

⁹⁷Peter A.C. Smith, *Plain1*, (2011.), Internet izvor (<http://www.tlinc.com>), pristup 22.08.2018.

4.5. Mogućnosti i razvoj hotelijerstva Dubrovačko – neretvanske županije

Za razumijevanje mogućnosti i razvoja hotelijerstva na području Dubrovačko – neretvanske županije, potrebno je provesti SWOT analizu samoga hotelijerstva na navedenom području.

Tablica 1. SWOT analiza

SNAGE <ul style="list-style-type: none">– hotelske lokacije u neposrednoj blizini centra grada i u neposrednoj blizini turističkih atrakcija– individualan pristup gostu– nedostatak visoko kvalitetnih smještajnih kapaciteta u gradovima– veliko iskustvo u turističkom sektoru s naglaskom na inozemno tržište– kreiranje jasnog i pozitivnog imidža o turističkoj destinaciji	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none">– imidž ljetnog turističkog odredišta i balkanske zemlje– nedovoljno kvalitetna i kvalificirana radna snaga i profesionalnog menadžmenta– loše gospodarenje prostorom– devastacija turističkih destinacija neprikladnom gradnjom– siromašan lanac vrijednosti– siva ekonomija u turizmu– visok PDV u turizmu– nedostatak privatne plaže
PRILIKE <ul style="list-style-type: none">– Dubrovačko – neretvanska županija bilježi visok porast broja dolazaka gostiju– prometna povezanost destinacije– potražnja za hotelskim smještajem– visoka kupovna moć stranih turista– proširenje okvira sezonalnosti– interes emitivnog tržišta za lokaciju– poboljšanje dostupnosti ukidanjem granice prema zemljama EU– modernizacija sustava upravljanja turističkim i hotelijerskim razvojem	PRIJETNJE <ul style="list-style-type: none">– oporavak konkurentskih tržišta u Europi– ponuda visoko kvalitetnog apartmanskog smještaja– promjena strukture hotelskih gostiju i motiva putovanja– nestimulativan makroekonomski okvir– nedostatak koordinacije hotelijerskog razvoja– konflikti privatnog i javnog sektora– nestabilnost u EU– ekološke katastrofe

Ulaganje u hotelijerstvo predstavlja nužan preduvjet njegova razvoja. U uvjetima ograničene ponude kapitala na domaćem financijskom tržištu rješenje se nerijetko vidi u privlačenju inozemnih izravnih ulaganja. Makroekonomsko i poslovno okruženje za poslovanje hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji u znatnoj mjeri ograničava mogućnost uspješnog poslovanja i razvoja te djelatnosti na konkurentskim osnovama. Neki od problema su nestabilnost općega i pravnoga sustava, te u razini poreznog opterećenja koje ne stvara konkurentski okvir poslovanja u usporedbi sa zemljama koje predstavljaju glavne turističke i hotelijerske konkurente. Sustav poticaja ulaganja u hotelijerstvo je i dalje u fazi razvoja, a proces privatizacije hotelskih trgovačkih društava s većinskim udjelom državnog

vlasništva još uvijek nije dovršen. Zbog navedenih uvjeta poslovanja, ekonomski položaj hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji obilježavaju brojne negativnosti, pa npr. zbog visokih fiksnih troškova djelatnost posluje često sa gubitkom. Nadalje, hoteli ostvaruju niži godišnji prihod po sobi, što je uvjetovano visokom razinom sezonalnosti i relativno niskom razinom zauzetosti kapaciteta tijekom godine. Broj zaposlenih po sobi je manji, ali je udio troškova rada u ostvarenim ukupnim prihodima viši nego li u konkurentskim zemljama regije. Dosadašnja ulaganja u hotelijerstvo spomenute županije, uglavnom su bila usmjerena na rekonstrukciju i obnovu postojećih objekata s ciljem unapređenja kvalitete, a tek izuzetno na izgradnju novih hotela i stvaranja novih proizvoda. Upravo izgradnja novih hotela i stvaranje novih proizvoda predstavlja ključne pojmove za mogućnosti i razvoj hotelijerstva Dubrovačko – neretvanske županije o čemu će kasnije još pisati.

Na takav nepovoljan trend je djelovalo više čimbenika: otežano financiranje projekata, pri čemu komercijalne banke traže veće udjele vlastitog kapitala investitora, utjecaj nedavne krize na poslovanje sektora i s tim u vezi smanjena mogućnost financiranja razvoja vlastitom akumulacijom. Kao rezultata ovih čimbenika, ulaganje u hotelijerstvo Dubrovačko – neretvanske županije je znatno smanjeno, u odnosu na prethodna razdoblja. Investitore u hotelijerstvu, kao i u drugim djelatnostima, zanima isplativost investicije u korelaciji s rokovima, rizikom realizacije i ostalim eksternim čimbenicima. U Dubrovačko – neretvanskoj županiji je profitabilnost investicija u hotele niska, odnosno rok povrata je predug. Osim što su stabilan i dugoročan razvoj izvor kapitala, smatra se da su inozemna strana ulaganja i kanal kojim se prenose suvremene tehnologije, upravljačka i organizacijska znanja te se pomoću njih hotelijerstvo Dubrovačko – neretvanske županije može integrirati u međunarodne tijekomove kapitala, trgovine i hotelijerstva.

Autor diplomskog rada smatra da se budućnost Dubrovačko – neretvanskog hotelijerstva temelji najvećim dijelom na malim hotelima koji imaju mnogo potencijala. Uspoređujući ih s velikim hotelima, vide se mnoge prednosti i nedostaci. U nastavku poglavlja će se prikazati potencijal za budući razvoj kroz najvažnije prednosti i nedostatke malih hotela.

Širenje malih (boutiq) hotela je ograničeno ponajprije financijski, jer se mogu ulagati samo ograničene svote i to iz vlastitog novčanog toka i eksternih izvora. Tu se ograničava i

poslovna promidžba, te se za većinu prodaje moraju osloniti na pojedince, ne na skupine. Mali hoteli si mogu priuštiti manji broj zaposlenika, a istima se mogu ponuditi tek ograničene mogućnosti najpredovanja u karijeri. Dakle, malim hotelima su uskraćene prednosti veličine. No, s druge strane, mali hotel nema problema sa upravljanjem kojeg veliki hoteli imaju. Ključni pojam je prisnost, osobna odanost. Vlasnik hotela stvara prisan odnos sa zaposlenicima, kao i gostima, te tako postiže njihov povratak. Između nekoliko hotela može se uspostaviti uzajamno povjerenje, te to vodi prema zajedničkom nastupu na tržištu, te zajedničkoj nabavi i drugim oblicima suradnje što omogućuje uštedu. Stvaranje hotelskih konzorcija predstavlja konzorciju neovisnih hotela smještenih na širokom geografskom području koji nisu konkurencija. Savjetodavne uslužne službe se osnivaju od strane nacionalnih hotelskih udruga, turističkih odbora, a služba je organizirana kao manji tim savjetnika koji menadžerima malih hotela daju savjete i pouku. Vidljivo je da postoje nedostaci malih hotela, te da ih oni sprječavaju u nesmetanom daljnjem razvoju. No, bez obzira na te nedostatke, mali hotel ima mnoge prednosti nad velikim hotelima, te je ključna uloga menadžera da te prednosti iskoristi na najbolji mogući način. Treba izbjeći stagnaciju, te bi se uvijek trebalo težiti rastu, bilo opsegom posla, združivanjem, daljnjim obrazovanjem zaposlenika, itd.

Glavna snaga malih hotela u usporedbi s velikim hotelima na području Dubrovačko neretvanske županije je „osobni dodir“ koji pruža individualnost i indeferenciranu uslugu. Kroz posljednjih nekoliko godina je vidljivo da se prelazi sa „tvrđog“ na „meki“ turizam, koji traži individualniji pristup te se više cijeni osjećaj nego luksuz. Suvremeni turisti traže smještaj s kućnom atmosferom i uslugama skrojenim za njih, a to odgovara profilu malih hotela. Od obiteljskih hotela se u narednim godinama očekuje značajan porast udjela u ukupnim smještajnim objektima na razini Dubrovačko – neretvanske županije. Oni se posebno ističu time što svojom unutrašnjošću, odnosno osoblja prema korisnicima, dodatnim sadržajem, atmosferom i ponudom pružaju nešto autohtono, te svojim poslovanjem promoviraju destinaciju u kojoj se nalaze.

5. ZAKLJUČAK

Turizam danas predstavlja jednu od najznačajnijih gospodarskih djelatnosti unutar svjetske ekonomije. Istovremeno je to djelatnost koja iz godine u godinu kontinuirano ostvaruje visoke stope rasta. Ubrzanim razvojem znanosti i tehnologije, posebno prijevoznike, komunikacijske i informatičke velike geografske razlike između pojedinih dijelova našeg planeta, nekoć teško savladive, danas postaju lako dostupne mnogim kategorijama stanovništva. Budući da je u turizmu, posebno u hotelijerstvu, još uvijek nemoguće mnoge procese automatizirati, turizam i dalje predstavlja radno intenzivnu djelatnost, zbog toga je neophodno usavršavati i motivirati kompetentne djelatnike u turizmu. Dok se turizam u svijetu (barem u najdinamičnijem dijelu) razvijao u relativno stabilnim uvjetima, turistička situacija u Dubrovačko – neretvanskoj županiji (ali i na razini Republike Hrvatske) je imala drugačiji ritam i smjer, posebno zbog političkih okolnosti i Domovinskog rata.

U prvim godinama rata, turizam Dubrovačko – neretvanske županije se suočio sa nizom problema. Najveći dio kapaciteta je bio više godina van funkcije, dio je bio razoren u ratnim događanjima, a dio devastiran zbog korištenja u svrhu smještaja velikog broja izbjeglica i prognanika iz Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Početkom dvadeset i prvog stoljeća, dolaskom inozemnih banaka, te jačanjem nacionalne razvojne banke, ali i ulaskom prvih ozbiljnijih investitora na područje spomenute županije – turistička, ali i hotelijerska slika se počinje mijenjati (na bolje). Trenutno postoji nekoliko svjetskih trendova koji su prisutni na globalnoj razini, ali i razini Dubrovačko – neretvanske županije: konsolidacija hotelsko turističkog sektora kroz proces preuzimanja i spajanja (akvizicije), te okrupnjivanje hotelsko turističkih kapaciteta u okviru hrvatskih vlasničkih grupacija. Rezultat spomenutih trendova je taj da nekoliko najvećih vlasničkih grupacija upravlja većim dijelom ukupnih kapaciteta hotela, naselja, i kampova u Dubrovačko – neretvanskoj županiji (Valamar Riviera, Jadranski luksuzni hoteli, Maistra, itd.).

Dubrovačko – neretvanska županija (točnije Dubrovnik i njegova okolica) smatraju se „perjanicom“ hrvatskog turizma iz više razloga: visok stupanj konkurentnosti, pregršt raspoloživih resursa, dugogodišnja tradicija, te polagani ali sigurni porast potražnje. Rizik s kojim se susreće turizam, ali i hotelijerstvo promatrane županije jest upravo izloženost

uvjetima stalnog rasta što rezultira daljnjim povećanjem gužvi, te bitnim reduciranjem kvalitete usluge. Spomenuti problem (problemi) i dalje nisu riješeni na kvalitetan način. Da bi se Dubrovačko – neretvanska županija usmjerila u boljem turističko – hotelijerskom pravcu, potrebno je poraditi na osmišljavanju ozbiljne strategije kako u turizmu, tako i u hotelijerstvu. Promatrana županija ima svoje potencijale i prilike, ali i probleme u kojima se doslovno „guši“, posebno u segmentu koji ukazuje da županija nema kvalitetne alternative kako u hotelijerstvu, tako i u turizmu. Što se tile strategija, neophodno je (ne) postojeću strategiju usmjeriti prema razvoju destinacijskog menadžmenta u što treba uključiti sve nadležne, ali i sve one koji su zainteresirani, kako bi se definirali ciljevi, ali i utvrdili prioritete smjernica budućeg djelovanja. Kao tri najkvalitetnije perspektive hotelijerstva Dubrovačko – neretvanske županije, autor diplomskog rada je odabrao zeleni (eko) hotel, tehnološke inovacije u hotelijerstvu, te ulaganje u znanje hotelskih zaposlenika.

Uvođenje eko standarda u hotele je odgovor na trendove i doprinos očuvanju okoliša i održivom razvoju. Klimatske promjene imaju veliki utjecaj na turizam, te se predviđa da će globalno zatopljenje mijenjati navike putovanja, te da će sve veći broj turista putovati izvan glavne ljetne sezone. Ekološka svijest sve je izraženija, te će potražnja za ekoturizmom sve više rasti, što znači da će se u turističkim uslugama sve veća pažnja stavljati na smanjenje štetnog otpada, recikliranja i odgovornost za ekološki svjesno ponašanje turista. Pojam „eko hotela“ se odnosi na skupinu hotelskog smještaja koja je izgrađena i koja djeluje na održivom principu, jer se energija, voda i ostali resursi koriste mnogo efikasnije i učinkovitije za razliku od konvencionalnih hotela. Također treba naglasiti kako se pojam „eko hotela“ (ili „održivog hotela“) danas ne odnosi isključivo na odgovorno postupanje prema okolišu, već uključuje i društvenu komponentu, odnosno odgovornost prema svojim zaposlenicima i lokalnoj zajednici. Da bi se sadašnji i budući hotelijeri odlučili na ponudu hotelskog smještaja koje ima oznaku „eko hotel“, potrebno je dodatno educirati javnost i omogućiti kvalitetan prijenos informacija o prednostima uvođenja okolišno i društveno odgovorne prakse u poslovanju. Održivi turizam i hotelijerstvo ide u korak s potrebama današnjih turista i hotelskih gostiju, a istodobno štiti i poboljšava prilike za budućnost.

Sposobnost hotelske organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor opstanka hotelskih organizacija u današnjem turbulentnom i nestabilnom okruženju. Suvremeni gosti očekuju zadovoljenje svojih potreba i premašivanje očekivanja, što je

moguće postići jedino kontinuiranim unapređenjem ponude i svih aktivnosti. Za generiranje novina u poslovanju potrebno je da hoteli Dubrovačko – neretvanske županije prvenstveno procijene želje i potrebe svojih (potencijalnih) gostiju, te razviju specifičnu ponudu koja će zadovoljiti sve probirljivije zahtjeve istih. Pored toga, hotelski objekt novitete u ponudi može razvijati samo uz poštovanje vlastitih ograničenja u pogledu financijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih resursa. U kreiranju novih ideja i ponuda, hoteli trebaju u što većoj mjeri biti orijentirani upravo na goste, stvarajući prislan odnos prepun povjerenja, kako bi se što lakše prepoznali zahtjevi koji nisu jasno (direktno) iskazani. Za potrebe ovog diplomskog rada, autor je kao primjer tehnološke inovacije u hotelijerstvu naveo primjer suvremene tehnologije koju u Republici Hrvatskoj pruža Hrvatski Telekom. Suvremene tehnologije u hotelijerstvu znatno olakšavaju, štede novac i vrijeme, te utječu na zadovoljstvo gosta. Gosti danas traže ležerniji pristup, fleksibilniju uslugu, te interaktivniju komunikaciju. Ovisno o konkretnoj potrebi korisnika, Hrvatski Telekom kombinira praktično sve usluge i tehnologije kojima raspolaže (fiksne, mobilne i cloud usluge). Hrvatski Telekom je dosada uspješno realizirao više od sto pedeset projekata i opremio mnoštvo hotela sa cjelovitim ICT rješenjem. Konkretno se radi o trima novim uslugama za hotelijerstvo: Hotel PMS (Property Management System) razvijen u suradnji s Remarisom, mobilnu hotelsku aplikaciju u suradnji s Combisom i Hotel TV razvijen u suradnji s Cronezom. Točna evidencija potrošnje gostiju, brza i automatizirana prijava i odjava gostiju, automatizirani sustav vođenja internih i vanjskih rezervacija, mogućnost praćenja potrošnje materijala, trenutni uvid u stanje domaćinstva i izvještaji o poslovanju, samo su neke od prednosti novog načina hotelskog poslovanja kojeg nudi Hrvatski Telekom.

Kao treću perspektivu, odnosno mogućnost poboljšanja hotelijerstva na razini Dubrovačko – neretvanske županije, autor diplomskog rada ističe ulaganje u znanje hotelskih zaposlenika, a sve u cilju podizanja konkurentnosti hotela. Suvremeno poslovanje hotela je sve više fokusirano na razvoj ljudskih potencijala kao osnove za konkurentnost poduzeća, stoga je unutar hotelske industrije neophodno zaposlenike motivirati, te obrazovati kako bi usluga bila što kvalitetnija. Obrazovanje zaposlenika razvoj njihovih kompetencija povezani su s tržišnim uspjehom poslovanja, jer poduzeća koja dobro posluju i imaju stalan rast poslovanja svjesna su intelektualnog kapitala kao važnog „oruđa“ u razvoju poslovanja. Kako bi zaposlenici što bolje obavljali svoj posao moraju biti spremni na sve izazove, a to mogu jedino ako posjeduju odgovarajuće kompetencije. Ukoliko zaposlenik nije spreman na

usvajanje novih znanja i daljnji razvoj vještina, vrlo je vjerojatno da će obuka biti neefikasna. U poslovnom svijetu sve se više provodi kontinuiran trening zaposlenika, a velika pažnja posvećuje se uvođenju novih zaposlenika u organizaciju kroz model mentorskog vođenja. Ukoliko se od prvog dana ulaže u novog zaposlenika stvara se dobra slika o organizaciji i međuljudskim odnosima u njoj, što rezultira višom razinom odanosti organizaciji i većom predanošću obavljanju posla. Stvoriti organizaciju koja „zlata vrijedi“ nije lako, no redovitom edukacijom, motivacijom i praćenjem radne uspješnosti svih zaposlenika moguće je postati prepoznatljivim na tržištu, što dovodi do većeg broja klijenata (turista) kojima nije presudna cijena ako je razina usluge na visokoj razini. Zadovoljni klijenti uvijek se rado vrate, šalju preporuke diljem svijeta i na taj način podižu ugled organizacije i donose profit.

Mogućnosti za razvoj hotelijerstva u Dubrovačko – neretvanskoj županiji se najviše temelje na privlačenju stranih investitora koji će ulagati u hotelijerstvo, odnosno na izgradnji obiteljskih (boutiq) hotela.

POPIS LITERATURE

Stručna literatura

1. Antunac, I. (1985.), *Turizam i ekonomska teorija*, Institut za istraživanje turizma, Zagreb
2. Avelini, Holjevac, I. (2002.), *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka
3. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., et al. (2011.), *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
4. Cerović, Z. (2012.), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
5. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V. (2005.), *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
6. Dominiković, L. (2017.), *Dubrovačko hotelijerstvo i svjetski trendovi u turizmu*, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik
7. Dulčić, A. (1991.), *Turizam – načela razvoja i praksa*, Institut za turizam i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
8. Dulčić, A., Petrić, L. (2001.), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate d.o.o., Zagreb
9. European Satellite Account, Recommended Methodological Accounts TSA, EUROSTAT, Unit D5
10. Johns, N. (1996.), *Productivity management in hospital and tourism*, Cassell Academic, London
11. Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), *Sto godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku*, Turistička zajednica grada Dubrovnika
12. Kobašić, A., Džubur, H., Lucianović, L. (1997.), *Sto godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku*, Turistička zajednica grada Dubrovnika
13. Koncul, N. (2009.), *Ekonomika i turizam*, Mikrorad d.o.o., Zagreb
14. Lucianović, L. (2014.), *Povijest dubrovačkog hotelijerstva*, Udruga za očuvanje tradicije dubrovačkog turizma, „Dubrovački izlog“, Dubrovnik
15. Mikačić, V., Weber, S. (2003.), *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Mate d.o.o., Zagreb
16. Pende, H. (2013.), *Hrvatski turizam – upravljanje identitetom*, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb
17. Petrić, L. (2006.), *Osnove turizma*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
18. Pirjavec, B. (1998.), *Ekonomska obilježja turizma*, GOLDEN MARKETING d.o.o.
19. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hotela (2015.)
20. Skoko, B. (2014.), *Mogućnosti i načini jačanja brenda Dubrovnika uz pomoć filmske industrije i organiziranja događanja*, Pregledni rad, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku
21. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005.), *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku
22. Vukonić, B. (2005.), *Povijest hrvatskog turizma*, Prometej, d.o.o., Zagreb

23. Zelenika, R. (2000.), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
24. Hrvatska gospodarska komora, *Strukovna grupa hotelijera Županijske komore Dubrovnik*, N.A. (25.05.2017.), Internet izvor (<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/poziv-na-52-sjednicu-strukovne-grupe-hotelijera-zk-dubrovnik-izvjestaj>), pristup 20.08.2018.
25. Bašić, I. (N.D.), *Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti Hrvatskog u 21.stoljeću*, Internet izvor (https://zavod.pgz.hr/pdf/34_Ivo_BASIC.pdf), pristup 21.08.2018.
26. Rukavina, D. *Tehno Noviteti*, (06.10.2017.), Internet izvor (<https://www.tportal.hr/teho/clanak/hrvatski-telekom-predstavio-jedinstveno-rjesenje-za-hotele-buducnosti-20171006>), pristup 22.08.2018.
27. Peter A.C. Smith, *Tlainc1*, (23.05.2011.), Internet izvor (<http://www.tlainc.com>), pristup 22.08.2018.

POPIS SLIKA

Slika 1. Grand Tour of Europe	7
Slika 2. Villa Angiolina u Opatiji	9
Slika 3. Hotel Imperial – Dubrovnik	29
Slika 4. Hotel Rixos, Dubrovnik	42
Slika 5. Dubrovačko – neretvanska županija	44

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Duljina rada hotela Dubrovačko – neretvanske županije po broju dana	48
--	----

POPIS TABLICA

Tablica 1. SWOT analiza	56
--------------------------------------	----

