PROBLEM SEZONALNOSTI TURIZMA U SPLITU NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU

Šore, Vjekoslav

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:428394

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PROBLEM SEZONALNOSTI TURIZMA U SPLITU NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU

Mentor:

prof.dr.sc. Biljana Crnjak-Karanović

Student:

Vjekoslav Šore

1153072

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 2

1.1. Definicija problema 2

1.2. Cilj rada 2

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 2

2. TEORIJSKI DIO RADA 3

2.1. Pojam sezonalnosti 3

2.2. Sezonalnost u Hrvatskoj 6

2.3. Strategije za ublažavanje negativnih utjecaja sezonalnosti 12

2.4. Mjere za suzbijanje sezonalnosti 14

2.5. Projekt 365 15

3. STRUKTURA SMJEŠTAJNIH KAPACITETA U SPLITU I TURISTIČKA PONUDA VAN SEZONE 17

3.1. Pregled smještajnih kapaciteta i broj dolazak i noćenja u Splitu 17

3.2. Turistička ponuda grada Split van sezone 20

3.3. Stanje u turizmu i investicijska aktivnost u gradu Splitu 23

4. HOTEL RADISSON 25

4.1. Općenito o hotelijerstvu 25

4.2. O turističkoj potražnji za hotelskim uslugama 27

4.3. Općenito o hotelu Radisson 30

4.4. Ponuda hotela Radisson 30

4.5. Utjecaj sezonalnosti na poslovanje hotela Radisson 32

5.ZAKLJUČAK 34

LITERATURA 35

POPIS GRAFOVA, SLIKA I TABLICA 37

SAŽETAK 38

SUMMARY 38

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Sezonalnost u turizmu predstavlja jedan od ključnih problema s kojima se susreće turistički sektor. Stupanj sezonalnosti je drugačiji u svakoj zemlji i on ovisi o turističkoj ponudi koja se pruža u destinaciji. Destinacije koje pronađu adekvatno rješenje za suzbijanje sezonalnosti produljuju svoju sezonu, a neke postaju atraktivne tijekom cijele godine. Postavlja se pitanje je li grad Split spreman suočiti se sa sveprisutnim problemom sezonalnosti i poduzeti ključne mjere za njegovo suzbijanje?

1.2. Cilj rada

Ovaj rad je prvenstveno usmjeren na analizu problema sezonalnosti u turizmu u gradu Splitu na konkretnom primjeru hotela Radisson Blu i na identificiranju mogućih prijedloga kojim bi se doprinijelo rješavanju problema sezonalnosti. U tom smislu identificirale su se alternativne strategije upravljanja potražnjom za uslugama hotela koje mogu dovesti do napretka u vidu poboljšanja kvalitete usluga i razvoja cjelogodišnjeg uspješnog poslovanja hotela.

1.3. Metode rada

U istraživanju problema, relevantni izvori podataka uključivali su stručnu literaturu domaćih i stranih autora te znanstvene radove i istraživanja. Rad se oslanja pretežno na sekundarne podatke, dio se odnosi na primarne podatke pribavljene metodom istraživanja „na terenu“ putem razgovora s djelatnicima hotela.

1.4. Struktura rada

Uvodni dio rada sadrži definiciju problema, ciljeve, metode rada i njegovu strukturu. Struktura rada podijeljena je u cjeline koje pružaju uvid u pojam sezonalnosti u turizmu i njegovu pojavnost u Hrvatskoj, zatim slijedi kratak pregled strukture smještajnih kapaciteta u gradu Splitu i turističke ponude van sezone te analiza problema sezonalnosti na primjeru hotela Radisson Blu kao i razmatranje mogućih prijedloga za njegovo rješavanje. Na kraju rada slijede zaključci obrađene teme i osvrt na obrađenu problematiku.

2. TEORIJSKI DIO RADA

2.1. Pojam sezonalnosti

„Tamo gdje kupci svoju kupnju ne planiraju pažljivo ili gdje stručnjaci nisu dostupni ili nisu pouzdani, tvrtka može poželjeti provesti izravni tržišni test. To je osobito korisno pri predviđanju prodaje novih proizvoda ili već postojeće prodaje proizvoda novim distributivnim kanalima ili na novom području. Mnoge tvrtke zasnivaju svoja predviđanja na prodajama iz prošlosti. Pretpostavljaju da statistička analiza može otkriti razloge prošlih prodaja. Analiza vremenskih serija sastoji se od razdvajanja originalne prodaje u četiri komponente – komponentu trenda, ciklusa, sezona i nepravilnosti – i ponovnog kombiniranja tih komponenata da bi se došlo do predviđanja prodaje. Trend je dugoročan, pozadinski uzorak rasta ili pada prodaje koji proizlazi iz osnovnih promjena u broju stanovništva, formiranju kapitala i tehnologiji. Može se pronaći smještajem ravne ili krivuljaste linije u prošlu prodaju ili tehničku izvedbu.[1]

Ciklus obuhvaća srednjoročno, valovito kretanje prodaje koje je rezultat promjena opće ekonomske i konkurentne aktivnosti. Ciklička komponenta može biti korisna za predviđanje srednje ranga. Međutim, cikličke zaokrete je teško predvidjeti jer se ne pojavljuju u redovitim razmacima. Sezonalnost se odnosi na dosljedan uzorak kretanja prodaje u godini. Izraz „sezonski“ opisuje bilo kakav ponavljajući uzorak prodaje koji se javlja po satu, danu, tjednu, mjesecu ili u razmaku od četiri mjeseca. Sezonska se komponenta može odnositi na vremenske čimbenike, praznike i običaje trgovanja. Sezonski uzorak postavlja normu za predviđanje kratkoročne prodaje. Naposljetku, nepravilni događaji uključuju modna ludila, štrajkove, snježne oluje, potrese, pobune, požare i druge nemire. Te su komponente, prema definiciji, nepredvidive i trebalo bi ih izuzeti iz prijašnjih podataka da bi se moglo vidjeti normalno ponašanje ponude. “[2]

Sezonalnost jest dakle pojava ponavljanja dosljednog uzorka kretanja prodaje u godini.

Pojam sezonalnosti, a osobito njegovo razmatranje u okviru turizma i turističkih aktivnosti, predstavlja jedno od najuočljivijih i najizraženijih problema s kojima se susreću akteri u svim sferama turističkog djelovanja.

[1] Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, (2006), Osnove marketinga, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb str. 370.
[2] Ibid, str. 371.

Jednu od najpreciznijih definicija pojma sezonalnosti iznosi Butler koji kaže: „Sezonalnost je globalni turistički fenomen uzrokovan privremenim kretanjem ljudi“ te „Pojam sezonalnosti se može definirati kao vremenska neravnoteža u fenomenu turizma, izražena u broju posjetitelja, njihovoj potrošnji, prometu različitih oblika prijevoza, zaposlenosti i dostupnosti atrakcija. Podrazumijeva se da sezonalnost turizma utječe na sve aspekte aktivnosti ponude potražnje, uključujući cijene, popunjenost kapaciteta, ljudske resurse, stupanj ponude, ponuđene aktivnosti i dostupnosti atrakcija itd.“ [3]

Butler (2001) također smatra kako je sezonalnost ključni problem turizma i ona stvara mnoge poteškoće s kojima se turistička industrija mora suočiti poput problema zapošljavanja i zadržavanja osoba s punim radnim vremenom, niskih povrata ulaganja koji uzrokuju kasniji visoki rizik u poslovanju te problemi koji se odnose na vrhunac sezone poput povećanog broja turista koji premašuje optimalne kapacitete destinacije i prekomjernog korištenja turističkih objekata.

Sezonalnost prije svega poprima negativnu konotaciju vezanu uz turizam i tako je treba tretirati kako bi je bolje razumjeli i adekvatno pristupili samoj srži tog pojma te pronalaženju značajnijih postupaka pri samom rješavanju tog problema. Ona je dakle globalna pojava koja je sveprisutna, a način i sama razina uspješnosti pri njezinom rješavanju varira od države do države. U turizmu, ona je predmet polemike brojnih znanstvenika koji pokušavaju pronaći rješenje i način kako suzbiti sezonski karakter poslovanja turističkih aktera. Svakako je bitno naglasiti kako se vrlo vjerojatno nikada neće moći suzbiti sezonski karakter pojedinih destinacija (osobito onih koji svoj uspjeh temelje na kupališnom turizmu, a klimatski uvjeti im ne omogućavaju ravnomjeran turistički razvoj i prihode tokom cijele godine), ali se uvijek teži ka tome da se makar ublaži taj negativan utjecaj koji prenaglašena sezonalnost ima na pojedinu destinaciju. Sezonalnost u hotelskom poslovanju predstavlja ključni primjer borbe protiv sezonalnosti jer u hotelskoj industriji dominiraju fiksni kapaciteti što znači da se uvijek nudi ista količina smještajnih kapaciteta hotelske ponude i ona se kratkoročno ne može mijenjati niti prilagoditi uvjetima potražnje za njima.

Uzroci sezonalnosti u turizmu najčešće se kategoriziraju u dvije temeljne skupine: prirodne i institucionalne uzroke.

Prirodni uzroci se prvenstveno odnose na prirodne pojave povezane s klimom i klimatskim uvjetima koji prevladavaju na određenom geografskom području poput količine padalina,

[3] Butler, R., (2001), Seasonality in Tourism: Issues and implications, Pergamon, Amsterdam, str. 5.

temperature zraka, broja sunčanih sati i slično. Valja naglasiti kako su određeni oblici turizma djelomično (ili potpuno) otporni na prirodne uzroke sezonalnosti, primjerice ljetni odmorišni turizam je ovisan o prirodnim uzrocima i oni definiraju dinamiku turističke aktivnosti takvog oblika turizma dok s druge strane poslovni turizam jest mnogo otporniji na prirodne uzroke sezonalnosti. Može se zaključiti kako je turizam koji se odvija „na otvorenom“ daleko podložniji nedaćama uzrokovanih prirodnim uzrocima.

Institucionalni uzroci sezonalnosti odnose se na pisane i nepisane norme i običaje koje nameće društvena sredina i okruženje u kojem se odvija razvoj turističkih aktivnosti. Pod institucionalnim uzrocima sezonalnosti turizma općenito se najčešće podrazumijeva broj i raspored praznika u kalendarskoj godini, zatim godišnji odmor, školski praznici i drugo. Sezonalnost turizma uzrokovana institucionalnim uzrocima manje je stabilna od sezonalnosti uzrokovane prirodnim uzrocima jer raspored praznika iz godine u godinu može varirati (primjerice blagdan Uskrsa nekada se odvija u ožujku a nekad u travnju , a budući da Uskrs iziskuje povećanu turističku aktivnost sezonalnost turizma u jednoj godini može značajno varirati ovisno u kojem mjesecu se odvija Uskrs).[4]

Posljedice sezonalnosti u turizmu se najčešće kategoriziraju u tri skupine: gospodarske, ekološke i sociokulturne.

Gospodarske posljedice su najizraženije te podrazumijevaju promjenjivost prihoda, promjenjivost razine zaposlenosti, poteškoće u privlačenju investicija, neučinkovitost u uporabi izvora i ostalo. Gospodarske posljedice sezonalnosti su pretežito negativne dok se kao ogledan primjer pozitivnog djelovanja sezonalnosti ističe građevinski sektor budući da građevinski radovi u turističkim destinacijama u pravilu započinju tek kada turistička sezona završi.

Ekološke posljedice sezonalnosti turizma povezane su s premašivanjem optimalne ekološke nosivosti kapaciteta određene turističke destinacije što rezultira pretjeranim zagađivanjem okoline te narušavanjem prirodne ekološke ravnoteže flore i faune. Izražena sezonalnost u određenim destinacijama može predstavljati pozitivni aspekt turističkog djelovanja destinacije jer bi se cjelogodišnjom intenzivnom turističkom aktivnošću poremetila kompletna ekologija tog područja zbog nemogućnosti uspostave održivog razvoja u destinaciji.

[4] Kožić, I., (2013), Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj? str. 472. , dostupno na: https://hrcak.srce.hr/116355 (20.8.2018.)

Sociokulturološke posljedice sezonalnosti turizma ponajprije se odnose na lokalnu zajednicu odnosno stalne žitelje koji obitavaju u destinaciji. Ovakve posljedice najizraženije su u destinacijama u kojima je kapacitet održivosti premašen jer se takve destinacije suočavaju s prenapučenim javnim prostorima, gužvama u prometu i usporenosti odvijanja javnog prometa, gužvama u trgovinama i poskupljenjima zbog povećane potražnje u ključnim mjesecima turističke sezone dok se van sezone lokalno stanovništvo suočava s manjkom kvalitetne ponude usluga za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba.[5]

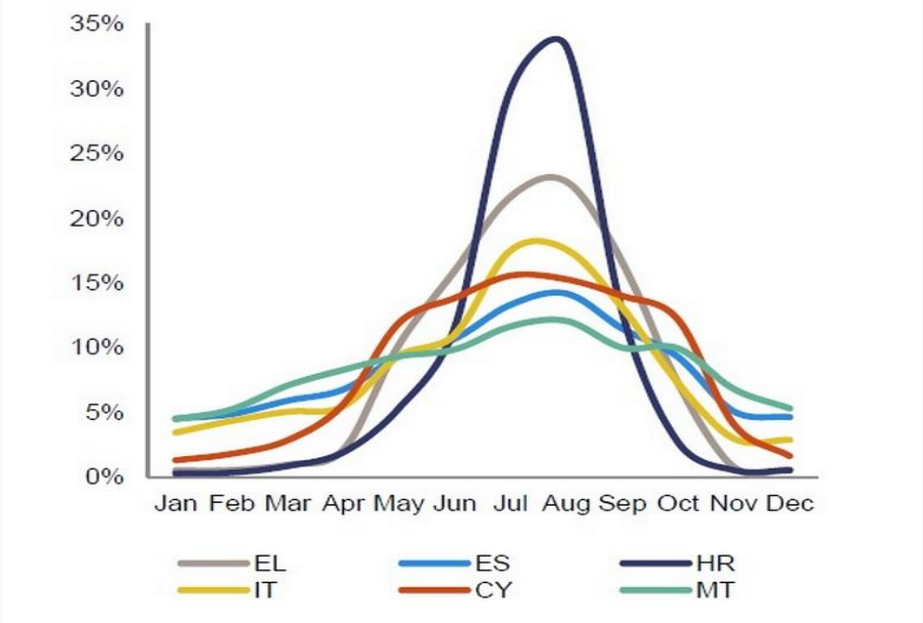
2.2. Sezonalnost u Hrvatskoj

U Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske ističe se kako je Hrvatska tipičan primjer zrele turističke destinacije s dominacijom jednog proizvoda („sunce i more“) s visokom sezonalnosti poslovanja, što je karakteristično za zemlje toplih mora (prije svega Mediterana i Jadrana). I dok su se druge mediteranske i srednjoeuropske turističke destinacije već sredinom 80-ih počele poslovno restrukturirati sukladno promjenama obrazaca ponašanja turista, Hrvatska je ušla u razdoblje raspada bivše države koje je trajalo od 10 do 15 godina, što je uvelike usporilo procese modernizacije hrvatskog turizma. Tek od 2000. počinje ozbiljniji zaokret u obnovi turističkih kapaciteta i naših turističkih destinacija, od kada Hrvatska bilježi značajan uspon na turističkom tržištu. Ostvareni rast poslovnih učinaka hrvatskog turizma u razdoblju od 2000. do 2011. uglavnom se temeljio na rastu cijena uslijed ostvarenih investicija i rasta kvalitete u hotelima i kampovima te na nekontroliranom fizičkom rastu kapaciteta obiteljskog smještaja u kućanstvima, koji je također načinio kvalitativni iskorak. Međutim, nije došlo do ozbiljnije promjene prosječne zauzetosti hrvatskih turističkih kapaciteta.[6]

Kožić ističe kako se sezonalnost turizma u Hrvatskoj općenito smatra visokom. Često se visoka sezonalnost ističe kao glavna nepoželjna karakteristika turističke potražnje, a rješavanje problema sezonalnosti strateškim ciljem hrvatskoga turizma.[7]

Iako mediteranske zemlje imaju mnogo toga za ponuditi u vidu povijesne i kulturne baštine, većina gostiju dolazi kako bi uživala u toploj klimi i priobalnim prirodnim atrakcijama. Ipak, nigdje u EU nema takve izražene sezonalnosti kao u Hrvatskoj.

[5] Ibid, str. 473.
[6] Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.godine (poglavlje 2.5: Ključna pitanja i ograničenja hrvatskog turizma), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (20.8.2018.)
[7] Kožić, I., (2013), op.cit., str. 470.



Legenda: EL – Grčka ES – Španjolska HR – Hrvatska

IT – Italija CY – Cipar MT - Malta

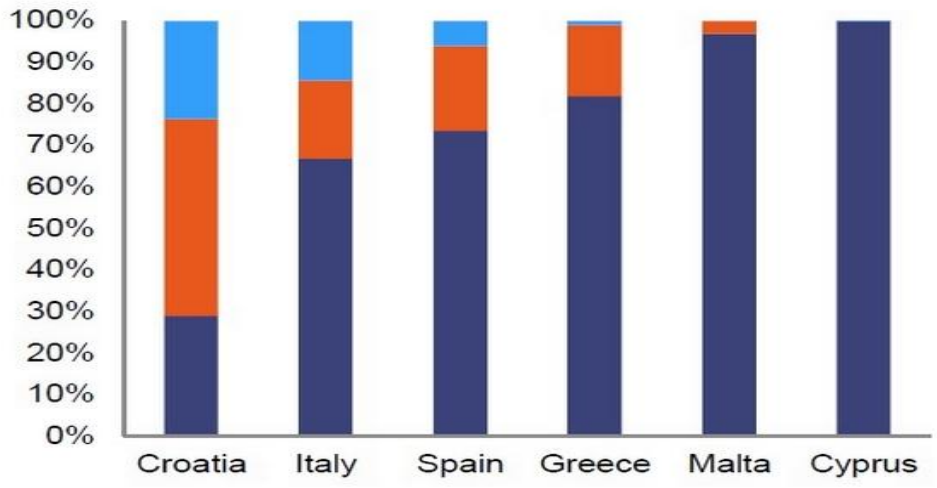
Graf 1: Distribucija noćenja stranih turista po mjesecima za 2016.godinu

Izvor: Orsini K., Ostojić V. (2018.), op.cit., str. 3.

Graf prikazuje distribuciju noćenja stranih turista u 6 mediteranskih zemalja kroz čitavu godinu (2016.) i saznajemo kako je u Hrvatskoj u 2016. godini čak 75% noćenja turista ostvareno u srpnju, kolovozu i rujnu. Hrvatska prema broju noćenja u sezoni svake godine postiže rekorde zbog čega su potrebna velika ulaganja u infrastrukturu (ceste, vodovod, kanalizacija, zbrinjavanje otpada) kako bi se pokrila opterećenja u „špici“ sezone. Međutim, zbog niske iskoristivosti kapaciteta tijekom godine upitna je njihova isplativost. Zbog navale turista u sezoni teško je izbjeći gužve i nižu kvalitetu usluga što dovodi do nezadovoljstva gostiju. Unaprijeđenje kvalitete usluga i povećanje cijena donijelo bi selekciju gostiju i smanjivanje pritisaka koji osjećaju najposjećenije destinacije u sezoni.

Autori Orsini i Ostojić smatraju kako sezonalnost može biti rezultat nepovoljnijih klimatskih uvjeta, odnosno hladnijeg vremena u Hrvatskoj izvan ljetnih mjeseci, za razliku od ostalih južnih mediteranskih destinacija. Grčka također ima izraženu sezonalnost, no kod njih sezona počinje već u travnju i traje do listopada. Što se tiče prosječne duljine boravka, u 2016. ona je u Hrvatskoj iznosila 5,3 dana, što je ispod prosječne dužine boravka na otocima Cipru (6,3) i Malti (5,9), ali iznad Španjolske (4,8) i Italije (3,6) koje su česta vikend odredišta za turiste.

Izražena sezonalnost dolazaka predstavlja izazov za tvrtke koje djeluju u sektoru turizma i ograničava učinak prelijevanja („spill-over effect“) na druge sektore. Takva kretanja su naročito nepovoljna za infrastrukturu koja ima visoke fiksne troškove poput velikih hotela (u prosincu i siječnju stopa popunjenosti je ispod 20%, a u kolovozu premaši 98%, što je najviša stopa u EU), kao i za trgovce te proizvođače dobara i usluga koji moraju odgovoriti na veliku, ali kratkotrajnu potražnju turista. To je jedan od razloga visoke ovisnosti turizma o uvozu – kratka ljetna sezona nije dovoljan poticaj za širenje proizvođačkih kapaciteta i to u konačnici ograničava pozitivan utjecaj turizma na druge domaće sektore. Štoviše, čak je i struktura smještaja usmjerena na onu koja zahtjeva manje radne snage: privatni smještaj i kampove. Visoka sezonalnost također ne omogućava stabilno zapošljavanje tijekom cijele godine pa privremeni radnici čine otprilike 45% ukupno zaposlenih u turizmu, što je daleko najveći udio u EU.[8]



Legenda: **Kampovi, parkovi za rekreacijska vozila i kamp kućice**

Blagdanski i ostali kratkotrajni smještaji

Hoteli i slični smještaji

Graf 2: Noćenja stranih turista prema tipu smještaja za 2015.godinu

Izvor: Orsini K., Ostojić V. (2018.) , op.cit., str. 3.

Iz priloženog grafa može se iščitati kako u usporedbi s konkurentnim zemljama na Mediteranu, Hrvatska ima najmanji udio noćenja stranih turista u hotelskom smještaju. U Hrvatskoj se u hotelima i sličnom smještaju ostvari svega 30% noćenja stranih turista. To je daleko ispod 65% koliko je prosjek u usporedivim zemljama. Razlog tome najvjerojatnije leži

[8]Orsini K., Ostojić V. (2018.) : Tourism Industry: Beyond the Sun and Sea, str 3., dostupno na: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/eb036_en.pdf (21.8.2018.)

u samoj činjenici što se broj kreveta u privatnom smještaju znatno povećao u odnosu na blaži rast broja kreveta u hotelskom smještaju pa su i cijene pristupačnije, ali i ponuda konkretnija i usmjerenija na individualne želje i preferencije gostiju koji plaćaju takav smještaj. Također, broj kreveta u hotelskom smještaju često ne zadovoljava kapacitete destinacija u Hrvatskoj, osobito u priobalnom području pa se često događa situacija nemogućnosti rezervacije takvog smještaja u željenom periodu zbog popunjenosti kapaciteta traženog hotela. Kampovi i slični smještaj također zauzimaju značajniji postotak u broju noćenja stranih turista u Hrvatskoj dok primjerice na Malti i na Cipru prevladava gotovo isključivo hotelski smještaj, a u susjednoj Italiji iako postoji udio kampova i privatnog smještaja, noćenja turista u hotelskom smještaju prevladava.

U Hrvatskoj kampovi i privatni smještaj, koji posluju samo tijekom ljetne sezone, čine čak oko 80 % ukupnih smještajnih kapaciteta. Zapravo se sezonalnost turizma u Hrvatskoj produbila jer se u zadnjih 10 godina značajno povećao broj noćenja u ljetnoj sezoni u odnosu na ostatak godine. Tako se u Hrvatskoj 86 % ukupnih godišnjih noćenja realizira u razdoblju od početka lipnja do konca rujna. Ipak valja naglasiti kako je sezonalnost globalni fenomen koji je izražen i u ostalim mediteranskim zemljama iako Hrvatska, uz Crnu Goru, prednjači u samoj razini koncentracije sezonalnosti u turizmu. Glavni razlog tome predstavlja nepovoljan broj i struktura smještajnih kapaciteta u destinaciji kao i prevelika usmjerenost na turizam „sunca i mora“ dok se premalo koncentracije pridaje ostalim oblicima turizma osobito kulturnom koji bi u Hrvatskoj, uz kvalitetniju podršku lokalne zajednice i efikasniju promociju, trebao biti onaj primarni motiv dolaska turista. Dakle, rješenje predstavlja realizacija diferenciranih turističkih proizvoda koji će omogućiti privlačenje potražnje u razdoblju izvan glavne ljetne sezone. Izgradnje takvih proizvoda u Hrvatskoj je već počela, ali i dalje u manjem obujmu te ovisi isključivo o privatnoj inicijativi poduzetnika.[9]

D. Krešić iz Instituta za turizam izlaže svoj stav o sezonalnosti u Hrvatskoj: „Sezonalnost je moguće smanjiti samo strateškim promišljanjem turističkog razvoja, što podrazumijeva sustavan i kontinuiran rad na podizanju kvalitete destinacijskog menadžmenta, a osobito na poboljšanju postojećih, kao i razvoju novih i inovativnih turističkih proizvoda, koji bi turistima omogućili kvalitetno i sadržajno turističko iskustvo i boravak u destinaciji i izvan glavne turističke sezone. Konačno, znanstvena istraživanja o sezonalnosti hrvatskog turizma pokazuju to da različita emitivna tržišta i različite vrste smještajnih kapaciteta karakterizira

[9] Čičmar, S., (2015), dostupno na: http://hrturizam.hr/da-li-je-u-hrvatskoj-moguce-smanjiti-sezonalnost/ (21.8.2018.)

različit stupanj sezonalnosti. To znači da bi mjere turističke politike usmjerene na promjenu strukture smještajnih kapaciteta (povećanje udjela hotelskog smještaja), kao i veća usmjerenost na emitivna tržišta koja karakterizira niža sezonalnost, vjerojatno smanjili sezonalnost potražnje za hrvatskim turističkim proizvodom".[10]

Krešić D. nadodaje kako je smanjenje sezonalnosti, što se često navodi kao strateški cilj i imperativ hrvatskog turizma, moguće postići samo dugoročnim, kontinuiranim i predanim radom na podizanju kvalitete turističkog proizvoda koji je trenutno, u brojnim hrvatskim destinacijama, na zabrinjavajuće niskoj razini. S druge strane, na učinke kratkoročnih, administrativnih i „ad hoc" mjera, čak ako su one i pozitivne, treba gledati prije svega kao na splet sretnih okolnosti, a ne kao na posljedicu planskog i promišljenog turističkog razvoja.

Sezonalnost turizma u Hrvatskoj uzrokovana je geografskim obilježjima najatraktivnijih turističkih područja. Glavno geografsko obilježje predstavlja klima i klimatski uvjeti koji izravno određuju način i dužinu trajanja korištenja turističkih resursa poput Jadranskog mora dok s druge strane postoji trend korištenja godišnjih odmora u pojedinim europskim zemljama iz kojih se generira najveća potražnja za turizmom u Hrvatskoj. Od ostalih čimbenika valja spomenuti razne promjene u trendovima u turizmu koji se reflektiraju na promjene ponašanja turista poput korištenja više kraćih godišnjih odmora tijekom godine ili utjecaji turističkih posrednika na odabir destinacija i vrstu putovanja putem kreiranja zanimljivih paket aranžmana.[11]

U Strategiji razvoja Republike Hrvatske kao bitan činitelj uspjeha razvoja turizma do 2020. godine ističe se uklanjanje većeg broja razvojnih ograničenja s kojima se turistička politika nije pravovremeno suočila. Posebnu pozornost treba obratiti na razvojno stimulativne institucionalne uvjete za stvaranje pozitivne investicijske klime i jače privlačenje poduzetničkog interesa te ulaganja u turistički sektor, posebno hotele i rezorte. Velik napor valja uložiti i u kvalitativnu transformaciju smještaja u kućanstvima te unapređenje turističkog lanca vrijednosti u našim brojnim turističkim destinacijama. U tu svrhu valja maksimalno koristiti raspoloživa sredstva fondova EU. [12]

[10] Antić, J. (2015) Hrvatski turizam može bolje i više – u čemu je problem? Dostupno na: https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hrvatski-turizam-moze-bolje-i-vise-u-cemu-je-problem-20150410 (21.8.2018.)
[11] Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., (2010), Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 9.
[12] Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (poglavlje: 2.5. Ključna pitanja i ograničenja hrvatskog turizma)

Iz Glavnog plana i strategije razvoja turizma Republike Hrvatske saznaje se kako je Hrvatska u cjelini, kao i najveći dio njenog priobalnog područja, još daleko od granica turističkog prihvatnog kapaciteta, posebice u usporedbi sa Italijom, Španjolskom i/ili Maltom. Ipak, određeni oblici potencijalnog ugrožavanja turističkog prihvatljivog kapaciteta u Hrvatskoj postoje te se odnose na isključivo uski priobalni prostor. Najizraženiji oblik ugrožavanja privatnog kapaciteta u Hrvatskoj čine izravni fizički pritisci na prostor putem prekomjerne izgradnje smještajnih turističkih sadržaja te kuća za odmor. Ograničenja koja proizlaze iz ugrožavanja sociokulturnog prihvatnog kapaciteta manje su izražena, ali dugoročno mogu biti vrlo opasna. U prostorima u kojima je sociokulturni kapacitet ugrožen, pada atraktivnost zbog gubitka autohtonosti prostora, a stvara se i negativan odnos stanovništva prema turističkom razvoju. Takav je slučaj s lokalitetima u kojima dolazi do stvaranja velikog nerazmjera između broja turista i domaćeg stanovništva te, sa sociokulturnog gledišta, osobito osjetljivim autentičnim prostorima kao što su, primjerice, većina hrvatskih otoka. Mnogo opasniji oblik ugrožavanja fizičkog prihvatnog kapaciteta priobalja Hrvatske od izgradnje komercijalnih smještajnih kapaciteta predstavlja izgradnja kuća za odmor. Naime, za razliku od hotela, turističkih naselja i kampova čiji je broj zadnjih dvadesetak godina rastao vrlo sporo, broj kuća za odmor je u priobalnom dijelu skoro udvostručen, a broj osoba koji u njima borave u vrhu turističke sezone već je dostigao broj osoba u komercijalnim smještajnim kapacitetima. Osim izravnog fizičkog opterećenja raspoloživog prostora i smanjivanja mogućnosti za razvoj komercijalnih projekata, kuće za odmor svojim neprimjerenim izgledom često dodatno umanjuju atraktivnost primarnog turističkog prostora. Najmanji porast broja kuća za smještaj kao i općenito broja komercijalnih smještajnih kapaciteta je u području kontinentalne Hrvatske.[13]

Sljedeća slika prikazuje osnovna razvojna načela hrvatskog turizma do 2020. godine. Razvoj turističkog proizvoda podrazumijeva suradnju nositelja javne vlasti s privatnim sektorom, civilnim sektorom, institucijama u sferi kulture, zdravstva, prometa i sl. Potrebno je pojednostavniti (deregulirati) postojeći zakonski okvir, usmjeriti se na ekološki odgovoran razvoj i razviti niz novih turističkih doživljaja kao što je kulturni turizam, zdravstveni turizam i slično uključujući i razvoj kontinentalnog turizma. Potrebno je diferencirati Hrvatsku od konkurentnih destinacija putem autentičnosti turističke ponude i kreativnosti turističkih subjekata. Hotelijerstvo je ključni pokretač investicijskog ciklusa, a inovirani tržišni pristup

[13] Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske (2012.) (izvještaj 6.) str. 16., dostupno na: http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-06-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf (22.8.2018.)

treba se temeljiti na „rebrandingu“ Hrvatske te interpretiranju njenog središnjeg identiteta. Hrvatski proizvođači morali bi se više povezivati s turističkim sektorom kako bi se kvalitetni domaći proizvodi predstavili međunarodnoj potražnji, a uspješno i dugoročno održivo pozicioniranje hrvatskog turizma na međunarodnom tržištu podrazumijeva osjetno unaprijeđenje postojeće razine kvalitete i izvrsnosti.



Slika 1: Razvojna načela hrvatskog turizma do 2020. godine

Izvor: Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. Godine (poglavlje 4.1. Razvojna načela)

2.3. Strategije za ublažavanje negativnih utjecaja sezonalnosti

„S obzirom na to da se sezonalnost odnosi na obrazac turističkih dolazaka ustaljen kroz dulje vremensko razdoblje u velikom broju zemalja, razvijen je cijeli niz strategija kojima se mogu ublažiti negativni utjecaji sezonalnosti. Većina strategija za ublažavanje sezonalnosti i/ili njezinih posljedica implementira se na razini poduzeća i destinacija. To su prvenstveno:

- cjenovna diferencijacija (sezonske promotivne cijene);

- proizvodna diversifikacija koja se odnosi na izgradnju novih atrakcija ili organizaciju festivala i sličnih događanja, kreativno tematsko pakiranje postojećih proizvoda te razvoj nišnih proizvoda kako bi se privukli novi tržišni segmenti;
- tržišna segmentacija koja se odnosi uglavnom na privlačenje novih tržišnih niša;
- strateška partnerstva s turoperatorima za prodaju izvan sezone.

Unatoč tome što su uzroci i posljedice sezonalnosti na razini destinacija različiti te se, uslijed toga, sezonalnost adresira uglavnom kroz destinacijske strategije, planerima stoji na raspolaganju i nekoliko mjera državne politike poput rasporeda i trajanja školskih praznika za ublažavanje oscilacija u potražnji, fleksibilniji zakon o radu za problem s radnom snagom, financijske potpore razvoju novih proizvoda, porezne olakšice za putovanja u udaljenije ili nerazvijene destinacije, ulaganje u prometnu infrastrukturu kako bi se poboljšala dostupnost ili poticanje turističkih poduzetničkih klastera i mreža.“[14]

Kako bi se pokušalo uspješno riješiti problem sezonalnosti u hotelskom smještaju, ali i općenito u svim sferama turističke djelatnosti, potrebna je kvalitetna suradnja države s destinacijama koje nastoje suzbiti problem sezonalnosti. Konkretne državne mjere, poticaji ili zakoni mogu značajno poboljšati trenutnu situaciju na turističkom tržište neke destinacije. Jedna od najznačajnijih mjera koja se tiče konkretno grada Splita jest snažnija prometna povezanost. Ovo se prvenstveno odnosi na zračni promet, ali i povećanje broja kruzera van turističke sezone. Snažnija prometna povezanost grada Splita s ostatkom Europe izvan sezone u vidu povećanja broja letova za Split ili popusta na autobusne i željezničke karte u smjeru Splita mogu znatno unaprijediti broj posjetitelja izvan sezone. Na web stranici „putovnica.net“ koja služi za pregled i rezervaciju avionskih letova uočava se kako primjerice za siječanj naredne godine postoji oko tridesetak letova iz oko dvadesetak država svijeta iz i prema Splitu što dokazuje kako grad Split, u odnosu na prethodne godine, ima raznovrsnu i brojnu ponudu avionskih letova te da je vrlo dobro povezan sa ostatkom svijeta. Na stranici lučke uprave grada Splita postoji uvid u trenutnu najavu dolazaka kruzera u Splitsku luku, a broj se kreće od nekih 3 dolazaka u siječnju iduće godine i 5 dolazaka u veljači. Uočava se kako je broj najavljenih dolazaka kruzera van sezone iznimno nizak te da se njegovim povećanjem može utjecati na produljenje sezone jer veća brojnost turista u gradu van sezone znači i rast prihoda, svakako uz nastojanje da kvaliteta i sadržajnost usluga ostanu na visokoj razini.

[14] Ibid, str. 44.

2.4. Mjere za suzbijanje sezonalnosti

Sezonalnost u odvijanju turističkog prometa ima za posljedicu brojne probleme. Ključni problem predstavlja neravnomjerno ostvarivanje ekonomskih i drugih učinaka na razini destinacije i na razini gospodarskih subjekata koji izravno posluju s turistima što uzrokuje dodatne operativne troškove poput angažmana dodatne sezonske radne snage. Također sezonalnost „iskrivljuje" sliku o gospodarskim potencijalima turizma jer se često turizmu pridaju samo direktni ekonomski učinci nastali prodajom usluga turistima dok se indirektni učinci nastali prodajom raznih sirovina, proizvoda i usluga u okviru lanaca dobavljača, u pravilu, ne prepisuju učincima turizma. Kao rezultat krive predodžbe o turističkom potencijalu, turizam se često podcjenjuje što dovodi do nerazumijevanja važnosti potpore njegova razvoja. Posljedica sezonalnosti dakako ima još bezbroj kao što je i prekomjerno korištenje turističkih resursa koji su pretjerano valorizirani tijekom nekoliko mjesecima turističke sezone, a sve one donose uvid u srž samog problema i njegovu kompleksnost te predstavljaju izazove u pronalasku rješenja za suzbijanje sezonalnosti što se može deklarirati kao jedan od najviših prioriteta u razvoju Hrvatske.[15]

Kako bi se zaustavili prethodno spomenuti negativni trendovi i stvorili mehanizmi za uspješnu borbu protiv sezonalnosti, trebaju se primijeniti određene mjere za suzbijanje sezonalnosti, a to su:

- Osuvremenjivanje turističkih proizvoda destinacija prema konceptu razvoja specifičnih oblika turizma (kongresni turizam, vjerski turizam, kulturni turizam);
- Tržišno usmjerenje svake pojedine destinacije i specijalizacija njihove ponude prema odabranim uskim segmentima potražnje (nautičari, turisti „treće dobi", sportaši);
- Angažiranje turističkih posrednika u popunjavanju turistički receptivnih kapaciteta u pred i posezoni;
- Unaprijeđenje hotelske ponude koja podrazumijeva integraciju s velikim hotelskim korporacijama i privlačenje novih inozemnih kapitalnih ulaganja čime se postiže veća konkurentnost i viši standardi kvalitete u pružanju hotelskih usluga;
- Zaustavljanje stihijske izgradnje soba, apartmana, stanova i kuća za odmor u okviru kojih je vrlo teško pratiti ostvareni turistički promet, čime bi se zaustavio rast sive ekonomije i povećali javni prihodi;
- Osnažiti sustav turističke inspekcije u cilju suzbijanja nelojalne konkurencije među pružateljima usluga smještaja (osobito privatnog);

[15] Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., (2010), op.cit., str. 9-10.

- Cjelovita sistematizacija i certificiranje radnih mjesta u sustavu turizma što će osigurati višu kvalitetu u pružanju usluga, zadovoljnije korisnike i izdašniju turističku potrošnju;
- Redizajniranje sustava obrazovanja za potrebe turizma koji će omogućiti optimalno zadovoljenje potreba tržišta rada u turizmu za pojedinim profilima zaposlenika, kao i njihovo cjeloživotno usavršavanje;
- Postupno mijenjanje stavova ekonomista i predstavnika javnog sektora o ulozi i značaju turizma u nacionalnom gospodarstvu kako bi se probudila svijest o važnosti koju turizam ima za nacionalno gospodarstvo.[16]

2.5. Projekt 365

Temeljna svrha i smisao projekta „Hrvatska 365“ jest osmisliti način kako putem promocije kvalitetnih sadržaja koji se odvijaju izvan regularne turističke sezone stvoriti podlogu za cjelogodišnji uspješni razvoj turizma u Hrvatskoj. Drugim riječima, cilj je privući potencijalne posjetitelje u Hrvatsku nudeći im kvalitetan sadržaj kojim će Hrvatska nastojati prebroditi ključan problem brojnih zemalja svijeta, a to je sezonalnost turizma.



Slika 2: Logotip projekta PPS „Hrvatska 365“

Izvor: https://goo.gl/images/bKfV46

Hrvatska 365 naziv je programa turističkog pilot-projekta za pred i posezonu (PPS) čija je osnovna namjera promovirati turističke sadržaje u Hrvatskoj koji nisu obuhvaćeni glavnom

[16] Ibid, str. 11-12.

turističkom sezonom. Pilot-projekt se odnosi na realizirane aktivnosti za pred i posezonu 2014. godine u kojem su ukupno 22 destinacije diljem Hrvatske imale mogućnost jačeg tržišnog pozicioniranja putem PPS oznake. Ukupna vrijednost pilot-projekta PPS iznosila je 4,8 milijuna kuna. U jesen 2014. godine javnosti je predstavljena web podstranica s natpisom „Hrvatska 365“ na postojećoj stranici „hrvatska.hr“ na kojoj se objavljuju sadržaji Hrvatske turističke zajednice. Nova Internet podstranica orijentirana je na šest turističkih proizvoda, odnosno sadržaja – kulturni, etno i gastro, biciklizam, poslovna putovanja, wellness i zdravlje te aktivni odmor. Ovaj projekt je ključan projekt putem kojega se mogu posebno naglasiti resurse koje hrvatski turizam ima u pred i posezoni. Ovim projektom nastoji se prikazati Hrvatsku kao destinaciju gdje se može 365 dana tijekom godine pronaći nekakva zadovoljavajuća razina turističke aktivnosti i događanja i pokazati kako Hrvatska svoj turizam ne temelji isključivo na „suncu i moru“. Pošto se radi o korjenito novom programu koji obuhvaća cijelu Hrvatsku, on će se iz godine u godinu prilagođavati i modificirati, a ujedno je cilj da se tim programom turistička djelatnost u Hrvatskoj decentralizira.[17]

Rebrending Hrvatske kao turističke destinacije, suzbijanje sezonalnosti i povećanje prosječne potrošnje po turistu neki su od glavnih ciljeva hrvatskog turizma do 2020. koji su određeni i strategijom i marketing planovima. Na suzbijanju sezonalnosti se radi putem projekta „Hrvatska 365“, čiji se učinci očituju u tome što se već u prvim mjesecima 2015. godine uočava porast broja turista, a s postojećim 22 PPS (pred i posezona) destinacijama uskoro će se pridružiti još 20-ak čime će se pokriti 95 posto kapaciteta hrvatskog turizma. „Hrvatska 365“ je program koji vodi ka uvođenju destinacijskog menadžmenta, ali i promjeni zakona o turističkim zajednicama i o boravišnoj pristojbi koja se dogodila krajem 2017. godine. [18]

U analizi iz 2016. godine koju je iznio utjecajni bloger Paul Bradbury dobivaju se mnogo jasnija saznanja o učinkovitosti ovakvog projekta u praksi. Prema službenim podatcima, projekt je uspio jer se brojka dolazaka i noćenja solidno povećava. Nakon godinu i pol dana od službenog predstavljanja projekt je i dalje pohvaljivan od strane vrha hrvatskog turizma kao i većine od ukupno 22 primorske i kontinentalne destinacije koje su u njega uključene. U prvih šest mjeseci uloženo je pet milijuna kuna, a točan iznos za prošlu godinu nije objavljen, no najavljivano je kako će iznos biti višestruko veći. Bradburyeva analiza upozorava kako je

[17] “Hrvatska 365” spašavat će pred i posezone, dostupno na: http://www.tportal.hr/vijesti/biznis/346208/Hrvatska-365-spasavat-ce-pred-i-posezone.html, (23.8.2018.)
[18]Hina (2015.), Ciljevi turizma: Rebranding Hrvatske kao turističke destinacije i suzbijanje sezonalnosti, dostupno na: http://novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Ciljevi-turizma-Rebrending-Hrvatske-kao-turisticke-destinacije-i-suzbijanje-sezonalnosti (23.8.2018.)

cijeli projekt reklamiran s planom da će u odabranim turističkim zonama najmanje 50% sadržaja biti dostupno tijekom cijele godine, no od predstavljenih izvansezonskih sadržaja gotovo ništa nije ostvareno. Domena stranice „croatia365.com“ je na prodaji, a od službenih informacija na stranicama odabranih destinacija ne doznaju se nikakve korisne informacije osim onih općenitih o samoj destinaciji. Spomenuta je i mobilna aplikacija do koje ne vodi nijedan link dok se primjerice gastronomska ponuda u nekim destinacijama svodi na jedan restoran (grad Hvar). Bradbury smatra kako Hrvatska definitivno ima što ponuditi u svih dvanaest mjeseci, ali da bi se to moglo raditi puno inteligentnije. Smatra kako su vino, kultura i avanturistički turizam ono na čemu bi Hrvatska mogla izgraditi svoj cjelogodišnji turizam dok velikim problemom ističe niski broj avionskih letova i slabu povezanost Hrvatske s ostatkom svijeta van turističke sezone.[19]

3. STRUKTURA SMJEŠTAJNIH KAPACITETA U SPLITU I TURISTIČKA PONUDA VAN SEZONE

3.1. Pregled smještajnih kapaciteta i broj dolazak i noćenja u Splitu

U posljednjih nekoliko godina, Split se pretvorio u atraktivnu i poželjnu turističku destinaciju, a broj smještajnih jedinica (posebice u privatnom smještaju) se kontinuirano povećava kao i dolazak i noćenja turista.

Tabela 1: Dolasci i noćenja u gradu Splitu prema vrsti smještajnog objekta

Vrste objekta	2013		2014		2015		2016		2017	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Hoteli	141567	262054	174829	308964	200971	410902	223.949	429.532	255.297	471.753
Kampovi - skupina kampovi	29197	105941	26923	106858	27292	105817	27.181	112.055	30.196	127.470
Druge vrste -skupina kampovi	49717	118161	62957	140666	78801	184338	105.210	250.187	125.057	304.053
Objekti u domaćinstvu	89819	433008	132637	592502	168576	758801	230.553	978.470	326.359	1.300.039

Izvor: Turistička zajednica grada Splita, interna dokumentacija

[19]Petranović, D.(2016.), Brutalna analiza HTZ-ovog projekta: Potrošeni milijuni, a gosti gladni, žedni i izgubljeni, dostupno na: https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/brutalna-analiza-htz-ovog-projekta-potroseni-milijuni-a-gosti-gladni-zedni-i-izgubljeni-20160216 (24.8.2018.)

Tablica 1 prikazuje broj dolazaka i noćenja u gradu Splitu kroz razdoblje koje obuhvaća proteklih pet godina (ne računajući tekuću godinu). Iz tablice se iščitava kako je privatni smještaj, to jest objekti u domaćinstvu, postao najtraženija vrsta smještaja u kojoj gosti odsjedaju. Uočava se kako se kroz godine broj dolazaka i noćenja u privatnom smještaju konstantno povećava i to puno većim intezitetom no što je to slučaj s hotelima i ostalim smještajnim jedinicama. Iz tablice vidi se kako u 2013. godini hoteli predstavljaju primaran izbor kod gostiju kada je u pitanju odabir smještajne jedinice dok se s godinama koje slijede taj broj izjednačava s brojem dolazaka i noćenja u privatnom smještaju, da bi zadnje dvije godine privatni smještaj preuzeo primat u broju dolazaka i noćenja gostiju.

Tabela 2: Pregled smještajnih kapaciteta u gradu Splitu

					DOMAĆINSTVO										
Godina	hoteli	hosteli	druge vrste smještaja	kampovi	Split	Slatine	Stobreč	Donje Sitno	Gornje Sitno	Kamen	Srinjine	Žrnovnica	Ukupno	UKUPNO KREVETA (bez kampova)	UKUPNO
2013	2101	773	1276	1221	7562	2411	439	0	0	0	0	61	10473	14623	15844
2014	2359	849	1255	1221	9220	2411	502	0	0	0	0	106	12239	16702	17923
2015	2491	1030	1356	1155	9726	1515	571	0	0	0	0	183	11995	16872	18027
2016	2765	1148	2534	1149	12209	2222	822	28	37	18	84	211	15631	22078	23227
2017	3180	1217	2902	1149	15618	2364	1038	28	49	56	121	261	19535	26834	27983

Izvor: Turistička zajednica grada Splita, interna dokumentacija

Tablica 2 prikazuje broj smještajnih kapaciteta tijekom proteklih pet godina (ne uključujući tekuću godinu) u gradu Splitu i prigradskim mjestima koji administrativno pripadaju gradu Splitu. Uočava se kako se u hotelima i drugim vrstama smještaja kao i u domaćinstvima broj smještajnih kapaciteta konstantno povećava iz godine u godinu. Omjer broja kreveta u hotelskom smještaju naspram onog u domaćinstvu svake godine raste u korist domaćinstva obzirom da broj kreveta raste brže od onoga u hotelskom smještaju. Tome pridonosi i činjenica kako su okolna prigradska mjesta (poput Sitnog, Srinjina i Kamena), koja gostima nisu nudila mogućnost privatnog smještaja, u prethodne dvije godine plasirala svoje smještajne kapacitete na tržište i taj se broj također značajno povećava.

Tabela 3: Broj dolazaka i noćenja u gradu Splitu po mjesecima u razdoblju 2013.-2015. godine

Siječanj	I 2015.		I 2014.		I 2013.	
	Dolazak	Noćenja	Dolazak	Noćenja	Dolazak	Noćenja
Total	5.561	17.306	4.870	12.708	3.775,000	9.357
Veljača	**II 2015.**		**II 2014.**		**II 2013.**	
Total	6.809	18.624	6.235	13.946	5.031	10.319
Ožujak	**III 2015.**		**III 2014.**		**III 2013.**	
Total	12.109	29.214	11.293	22.671	9.527	21.155
Travanj	**IV 2015.**		**IV 2014.**		**IV 2013.**	
Total	24.808	57.785	23.295	51.987	16.295	35.662
Svibanj	**V 2015.**		**V 2014.**		**V 2013.**	
Total	40.544	99.048	36.647	79.598	30.493	67.664
Lipanj	**VI 2015.**		**VI 2014.**		**VI 2013.**	
Total	53.877	145.744	47.392	123.679	39.577	102.749
Srpanj	**VII 2015.**		**VII 2014.**		**VII 2013.**	
Total	96.584	322.854	79.987	265.940	66.957	221.635
Kolovoz	**VIII 2015.**		**VIII 2014.**		**VIII 2013.**	
Total	103.350	350.613	88.233	293.136	72.225	245.104
Rujan	**IX 2015.**		**IX 2014.**		**IX 2013.**	
Total	60.635	166.866	52.118	138.610	44.193	115.682
Listopad	**X 2015.**		**X 2014.**		**X 2013.**	
Total	32.308	77.767	27.817	64.032	23.108	52.815
Studeni	**XI 2015.**		**XI 2014.**		**XII 2013.**	
Total	11.053	29.918	8.914	23.553	7.894	18.056
Prosinac	**XII 2015.**		**XII 2014.**		**XII 2013.**	
Total	9.145	21.514	7.253	21.519	6.153	13.877

Izvor: Turistička zajednica grada Splita

Tablica 3 prikazuje broj dolazaka i noćenja u gradu Splitu po mjesecima kroz 2013., 2014. i 2015. godinu. Iz tablice lako se uočava kako se broj dolazaka i noćenja svake godine povećava kroz svih 12 mjeseci. Zanimljiva je i uočljiva značajna razlika u broju dolazaka i noćenja u ljetnim mjesecima (kada traje glavna turistička sezona) i u zimskim mjesecima. Razlika između maksimalnog broja dolazaka i noćenja i minimalnog broja je iznimno velika i prikazuje stvarnu situaciju u kojoj se turizam u Splitu nalazi. Ovakav omjer broja turista u zimskim, odnosno ljetnim mjesecima ukazuje na vrlo visoko izraženu sezonalnost turističkih dolazaka i noćenja u Splitu. Mjesec s najvećim brojem dolazaka i noćenja turista jest kolovoz koji ima prevlast kroz sve tri godine prikazane u tablici. Slijede ga rujan i srpanj što vodi zaključku kako prevladavaju mjeseci u ljetnom periodu godine što bi značilo da posjetitelji grada Splita ovu destinaciju percipiraju kao destinaciju u kojoj klimatski uvjeti čine osnovni čimbenik turističkog razvoja destinacije. Brojnost posjetitelja u ljetnim mjesecima ukazuje na

temeljne motive dolazaka turista u Split a to je kupališni turizam, odnosno turizam „sunca i mora“, koji su očito postali primaran razlog dolazaka turista u Split. Ovako izraženu sezonalnost na primjeru grada Splita može se pripisati nepovoljnim klimatskim uvjetima u zimskim mjesecima, za razliku od nekih konkurentskih destinacija koje se nalaze na južnom Mediteranu i čiji je geografski položaj znatno povoljniji za razvoj cjelogodišnjeg kupališno/odmorišnog turizma, trendovima uzimanja godišnjih odmora u ljetnim mjesecima od strane većine poslovnih ljudi u Europi, turističkoj usmjerenost grada na prvenstveno kupališni turizam i sličnim razlozima.

3.2. Turistička ponuda grada Split van sezone

Na stranicama turističke zajednice grada Splita može se uočiti podstranica koja se odnosi na projekt „Hrvatska 365“ te poseban dio posvećen primjeni samog projekta u gradu Splitu kao jednoj od odabrane 22 destinacije koje su obuhvaćene ovim projektom. Projekt „Hrvatska 365“ može uvelike pridonijeti boljem pozicioniranju grada Splita i rivijere na svjetskoj turističkoj mapi. Svrha projekta je privlačenje sve većeg broja turista izvan glavne turističke sezone. Turisti se mogu već u rano proljeće rado zaputiti u razgledavanje dalmatinskih tvrđava, povijesne jezgre 1700 godina starog Splita, uputiti se na rafting ili canoing na Cetini, odvažiti se na savladavanje penjališta na Šolti, uputiti se pješačkim rutama na obližnje planine Kozjak i Mosor po nevjerojatan pogled na dalmatinske otoke i priobalje. Gradovi Split i Omiš, te otok Šolta, udružili su svoje turističke snage i objedinjeni zajedničkim nazivom „Splitska rivijera“, nastupaju na tržištu kao sudionici pilot projekta HTZ-a – PPS „Hrvatska 365“. Pored ciljanog produljenja turističke sezone kristaliziranjem novih turističkih proizvoda, svrha njihova priključenja ovom projektu je i dodatno podizanje konkurentnosti regije. Upravo je sezonalnost ono što nacionalna turistička zajednica nastoji izbjeći primjenom PPS modela, a destinacijama-nositeljicama prestižne PPS oznake, od kojih je ukupno 14 na jadranskom i 8 na kontinentalnom području, omogućuje se veća tržišna prepoznatljivost. Klub PPS važan je činitelj za tehnički dio priče. Naime, njega čini koordinacijski odbor sastavljen od direktora turističkih zajednica, dok su timovi od po 3 do 7 članova osnovno provedbeno tijelo. Oni predstavljaju jednu od šest proizvodnih grupa na koje će biti orijentirana i Internet podstranica, a iste obuhvaćaju sferu kulturnog turizma i aktivnog odmora, gastro i eno ponudu, biciklizam, wellness i zdravlje, te poslovna putovanja. Kao uspješan član PPS-a istaknula se upravo Splitska rivijera koja je u ovom modelu prepoznala izvrsnu šansu za međusobno povezivanje svojih destinacija i jačanje novih turističkih

proizvoda. Kultura i sportsko-rekreacijski sadržaji poput aktivnog odmora i biciklizma oduvijek predstavljaju njenu snagu i iznimni potencijal, a za ciljana geo-tržišta odabrane su zemlje Skandinavskog poluotoka.[20]

Osim što njeguje identitet destinacije za aktivni odmor, ovo je svakako i regija kulture. Ponudom se ističe grad Split, sa pregršt svjetski poznatih znamenitosti poput Dioklecijanove palače, sa izuzetnom ponudom muzeja, galerija, kina i kazališta, za koje u sklopu „City break" programa nudi „iSplitCard" kojom gosti ostvaruju pravo na besplatnu turu razgledavanja.[21]

Da bi turisti Split što potpunije doživjeli, stvoreni su „City break vikendi" – najnoviji turistički hit kojeg je pripremila Turistička zajednica Grada Splita. Može se doći u Split bilo koji vikend (petak – ponedjeljak) u razdoblju od listopada do travnja i posjetitelji će dobiti besplatno Splitsku kartu (Split card) koja će sadržavati jednu turu razgledavanja grada Splita. Također, dobit će besplatne karte za subotnji program po izboru (kazalište ili koncert).[22]

Atrakcija pod nazivom „Dinner in the sky" upotpunjavala je turističku ponudu u gradu Splitu izvan sezone u 2014. i 2015. godini. Atrakcija se tih godina realizirala uz blisku suradnju Turističke zajednice grada Splita i Gradske uprave i pružala je nezaboravni doživljaj s jedinstvenim kulinarskim zadovoljstvom. Stol s 22 ljudi na visini od 50 metara postavljao je tim stručnjaka te se „chef" osobno pridruživao gostima kako bi ih posluživao i pričao o svojoj hrani i jelovniku. Ova atrakcija reprezentativan je primjer suzbijanja sezonalnosti poboljšanjem kvalitete turističke ponude. U 2016. godini atrakcija se nije održavala u Hrvatskoj, a naredne 2017. godine je održana u Zagrebu.

[20] Turistička zajednica grada Splita , dostupno na: https://visitsplit.com/hr/1540 (26.8.2018.)
[21] Ibid
[22] Ibid



Slika 3: „Dinner in the sky“

Izvor: https://visitsplit.com/hr/1540

Ljubiteljima povijesti i kulture preporuča se posjetiti atraktivne Omiške tvrđave poput Fortice ili Mirabelle, ili pak šoltanska obiteljska gospodarstva – štoviše, posjet imanju Tvrdić i sudjelovanje u tematskoj turi Olyntha, kojom se gosti upoznaju sa tradicionalnim procesom proizvodnje meda i maslinovog ulja, ocijenjeni su od strane inozemnih gostiju kao vrhunske i vrlo edukativne atrakcije. U ovaj projekt uključeni su i hotelijeri, turističke agencije, prijevoznici, ugostitelji, seoska domaćinstva, trgovine, suvenirnice, i dr.[23]

Osim „udarnih“ kulturnih i sportsko-rekreacijskih sadržaja, koji predstavljaju perjanice vansezonske ponude, aduti Splitske rivijere svakako bi mogli biti i kongresni, te eno i gastro turizam. Bilo da se gosti odluče na posjet nekom od brojnih restorana, enoteka i konobi, ili pak krenu nekim od vinskih puteva ili ka sve popularnijim seoskim domaćinstvima, dobit će izvrstan presjek autohtone gastronomije i običaja. Tradicionalne delicije nude i atraktivni hoteli, koji su osim umješnih kuhara, opremljeni i modernim kongresnim dvoranama te atraktivnim wellness sadržajima po mjeri suvremenog poslovnog gosta. Pored svega navedenog, očekuje se da će Splitska rivijera efikasno produljiti svoju ponudu i na predsezonu i posezonu, te u potpunosti opravdati atraktivnu PPS oznaku.[24]

[23] Ibid
[24] Ibid

„Advent u Splitu“ zasigurno predstavlja najznačajniju manifestaciju koja se odvija u gradu kroz nekoliko zimskih tjedana. Građani i posjetitelji ove manifestacije mogu uživati u bogatoj ponudi prigodnih božićnih suvenira, ali i autohtonih proizvoda karakterističnih za ovo podneblje kao i u gastronomskim poslasticama koje nude brojne božićne kućice postavljene na rivi, uz prigodnu glazbu i ugodnu atmosferu. Split se posljednjih godina nametnuo kao grad s najbogatijim adventskim programom na hrvatskoj obali, a sama manifestacija odvija se na više lokacija u gradu i nailazi na sve veći broj sudionika ovog događaja.



Slika 1: Advent u Splitu

Izvor: https://goo.gl/images/RRth5T

3.3. Stanje u turizmu i investicijska aktivnost u gradu Splitu

Split je jedan od rijetkih gradova koji nema strategiju razvoja turizma, ni strategiju razvoja grada. Trenutno postoji nezdrava struktura smještajnih kapaciteta jer dvije trećine se odnose na smještaj u domaćinstvima, a hoteli su zapravo generatori produljenja sezone. Potrebni porast hotelskih smještajnih kapaciteta tek je jedan od uvjeta produljenja sezone jer postoje brojna neriješena pitanja i problemi koji koče cjelogodišnji turistički razvoj Splita poput nedostatka kvalificirane radne snage, iseljavanja stanovništva iz uže gradske jezgre i pretvaranje u turistički grad, nedostatak zajedničkog djelovanja, bolje upravljanje gradskom jezgrom, prometni čepovi, nedostatak parkinga i sl. Gosti dolaze kako bi posjetili palaču u kojoj živi lokano stanovništvo, stoga treba kontrolirati apartmanizaciju strogog centra i omogućiti lokalnom stanovništvu ostanak u centru grada. Potreban je kongresni turizam, „city break-ovi“, događanja i manifestacije kao i kreiranje proizvoda te brendiranje destinacije zajedničkim djelovanjem svih aktera u turizmu kako bi se stvorila dobra podloga za poticanje

razvoja novih hotelskih kapaciteta. Zajednički rad na atraktivnosti destinacije, bolja povezanost destinacije i više letova te promatranje Splita u cjelini s okolnim područjem potaknut će daljnji razvoj destinacije.[25]

Iz glavnog plana razvoja Splitsko – dalmatinske županije (2003-2015) uočava se više investicijskih aktivnosti na području Splitske rivijere, od kojih je većina uspješno realizirana, a koje uvelike mogu doprinijeti kvalitetnijem turističkom razvoju grada Splita (direktno ili indirektno) kao i smanjenju utjecaja sezonalnosti na grad. Jedna od ključnih investicija koja se odnosi na prometnu infrastrukturu na području Splitske rivijere jest projekt proširenja zračne luke „Split" koji će opslužiti veći broj putnika koji u Split dolaze zrakoplovom, zatim realizacija proširenja brze ceste Trogir – Split – Omiš radi bržeg cestovnog prometa i veće protočnosti vozila između Trogira i Omiša kao i rješavanja problema „prometnih čepova" na toj relaciji. Projekt koji će zasigurno utjecati na smanjenje sezonalnosti jest izgradnja nedavno dovršenog mosta koji spaja poluotok Čiovo s kopnom. Split je cestovno odlično povezan s ostatkom Hrvatske i Europe jer je izgrađena autocesta Zagreb – Split – Dubrovnik koja je dio cestovnog prometnog pravca između kontinentalnog sjeverozapadnog dijela Hrvatske i dalmatinske regije. Kao cilj navodi se i rekonstruiranje i podizanje kvalitete glavnine postojećih smještajnih objekata, turističkih atrakcija, infrastrukture i usluga kao što su rekonstrukcija hotela i apartmana „Medena" kod Trogira, hotela „Lav" u Podstrani i „Marjan" te uređenje plaža u Splitu. Zanimljiva jest investicija u hotele „Boutique" u Trogiru čija je obnova i prenamjena takvog objekta, u kojem se prethodno nalazio gradski sud i Osnovna škola, u turističke svrhe podigla tržišnu atraktivnost Trogira, ali i Dalmacije u segmentima ponude malih hotela visokih kategorija. Potpuna obnova i dogradnja, povećanje smještajnih kapaciteta i podizanje prosječne kvalitete cjelokupne ponude hotela „Lav" u Podstrani krajem 2006. godine, gradu Splitu podigla je tržišnu atraktivnost među ciljnim tržišnim skupinama koje imaju visoke platežne mogućnosti.[26]

[25] Croatian Hot Spots, Rast hotelskih smještajnih kapaciteta uvjet je produljenja sezone! (2017), dostupno na: http://hotspots.net.hr/2017/02/hotelski-smjestajni-kapaciteti-su-najvazniji-uvjet-produljenja-sezone/ (27.8.2018.)
[26] Glavni plan razvoja turizma Splitsko – dalmatinske županije (2003-2015), Zagreb, str 166-167., dostupno na: http://arhiva.rera.hr/Portals/0/docs/eu-turizam/GLAVNI-PLAN-TURIZMA.pdf (27.8.2018.)

4. HOTEL RADISSON

4.1. Općenito o hotelijerstvu

„Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).“[27]

Hotelijerstvo, kao značajno područje turističke djelatnosti u svojoj poslovnoj koncepciji obvezno stavlja u fokus razmišljanja krajnjega potrošača, kupca svojeg proizvoda i korisnika svojih usluga, dakle gosta. U suvremenom hotelskom poduzeću marketinška se koncepcija tako nameće kao prijeko potreban imperativ koji vodi tržišno usmjerenom poslovanju. S obzirom na to da je hotelsko poslovanje pretežno usmjereno prema uslužnoj djelatnosti, klasični marketinški pristup treba prilagoditi specifičnim uvjetima i potrebama ove djelatnosti. Iz „velike količine“ individualnosti i „male količine“ mogućnosti standardizacije hotelskih usluga slijedi jasan odmak hotelskog marketinga od marketinga robe široke potrošnje. Hotelsko poduzeće u načelu nudi paletu različitih usluga i treba imati u vidu da su kvaliteta i korist od osobno izvršenih usluga teško mjerljive i procjenjive, što je uvjetovano nematerijalnošću usluga. Zbog otežanosti objektivnog mjerenja kvalitete usluge, formiranje cijena dobiva posebno značenje, s obzirom na to da se cijenom rado procjenjuje kvaliteta nekog proizvoda. Osim toga, nematerijalnost usluga otežava promociju jer su slikovni prikaz i prezentacija pomoću primjera teško mogući pa zbog toga mjesto promocije proizvoda, odnosno usluge, zauzima promocija institucije. Marketing hotelskog poduzeća karakterističan je po tome što se ne ističe sam hotel kao mjesto tradicionalnih usluga već se nude paketi usluga namijenjeni doživljaju i potrebama rješavanja problema različitih ciljnih skupina. Komplementarnost usluga u marketinškom miksu hotelskoga poduzeća, nemogućnost skladištenja usluga, izraženi sezonski utjecaji, značenje ljudskog čimbenika itd. - samo su neke posebnosti ove djelatnosti koje sudjeluju u kreiranju specifičnog koncepta hotelijerskoga marketinga. U sklopu svoje tržišne orijentacije, hoteli svakako trebaju respektirati i koncepciju tržišne segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja proizvoda (hotel s njegovom ponudom, to jest cjelokupan hotelski proizvod, treba promatrati u cjelini). Izborom odgovarajućeg segmenta (ili više njih) kao svojega ciljnog tržišta, hotel određuje i karakter

[27]Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, članak 2. (1), (2015), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html (29.8.2018.)

svojega marketinškog miksa, naravno, u obliku optimalne kombinacije kontroliranih elemenata – proizvoda, cijene, promocije i kanala distribucije.[28]

Jedan od glavnih načina na koji se hotel može diferencirati jest dosljedno provođenje kvalitetnijih usluga od svojih konkurenata. Vodeća uslužna poduzeća shvaćaju da im visoka razina kvalitete donosi snažnu konkurentsku prednost, što dovodi do većih prihoda od rasta profita. Iako ponuda više kvalitete, u pravilu, iziskuje i više troškove, ulaganja se obično isplate jer veće zadovoljstvo klijenata povećava mogućnost zadržavanja tog klijenta i njegovu vjernost određenom proizvodu ili usluzi.[29]

Ključno je nadmašiti očekivanja klijenta o kvaliteti usluge. Očekivanje klijenata o uslugama oblikuje se na temelju prošlih susreta i iskustava, usmene preporuke i promidžbe tvrtke. Ako „percipirana usluga" koju nudi određena tvrtka nadmašuje „očekivanu uslugu", klijenti će se vrlo vjerojatno ponovno zatražiti usluge te tvrtke. Zadržavanje klijenata predstavlja najbolje mjerilo kvalitete i odražava sposobnost tvrtke da dosljednim pružanjem vrijednosti sačuva svoje klijente.[30]

U velikoj mjeri, aspekti kao što su dobro razumijevanje potreba klijenata i sposobnost pružanja konzistentnih i pouzdanih usluga, postižu se unutrašnjim marketingom i neprestanim ulaganjem u kvalitetu i izvedbu od strane zaposlenika. Uprava provodi unutrašnji marketing da bi se stvorilo okruženje koje omogućuje stvaranje podrške zaposlenicima, ali i prostor za pohvalu i nagrade zaposlenicima koji odrade svoj posao na vrlo visokoj razini. Ugled i vjerodostojnost onoga koji pruža uslugu te percepcija klijenata o riziku međusobno su povezani. Ako klijent vjeruje pružatelju usluga, očekuje da je usluga slobodna od opasnosti, ili percipira da korištenje usluge sadrži mali rizik. Vjerodostojnost se može poboljšati pomoću učinkovitih komunikacija o kvaliteti usluge ili putem promidžbe i/ili preko zadovoljnih klijenata koji zatim usmenim putem stvaraju odličnu reklamu o tvrtki.[31]

Ljudski je rad u hotelijerstvu od iznimnog značenja. Budući da usluga u hotelu ovisi o promjenjivoj potražnji u raznim periodima godine, dolazi do neredovitog angažiranja osoblja i time uvjetovana dominantna orijentacija osoblja na vršnu iskorištenost hotela izražena je u relativno visokom udjelu troškova osoblja u troškovima poslovanja koji iznosi prosječno oko

[28] Grgona, J., Supić, A. (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, str.58-59., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/24331 (29.8.2018.)
[29] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006), op.cit., str. 640.
[30] Ibid, str. 641.
[31] Ibid, str. 642.

30 %, a može se ocijeniti kao izraz visokih zahtjeva za stručnim znanjem i kvalifikacijom zaposlenika. Nadalje, treba naglasiti kako je velika koncentracija ljudskog rada u hotelu, ponajprije u području izravnog kontakta s gostima, jedva otvorena za mogućnosti racionalizacije koje su poznate iz industrije. Ta činjenica objašnjava utvrđeno veće opterećenje troškovima u segmentu hotelijerstva viših kategorija koje se odlikuje velikom količinom servisnih usluga. Brojna konkurencija i visoki fiksni troškovi daju naslutiti male mogućnosti za uspjeh politike poduzeća koja je ponajprije orijentirana na smanjenje troškova. Situacija na tržištu kupaca zahtijeva strategiju koja će obuhvatiti inovativne marketinške ideje za iskorištenje kapaciteta.[32]

4.2. O turističkoj potražnji za hotelskim uslugama

Hotel, kao i svaki poslovni segment, može se naći u situaciji da za njegovim uslugama „nema potražnje, da nema adekvatne potražnje, da je potražnja neredovita ili je ima previše, te upravljanje marketingom znači pronalaženje načina da se riješe te različite situacije. Upravljanje marketingom tiče se ne samo pronalaženja i povećavanja potražnje, već isto tako njenog mijenjanja pa čak i smanjivanja ako trenutna situacija iziskuje takvu reakciju. Upravljanje marketingom znači utjecati na razinu, vrijeme te prirodu potražnje na način koji će organizaciji omogućiti da postigne svoje ciljeve. Upravljanje marketingom jest upravljanje potražnjom.“[33]

Upravljanje potražnjom znači upravljanje kupcima. Potražnju generiraju dvije skupine: novi kupci i ponovljeni kupci. Troškovi privlačenja novih kupaca se povećavaju, štoviše, pet je puta skuplje privući novog kupca negoli zadržati sadašnjeg kupca. Tako se, iako je pronalaženje novih kupaca i dalje vrlo važno, naglasak premješta na zadržavanje profitabilnih kupaca te izgradnju trajnih odnosa s njima. Tvrtke su također otkrile da gubitak kupca ne znači samo gubitak jednokratne prodaje, već gubitak kupovina i preporuka od strane tog kupca tijekom cijelog njegovog života. Tvrtka može izgubiti novac u određenoj transakciji, ali još uvijek imati mnogo koristi od dugoročnog odnosa. Stoga nastojanje da se kupac zadrži ima smisla s ekonomskog aspekta. Ključ za zadržavanje kupca je vrhunska kvaliteta isporučena kupcu i njegovo zadovoljstvo.[34]

[32]Grgona, J., Supić, A.(2007):op.cit., str. 47.
[33]Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006), op.cit., str. 13.
[34]Ibid

S obzirom na to da hotelsko poduzeće ne može utjecati na dolazak klijenata, postoji velika ovisnost o oscilacijama potražnje. U tom kontekstu valja upozoriti na neravnomjernost turističke potražnje koja pokreće potražnju za hotelskim uslugama. Protivno materijalnom dobru, hotelska se usluga – s iznimkom pojedinih usluga prehrane – ne može transportirati na mjesto potražnje. Da bi se, dakle, usluga mogla osmisliti na učinkovit i isplativ način, klijent, odnosno korisnik hotelske usluge, mora se transportirati iz nekog mjesta do mjesta ponude hotela. Budući da se rezultat usluge hotelskog poduzeća ne može transportirati do mjesta potražnje, obavlja se prijelaz hotelske usluge na onog koji je traži, prema takozvanom načelu rezidentnosti, prije svega na lokaciji hotela. To za hotelsko poduzeće znači nužnost da se klijent motivira tako da bude spreman prevladati prostorne udaljenosti, kako bi se koristio ponuđenim uslugama na lokaciji hotelskog poduzeća. Iz toga proizlaze različiti zahtjevi klijenta u pogledu izbora lokacije kod hotelskih poduzeća i ovdje se moraju uzeti u obzir prirodne okolnosti lokacije (klima, topografija itd.).[35]

„Hotelska usluga može se realizirati samo izravnim putem, osobnim kontaktom između onoga koji uslugu nudi i onoga koji je traži. Dakle, hotelsko se poduzeće može promatrati kao oblik uslužne djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, te koja uporabom materijalnih i nematerijalnih internih čimbenika pruža izravne usluge trećoj osobi koja kao vanjski čimbenik ulazi u uslužni proces. No, unatoč općenitim značajkama uslužnog poduzeća, za hotelsko se poduzeće mogu utvrditi i neke osobitosti. Jedna od njih očituje se već u tome što je u potražnji za hotelskim uslugama najčešće riječ o izvedenoj potražnji. Hotelska se usluga redovito ne traži radi nje same, već, štoviše, rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje itd. Iznimku čine stalni gosti, kojima se može pripisati izravna potražnja za specijalnim uslugama pojedinoga hotela iako se može pretpostaviti da je i tu također riječ o nekoć izvedenoj potražnji.“[36]

Jedan od značajnijih načina kako suzbiti sezonalnost jest visoka razina kvalitete pri upravljanju odnosima s kupcima (engl. Costumer Relationships Management – CRM), a to se odnosi na intenzivniji rad na poboljšavanju komunikacije s kupcima s ciljem boljeg razumijevanja njihovih potreba i želja kako bi se utjecalo na njihovo ponašanje, što treba rezultirati lakšim pridobivanjem novih i zadržavanjem postojećih kupaca, povećanjem potrošnje kupaca kao i podizanjem razine lojalnosti. Pojam CRM-a odnosi se na niz alata,

[35]Grgona, J., Supić, A. (2007), op.cit., str. 43.
[36] Ibid, str. 45-46.

tehnika i tehnologija koje su u službi upravljanja interakcija s kupcima i njihovog propagiranja kroz organizaciju. CRM je proces prikupljanja podataka, analize i odgovarajućih akcija i mjerenja koji osiguravaju dugotrajan i profitabilan odnos s klijentom. Krajnji cilj i rezultat CRM-a jest ponuda pravog proizvoda, pravom kupcu u pravo vrijeme putem pravog kanala distribucije. Putem raznih pogodnosti moguće je privući stalne goste van regularne turističke sezone. Temeljna svrha uvođenja CRM-a u hotelijerstvu se može svesti na tezu kako ispunjenje kratkoročnih marketinških ciljeva, kao što je popunjavanje zaliha, je troškovno zahtjevnije od održavanja dobrih odnosa s kupcima baziranim na razumijevanju toga tko su klijenti i koje su njihove stvarne potrebe.[37]

Baza podataka o klijentima u hotelu predstavlja izravan je input za izradu marketinške strategije. Osim tih podataka, hotelu su također potrebni i podatci o konkurenciji i klijentovom doživljaju i percepciji samoga mjesta u kojemu se hotel nalazi. Takvi podatci su korisni hotelu kako bi jasnije mogao istražiti promjene i trendove na tržištu.

Fiksnim hotelskim kapacitetima uvjetovana je nefleksibilnost usluge što hotelu onemogućuje prilagodbu svojih kapaciteta u kratkom roku. Ako hotel želi u svako doba biti na usluzi, ono mora usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje. Tako se između vremena vršnih opterećenja gube vremena nedovoljne popunjenosti kapaciteta tijekom kojih kapaciteti ostaju neiskorišteni, pa se tako nepovratno gube za svrhe pružanja usluga. Smanjenje postojećih kapaciteta tijekom praznih vremena čini se teško ostvarivim, barem u smislu kratkoročne raspoloživosti. Prilagodba kapaciteta, koja se najčešće ostvaruje reduciranjem broja osoblja ili zatvaranjem pojedinih katova, preporučuje se samo u iznimnim okolnostima jer je ona uglavnom povezana sa sniženjem razine usluge i kvalitete u hotelu. Tako se, primjerice, hotel za zimske sportove u mjestu isključivo zimskih sportova može zatvoriti tijekom ljetnih mjeseci, a da to ne utječe na smanjenje kvalitete, ako u tom razdoblju nema potražnje. Time bi se reducirali nepotrebni fiksni troškovi u hotelu tijekom ljetnih mjeseci kada ne postoji potražnja za tim hotelom ili je ona iznimno niska i neisplativa za hotel jer ne bi mogao pokriti svoje fiksne troškove.[38]

[37]Mihajlinović, K. (2015.), Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Opatija, str.161-162., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/219380 (30.8.2018.)
[38] Grgona, J., Supić, A. (2007), op.cit., str. 47.

4.3. Općenito o hotelu Radisson

Radisson Blu Resort u Splitu luksuzan je hotel kategoriziran s četiri zvjezdice udaljen svega nekoliko metara od šljunčane plaže na Trsteniku i 3 kilometra od centra grada. Hotel posluje kao Hotel Split d.d. i sljednik je bivšeg hotela Split. Hotel pripada Carlson Rezidor grupaciji koja se 2018. godine preimenovala u Radisson Hotel grupaciju i koja predstavlja najveću i najbrže rastuću grupaciju hotela na svjetskoj razini sa sjedištem u Bruxellessu, Singapuru i Minneapolisu. Grupacija Radisson Hotel obuhvaća više od 1400 hotela i djeluje u više od 114 zemalja u kojima širi svoj prepoznatljiv globalni brend te zapošljava skoro 100 000 zaposlenika. Kao dio „rebrandinga" Radisson Hotel Group je redefinirao svoju arhitekturu brenda kako bi iskoristio Radissonov identitet i pružio snažnu hotelsku ponudu sa svojim osam globalnih brendova (Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn and Suites by Radisson).[39]

Hotel drži do ideala odgovornog poslovanja i preuzimanja odgovornosti za okoliš i lokalno stanovništvo koji je važan dio obvezivanja Radisson Hotel grupacije za održivi razvoj dugi niz godina. U 2001. ta obveza je utvrđena i stavljena na snagu pod programom „Responsible Business". Svaki hotel ima jedinstveni „RB Action Plan" koji pokriva područja poput pomoći lokalnom stanovništvu, kulturnoj baštini, pravima zaposlenika i djece, zdravlju i sigurnosti, kao i poboljšanja u očuvanju okoliša.[40]

4.4. Ponuda hotela Radisson

Radisson Blu Resort sastoji se od 252 elegantne sobe i apartmana s besplatnim bežićnim internetom. U hotelu Radisson gosti mogu jesti na otvorenom na tri različite lokacije; The Caper Grill poslužuje jela dalmatinske i međunarodne kuhinje, The Fig Lief je restoran u kojem se može uživati u Super Buffet doručku i služi gostima hotela na polupansionu, a gosti još mogu uživati u dalmatinskoj, međunarodnoj i mediteranskoj kuhinji u restoranu The Mistral na plaži čije je radno vrijeme ograničeno na ljetnu sezonu. U najvećem spa centru u Splitu može se opustiti uz mogućnosti odlaska u saunu, jacuzzi ili parnu kupelj dok je također moguće i zaplivati u dvama bazenima. Na 2.000 četvornih metara s dvanaest privatnih soba za tretmane, hotelski wellness centar impresionira svojim brojnim sadržajima, među kojima su i dvije Finske saune, hidromasažni bazen i japanski Onsen Pool. Unutar spa centra nalazi se i fitness centar sa svim potrebnim spravama za rekreaciju i trening. Na terasi hotela pored spa

[39] Radisson hotel group, dostupno na: https://www.radissonhotelgroup.com/ (31.8.2018.)
[40] Službena stranica hotela Radisson, dostupno na: https://www.radissonblu.com/hr/resort-split/responsible-business (31.8.2018.)

centra nalaze se dva bara, Door i The Pool bar, koji se mogu pohvaliti bogatom ponudom alkoholnih pića te posebnom pogodnosti za stalne goste – posebno mjesto za skladištenje privatne boce. Na plaži ispod hotela nalazi se beach bar The Mistral koji je otvoren tijekom sezone, u kojem gosti hotela kao i ostali posjetitelji mogu uživati u raznovrsnoj ponudi koktela i ostalog pića kao i nekoliko obroka poput burgera ili sendviča. Gosti također mogu zatražiti usluge hotelskog „conciergea" koji preporučuje najbolje kulturne i druge događaje, rezervira stol u restoranu ili organizira prijevoz.[41]

Hotel se specijalizirao za organiziranje većih domjenaka, gala evenata, maturalnih večeri i sličnih događanja, kako u posebnim salama u hotelu tako i na otvorenom na prostranom platou hotela, ali i za poslovne sastanke i kongrese u jednoj od 9 dvorana za sastanke. Svaka soba je opremljena tehnološki naprednom audio-vizualnom opremom, besplatnim bežičnim internetom, te dnevnim svijetlom. Koordinator za sastanke i događanja pomaže u odabiru prostora, kao i organizaciji. Sva ova opremljenost i visoka razina kvalitete u pružanju usluga u kongresnom turizmu, doprinijela je činjenici da je Radisson dobio 2016. godine značajnu nagradu HGK „Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku" u kategoriji najboljeg kongresnog hotela u Hrvatskoj. Svoju usmjerenost na kongresni turizam hotel opravdava činjenicom kako je takva vrsta turizma izolirana od bilo kakvih vanjskih nepovoljnih klimatskih utjecaja pa predstavlja odličnu taktiku u cilju ublažavanja utjecaja sezonalnosti na hotelske kapacitete.

Hotel svake godine održava „Dan otvorenih vrata" kako bi upoznao posjetitelje hotela s ponudom hotela kao i svim atrakcijama koje se nalaze u samom hotelu. To je ujedno i motivacija posjetiteljima za ispitivanje mogućnosti zapošljavanja u takvom hotelu, a ako se postane zaposlenik hotela prethodno se prolazi kroz višednevnu obuku zaposlenika kao i upoznavanje s brendom hotela i njegovom poviješću. Zaposlenici na kraju obuke dobivaju značku „Yes I can" koja predstavlja temeljnu krilaticu zaposlenika hotela i koja na simboličan način određuje glavnu vodilju zaposlenika: ne postoji prepreka koja se ne može riješiti.

Radisson Blu prati najnovije trendove u informacijsko – hotelskoj tehnologiji i prisutan je na društvenim mrežama poput Instagrama, Facebooka i Twittera. Ima svoju službenu web stranicu koja se svakodnevno ažurira novim podatcima i vrlo je pregledna. Rezervacije se odvijaju preko službene web stranice, ali i preko ostalih rezervacijskih sustava. Također, postoji i aplikacija Radisson Blu One Touch za iPhone uređaje i pametne telefone koja nudi korisnicima sve potrebne informacije, obavijesti i detalje o ponudi hotela. Hotel ima vlastiti

[41] Službena stranica hotela Radisson, dostupno na: https://www.radissonblu.com (31.8.2018.)

blog putem kojeg korisnici isto tako mogu pronaći sve potrebne informacije o hotelu i ponudi hotela.

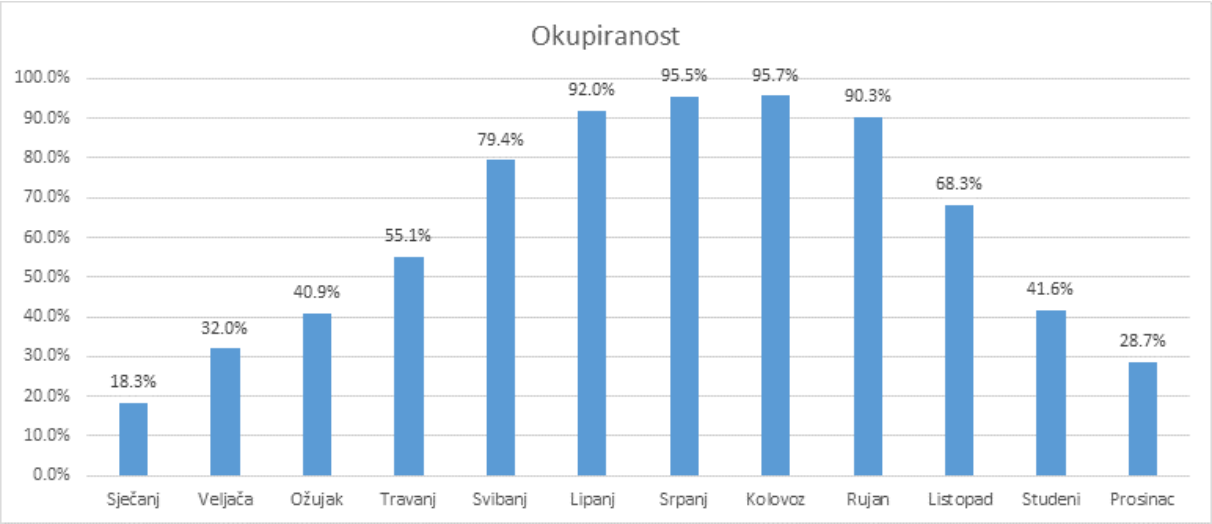
4.5. Utjecaj sezonalnosti na poslovanje hotela Radisson

U razgovoru s voditeljem odjela za prodaju i marketing doznaju se mnoge bitne informacije o utjecaju sezonalnosti na poslovanje hotela Radisson. Na pitanja o utjecajima sezonalnosti na hotelsko poslovanje i načine ublažavanja tih utjecaja, voditelj je izjavio: „Hotel Radisson osjeća posljedice sezonalnosti destinacije, a ne samog poslovanja. Ipak, hotel već godinama uspješno pokriva sve troškove i izdatke tokom cijele godine. Utjecaj sezonalnosti hotel ublažava fokusiranjem na drugi segment poslovanja, a to je konferencijski i wellness turizam te tour serijali. Hotel privlači goste u zimskom periodu godine kroz specijalne ponude za wellness pakete, tematske jelovnike (sezona gljiva, šparoga i sl.), također zimi privlači dosta korporativnih gostiju iz sjevera Hrvatske. Suradnja s Turističkom zajednicom grada Splita je nezadovoljavajuća jer ne ulaže u izlaganja po sajmovima niti rade marketinške kampanje. Trenutna situacija je takva da se grad Split isključivo gura zbog entuzijazma par hotelijera što znači da ti hotelijeri (uključujući i Radisson) sami investiraju u promociju destinacije. Radisson je jedini „cityresort“ u Hrvatskoj i to čini njegovu prednost u odnosu na ostale subjekte. Također i nedostatak kapaciteta visoke kategorije u gradu uvelike pomaže da dobije i pojedine grupne ture sa Azijskog tržišta.“ [42]

Tijekom 2017. krenulo se u obnavljanje stare zgrade aneksa i na njegovom mjestu se napravio novi aneks koji sadržava pet katova, a kapacitet hotela se samim time proširio čime se dokazuje trud menadžmenta hotela da se podigne razina kvalitete usluga u hotelu.

Graf 3 oslikava popunjenost kapaciteta hotela Radisson po mjesecima u 2017. godini.

[42]Razgovor s voditeljem odjela za prodaju i marketing hotela Radisson



Graf 3: Popunjenost smještajnih kapaciteta hotela Radisson za 2017.godinu

Izvor: Odjel za prodaju i marketing hotela Radisson, interna dokumentacija

Iz priloženog grafa može se vidjeti kako najveći postotak popunjenosti kapaciteta vlada u srpnju i kolovozu i iznosi oko 95 % dok najniži postotak prevladava u siječnju i prosincu i kreće se od oko 18 % do 29 %. Postoji očekivana velika razlika između ljetnih mjeseci kada je razina popunjenosti najveća i zimskih mjeseci kada ona pada na znatno nižu razinu.

5.ZAKLJUČAK

Turizam je ključni sektor hrvatskog gospodarstva koji profitira na činjenici da je Hrvatska ponovno otkrivena kao turističko odredište, ali i zbog raznih nepovoljnih ekonomskih i ostalih prilika u konkurentnim zemljama, poput migrantske krize, ratova i sličnih okolnosti. Stručnjaci upozoravaju da treba imati na umu kako su dugoročno sve turističke destinacije izložene riziku stagnacije, pa čak i padu potražnje. Trenutno se Hrvatska nalazi daleko od točke zasićenja, ali se rizici ne smiju podcijeniti. Ponuda novih i dobro diferenciranih turističkih usluga mogla bi ublažiti rizike stagnacije, maksimizirati utjecaj na druge sektore gospodarstva i smanjiti negativne efekte na okoliš.

Utjecaj sezonalnosti u turizmu ne može se nikada u potpunosti ukloniti, ali se određenim mjerama koje provodi državna politika mogu ublažiti negativni aspekti njene pojavnosti. Grad Split nastoji unaprijediti kvalitetu svoje turističke ponude izvan sezone, a najznačajnija manifestacija koja se održava zimi jest „Advent u Splitu“ koja zasigurno predstavlja pomak u nastojanju da se privuče što veći broj turista u grad.

Hotel Radisson Blu Split predstavlja najznačajniji hotelski kompleks u Splitu i svojim strateškim usmjerenjem na konferencijski i wellness turizam tijekom zimskog perioda godine kao i tour serijalima djelomično uspijeva nadomjestiti nižu razinu popunjenosti smještajnih kapaciteta. Daljnjim unaprijeđenjem kvalitete hotelske ponude izvan sezone poput otvaranja noćnog bara ili održavanja raznih priredbi i događanja u sklopu hotela, moguće je privući i zadržati goste te povećati broj noćenja izvan sezone. Učinkovitim državnim mjerama te uz kvalitetan rad i suradnju lokalne turističke zajednice uz podršku domicilnog stanovništva, može se postići mnogo u vidu poboljšanja kvalitete turističke ponude i produljenja regularne turističke sezone.

LITERATURA

1. Antić, J., Hrvatski turizam može bolje i više – u čemu je problem? (2015) https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hrvatski-turizam-moze-bolje-i-vise-u-cemu-je-problem-20150410
2. Butler, R., (2001), Seasonality inTourism: Issues and implications, Pergamon, Amsterdam
3. Croatian Hot Spots, Rast hotelskih smještajnih kapaciteta uvjet je produljenja sezone! (2017) http://hotspots.net.hr/2017/02/hotelski-smjestajni-kapaciteti-su-najvazniji-uvjet-produljenja-sezone/
4. Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., (2010), Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, Ekonomski fakultet, Zagreb
5. Čičmar, S., (2015), http://hrturizam.hr/da-li-je-u-hrvatskoj-moguce-smanjiti-sezonalnost/
6. Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, izvještaj 6: Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH (2012), Zagreb, http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-06-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf
7. Glavni plan razvoja turizma Splitsko – dalmatinske županije (2003-2015), Zagreb, http://arhiva.rera.hr/Portals/0/docs/eu-turizam/GLAVNI-PLAN-TURIZMA.pdf
8. Grgona, J., Supić, A., (2007), Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, https://hrcak.srce.hr/file/24331
9. Hina, Ciljevi turizma: Rebranding Hrvatske kao turističke destinacije i suzbijanje sezonalnosti (2015) http://novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Ciljevi-turizma-Rebrending-Hrvatske-kao-turisticke-destinacije-i-suzbijanje-sezonalnosti
10. Hina/tportal.hr, „Hrvatska 365“ spašavat će pred i posezone (2014) https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hrvatska-365-spasavat-ce-pred-i-posezone-20140812
11. Hrvatska Gospodarska Komora, Hotelski smještaj uistinu jest, ali samo jedan, od uvjeta produljenja sezone (2017) https://www.hgk.hr/zk-split-poziv-na-okrugli-stol-hotelski-smjestajni-kapaciteti-uvjet-produljenja-sezone-izvjestaj
12. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006), Osnove marketinga, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
13. Kožić, I., (2013), Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, https://hrcak.srce.hr/116355

14. Mihajlinović, K., Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, (2015), Opatija, https://hrcak.srce.hr/file/219380

15. Ministarstvo turizma, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, članak 2. (1), (2015)

16. Orsini, K., Ostojić, V., (2018), Croatia's Tourism Industry: Beyond the Sun and Sea, online, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/eb036_en.pdf

17. Petranović, D., Brutalna analiza HTZ-ovog projekta: Potrošeni milijuni, a gosti gladni, žedni i izgubljeni (2016) https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/brutalna-analiza-htz-ovog-projekta-potroseni-milijuni-a-gosti-gladni-zedni-i-izgubljeni-20160216

18. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html

19. Radisson hotel group https://www.radissonhotelgroup.com/

20. Službena stranica hotela RadissonBlu Split https://www.radissonblu.com

21. Službena stranica hotela Radisson Blu Split- RB https://www.radissonblu.com/hr/resort-split/responsible-business

22. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (2013) https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html

23. TZ grada Splita, Splitska rivijera u 365 dana – projekt koji garantira uspjeh https://visitsplit.com/hr/1540

POPIS GRAFOVA, SLIKA I TABLICA

Graf 1: Distribucija noćenja stranih turista po mjesecima za 2016.godinu

Graf 2: Noćenja stranih turista prema tipu smještaja za 2015.godinu

Graf 3: Popunjenost smještajnih kapaciteta hotela Radisson za 2017.godinu

Slika 1: Razvojna načela hrvatskog turizma do 2020. godine

Slika 2: Logotip projekta PPS „Hrvatska 365“

Slika 3: „Dinner in the sky“

Slika 4: Advent u Splitu

Tabela 1: Dolasci i noćenja u gradu Splitu prema vrsti smještajnog objekta

Tabela 2: Pregled smještajnih kapaciteta u gradu Splitu

Tabela 3: Broj dolazaka i noćenja u gradu Splitu po mjesecima u razdoblju 2013.-2015. godine

SAŽETAK

Sezonalnost u turizmu predstavlja jedan od ključnih problema s kojima se susreću turistički akteri u svom poslovanju. Konkretne državne mjere mogu značajno poboljšati trenutnu situaciju na turističkom tržištu neke destinacije. Hrvatska je primjer zrele destinacije s dominacijom proizvoda „sunca i mora“ s visokom sezonalnosti poslovanja, karakterističnom za mediteranske zemlje. Split je jedan od rijetkih gradova koji nema strategiju razvoja turizma, ali zajednički rad na atraktivnosti grada i bolja zračna povezanost Splita s drugim destinacijama potaknut će daljnji razvoj grada. Utjecaj sezonalnosti hotel Radisson ublažava fokusiranjem na konferencijski i wellness turizam tijekom zimskog perioda godine.

Ključne riječi: sezonalnost, „sunce i more“, turističko tržište, hotel Radisson

SUMMARY

Seasonality in tourism represents one of key issues which tourist subjects encounter in their business. Proper state regulations can greatly improve the current situation on the touristic market of some destinations. Croatia is an example of a mature destination with predominantly „sun and sea“ aspects with high business seasonality which is characteristic for mediterannean countries. Split is one of the few cities that doesn't have a tourism development strategy but with community work on the overall appeal of the city and better air connection with other destinations, it will improve the continuous development of the city. Hotel Radisson optimizes the effect of seasonality by focusing on the conferential and wellness tourism during the winter period.

Key words: seasonality, „sun and sea“, touristic market, hotel Radisson