

# Difuzni hoteli u Republici Hrvatskoj

---

**Lekić, Sandro**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:526386>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Sandro Lekić

**DIFUZNI HOTELI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2015.

Sandro Lekić

# **DIFUZNI HOTELI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni studij Ugostiteljstva

Kolegij: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća

Mentor: Ivan Pukšar, mag.oec.

Komentor: Mr. sc. Silvija Vitner-Marković

Matični broj studenta: 0618609037

Karlovac, rujan, 2015.

*"Ne postoji kraći put do uspjeha. Uspjeh je rezultat pripreme, napornog rada i učenja iz grešaka."*

*— C. Powell*

## ZAHVALA

Ovom prilikom zahvaljujem obitelji na pruženoj podršci. Također želim zahvaliti mentoru Ivanu Pukšaru, mag.oec. i komentorici mr. sc. Silviji Vitner-Marković na prenesenom znanju i susretljivosti pri izradi rada. Zahvale upućujem i prof. Giancarlu Dall'Ara, tvorcu modela Albergo Diffuso, bez čije bi pomoći u smislu pružanja relevantnih informacija izrada ovog rada bila znatno složenija.

## SAŽETAK

Završni rad obrađuje problematiku modela Albergo Diffuso i difuznih hotela u Republici Hrvatskoj. Difuzni hotel objekt je sastavljen od tri i više građevina, smješten u tradicijskim strukturama i uređen i opremljen na tradicijski način.

Uloga i značaj difuznih hotela najizraženija je u obalnom području, pošto je tamo bolje očuvana tradicionalna arhitektura koja je preduvjet razvoja difuznih hotela. Difuzni hoteli smatraju se adekvatnim rješenjem za ublaživanje sezonalnosti turističke potražnje, dominacije obalnog područja u odnosu na kontinent i unapređenje strukture smještajnih kapaciteta, u kojemu visoki udio ima privatni smještaj, tj. kućanstva, što narušava standardiziranost i organizaciju ukupne turističke ponude.

**Ključne riječi:** Održivi razvoj turizma, specifični oblici turizma, Albergo Diffuso, difuzni hotel, smještajni kapaciteti, Republika Hrvatska

## SUMMARY

This graduate work is about model Albergo Diffuso and dispersed hotels in Republic of Croatia. The dispersed hotel includes facility made up of three or more buildings, located in traditional structures and decorated and furnished in a traditional way.

The role and importance of dispersed hotels is mostly significant in the coastal zone, as there is better preserved traditional architecture, which is a prerequisite for the development of dispersed hotels. Dispersed hotels are considered to be an adequate solution to alleviate the impact of seasonality in tourism demand, the domination of coastal area in relation to the continent and for improving overall structure of accommodation facilities, where is a high proportion of a private accommodation, ie. household, which impairs the standardization and organization of overall tourist offer.

**Keywords:** Sustainable tourism development, specific forms of tourism, Albergo Diffuso, dispersed hotel, accommodation capacities, Republic of Croatia

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
<b>2. MODEL ALBERGO DIFFUSO</b> .....	2
2.1. Povijest razvoja turističke potražnje.....	2
2.2. Specifični oblici turizma.....	3
2.3. Povijest razvoja modela Albergo Diffuso.....	8
<b>3. ORGANIZACIJSKI PRISTUP MODELU ALBERGO DIFFUSO</b> .....	10
3.1. Model Albergo Diffuso i održivi razvoj.....	10
3.2. Model Albergo Diffuso u talijanskoj praksi.....	14
3.3. Organizacijska pomoć i podrška.....	21
3.3.1. Nevladine organizacije.....	21
3.3.2. Europska mreža poslovnih i inovativnih centara.....	22
3.3.3. Europska unija.....	22
3.3.4. Ujedinjeni narodi.....	24
<b>4. DIFUZNI HOTELI U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	25
4.1. Analiza obilježja hrvatske turističke ponude.....	25
4.2. Analiza dokumentacije na nacionalnoj razini.....	34
4.2.1. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.....	34
4.2.2. Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja.....	40
4.3. Razvojne mogućnosti difuznih hotela u Republici Hrvatskoj.....	42
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	45
<b>LITERATURA</b> .....	47
<b>POPIS TABLICA</b> .....	49
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	50
<b>POPIS SLIKA</b> .....	51
<b>POPIS KRATICA</b> .....	52



## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je model Albergo Diffuso, tj. model difuznih hotela, te uloga i značaj difuznih hotela u hrvatskoj hotelijersko-ugostiteljskoj praksi. Cilj rada je pružiti pregled razvoja turističke potražnje, specifičnih oblika turizma i modela Albergo Diffuso. Također je cilj opisati organizacijski pristup modelu i organizacijsku pomoć i podršku u njegovom razvoju. U sklopu rada, provest će se analiza hrvatske turističke ponude i opis razvojnih mogućnosti difuznih hotela u Hrvatskoj.

### **1.2. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka**

U izradi rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Korišteni sekundarni izvori odnose na udžbenike, znanstveno-stručne radove, podzakonske akte i web-stranice. Metode obrade podataka korištene pri izradi ovoga rada jesu kompilacijska metoda, u kombinaciji sa statističkom, klasifikacijskom i povijesnom metodom. Podaci su prikupljeni metodom desk istraživanja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od četiri poglavlja. U prvom poglavlju razmatra se povijest razvoja turističke potražnje, specifični oblici turizma i povijest razvoja modela Albergo Diffuso. Drugo poglavlje donosi pregled organizacijskog pristupa modelu Albergo Diffuso i analizu međuodnosa promatranog modela s održivim razvojem. Treće poglavlje također razmatra provedbu modela Albergo Diffuso u talijanskoj praksi, te organizacijsku pomoć i podršku. Četvrto poglavlje sadrži analizu hrvatske turističke ponude i dokumentacije na nacionalnoj razini. Na kraju poglavlja donosi se osvrt na razvojne mogućnosti difuznih hotela u Hrvatskoj. Posljednja, četvrto poglavlje sastoji se od zaključka.

## **2. MODEL ALBERGO DIFFUSO**

Prvo poglavlje obrađuje povijest razvoja turističke potražnje s posebnim naglaskom na III. generaciju turista, koji su uvjetovali razvoj specifičnih oblika turizma. Za razvoj specifičnih oblika turizma potrebno je zadovoljiti određene socio-ekonomske i tržišne faktore. U sklopu poglavlja navodi se i klasifikacija specifičnih oblika turizma te povijest razvoja talijanskog modela Albergo Diffuso.

### **2.1. Povijest razvoja turističke potražnje**

Dosadašnju turističku potražnju obilježile su tri generacije turista. I. generacija turista javlja se početkom 1950-ih, a motivi koji su joj klasičan "sunce i more" (engl. Sun-and-sea) proizvod. Riječ je o generaciji koja se tek izborila za pravo na godišnji odmor, što uvjetuje ovakvu, za moderne standarde turističke potražnje, jednostavnu motivaciju. II. generacija, tj. generacija masovnog turizma (engl. Generation of mass tourism) također je zainteresirana za klasičan turistički proizvod, uz pružanje komfora za boravka u turističkoj destinaciji koji turisti nalaze u vlastitim kućanstvima. Turistička potražnja čija su obilježja slična obilježjima I. i II. generacije turista funkcioniraju još i danas.<sup>1</sup>

Paralelno s I. i II. generacijom, na turističkom tržištu djeluje i III. generacija turista. III. generaciji svojstveni su interesi za diferenciranim turističkim proizvodom, za razliku od klasičnog turističkog proizvoda.<sup>2</sup> Takvo što dovodi do razvoja posebnih (specifičnih) oblika turizma. Pojedini specifični oblici turizma prepoznati su 1970-ih od strane Svjetske turističke organizacije Ujedinjenih naroda (engl. United Nations World Tourist Organisation – UNWTO).<sup>3</sup> III. generacija općenito je zainteresirana za posebno (specifično), tj. autentično iskustvo za boravka u turističkoj destinaciji, osobnu (personaliziranu) uslugu i uključivanje u lokalnu ili regionalnu zajednicu određene turističke destinacije.

---

<sup>1</sup> Čorak, Z. et al.: Hrvatski turizam – plavo, bijelo, zeleno, Institut za turizam, Zagreb, 2006., str. 53

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem, str. 120

Iz prethodnog teksta može se zaključiti da moderna generacija turista, tj. III. generacija turista, za razliku od prethodne dvije generacije, nije motivirana jednostavnim, već složenim motivima s interesima za doživljajem autentičnog iskustva turističke destinacije u kojoj borave. Imajući na umu motive III. generacije turista i njihove potrošačke preferencije, evidentna je potreba za prilagodbom turističke ponude i turističkog tržišta turističkoj potražnji.

## **2.2. Specifični oblici turizma**

Specifični oblici turizma skupina su turističkih proizvoda, koji su uvjetovani motivima turista, odnosno razlozima zbog kojih posjećuju određenu turističku destinaciju, čija je turistička ponuda sadržajno prilagođena za ostvarivanje očekivanih doživljaja vezanih uz dominantan interes određenog dijela (segmenta) potražnje.<sup>4</sup> Za prepoznavanje motiva turističke potražnje potrebno je provoditi stalna marketinška istraživanja turističkog tržišta na nacionalnoj i globalnoj razini, te provesti odgovarajuću marketinšku diobu (segmentaciju) turističkog tržišta.<sup>5</sup>

Specifični oblici turizma rezultat su činjenice da ukupna turistička potražnja, na globalnoj razini nema jednaka obilježja, tj. da je heterogena.<sup>6</sup> Zbog toga je potrebno heterogenoj turističkoj potražnji prilagoditi heterogenu turističku ponudu.

Specifične oblike turizma moguće je promatrati s aspekta ponude i potražnje.<sup>7</sup> S aspekta ponude, plan razvoja određene turističke destinacije predodređen je specifičnim motivima odabranog ciljnog segmenta turističke potražnje u funkciji maksimiziranja zadovoljstva posjetitelja i poticanja održivog razvoja turizma. S aspekta potražnje, specifične oblike turizma promatra se kao oblike kretanja turista potaknute određenim dominantnim turističkim motivom, poput zdravlja, kulture, sporta, nautike, gastronomije, zabave, pustolovine, lova i dr.

---

<sup>4</sup> Pende, H.: Hrvatski turizam – upravljanje identitetom, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2013., str.23

<sup>5</sup> Segetlija, Z.; Lamza-Maronić, M.: Marketing trgovine, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2001., str. 137

<sup>6</sup> Ibidem, str. 148

<sup>7</sup> Pende, H.: op. cit., str. 41

Razlozi pojave specifičnih oblika turizma složeni su. Razloge je moguće sagledati sa stajališta ponude i potražnje, a kao opći razlozi ističu se sve izraženija heterogenost motiva turističke potražnje i svijest o nužnosti primjene teorije održivog razvoja u poslovnoj praksi, a time i u turizmu. Masovni turizam, svojstven za I. i II. generaciju turista pokazao se kao neosjetljiv na prirodne i društvene resurse turističke destinacije. Također, globalna ekspanzija masovnog turizma nakon 1950-ih dovela je do ekoloških problema, tj. zagađenja i zasićenja određenih turističkih destinacija. Osim ekoloških problema, javlja se potreba za očuvanjem drugih turističkih resursa, poput kulture, tradicije i običaja, načina života (engl. Lifestyle) itd. Takvo što nužno je rezultiralo novim pristupom problematici, a kao rješenje javili su se specifični oblici turizma.

Kako bi u određenom društvu, tj. državi bilo moguće razvijati specifične oblike turizma, potrebno je zadovoljiti određene preduvjete, tj. čimbenike (faktore). Kao najznačajniji faktori navode se socio-ekonomski i tržišni faktori.<sup>8</sup> Socio-ekonomski faktori uključuju socijalne i ekonomske promjene, a ogledaju se u rastu svjetske populacije, urbanizaciji, više slobodnog vremena, porastu opće razine obrazovanja, rastu sklonosti turističkim putovanjima, rastu populacije starije dobi, rastu sklopljenih brakova u starijoj dobi, pojavi obitelji s dva dohotka, pojavi mladih parova bez djece, rastu broja odraslih samaca i globalne migracije. Tržišni faktori uključuju opću evoluciju tržišta, tj. turističkog tržišta, a ogledaju se u rastu kupovne moći stanovništva, omasovljenju potražnje i intenziviranju razvoja specijalizirane turističke ponude, prosječno niskoj dnevnoj turističkoj potražnji u masovnom turizmu, razvoju prometne infrastrukture i rastu mobilnosti potražnje, primjeni novih tehnologija u distribuciji usluga, dostupnosti informacija, kontroliranoj privatizaciji resursa i liberalizaciji kretanja ljudi i kapitala unutar nadnacionalnih organizacija (engl. Intergovernmental organisation).

Klasifikaciju specifičnih oblika turizma moguće je provesti temeljem više kriterija. Najpovoljnijim se smatra klasifikacija specifičnih oblika turizma prema razvojnoj resursnoj osnovi.<sup>9</sup> Prema navedenoj klasifikaciji, specifični oblici turizma dijele se na tri skupine, tj. I. skupinu, čiji se razvoj temelji na prirodnim resursima, II. skupinu, čiji se razvoj temelji na društvenim resursima i III. skupinu čiji razvoj nije izravno vezan za prirodne, odnosno društvene resurse.

---

<sup>8</sup> Pende, H.: op. cit., str. 123

<sup>9</sup> Ibidem, str. 136

Specifični oblici turizma čiji se razvoj temelji na prirodnim resursima obuhvaća:

- zdravstveni turizam,
- sportski turizam,
- eko turizam,
- seoski turizam,
- lovni i ribolovni turizam,
- nautički turizam,
- naturizam,
- robinzonski turizam,
- kamping turizam,
- team-building putovanja,
- foto-safari i
- hiperturizam.<sup>10</sup>

Zdravstveni turizam motiviran je aktivnostima poput plivanja, pješaćenja, relaksacijom u prirodi i planinarenjem. Sportski turizam motiviran je ronjenjem, paraglajdingom, slobodnim penjanjem, raftingom i biciklističkim turama. Eko turizam motiviran je turističkim kretanjima u zaštićenim područjima, tj. u rezervatima, nacionalnim parkovima, parkovima prirode, spomenicima prirode, značajnijim krajobrazima, park-šumama i spomenicima parkovne arhitekture. Seoski turizam motiviran je očuvanjem tradicijskih vrijednosti, upoznavanjem lokalne kulture i lokalnog stanovništva te zaustavljanjem depopulacije lokaliteta povijesnog značaja, tj. povijesnog centra. Lovni i ribolovni turizam motiviran je ekskluzivnim oblikom usluga, koje podrazumijevaju lov divljih životinja na kopnu i u vodi. Nautički turizam motiviran je jedrenjem i krstarenjem na moru. Naturizam je motiviran ponovnim uspostavljanjem slobodnog odnosa čovjeka i prirode.

---

<sup>10</sup> Pende, H.: op. cit., str. 139

Robinzonski turizam motiviran je realizacijom suprotnosti svakodnevnici, pa se tako opća oskudnost javlja kao temeljno obilježje ovog oblika turizma. Kamping turizam motiviran je povratkom prirodi i postizanjem opuštene atmosfere. Team-building putovanja motivirana su upoznavanjem radnih grupa i stručnih timova radi postizanja zajedništva i rušenja barijera. Foto-safari motiviran je fotografiranjem divljih životinja i njihovih staništa. Hiperturizam je motiviran konstantnim kretanjem turista u prirodi s kombinacijom više aktivnosti koje se odvijaju u prirodi.

Specifični oblici turizma čiji se razvoj temelji na društvenim resursima obuhvaća:

- zdravstveni turizam,
- sportski turizam,
- kulturni turizam,
- kongresni turizam,
- turizam na umjetnim atrakcijama,
- manifestacijski turizam,
- vjerski turizam,
- enogastronomski turizam,
- incentive putovanja,
- urbani turizam,
- filmski turizam,
- casino turizam,
- party turizam i
- space turizam.<sup>11</sup>

Kako je temeljem podjele vidljivo, pojedini specifični oblici turizma iz I. skupine ponavljaju se i u II. skupini. U nastavku će se definirati tek najznačajniji specifični oblici turizma iz skupine. Kulturni turizam motiviran je obrazovanjem i socijalizacijom s lokalnim stanovništvom. Kongresni turizam motiviran je službenim, tj. motivima održavanja poslovnih sastanaka.

---

<sup>11</sup> Pende, H.: op. cit., str. 142

Turizam na umjetnim atrakcijama motiviran je posjetom zabavnih i tematskih parkova, a vrlo mu je sličan manifestacijski turizam. Vjerski turizam motiviran je hodočašćima i posjetima svetih mjesta. Enogastronomski turizam podrazumijeva posjete vinskim cestama, te upoznavanje kulture pripreme, posluživanja i konzumacije hrane. Incentive putovanja podrazumijevaju motivirajuća, tj. nagradna putovanja za zaposlenike. Urbani, tj. gradski turizam motiviran je posjetom velikih gradova, a podrazumijeva spoj više manjih ponuda, koje čine jedinstveni urbani proizvod. Filmski turizam motiviran je upoznavanjem scenografije, poznatih građevina, specifičnih lokaliteta i sl. Casino turizam obuhvaća kulturu kockanja u kombinaciji sa zabavom i shoppingom. Party turizam motiviran je zabavama po principu 24/7, a u pravilu je namijenjen mlađoj populaciji. Space turizam je motiviran kraćim putovanjima iznad atmosfere i boravkom u svemirskim postajama.

Specifični oblici turizma čiji razvoj nije izravno vezan za prirodne, odnosno društvene resurse obuhvaća:

- studijska putovanja,
- shopping turizam,
- poslovna putovanja,
- povijesni turizam,
- etnički turizam,
- polarni turizam,
- eskapizam,
- politički turizam,
- poratni i post-krizni turizam,
- new age turizam i
- virtualni turizam.<sup>12</sup>

U smislu ove skupine, a s obzirom na temu rada ističe se new age turizam. Riječ je o specifičnom obliku turizma koji obuhvaća post-modernistički i holistički pristup posjetu turističkim destinacijama, koji objedinjuje očuvanje okoliša, podizanje društvenih vrijednosti i duhovnosti, s naglašenim osjećajem za društvenu odgovornost i svijest o nužnosti primjene teorije održivog rasta i razvoja.

---

<sup>12</sup> Pende, H.: op. cit., str. 147

### 2.3. Povjest razvoja modela Albergo Diffuso

Godine 1976. potres pogađa selo Maranzanis, IT u Autonomnoj regiji Furlanija-Julijska krajina (engl. Friuli-Venezia Giulia). Nakon potresa, mlado stanovništvo i stanovništvo srednje dobi migrira s područja Maranzanis u obližnje gradove, s ciljem zamjene tradicionalnog načina života s modernim, postindustrijskim načinom. Ovaj fenomen imala je za posljedicu ubrzano povećanje stanovništva starije dobi područja Maranzanis, te njegovo ekonomsko i infrastrukturno propadanje.<sup>13</sup> Država reagira na postojeći problem dodjeljivanjem zaduženja prof. G. Dall'Ara, profesoru i ekonomistu, tj. marketinškom stručnjaku da pokuša osmisliti rješenje problema. Godine 1980. Dall'Ara posjećuje selo Maranzanis, koje obilježava objektivno lijep krajolik sa starinskom tradicionalnom arhitekturom. Osim toga, selo je smješteno na prometnom pravcu biciklističkih, tj. cikloturističkih tura.<sup>14</sup> Iako je hipotetska gradnja konvencionalnog hotela bila neizgledna opcija, Dall'Ara je u području Maranzanis prepoznao potencijal i svojim modelom Albergo Diffuso spasio selo od propadanja. Suština modela Albergo Diffuso (raspršenog, difuznog hotela) ogleda se u restauraciji starih građevina i njihovog stavljanja u hotelijersko-ugostiteljsku funkciju s ekonomskim učinkom.<sup>15</sup> Model se općenito odnosi na revitalizaciju povijesnih centara, kroz očuvanje tradicijskih vrijednosti, upoznavanja lokalne kulture i lokalnog stanovništva, zaustavljanjem depopulacije lokaliteta i socijalizacijom turista u odnosu s lokalnim stanovništvom. Originalni model iz 1980., koji je uspješno predstavljen tadašnjoj talijanskoj vladi, tj. nadležnom ministarstvu nisu obilježavala sva od prethodno navedenih obilježja, ali je suština modela ostala ista do danas. Pošto se model pokazao uspješnim na izoliranom slučaju, talijanska vlada odlučuje u razdoblju 1980-ih, 1990-ih i 2000-ih poticati preslikavanje (ekstrapolaciju) obilježja modela na druge regije, uz određene adaptacije.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Avram, M.; Zarrilli, L.: "The Italian model of Albergo Diffuso – a possible way to preserve the traditional heritage and to encourage the sustainable development of the Apuseni nature park", *Journal of Tourism and Geosites*, God. 5, Br. 9, Pescara, 2012., str. 33-42

<sup>14</sup> Boulding, W. et al.: "A dynamic process model of service quality – from expectations to behavioural intentions", *Journal of Marketing Research*, God. 43, Br. 10, Milano, 2010., str. 1-7

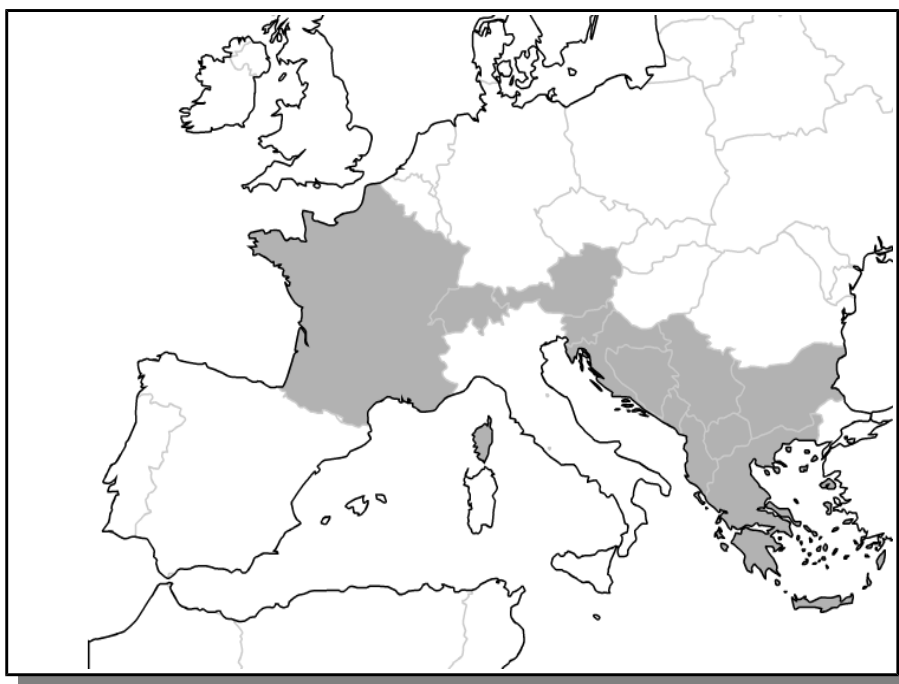
<sup>15</sup> Avram, M.; Zarrilli, L.: op. cit., str. 33-42

<sup>16</sup> Dropulić, M.; Ružić, P.; Krajnović, A.: "Albergo Diffuso Hotels – a solution to sustainable development of tourism", *Knowledge for Sustainable Development*, God. 4, Br. 1, Portorož, 2008., str. 607-617



Osim u regiji Furlanija-Juljska krajina, promatrani model Dall'Are, uz suradnje državnog i privatnog sektora, te aktivnosti nevladinih organizacija uspješno je proveden i u talijanskim regijama Emilia-Romagno, Lacij, Ligurija, Marke, Molise, Sardinija, Trentino-Južni Tirol, Toskana i Umbrija.<sup>17</sup> Osim toga, talijanska vlada i nevladine organizacije za 2000-ih i 2010-ih promoviraju model u regiji, što osim povećane potražnje za Italiju, dovodi i do interesa za usvajanje modela difuznih hotela u hotelijersko-ugostiteljskoj praksi država regije.

**Slika 1: Države zainteresirane za usvajanje modela difuznih hotela**



Izvor: Obrada autora

Interes za usvajanje modela pokazale su države Središnje Europe, tj. Francuska, Švicarska, Lihtenštajn i Austrija, te pojedine države Jugoistočne (JI) Europe, tj. Slovenija, Hrvatska, BiH, Srbija, Crna Gora, Kosovo, Makedonija, Albanija, Rumunjska, Bugarska i Grčka. Unatoč naizgled jednostavnom modelu i načelima njegove provedbe, realizaciji difuznih hotela u praksi treba prethoditi zadovoljavanje brojnih pretpostavki.

---

<sup>17</sup> Avram, M.; Zarrilli, L.: "The Italian model of Albergo Diffuso – a possible way to preserve the traditional heritage and to encourage the sustainable development of the Apuseni nature park", Journal of Tourism and Geosites, God. 5, Br. 9, Pescara, 2012., str. 33-42

### 3. ORGANIZACIJSKI PRISTUP MODELU ALBERGO DIFFUSO

U organizacijskom pristupu modelu Albergo Diffuso razmatra se povezanost modela s teorijom održivog rasta i razvoja, tako da se ispituje praktična primjena ključnih deset načela održivog razvoja u poslovnoj praksi difuznih hotela. Također, u sklopu drugog poglavlja navode se potrebni preduvjeti razvoja modela Albergo Diffuso i razlike između difuznih i konvencionalnih hotela. U sklopu poglavlja navest će se i podaci dobiveni kao rezultat istraživanja talijanske vlade u suradnji s nevladinim organizacijama, te pregled organizacijske pomoći i podrške u razvoju modela.

#### 3.1. Model Albergo Diffuso i održivi razvoj

Kako bi se uspješno objasnila uzročno-posljedična veza između modela Albergo Diffuso i teorije održivog rasta i razvoja, potrebno je objasniti ulogu i značaj održivog razvoja u moderno doba. Održivost (engl. Sustainability) kao pojam susreće se u više znanstvenih područja i struka, a pristupi problematici međusobno su isprepleteni.<sup>18</sup> U smislu ekonomije, pojam održivosti ekvivalentan je pojmu održivog razvoja (engl. Sustainable development), koji definira dokument Ujedinjenih naroda (engl. United Nations – UN) pod nazivom "Naša zajednička budućnost" (engl. "Our common future") kao model socio-ekonomskog razvoja koji zadovoljava potrebe aktualnog naraštaja, bez ugrožavanja budućih naraštaja.<sup>19</sup> Pošto nije riječ o konvencionalnom ekonomskom modelu rasta i razvoja, ovaj model ne svrstava se ni u realne ni u monetarne modele rasta i razvoja.<sup>20</sup> Svrha ovoga modela je realizirati racionalan i simetrično raspodijeljen životni standard na globalnoj razini. U smislu ekonomije, fenomen održivog razvoja sagledava se kao odnos između dinamičnih ekonomskih sustava koji se sporo mijenjaju i s kojima je potrebno uspostaviti ravnotežu (homeostazu). Konkretno, održivi rast i razvoj u ekonomskom smislu podrazumijeva uravnotežen pristup eksploataciji resursa, investiranju, tehničko-tehnološkom razvoju i organizacijskim (institucionalnim) promjenama. Održivi rast i razvoj stoga je potrebno promatrati kao cjeloviti rast i razvoj koji sadrži međusobno ovisne sastavnice, tj. ekonomske, socijalne, političke i kulturne sastavnice.

---

<sup>18</sup> Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), (30.04.2015.)

<sup>19</sup> Kunst, I.: Hrvatski turizam i EU integracije, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 347

<sup>20</sup> Detaljnije, Kunst, I.: op. cit., str. 341

U prethodnom tekstu spomenuti model UN-a navodi deset načela održivog razvoja, a to su:

1. poštovanje i briga za društvenu zajednicu,
2. poboljšanje kakvoće života,
3. zaštita vitalnosti i raznolikosti zemlje,
4. minimaliziranje iscrpljivanja obnovljivih resursa,
5. poštovanje granica prihvatljivog kapaciteta zemlje,
6. promjene u osobnim stavovima i postupcima,
7. omogućavanje zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu,
8. stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite,
9. stvaranje globalnog saveza i
10. usklađenost s načelima UN-a.<sup>21</sup>

Prvo načelo, tj. Načelo poštovanja i brige za društvenu zajednicu etičko je načelo koje se temelji na poštovanju u brizi svih oblika života. Ekonomski rast i razvoj se ne smije odvijati na štetu drugih ljudi ili kasnijih generacija i ne smije ugroziti opstanak drugih vrsta. Sve koristi, ali i troškovi od korištenja resursa i zaštita okoliša moraju se pravedno podijeliti između različitih zajednica i interesnih skupina, tj. između bogatih i siromašnih, odnosno između aktualnog naraštaja i budućih naraštaja.

Drugo načelo, tj. Načelo poboljšanja kakvoće života za osnovni cilj ima postizanje blagostanja i simetrično raspodijeljen životni standard na globalnoj razini. Ekonomski rast i razvoj treba omogućiti ljudima dostojanstven život i mogućnost samoostvarenja (samoaktualizacije). Navedeno podrazumijeva dug i zdrav život, obrazovanje, dostupnost resursima potrebnim za primjeren životni standard, političke slobode, garantira ljudska prava i slobodu od nasilja.

Treće načelo, tj. Načelo zaštite vitalnosti i raznolikosti zemlje podrazumijeva rast i razvoj utemeljen na zaštiti okoliša, a mora pružiti zaštitu strukturi, funkcijama i raznolikosti prirodnih (ekoloških) sustava zemlje o kojima ovisi ljudska vrsta. U tu je svrhu potrebno zaštititi sustav održavanja života, bioraznolikost (engl. Biodiversity) i osigurati održivost korištenja obnovljivih resursa.

---

<sup>21</sup> Kunst, I.: Hrvatski turizam i EU integracije, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 348

Četvrto načelo, tj. Načelo minimaliziranja iscrpljivanja neobnovljivih resursa nalaže svođenje iscrpljivanja neobnovljivih resursa na minimum. Takvo što nalaže praktičnu primjenu recikliranja, manju uporabu resursa za stvaranje određenog proizvoda kao i prelazak na obnovljive zamjene gdje god je to moguće.

Peto načelo, tj. Načelo poštovanja granica prihvatljivog kapaciteta zemlje podrazumijeva utvrđivanje prihvatljivog kapaciteta ekosustava, unutar kojeg ekosustavi mogu podnijeti nepovoljne utjecaje, a da pri tome ne dolazi do njihove opasne degradacije.

Šesto načelo, tj. Načelo promjene u osobnim stavovima i postupcima nalaže preispitivanje postojećih sustava vrijednosti, uz eventualne promjene ponašanja po potrebi. Društvo mora promicati one vrijednosti koje podupiru pozitivnu etiku i moral i destimulirati one vrijednosti koje nisu u skladu s održivošću, tj. održivim načinom života.

Sedmo načelo, tj. Načelo omogućavanja zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu nalaže decentralizaciju vlasti i realizaciju adekvatnog sustava središnje države, regionalne i lokalne uprave tako da se omogućava učinkovitije upravljanje zajednicom, posebno regionalnim i lokalnim zajednicama. Društvo koje se samo organizira, kako bi svoje zajednice učinilo održivim, značajna su i djelotvorna sila.

Osmo načelo, tj. Načelo stvaranja nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite znači stvaranje baze informacija i znanja, stvaranje primjerenih pravnih i institucionalnih okvira te vođenje konzistentne socio-ekonomske politike.

Deveto načelo, tj. Načelo stvaranja globalnog saveza podrazumijeva čvrsto savezništvo između država. Pošto razina razvijenosti država nije ujednačena, državama s nižim bruto domaćim proizvodom (BDP) potrebna je pomoć i podrška da razviju svijest o nužnosti primjene teorije održivog razvoja. Globalnim ekosustavima, tj. atmosferom i morem moguće je upravljati isključivo temeljem zajedničkog cilja i nakane. Činjenica je da nijedna država nije samodostatna te da svi mogu imati koristi od globalne održivosti.

Deseto načelo, tj. Načelo usklađenosti s načelima UN-a, podrazumijeva globalnu konsolidaciju u realizaciji prethodno objašnjenih načela nastalih na temelju UN-ova dokumenta "Naša zajednička budućnost" o održivom razvoju.

Postavlja se pitanje je li model difuznih hotela u skladu s teorijom održivog rasta i razvoja i u kojoj mjeri. Smatra se da je model usklađen s teorijom, što potvrđuje činjenica organizacijske pomoći i podrške koju dobiva.<sup>22</sup> Model proveden u praksi rezultira brojnim učincima koji potpomažu održivi rast i razvoj, kroz:

- poticanje racionalnog i ekonomičnog ulaganja,
- poticanje održivog rasta i razvoja na lokalnoj i regionalnoj razini,
- ekonomičnije upravljanje socio-ekonomskim resursima,
- očuvanje i ekonomsku valorizaciju tradicionalne arhitekture i
- potpomaganje opće dobrobiti stanovništva lokaliteta i regije.<sup>23</sup>

Model difuznih hotela potiče racionalno i ekonomično ulaganje (investiranje) tako da predstavlja prihvatljivije rješenje u odnosu na realizaciju izgradnje konvencionalnih hotela. U smislu ulaganja u promatrani hotel moguće je razlikovati greenfield i brownfield investicije.<sup>24</sup> Greenfield investicije (engl. Greenfield investments) podrazumijevaju ulaganja s ciljem realizacije određenog poduzetničkog plana (engl. Business plan) počevši od ničega. To znači da je nužna izmjena okoliša, radi izgradnje infrastrukture i objekata predviđenih planom. Greenfield investicije obilježje su svojstveno masovnom turizmu. Za razliku od greenfield investicija, brownfield investicije (engl. Brownfield investments) podrazumijevaju sva ulaganja koja se nadograđuju na postojeću infrastrukturu i objekte, što podrazumijeva njihovu adaptaciju, tj. restauraciju u skladu s namjenom. Takvo što jeftinije je i društveno prihvatljivije rješenje u razvoju turističke ponude.

Model difuznih hotela potiče održiv rast i razvoj na lokalnoj i regionalnoj razini, tako da potiče rast i razvoj ekonomije lokaliteta i regije. Pošto je riječ o modernoj ponudi, taj poticaj nužno je sagledati u zadanom smislu. Promatrani model potiče razvoj ekološki prihvatljivih (engl. Eco-friendly) ekonomskih djelatnosti, uz očuvanje tradicionalnih zanata, gastronomije i poljoprivrede.

---

<sup>22</sup> Kunst, I.: op. cit., str. 21

<sup>23</sup> Dropulić, M.; Ružić, P.; Krajnović, A.: "Albergo Diffuso Hotels – a solution to sustainable development of tourism", Knowledge for Sustainable Development, God. 4, Br. 1, Portorož, 2008., str. 607-617

<sup>24</sup> Belić, M.: EU fondovi i programi za turizam, Nova knjiga-Rast, Zagreb, 2013., str. 263

Također, promatrani model potpomaže ekonomičnije upravljanje socio-ekonomskim resursima, što proizlazi iz činjenice da model sam po sebi predstavlja racionalnije i ekonomičnije ulaganje u odnosu na greenfield investicije svojstvene masovnom turizmu. Ekonomičnije upravljanje socio-ekonomskim resursima ogleda se u činjenici da ovakav model od propadanja čuva kulturu, tradiciju i običaje, način života zajednice, tj. povijesnih centara i zaustavlja njihovu depopulaciju.

Promatrani model potiče očuvanje i valorizaciju tradicionalne arhitekture tako da je restauracija, te eventualna adaptacija pretpostavka realizacije ovoga modela. Time su povijesni centri, tj. gradovi i sela zaštićeni od vrlo vjerojatnog propadanja, depopulacije i ubrzanog starenja stanovništva. Pošto je u središtu interesa ovoga modela pružiti autentičan i tradicionalan način života, za realizaciju toga nužno je staviti u funkciju postojeću tradicionalnu arhitekturu, tj. objekte. Tako se zadovoljavaju očekivanja turista koji za svoga boravka u određenoj turističkoj destinaciji žele doživjeti autentično iskustvo.

Osim do sada navedenog, promatrani model potpomaže opću dobrobit stanovništva lokaliteta i regije. To se prvenstveno ogleda u nužnosti uspostavljanja dobrih međuljudskih odnosa među autohtonim stanovništvom lokaliteta i regije, tj. turističke destinacije i u nužnosti potrebe zajednice za otvorenošću. U prethodnom tekstu navedeni su motivi i interesi III. generacije turista, a takvo što može se zadovoljiti jedino u otvorenoj zajednici u kojoj vladaju dobri međuljudski odnosi.<sup>25</sup>

### **3.2. Model Albergo Diffuso u talijanskoj praksi**

Praktična provedba modela difuznih hotela, u talijanskoj hotelijersko-ugostiteljskoj praksi modela Albergo Diffuso rezultirala je složenim učincima, koji se općenito ocjenjuju kao pozitivni.<sup>26</sup> No prije nego li su ekonomisti mogli donijeti zaključke o učincima modela, bilo je potrebno zadovoljiti postojanje preduvjeta koji uopće omogućavaju realizaciju promatranog modela.

---

<sup>25</sup> Belić, M.: op. cit., str. 264

<sup>26</sup> Avram, M.; Zarrilli, L.: op.cit., str. 33-42

Kao potrebni preduvjeti ističu se:

- postojanje tradicije,
- razvijena društvena svijest i
- postojanje adekvatne infrastrukture.<sup>27</sup>

Albergo Diffuso kao model nastao je s ciljem očuvanja povijesnih centara od propadanja. Takvo što odnosi se na veliki broj čimbenika, odnosno na očuvanje kulture, tradicije i obilježja, način života zajednice te na stanovništvo zajednice kroz sprečavanje depopulacije. Postojanje tradicije u širem smislu riječi glavni je preduvjet razvoja modela Albergo Diffuso. S navedenim, usko je povezana i činjenica da se u razvoj modela ne ulaže po načelima greenfield, već brownfield investicija, koje u promatranom slučaju restauriraju i ekonomski valoriziraju određeni povijesni centar na način da on postaje turističkom destinacijom. Tri najpoznatija difuzna hotela u Italiji, tj. difuzni hoteli Forgaria Monte Prat, Sextantio i Sotto le Cummerse upravo su nastali unutar renesansnih povijesnih centara, koji u arhitektonskom smislu nastaju u XV. i XVI. st.<sup>28</sup> Osim materijalne tradicije u smislu tradicionalne arhitekture, lokalitet mora posjedovati autentičnu nematerijalnu tradiciju, koja će turistima omogućiti autentični doživljaj turističke destinacije.

Za realizaciju promatranog modela nužno je postojanje razvijene društvene (kolektivne) svijesti. U smislu promatranog modela, društvena svijest se sagledava na dvije razine:

- na razini stanovništva lokaliteta i
- na razini središnje države, lokalne i regionalne uprave.

Sagledavanje razvoja društvene svijesti na razini stanovništva lokaliteta obuhvaća nužnost postojanja svijesti stanovništva o njihovoj ulozi u realizaciji ovoga modela. Da bi promatrani model određeni lokalitet uspješno pretvorio u turističku destinaciju, potrebna je suradnja stanovništva, koje među sobom moraju obilježavati dobri međuljudski odnosi i otvorenost, tj. spremnost na suradnju s turistima.

---

<sup>27</sup> Avram, M.; Zarrilli, L.: op. cit., str. 33-42

<sup>28</sup> Dropulić, M.; Ružić, P.; Krajnović, A.: op. cit., str. 607-617

Valja podsjetiti da aktualna, III. generacija turista, koja u pravilu čini turističku potražnju za ovakvim proizvodom nije motivirana klasičnim motivima, poput sunca i mora, te komfora u turističkoj destinaciji, već očekuje autentično iskustvo, pri čemu njihovo uključivanje u lokalnu ili regionalnu zajednicu određene turističke destinacije ima značajnu ulogu.

Osim na razini stanovništva lokaliteta, za realizaciju promatranog modela potrebno je postojanje razvijene svijesti središnje države, lokalne i regionalne uprave u ovome modelu. Takvo što čini ovu djelatnost uopće mogućom, pošto država u suradnji s privatnim sektorom donosi pravne izvore, odnosno norme i načela odvijanja hotelijersko-ugostiteljske djelatnosti. U odnosu na model, država podzakonskim aktima donosi načela odvijanja ugostiteljske djelatnosti u smislu difuznih hotela. U Italiji je središnja država donijela načela po kojima bi se oblici organiziranja po načelima Albergo Diffuso mogli nazvati difuznim hotelima. Ipak, valja naglasiti da u talijanskoj pravnoj praksi autonomiju u odlučivanju o bitnim načelima ugostiteljske djelatnosti ima lokalna i regionalna uprava.<sup>29</sup> Dakle, podzakonski akti u talijanskoj pravnoj praksi razlikuju se ovisno od regije na koju se odnose. Odstupanja u tome smislu nisu značajna, ali odražavaju praktičnu provedbu decentraliziranog sustava odlučivanja. Osim navedenog, država u ovakvim slučajevima treba podržavati razvoj autonomnog prava i pravne prakse, kroz poticanje osnivanja nevladinih organizacija (engl. Non-governmental organisation – NGO) zaduženih za koordinaciju i promociju interesa hotelijera, tj. vlasnika difuznih hotela, što je slučaj u talijanskoj pravnoj praksi.

S navedenim preduvjetima, usko je vezan i preduvjet postojanja adekvatne infrastrukture. Iako je model obilježen pružanjem autentičnog doživljaja u smislu tradicionalnog načina življenja, u njegovoj provedbi moraju se osigurati određeni moderni društveni standardi. Primjerice, talijanski pravilnik navodi načela po kojima je potrebno osigurati postojanje dućana, ljekarne, restorana i kafića u turističkoj destinaciji.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> De Montis, A. et al.: "Recovery of rural centres and Albergo Diffuso – a case study in Sardinia", *Agricultural Engineering*, God. 57, Br. 8, Zürich, 2014., str. 1-17

<sup>30</sup> Vallone, C.; Orlandini, P.; Cecchetti, R.: "Sustainability and innovation in tourism services – the Albergo Diffuso case study", *Eurasian Journal of Social Sciences*, God. 3, Br. 2, Milano, 2014., str. 21-34



Osim toga, potrebno je osigurati i postojanje recepcije te zajedničkih prostorija, a preporučuje se da smještajni kapaciteti budu u radijusu od oko 200 m u odnosu na središte, tj. recepciju i zajedničke prostorije. Pravilnik također navodi da je potrebno da hotel sadrži minimalno sedam objekata sa smještajnim kapacitetima, što ne uključuje recepciju i zajedničke prostorije.<sup>31</sup> Zajedničke prostorije mogu osigurati i pružanje određenih zajedničkih usluga, kao što su prostorije za zajednički boravak u kojima je moguće organizirati određene tečajeve i radionice, zajednički sanitarni čvor i sl.

Na globalnoj razini, Italija je značajno turističko tržište, koje ima bogatu povijest turističke ponude i hotelijersko-ugostiteljske djelatnosti. Ipak, znanstvena istraživanja utvrdila su bitne razlike između difuznih i konvencionalnih hotela u talijanskoj praksi. Pregled razlika navodi se u nastavku.

Tablica 1: **Difuzni hoteli i konvencionalni hoteli**

Difuzni hoteli	Konvencionalni hoteli
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijateljski odnos</li> <li>• autentičnost</li> <li>• nestandardiziranost</li> <li>• jedinstvene tarife</li> <li>• važnost detalja</li> <li>• povezanost s stanovništvom</li> <li>• neformalna okolina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalni odnos</li> <li>• efikasnost</li> <li>• standardiziranost</li> <li>• različite tarife</li> <li>• udobnost</li> <li>• široka ponuda usluga</li> <li>• privatnost</li> </ul>

Izvor: Berardi, S.: "Albergo Diffuso and customer satisfaction – a quality service analysis", Journal of Marketing Research, God. 43, Br. 6, Milano, 2010., str. 1-20

Kako tablica 1 navodi, obilježja difuznih u odnosu na konvencionalne hotele bitno se razlikuju. U smislu odnosa s turistima, kod difuznih hotela naglasak je na prijateljskom odnosu s turistima, dok je kod konvencionalnih hotela naglasak na profesionalnom odnosu. Cilj poslovanja difuznih hotela je autentičnost i nestandardiziranost, dok je cilj poslovanja konvencionalnih hotela efikasnost i standardiziranost poslovanja.

<sup>31</sup> Vallone, C.; Orlandini, P.; Cecchetti, R.: op. cit., str. 21-34.

Difuzni hoteli nude jedinstvene tarife, dok konvencionalni nude različite tarife poslovanja. Kod difuznih hotela ističe se važnost detalja i povezanost sa stanovništvom u poslovanju, a kod konvencionalnih udobnost i široka ponuda usluga. Također, difuzne hotele obilježava neformalna okolina, dok je kod konvencionalnih naglasak na privatnosti.

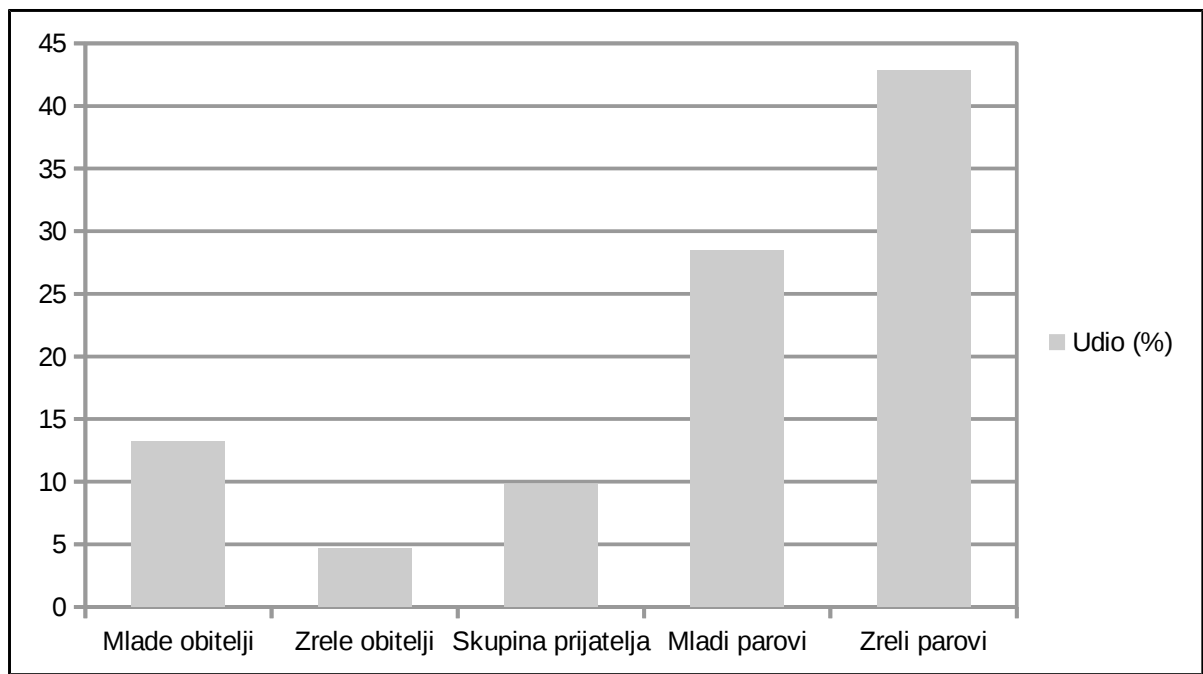
U Italiji postoje dva načina provedbe modela Albergo Diffuso, tj. difuznih hotela u poslovnoj praksi. To su individualan i kolektivan način provedbe, tj. osnivanja hotela.<sup>32</sup> Individualan način provedbe podrazumijeva vlasništvo ili najam objekata od strane određenog poduzetnika, koji registrira ugostiteljsku djelatnost kod nadležne turističke zajednice i koji se ujedno javlja kao menadžer hotela. Kolektivan način provedbe podrazumijeva udruživanje više vlasnika objekata u udruhu, koja se kao pravna osoba registrira za obavljanje ugostiteljske djelatnosti kod nadležne turističke zajednice. Udruga autonomnim pravnim izvorima, tj. Izjavom o osnivanju ili Statutom imenuje menadžment koji odgovara za poslovanje hotela.

---

<sup>32</sup> Droli, M.: "Best practices and traps to avoid for Local Institutions", Voice of Reason, God. 63, Br. 12, Rim, 2009., str. 1-20

Također, talijanska vlada u suradnji s nevladinim organizacijama provela je istraživanje marketinške segmentacije turističkog tržišta.

Grafikon 1: Marketinška segmentacija turističkog tržišta (% udio, 2014.)



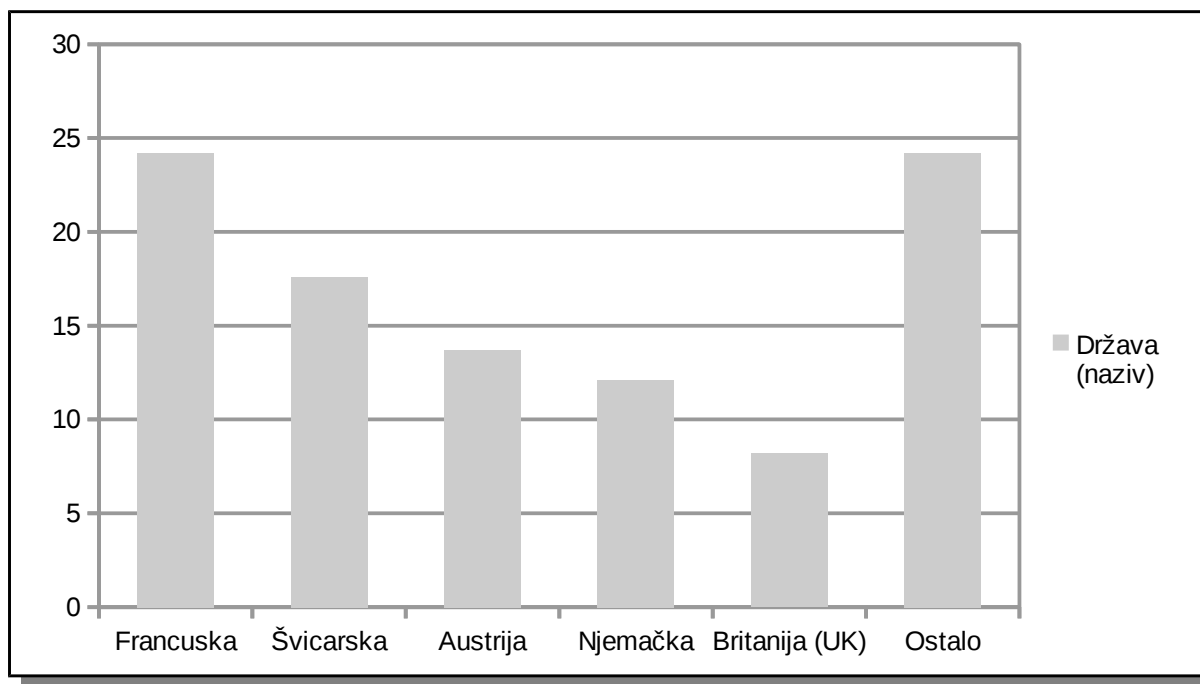
Izvor: Confalonieri, M.: "A typical Italian phenomenon – the Albergo Diffuso", Tourism Management, God. 32, Br. 11, Milano, 2014. str. 685-687

Istraživanja su pokazala da su u 2014. najvažniji marketinški segment tržišne potražnje činili zreli parovi, mladi parovi i mlade obitelji.<sup>33</sup> Visoki udio zrelih parova potvrđuje i tvrdnju o visokoj zastupljenosti zrelih parova u pojedinim, uvjetno rečeno sofisticiranijim specifičnim oblicima turizma, kao što su kulturni turizam, eko turizam, robinzonski turizam i new age turizam. Valja istaknuti i rezultate istraživanja koji su pokazali da su turisti iz ovog marketinškog segmenta najčešće iznadprosječnih primanja i obrazovanja, što ih čini gotovo savršenim turistima.

<sup>33</sup> Confalonieri, M.: "A typical Italian phenomenon – the Albergo Diffuso", Tourism Management, God. 32, Br. 11, Milano, 2014. str. 685-687

U prilog tome ide i činjenica da su posjetioci difuznih hotela najčešće iz srednjoeuropskih ekonomski visokorazvijenih država. U nastavku se navodi pet najznačajnijih država entiteta i njihov udio u ukupnoj potražnji.

**Grafikon 2: Najznačajnija emitivna tržišta za difuzne hotele (% udio, 2014.)**



Izvor: Confalonieri, M.: "A typical Italian phenomenon – the Albergo Diffuso", Tourism Management, God. 32, Br. 11, Milano, 2014. str. 685-687

Pošto podaci za 2014. pokazuju da su najveća emitivna tržišta ujedno i države s BDP-om po glavi stanovnika (BDP per capita) koji je iznad europskog prosjeka, realno je za očekivati da se u poslovnoj praksi susreće s turistima visoke kupovne moći, ali vrlo vjerojatno i visokih očekivanja, što zahtjeva adekvatnu prilagodbu turističke ponude.

Difuzni hoteli u talijanskoj hotelijersko-ugostiteljskoj praksi rezultirali su i ublaživanjem sezonskog efekta potražnje, te omogućili ekonomsku valorizaciju turističkih destinacija koje nisu na obali, već u zaleđu. Ako se navedenom doda i činjenica da difuzni hoteli mogu biti temelj realizacije pojedinih specifičnih oblika turizma, npr. zdravstvenog, eko turizma, seoskog turizma, robinzonskog turizma, kulturnog turizma, enogastronomskog turizma, new age turizma i dr., njihova uloga i značaj u općoj turističkoj ponudi određene države je neupitna.

### **3.3. Organizacijska pomoć i podrška**

U prethodnim razmatranjima objašnjena je uloga i značaj razvijene društvene svijesti u smislu nužnog postojanja razvijene društvene svijesti kod realizacije promatranog modela, gdje osim stanovništva lokaliteta, tj. turističke destinacije važnu ulogu ima i središnja država, te lokalna i regionalna uprava. Osim države, pomoć u razvoju promatranog modela pružaju i nevladine organizacije, te određene nadnacionalne organizacije (engl. Intergovernmental organisation). U nastavku teksta razmatra se uloga i značaj nevladinih organizacija, Europske mreže poslovnih i inovativnih centara, Europske unije i Ujedinjenih naroda u realizaciji promatranog modela.

#### **3.3.1. Nevladine organizacije**

Pod pojmom nevladinih organizacija razumijevaju se organizacije koje djeluju na domaćoj i inozemnoj razini, s ciljem razvoja i promicanja (promocije) promatranog modela, tj. modela Albergo Diffuso u zemlji i inozemstvu. U Italiji djeluje Nacionalno udruženje difuznih hotela (engl. National Association of Alberghi Diffusi – ADI), a statut ove nevladine organizacije navodi pet ciljeva djelovanja. To su:

- povezivanje vlasnika difuznih hotela s dobavljačima, tj. financijskim i nefinancijskim poduzećima,
- upravljanje zajedničkim uslugama s ciljem jačanja turističke potražnje,
- promocija susreta i seminara na domaćoj i inozemnoj razini,
- stvaranje klubova kvalitete i
- jačanje i promoviranje modela Albergo Diffuso na globalnoj razini.<sup>34</sup>

Članovi ove organizacije jesu poduzeća, tj. hotelijeri koji za članstvo plaćaju godišnju članarinu članovima. Ako članovi žele sudjelovati u promotivnim aktivnostima, tj. biti promovirani na domaćem i inozemnom tržištu, za to plaćaju marketinšku naknadu (engl. Marketing fee).<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Nacionalno udruženje difuznih hotela, [www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it), (30.04.2015.)

<sup>35</sup> Ibidem

### **3.3.2. Europska mreža poslovnih i inovativnih centara**

Europska mreža poslovnih i inovativnih centara (engl. European BIC Network) organizacija je koja potiče rast i razvoj inovativnog poduzetništva, poduzetništva koje započinje od nule (engl. Start-up entrepreneurship) te malog i srednjeg poduzetništva (engl. Small and medium entrepreneurship – SME). Članice europske mreže poslovnih i inovativnih centara mogu biti organizacije iz javnog sektora, privatnog sektora te poslovne škole i sveučilišta.<sup>36</sup> Organizacija djeluje s ciljem promocije susreta i seminara na regionalnoj razini, tj. razini država članica Europske unije. Vrlo je važno naglasiti da ova organizacija uživa neupitan ugled u regiji, tako da su rezultati njenog rada relevantni, i mogu biti vrlo korisni u razvoju i promociji modela Albergo Diffuso.

Jednom godišnje organizacija održava znanstvene susrete na kojima se razmatraju pitanja iz inovativnog poduzetništva, start-up i SME poduzetništva. Godine 2008. na susretu u Budimpešti, HU model Albergo Diffuso je osvojio nagradu u sklopu foruma "Razvoj novih talenata" (engl. "Helping new Talents to Grow"). Forum je model prepoznao kao ekološki prihvatljiv model rasta i razvoja.

### **3.3.3. Europska unija**

Pored navedenih organizacija, u organizacijskom pristupu problematici razvoja i promocije modela Albergo Diffuso, značajnu ulogu igra i Europska unija (engl. European Union – EU). Njezina uloga u najvećoj se mjeri ogleda u djelovanju EU fondova (engl. EU funds) koji služe za financiranje poduzetničkih ideja. U sklopu EU fondova financiraju se i projekti iz područja turizma i ugostiteljstva. U usporedbi s prethodno i u nastavku navedenim organizacijama, EU sa svojim fondovima ima najveći i vrlo konkretan značaj u ukupnom djelovanju.

---

<sup>36</sup> Europska mreža poslovnih i inovativnih centara, [www.ebn.be](http://www.ebn.be), (30.04.2015.)

Primjer EU fonda relevantnog za razvoj modela Albergo Diffuso u poslovnoj praksi je program "Zeleni ključ" (engl. "Green key programme"). Program se odnosi na poticanje ekološkog upravljanja turističkom infrastrukturom, a u sklopu toga prepoznaje se i model Albergo Diffuso.<sup>37</sup> Fond djeluje regionalno, a pravo na dodjelu sredstava mogu ostvariti države članice EU (engl. EU member states), države kandidati, države Eurozone i Švicarska. Na javni natječaj za dodjelu sredstava mogu se prijaviti poduzeća i SME poduzetništvo. Proračun programa iznosi cca. 150 mlrd. €, a kreditna linija važeća (aktualna) je od 2015. – 2020.

### **3.3.4. Ujedinjeni narodi**

Ujedinjeni narodi (engl. United nations – UN) nadnacionalna su organizacija koja potiče opću međunarodnu suradnju.<sup>38</sup> Organizacijski, UN vrlo je složen, a njegov rad odvija se kroz šest struktura, tj. kroz glavnu skupštinu, sigurnosno vijeće, tajništvo, međunarodni sud pravde, socio-ekonomsko vijeće i specijalizirane agencije.<sup>39</sup>

Za potrebe rada, najznačajnija je uloga socio-ekonomskog vijeća Ujedinjenih naroda (engl. United nations Economic and Social Council – ECOSOC), koje u djelovanju usko surađuje sa Svjetskom bankom (engl. World bank) i Međunarodnim monetarnim fondom (engl. International monetary fund – IMF).

Uloga i značaj UN-a u smislu organizacijskog pristupa modelu Albergo Diffuso nije toliko velika koliko je to u slučaju navedenih organizacija, s obzirom na činjenicu da se UN svakodnevno bavi složenijim pitanjima od modela razvoja hotelijersko-ugostiteljske ponude. Ipak, njegova uloga ogleda se u prepoznavanju promatranog modela kao usklađenog s određenim općim načelima i principima, poput teorije održivog rasta i razvoja, koju promovira UN u svojem djelovanju.

---

<sup>37</sup> Web-stranica Europske unije, [www.europa.eu](http://www.europa.eu), (30.04.2015.)

<sup>38</sup> Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), (30.04.2015.)

<sup>39</sup> Ibidem

U sklopu ECOSOC-a djeluju mnoge agencije, a jedna od njih je i Svjetska turistička agencija Ujedinjenih naroda (engl. United Nations World Tourist Organisation – UNWTO). UNWTO odigrala je ključnu ulogu u prepoznavanju uloge i značaja pojedinih specifičnih oblika turizma tijekom 1970-ih, a osim toga 2008. UNWTO potvrdio je usklađenost modela s održivim rastom i razvojem i priznao kompatibilnost modela u Globalnom etičkom kodeksu za turizam (engl. Global Code of Ethics for Tourism – GCET), koji je UNWTO donijela još 1977.<sup>40</sup> Također, potvrđena je usklađenost modela sa svih deset članaka GCET-a.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Dropulić, M.; Ružić, P.; Krajnović, A.: op. cit., str. 607-617

<sup>41</sup> Ibidem



## **4. DIFUZNI HOTELI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U sklopu trećeg poglavlja, provest će se analiza hrvatskog turističkog tržišta temeljem raspoloživih podataka. Također, navest će se obilježja hrvatske turističke ponude i hrvatskog tržišta općenito. U nastavku razrade poglavlja analizirat će se dokumentacija relevantna za organizacijsko-znanstveni pristup problematici. Na kraju, razmatraju se razvojne mogućnosti difuznih hotela u hrvatskoj.

### **4.1. Analiza obilježja hrvatske turističke ponude**

Hrvatsko turističko tržište tipičan je primjer zrele turističke destinacije s dominacijom sunce i more proizvoda i izraženom sezonalnosti poslovanja. Sezonalnost je jedno od glavnih obilježja turističkih tržišta mediteranskih država općenito, među koje spada i Hrvatska. Unatoč tome, ostale mediteranske države 1980-ih provode restrukturiranje turističke ponude u skladu s evidentnim promjenama na strani turističke potražnje. U razdoblju dok konkurencija provodi adaptacije ponude, Hrvatska se nalazi u procesima socio-političkih promjena, započetih raspadom Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ). Prva polovica 1990-ih, pa i kasnije, obilježena je procesima pretvorbe i privatizacije vlasništva, oružanim sukobima na velikom djelu teritorija Hrvatske u postojećim državnim granicama i ponovne uspostave vlasti na teritoriju samostalne (unitarne) Hrvatske, kao pravne nasljednice Socijalističke Republike Hrvatske (SRH) u administrativno- teritorijalnom smislu. Tek 2000-ih počinju se provoditi značajnije promjene turističke ponude u smislu obnove hotelijersko-ugostiteljskih kapaciteta i turističke ponude.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Pende, H.: op. cit., str. 128

Razdoblje od 2000-ih pa do danas (2015.) uglavnom se temeljilo na rastu cijena uslijed ostvarenih investicija, rastu kvalitete ukupnih smještajnih kapaciteta i nekontroliranom rastu kapaciteta privatnog smještaja (kućanstava).<sup>43</sup> Takvo što nije rezultiralo diferenciranim, cjelogodišnjim proizvodom, pa zato postoji premalo razloga za putovanja i boravak u Hrvatskoj izvan ljetne sezone. Ovakav fenomen posljedično utječe i na pojavu sezonske komponente u godišnjim stopama nezaposlenosti i kretanja srednjeg tečaja hrvatske kune (kn) u odnosu na ostale, uglavnom tvrde valute. Doprinos turizma u ekonomskom smislu manji je od objektivno mogućeg.

Trenutna obilježja turističke ponude i hrvatskog turizma sagledava se kroz četiri faktora, po kojima hrvatski turizam obilježava sljedeće:

- sunce i more destinacija,
- sezonalnost turističke ponude,
- dominacija obalnog područja u odnosu na kontinent i
- nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta.<sup>44</sup>

Povijest hrvatskog turističkog tržišta i obilježja razvoja turističke ponude od 2000-ih pa do danas navode opće nedostatke ponude. Ipak, potrebno je objasniti što uopće znači sunce i more destinacija. Sunce i more oznaka je koja se dodaje svakoj turističkoj destinaciji koju obilježava klasičan sunce i more proizvod. Riječ je o turističkom proizvodu koji je naglašeno vezan uz vremenske prilike, čija je ponuda relativno standardizirana, koji se u smislu smještajnih kapaciteta oslanja na konvencionalne hotele i kampove i koji podrazumijeva značajne intervencije u biosferi i najčešće greenfield investicije. Riječ je o proizvodu koji je relativno neadekvatan za aktualnu III. generaciju turista, iako se popratnom ponudom može pospješiti njegova atraktivnost i kvaliteta u općem smislu. Takvo što proizlazi iz činjenice da turizam općenito pokazuje relativno dobru otpornost (rezistentnost) u odnosu na ekonomske poremećaje.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Ibidem, str. 141

<sup>44</sup> Pende, H.: op. cit., str. 156

<sup>45</sup> Belić, M.: EU fondovi i programi za turizam, Nova knjiga-Rast, Zagreb, 2013., str. 336

Valja naglasiti da osim sunca i mora, hrvatsko turističko tržište u smislu dominacije obilježava i ponuda nautičkog turizma, poslovnog turizma, kulturnog turizma, cikloturizma, gastronomije i enologije, ruralni i planinski turizam, golf turizam, robinzonski turizam, sportski turizam i eko turizam.<sup>46</sup> Unatoč evidentnom poboljšanju turističke ponude, u smislu dominantnih proizvoda i proizvoda s izraženom perspektivom razvoja, evidentna je sezonalnost turističke ponude. U nastavku se navodi petogodišnja statistika dolazaka i noćenja u Hrvatskoj kao argument tvrdnje o evidentnom poboljšanju turističke ponude u dugom roku.

**Tablica 2: Dolasci i noćenja u Hrvatskoj (u tisućama, 2009. – 2014.)**

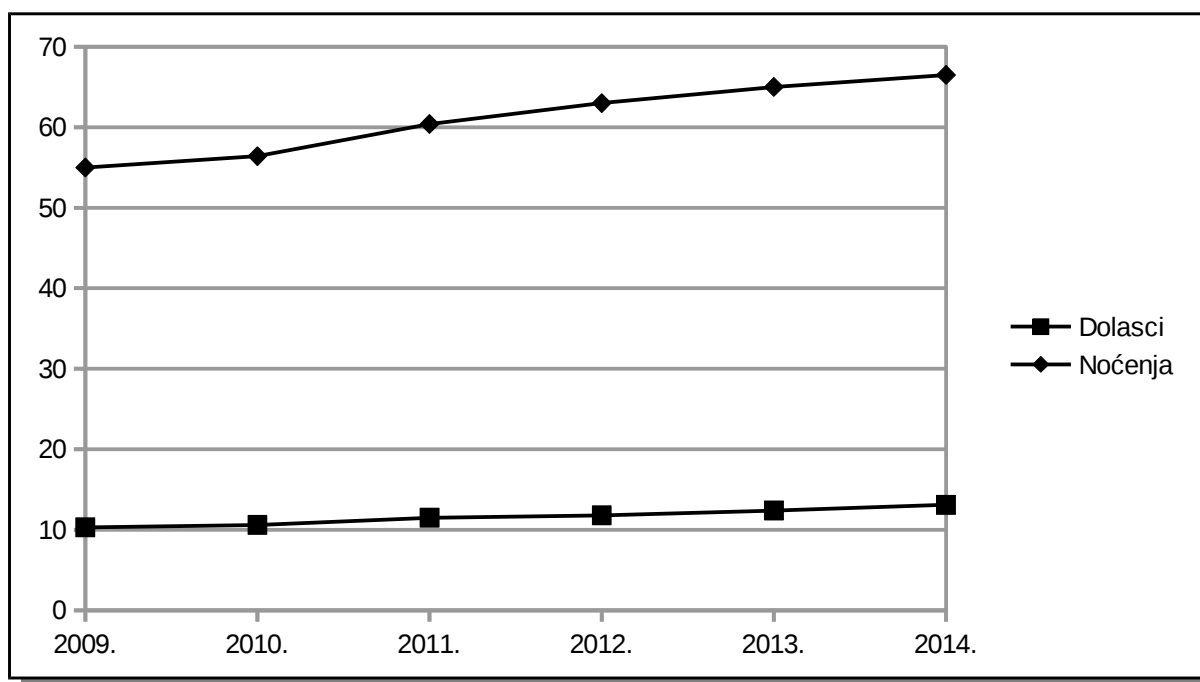
Godina	Dolasci	Noćenja
2009.	10,270	54,988
2010.	10,604	56,416
2011.	11,456	60,354
2012.	11,835	62,743
2013.	12,441	64,828
2014.	13,278	66,484

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

U nastavku slijedi grafikon 3, koji prikazuje dolaske i noćenja turista u Republici Hrvatskoj od 2009. do 2014. godine.

<sup>46</sup> Institut za turizam, [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr), (30.04.2015.)

Grafikon 3: Dolasci i noćenja u Hrvatskoj (u tisućama, 2009. – 2014.)



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

Analiza podataka o dolascima i noćenjima u Hrvatskoj (2009. – 2014.) pokazuje konstantan rast dolazaka i noćenja u promatranom razdoblju. Ipak, iz podataka je nemoguće evidentirati sezonsku komponentu. U cilju argumentiranja sezonske komponente navodi se mjesečni turistički promet u Hrvatskoj u 2014. U nastavku slijedi tablica 3, koja prikazuje mjesečni turistički promet u Hrvatskoj.

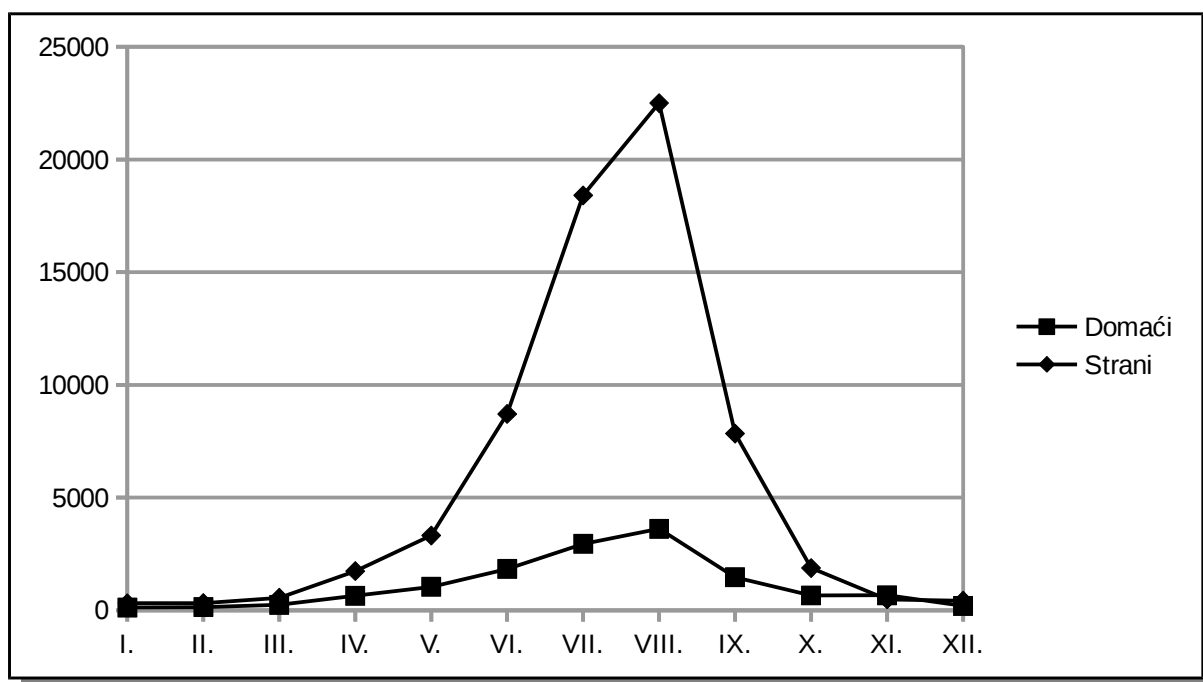
Tablica 3: **Mjesečni turistički promet u Hrvatskoj (apsolutne vrijednosti, 2014.)**

Mjesec	Dolasci		Noćenja	
	Domaći	Strani	Domaći	Strani
I.	63,570	60, 535	161,032	150,758
II.	66,201	76,979	151,207	168,486
III.	86,904	154,926	198,027	357,684
IV.	119,540	522,610	278,567	1,459,090
V.	163,074	876,744	413,262	2,906,298
VI.	160,483	1,671,959	537,709	8,170,733
VII.	201,116	2,744,682	1,073,001	17,328,983
VIII.	235,091	3,378,644	1,338,684	21,160,541
IX.	130,747	1,337,125	404,835	7,435,322
X.	119,053	539,804	268,546	1,607,724
XI.	90,466	134,006	195,587	292,895
XII.	76,359	117,807	159,085	265,933

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, www.mint.hr, (30.04.2015.)

U nastavku slijedi grafikon 4, koji prikazuje mjesečni turistički promet u Republici Hrvatskoj 2014. godine.

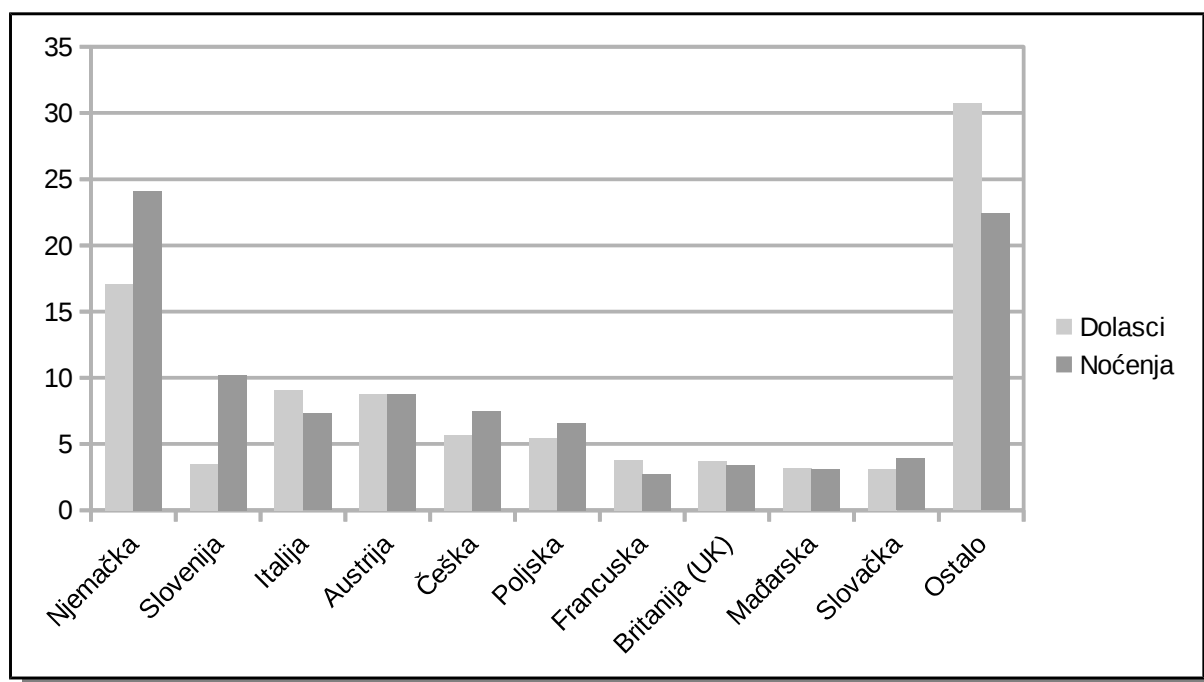
Grafikon 4: Mjesečni turistički promet u Hrvatskoj (u tisućama, 2014.)



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

Podaci za mjesečni turistički promet u hrvatskoj pokazuje priličnu izraženost sezonske komponente u dolascima i noćenjima turista. To je posebice evidentno kod stranih turista, a sezonska komponenta najizraženija je u lipnju, srpnju, kolovozu i rujnu. Što se tiče emitivnih tržišta, podaci otkrivaju sljedeće vrijednosti.

Grafikon 5: Najznačajnija emitivna tržišta (% udio, 2014.)



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

Podaci iz grafikona 5 potvrđuju podatke o mjesečnom turističkom prometu u Hrvatskoj, s time da je vrlo vjerojatno da je sezonska komponenta najizraženija u dolascima i noćenjima njemačkih, slovenskih, austrijskih, talijanskih i čeških turista, koji zajedno čine više od polovice turističke potražnje.

Jedno od obilježja hrvatskog turizma je i dominacija obalnog područja (primorja) u odnosu na kontinent. Iako je u posljednjih pet godina ta razlika smanjena, ona je još uvijek evidentna. U nastavku se navode podaci o dolascima i noćenjima u administrativno-teritorijalnim jedinicama (županijama) Hrvatske.

Tablica 4: **Turistički promet po županijama (u tisućama, 2014.)**

Županija (naziv)	Dolasci	Noćenja
Zagrebačka	54,0	93,1
Krapinsko-zagorska	85,4	210,3
Sisačko-moslavačka	28,0	76,2
Karlovačka	208,0	331,1
Varaždinska	46,0	117,0
Koprivničko-križevačka	17,0	32,0
Bjelovarsko-bilogorska	16,0	37,0
Primorsko-goranska	2.420,0	12.212,4
Ličko-senjska	523,0	2.030,5
Virovitičko-podravska	13,0	32,0
Požeško-slavonska	10,0	25,0
Brodsko-posavska	24,2	41,0
Zadarska	1.187,0	7.184,1
Osječko-baranjska	74,0	150,5
Šibensko-kninska	746,2	4.553,0
Vukovarsko-srijemska	44,0	83,2
Splitsko-dalmatinska	2.213,0	12.135,0
Istarska	3.059,2	19.545,3
Dubrovačko-neretvanska	1.346,3	5.884,0
Međimurska	48,3	111,2
Grad Zagreb	968,0	1.602,4

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

Podaci jasno pokazuju dominaciju obalnog područja u odnosu na kontinent. U dolascima i noćenjima tri najjače županije su Istarska, Primorsko-goranska i Splitsko-dalmatinska. Županije s najslabijim prometom su Požeško-slavonska, Virovitičko-podravska i Bjelovarsko-bilogorska.



Sve od navedenih županija smještene su u kontinentalnom području države, a problem predstavlja i činjenica da u petogodišnjem razdoblju broj dolazaka u tri najslabije županije opada.<sup>47</sup>

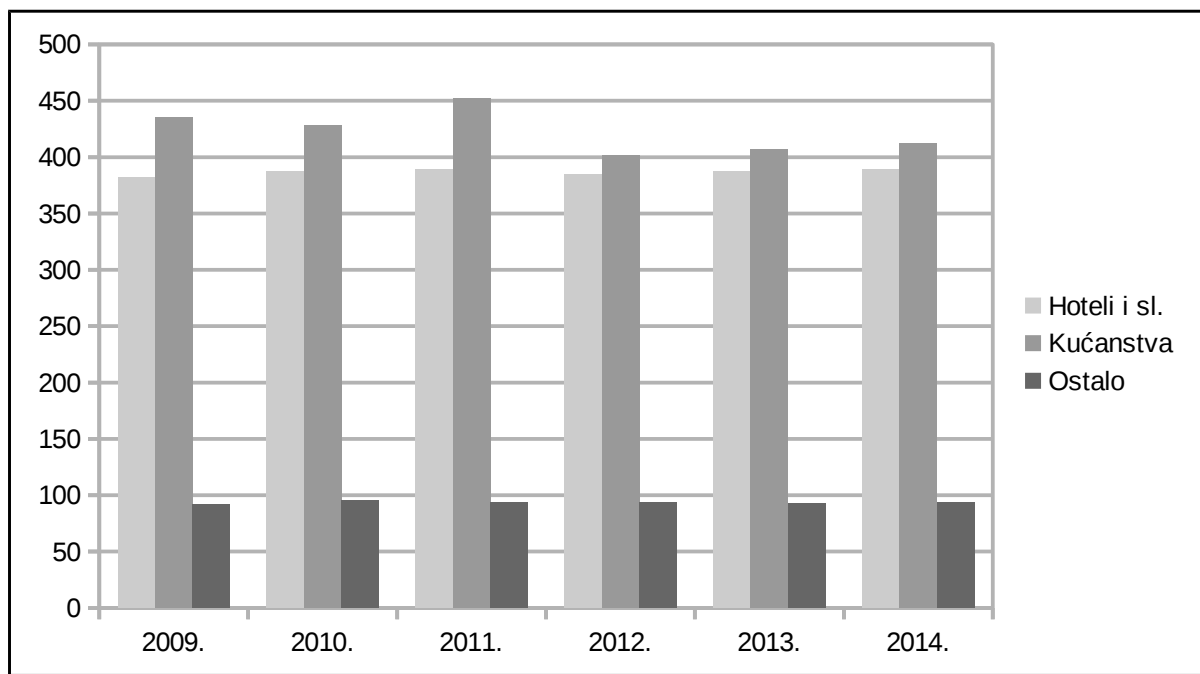
Radi cjelovitog (integralnog) pristupa analizi tržišnog prometa hrvatske, potrebno je analizirati i strukturu smještajnih kapaciteta. Smatra se da je omjer hotela u odnosu na kućanstva nepovoljan. To zato što kućanstva djeluju relativno slabije organizirano u odnosu na hotelijere. U nastavku se navodi petogodišnja analiza strukture smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj.

Tablica 5: **Struktura smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj (u tisućama 2009. – 2014.)**

Tip smještaja	Ukupan br. kreveta po god.					
	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Hoteli i sl.	382	387	389	385	387	389
Kućanstva	435	428	452	401	407	412
Ostalo	92	95	94	94	93	94

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, www.mint.hr, (30.04.2015.)

Grafikon 6: **Struktura smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj (u tisućama, 2009. – 2014.)**



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, www.mint.hr, (30.04.2015.)

<sup>47</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, www.mint.hr, (30.04.2015.)

Petogodišnji podaci za strukturu smještajnih kapaciteta u hrvatskoj pokazuju promjene odnosa između kategorija Hoteli i sl., kućanstva i ostalih objekata, pri čemu se prosječne godišnje stope rasta smještaja "Hoteli i sl." povećavaju, dok se prosječne godišnje stope rasta smještaja "Kućanstva" smanjuju. Kategorija "Hoteli i sl." obuhvaća hotele, apartohotele, turistička naselja, kampove i lječilišta. Kategorija "Ostalo" obuhvaća sve objekte koji se ne svrstavaju u prethodne dvije skupine. Godine 2014. kućanstva su u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta sudjelovala sa 46,03%. Smatra se da je ovaj relativno visok postotak potrebno dodatno smanjiti, ali ne ograničavanjem start-up i SME poduzetništva, već organizacijskim pristupom problematici. Smatra se da u tome cilju veliku ulogu i značaj u za njih adekvatnim područjima može imati model difuznih hotela.

#### **4.2. Analiza dokumentacije na nacionalnoj razini**

Organizacijsko-znanstveni pristup bilo kojoj problematici nalaže metodološki, a ne improvizirani pristup problemu. Kao rezultat toga nastaju pravni propisi u najširem smislu riječi i različiti planovi. Za potrebe rada smatra se značajnim spomenuti organizacijske poduhvate iz 2013. i 2014. koji su u mnogočemu bitno predodredili (determinirali) usvajanje modela difuznih hotela u hrvatskoj hotelijersko-ugostiteljskoj praksi. Relevantnom dokumentacijom za potrebe rada smatra se Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine i Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja. Više o spomenutoj dokumentaciji navodi se u nastavku.

##### **4.2.1. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**

Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (dalje u tekstu: Strategija) dokument je strateškog razvoja hrvatske turističke ponude do 2020. Strategija je kreirana zajedničkim radom Instituta za turizam (IZT) i Ministarstva turizma Republike Hrvatske 2013. U ekonomskom smislu, strategija je u skladu s dugoročnom strategijom EU, "Europa 2020.". Strategiju dokumenta najjednostavnije se može prikazati u tri cjeline.

U prvoj cjelini donosi se osvrt na trenutno stanje hrvatske turističke ponude, u drugoj cjelini donosi se prognoza ekonomskih kretanja, tj. prognoza razvoja turističkog tržišta u mediteranskoj regiji i u konačnici strategija za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Za potrebe rada najznačajnijim se smatra pružiti osvrt na tri cjeline sadržane u strategiji, tj. na razvojna ograničenja hrvatskog turizma, razvojna načela hrvatskog turizma i na strateški razvoj turističke ponude.

Razvojna ograničenja hrvatskog turizma sagledavaju se u cjelinama kvalitete i strukture ponude, investicijske klime, marketinga i prodaje, ljudskih potencijala i upravljanja kvalitetom, te u zakonskom okviru (pravnoj regulativi) i upravljanju.<sup>48</sup>

Što se tiče kvalitete i strukture ponude, Strategija navodi da je omjer hotela u odnosu na kućanstva nepovoljan. Dominacija kućanstava u strukturi smještajnih kapaciteta otežava upravljanje destinacijom, zbog velikog broja malih sudionika, a dodatni problem je što za tako visok udio privatnog smještaja ne postoji jedinstvena strategija upravljanja, pravna regulativa niti tržišno prepoznatljive oznake kojima bi se poticala i nagrađivala kvaliteta u praksi. Takvo što u konačnici čini bilo kakvo strateško planiranje teže provedivim. Osim nepovoljnog omjera, evidentno je i relativno siromaštvo izvansmještajne ponude, tj. nedostatak kongresnih centara, zdravstvenih centara (engl. Wellness center), golf igrališta, tematskih parkova i tematskih ruta te kulturnih sadržaja i muzeja. Istraživanjem je utvrđeno da je ponuda hrane i pića po pitanju kvalitete i u odnosu vrijednost za novac (engl. Value-for-money) ispod standarda konkurencije.<sup>49</sup>

Osim problema velikog broja malih sudionika kod privatnog smještaja, problem predstavlja i dominacija velikih poduzeća, koja brojem kapaciteta i njihovom rasprostranjenosti determiniraju opća obilježja destinacije. U pojedinim segmentima povezanost hrvatske u odnosu na konkurenciju je lošija, a evidentno je zaostajanje u zračnom i željezničkom prometu.

---

<sup>48</sup> Institut za turizam, [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr), (30.04.2015.)

<sup>49</sup> Ibidem

Investicijska klima relativno je loše percipirana kod stranih i domaćih velikih investitora, što je obilježeno pretjeranim preprekama u investiranju, neusklađenim zemljišnim knjigama, dugim rokovima ishoda potrebnih dozvola, neusklađenošću zakonskih propisa, ograničenom mogućnošću etažiranja, nepostojanjem uobičajenih svjetskih modela upravljanja turističkim regijama, nedovoljno jasnim procedurama za realizaciju investicija i neizvjesnošću. Poseban problem predstavlja i upravljanje državnim investicijskim potencijalom, zbog toga što je činjenica da imovina na najboljim lokacijama stoji neiskorištena.

U sklopu cjeline marketinga i prodaje nepovoljnim se ocjenjuje sustav komercijalizacije, koji je obilježen nedovoljno jasno utvrđenom nadležnošću komercijalizacije i razvoja turističkih proizvoda na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, tj. razini turističke destinacije. Također, sustav promocije hrvatskog turizma nije opravdan analizom troškova i koristi (engl. Cost-benefit analysis). Regionalni i destinacijski brendovi uglavnom nisu tržišno prihvaćeni, niti relevantni na emitivnim tržištima. Također, hrvatski turizam nema konzistentnu, hijerarhijski ustrojenu i efikasnu web-lokaciju.<sup>50</sup> Odnos prema online-marketingu na regionalnim i lokalnim razinama uglavnom je pasivan. Aktivnosti promocije i prodaje previše se baziraju na iskustvu, a premalo na istraživanjima. U marketinškom smislu, analiza trendova i predviđanja posljedica koje utječu na organizaciju i stvaraju mišljenje javnosti nije uspostavljena.

U cjelini ljudskih potencijala i upravljanja kvalitetom ocjenjuju se formalno obrazovanje, cjeloživotno učenje i stvaranje svijesti o turizmu. Postojeći formalni sustav obrazovanja u hrvatskoj namijenjen turizmu nije u cijelosti prilagođen aktualnim potrebama turizma niti turističkih destinacija. Sustav obrazovanja ne osigurava dovoljno kvalitetne kadrove koji bi nakon završnog obrazovanja bili spremni učinkovito se uključiti u radne i upravljačke procese. Takvo što negativno utječe na opću hrvatsku konkurentnost. Postojeći sustav cjeloživotnog učenja namijenjen turizmu ne zadovoljava potrebe turističkog gospodarstva i sustava turističkih organizacija, budući da nije cjelovit i u dovoljnoj mjeri konzistentan.

---

<sup>50</sup> Institut za turizam, [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr), (30.04.2015.)

Društvena (kolektivna) svijest o turizmu također nije na zadovoljavajućoj razini, prvenstveno zato što ne postoji opći obrazovni program namijenjen široj populaciji, koji bi bio usmjeren na stvaranje svijesti o značaju turizma u hrvatskoj u najranijoj dobi, kada se formira svjetonazor, tj. u osnovnim školama.

Što se tiče zakonskog okvira (pravne regulative) i upravljanja, problemi se javljaju u području same pravne regulative, nedovršene privatizacije, upravljanja prostorom i upravljanja destinacijom. U području pravne regulative, problem je postojanje velikog broja propisa, tj. zakona i podzakonskih akata koji kompliciraju uvjete. Nedovršena privatizacija rezultirala je nedostatkom investicija i birokratskim načinom menadžmenta. Upravljanje prostorom obilježeno je nedovoljnom raspoloživošću analize prihvatnog kapaciteta okoliša za turističke aktivnosti, kao alata za planiranje i upravljanje prostorom na principima teorije održivog rasta i razvoja. Na to se može nadovezati i problem socio-političkog odnosa prema urbanizacijskim planovima. Kod upravljanja destinacijom, problem je što na nacionalnoj razini ne postoji međuresorno tijelo s jasnom misijom provođenja turističke strategije, te donošenjem i provođenjem operativnih mjera. Dosadašnji model upravljanja destinacijom uključuje velik broj subjekata, bez jasno utvrđenih prava i obveza. Također, evidentno je postojanje nedostataka usklađenih strateških dokumenata, pri čemu se odluke u znatnom broju slučajeva donose ovisno o individualnim stavovima općinskih, gradskih ili županijskih vlasti ili pak interesnih skupina.

Strategija obuhvaća deset razvojnih načela, koja bi trebala služiti kao temelj (baza) u praktičnoj provedbi strategije na nacionalnoj razini. Razvojna načela su partnerstvo, institucionalno dereguliranje, održivi rast i razvoj, više od sunca i mora, turizam na cijelom prostoru, autentičnost i kreativnost, hotelijerstvo kao ključan pokretač investicijskog ciklusa, inovativni tržišni pristup, proizvodnja za turizam i kultura kvalitete.<sup>51</sup>

Pod partnerstvom razumijeva se horizontalna i vertikalna suradnja, te suradnja državnog sektora s privatnim i građanskim (civilnim) sektorom, institucijama u sferi zaštite okoliša, kulture, prometa, zdravstva, sigurnosti i sl. Pod horizontalnom suradnjom razumijeva se suradnja između određenih resora vlade, a vertikalna suradnja obuhvaća suradnju na nacionalnoj, tj. regionalnoj i lokalnoj razini.

---

<sup>51</sup> Institut za turizam, [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr), (30.04.2015.)

Institucionalno dereguliranje načelo je koje se razvilo iz u prethodnom tekstu navedenih razvojnih ograničenja u vezi s pravnom regulativom. U tome smislu, potrebno je pojednostavniti (deregulirati) postojeći pravno-regulativni okvir kako bi se dobio stimulativan i transparentan institucionalni okvir krojen po mjeri poduzetnika.

Načelo ekološki odgovornog razvoja usklađivanje je s teorijom održivog rasta i razvoja, a radi se o praktičnoj primjeni suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju, racionalnosti i korištenju raspoloživog prostora, poštivanju prihvatnog (prihvatljivog) kapaciteta turističke destinacije, kao i mogućnost priključivanja na postojeće infrastrukturne sustave. Također, kao vrlo važan dio načela, navodi se potreba za promicanjem rješenja koja vode niskougličnom razvoju Hrvatske i sudjelovanju turističkog sektora u općoj praktičnoj primjeni održivog rasta i razvoja.

Načelo razvoja turizma na cijelom prostoru obuhvaća nužnost ubrzavanja razvoja kontinentalnog turizma. Strategija prepoznaje da je takvo što teško provedivo bez kapitalnih investicija u resursno-atrakcijsku osnovu uz znatno korištenje sredstava EU fondova. Pri tome u prvom redu valja poticati razvoj onih proizvoda i turističkih destinacija koje imaju najveće šanse za uspjeh u kratkom roku.

Načelo postizanja autentičnosti i kreativnosti nalaže uspješno diferenciranje Hrvatske od konkurenata, s time da se diferencijacija treba temeljiti na njegovanju prirodne, socio-kulturne, klimatske i doživljajne autentičnosti. Da bi se navedeno postiglo, potrebno je ostvariti kreativnost u razvoju proizvoda, destinacijskom pozicioniranju i komunikaciji s tržištem.

Načelo oblikovanja hotelijerstva, kao ključnog pokretača investicijskog ciklusa podrazumijeva ulaganja u ubrzan razvoj kvalitete hotelske ponude, tj. izgradnju hotelskih objekata pogodnih za međunarodno brendiranje, i izgradnju tematskih (boutique) hotelskih objekata u vlasništvu domaćih malih i srednjih poduzetnika, te razvoj resort projekata.

Inovativni turistički nastup načelo je koje podrazumijeva daljnju uspostavu imidža zemlje koja nudi više od proizvoda sunce i more. Takvo što nalaže daljnje interpretacije središnjeg identiteta Hrvatske, kao zemlje ljepote i ispunjenosti. To će se temeljiti na vrijednostima poput raznolikosti, sadržajnosti, autentičnosti, očuvanosti okoliša, bogatstva vode, gostoljubivosti, ljepote te dobre hrane i vina.

Načelo postizanja proizvodnje za turizam nalaže povezivanje proizvodnje s turizmom, tj. jačanjem veza poljoprivrednog i industrijskog sektora BDP-a s uslužnim. Također, cilj je predstaviti kvalitetne domaće proizvode međunarodnoj potražnji, što dugoročno može utjecati na jačanje ukupne konkurentnosti. Strategija navodi da je najbolji oblik udruživanja s ciljem postizanja proizvodnje za turizam model klastera.

Načelo kulture kvalitete nalaže uspješno i dugoročno održivo pozicioniranje hrvatskog turizma na globalnom tržištu. Za to je potrebno daljnje unapređenje postojeće razine kvalitete i izvrsnosti. Da bi se postigla kultura kvalitete, također je vrlo važno provesti reinženjering postojećeg sustava obrazovanja. Osim toga, potrebno je i usavršiti cjeloživotno učenje za različite kategorije djelatnika zaposlenih u turizmu. Važno je i dodatno raditi na uvođenju kvalitativnih standarda svih kategorija objekata turističke ponude, pri čemu se naglasak stavlja na uvođenje obveznog licenciranja pojedinih vrsta uslužne ponude, uvođenje certifikacijskih shema i znakova kvalitete, objavljivanja liste najboljih ponuđača i sl.

Strateški razvoj turističke ponude općenito podrazumijeva poboljšanje strukture i kvalitete smještaja, novo zapošljavanje, investiranje i povećanje turističke potrošnje. Strateškim razvojem navedeni su i specifični oblici turizma, koji predstavljaju generator u realizaciji postavljenih ciljeva. To su usavršavanje proizvoda sunce i more, nautički turizam, zdravstveni turizam, kulturni turizam, poslovni turizam, golf turizam, cikloturizam, eno i gastroturizam, eko turizam i dr. Za svaki od specifičnih oblika turizma Strategija donosi opis željene pozicije do 2020., potrebne investicije, novu izgradnju te prioritetne i ostale aktivnosti razvoja proizvoda.

#### **4.2.2. Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja**

Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja još je jedan relevantan dokument u organizacijsko-znanstvenom pristupu hrvatskom turističkom tržištu. Osim toga, vrlo je važan s obzirom na interes rada, jer uključuje postavke vezane uz model difuznih hotela u hrvatskoj praksi.

Nacionalni program unapređenja obiteljskog smještaja (dalje u tekstu: Program) nastao je na bazi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine i rezultirao je promjenama postojećeg pravno-regulativnog okvira, u smislu izmjena i dopuna Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela (NN 88/07, NN 58/08, NN 69/09, NN 63/13 i NN 33/14).<sup>52</sup> Program je kreirao IZT.

Slično kao i strategija, Program prepoznaje potrebe podizanja ukupne razine kvalitete, stvaranja preduvjeta za pretvaranje dijela kapaciteta u različite oblike kolektivnog smještaja i usporavanje širenja obiteljskog smještaja, tj. zadržavanje postojećeg udjela u smještajnoj strukturi Hrvatske. Kao ključne aktivnosti za ostvarivanje potreba definiranih Programom, navode se stvaranje novih i inovativnih turističkih proizvoda u destinaciji, razvoj i unapređenje kvalitete smještajne ponude, ostvarivanje zajedničkih interesa i zajednički nastup na tržištu, tržišne prepoznatljivosti smještajnih objekata, profesionaliziranje privatnog smještaja, povećanje popunjenosti u pred i posezoni te poticanje mikroekonomije.

---

<sup>52</sup> Institut za turizam, [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr), (30.04.2015.)



U prethodnom tekstu navedeno je da su zaključci Programa utjecali na izmjene i dopune Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (dalje u tekstu: Pravilnik). Izmjene i dopune provedene su u smislu proširenja objekata iz skupine hoteli, kojoj su pridodane dvije nove hotelske vrste, tj. difuzni hotel i integralni hotel.<sup>53</sup> Za sve vrste objekata iz skupine hoteli moguće je dodati oznaku lječilišni hotel. Prema novoj klasifikaciji, pravilnik razlikuje sljedeće vrste iz skupine hoteli:

- hotel baština (engl. Heritage),
- difuzni hotel,
- hotel,
- aparthotel,
- turističko naselje,
- turistički apartmani,
- pansion i
- integralni hotel.<sup>54</sup>

Također, Program navodi opis hotela, popis usluga, zajedničkih sadržaja i vrste smještajnih jedinica za svaki od objekata iz skupine hoteli, pa tako i za difuzne hotele.<sup>55</sup> Prema programu, difuzni hotel broji tri ili više objekata u jednom naselju, smješten je u pretežito starim, tradicijskim povijesnim, ruralno-urbanim strukturama te uređen i opremljen na tradicijski način. Difuzni hotel pruža usluge smještaja, doručka i ostale ugostiteljske usluge. Zajednički sadržaji koje difuzni hotel pruža su prijamni hol s recepcijom, zajedničkim prostorijama za boravak, smještajne jedinice, zajednički sanitarni čvor i ostale sadržaje. Kao smještajne jedinice hotela navode se sobe, hotelski apartman (engl. Suite), obiteljske sobe (engl. Family room), studio apartmani i apartmani.

---

<sup>53</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, (NN 88/07, NN 58/08, NN 69/09, NN 63/13 i NN 33/14), čl. 4

<sup>54</sup> Ibidem, čl. 6

<sup>55</sup> Institut za turizam, [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr), (30.04.2015.)

Strategija navodi i očekivane učinke, koje bi difuzni hoteli trebali ostvariti, nakon praktične primjene u hotelijersko-ugostiteljskom poslovanju. Očekivanja su da difuzni hoteli omoguće turističku valorizaciju i očuvanje tradicionalne arhitektonske baštine za potrebe smještajnih ugostiteljskih kapaciteta, uz uvažavanje autohtonih lokalnih vrijednosti kulture i života u turističkim destinacijama, stvaranje destinacijskih smještajnih mreža, podizanje kvalitete usluga i ponude u smještajnim objektima, zajedničku promociju na tržištu, korištenje novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, unapređenje gastronomske ponude, stvaranje dodatne ponude i sadržaja te zapošljavanje lokalnog stanovništva u turizmu i turističkim djelatnostima.

### **4.3. Razvojne mogućnosti difuznih hotela u Republici Hrvatskoj**

Razdoblje razvoja turističke ponude od 2000-ih pa do danas, obilježeno je rastom kvalitete smještajnih kapaciteta i nekontroliranim rastom kućanstava u ukupnim smještajnim kapacitetima. Takvo što uvjetovalo je nužnost stvaranja diferenciranog turističkog proizvoda, koji je sposoban zadovoljiti cjelogodišnju potražnju. Prethodna razmatranja navode strateške ciljeve razvoja hrvatskog turističkog tržišta, to su potreba za daljnjim stvaranjem diferenciranog turističkog proizvoda, ublaživanjem utjecaja sezonske komponente kod turističkog prometa na godišnjoj osnovi, ublaživanje dominacije obalnog područja u odnosu na kontinent i unapređenje strukture smještajnih kapaciteta.

Relevantna dokumentacija sadrži adekvatne strategije za ostvarenje ciljeva, a time i realizaciju difuznih hotela u hrvatskoj hotelijersko-ugostiteljskoj praksi. Valja istaknuti da su nedugo nakon izdavanja Strategije i Programa, te u skladu s time provedenih izmjena Pravilnika evidentne prve promjene po pitanju uvođenja difuznih hotela u hrvatskoj hotelijersko-ugostiteljskoj praksi.<sup>56</sup>

Razvojne mogućnosti difuznih hotela nije moguće sagledavati izolirano od ostalih srodnih objekata iz skupine hotela, koje definira pravilnik, a to su hotel baština i integralni hotel. Hotel baština predstavlja dio, jedan ili najviše dva objekta u pretežito starim, tradicijskim strukturama.

---

<sup>56</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

Slično tome, Pravilnik definira difuzni hotel kao objekt sastavljen od tri i više građevina, također u starim i tradicijskim strukturama, uz preduvjet da su obje vrste uređene i opremljene na tradicijski način. Integralni hotel je pak smještajni oblik sastavljen od tri i više objekata u jednom naselju, koji nisu vezani uz tradicijsku baštinu, a kao i hotel baština, tj. difuzni hotel trebaju imati zajedničku recepciju, smještajne jedinice, sanitarni čvor i druge hotelijersko-ugostiteljske sadržaje.<sup>57</sup> Zbog toga, vrlo je vjerojatno da su razvojne mogućnosti difuznih hotela determinirane obilježjima lokacije, pri čemu je preduvjet postojanje tradicionalne arhitekture, na kojima se provode adaptacije po principu brownfield investicija. Čini se da je razvoj difuznih hotela prvenstveno moguć u lokalitetima koji su ujedno povijesni centri, a koji se nalaze pretežito u obalnom području hrvatske, s obzirom na činjenicu da je tradicionalna arhitektura u povijesnim centrima kontinentalnog područja uglavnom narušena.<sup>58</sup> Ipak, vjerojatno je razvoj difuznih hotela u pojedinim slučajevima moguć i u kontinentu, ali pitanje je jesu li za realizaciju dovoljne brownfield ili greenfield investicije, a u slučaju greenfield investicija dolazi do gubitka poticaja racionalnog i ekonomičnog ulaganja, što je pretpostavka originalnog talijanskog modela, tj. modela Albergo Diffuso. Ipak, pravna regulativa postavlja dobar temelj za razvoj oblika hotela koji je srodan difuznim hotelima, a to su integralni hoteli. Smatra se da bi integralni hoteli bili adekvatno rješenje za kontinent, a difuzni za obalno područje u kojemu je tradicionalna arhitektura očuvanija. Razvojne mogućnosti difuznih hotela moguće su u kontekstu kulturnog turizma, cikloturizma, gastronomije i enologije, ruralnog i planinskog turizma te eko turizma.

Kada je Ministarstvo turizma pokrenulo akcijski plan unaprjeđenja obiteljskog smještaja, za pilot-projekt je odabran Difuzni hotel Šibenik. Ovaj projekt i proces njegovog pokretanja poslužio je Ministarstvu kao ogledni primjer za uočavanje problema, donošenje potrebnih izmjena u zakonskom okviru i utvrđivanje točnog postupka pokretanja nove vrste hotela. Zbog specifičnih administrativnih i infrastrukturnih problema difuzni hotel Šibenik ipak nije bio prvi difuzni hotel u Hrvatskoj. Nakon što je definiran pravni okvir i nova vrsta hotela je unesena u Pravilnik, u travnju 2014. godine otvoren je prvi difuzni hotel Ražnjevića dvori u općini Polača u Zadarskoj županiji.

---

<sup>57</sup> Institut za turizam, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

<sup>58</sup> Pende, H.: op. cit., str. 232

Ideja o pokretanju prvog difuznog hotela u Hrvatskoj, tj. u Šibeniku postojala je još od 2006., a službeno je predstavljena javnosti 2013., nakon predstavljanja Strategije, u kojoj je kao jedan od prioriteta naveden razvoj i povećanje kvalitete obiteljskog smještaja, Ministarstvo turizma je prihvatilo ideju grupe entuzijasta, privatnih iznajmljivača i poduzetnika iz Šibenika kao pilot-projekt na osnovu kojeg će se u procesu realizacije "u hodu" definirati i pravni okvir za buduće difuzne hotele u Republici Hrvatskoj. Prvi korak bio je pokretanje udruge nazvane Raspršeni hotel Šibenik, kao vlasnika hotela, čije članove čine iznajmljivači, ugostitelji i vlasnici drugih objekata u funkciji turizma. Grad Šibenik osigurao je prostore za sjedište udruge i centralnu recepciju, a Ministarstvo turizma dodijelilo je 208.000,00 kn za uređenje i opremanje recepcije, software za booking, marketinške materijale, te konzultantsku, marketinšku i pravnu podršku.

Difuzni hotel Ražnjevića dvori strateška je poslovna jedinica (engl. Strategic business unit – SBU) poduzeća Ilirija d.d.<sup>59</sup> Hotel čini sustav šest funkcionalno povezanih kamenih objekata na posjedu veličine cca. 2 ha. Objekti su opremljeni na tradicionalan način i u cijelosti su uklopljeni u lokalnu sredinu i njoj svojstven način života. Također, funkcija objekata je složena, što znači da je u sklopu kompleksa moguće održavanje sastanaka, team-building i incentive događaja, gala večera, banketa i dr. zbivanja koja zahtijevaju ekskluzivnost usluge i ambijenta. Posjed sadrži i vinoteku, uljaru (oleoteku), konobu, vinograd, maslinik, vrt i voćnjak.

Difuzni hotel Ražnjevića dvori nalazi se u adekvatnom okruženju, a nastao je revitalizacijom građevina u vlasništvu obitelji Ražnjević, koja područje općine Polača naseljava od XIV. st. Postoje i mnogi drugi lokaliteti u obalnom području koje je moguće iskoristiti za razvoj difuznih hotela, a trenutno su u planu stari grad Šibenik i Motovun.<sup>60</sup> U daljnjem razvoju difuznih hotela, ulogu i značaj zauzimat će i Hrvatska gospodarska komora (HGK) sa županijskim turističkim zajednicama (TZ) u koordinaciji i organizaciji razvoja ovog oblika hotelijersko-ugostiteljske ponude.

---

<sup>59</sup> Ilirija Biograd, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (30.04.2015.)

<sup>60</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)

## 5. ZAKLJUČAK

Pojava moderne, III. generacije turista na turističkom tržištu, s izrazitom složenošću motiva koji djeluju na turistička kretanja i tržišta, čine nužnom prilagodbu turističke ponude turističkoj potražnji. Kao rezultat nastaju specifični oblici turizma, čiji se razvoj može temeljiti na prirodnim resursima, društvenim resursima i dr. Ipak, rezultat se ne manifestira jedino u izmijenjenoj turističkoj ponudi koja zadovoljava novonastale motive turista, u smislu određenog marketinškog segmenta, već i u prilagodbi smještajnih kapaciteta modernom turizmu.

Pošto je globalna ekspanzija masovnog turizma nakon 1950-ih dovela do zagađenja i zasićenja određenih turističkih destinacija, te narušila baštinu poput kulture, tradicije, običaja i načina života, u središtu interesa modernog turizma je sprečavanje i mijenjanje navedenih pojava. Moderni turizam zahtjeva organizacijski pristup problematici, u kojem važnu ulogu igraju teorija održivog razvoja, nadnacionalne organizacije i nevladine organizacije.

Model difuznih hotela, tj. originalno Albergo Diffuso nastao je u Italiji tijekom 1980-ih i predstavlja reakciju na obilježja modernog turizma. Osim Italije, koja je ovaj model prva provela u hotelijersko-ugostiteljskoj praksi, interes za njegovo uvođenje pokazale su i države središnje i II Europe, među kojima je i Hrvatska. Model je provediv u slučaju postojanja tradicionalne arhitekture, koja se sustavom brownfield investicija restaurira, revitalizira i adaptira u skladu s pravilima struke i očekivanjima turista. Razvojne mogućnosti difuznih hotela općenito moguće su u kontekstu kulturnog turizma, cikloturizma, gastronomije i enologije, ruralnog i planinskog turizma te eko turizma. Osim postojanja tradicionalne arhitekture, kao potrebni preduvjeti ističu se postojanje tradicije. Razvijena društvena svijest i postojanje infrastrukture. Stanovništvo određenog lokaliteta mora biti svjesno svoje uloge u realizaciji modela i među stanovništvom moraju postojati dobri međuljudski odnosi i otvorenost, tj. spremnost na suradnju s turistima. Moderni turisti očekuju autentično iskustvo, pri čemu njihovo uključivanje u lokalnu ili regionalnu zajednicu određene turističke destinacije ima značajnu ulogu.

Razlike difuznih hotela u odnosu na konvencionalne ogledaju se u stvaranju prijateljskih odnosa s gostima, autentičnošću i nestandardiziranom ponudom, jedinstvenim tarifama, važnosti detalja u ukupnoj usluzi, povezanošću s društvom, tj. stanovništvom određenog lokaliteta i neformalnom okolinom u kojoj se odvija čitav posao.

Dostupna literatura pokazuje da je Italija dobro organizirala sustav pomoći i podrške u razvoju modela na nacionalnoj i regionalnoj razini, ali i poticanju djelatnosti nevladinih organizacija, koje djeluju na domaćoj razini s ciljem razvoja i promocije modela u zemlji i inozemstvu. Promjene u smislu uvođenja i razvoja ovakvog modela smještajnih kapaciteta evidentne su u i u Hrvatskoj, s početkom u 2014. kada je otvoren prvi hrvatski difuzni hotel Ražnjevića dvori. Daljnji razvoj difuznih hotela u hrvatskoj potrebno je promatrati u kontekstu potrebe za stvaranjem diferenciranog turističkog proizvoda, ublaživanjem sezonalnosti turističke potražnje i dominacije obalnog područja u odnosu na kontinent i unapređenje strukture smještajnih kapaciteta, u kojemu visoki udio ima privatni smještaj, tj. kućanstva, što narušava standardiziranost i organizaciju ukupne turističke ponude. U tome slučaju također izostaje i mogućnost brendiranja, a poseban problem u pravnom i fiskalnom smislu predstavljaju neregistrirani iznajmljivači. Smatra se da udruživanje smještajnih kapaciteta u difuzne hotele, tamo gdje za to postoje preduvjeti, može dovesti do poboljšanja kvalitete ukupnih smještajnih kapaciteta i unapređenja ponude. Pošto je u kontinentalnom području tradicionalna arhitektura relativno narušena, inovacijski potencijal je naglašeniji u drugim oblicima udruživanja, npr. integralnim hotelima, dok je model difuznih hotela provediv u obalnom području kod lokacija s očuvanom tradicionalnom arhitekturom.

## LITERATURA

Udžbenici:

1. Belić, M.: **EU fondovi i programi za turizam**, Nova knjiga-Rast, Zagreb, 2013.
2. Čorak, Z. et al.: **Hrvatski turizam – plavo, bijelo, zeleno**, Institut za turizam, Zagreb, 2006.
3. Kunst, I.: **Hrvatski turizam i EU integracije**, Institut za turizam, Zagreb, 2013.
4. Pende, H.: **Hrvatski turizam – upravljanje identitetom**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2013.
5. Segetlija, Z.; Lamza-Maronić, M.: **Marketing trgovine**, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2001.

Znanstveni članci:

1. Avram, M.; Zarrilli, L.: **"The Italian model of Albergo Diffuso – a possible way to preserve the traditional heritage and to encourage the sustainable development of the Apuseni nature park"**, Journal of Tourism and Geosites, God. 5, Br. 9, Pescara, 2012., str. 33-42
2. Berardi, S.: **"Albergo Diffuso and customer satisfaction – a quality service analysis"**, Journal of Marketing Research, God. 43, Br. 6, Milano, 2010., str. 1-20
3. Boulding, W. et al.: **"A dynamic process model of service quality – from expectations to behavioural intentions"**, Journal of Marketing Research, God. 43, Br. 10, Milano, 2010., str. 1-7
4. Bulgarelli, G.: **"The Albergo Diffuso – a way to develop tourism by mean of innovation and tradition"**, Innovation by Development and South-South Cooperation, God. 57, Br. 23, Roma, 2012., str. 1-8
5. Confalonieri, M.: **"A typical Italian phenomenon – the Albergo Diffuso"**, Tourism Management, God. 32, Br. 11, Milano, 2014. str. 685-687
6. De Montis, A. et al.: **"Recovery of rural centres and Albergo Diffuso – a case study in Sardinia"**, Agricultural Engineering, God. 57, Br. 8, Zürich, 2014., str. 1-17

7. Droli, M.: "**Best practices and traps to avoid for Local Institutions**", Voice of Reason, God. 63, Br. 12, Rim, 2009., str. 1-20
8. Dropulić, M.; Ružić, P.; Krajnović, A.: "**Albergo Diffuso Hotels – a solution to sustainable development of tourism**", Knowledge for Sustainable Development, God. 4, Br. 1, Portorož, 2008., str. 607-617
9. Ružić, P.; Dropulić, M.: "**Albergo Diffuso concept as a new offer in rural area**", Institute of Agriculture and Tourism, God. 12, Br. 2, Poreč, 2009., str. 1-17
10. Vallone, C.; Orlandini, P.; Cecchetti, R.: "**Sustainability and innovation in tourism services – the Albergo Diffuso case study**", Eurasian Journal of Social Sciences, God. 3, Br. 2, Milano, 2014., str. 21-34

Podzakonski akti:

1. **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela**, (NN 88/07, NN 58/08, NN 69/09, NN 63/13 i NN 33/14)

Web-stranice:

1. **Državni zavod za statistiku**, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), (30.04.2015.)
2. **Europska mreža poslovnih i inovativnih centara**, [www.ebn.be](http://www.ebn.be), (30.04.2015.)
3. **Hrvatska enciklopedija**, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), (30.04.2015.)
4. **Hrvatska znanstvena bibliografija**, [www.bib.irb.hr](http://www.bib.irb.hr), (30.04.2015.)
5. **Ilirija Biograd**, [www.ilirijabiograd.com](http://www.ilirijabiograd.com), (30.04.2015.)
6. **Institut za turizam**, [www.iztztg.hr](http://www.iztztg.hr), (30.04.2015.)
7. **Ministarstvo turizma Republike Hrvatske**, [www.mint.hr](http://www.mint.hr), (30.04.2015.)
8. **Nacionalno udruženje difuznih hotela**, [www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it), (30.04.2015.)
9. **Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih naroda**, [www.unwto.org](http://www.unwto.org), (30.04.2015.)
10. **Ujedinjeni narodi**, [www.un.org](http://www.un.org), (30.04.2015.)
11. **Web-stranica Europske unije**, [www.europa.eu](http://www.europa.eu), (30.04.2015.)
12. **Zakon.hr**, [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (30.04.2015.)



## POPIS TABLICA

Tablica 1: <b>Difuzni hoteli i konvencionalni hoteli</b> .....	17
Tablica 2: <b>Dolasci i noćenja u Hrvatskoj (u tisućama, 2009. – 2014.)</b> .....	27
Tablica 3: <b>Mjesečni turistički promet u Hrvatskoj (apsolutne vrijednosti, 2014.)</b> .....	29
Tablica 4: <b>Turistički promet po županijama (u tisućama, 2014.)</b> .....	32
Tablica 5: <b>Struktura smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj (u tisućama 2009. – 2014.)</b> .....	33

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: <b>Marketinška segmentacija turističkog tržišta (% udio, 2014.)</b> .....	19
Grafikon 2: <b>Najznačajnija emitivna tržišta za difuzne hotele (% udio, 2014.)</b> .....	20
Grafikon 3: <b>Dolasci i noćenja u Hrvatskoj (u tisućama, 2009. – 2014.)</b> .....	28
Grafikon 4: <b>Mjesečni turistički promet u Hrvatskoj (u tisućama, 2014.)</b> .....	30
Grafikon 5: <b>Najznačajnija emitivna tržišta (% udio, 2014.)</b> .....	31
Grafikon 6: <b>Struktura smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj (u tisućama, 2009. – 2014.)</b> .....	33

## POPIS SLIKA

Slika 1: Države zainteresirane za usvajanje modela difuznih hotela.....	9
---	---

## POPIS KRATICA

ADI	National Association of Alberghi Diffusi
BDP	Bruto domaći proizvod
BiH	Bosna i Hercegovina
ECOSOC	United nations Economic and Social Council
EU	European Union
GCET	Global Code of Ethics for Tourism
HGK	Hrvatska gospodarska komora
IMF	International monetary fund
IT	Italija
IZT	Institut za turizam
Ji	Jugoistok
NGO	Non-governmental organisation
NN	Narodne novine
SBU	Strategic business unit
SME	Small and medium entrepreneurship
SFRJ	Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija
SRH	Socijalistička Republika Hrvatska
TZ	Turistička zajednica
UN	United Nations
UNWTO	United Nations World Tourist Organisation