

Organizacijska kultura u funkciji povećanja vrijednosti turističkog proizvoda

Kablinović, Loris

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:357413>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij

LORIS KABLIHOVIĆ

**Organizacijska kultura u funkciji povećanja vrijednosti
turističkog proizvoda**

**Organizational culture as a function of increasing the value of the
tourism product**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij
Menadžment u turizmu

**Organizacijska kultura u funkciji povećanja vrijednosti
turističkog proizvoda**

**Organizational culture as a function of increasing the value of the
tourism product**

Diplomski rad

Kolegij: **Kreiranje vrijednosti u turizmu**

Student:

Loris KABLINOVIĆ

Mentor: **Doc. dr. sc. Marta CERović**

Matični broj:

DS4001

Opatija, srpanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Loris Kablinović

(ime i prezime studenta)

DS4001

(matični broj studenta)

Organizacijska kultura u funkciji povećanja vrijednosti turističkog proizvoda
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 06.07.2024. _____

Potpis studenta

Sažetak

Ovaj diplomski rad istražuje ulogu organizacijske kulture u povećanju vrijednosti turističkog proizvoda. Organizacijska kultura obuhvaća skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi koje usmjeravaju ponašanje zaposlenika unutar organizacije. Cilj rada je istražiti kako različiti aspekti organizacijske kulture utječu na poslovanje turističkih poduzeća te kako pozitivna organizacijska kultura može doprinijeti stvaranju i povećanju vrijednosti turističkog proizvoda. Nadalje, identificiraju se ključni elementi organizacijske kulture koji imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo gostiju i lojalnost. Posebno je naglašena važnost gostoprimstva, inovativnosti i timskog rada kao jednih od temeljnih vrijednosti koje podupiru uspješnu organizacijsku kulturu. Istražuje se kako motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, potaknuti pozitivnom organizacijskom kulturom, mogu značajno doprinijeti pružanju visokokvalitetnih usluga. Rad naglašava važnost kontinuiranog ulaganja u razvoj pozitivne organizacijske kulture kao ključnog faktora za postizanje konkurentske prednosti u turističkoj industriji. Investiranje u pozitivnu organizacijsku kulturu poboljšava poslovanje i značajno doprinosi povećanju vrijednosti turističkog proizvoda. Povezivanjem teorijskih pristupa s empirijskim podacima, ovaj rad pruža uvid u nužnost prilagodbe organizacijske kulture za dugoročni uspjeh i održivi rast turističkih poduzeća.

Ključne riječi: organizacijska kultura; vrijednost turističkog proizvoda; zadovoljstvo gostiju; lojalnost.

Sadržaj

Uvod	1
1. Teorijski pristup razumijevanju organizacijske kulture	3
1.1. Temeljna obilježja organizacijske kulture	4
1.2. Vrste i funkcije organizacijske kulture	6
1.3. Važnost organizacijske kulture u poslovanju turističkih poduzeća	9
2. Obilježja turističkog proizvoda	12
2.1. Pojmovno određenje i vrste turističkih proizvoda	12
2.2. Opća obilježja ekonomije doživljaja	16
2.3. Određivanje vrijednosti turističkog proizvoda	19
2.3.1. Ključni faktori u određivanju vrijednosti turističkog proizvoda	19
2.3.2. Metode za određivanje vrijednosti turističkog proizvoda	20
2.4. Kreiranje vrijednosti turističkih proizvoda	22
3. Međuovisnost organizacijske kulture i turističkog proizvoda	26
3.1. Organizacijska kultura orijentirana na klijente	26
3.2. Organizacijska kultura i konkurentnost turističkog proizvoda	29
3.3. Organizacijska kultura – učinci na zadovoljstvo i lojalnost gostiju	31
3.3.1. Uloga organizacijske kulture u zadovoljstvu gostiju	31
3.3.2. Povezivanje organizacijske kulture i lojalnosti gostiju	32
4. Povećanje vrijednosti turističkog proizvoda općine Novalja	34
4.1. Opća i turistička obilježja općine Novalja	34
4.2. Tipologija turističkih proizvoda općine Novalja	38
4.3. Uloga destinacijskih dionika u kreiranju turističkog proizvoda općine Novalja	40
4.4. Opis uzorka i metodologija istraživanja	43
4.5. Rezultati istraživanja	50
Zaključak	55
Bibliografija	57
Popis ilustracija	61

Uvod

Turizam predstavlja jednu od najvažnijih industrija u svijetu, koja ima značajan utjecaj na ekonomski razvoj, zapošljavanje i kulturnu razmjenu. S obzirom na dinamičnu i konkurentnu prirodu turističkog tržišta, ključno je razumjeti kako organizacijska kultura unutar turističkih poduzeća može doprinijeti stvaranju vrijednosti turističkog proizvoda.

Na osnovi relevantnih činjenica i problematike organizacijske kulture u turizmu, može se definirati problem istraživanja koji glasi: Sukladno svjesnosti sve veće potražnje za uslugama koje su personalizirane i prilagođene zahtjevima gostiju, sve intenzivnije dolazi do izražaja potreba za stvaranjem pozitivnog radnog okruženja koje će omogućiti isporučiteljima usluga motivaciju za postizanje visokih standarda kvalitete. Uloga organizacijske kulture u tome je ključna, jer pozitivna organizacijska kultura potiče inovativnost, zadovoljstvo zaposlenika i njihovu lojalnost, što se direktno reflektira na kvalitetu usluga i zadovoljstvo gostiju. Predmet istraživanja je organizacijska kultura poduzeća koja pruža turističke usluge, izrađuje turističke aranžmane, organizira događaje te povećanje vrijednosti turističkih proizvoda.

U ovom diplomskom radu svrha i ciljevi istraživanja očituju se u nekoliko ključnih aspekata. Cilj istraživanja je analizirati različite aspekte organizacijske kulture i njihov utjecaj na razvoj i uspjeh turističkog proizvoda. Namjera je analizirati kako različite vrste i funkcije organizacijske kulture mogu utjecati na poslovanje turističkih poduzeća. Istraživanjem se želi utvrditi važnost organizacijske kulture za povećanje vrijednosti turističkog proizvoda, kao i njezin utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Istraživačko pitanje je kako specifične prakse organizacijske kulture u turističkim poduzećima mogu potaknuti inovativnost i kreativnost zaposlenika, te na koji način to utječe na kvalitetu turističkih proizvoda i zadovoljstvo gostiju.

U teorijskom dijelu diplomskog rada provedena je analiza relevantne znanstvene literature. Analiza znanstvene literature omogućila je pregled postojećih istraživanja i teorijskih pristupa organizacijskoj kulturi i njenom utjecaju na turističke proizvode. U aplikativnom dijelu istraživanje je provedeno metodom anketiranja, čime su prikupljeni podaci direktno od zaposlenika u turističkom sektoru. Metoda anketiranja provedena je putem anketnog upitnika koji je distribuiran zaposlenicima jednog turističkog poduzeća u

Novalji, s ciljem prikupljanja podataka o njihovim percepcijama i iskustvima vezanim uz organizacijsku kulturu.

Diplomski rad strukturiran je u nekoliko ključnih poglavlja. U prvom poglavlju, obrađuju se osnovne teorije i koncepti vezani uz organizacijsku kulturu, uključujući temeljna obilježja, vrste i funkcije organizacijske kulture te njen značaj u poslovanju turističkih poduzeća. Drugo poglavlje analizira različite aspekte turističkog proizvoda, uključujući njegovo pojmovno određenje, vrste, specifična obilježja, ekonomiju doživljaja te metode određivanja i kreiranja vrijednosti turističkog proizvoda. Treće poglavlje istražuje organizacijsku kulturu orijentiranu na klijente, njezinu ulogu u konkurentnosti turističkog proizvoda, te njen učinak na zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Sve u cilju istraživanja kako organizacijska kultura doprinosi ukupnoj vrijednosti turističkog proizvoda. Četvrto poglavlje fokusira se na specifičan slučaj općine Novalja, uključujući opća i turistička obilježja, tipologiju turističkih proizvoda, ulogu destinacijskih dionika, opis uzorka i metodologiju istraživanja, te na samom kraju i rezultate istraživanja.

Ovaj rad nastoji pružiti sveobuhvatan pregled i analizu međuovisnosti organizacijske kulture i turističkog proizvoda, naglašavajući važnost kulture u postizanju konkurentne prednosti. Korištenjem različitih metoda istraživanja, uključujući anketu, rad pruža sveobuhvatan pregled kako organizacijska kultura može biti ključni faktor u kreiranju vrijednosti turističkog proizvoda i postizanju održivog uspjeha na tržištu.

1. Teorijski pristup razumijevanju organizacijske kulture

Smatra se da je organizacijska kultura ključni element koji utječe na učinkovitost i uspješnost organizacije. Definirana kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi, organizacijska kultura oblikuje ponašanje zaposlenika i način na koji se organizacija percipira izvan njezinih granica. Jedna od najpoznatijih definicija organizacijske kulture dolazi od Edgara Scheina, koji je opisuje kao obrazac osnovnih pretpostavki koje je grupa izmislila, otkrila ili razvila kako bi se nosila s problemima vanjske prilagodbe i unutarnje integracije.¹ Ova definicija naglašava dinamičnu prirodu kulture koja se kontinuirano razvija i prilagođava promjenama u okruženju.

Postoji nekoliko teorijskih pristupa razumijevanju organizacijske kulture. Jedan od najpoznatijih je pristup vrijednosti i normi, koji se fokusira na temeljna uvjerenja i etičke standarde koji usmjeravaju ponašanje članova organizacije. Hofstedeov model kulturnih dimenzija također pruža značajan doprinos ovom području, identificirajući ključne kulturne dimenzije kao što su individualizam nasuprot kolektivizmu, udaljenost moći, izbjegavanje nesigurnosti i maskulinitet nasuprot feminitetu.² Ove dimenzije pomažu u razumijevanju kako različite kulture unutar organizacija mogu utjecati na donošenje odluka i organizacijsko ponašanje.

Alternativni pristup je simboličko-interakcijski pristup, koji naglašava ulogu simbola, jezika i rituala u oblikovanju organizacijske kulture. Ovaj pristup tvrdi da se organizacijska kultura izražava kroz svakodnevne interakcije i komunikacijske prakse koje prenose i održavaju kulturne vrijednosti i norme. Primjerice, zajednički rituali poput sastanaka, ceremonija nagrađivanja i neformalnih okupljanja igraju ključnu ulogu u jačanju zajedničkog identiteta i osjećaja pripadnosti među zaposlenicima.³ Ovaj pristup omogućava dublje razumijevanje kako se kultura manifestira u konkretnim situacijama i praksama unutar organizacije.

U nastavku rada, analiziraju se temeljna obilježja organizacijske kulture, pri čemu se objašnjavaju ključne karakteristike koje definiraju organizacijsku kulturu. Nadalje

¹ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 220.

² Hofstede, Hofstede i Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 31.

³ Alvesson i Sveningsson, *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*, 43.

prikazuju se vrste i funkcije organizacijske kulture te se istražuju različite vrste organizacijske kulture i njihove funkcije unutar organizacija. Na kraju, analizira se važnost organizacijske kulture u poslovanju turističkih poduzeća, naglašavajući kako organizacijska kultura može doprinijeti zadovoljstvu korisnika.

1.1. Temeljna obilježja organizacijske kulture

Smatra se da je organizacijska kultura složena mreža uvjerenja, vrijednosti, normi i praksi koja oblikuje ponašanje i percepciju članova organizacije. Temeljna obilježja organizacijske kulture uključuju vrijednosti, norme, obrede i rituale, jezik i komunikacijske obrasce, kao i simboličke elemente koji zajedno definiraju način na koji organizacija djeluje.⁴

Vrijednosti su temeljna uvjerenja koja određuju što je u organizaciji važno i poželjno. One usmjeravaju ponašanje zaposlenika i oblikuju organizacijske ciljeve i strategije. Vrijednosti mogu uključivati etička načela, fokus na kvalitetu usluge, inovativnost i timski rad.⁵ Vrijednosti su ključne jer one ne samo da utječu na unutarnje ponašanje unutar organizacije, već također i oblikuju način na koji organizacija komunicira sa svojim vanjskim okruženjem, uključujući klijente, partnere i širu zajednicu. Na primjer, organizacije koje visoko cijene inovaciju često potiču svoje zaposlenike na kreativno razmišljanje i preuzimanje rizika, što može rezultirati stvaranjem novih i poboljšanih usluga ili proizvoda.

Norme su neformalne smjernice koje reguliraju ponašanje članova organizacije. One definiraju očekivane načine ponašanja u različitim situacijama i pomažu u održavanju reda i koherentnosti unutar organizacije. Norme se često manifestiraju kroz nepisana pravila koja su prihvaćena i poštovana od strane svih članova organizacije.⁶ Smatra se da norme uključuju pravila o oblačenju, način na koji se održavaju sastanci ili očekivanja u pogledu radne etike. Norme mogu biti formalizirane kroz službene politike ili razvijene neformalno kroz dugogodišnje prakse i tradicije.

⁴ Hofstede, Hofstede i Minkov, op. cit. 7.-10.

⁵ Alvesson i Sveningsson, op.cit. 80.

⁶ Schein, op. cit. 82.

Obredi i rituali su ponavljane aktivnosti koje imaju simbolički značaj i koje pomažu u jačanju zajedničkih vrijednosti i normi unutar organizacije. Obredi mogu uključivati ceremonije nagrađivanja, sastanke tima, proslave godišnjica ili drugih važnih događaja. Ritualni aspekti, poput svakodnevnih sastanaka ili rutinskih aktivnosti, također imaju ključnu ulogu u stvaranju osjećaja zajedništva i kontinuiteta među članovima organizacije.⁷ Obredi i rituali često pružaju zaposlenicima osjećaj stabilnosti i sigurnosti te omogućuju simboličko izražavanje i potvrdu organizacijskih vrijednosti. Na primjer, redoviti tjedni sastanci mogu poslužiti kao platforma za dijeljenje uspjeha i izazova, te jačanje timskog duha i usmjerenosti prema zajedničkim ciljevima.

Jezik i komunikacijski obrasci također su ključni elementi organizacijske kulture. Način na koji se članovi organizacije međusobno komuniciraju, uključujući specifične termine, fraze i žargon, reflektira i oblikuje kulturu. Komunikacija može biti formalna ili neformalna, a njena učinkovitost ovisi o tome koliko dobro prenosi ključne vrijednosti i norme organizacije.⁸ Organizacije često razvijaju svoj vlastiti žargon ili skraćenice koje olakšavaju internu komunikaciju, ali također mogu biti barijera za nove članove ili vanjske suradnike. Efikasni komunikacijski obrasci potiču otvorenu razmjenu ideja i informacija, što može voditi boljem timskom radu i inovacijama.

Simbolički elementi, kao što su priče, mitovi i legende, također imaju važnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture.⁹ Smatra se da navedeni elementi pomažu članovima organizacije da razumiju i interpretiraju organizacijske vrijednosti i norme kroz priče koje prenose važne lekcije i primjere. Priče o osnivačima organizacije, ključnim događajima ili uspješnim projektima često se prenose s generacije na generaciju zaposlenika, čime se jača zajednički identitet i ponos. Ovi simbolički elementi ne samo da informiraju, već i motiviraju zaposlenike, pružajući im osjećaj svrhe i pripadnosti.

Temeljna obilježja organizacijske kulture zajedno tvore kompleksan sustav koji utječe na sve aspekte poslovanja organizacije. Razumijevanje tih obilježja ključno je za učinkovito upravljanje i vođenje organizacije, jer kultura ne samo da definira unutarnje funkcioniranje, već također utječe na vanjske odnose i percepciju organizacije u širem društvenom i poslovnom kontekstu.

⁷ Alvesson i Sveningsson, op. cit. 135.

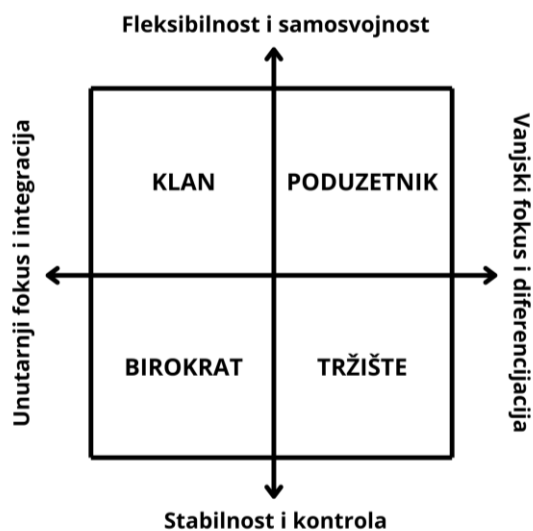
⁸ Ibid., 80.

⁹ Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, 92.

Svako od obilježja organizacijske kulture ima ključnu ulogu u stvaranju jedinstvenog identiteta organizacije. Ta obilježja presudna su za stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje potiče zadovoljstvo zaposlenika i inovativnost. U nastavku rada prikazuju se vrste organizacijske kulture, gdje se analiziraju različiti tipovi organizacijske kulture te istražuje kako utječu na ponašanje unutar organizacije, donošenje odluka i postizanje ciljeva.

1.2. Vrste i funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura može se klasificirati na različite načine, a svaka vrsta kulture ima specifične karakteristike koje utječu na funkcioniranje organizacije. Istraživanja su pokazala da različite teorijske perspektive nude raznolike modele klasifikacije organizacijske kulture. Nadalje se prikazuju dvije najčešće korištene klasifikacije, a to su Quinnov i Cameronov okvir konkurentnih vrijednosti te Handyjeva tipologija kulture.



Slika 1. Okvir konkurentnih vrijednosti

Izvor: obrada autora prema Cameron i Quinn, "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework." 35.

Prethodno prikazan okvir konkurentnih vrijednosti razlikuje četiri vrste kulture: klanska, poduzetnička, birokratska i tržišna.¹⁰ Klan kultura naglašava suradnju, timski rad i zajedništvo. Organizacije s ovim tipom kulture često djeluju poput velikih obitelji, gdje su odnosi i međusobno povjerenje ključni. Istraživanja su pokazala da se poduzetnička kultura fokusira na inovacije i prilagodljivost, promičući kreativnost i rizik kako bi se postigla konkurentna prednost. U ovakvim organizacijama, zaposlenike se potiče na preuzimanje inicijative i istraživanje novih mogućnosti, čime se promiče dinamična i fleksibilna radna okolina. Birokratska kultura se temelji na formalnim strukturama i procedurama, naglašavajući stabilnost i učinkovitost. Organizacije s birokratskom kulturom imaju jasno definirane hijerarhijske razine i standardizirane procese koji omogućuju predvidljivost ali i kontrolu. Tržišna kultura orijentirana je prema rezultatima i natjecanju, s naglaskom na postizanje ciljeva i povećanje produktivnosti. U tržišno orijentiranim organizacijama, uspjeh se može mjeriti prema tržišnim udjelima, profitabilnosti i postizanju poslovnih ciljeva.

Handyjeva tipologija organizacijske kulture uključuje četiri vrste kulture: moć, uloga, zadatak i osoba.¹¹ Kultura moći predstavlja koncentriranu jezgru unutar organizacije, gdje je odlučivanje u rukama nekoliko ključnih pojedinaca. Ova vrsta kulture može biti vrlo učinkovita u brznoj reakciji na promjene u okruženju, no također može dovesti do problema ukoliko se kultura moći nalazi u autoritarnoj strukturi. Kultura uloge naglašava specijalizaciju i odgovornosti koje proizlaze iz definiranih uloga i procedura. Ova vrsta kulture se oslanja na jasno definirane radne uloge i hijerarhiju, što može dovesti do visoke razine učinkovitosti u stabilnim okruženjima, ali može biti manje fleksibilna u dinamičnim uvjetima. Timski rad i fleksibilnost su ključni elementi kulture zadatka. U ovoj vrsti kulture zadaci se rješavaju putem timskog pristupa i suradnje. Smatra se da je kultura zadatka prilagodljiva i potiče kreativnost i inovacije. Kultura osobe usmjerena je na pojedinca i njegove potrebe, naglašavajući autonomiju i osobni razvoj. Organizacije s ovom vrstom kulture mogu stavljati velik naglasak na osobne ciljeve i zadovoljstvo zaposlenika.

Nakon što su prikazane vrste organizacijske kulture, funkcije organizacijske kulture podupiru organizacije i istraživanja pokazuju da imaju značajan utjecaj na uspjeh same

¹⁰ Cameron i Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 35.

¹¹ Greener, *Understanding Organizations – What do Organisations look like*, 30.-32.

organizacije. Istraživanja su pokazala da je jedna od primarnih funkcija organizacijske kulture, motivacija zaposlenika. Organizacija koja prepoznaje i nagrađuje uspjeh, potiče zaposlenike na bolje performanse i povećava njihovu angažiranost, smatra se da će držati motivaciju zaposlenika visokom. Takva kultura priznanja i podrške, može poboljšati moral zaposlenika i smanjiti fluktuaciju, što doprinosi dugoročnoj stabilnosti organizacije.¹² Na primjer, uočeno je da organizacije koje redovito prepoznaju i nagrađuju izvrsnost među zaposlenicima često imaju visoko motivirane i lojalne timove.

Unapređenje komunikacije unutar organizacije još je jedna ključna funkcija organizacijske kulture. Prema istraživanju, koje je provela Yafang Tsai, jasna i otvorena komunikacija omogućuje zaposlenicima da dijele informacije i ideje, što doprinosi boljem donošenju odluka i rješavanju problema.¹³ Uočeno je da transparentna komunikacija također može pomoći u izgradnji povjerenja među zaposlenicima, što je ključno za učinkovito timsko djelovanje i suradnju. Organizacije s učinkovitim komunikacijskim kanalima često imaju bržu razmjenu informacija, što može poboljšati brzinu reakcije na tržištu i povećati ukupnu dinamičnost organizacije.

Poticanje inovacija je također bitna funkcija organizacijske kulture. Organizacije koje cijene kreativnost i otvorenost za nove ideje, te potiču zaposlenike da eksperimentiraju i razvijaju nove proizvode i usluge, mogu stvoriti konkurentsku prednost na tržištu, omogućujući organizaciji da brže reagira na promjene i prilike u okruženju.¹⁴ Smatra se da u ovakvim organizacijama, poticanje eksperimentiranja i omogućavanje slobode u istraživanju novih ideja, često rezultira uvođenjem inovativnih rješenja i usluga koje mogu značajno poboljšati tržišnu poziciju organizacije.

Istraživanja su pokazala da organizacijska kultura ima ključnu ulogu u održavanju koherentnosti i stabilnosti unutar organizacije. Ona pruža smjernice i okvir za ponašanje zaposlenika, čime se osigurava dosljednost i predvidljivost u organizacijskim procesima.¹⁵ Smatra se da ova koherentnost može pomoći organizaciji u održavanju fokusa na strateške ciljeve i u izbjegavanju nesuglasica koje mogu ometati produktivnost i učinkovitost tima.

¹² Ravasi i Schultz, "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture," 33-35.

¹³ Yafang, "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction," 2-9.

¹⁴ Martins i Terblanche, "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation," 72.

¹⁵ Schein, op. cit. 130.

Organizacijska kultura također pomaže u usmjeravanju zaposlenika prema zajedničkim ciljevima i misiji organizacije, čime se povećava usklađenost tima.

Razumijevanje različitih vrsta i funkcija organizacijske kulture ključno je za učinkovito vođenje organizacija, posebno u dinamičnom sektoru kao što je turizam. Prilagodba kulture potrebama tržišta i zaposlenika može značajno doprinijeti uspjehu i konkurentskoj prednosti turističkih poduzeća. Smatra se da organizacije koje uspješno implementiraju i njeguju pozitivnu organizacijsku kulturu, bilježe visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, veću inovativnost i bolju ukupnu poslovnu učinkovitost. Različite vrste organizacijske kulture mogu značajno utjecati na uspjeh poduzeća. Tako da je prilagodba kulture specifičnim potrebama i ciljevima poduzeća ključna za postizanje konkurentске prednosti i dugoročnog uspjeha.

1.3. Važnost organizacijske kulture u poslovanju turističkih poduzeća

Smatra se da organizacijska kultura ima presudnu ulogu u poslovanju turističkih poduzeća s obzirom na to da oblikuje radno okruženje, utječe na zadovoljstvo zaposlenika i određuje kvalitetu pruženih usluga. U turizmu, gdje je iskustvo gostiju od ključne važnosti, organizacijska kultura može biti temeljni faktor koji doprinosi uspjehu ili neuspjehu poduzeća.

Organizacijska kultura značajno utječe na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Tako je uočeno da zaposlenici koji rade u pozitivnoj i podržavajućoj kulturi su skloniji biti zadovoljni svojim poslom, što povećava njihovu angažiranost i produktivnost. Organizacijska kultura koja cijeni i nagrađuje izvrsnost u pružanju usluga, može motivirati zaposlenike da se trude pružiti vrhunsko iskustvo gostima. Zaposlenici koji osjećaju da su njihovi napori prepoznati i cijenjeni, skloniji su ostati lojalni poduzeću, što smanjuje fluktuaciju i troškove obuke novih zaposlenika. Na primjer, prema istraživanju provedenom u hotelskoj industriji, pokazalo se da hoteli s pozitivnom organizacijskom

kulturom imaju nižu stopu fluktuacije zaposlenika, što dugoročno smanjuje troškove i poboljšava kvalitetu usluga.¹⁶

Osim na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, organizacijska kultura utječe na kvalitetu usluga koje se pružaju gostima. Organizacijska kultura koja naglašava visoke standarde usluge i kontinuirano poboljšanje može rezultirati iznimnim iskustvima za goste. Smatra se da ugostiteljski objekti s kulturom orijentiranom prema gostu često pružaju personalizirane i visokokvalitetne usluge koje ostavljaju pozitivan dojam na posjetitelje. Na primjer, praksa hotela koji usvajaju kulturu usmjerenu na detalje i individualizirani pristup, može rezultirati visokom razinom zadovoljstva i lojalnošću gostiju. Nadalje, organizacijske kulture koje promoviraju fleksibilnost i inovativnost omogućuju zaposlenicima da brže odgovore na promjenjive potrebe gostiju i prilagode se novim trendovima u industriji.

Smatra se da organizacijska kultura može poboljšati timski rad i suradnju unutar turističkih poduzeća. Uočeno je da organizacijska kultura koja potiče otvorenu komunikaciju i suradnju među zaposlenicima može pomoći u rješavanju problema i poboljšanju operativne učinkovitosti. Radno okruženje u kojem se cijeni timski rad i dijeljenje informacija može rezultirati boljom koordinacijom i integracijom usluga, što je posebno važno u složenim operacijama poput poslovanja hotela ili turističkih agencija. U takvim okruženjima, zaposlenici su skloniji raditi zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve, što može dovesti do poboljšanja ukupne kvalitete usluga i zadovoljstva gostiju.

Nadalje, organizacijska kultura ima ključnu ulogu u brendiranju i pozicioniranju turističkih poduzeća na tržištu. Smatra se da organizacijska kultura koja je u skladu s brendom poduzeća može pomoći u stvaranju snažnog identiteta i diferencijacije na konkurentnom tržištu. Luksuzni hoteli koji naglašavaju ekskluzivnost i vrhunsku uslugu često imaju kulturu koja odražava iste vrijednosti, što pomaže u privlačenju ciljanih segmenata gostiju. Prema istraživanju koje su proveli Acampora i ostali, organizacijska kultura koja se temelji na održivosti i društvenoj odgovornosti može privući goste koji cijene ekološki osviještena poduzeća, čime se dodatno jača brend i njegova reputacija.¹⁷ Prema tome, hoteli koji promoviraju ekološki odgovorne prakse i održivost, često privlače

¹⁶ Moncarz, Zhao i Kay, "An exploratory study of US lodging properties, organizational practices on employee turnover and retention," 447.-455.

¹⁷ Acampora, Preziosi, Lucchetti i Merli, "The Role of Hotel Environmental Communication and Guests' Environmental Concern in Determining Guests' Behavioral Intentions," 7.

goste koji traže takve vrijednosti. Takvi hoteli se putem organizacijske kulture ističu na tržištu i stvaraju konkurentsku prednost.

Uočeno je da organizacijska kultura može i olakšati prilagodbu promjenama i inovacijama. U dinamičnom sektoru turizma, gdje su promjene česte i neophodne, kultura koja potiče inovativnost i spremnost na promjene može pomoći poduzećima da ostanu konkurentni na tržištu. Turističke agencije koje kontinuirano usvajaju nove tehnologije i razvijaju nove turističke proizvode, mogu bolje odgovoriti na promjene u preferencijama potrošača i tržišnim uvjetima.¹⁸ Prema tome, smatra se da organizacijska kultura koja potiče eksperimentiranje i istraživanje novih ideja može rezultirati inovativnim rješenjima i uslugama koje pomažu turističkim poduzećima da se prilagode promjenama i ostanu relevantna na tržištu.

Sve navedene funkcije organizacijske kulture naglašavaju njezinu ključnu ulogu u poslovanju turističkih poduzeća. Poduzeća koja uspješno implementiraju i njeguju pozitivnu organizacijsku kulturu često bilježe višu razinu zadovoljstva gostiju, bolju operativnu učinkovitost i dugoročnu konkurentsku prednost. Stoga je od vitalne važnosti za turistička poduzeća da razvijaju i održavaju kulturu koja podržava njihove strateške ciljeve i potrebe tržišta. Razvijanjem kulture koja potiče inovativnost, održivost i profesionalni razvoj, turistička poduzeća mogu osigurati svoj uspjeh u sve konkurentnijem i promjenjivom tržišnom okruženju.

¹⁸ Hjalager, "A Review of Innovation Research in Tourism," 4.

2. Obilježja turističkog proizvoda

Turistički proizvod je središnji koncept u turizmu koji obuhvaća razne usluge i iskustva pružena turistima. Razumijevanje njegovih obilježja ključno je za uspješno upravljanje u turizmu. U ovom poglavlju analiziraju se ključni aspekti turističkog proizvoda, uključujući njegovo pojmovno određenje, vrste, posebna obilježja te kako se kreira i ocjenjuje njegova vrijednost.

Turistički proizvod sastoji se od različitih elemenata koji zajedno kreiraju jedinstveno iskustvo za turiste. Ključna obilježja turističkog proizvoda, kao što su njegova nematerijalnost, heterogenost, višekomponentnost i kvarljivost, predstavljaju specifične izazove za menadžment u turizmu. Ova obilježja zahtijevaju posebne pristupe u upravljanju kako bi se osigurala visoka razina zadovoljstva turista i održivost poslovanja. Primjena koncepta ekonomije doživljaja u turizmu naglašava važnost stvaranja nezaboravnih iskustava koja dodaju vrijednost turističkom proizvodu. Stvaranje i održavanje percepcije visoke vrijednosti među turistima ključni su za konkurentnost na tržištu. Inovacije, personalizacija i održivost postaju ključni elementi u razvoju turističkih proizvoda koji privlače i zadržavaju turiste, osiguravajući dugoročan uspjeh turističkih poduzeća.

Ovo poglavlje pruža dubinski uvid u složenost i dinamičnost turističkog proizvoda, te alate i strategije koje su ključne za njegovo uspješno upravljanje.

2.1. Pojmovno određenje i vrste turističkih proizvoda

Turistički proizvod predstavlja složenu kombinaciju usluga i iskustava koje turistička destinacija ili poduzeće nudi posjetiteljima. Definicija turističkog proizvoda obuhvaća sve materijalne i nematerijalne elemente koje turist koristi tijekom svog boravka, uključujući smještaj, prijevoz, prehranu, zabavu i ostale aktivnosti. Ovi elementi zajedno čine jedinstveno turističko iskustvo koje može zadovoljiti potrebe i želje turista.¹⁹

¹⁹ Smith, "The Tourism Product," 587-591.

Turistički proizvodi su nematerijalni i heterogeni. Nematerijalnost znači da se ne mogu vidjeti, dodirnuti ili isprobati prije kupnje. Ova karakteristika predstavlja izazov za marketing u turizmu jer potencijalni kupci ne mogu unaprijed iskusiti proizvod. Heterogenost se odnosi na varijabilnost turističkog iskustva, koje može biti različito za svakog posjetitelja, ovisno o njihovim očekivanjima, preferencijama i interakcijama s pružateljima usluga.²⁰

Osim nematerijalnosti i heterogenosti, smatra se da su turistički proizvodi višekomponentni i kvarljivi. Kako je ranije navedeno, turistički proizvod je sastavljen od više komponenti. To uključuje osnovne usluge kao što su smještaj, prehrana i prijevoz, te dodatne usluge poput vođenih tura, događanja i raznih ostalih aktivnosti. Integracija svih komponenata, odnosno elemenata je ključna za stvaranje zadovoljavajućeg iskustva za turiste.²¹ Turistički proizvod je kvarljiv, to znači da se turističke usluge ne mogu skladištiti ili zadržati za kasniju prodaju. Soba u hotelu koja ostane neprodana za određenu noć ili mjesto na letu koje nije popunjeno, gubi svoju vrijednost jednom kad prođe vrijeme za koje su usluge bile dostupne. Ova karakteristika turističkog proizvoda zahtijeva učinkovito upravljanje kapacitetima i potražnjom kako bi se maksimalizirala popunjenost i profitabilnost.

Istraživanja su pokazala da se turistički proizvodi može klasificirati prema različitim kriterijima, uključujući svrhu putovanja, vrstu aktivnosti, trajanje putovanja i ciljano tržište. Klasifikacija turističkih proizvoda je ključna za razumijevanje kako različite vrste proizvoda privlače različite segmente tržišta i kako se mogu prilagoditi da zadovolje specifične potrebe turista.

Prema svrsi putovanja, turistički proizvodi mogu biti poslovni, rekreativni, kulturni, zdravstveni, sportski i mnogi drugi.²² Poslovni turizam uključuje putovanja na konferencije, seminare i poslovne sastanke, dok rekreativni turizam obuhvaća odmore i relaksaciju na plaži ili u planinama. Kulturni turizam, s druge strane, fokusira se na posjete muzejima, povijesnim spomenicima, umjetničkim galerijama i kulturnim događanjima, pružajući turistima duboko razumijevanje lokalne kulture i povijesti.

²⁰ Kotler, Bowen i Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 252.

²¹ Smith, op. cit. 590.

²² Goeldner, Charles, i Brent Ritchie, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 219.-220.

Prema vrsti aktivnosti, turistički proizvodi mogu uključivati avanturistički turizam, ekoturizam i gastronomiju, među ostalima.²³ Avanturistički turizam obuhvaća aktivnosti poput planinarenja, skijanja, ronjenja i sličnih uzbudljivih iskustava koja privlače turiste željne adrenalina. Ekoturizam naglašava očuvanje prirode i posjete zaštićenim područjima dok gastronomski turizam obuhvaća posjete destinacijama poznatim po svojoj hrani i piću, pružajući turistima priliku da kušaju lokalne specijalitete.

Turistički proizvodi mogu se razlikovati i po trajanju putovanja. Mogu biti jednodnevni izleti, vikend putovanja, odnosno kratki odmori ili duži boravci. Jednodnevni izleti su popularni među turistima koji žele brzo i intenzivno iskustvo bez potrebe za noćenjem. S druge strane, duži boravci omogućuju turistima da potpuno “urone“ u destinaciju i istraže sve njezine aspekte.

Ciljano tržište također ima ključnu ulogu u definiranju turističkih proizvoda. Različite demografske grupe, poput obitelji s djecom, mlađih putnika, umirovljenika ili putnika sa specifičnim interesima, zahtijevaju prilagođene proizvode koji odgovaraju njihovim potrebama i preferencijama. Na primjer, obiteljski turizam često uključuje aktivnosti i sadržaje prilagođene djeci, dok turizam za umirovljenike može ponuditi opuštajuće i edukativne sadržaje. Razumijevanje različitih vrsta turističkih proizvoda i njihovih karakteristika ključno je za kreiranje uspješnih turističkih ponuda koje zadovoljavaju potrebe različitih segmenata tržišta.

Sezonalnost je jedna od najizraženijih obilježja turističkih proizvoda. Potražnja za turističkim uslugama značajno varira tijekom godine, ovisno o sezoni, klimatskim uvjetima i specifičnim događanjima. Primjerice, obalne destinacije privlače najviše turista tijekom ljetnih mjeseci, dok skijaške destinacije doživljavaju vrhunac posjeta zimi. Sezonalnost zahtijeva pažljivo planiranje resursa, prilagodbu kapaciteta i specifične marketinške strategije kako bi se maksimizirala popunjenost i prihodi tijekom sezonskih vrhunaca, ali i osigurala održivost poslovanja tijekom izvansezonskih perioda. Turističke organizacije često koriste promotivne kampanje, sezonske popuste i posebne pakete kako bi privukle turiste u razdobljima niže potražnje.

Turistički proizvodi su često duboko ukorijenjeni u lokalnoj zajednici i njenim resursima. Kvaliteta turističkog iskustva može biti značajno poboljšana autentičnim interakcijama s lokalnim stanovništvom, sudjelovanjem u kulturnim aktivnostima i

²³ Goeldner, Charles i Brent Ritchie, op. cit. 173.- 192.

upoznavanjem lokalnih običaja. Takve interakcije ne samo da obogaćuju iskustvo turista, već i doprinose očuvanju i promociji lokalne kulture.²⁴ Međutim, važno je osigurati da turizam ima pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu, promovirajući održive prakse i izbjegavajući prekomjernu eksploataciju resursa. Lokalne zajednice također imaju korist od turizma kroz ekonomske prilike, razvoj infrastrukture i očuvanje kulturne baštine.

Kako je prethodno navedeno turistički proizvod često je složen i sastoji se od više komponenti koje zajedno čine cjelovito iskustvo putovanja. Ove komponente mogu uključivati osnovne usluge poput smještaja, prijevoza i prehrane, ali i dodatne aktivnosti kao što su vođene ture, aktivnosti i događanja. Upravljanje kvalitetom i koordinacija svih ovih elemenata ključno je za pružanje zadovoljavajućeg turističkog iskustva. Također, integracija ovih usluga može stvoriti dodanu vrijednost za turiste, što može rezultirati višom razinom zadovoljstva i lojalnosti. Menadžment u turizmu mora osigurati da sve komponente turističkog proizvoda funkcioniraju skladno, kako bi se postiglo optimalno iskustvo za turiste.

Kvaliteta turističkog proizvoda često je povezana s prirodnim i kulturnim resursima destinacije. Krajolici, povijesni spomenici i kulturne manifestacije značajno doprinose atraktivnosti turističke destinacije. Održivo upravljanje navedenim resursima od suštinske je važnosti za dugoročni razvoj turizma. Uočeno je kako degradacija okoliša ili uništenje kulturnih dobara može ozbiljno narušiti reputaciju destinacije i smanjiti turističku potražnju. Stoga, turističke destinacije moraju usvojiti održive prakse kako bi očuvale ove resurse za buduće generacije. Primjena principa održivog turizma može pomoći u očuvanju prirodnih ljepota i kulturne baštine, dok istovremeno pruža pozitivne ekonomske rezultate.

Smatra se da je jedno od ključnih obilježja suvremenih turističkih proizvoda visok stupanj personalizacije. Turisti danas sve više traže prilagođena iskustva koja odgovaraju njihovim specifičnim interesima i preferencijama. Personalizacija može uključivati izradu prilagođenih itinerera, kao i posebne aktivnosti i usluge koje zadovoljavaju individualne potrebe turista. Ovaj trend prema personalizaciji zahtijeva od turističkih poduzeća da bolje razumiju svoje klijente i da koriste tehnologiju kako bi ponudili personalizirane usluge koje povećavaju zadovoljstvo i lojalnost turista. Smatra se da korištenje naprednih tehnologija, poput umjetne inteligencije i analitike podataka, može pomoći turističkim poduzećima da predvide potrebe svojih klijenata i pruže im personalizirana rješenja.

²⁴ Richards, *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*, 249.

Kako je ranije navedeno, turistički proizvodi su nematerijalni, što znači da se ne mogu vidjeti, dodirnuti ili isprobati prije kupnje. Ova karakteristika predstavlja izazov za marketing turističkih proizvoda jer kupci ne mogu fizički iskusiti proizvod prije nego što ga kupe. Zbog toga, turistička poduzeća moraju koristiti različite marketinške strategije kako bi potencijalnim kupcima dočarale iskustvo koje ih čeka. Na primjer, primjena virtualne stvarnosti (virtual reality) i proširene stvarnosti (augmented reality) može pomoći turističkim poduzećima da premoste ovaj jaz i pruže potencijalnim kupcima uvid u iskustvo koje ih očekuje.

Kroz razumijevanje i učinkovito upravljanje ovim obilježjima, turističke destinacije i pružatelji usluga mogu bolje zadovoljiti potrebe turista i stvoriti nezaboravna iskustva koja potiču ponovne posjete i pozitivne preporuke.

2.2. Opća obilježja ekonomije doživljaja

Ekonomija doživljaja predstavlja relativno novi pristup poslovanju koji naglašava stvaranje nezaboravnih iskustava za korisnike. Smatra se da je ekonomija doživljaja postala ključna strategija za diferencijaciju destinacija i turističkih proizvoda, budući da moderni turisti sve više traže jedinstvena i personalizirana iskustva.

Dakle jedno od ključnih obilježja ekonomije doživljaja je personalizacija.²⁵ Potrošači danas očekuju da će proizvodi i usluge biti prilagođeni njihovim specifičnim potrebama i preferencijama. U turizmu, to znači kreiranje prilagođenih itinerera, posebnih aktivnosti i jedinstvenih ponuda koje odgovaraju individualnim interesima turista. Istraživanja su pokazala da personalizacija može povećati zadovoljstvo turista, njihovu lojalnost i spremnost na preporuku destinacije drugim putnicima. Na primjer, luksuzni hoteli često nude personalizirane usluge kao što su izbor jastuka, personalizirane wellness tretmane i prilagođene gastronomske doživljaje kako bi se zadovoljile specifične želje gostiju. Ekonomija doživljaja fokusira se na stvaranje nezaboravnih iskustava koja ostaju u sjećanju korisnika dugo nakon što se putovanje završi. Turističke destinacije i pružatelji usluga moraju dizajnirati svoje proizvode i usluge tako da uključuju elemente iznenađenja,

²⁵ Pine i Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," 99.

autentičnosti i angažmana.²⁶ Destinacije i turistička poduzeća mogu tako ponuditi gostima razne usluge ili aktivnosti, na primjer, tematske parkove, kulturne festivale, interaktivne muzeje i avanturističke ture koje nude jedinstvena i uzbudljiva iskustva. Organiziranje događaja poput lokalnih festivala, koncerata ili gastronomskih tura može pružiti turistima nezaboravne trenutke koji će poticati njihovu želju za povratkom.

Uočeno je da turisti sve više cijene autentičnost i traže iskustva koja su ukorijenjena u lokalnoj kulturi i tradiciji. Održavanje i promocija lokalnog identiteta postaje ključni faktor u stvaranju autentičnih turističkih doživljaja. Kako je ranije navedeno, istraživanja su pokazala da autentičnost ne samo da obogaćuje iskustvo turista nego i podržava očuvanje kulturne baštine i lokalne zajednice. Autentični doživljaji mogu uključivati posjete lokalnim tržnicama, radionice tradicionalnih zanata, degustacije lokalne hrane i pića te sudjelovanje u lokalnim običajima i ritualima. Turistička poduzeća mogu surađivati s lokalnim umjetnicima i zanatlijama kako bi stvorili jedinstvene proizvode i aktivnosti koje promoviraju autentičnost destinacije.

U ekonomiji doživljaja, smatra se da interaktivnost i aktivno sudjelovanje gosta ima ključnu ulogu. Umjesto pasivnih promatrača, turisti postaju aktivni sudionici u stvaranju svojih doživljaja. Ovaj pristup potiče dublje povezivanje s destinacijom i stvara bogatija iskustva.²⁷ Pa tako turisti mogu sudjelovati u kuhanju tradicionalnih jela, proizvodnji vina, sportskim aktivnostima ili interaktivnim izložbama u muzejima. Interaktivne aktivnosti kao što su radionice, ture s vodičem ili sportovi na otvorenom omogućuju turistima da se aktivno uključe i stvore vlastita sjećanja.

Istraživanja su pokazala da je jedno od najvažnijih obilježja ekonomije doživljaja, stvaranje emocionalne povezanosti između gosta i usluge. Emocije imaju ključnu ulogu u stvaranju sjećanja i utječu na percepciju vrijednosti proizvoda.²⁸ Smatra se da turističke destinacije koje uspiju izazvati pozitivne emocije kod posjetitelja imaju veće šanse za ponovne posjete i pozitivne preporuke. Emocionalna povezanost može biti potaknuta kroz pažljivo osmišljene interakcije, izvanredne usluge i autentične doživljaje koji nadmašuju očekivanja turista. Na primjer, poseban doček u hotelu, osobna poruka dobrodošlice ili neočekivani poklon mogu ostaviti trajni pozitivan dojam na goste.

²⁶ Pine i Gilmore, op. cit. 102

²⁷ Pine i Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, 30.-31.

²⁸ Ibid., 134.

Tehnologija igra sve važniju ulogu u ekonomiji doživljaja, omogućujući personalizaciju i interaktivnost na način koji prije nije bio moguć. Digitalne platforme, mobilne aplikacije, virtualna stvarnost (virtual reality VR) i proširena stvarnost (augmented reality AR) koriste se za obogaćivanje turističkih iskustava i stvaranje novih oblika interakcije s gostima. Na primjer, virtualna stvarnost može omogućiti turistima da virtualno posjete destinacije prije nego što ih fizički posjete, dok proširena stvarnost može pružiti dodatne informacije i interaktivne elemente tijekom posjeta. Pametni uređaji i aplikacije također mogu pomoći turistima da bolje planiraju svoja putovanja i dobiju personalizirane preporuke temeljene na njihovim preferencijama.

Istraživanja su pokazala da ekonomija doživljaja također naglašava važnost održivosti i odgovornog turizma. Turisti sve više cijene destinacije koje se brinu o okolišu i lokalnoj zajednici. Smatra se da održive prakse, kao što su smanjenje otpada, korištenje obnovljivih izvora energije i podrška lokalnoj ekonomiji, mogu značajno poboljšati percepciju destinacije i privući ekološki svjesne putnike.²⁹ Promicanje ekoturizma i inicijativa za očuvanje prirodnih resursa može pomoći turističkim destinacijama da privuku goste koji cijene okoliš i održive prakse.

Kako bi turisti primijetili određeni turistički proizvod, marketing ima važnu ulogu u samoj ekonomiji doživljaja. Promocija autentičnih, personaliziranih i emocionalnih iskustava može biti snažan alat za privlačenje novih turista i zadržavanje postojećih. Smatra se da korištenje društvenih mreža, *storytellinga* i influencera može pomoći u širenju pozitivnih priča o destinaciji i stvaranju želje za posjetom. Učinkovite marketinške kampanje trebaju komunicirati jedinstvene aspekte turističkog doživljaja i pozicionirati destinaciju kao neizostavnu za posjet.

Ekonomija doživljaja transformira način na koji turističke destinacije i pružatelji usluga pristupaju kreiranju i plasiranju svojih proizvoda. Fokusirajući se na personalizaciju, autentičnost, interaktivnost i emocionalnu povezanost, destinacije i poduzeća mogu stvoriti nezaboravna iskustva koja privlače i zadržavaju turiste, osiguravajući dugoročni uspjeh i održivost.

²⁹ Weaver, *Sustainable Tourism: Theory and Practice*, 86.

2.3. Određivanje vrijednosti turističkog proizvoda

Određivanje vrijednosti turističkog proizvoda predstavlja kompleksan proces koji uključuje procjenu različitih elemenata koji doprinose ukupnom iskustvu turista. Vrijednost turističkog proizvoda ne proizlazi samo iz osnovnih usluga kao što su smještaj i prijevoz, već i iz dodatnih iskustava, emocionalnog zadovoljstva i percepcije kvalitete. Ovaj dio rada istražuje ključne faktore koji utječu na vrijednost turističkog proizvoda i metode koje se koriste za njegovo određivanje.

2.3.1. Ključni faktori u određivanju vrijednosti turističkog proizvoda

Smatra se da je kvaliteta usluge jedan od najvažnijih faktora koji utječu na percepciju vrijednosti turističkog proizvoda. Kvaliteta usluge može značajno povećati zadovoljstvo turista i njihovu spremnost na plaćanje više cijene. Visoka razina usluge obuhvaća različite aspekte, kao na primjer profesionalnost osoblja, brzinu i točnost usluge, te opće uvjete i čistoću smještajnih kapaciteta. Da bi se održala visoka kvaliteta usluge, važno je kontinuirano educirati i obučavati osoblje te pratiti povratne informacije gostiju. Uspješne turističke organizacije ulažu u razvoj i održavanje standarda usluge kako bi osigurale dosljedno visokokvalitetno iskustvo za svoje goste. Osim kvalitete usluge, doživljaj i autentičnost destinacije imaju ključnu ulogu u stvaranju vrijednosti turističkog proizvoda.³⁰ Autentični doživljaji, poput sudjelovanja u lokalnim festivalima, posjeta povijesnim lokalitetima i interakcije s lokalnim stanovništvom, mogu značajno povećati percepciju vrijednosti. U današnjem globaliziranom svijetu, gdje su mnoga iskustva standardizirana, autentičnost postaje sve važniji diferencijator na tržištu.

Smatra se da je cijena ključni element u određivanju vrijednosti turističkog proizvoda. Iako visoka cijena može biti prepreka za neke turiste, ona također može signalizirati visoku kvalitetu i ekskluzivnost. Percepcija vrijednosti temelji se na odnosu

³⁰ Rivera, Fa, Sampaio i Villar, "Exploring the Role of Service Delivery in Remarkable Tourism Experiences," 1-3.

između cijene i koristi koje turist dobiva. Ukoliko turisti smatraju da dobivaju izvanredno iskustvo za svoj novac, njihova percepcija vrijednosti bit će visoka. Prilikom izrade strategije određivanja cijena, treba uzeti u obzir konkurenciju, ciljno tržište i jedinstvene karakteristike proizvoda.³¹ Nadalje, dinamičko određivanje cijena, koje se prilagođava prema potražnji i sezoni, može pomoći u maksimiziranju prihoda i zadovoljstva turista.

Istraživanje koje su proveli Buhalis i Law pokazalo je da dostupnost i pogodnost također utječu na percepciju vrijednosti turističkog proizvoda. Lakoća pristupa destinaciji, dostupnost informacija, jednostavnost rezervacije i kvalitetna infrastruktura mogu povećati vrijednost proizvoda u očima turista. Integracija modernih tehnologija, kao što su online rezervacijski sustavi i mobilne aplikacije, mogu dodatno unaprijediti iskustvo turista, pružajući im brz i jednostavan pristup uslugama.³² Može se zaključiti da turističke organizacije koje uspješno koriste tehnologije za poboljšanje dostupnosti i pogodnosti često bilježe veće zadovoljstvo i lojalnost svojih gostiju.

2.3.2. Metode za određivanje vrijednosti turističkog proizvoda

Smatra se da je analiza troškova i koristi jedna je od najčešće korištenih metoda za procjenu ekonomske vrijednosti turističkog proizvoda. Ova metoda uključuje procjenu svih troškova povezanih s razvojem i održavanjem turističkog proizvoda te koristi koje proizlaze iz njegove upotrebe. Analiza troškova i koristi omogućuje menadžerima da identificiraju najprofitabilnije aspekte turističkog proizvoda i optimiziraju svoje strategije. Istraživanja su pokazala da ulaganja u kvalitetu smještaja ili dodatne sadržaje mogu se opravdati ako rezultiraju većom spremnošću turista da plate višu cijenu.³³ Menadžeri koriste ovu metodu za donošenje informiranih odluka koje balansiraju između troškova i koristi, osiguravajući održivost poslovanja.

Istraživanje tržišta ključno je za razumijevanje percepcije vrijednosti među turistima. Smatra se da korištenjem anketa, fokus grupa i analize recenzija, turističke

³¹ Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," 16-18.

³² Buhalis i Law, "Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet - The State of eTourism Research," 5-22.

³³ Boardman, Greenberg, Vining i Weimer, *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*, 35-39.

organizacije mogu prikupiti podatke o preferencijama i očekivanjima turista. Ti podaci pomažu u prilagođavanju turističkog proizvoda kako bi bolje zadovoljili potrebe tržišta i povećali percepciju vrijednosti. Istraživanje tržišta također može otkriti nove trendove i prilike za inovacije, što može dodatno povećati vrijednost proizvoda. Primjerice, istraživanje može otkriti rastuću potražnju za ekoturizmom, što može potaknuti destinacije na razvoj održivih turističkih ponuda.

Još jedna metoda za određivanje vrijednosti turističkog proizvoda je benchmarking metoda. Metoda uključuje usporedbu turističkog proizvoda s konkurentskim proizvodima kako bi se identificirale snage i slabosti. Analizom uspješnih praksi i strategija konkurenata, turističke organizacije mogu poboljšati svoje proizvode i povećati njihovu vrijednost. Benchmarking pomaže u prepoznavanju industrijskih standarda i najboljih praksi, što može biti korisno za razvoj novih strategija i unapređenje postojećih proizvoda. Ova metoda omogućuje organizacijama da ostanu konkurentne i relevantne na dinamičnom turističkom tržištu.

Sustavi za upravljanje zadovoljstvom gostiju koriste tehnologiju za praćenje i analizu povratnih informacija od turista. Smatra se da korištenjem ovih sustava, turističke organizacije mogu brzo identificirati probleme i prilike za poboljšanje, što može povećati ukupnu vrijednost proizvoda. Prema istraživanju koje su proveli Homburg i ostali, primjena sustava za upravljanje zadovoljstvom omogućuje personalizaciju usluga, što dodatno povećava percepciju vrijednosti.³⁴ U istraživanju se analizira kako sustavi za upravljanje zadovoljstvom omogućuju turističkim organizacijama da prate povratne informacije u stvarnom vremenu i odmah reagiraju na potrebe gostiju. Brza i učinkovita reakcija na povratne informacije može značajno poboljšati iskustvo gostiju i njihovu lojalnost.

Određivanje vrijednosti turističkog proizvoda također zahtijeva promišljeno upravljanje resursima i održivim praksama. Istraživanja su pokazala da je održivost postala ključan faktor u percepciji vrijednosti među suvremenim turistima koji sve više cijene destinacije koje promiču ekološki odgovorne prakse. Kako je ranije navdano, ulaganje u održive prakse, ne samo da pomaže u očuvanju prirodnih i kulturnih resursa, već također može privući i ekološki svjesne turiste i poboljšati reputaciju destinacije.

³⁴ Homburg, Wieseke i Hoyer "Social Identity and the Service–Profit Chain," 17-24.

Kako je prethodno navedeno, tehnologija ima sve važniju ulogu u turizmu, pa tako i u procesu određivanja i povećanja vrijednosti turističkog proizvoda. Digitalni alati i platforme omogućuju personalizaciju usluga, poboljšavaju dostupnost informacija i olakšavaju interakciju s turistima. Turističke organizacije koje uspješno integriraju tehnologiju u svoje operacije mogu pružiti superiorna iskustva i povećati percepciju vrijednosti među turistima.

Na kraju, određivanje vrijednosti turističkog proizvoda zahtijeva holistički pristup koji uključuje analizu različitih faktora koji utječu na percepciju vrijednosti. Kvaliteta usluge, autentičnost doživljaja, cijena, dostupnost i pogodnost ključni su elementi koje treba uzeti u obzir. Istraživanja su pokazala da turističke organizacije trebaju integrirati ove elemente kako bi stvorile koherentnu i privlačnu ponudu koja zadovoljava potrebe i očekivanja turista. Pored toga, stalno praćenje tržišnih trendova i povratnih informacija turista ključno je za prilagodbu ponude i održavanje visoke razine vrijednosti proizvoda. Korištenjem metoda kao što su analiza troškova i koristi, istraživanje tržišta, benchmarking i sustavi za upravljanje zadovoljstvom gostiju, turističke organizacije mogu učinkovito odrediti i povećati vrijednost svojih proizvoda, što će rezultirati većim zadovoljstvom turista i dugoročnim uspjehom na tržištu. Ulaganje u održive prakse i korištenje tehnologije dodatno može unaprijediti vrijednost turističkog proizvoda i osigurati konkurentsku prednost u sve dinamičnijem turističkom sektoru.

2.4. Kreiranje vrijednosti turističkih proizvoda

Kreiranje vrijednosti turističkih proizvoda ključno je za uspjeh turističkih destinacija i organizacija. Vrijednost turističkog proizvoda ne odnosi se samo na osnovne usluge kao što su smještaj i prijevoz, već obuhvaća cijeli spektar iskustava i emocija koje turist doživi tijekom svog boravka u destinaciji. Ovaj dio rada istražuje strategije i metode za kreiranje vrijednosti turističkih proizvoda, naglašavajući važnost inovacija, personalizacije i održivosti.

Smatra se da inovacije imaju ključnu ulogu u kreiranju vrijednosti turističkih proizvoda. Turističke destinacije i organizacije koje kontinuirano uvode nove ideje i

pristupe, mogu bolje zadovoljiti promjenjive potrebe i očekivanja turista. Inovacije mogu uključivati tehnološka unapređenja, razvoj novih turističkih aktivnosti i poboljšanje postojećih usluga. Kako je prethodno navedeno, uvođenje pametnih tehnologija, kao što su mobilne aplikacije za personalizaciju turističkog iskustva, mogu značajno povećati vrijednost turističkog proizvoda. Isto tako razvoj specifičnih oblika turizma, poput ekoturizma ili wellness turizma, može privući specifične segmente tržišta i povećati konkurentnost destinacije. Inovativni pristupi mogu uključivati suradnju s lokalnim startupovima i tehnološkim kompanijama kako bi se kreirala rješenja koja su ne samo korisna, već i jedinstvena za određenu destinaciju. Razvoj aplikacija koje na primjer koriste proširenu stvarnost, može turistima omogućiti da istraže povijesne znamenitosti uz dodatne informativne slojeve, čime se poboljšava njihovo iskustvo.

Kako je prethodno navedeno, personalizacija turističkih usluga i segmentacija tržišta su strategije za kreiranje vrijednosti. Turisti danas traže iskustva koja su prilagođena njihovim individualnim interesima i preferencijama. Segmentacija tržišta omogućuje turističkim organizacijama da identificiraju različite skupine turista i prilagode svoje proizvode kako bi zadovoljili specifične potrebe svake skupine.³⁵ Istraživanja su pokazala kako se personalizacija može postići putem tehnologija koje omogućuju prikupljanje i analizu podataka o preferencijama turista, omogućujući pružateljima usluga da kreiraju prilagođene ponude i iskustva. Pa tako luksuzni hoteli mogu ponuditi personalizirane usluge kao što su specijalizirani wellness programi ili gastronomski doživljaji prilagođeni ukusima gostiju. Tehnološki napredak, poput umjetne inteligencije (AI) i strojnog učenja, može dodatno poboljšati personalizaciju usluga. Umjetna inteligencija može analizirati velike količine podataka kako bi se identificirali obrasci u preferencijama turista i tako predložili personalizirane aktivnosti i usluge. Sustavi umjetne inteligencije tako mogu preporučiti restorane, ture ili aktivnosti na temelju prethodnih preferencija i ponašanja turista. Digitalne platforme, mobilne aplikacije, virtualna stvarnost i proširena stvarnost mogu značajno poboljšati turističko iskustvo. Na primjer, virtualna stvarnost može omogućiti turistima da virtualno istraže destinacije ili ugostiteljske objekte prije putovanja, dok proširena stvarnost može pružiti dodatne informacije i interaktivne elemente tijekom posjeta. U istraživanju provedenom od Tussyadiah i ostalih, korištenje ove tehnologije može također olakšati personalizaciju usluga i omogućiti turističkim organizacijama da

³⁵ Kotler, Bowen i Makens, op. cit. 221.-223.

bolje razumiju potrebe i preferencije svojih gostiju.³⁶ U istraživanju se dodatno navodi kako primjena tehnologije može poboljšati operativnu učinkovitost i smanjiti troškove, što dodatno doprinosi stvaranju vrijednosti. Integracija tehnologije u turističke usluge može omogućiti stvaranje inovativnih poslovnih modela, poput sustava vjernosti koji nagrađuju turiste za ponovljene posjete ili preporuke. Takvi modeli ne samo da povećavaju interakciju turista, već i potiču lojalnost prema destinaciji ili turističkoj organizaciji.

Kako je prethodno navedeno, istraživanja su pokazala kako su održivi razvoj i odgovorni turizam postali ključni aspekti kreiranja vrijednosti turističkih proizvoda. Turističke organizacije mogu surađivati s lokalnim zajednicama kako bi osigurale da njihovi proizvodi i usluge ne samo da zadovoljavaju potrebe turista, već i pozitivno utječu na lokalno okruženje i društvo. Održivi turizam također može uključivati edukaciju turista o važnosti očuvanja prirodnih resursa i kulture destinacije, čime se povećava svijest turista o održivim praksama. Kada govorimo o kreiranju vrijednosti turističkog proizvoda ne smije se izostaviti autentičnost koja je ključna komponenta vrijednosti turističkog proizvoda. Kreiranje autentičnih iskustava može uključivati sudjelovanje u lokalnim običajima, posjete povijesnim lokalitetima, degustacije lokalne hrane i pića te interakciju s lokalnim stanovništvom.

Uključivanje turista u samu uslugu bitan je faktor za kreiranje vrijednosti turističkog proizvoda. Turističke destinacije i organizacije mogu koristiti različite strategije kako bi povećale angažman svojih posjetitelja. To može uključivati organizaciju interaktivnih aktivnosti, vođene ture, radionice i druge događaje koji omogućuju turistima da aktivno sudjeluju i stvaraju vlastita iskustva. Istraživanja su pokazala da visok stupanj angažmana turista može povećati zadovoljstvo i njihovu spremnost da se vrate i preporuče destinaciju drugima.³⁷ Na primjer, organizacija lokalnih festivala ili kulturnih događaja može pružiti jedinstvena iskustva koja turiste čine dijelom lokalne zajednice. Povećanje angažmana turista može se postići i kroz razvoj programa vjernosti i interaktivnih kampanja na društvenim mrežama. Poticanje turista da dijele svoja iskustva putem fotografija i videa na društvenim mrežama može povećati vidljivost destinacije i privući nove posjetitelje.

³⁶ Tussyadiah, Wang i Jia, "Exploring the Persuasive Power of Virtual Reality Imagery for Destination Marketing," 4-7.

³⁷ Pine i Gilmore, op. cit. 169.

Kreiranje vrijednosti turističkih proizvoda ključno je za privlačenje i zadržavanje turista u sve konkurentnijem tržištu. Inovacije, personalizacija, održivost, autentičnost i korištenje tehnologije ključni su elementi u procesu kreiranja vrijednosti. Turističke destinacije i organizacije koje uspješno integriraju ove elemente mogu stvoriti jedinstvena i nezaboravna iskustva koja zadovoljavaju potrebe modernih turista. Pristup koji uključuje suradnju sa svim dionicima i kontinuirano praćenje tržišnih trendova, može osigurati dugoročnu održivost i konkurentsku prednost.

3. Međuovisnost organizacijske kulture i turističkog proizvoda

Razumijevanje međusobne povezanosti organizacijske kulture i turističkog proizvoda ključno je za stvaranje konkurentne i uspješne turističke ponude. Organizacijska kultura je u turističkom sektoru posebno važna zbog direktne interakcije između zaposlenika i gostiju. Kultura koja promiče gostoprimstvo, brigu o klijentima i visoke standarde usluga može značajno poboljšati iskustvo turista, što rezultira većim zadovoljstvom i lojalnošću gostiju. Nasuprot tome, negativna organizacijska kultura može dovesti do loše usluge, nezadovoljnih gostiju i loših recenzija, što može imati dugoročne negativne posljedice na reputaciju organizacije ili destinacije.

3.1. Organizacijska kultura orijentirana na klijente

Istraživanja su pokazala kako je organizacijska kultura koja je orijentirana na klijente, ključni faktor uspjeha u turističkoj industriji. Ova vrsta kulture stavlja gosta u središte svih poslovnih aktivnosti, što znači da su svi procesi, politike i prakse dizajnirani tako da maksimiziraju zadovoljstvo i iskustvo gostiju. Prema istraživanju Papaioannoua i ostalih, uočeno je da organizacije koje usvajaju kulturu orijentiranu na klijente, često bilježe bolje poslovne rezultate, uključujući povećanu lojalnost gostiju, pozitivne preporuke i bolje financijske rezultate.³⁸ Jedan od glavnih aspekata organizacijske kulture orijentirane na klijente je kontinuirano poboljšanje usluga kroz povratne informacije gostiju. Organizacije aktivno traže mišljenja svojih gostiju putem anketa, recenzija i direktnih povratnih informacija kako bi razumjele njihove potrebe i očekivanja. Na temelju tih informacija, prilagođavaju se usluge i proizvodi kako bi se osiguralo da zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja gostiju.

Osim prikupljanja povratnih informacija, obuka zaposlenika ima važnu ulogu u razvoju kulture orijentirane na klijente. Zaposlenici moraju biti dobro educirani o

³⁸ Papaioannou, Kriemadis, Kapetaniou, Yfantidou i Kourtesopoulou, "Customer Oriented Strategy and Business Performance in Tourism and Hospitality Industry," 428-430.

standardima usluge, komunikacijskim vještinama i načinima rješavanja problema kako bi mogli učinkovito odgovarati na potrebe gostiju. Prema istraživanju koje je provela Laškarin Ažić, organizacije koje ulažu u kontinuiranu obuku svojih zaposlenika bilježe značajno poboljšanje u zadovoljstvu klijenata i ukupnoj kvaliteti usluga.³⁹ Takve obuke često uključuje simulacije stvarnih situacija s gostima, radionice o empatiji i vještinama rješavanja problema. Uz edukaciju zaposlenika, organizacijska kultura orijentirana na klijente uključuje i personalizaciju usluga. Personalizacija se odnosi na prilagođavanje usluga individualnim potrebama i preferencijama svakog gosta. To može uključivati prilagodbu ponuda, preporuka i komunikacija na temelju prijašnjih interakcija s gostima. Prema istraživanju Tussyadiah, Wang i Jia, personalizacija usluga može značajno povećati zadovoljstvo gostiju i njihovu lojalnost, jer se gosti osjećaju cijenjeno i prepoznato.⁴⁰

Osim toga, ključno je prepoznati da kultura orijentirana na klijente zahtijeva angažman svih članova organizacije, od vrhovnog menadžmenta do operativnog osoblja. Vodstvo mora pokazivati primjerom i stalno naglašavati važnost usmjerenosti na klijente u svakodnevnim aktivnostima. To uključuje transparentnu komunikaciju o ciljevima i strategijama usmjerenim na klijente, kao i nagrađivanje zaposlenika za izvanredne performanse u pružanju usluga. Prema tome, kultura orijentirana na klijente nije nešto što se može implementirati preko noći, već zahtijeva kontinuirani napor i prilagodbu cijele organizacije. Ključna stavka ovakve organizacijske kulture je razvoj snažnog sustava nagrađivanja i prepoznavanja. Organizacije koje prepoznaju i nagrađuju svoje zaposlenike za izvanredne performanse u pružanju usluga često bilježe visoku razinu motivacije i angažmana među zaposlenicima. Prema studiji provedene na uzorku hotelskih zaposlenika, sustav nagrađivanja koji uključuje bonuse, priznanja i mogućnosti napredovanja značajno doprinosi poboljšanju kvalitete usluga i zadovoljstvu klijenata.⁴¹

Tehnološka inovacija također ima značajnu ulogu u podršci kulturi orijentiranoj na klijente. Korištenje naprednih sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) omogućava organizacijama prikupljanje i analizu podataka o preferencijama i ponašanju gostiju, što olakšava personalizaciju usluga. Integracija tehnologije u svakodnevne

³⁹ Laškarin Ažić, "The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance," 108-115.

⁴⁰ Tussyadiah, Wang i Jia, op. cit. 4.-7.

⁴¹ Zaha, Nayaz, Solanki, Manoj i Sharma, "Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman," 11-14.

operacije pomaže zaposlenicima da efikasnije odgovore na potrebe gostiju, pružajući im informacije u realnom vremenu i omogućavajući brzu prilagodbu usluga.

Osim implementacije tehnoloških inovacija, organizacijska kultura orijentirana na klijente može uključivati kreiranje pozitivne radne atmosfere koja potiče timski rad i zajedničko rješavanje problema. Zaposlenici koji rade u poticajnom okruženju mogu pružati visoku razinu usluge, jer osjećaju podršku i imaju jasan cilj, a to je zadovoljstvo gostiju. Stvaranje okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivirano ključno je za održavanje visokih standarda usluge i pozitivnog odnosa s klijentima.

Kultura orijentirana na klijente također mora biti fleksibilna i sposobna za brzo prilagođavanje promjenama na tržištu i novim trendovima u turističkoj industriji. Organizacije koje su sposobne brzo reagirati na nove zahtjeve klijenata i prilagoditi svoje ponude često su one koje uspijevaju zadržati konkurentsku prednost. Na primjer tijekom pandemije COVID-19, mnoge turističke organizacije morale su prilagoditi svoje usluge kako bi osigurale sigurnost i zdravlje svojih gostiju, što je zahtijevalo brze promjene i inovativna rješenja.

Organizacijska kultura orijentirana na klijente zahtijeva integrirani pristup koji uključuje prikupljanje i korištenje povratnih informacija, kontinuiranu obuku zaposlenika, personalizaciju usluga, angažman svih članova organizacije i tehnološke inovacije. Takva kultura ne samo da poboljšava zadovoljstvo i lojalnost gostiju, već također može dovesti do bolje konkurentnosti i uspjeha na tržištu. Primjeri iz prakse pokazuju da organizacije koje uspješno implementiraju kulturu orijentiranu na klijente često postižu visoke standarde usluge i dugoročno održiv uspjeh. Jedan od bitnijih zaključaka je da organizacijska kultura orijentirana na klijente predstavlja investiciju u dugoročni uspjeh organizacije. Kroz dosljedno pružanje visokokvalitetnih usluga i pažnje prema potrebama gostiju, turističke organizacije mogu izgraditi snažne odnose s klijentima, koji su temelj za održivi rast i konkurentsku prednost. U današnjem globaliziranom i visoko kompetitivnom turističkom tržištu, sposobnost prilagodbe i kontinuiranog poboljšanja usluga prema potrebama klijenata, može biti odlučujući faktor za uspjeh ili neuspjeh. Na kraju, važno je naglasiti da kultura orijentirana na klijente nije statičan koncept, već dinamičan proces koji zahtijeva stalno prilagođavanje i inovacije. Organizacije koje kontinuirano preispituju svoje prakse, uče iz povratnih informacija i teže izvrsnosti u svakom aspektu svoje usluge, mogu očekivati ostvarenje dugoročnog uspjeha.

3.2. Organizacijska kultura i konkurentnost turističkog proizvoda

Kultura unutar organizacije oblikuje način na koji se zaposlenici ponašaju, komuniciraju i donose odluke, što izravno utječe na kvalitetu usluga i ukupno iskustvo koje se pruža gostima. Kako je ranije prikazano, organizacije koje njeguju pozitivnu, inovativnu i fleksibilnu kulturu često imaju prednost u dinamičnom i kompetitivnom turističkom tržištu. Inovativnost je jedan bitan element organizacijske kulture koji može značajno doprinijeti konkurentnosti turističkog proizvoda. Organizacije koje potiču kreativnost i inovacije među svojim zaposlenicima uspijevaju razviti jedinstvene i atraktivne turističke proizvode. Inovacije mogu uključivati nove turističke aktivnosti, poboljšane usluge ili korištenje naprednih tehnologija za poboljšanje iskustva gostiju. Prema tome, turističke organizacije koje kontinuirano inoviraju mogu bilježiti veći rast i bolju poziciju na tržištu. Na primjer, primjena tehnologija poput virtualne i proširene stvarnosti može turistima omogućiti da dožive destinaciju prije samog dolaska u istu, što može povećati njihovu želju za posjetom. Tehnologija može poboljšati operativne procese, što rezultira boljom uslugom i većim zadovoljstvom gostiju. Inovativni pristupi u marketingu, kao što su na primjer korištenje društvenih mreža i influencera, također mogu značajno povećati vidljivost i atraktivnost turističkih proizvoda.

Osim inovacija, kako je već ranije navedeno fleksibilnost i prilagodljivost organizacije su ključni za održavanje konkurentnosti u turističkoj industriji koja se brzo mijenja. Organizacijska kultura koja potiče brzo donošenje odluka, prilagodbu tržišnim uvjetima i odgovaranje na promjenjive potrebe gostiju može pomoći organizacijama da ostanu relevantne i konkurentne. Turističke organizacije koje su sposobne brzo prilagoditi svoje ponude novim trendovima ili neočekivanim situacijama često ostvaruju bolji uspjeh.

Timski rad i suradnja među zaposlenicima također su ključni elementi organizacijske kulture koji doprinose konkurentnosti turističkog proizvoda. Kultura koja potiče suradnju, otvorenu komunikaciju i zajedničko rješavanje problema može rezultirati boljim uslugama i inovativnijim rješenjima. Prema istraživanju Westa i Andersona, timski rad može poboljšati učinkovitost i kvalitetu usluga, što je ključno za zadovoljstvo gostiju i dugoročnu konkurentnost.⁴² Prema tome, turističke organizacije koje njeguju kulturu

⁴² West i Neil, "Innovation in Top Management Teams," 687-691.

timskog rada mogu bilježiti bolje rezultate u projektima i operacijama koje zahtijevaju koordinaciju među različitim odjelima. Na primjer, suradnja između odjela marketinga, prodaje i operacija može dovesti do bolje usklađenosti marketinških kampanja s aktualnim kapacitetima i operativnim mogućnostima, što rezultira učinkovitijem poslovanju i većem zadovoljstvu gosta.

Kako je ranije navedeno, održivi razvoj postaje sve važniji faktor konkurentnosti u turističkoj industriji. Organizacije koje integriraju održive prakse u svoju kulturu i operacije mogu privući ekološki svjesne goste i diferencirati se od konkurencije. Održive prakse uključuju smanjenje otpada, korištenje obnovljivih izvora energije, očuvanje lokalne kulture i podršku lokalnoj ekonomiji. Održivi turizam može značajno povećati atraktivnost destinacije i zadovoljstvo gostiju. Turističke organizacije koje promoviraju održivost mogu koristiti ovu prednost u svojim marketinškim kampanjama kako bi privukle goste koji cijene ekološki odgovorne destinacije. Primjena održivih praksi također može smanjiti operativne troškove kroz efikasnije korištenje resursa, što dodatno povećava konkurentnost organizacije.

Istraživanja su pokazala da vodstvo ima presudnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture i posljedično u konkurentnosti turističkog proizvoda. Lideri koji promoviraju inovacije, timski rad, održivost i orijentaciju na klijente stvaraju okruženje u kojem zaposlenici mogu dati svoj maksimum. Učinkovito vodstvo može uključivati pružanje jasne vizije, motivaciju zaposlenika i stvaranje kulture koja cijeni izvrsnost i kontinuirano unapređenje. Prema istraživanju koje su proveli Kouzes i Posner, lideri koji angažiraju svoje timove i potiču inovativno razmišljanje često predvode organizacije koje bilježe visoku konkurentnost i zadovoljstvo gostiju.⁴³ Osim poticanja inovativnog razmišljanja, lideri također igraju ključnu ulogu u kriznim situacijama. Brza i učinkovita reakcija na krize može značajno utjecati na percepciju gostiju i dugoročnu reputaciju organizacije.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti da organizacijska kultura ima značajan utjecaj na konkurentnost turističkog proizvoda. Kultura koja potiče inovativnost, fleksibilnost, timski rad i održivost može značajno unaprijediti sposobnost organizacije da razvije i održi konkurentne turističke proizvode na dinamičnom turističkom tržištu.

⁴³ Kouzes i Posner, *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 210-220.

Organizacije koje uspješno integriraju ove elemente u svoju kulturu ne samo da pružaju bolji turistički proizvod svojim gostima, već također stvaraju okruženje koje potiče kontinuirani rast i prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima.

3.3. Organizacijska kultura – učinci na zadovoljstvo i lojalnost gostiju

Organizacijska kultura ima dubok utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost gostiju u turizmu. Kultura unutar organizacije utječe na način na koji zaposlenici komuniciraju s gostima, kako rješavaju probleme i koliko su spremni uložiti dodatni napor kako bi osigurali pozitivno iskustvo za svakog posjetitelja. Razumijevanje ovih učinaka ključno je za razvoj strategija koje će povećati zadovoljstvo gostiju i potaknuti njihovu lojalnost. Nadalje se analizira uloga organizacijske kulture na zadovoljstvo gostiju.

3.3.1 Uloga organizacijske kulture u zadovoljstvu gostiju

Zadovoljstvo gostiju često je direktno povezano s kvalitetom interakcija koje imaju sa zaposlenicima. Organizacijska kultura koja naglašava važnost gostoprimstva, pažnje na detalje i visoke standarde usluge može značajno povećati zadovoljstvo gostiju. Smatra se da pozitivna organizacijska kultura može poboljšati percepciju gostiju o kvaliteti usluge, što dovodi do većeg zadovoljstva. Kada je organizacijska kultura usmjerena na pružanje visokokvalitetne usluge, gosti mogu očekivati dosljedna i pozitivna iskustva tijekom svog boravka. To uključuje sve, od brzine prijave do čistoće smještaja i ljubaznosti osoblja. Organizacije koje njeguju kulturu usmjerenosti na gosta često ulažu u obuku i razvoj zaposlenika kako bi osigurale da svi članovi tima imaju vještine i znanja potrebna za ispunjavanje tih standarda.

Primjeri iz prakse dodatno potvrđuju kako organizacijska kultura može utjecati na zadovoljstvo gostiju. Primjerice, Ritz-Carlton je poznat po svojoj kulturi koja stavlja gosta u središte svega što rade. Njihova filozofija „*We are Ladies and Gentlemen serving Ladies*

*and Gentlemen*⁴⁴, naglašava važnost poštovanja i izvanredne usluge, što rezultira visokom razinom zadovoljstva i lojalnosti gostiju. Ovaj pristup omogućava zaposlenicima da se osjećaju kao integralni dio organizacije, što dodatno motivira na pružanje visokokvalitetne usluge. Istraživanje koje su proveli Homburg, Wieseke i Hoyer pokazalo je da organizacijska kultura koja podržava identifikaciju zaposlenika s organizacijom može pozitivno utjecati na zadovoljstvo gostiju.⁴⁵ Zaposlenici koji se osjećaju povezano sa svojom organizacijom vjerojatnije će pokazivati entuzijazam i posvećenost u svom radu, što se odražava na iskustvo gostiju.

U tom kontekstu, lojalnost gostiju često je rezultat kontinuiranog visokog stupnja zadovoljstva, koje proizlazi iz pozitivnih iskustava. Organizacijska kultura koja je orijentirana na klijente ključna je za postizanje tog visokog stupnja zadovoljstva, što direktno doprinosi lojalnosti gostiju i pozitivnim preporukama. Takav pristup omogućava zaposlenicima da pruže dosljedno visokokvalitetne usluge, što dodatno motivira na pružanje izvanredne usluge.

3.3.2 Povezivanje organizacijske kulture i lojalnosti gostiju

Smatra se da je lojalnost gostiju složen koncept koji uključuje više dimenzija, uključujući zadovoljstvo, povjerenje i emocionalnu povezanost s brendom. Organizacijska kultura koja naglašava važnost odnosa s gostima i personaliziranog pristupa može značajno utjecati na lojalnost. Prema istraživanju, koje su proveli Kandampully i Suhartanto, postoji snažna veza između zadovoljstva gostiju i njihove lojalnosti, pri čemu organizacijska kultura ima ključnu ulogu u posredovanju tog odnosa.⁴⁶ Nadalje, jedan od načina na koji organizacijska kultura može potaknuti lojalnost je kroz stvaranje emocionalnih veza s gostima. Kada zaposlenici pokazuju autentičnu brigu i pažnju prema gostima, stvaraju se pozitivne emocije koje mogu potaknuti ponovne posjete i preporuke. Na primjer, personalizirane usluge, kao što su prilagođeni itinereri ili specijalizirane ponude temeljene na

The Ritz – Carlton - *Leadership center* (<https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand>)

⁴⁵ Homburg, Wieseke i Hoyer, op. cit. 38-54.

⁴⁶ Kandampully i Suhartanto, "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image," 348-351.

preferencijama gostiju, mogu pomoći u izgradnji snažnih emocionalnih veza. Istraživanja također pokazuju važnost emocionalne inteligencije zaposlenika u turističkom sektoru. Organizacijska kultura koja potiče razvoj emocionalne inteligencije može pomoći zaposlenicima da bolje razumiju i reagiraju na emocionalne potrebe gostiju, što doprinosi stvaranju pozitivnih iskustava i povećanju lojalnosti.⁴⁷

Isto tako visoka razina angažiranosti i motivacije zaposlenika, koja proizlazi iz pozitivne organizacijske kulture, često rezultira u pružanju izvrsne usluge, što dodatno jača lojalnost gostiju. Istraživanje koje su proveli Hartline i Jones, pokazalo je da zaposlenici koji imaju visoku razinu autonomije i podrške unutar organizacije mogu pružiti bolju uslugu gostima, što dovodi do većeg zadovoljstva i lojalnosti.⁴⁸ Autonomija zaposlenicima omogućava da donose brze odluke u korist gostiju, dok podrška menadžmenta osigurava resurse potrebne za održavanje visokih standarda usluge.

Organizacijska kultura ima dubok utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Kultura koja naglašava važnost kvalitete usluge, personalizacije i emocionalne povezanosti može stvoriti pozitivna iskustva koja vode do većeg zadovoljstva gostiju. Zadovoljni gosti imaju veću vjerojatnost da će postati lojalni klijenti, što je ključno za dugoročni uspjeh turističkih organizacija. Također, važno je prepoznati da izgradnja i održavanje pozitivne organizacijske kulture zahtijeva kontinuirani napor i predanost svih članova organizacije. Vodstvo mora biti posvećeno promoviranju vrijednosti i standarda koji potiču izvrsnost u uslugama, dok zaposlenici moraju biti educirani i motivirani da te standarde dosljedno provode u praksi. Osim toga, kontinuirano mjerenje zadovoljstva i lojalnosti gostiju, uz prilagođavanje strategija temeljenih na povratnim informacijama, može pomoći organizacijama da ostanu konkurentne i uspješne. Turističke organizacije koje uspješno integriraju pozitivnu organizacijsku kulturu u svoje operacije, mogu očekivati ne samo povećano zadovoljstvo i lojalnost gostiju, već i bolju reputaciju na tržištu, što dugoročno doprinosi njihovoj konkurentnosti i uspjehu. Kultura usmjerenosti na gosta, u kombinaciji s inovativnim pristupima i kontinuiranim ulaganjem u razvoj zaposlenika, može postati ključni faktor diferencijacije u sve konkurentnijem turističkom sektoru.

⁴⁷ Ladhari, "Service Quality, Emotional Satisfaction, and Behavioural Intentions: A Study in the Hotel Industry," 322-324.

⁴⁸ Hartline i Jones, "Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions," 211-213.

4. Povećanje vrijednosti turističkog proizvoda općine Novalja

Općina Novalja, smještena na sjeverozapadnom dijelu otoka Paga, poznata je po svojoj bogatoj kulturno-povijesnoj baštini, prirodnim ljepotama i dinamičnoj turističkoj ponudi. Ova destinacija svake godine privlači sve veći broj posjetitelja zahvaljujući raznovrsnoj ponudi turističkih proizvoda i usluga. Glavni turistički proizvodi Novalje usko su povezani s plažom Zrće, koja je postala sinonim za zabavu i noćni život mladih turista. Klubovi na Zrću, kao što su Papaya, Aquarius i Noa, privlače veliki broj posjetitelja iz cijelog svijeta, čineći Zrće jednom od najpoznatijih party destinacija u Europi.

Na sve konkurentnijem turističkom tržištu, neophodno je kontinuirano raditi na povećanju vrijednosti turističkog proizvoda kako bi se osigurala dugoročna atraktivnost i održivost destinacije. U ovom poglavlju se istražuje kako općina Novalja može dodatno povećati vrijednost svojih turističkih proizvoda kroz različite strategije i inicijative. Posebna pažnja posvećena je razumijevanju trenutnog stanja i specifičnih obilježja općine, kao i identifikaciji ključnih dionika i njihovih uloga u procesu kreiranja turističkog proizvoda.

4.1. Opća i turistička obilježja općine Novalja

Novalja predstavlja jedno od najvažnijih turističkih središta na hrvatskoj obali. Zahvaljujući svom strateškom položaju i raznolikoj ponudi, Novalja privlači širok spektar turista, od mladih željnih zabave do obitelji koje traže miran odmor.

Novalja obuhvaća površinu od oko 93 km² i broji nešto više od 3500 stalnih stanovnika.⁴⁹ Geografski, Novalja se prostire duž obale i unutrašnjosti otoka Paga, nudeći raznolike krajolike koji uključuju pješčane i šljunčane plaže, maslinike, vinograde i suhozide. Blaga mediteranska klima s toplim ljetima i blagim zimama dodatno doprinosi atraktivnosti destinacije za cjelogodišnji turizam. Povijest Novalje seže u antičko doba, što potvrđuju brojni arheološki nalazi poput rimskih akvedukata, antičkih zidina i mozaika.

⁴⁹ Službena stranica Grada Novalje – *O Novalji* (https://www.novalja.hr/5/grad_novalja.html)

Kulturna baština Novalje obuhvaća brojne crkve, kapelice i povijesne građevine koje svjedoče o bogatoj povijesti i tradiciji ovog područja. Posebno se ističe crkva sv. Katarine i Bazilika sv. Marije, koje su nezaobilazne točke na kulturnoj karti Novalje. Arheološki nalazi, kao što je antički akvedukt Talijanova Buža, dodatno obogaćuju turističku ponudu pružajući posjetiteljima uvid u povijest ovog područja. Osim kulturne baštine, kulturne manifestacije, poput Novaljskog kulturnog ljeta, privlače posjetitelje raznovrsnim kulturnim i zabavnim sadržajima. Takve manifestacije uključuju koncerte, izložbe, kazališne predstave i gastronomske događaje, koji doprinose živopisnoj atmosferi i atraktivnosti Novalje kao destinacije.⁵⁰

Plaža Zrće je najpoznatiji turistički proizvod Novalje, privlačeći tisuće mladih turista iz cijelog svijeta zahvaljujući klubovima i festivalima. Ova plaža ne samo da doprinosi turističkom imidžu Novalje, već i značajno utječe na lokalno gospodarstvo, generirajući prihode kroz turizam i povezane djelatnosti. Zrće nije samo sinonim za zabavu, već i za inovativne turističke proizvode. Organizacija festivala poput Hideout, Sonus i Fresh Island, dodatno povećava atraktivnost Zrća, privlačeći različite skupine turista i promovirajući Novalju kao modernu i dinamičnu destinaciju. Ovi festivali, osim glazbenih doživljaja, nude i brojne prateće sadržaje kao što su sportske aktivnosti, radionice i kulturna događanja, što doprinosi cjelokupnom iskustvu posjetitelja.⁵¹

Turistička infrastruktura Novalje kontinuirano se razvija kako bi zadovoljila sve veći broj posjetitelja i njihove raznolike potrebe.

⁵⁰ Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja – *Eventi* (<https://visitnovalja.hr/istrazite-novalju>)

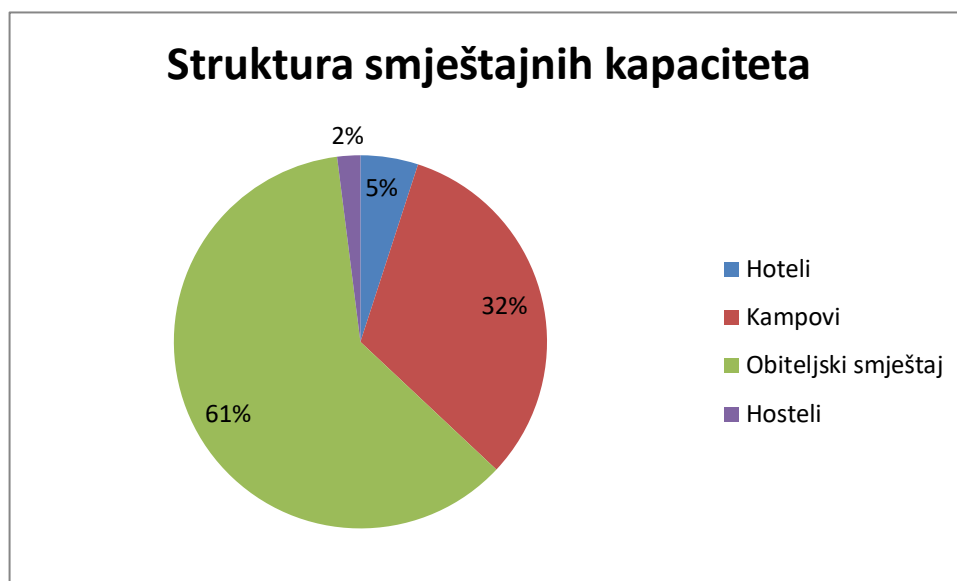
⁵¹ Službena stranica festivala Hideout – *Activities* (<https://hideoutfestival.com/activities>)

Tablica 1. Broj kreveta, noćenja i dolaska turista u Novalji

	2019. godina	2020. godina	Promjena 2020/ 2019 u %	2021. godina	Promjena 2021/ 2020 u %	2022. godina	Promjena 2022/ 2021 u %	2023. godina	Promjena 2023/ 2022 u %
Ukupan broj kreveta	30725	27144	-11,7	29139	7,3	28584	-1,9	29425	2,9
Ukupan broj dolazaka	265599	125687	-52,7	222639	77,1	283760	27,5	291985	2,9
Dolasci domaćih turista	17368	18069	4,0	21912	21,3	20423	-6,8	25795	26,3
Dolasci stranih turista	248231	107618	-56,6	200727	86,5	263337	31,2	266190	1,1
Ukupna noćenja	1676947	885656	-47,2	1460813	64,9	1824638	24,9	1813379	-0,6
Noćenja domaćih turista	89233	99576	11,6	114768	15,3	104653	-8,8	122373	16,9
Noćenja stranih turista	1587714	786080	-50,5	1346045	71,2	1719985	27,8	1691006	-1,7

Izvor: obrada autora prema Državnom zavodu za statistiku – statistička izvješća Turizam 2019.-2023., preuzeto sa podaci.dzs.hr/hr/podaci/turizam/

Kako je prikazano u tablici 1., ukupan broj kreveta u Novalji zabilježio je značajne promjene tijekom posljednjih nekoliko godina. Nakon pada od 11,7% u 2020. godini u odnosu na 2019., broj kreveta se oporavio s povećanjem od 7,3% u 2021. godini. 2023. godina ponovno pokazuje rast od 2,9% u odnosu na 2022. godinu. Ova fluktuacija ukazuje na prilagodbe lokalnih poduzetnika u odgovoru na promjene u potražnji, što je pozitivan signal spremnosti za ulaganje u proširenje kapaciteta kako bi zadovoljili rastući broj turista. Ukupan broj dolazaka pokazuje drastičan pad od 52,7% u 2020. godini zbog pandemije, no 2021. godina pokazuje snažan oporavak s porastom od 77,1%. Ovaj trend nastavlja se u 2022. godini s rastom od 27,5%, a u 2023. godini broj dolazaka nastavlja rasti za 2,9%, što sugerira stabilizaciju tržišta i postizanje tržišne zrelosti. Ukupna noćenja prate sličan obrazac s padom od 47,2% u 2020. godini, nakon čega slijedi oporavak od 64,9% u 2021. godini. U 2022. godini noćenja su se povećala za 24,9%, ali 2023. godina bilježi blagi pad od 0,6%, što može ukazivati na doseganje kapaciteta ili promjene u dužini boravka turista.



Grafikon 1. Struktura smještajnih kapaciteta u Novalji u 2022. godini

Izvor: obrada autora prema podacima turističke zajednice Ličko-senjske županije za 2022. godinu, preuzeto sa visit-lika.com

Struktura smještajnih kapaciteta u Novalji, prikazana u grafikonu 1., odražava specifičnosti turističke ponude Novalje. Hoteli čine samo 5% ukupne smještajne ponude, dok kampovi čine značajan dio smještajne ponude u Novalji. Obiteljski smještaj dominira smještajnom strukturom Novalje s 63%. Ovaj podatak ukazuje na visoku razinu uključenosti lokalnog stanovništva u turizam. Hosteli čine 1% smještajnih kapaciteta što ukazuje na nisku zastupljenost ovog oblika smještaja. Struktura smještajnih kapaciteta u Novalji odražava različite preferencije i potrebe turista. Dominacija obiteljskog smještaja i kampova sugerira da posjetitelji cijene fleksibilnost, autentičnost i blizinu prirode. Manji broj hotela i hostela može ukazivati na priliku za daljnji razvoj ovih segmenata kako bi se privukla šira publika.

Novalja nudi i gastronomsku ponudu te brojne rekreativne aktivnosti. Pored plaže Zrće, koja je poznata po svojim klubovima i glazbenim festivalima, tu su i brojne druge plaže poput Caska, Planjka-Trinćel i Babe, koje privlače obitelji i turiste koji traže mirniji odmor. Uz to, Novalja se može pohvaliti modernim marinama i brojnim sportskim sadržajima, uključujući teniske terene, biciklističke staze i mogućnosti za vodene sportove.⁵² Gastronomska ponuda Novalje također je značajan dio turističke infrastrukture,

⁵² Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja – *Aktivnosti* (<https://visitnovalja.hr/aktivnosti>)

s brojnim restoranima i konobama koje nude autentična jela dalmatinske kuhinje. Svježa riba, plodovi mora, domaći sirevi i maslinovo ulje samo su neki od specijaliteta.⁵³ Pored urbanih i obalnih atrakcija, Novalja ima potencijal za razvoj ruralnog turizma, koji može obogatiti turističku ponudu i privući nove posjetitelje. Ruralni turizam uključuje posjete tradicionalnim selima, degustacije domaćih proizvoda, sudjelovanje u poljoprivrednim aktivnostima i uživanje u netaknutoj prirodi. Ovakav oblik turizma može doprinijeti održivom razvoju regije, očuvanju lokalnih tradicija i podršci lokalnom stanovništvu.

Općina Novalja predstavlja značajnu turističku destinaciju s bogatom poviješću, raznolikom ponudom i razvijenom infrastrukturom. Glavni turistički proizvod, plaža Zrće, ima ključnu ulogu u privlačenju posjetitelja i doprinosi ukupnom gospodarskom razvoju regije. Integracija pozitivne organizacijske kulture unutar turističkih poduzeća može dodatno unaprijediti turističku ponudu i osigurati dugoročnu održivost i konkurentnost Novalje na globalnom tržištu. Daljnji razvoj turističkih proizvoda, uključujući ruralni turizam i ekološki prihvatljive prakse, može dodatno povećati atraktivnost i održivost Novalje kao destinacije.

4.2. Tipologija turističkih proizvoda općine Novalja

Novalja nudi raznovrsne turističke proizvode koji zadovoljavaju širok spektar interesa i preferencija posjetitelja. Ponuda Novalje obuhvaća različite vrste turizma, uključujući rekreativni turizam, kulturni turizam, avanturistički turizam, gastronomski turizam, ruralni turizam i party turizam. Ova tipologija turističkih proizvoda omogućava Novalji da privuče različite ciljne skupine i održi konkurentsku prednost na dinamičnom turističkom tržištu.

Rekreativni turizam je najistaknutiji oblik turizma u Novalji, s plažom Zrće koja privlači turiste zahvaljujući svojim klubovima i glazbenim festivalima. Plaža Zrće nudi jedinstveno iskustvo noćnog života. Ovaj segment turizma značajno doprinosi turističkom imidžu Novalje i utječe na lokalno gospodarstvo, generirajući prihode kroz turizam i povezane djelatnosti.

⁵³ Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja – *Gastronomija*
(<https://visitnovalja.hr/gastronomija>)

Party turizam, usko vezan uz plažu Zrće, predstavlja specifičan segment turističke ponude Novalje. Zrće je postalo sinonim za zabavu, noćni život i glazbene festivale, čime značajno doprinosi turističkom identitetu Novalje. Učinkovita organizacija i menadžment događaja zahtijeva visoku razinu koordinacije i suradnje među svim dionicima, uključujući lokalnu upravu, turističke zajednice, vlasnike klubova i ugostitelje. Pozitivna organizacijska kultura, koja potiče inovacije, timski rad i usmjerenost na klijente, ključna je za uspjeh modernog party turizma. Uvođenje održivih praksi, kao što su ekološki prihvatljiva rješenja za smanjenje otpada i korištenje obnovljivih izvora energije, može dodatno povećati privlačnost Zrća među ekološki svjesnim turistima.

Kulturni turizam u Novalji temelji se na bogatoj povijesti i kulturnoj baštini. Ranije navedene povijesne znamenitosti, privlače posjetitelje zainteresirane za povijest i arheologiju. Kulturne manifestacije, dodatno obogaćuju turističku ponudu, pružajući raznovrsne kulturne i zabavne sadržaje kao što su koncerti, izložbe, kazališne predstave i gastronomski događaji.⁵⁴ Održavanje ovih kulturnih događaja doprinosi atraktivnosti destinacije tijekom cijele godine, relativno smanjujući sezonalnost turizma i potičući posjete izvan ljetne sezone. Kulturni turizam može značajno doprinijeti očuvanju lokalne baštine i tradicije, kao i edukaciji posjetitelja o povijesti i kulturi područja. Uključivanje lokalne zajednice u organizaciju i promociju ovih događanja može dodatno ojačati osjećaj zajedništva i podrške razvoju turizma.

Avanturistički turizam u Novalji nudi relativno male mogućnosti za aktivan odmor. Biciklističke i pješačke staze, vodeni sportovi i ronjenje su neke od aktivnosti koje privlače avanturiste i ljubitelje prirode.⁵⁵ Razvoj avanturističkog turizma može biti potpomognut suradnjom s lokalnim sportskim klubovima i vodičima koji mogu pružiti stručnu pomoć i sigurnost turistima. Implementacija održivih praksi u avanturističkim aktivnostima, kao što je korištenje ekološki prihvatljive opreme i očuvanje prirodnih staza, može dodatno povećati atraktivnost Novalje za ekološki svjesne turiste.

Gastronomski turizam u Novalji ističe se autentičnom dalmatinskom kuhinjom koja privlači gurmane iz cijelog svijeta. Već spomenute lokalne delicije poput paškog sira, janjetine, svježe ribe i plodova mora, te domaćeg maslinovog ulja, pružaju jedinstveno gastronomsko iskustvo. Restorani i konobe u Novalji nude tradicionalna jela pripremljena

⁵⁴ Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja – *Eventi* (<https://visitnovalja.hr/istrazite-novalju>)

⁵⁵ Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja – *Aktivnosti* (<https://visitnovalja.hr/aktivnosti>)

prema starim receptima, čime se dodatno promovira lokalna kultura i tradicija.⁵⁶ Uvođenjem gastronomskih festivala i sajмова koji promoviraju lokalne proizvode moguće je dodatno obogatiti turističku ponudu i privući posjetitelje zainteresirane za gastronomiju. Suradnja s lokalnim proizvođačima i uvođenje certificiranih lokalnih proizvoda može povećati autentičnost ponude i zadovoljstvo posjetitelja.

Ruralni turizam predstavlja potencijalni segment za daljnji razvoj turističke ponude Novalje. Posjetitelji mogu doživjeti autentično ruralno iskustvo kroz posjete tradicionalnim selima, sudjelovanje u poljoprivrednim aktivnostima, degustacije domaćih proizvoda i uživanje u netaknutoj prirodi. Razvoj ruralnog turizma može biti potpomognut edukacijom lokalnih poljoprivrednika i stanovnika o prednostima uključivanja u turističke aktivnosti. Organizacija edukativnih radionica i promocija ruralnih područja kroz turističke brošure i digitalne platforme može privući posjetitelje koji traže autentična i mirna iskustva.

Raznolikost turističkih proizvoda Novalje može omogućiti destinaciji da privuče širok spektar posjetitelja i održi svoju konkurentsku prednost na tržištu. Plaže, party turizam, kulturni turizam, avanturistički turizam, gastronomski turizam i ruralni turizam zajedno čine raznoliku ponudu koja zadovoljava različite interese i preferencije turista. Integracija pozitivne organizacijske kulture i održivih praksi u sve segmente turizma može dodatno unaprijediti turističku ponudu i osigurati dugoročnu održivost i atraktivnost Novalje kao destinacije. Kroz kontinuirani razvoj i inovacije, Novalja može zadržati svoju konkurentnost i privući sve veći broj posjetitelja, čime doprinosi ekonomskom i društvenom razvoju lokalne zajednice.

4.3. Uloga destinacijskih dionika u kreiranju turističkog proizvoda općine Novalja

Kreiranje i održavanje konkurentnog turističkog proizvoda zahtijeva suradnju i koordinaciju različitih destinacijskih dionika. U općini Novalja, ključni dionici uključuju lokalnu upravu, turističke zajednice, poduzetnike, lokalno stanovništvo, nevladine organizacije i turiste. Svaka od ovih grupa ima specifičnu ulogu u oblikovanju turističke

⁵⁶ Službena stranica restorana Boškinac – *Menu* (<https://www.boskinac.com/menu>)

ponude, a njihova međusobna interakcija i suradnja ključne su za stvaranje uspješne i održive turističke destinacije.

Lokalna uprava ima ključnu ulogu u postavljanju strateških ciljeva i kreiranju politika koje usmjeravaju razvoj turizma u Novalji. Ona je odgovorna za infrastrukturne projekte, regulaciju turističkih aktivnosti i promociju destinacije. Općina Novalja je uložila značajna sredstva u poboljšanje infrastrukture na plaži Zrće, uključujući postavljanje javnih sanitarija, poboljšanje pristupnih puteva i osiguranje javne sigurnosti tijekom velikih glazbenih događaja.⁵⁷ Ove inicijative su ključne za održavanje visokih standarda usluge i sigurnosti, što je važno za zadovoljstvo posjetitelja i dugoročni uspjeh destinacije.

Turistička zajednica grada Novalje također ima važnu ulogu u promociji destinacije, organizaciji turističkih manifestacija i pružanju informacija posjetiteljima. Njihova je zadaća koordinirati aktivnosti svih dionika kako bi se osigurala konzistentnost i kvaliteta turističke ponude. Turistička zajednica Novalje aktivno sudjeluje u promociji plaže Zrće na međunarodnoj razini, organizirajući marketinške kampanje i sudjelujući na turističkim sajmovima kako bi privukli posjetitelje iz cijelog svijeta.⁵⁸

Poduzetnici, uključujući vlasnike hotela, restorana, klubova i drugih turističkih objekata, ključni su za pružanje visokokvalitetnih usluga i stvaranje atraktivne turističke ponude. Njihova inovativnost i sposobnost prilagodbe tržišnim trendovima direktno utječu na zadovoljstvo gostiju i njihovu lojalnost. Uspjeh plaže Zrće, kao ključnog turističkog proizvoda, u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti poduzetnika da organiziraju atraktivne događaje i festivale koji privlače posjetitelje iz cijelog svijeta. Kako je ranije navedeno, klubovi na Zrću redovito surađuju s globalno poznatim DJ-ima i organiziraju glazbene festivale koji privlače veliki broj mladih posjetitelja, čime se dodatno povećava atraktivnost destinacije. Poduzetnici također mogu sudjelovati u programima obuke i edukacije kako bi osigurali visoke standarde usluge, što je već naglašeno kao važan element u ranijim dijelovima rada. Na primjer, vlasnici klubova i restorana na Zrću mogu organizirati redovne tečajeve za svoje osoblje o temama poput sigurnosti, prvih pomoći, održivog poslovanja i gostoprimstva kako bi osigurali najbolju moguću uslugu za posjetitelje.

⁵⁷ Grad Novalja, *Urbanistički plan uređenja plaže Zrće sa turističkim punktom (T4)*, 9.

⁵⁸ Turistička zajednica Grada Novalje, *Program rada s financijskim planom turističke zajednice Grada Novalje za 2021. godinu*, 22.

Lokalno stanovništvo ima značajnu ulogu u kreiranju autentičnog turističkog iskustva. Njihovo uključivanje u turističke aktivnosti može doprinijeti očuvanju lokalne kulture i tradicija, što je ključno za razvoj kulturnog i ruralnog turizma. Inicijative koje uključuju lokalne proizvođače i zanatlije u turističku ponudu mogu obogatiti iskustvo posjetitelja i pridonijeti održivom razvoju zajednice. Na primjer, organizacija sajмова lokalnih proizvoda i radionica tradicionalnih vještina može privući turiste zainteresirane za autentična iskustva. Lokalni proizvođači sira, meda, vina i maslinovog ulja mogu sudjelovati u ovim manifestacijama, pružajući turistima mogućnost da kušaju i kupe autentične lokalne proizvode.

Nevladine organizacije često djeluju kao posrednici između lokalne zajednice, poduzetnika i vlasti, promičući održive prakse i zaštitu okoliša. One mogu pružiti edukaciju i podršku lokalnim dionicima u primjeni ekološki prihvatljivih rješenja, što doprinosi održivosti destinacije. Njihova uloga u promociji ekološkog turizma može pomoći u smanjenju negativnih utjecaja turizma na okoliš i povećanju svijesti o važnosti očuvanja prirodnih resursa. Pa tako nevladine organizacije mogu organizirati ekološke radionice i kampanje za čišćenje plaža, uključujući plažu Zrće, čime doprinose očuvanju okoliša i podizanju svijesti među lokalnim stanovništvom i posjetiteljima.

Turisti su ključni dionici jer njihova očekivanja i povratne informacije oblikuju turističku ponudu. Zadovoljstvo gostiju direktno utječe na njihovu lojalnost i preporuke, što može povećati broj posjetitelja i prihod destinacije. Redovito prikupljanje i analiza povratnih informacija od gostiju može pomoći u identificiranju područja za poboljšanje i inovaciju, čime se povećava konkurentnost destinacije. Uvođenje digitalnih platformi za ocjenjivanje i komentiranje usluga može pružiti vrijedne uvide za kontinuirano poboljšanje turističke ponude.

Prethodni dijelovi rada naglasili su važnost suradnje među dionicima u kreiranju konkurentne turističke ponude. Pozitivna organizacijska kultura unutar turističkih poduzeća može potaknuti inovacije i poboljšati kvalitetu usluga, dok uključivanje lokalne zajednice može obogatiti turističku ponudu autentičnim sadržajima. Također, održive prakse i ekološki prihvatljive inicijative mogu povećati atraktivnost destinacije među ekološki svjesnim turistima. Suradnja između lokalne uprave i nevladinih organizacija na projektima održivog razvoja može stvoriti sinergiju koja će dodatno povećati konkurentnost Novalje kao turističke destinacije. Uloga destinacijskih dionika u kreiranju

turističkog proizvoda općine Novalja ključna je za stvaranje uspješne i održive turističke destinacije. Svaki dionik ima specifičnu ulogu u oblikovanju turističke ponude. Njihova međusobna suradnja i koordinacija ključni su za osiguranje visoke kvalitete usluga, zadovoljstvo gostiju i održivost destinacije. Integracija pozitivne organizacijske kulture i održivih praksi u sve segmente turizma može dodatno unaprijediti turističku ponudu Novalje, osiguravajući dugoročnu atraktivnost i konkurentnost destinacije. Primjeri iz prakse, poput projekata na plaži Zrće, ilustriraju kako uspješna suradnja svih dionika može rezultirati stvaranjem dinamične i atraktivne turističke destinacije.

4.4. Opis uzorka i metodologija istraživanja

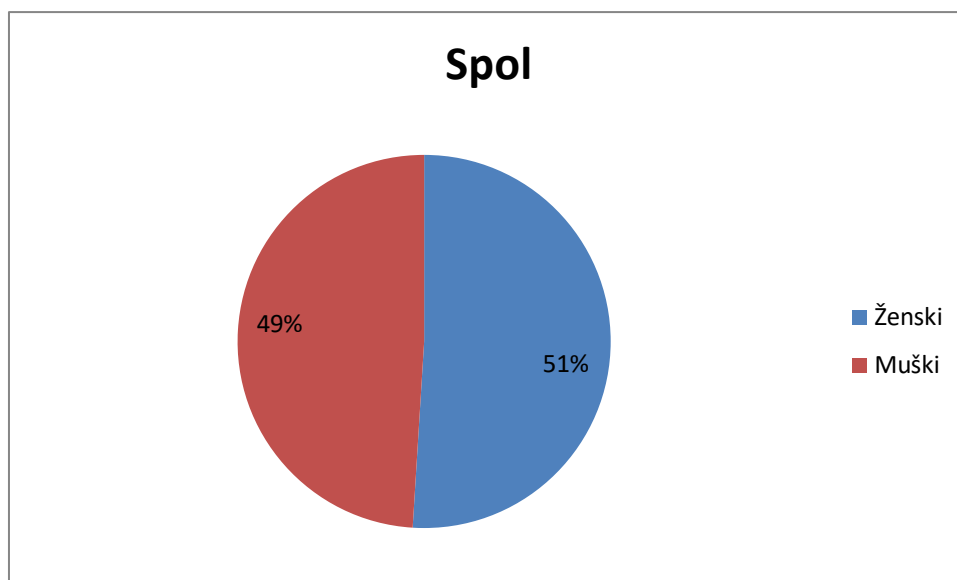
Istraživanje provedeno u sklopu ovog rada usmjereno je na analizu organizacijske kulture i njenog utjecaja na kvalitetu i vrijednost turističkog proizvoda u općini Novalja. Fokus istraživanja je na grupaciju Papaya, koja uključuje nekoliko ključnih subjekata u turističkoj ponudi Novalje: klubove Papaya, Aquarius i Nomad, turističku agenciju koja nudi smještaj u apartmanima i hostelu Moon Rocks, restoran Nomad, te servis za čišćenje koji pruža usluge čišćenja smještaja i klubova. Za vrijeme sezone grupacija zapošljava više od 200 ljudi.

Cilj ovog istraživanja je ispitati percepciju organizacijske kulture i zadovoljstvo turističkim proizvodima među zaposlenicima Papaya grupacije. Specifični ciljevi uključivali su identificiranje ključnih elemenata organizacijske kulture koji doprinose zadovoljstvu gostiju i uspjehu turističkog proizvoda.

Za prikupljanje podataka korišten je strukturirani upitnik. Anketni upitnik je distribuiran putem *Google forms-a* među zaposlenicima grupacije Papaya. Istraživačko pitanje je kako specifične prakse organizacijske kulture u turističkom poduzeću mogu potaknuti inovativnost i kreativnost zaposlenika, te na koji način to utječe na kvalitetu turističkih proizvoda i zadovoljstvo gostiju. Upitnik je anonimn i dobrovoljan, a njegovo ispunjavanje trajalo je oko 15 minuta. Anketa je provedena u razdoblju od 23. svibnja do 27. svibnja 2024. godine i sastoji se od 29 pitanja. Prvi skup pitanja sastoji se od demografskih pitanja koja obuhvaćaju spol, dob, stupanj obrazovanja, ukupni radni staž,

dužinu zaposlenosti u grupaciji, radno vrijeme i odjel zaposlenja. Nadalje, pitanja o organizacijskoj kulturi odnose se na različite aspekte organizacijske kulture, uključujući osjećaj pripadnosti, poticanje inovativnosti, timski rad, komunikaciju unutar organizacije i povratne informacije od gostiju. Zadnji skup pitanja jesu pitanja o percepciji vrijednosti turističkih proizvoda koji se fokusiraju na kvalitetu usluge, autentičnost doživljaja, sezonalnost turističkih proizvoda i inovativnost ponude. Osim demografskih, sva ostala pitanja sadrže Likertove ljestvice konstruirane u rasponu od 5 stupnjeva: od "u potpunosti se ne slažem" koji je označen s 1, do "u potpunosti se slažem" koji je označen s 5. Upitnik je razvijen na temelju prethodnih istraživanja i validiranih instrumenata iz literature o organizacijskoj kulturi i turizmu kako bi se osigurala valjanost i pouzdanost mjerenja.⁵⁹

Uzorak za istraživanje čini 51 zaposlenik iz različitih odjela unutar grupacije Papaya. Zaposlenici uključeni u istraživanje su iz klubova, turističke agencije, smještajnih objekata, restorana i servisa za čišćenje. Ovakav raznoliki uzorak omogućava prikupljanje širokog spektra informacija o različitim aspektima organizacijske kulture i njenog utjecaja na poslovne procese i zadovoljstvo gostiju.

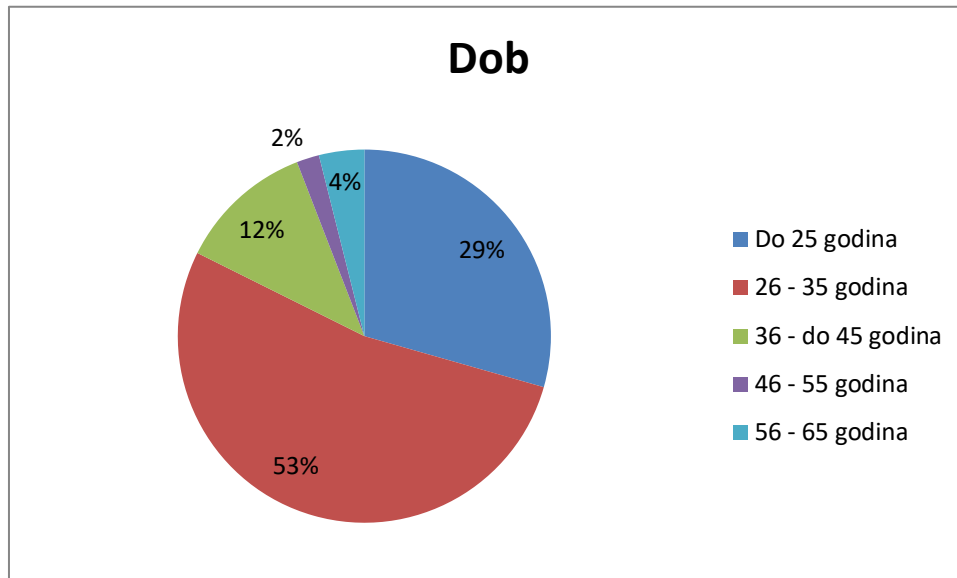


Grafikon 2. Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

⁵⁹ Taha i Espino-Rodríguez, "The Impact of the Organizational Culture on Hotel Outsourcing and Sustainable Performance an Empirical Application in the Egyptian Hotel Sector," 9-16.

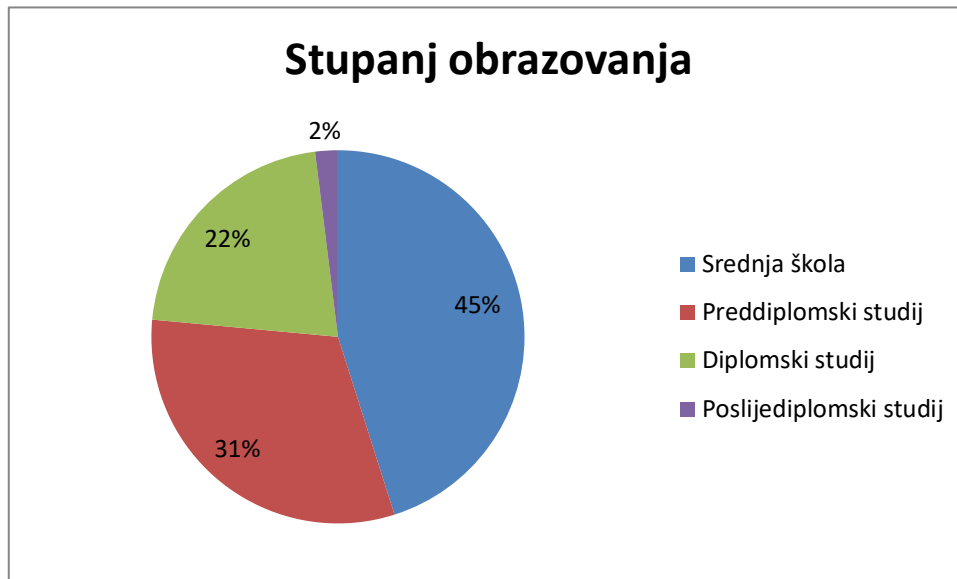
Grafikon 2. prikazuje strukturu ispitanika prema spolu. Omjer ispitanika ukazuje na ravnotežu spolova među ispitanicima, što doprinosi reprezentativnosti rezultata istraživanja. Prisutnost gotovo jednakog broja žena i muškaraca omogućava uvid u percepcije i stavove obiju spolnih skupina, čime se osigurava da nalazi istraživanja nisu pristrani prema jednom spolu.



Grafikon 3. Struktura ispitanika prema dobi

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

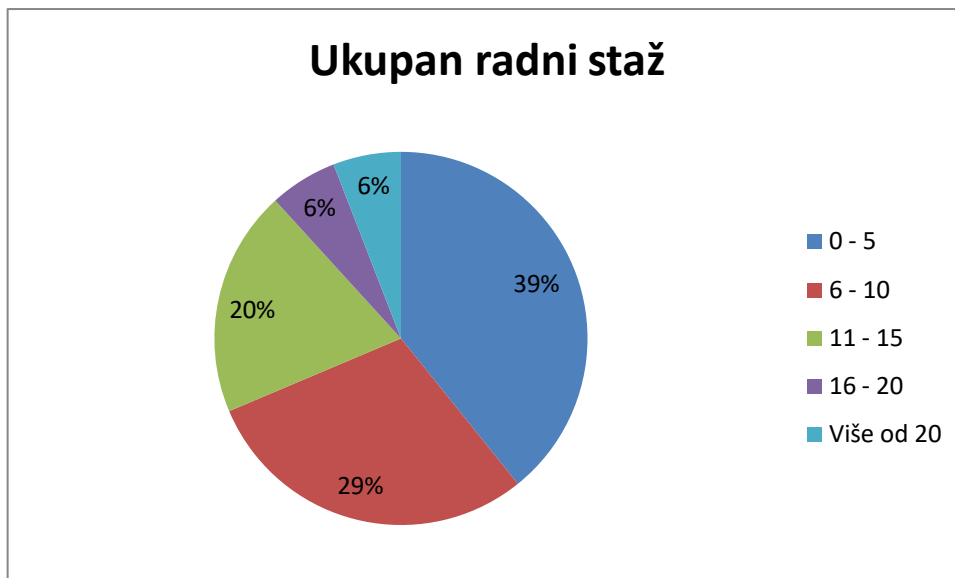
Kako je prikazano u grafikonu 3., podaci ukazuju na to da većina ispitanika (više od polovine) pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina, što sugerira da je radna snaga u grupaciji relativno mlada. Značajan udio ispitanika, njih 29%, pripada mlađoj dobnoj skupini do 25 godina, dok je manji postotak zaposlenika stariji od 35 godina. Ova dobna struktura može utjecati na dinamiku rada unutar organizacije, s obzirom na to da mlađe dobne skupine često donose svježinu i inovativne ideje, dok stariji zaposlenici mogu pružiti iskustvo i stabilnost.



Grafikon 4. Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

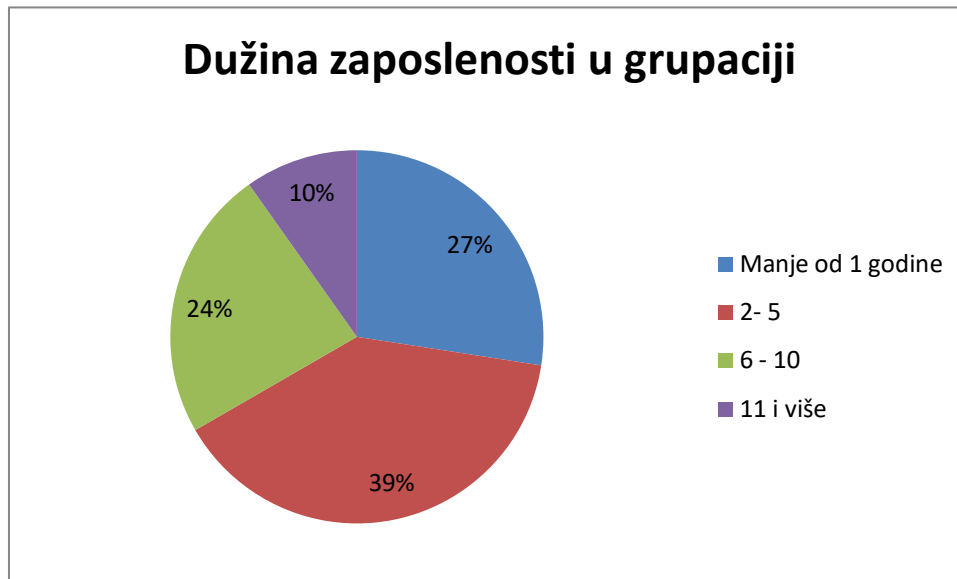
U grafikonu broj 4, podaci pokazuju da većina ispitanika, njih 45%, ima srednjoškolsko obrazovanje. Značajan broj ispitanika ima preddiplomski i diplomski stupanj obrazovanja, dok je manji postotak ispitanika završio poslijediplomski studij. Raznolikost u stupnju obrazovanja među ispitanicima može utjecati na različite perspektive i pristupe radu unutar organizacije.



Grafikon 5. Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu u godinama

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

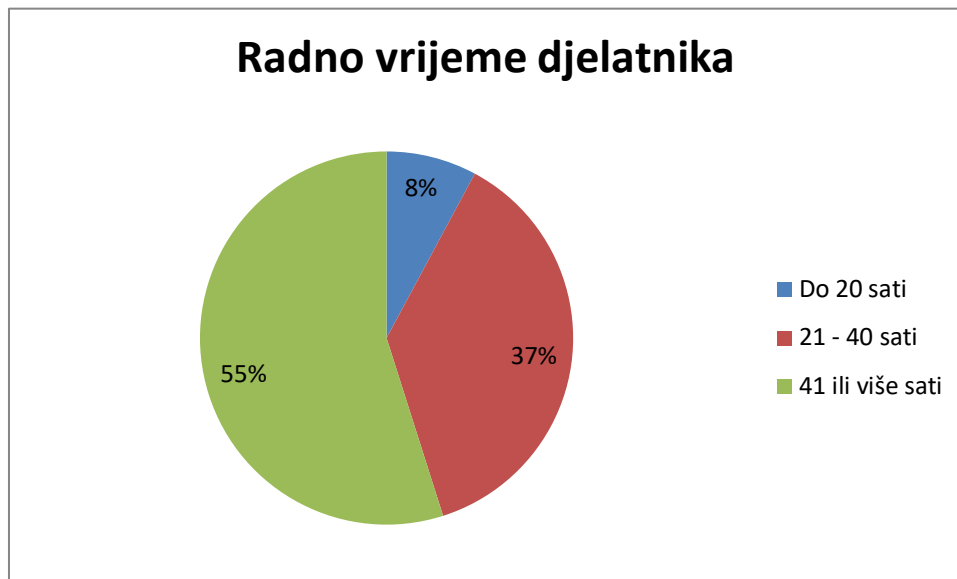
Podaci iz grafikona 5. pokazuju da najveći udio ispitanika, njih 39%, ima radni staž između 0 i 5 godina, što sugerira da veliki dio radne snage nema značajnije iskustvo rada u turizmu. Sljedeća značajna skupina su oni s 6 do 10 godina radnog iskustva, njih 29%, dok manji postotak ispitanika s radnim stažem između 16 i 20 godina te više od 20 godina, participiraju sa 6%. Ova raznolikost u radnom stažu ukazuje na mješavinu svježih perspektiva i iskustva unutar radne snage.



Grafikon 6. Struktura ispitanika prema dužini zaposlenosti u Papaya grupaciji u godinama

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

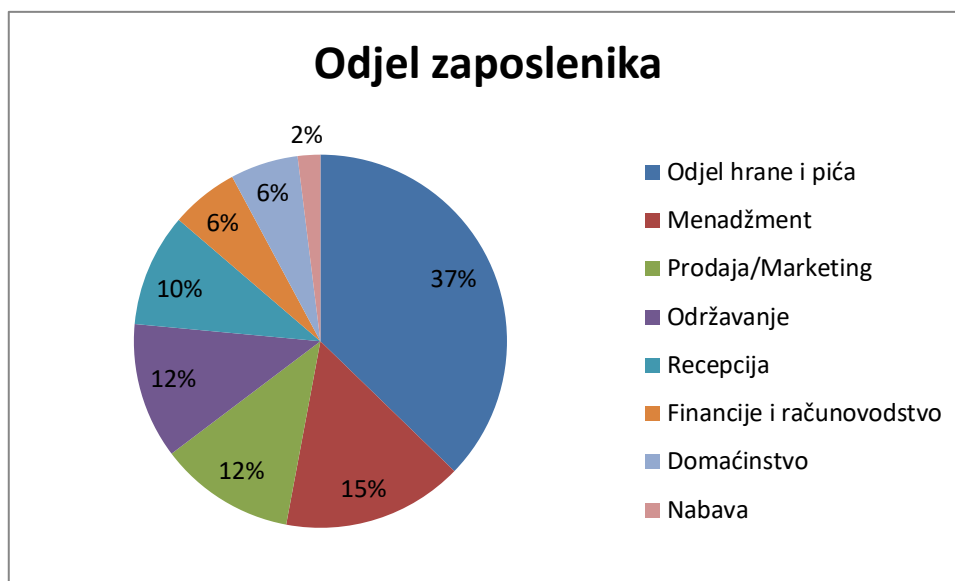
Grafikon 6. prikazuje da je najveći udio ispitanika, njih 39%, zaposleno u grupaciji između 2 i 5 godina, što sugerira relativno značajnu razinu stabilnosti unutar radne snage. Slijedi skupina zaposlenika koja je u agenciji manje od jedne godine, njih 27%, što ukazuje na priljev novih zaposlenika. Značajan broj ispitanika zaposlen je između 6 i 10 godina, dok manji postotak ispitanika ima dužinu zaposlenosti u grupaciji od 11 i više godina.



Grafikon 7. Struktura ispitanika prema radnom vremenu na tjednoj bazi

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

U grafikonu 7. prikazano je kako većina ispitanika, njih 55%, radi 41 ili više sati tjedno, što ukazuje na visoku razinu radnog opterećenja među zaposlenicima. Značajan udio ispitanika, njih 37% radi između 21 i 40 sati tjedno, dok manji postotak radi do 20 sati tjedno.



Grafikon 8. Struktura ispitanika prema odjelu

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

Kako je prikazano u grafikonu 8., najveći udio ispitanika dolazi iz odjela hrane i pića, njih 37%, što je razumljivo s obzirom na značajnu ulogu ovog odjela u grupaciji. Menadžment čini 15% ispitanika, dok su prodaja/marketing i održavanje jednako zastupljeni sa po 12% ispitanika. Recepcija čini 10% uzorka, dok financije i računovodstvo, te domaćinstvo imaju po 6% zastupljenosti. Najmanje ispitanika dolazi iz odjela nabave.

Analiza podataka pokazuje raznolikost među zaposlenicima u pogledu spola, dobi, stupnja obrazovanja, radnog staža, dužine zaposlenosti, radnog vremena i odjela u kojima su zaposleni.

4.5. Rezultati istraživanja

Ovo poglavlje predstavlja detaljnu analizu rezultata istraživanja provedenog među zaposlenicima Papaya grupacije. Rezultati su prezentirani kroz kvantitativne analize podataka prikupljenih putem anketnog upitnika. Svaki dio rezultata je detaljno analiziran

kako bi se identificirali ključni obrasci i trendovi, te kako bi se pružili korisni uvidi za daljnje unapređenje poslovanja i zadovoljstva gostiju.

Istraživanje ima nekoliko ograničenja koja je važno uzeti u obzir pri tumačenju rezultata. Uzorak je ograničen na zaposlenike jednog poduzeća, odnosno grupacije, što može utjecati na mogućnost generalizacije rezultata na širu populaciju unutar turističke industrije. Istraživanje se oslanjalo isključivo na kvantitativne metode, što može ograničiti dubinu razumijevanja pojedinih aspekata organizacijske kulture i percepcije vrijednosti turističkih proizvoda.

U nastavku su prikazani ključni rezultati istraživanja te analiza glavnih nalaza u kontekstu prethodnih istraživanja.

Tablica 2. Organizacijska kultura unutar grupacije Papaya

Pokazatelji organizacijske kulture	Mogući odgovori					Prosječna ocjena
	1	2	3	4	5	
Na poslu se osjećam kao dio obitelji	1	2	4	16	28	4,3
Poduzeće potiče inovativnost i kreativnost među zaposlenicima	2	3	15	16	15	3,8
Pravila i procedure u poduzeću su jasno definirane i strogo se poštuju	0	3	11	14	23	4,1
Poduzeće je usmjereno na postizanje visokih ciljeva i rezultata	0	0	10	13	28	4,4
Promjene u poduzeću su rijetke	2	10	20	12	7	3,2
Menadžment poduzeća dobro upravlja promjenama	0	2	9	16	24	4,2
Naše poduzeće potiče timski rad i suradnju	2	0	4	20	25	4,3
Postoji visoka razina povjerenja među zaposlenicima	1	3	14	17	16	3,9
Poduzeće naglašava važnost razvoja vještina i obrazovanja zaposlenika	3	5	12	15	16	3,7
Menadžment podržava inicijative i prijedloge zaposlenika	0	3	13	17	18	4,0
Zaposlenici su redovno informirani o važnim odlukama i promjenama u organizaciji	2	1	8	15	25	4,2
Poduzeće aktivno promiče ravnotežu između poslovnog i privatnog života	2	4	10	14	21	3,9

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

Tablica 2. ukazuje na nekoliko ključnih aspekata organizacijske kulture koji su pozitivno ocijenjeni od strane zaposlenika. Prvi pokazatelj, “Na poslu se osjećam kao dio obitelji,” ima prosječnu ocjenu od 4,3, pri čemu većina ispitanika, njih 28, u potpunosti se slaže s ovom tvrdnjom. Ovaj podatak ukazuje na snažan osjećaj pripadnosti unutar organizacije, što je ključni element za stvaranje podržavajuće radne okoline koja naglašavaju važnost osjećaja pripadnosti za motivaciju i angažman zaposlenika. Pravila i

procedure u poduzeću su jasno definirane i strogo se poštuju, s prosječnom ocjenom od 4,1 ukazuje na visoku razinu organiziranosti unutar organizacije, što je važno za osiguranje dosljednosti i kvalitete usluga. Grupacija je također usmjerena na postizanje visokih ciljeva i rezultata, što potvrđuje prosječna ocjena od 4,4. Ovi rezultati sugeriraju da zaposlenici vide organizaciju kao ambicioznu i fokusiranu na postizanje izvrsnosti. Međutim, neki aspekti organizacijske kulture zahtijevaju pažnju. Na primjer, tvrdnja “Promjene u poduzeću su rijetke“ ima nižu prosječnu ocjenu od 3,2, što ukazuje na percepciju da poduzeće nije dovoljno dinamično. Unatoč tome, menadžment poduzeća dobiva visoku ocjenu od 4,2 za upravljanje promjenama, što sugerira da kada do promjena dođe, one su učinkovito vođene. Aspekt timskog rada i suradnje također je visoko ocijenjen, s prosječnom ocjenom od 4,3. Postoji visoka razina povjerenja među zaposlenicima, iako prosječna ocjena od 3,9 ukazuje na prostor za poboljšanje. Povjerenje je temeljni element za učinkovitu suradnju i komunikaciju unutar organizacije. Tvrdnja “Poduzeće naglašava važnost razvoja vještina i obrazovanja zaposlenika“ s prosječnom ocjenom od 3,7, ukazuje na prepoznavanje potrebe za kontinuiranim učenjem i profesionalnim razvojem, iako postoji prostor za dodatna poboljšanja. Menadžment podržava inicijative i prijedloge zaposlenika, s prosječnom ocjenom od 4,0, što je ključni faktor za poticanje inovacija i angažmana zaposlenika. Informiranost zaposlenika o važnim odlukama i promjenama u organizaciji dobiva prosječnu ocjenu od 4,2, što ukazuje na učinkovitost unutarnje komunikacije. Konačno, tvrdnja da poduzeće aktivno promiče ravnotežu između poslovnog i privatnog života, s prosječnom ocjenom od 3,9, ukazuje da su dodatni napor u ovom području mogući kako bi još više poboljšati zadovoljstvo zaposlenika.

Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivnu percepciju organizacijske kulture među zaposlenicima Papaya grupacije, s naglaskom na osjećaj pripadnosti, usmjerenost na ciljeve, timski rad i podršku menadžmenta. Ovi aspekti organizacijske kulture ključni su za stvaranje motivirajućeg i produktivnog radnog okruženja. Međutim, određena područja kao što su poticanje inovativnosti, povjerenje među zaposlenicima i ravnoteža između poslovnog i privatnog života zahtijevaju daljnju pažnju i poboljšanja. Unapređenje ovih aspekata može dodatno ojačati angažman zaposlenika i pridonijeti dugoročnom uspjehu organizacije.

Tablica 3. Percepcija vrijednosti turističkog proizvoda unutar grupacije Papaya

Pokazatelji vrijednosti turističkog proizvoda	Mogući odgovori					Prosječna ocjena
	1	2	3	4	5	
Kvaliteta smještaja koji nudimo je vrlo visoka	1	3	10	21	16	3,9
Kvaliteta dodatnih sadržaja (npr. bazeni) je na visokoj razini	5	5	13	13	15	3,5
Naši proizvodi i usluge su atraktivni	0	3	14	13	21	4,0
Naše osoblje je profesionalno i ljubazno	0	4	7	18	22	4,1
Smatram da naša organizacija značajno doprinosi održivom turizmu	0	5	6	13	27	4,2
Naši proizvodi i usluge su kvalitetniji od konkurenata	1	3	14	18	15	3,8
Naši proizvodi i usluge prodaju se po većoj cijeni od one koju nude naši konkurenti	8	16	17	2	8	2,7
Gosti su generalno vrlo zadovoljni našim turističkim uslugama	0	2	7	28	14	4,1
Naša organizacija redovito prikuplja povratne informacije od gostiju i koristi ih za poboljšanje usluga	1	3	15	14	18	3,9
Naša organizacija aktivno radi na unapređenju postojećih i razvoju novih turističkih proizvoda	0	6	13	13	19	3,9

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju.

Kako je vidljivo u tablici 3. kvaliteta smještaja dobila je prosječnu ocjenu od 3,9, što ukazuje na relativno visok stupanj zadovoljstva kvalitetom smještajnih kapaciteta. Većina ispitanika ocijenila je ovaj aspekt pozitivno, s naglaskom na visoku kvalitetu, što je u skladu s prethodnim nalazima koji ukazuju na orijentaciju poduzeća prema visokim standardima usluge. Kvaliteta dodatnih sadržaja, dobila je nešto nižu prosječnu ocjenu od 3,5. Ovaj nalaz sugerira da postoji prostor za poboljšanje u ovom segmentu ponude. Unatoč tome, atraktivnost proizvoda i usluga je visoko ocijenjena s prosječnom ocjenom od 4,0, što ukazuje na sposobnost organizacije da privuče goste raznovrsnom i atraktivnom ponudom. Profesionalnost i ljubaznost osoblja dobila je visoku prosječnu ocjenu od 4,1, što potvrđuje važnost kvalitetne interakcije s gostima za ukupno zadovoljstvo. Snažna organizacijska kultura koja podržava profesionalnost i timski rad može značajno doprinijeti pozitivnim iskustvima gostiju. Značajan doprinos održivom turizmu dobio je najvišu prosječnu ocjenu od 4,2, što ukazuje na svijest i angažman organizacije u promicanju održivih praksi. Ovaj rezultat odražava rastući trend u industriji prema održivosti i odgovornom turizmu, što može biti važan diferencijator na tržištu. Kvaliteta proizvoda i usluga u usporedbi s konkurentima dobila je prosječnu ocjenu od 3,8, što ukazuje na visoku razinu konkurentnosti. Ipak, zanimljivo je da su proizvodi i usluge organizacije percipirani kao jeftiniji od onih koje nude konkurenti, s najnižom prosječnom ocjenom od

2,7. Ovaj nesklad sugerira potrebu za dodatnom analizom cijena i percepcije vrijednosti kako bi se osigurala optimalna ravnoteža između cijene i kvalitete. Generalno zadovoljstvo gostiju turističkim uslugama dobilo je visoku prosječnu ocjenu od 4,1, što potvrđuje uspješnost grupacije u pružanju kvalitetnih iskustava. Redovito prikupljanje povratnih informacija od gostiju ocijenjeno je s 3,9, što ukazuje na solidnu praksu u korištenju povratnih informacija za kontinuirano poboljšanje usluga. Aktivni rad na unapređenju postojećih i razvoju novih turističkih proizvoda također je ocijenjen s prosječnom ocjenom od 3,9, što ukazuje na angažman organizacije u inovacijama i prilagođavanju tržišnim potrebama.

Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivnu percepciju vrijednosti turističkih proizvoda koje nudi Papaya grupacija. Ključne snage uključuju visoku kvalitetu smještaja, profesionalnost osoblja i doprinos održivom turizmu. Međutim, postoje i područja za poboljšanje, poput kvalitete dodatnih sadržaja i percepcije cijene u usporedbi s konkurentima. Rezultati sugeriraju da organizacija ima solidnu osnovu za daljnji razvoj, ali da mora pažljivo balansirati između cijene i percipirane vrijednosti kako bi ostala konkurentna. Poboljšanja u dodatnim sadržajima i kontinuirano praćenje povratnih informacija mogu dodatno ojačati poziciju organizacije na tržištu.

Sveukupno, ovi podaci pružaju vrijedne uvide koji mogu poslužiti kao temelj za daljnje istraživanje i praktične intervencije usmjerene na poboljšanje kvalitete turističkih proizvoda i zadovoljstva gostiju. Integracija nalaza iz ovog istraživanja s prethodnim analizama o organizacijskoj kulturi može pomoći u kreiranju strategija koje će dodatno unaprijediti poslovanje organizacije i njeno pozicioniranje na tržištu.

Zaključak

U diplomskom radu istražena je ključna uloga organizacijske kulture u funkciji povećanja vrijednosti turističkog proizvoda, s posebnim fokusom na turistički sektor u Novalji. U radu je jasno prikazano da pozitivna organizacijska kultura značajno doprinosi zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika, što se reflektira na kvalitetu pruženih usluga i zadovoljstvo gostiju. Organizacijska kultura orijentirana na klijente, koja stavlja gosta u središte svih aktivnosti, pokazala se ključnom za postizanje visokih standarda usluge i lojalnosti gostiju. Kontinuirano prikupljanje povratnih informacija od gostiju i edukacija zaposlenika ključni su elementi za održavanje i unapređenje ove kulture. Turizam kao dinamična industrija zahtijeva stalne inovacije i prilagodbe kako bi zadovoljio promjenjive potrebe i očekivanja gostiju. Stoga je ključno osigurati da zaposlenici imaju potrebne resurse i podršku za kontinuirano inoviranje. Istraživanje je ukazalo na važnost personalizacije turističkih usluga i inovacija kao ključnih strategija za kreiranje vrijednosti. Turističke organizacije koje uspješno prilagođavaju svoje proizvode individualnim potrebama turista i kontinuirano uvode nove ideje i tehnologije mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Održivi razvoj i autentičnost turističkih proizvoda također su identificirani kao važni faktori koji doprinose percepciji vrijednosti među turistima.

Analiza podataka Općine Novalja o strukturi smještajnih kapaciteta, dolascima i noćenjima turista ukazala je na potrebu za kontinuiranim poboljšanjem turističke infrastrukture i prilagodbu ponude sezonalnosti i specifičnim potrebama različitih segmenata tržišta. Rezultati istraživanja također ukazuju na potrebu za kvalitetnim balansiranjem između cijene i percipirane vrijednosti turističkih proizvoda. Stoga je važno provoditi redovite analize tržišta i prilagoditi cjenovne strategije kako bi se osigurala optimalna ravnoteža između cijene i kvalitete.

Rad je naglasio da organizacijska kultura ima presudnu ulogu u postizanju uspjeha u turističkoj industriji. Turistička poduzeća koja njeguju pozitivnu i klijentima orijentiranu kulturu te implementiraju strategije personalizacije i inovacija mogu značajno povećati vrijednost svojih proizvoda i osigurati dugoročni uspjeh na tržištu. Međutim, važno je napomenuti da kontinuirana prilagodba i poboljšanje organizacijske kulture, uz aktivno

uključivanje svih zaposlenika i korištenje naprednih tehnologija, predstavljaju izazovan i dugotrajan proces koji zahtijeva posvećenost i strateško planiranje. Zaključno, ovaj rad pruža osnovu za daljnje istraživanje i praktične intervencije usmjerene na poboljšanje organizacijske kulture i vrijednosti turističkih proizvoda. Kontinuirana prilagodba turističke ponude, uz naglasak na održivost, inovativnost i autentičnost, ključna je za postizanje održivog rasta i konkurentnosti u turizmu. U budućnosti, dodatna istraživanja mogla bi se usmjeriti na dublje razumijevanje specifičnih potreba različitih tržišnih segmenata i razvoj strategija koje će omogućiti turističkim destinacijama, poput Novalje, da još bolje odgovore na buduće izazove i prilike.

Bibliografija

- Acampora, Allesia, Michele Preziosi, Maria Claudia Lucchetti, i Roberto Merli. "The Role of Hotel Environmental Communication and Guests' Environmental Concern in Determining Guests' Behavioral Intentions." *Sustainability* 14, br. 11638 (2022): 1-23.
- Alvesson, Mats, i Stefan Sveningsson. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. 2. izd. London: Routledge, 2016.
- Boardman, Anthony E., David H. Greenberg, Aidan R. Vining, i David L. Weimer. *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. 4. izd. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- Buhalis, Dimitrios, i Rob Law. "Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet - The State of eTourism Research." *Tourism Management* 29, br. 4 (2008): 1-32.
- Cameron, Kim S., i Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Državni zavod za statistiku. *Statistička izvješća - Turizam 2019.-2023*. Zagreb: Državni zavod za statistiku, 2021.-2023. <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/turizam> (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Goeldner, Charles R., i J. R. Brent Ritchie. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 12. izd. Hoboken: Wiley & Sons Inc., 2012.
- Grad Novalja. *Urbanistički plan uređenja plaže Zrće sa turističkim punktom (T4)*. Novalja: Grad Novalja, 2021. https://www.novalja.hr/doc/upu_zrce_t4/01.%20Obrazlozenje.pdf (pristupljeno 19. lipnja 2024.).
- Greener, Tony. *Understanding Organizations – What do Organisations look like*. Erie: Ventus Publishing ApS, 2010.
- Hartline, Michael D., i Keith C. Jones. "Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions." *Journal of Business Research* 35, br. 3 (1996): 207-215.

- Hjalager, Anne-Mette. "A Review of Innovation Research in Tourism." *Tourism Management* 31, br. 1 (2010): 1-12.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede i Michael Minkov. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Homburg, Christian, Jan Wieseke, i Wayne D. Hoyer. "Social Identity and the Service Profit Chain." *The Institute for Market-Oriented Management* (2008)
- Kandampully, Jay, i Dwi Suhartanto. "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12, br. 6 (2000): 346-351.
- Kotler, Philip, John T. Bowen, i James C. Makens. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 6. izd. London: Pearson Education, 2014.
- Kouzes, James M., i Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 6. izd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- Ladhari, Riadh. "Service Quality, Emotional Satisfaction, and Behavioural Intentions: A Study in the Hotel Industry." *Managing Service Quality* 19, br. 3 (2009): 308-331.
- Laškarin Ažić, Marina. "The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance," *Tourism and Hospitality Management* 23, br. 1 (2017): 105-117.
- Martin, Joanne. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2002.
- Martins, E. C., i F. Terblanche. "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation." *European Journal of Innovation Management* 6, br. 1 (2003): 64-74.
- Moncarz, Elisa, Jinlin Zhao, i Christine Kay. "An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, br. 4 (2009): 437-458.
- Papaioannou, Alkistis, Thanos Kriemadis, Panagiota Kapetaniou, Georgia Yfantidou i Anna Kourtesopoulou, "Customer Oriented Strategy and Business Performance in Tourism and Hospitality Industry," *Springer Proceedings in Business and Economics* (2017): 417-432.

- Pine, B. Joseph, i James H. Gilmore. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Pine, B. Joseph, i James H. Gilmore. "Welcome to the Experience Economy." *Harvard Business Review* 9847, July-August (1998): 97-105.
- Ravasi, Davide, i Majken Schultz. "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture." *Academy of Management Journal* 49, br. 3 (2006): 433-458.
- Richards, Greg. *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality, 2007.
- Rivera, D. Escobar, Marti C. Fa, Paulo A. Sampaio i Alexandra S. Villar. "Exploring the Role of Service Delivery in Remarkable Tourism Experiences." *Sustainability* 11, br. 1382 (2019): 1-19.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Službena stranica Grada Novalje – *O Novalji*, https://www.novalja.hr/5/grad_novalja.html (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja - *Eventi*, <https://visitnovalja.hr/istrazite-novalju/> (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Službena stranica festivala Hideout - *Activities*, <https://hideoutfestival.com/activities/> (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja - *Aktivnosti*, <https://visitnovalja.hr/aktivnosti/> (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Službena stranica turističke zajednice Visit Novalja - *Gastronomija*, <https://visitnovalja.hr/gastronomija/> (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Službena stranica restorana Boškinac - *Menu*, <https://www.boskinac.com/menu> (pristupljeno 18. lipnja 2024.).
- Službena stanica turističke zajednice Ličko - senjske županije, <https://visit-lika.com> (pristupljeno 06. srpnja 2024.).
- Smith, Stephen L.J. "The Tourism Product." *Annals of Tourism Research* 21, br. 3 (1994): 582-595.

- Taha, Mahmoud G. i Tomás F. Espino-Rodríguez. “The Impact of the Organizational Culture on Hotel Outsourcing and Sustainable Performance an Empirical Application in the Egyptian Hotel Sector.” *Sustainability* 12, br. 9687 (2020): 1-25.
- The Ritz – Carlton Leadership center,
<https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand>
 (pristupljeno 08. lipnja 2024.).
- Turistička zajednica Grada Novalje. *Program rada s financijskim planom turističke zajednice Grada Novalje za 2021. godinu*. Novalja: Turistička zajednica Grada Novalje, 2020. <https://visitnovalja.hr/wp-content/uploads/2021/09/Program-rada-TZG-Novalje-2021.godina.pdf> (pristupljeno 19. lipnja 2024.).
- Tussyadiah, P. Iis, Dan Wang, i Chenge Helen Jia. “Exploring the Persuasive Power of Virtual Reality Imagery for Destination Marketing.” *University of Massachusetts* (2017): 1-8.
- Weaver, David. *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Oxford: Elsevier, 2006.
- West, Michael A., i Neil R. Anderson. “Innovation in Top Management Teams.” *Journal of Applied Psychology* 81, br. 6 (1996): 680-693.
- Yafang, Tsai. “Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction.” *BMC Health Services Research*, br. 11:98 (2011): 1-9.
- Zaha, Noor, Nishatnaz Nayaz, Vrushabh Solanki, Adarsh Manoj i Arti Sharma. “Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman.” *International Journal of Business and Management Future* 4, br. 2 (2020): 6-16.
- Zeithaml, Valarie A. “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.” *Journal of Marketing* 52, br. 3 (1988): 2-22.

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1.	Broj kreveta, noćenja i dolaska turista u Novalji	36
Tablica 2.	Organizacijska kultura unutar grupacije Papaya	51
Tablica 3.	Percepcija vrijednosti turističkog proizvoda unutar grupacije Papaya	53

Grafikoni

Grafikon 1.	Struktura smještajnih kapaciteta u Novalji u 2020. godini	37
Grafikon 2.	Struktura ispitanika prema spolu	44
Grafikon 3.	Struktura ispitanika prema dobi	45
Grafikon 4.	Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja	46
Grafikon 5.	Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu u godinama	47
Grafikon 6.	Struktura ispitanika prema dužini zaposlenosti u Papaya grupaciji u godinama	48
Grafikon 7.	Struktura ispitanika prema radnom vremenu na tjednoj bazi	49
Grafikon 8.	Struktura ispitanika prema odjelu	50

Slike

Slika 1.	Okvir konkurentnih vrijednosti	6
----------	--------------------------------	---