

# Animacija u turizmu

---

**Cerović, Zdenko**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2008**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:389212>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-07**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

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



Zdenko Cerović  
Animacija  
u turizmu









**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI**  
**MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM FLUMINENSIS**

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci,  
klasa: 602-09/08-01/02, ur. broj: 2170-57-05-08-3 od 18. veljače 2008.,  
ova knjiga je prihvaćena kao sveučilišni udžbenik

Nakladnik: **Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija**  
Primorska ulica 42, p.p 97, 51410 Opatija  
Telefon: 051 294\_685, faks:051-292-945  
e-mail: dekanat@fthm.hr  
www.fthm.hr

Za nakladnika: **prof. dr. sc. Zoran Ivanović, dekan**

Recenzenti: **prof. dr. sc. Franjo Radišić, profesor emeritus**  
**prof. dr. sc. Vlatko Jadrešić**  
**doc. dr. sc. Tadeja Jere Lazanski**

Lektor: **mr. sc. Željka Štefan, prof.**

Oblikovanje naslovnice i urednik fotografija: **Aljoša Brajdić, dipl. diz.**

Priprema i tisak: **Fintrade&Tours d.o.o.** Rijeka

Naklada: 1000 primjera

CIP- Katagolizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK: 338.486(075.8)

Cerović Zdenko

Animacija u turizmu/ZdenkoCerović- Opatija:  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2008.-  
(Udžbenici Sveučilišta u Rijeci =  
Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija -Summary:

ISBN 978-953-6198-60-3

**Prof. dr. sc. Zdenko Cerović**

# **Animacija u turizmu**



**Sveučilište u Rijeci**

**Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji**

**2008.**

Copyright © 2008.

Prof. dr. sc. Zdenko Cerović

Sva prava pridržava autor. Nije dozvoljeno reproduciranje, kopiranje, fotokopiranje, elektroničko kopiranje ili bilo koji drugi oblik preuzimanja niti jednog dijela ove knjige, prema Zakonu o zaštiti autorskih prava, bez pismene dozvole autora.

ISBN 978-953-6198-60-3



FAKULTET ZA TURISTIČKI  
I HOTELSKI MENADŽMENT  
U OPATJI, HRVATSKA

utemeljen 1960.

[www.fthm.hr](http://www.fthm.hr)





*Hvala mojoj Mariji!*

### **VOĆKA POSLIJE KIŠE**

**Gle malu voćku poslije kiše:  
Puna je kapi pa ih njiše,  
I bliješti suncem obasjana,  
Čudesna raskoš njenih grana.**

**Al nek'se sunce malko skrije,  
Nestane sve te čarolije,  
Ona je opet, kao prvo,  
Obično, malo, jedno drvo.**

Dobriša Cesarić

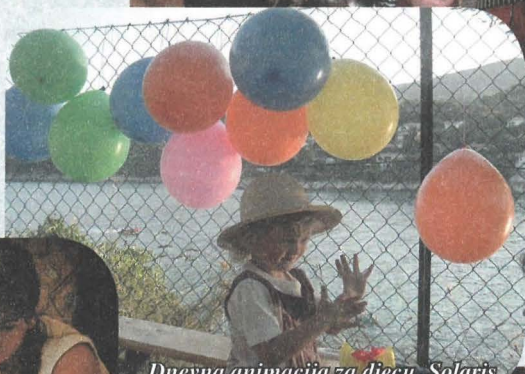




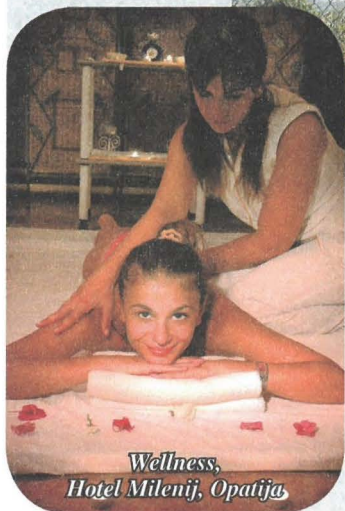
*Aqua aerobic, Admiral, Opatija*



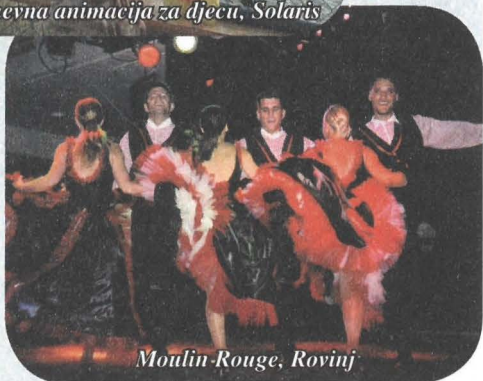
*Nacionalna večera,  
Hotel Ambasador, Opatija*



*Dnevna animacija za djecu, Solaris*



*Wellness,  
Hotel Milenij, Opatija*



*Moulin-Rouge, Rovinj*

## Predgovor

Knjiga «Animacija u turizmu», nastala je kao rezultat dugogodišnjeg rada na poslovima i zadacima u turizmu i dugogodišnjem radu na izobrazbi animatora. Autor je u svojem dugogodišnjem radu u praksi stjecao opća znanja, vještine i primijenjena znanja o animaciji u turističkoj ponudi. Započevši raditi s turistima kasnih šezdesetih godina prošlog stoljeća, u tada početnim oblicima ponude zabave, rekreacije i doživljaja krčkih turističkih vrijednosti, imao je prilike pratiti razvoj i zakonitosti turističke animacije. Autor je, radeći na širokom krugu poslova i zadataka u turističko-hotelskom gospodarstvu, razvijao znanja o turističkoj animaciji. Izvršavajući zadatke kao vodič, svirač, zabavljač, menadžer hotela, menadžer hotelskog poduzeća, predsjednik domaćih, međunarodnih i svjetskih priredbi i manifestacija. Posljednjih petnaest godina skupljena znanstvena i stručna znanja i široke spoznaje o svjetskim iskustvima o animaciji u turizmu, koja su dala novi impuls u razvoju predavača i edukatora o animaciji u turizmu na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, tako je stekao praktičnu i teoretsku osnovu o znanjima i kompetencijama o turističkoj animaciji.

Autor tekstu prilaže razne oblike fotografija kojima ilustrira određene segmente animacijskih programa s ciljem da se slikovitije shvate važnosti animacije u prostoru. Naslov knjige je u sebi trebao sadržavati riječi menadžment i poduzetništvo jer se i obrađuju zakonitosti i funkcije menadžmenta i poduzetništva u turističkoj animaciji. U želji da se naglasi važnost animacije u turizmu kao sustava turističke ponude, autor se opredjelio za skraćeni naslov «Animacija u turizmu».

Knjiga je namijenjena menadžerima u turističko-ugostiteljskom gospodarstvu, menadžerima poduzeća koja se bave animacijskim sadržajima, studentima u pred-diplomskom i diplomskom studiju fakulteta i veleučilišta koji izučavaju zakonitosti turističke ponude s posebnim naglaskom na želju da steknu nova znanja o turističkoj animaciji, ali čiji je program usklađen s bolonjskim procesom, praktičarima, animatorima, kao i ostalim turističkim djelatnicima koje zanima turistička animacija.

Izdavanje ove knjige bilo bi nemoguće bez potpore širokog kruga stručnjaka i prijatelja. Autor se zahvaljuje krugu kolega kojima je animacija profesija i koji su

nesebično pomagali u pisanju ove knjige, a posebice: gospođi Moiri Galić iz LRH Opatija i njenom timu, gospođi Zdenki Gudelj dugogodišnjoj animatorici iz Rovinja i predsjednici Sekcije animatora HUH-a, gospodinu Branku Vlašiću voditelju animacijskog tima u HP Rabac d.d. Rabac, dugogodišnjem voditelju animacije Zoranu Jendrašiću iz Poreča, menadžmentu LRH Opatija d.d. Opatija, menadžmentu MILENIJ Hoteli Opatija d.o.o. Opatija, menadžmentu HP Solaris d.d. Šibenik, te velikom boju turističkih animatora iz cijele Hrvatske – dugogodišnjim suradnicima, koji su dugi niz godina surađivali s autorom i svojim sugestijama i znanjima doprinikli stvaranju prvog hrvatskog udžbenika o turističkoj animaciji. Zahvalu zaslužuje i gospodin prof. dr. sc. Zoran Ivanović dekan Fakulteta za turistički i hotelski menadžment Opatija. Posebna zahvala obitelji za razumijevanje i potporu u pisanju ove knjige.

Iskrena zahvala i recenzentima: gospodinu prof. dr. sc. Franji Radišiću, profesoru emeritusu s Fakulteta za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, prof. dr. sc. Vlatku Jadrešiću sa Sveučilišta u Zadru, Odjela za informatologiju i komunikologiju Zadar i doc. dr. sc. Tadeji Jere Lazanski s Touristike-Visoka škola za turizam iz Portoroža, lektorici mr. Željki Štefan i dizajneru Aljoši Brajdiću dipl. diz., koji su svojim sugestijama i prijedlozima pomagali u realizaciji ove knjige i udžbenika.

U Opatiji, prosinac 2007.

Zdenko Cerović



## Izvodi iz recenzija

Ovaj iznimno vrijedan i po mnogo čemu jedinstven udžbenik «Animacija u turizmu», pisan je lako razumljivom stručnom terminologijom, tekst je pristupačan širokom krugu znanstvenika, stručnjaka, studenata i praktičarima koji se svakodnevno bave animacijom kao važnim dijelom turističke ponude. Autor i sam nekada menadžer u hotelijerstvu i turizmu, a danas ugledni znanstvenik uspio je znanstvena saznanja iz turizma i menadžmenta uobličiti u zapaženi udžbenik o sadržajima korištenja slobodnog vremena, programiranja animacijskih sadržaja kao posebnog segmenta turističke ponude. Animacija u turizmu je ponuda turistima da ugodnije i zanimljivije provedu svoje vrijeme na putovanju, bilo u hotelskom objektu ili turističkoj destinaciji. Posebna vrijednost ovog udžbenika je analiza iskustva razvijenih turističkih zemalja u animaciji. Daljnja posebna vrijednost udžbenika je u obradi konkretnih zabavnih programa za različite oblike turističke potražnje. Autor je ovim udžbenikom oplemenio i obogatio domaću i inozemnu stručnu i znanstvenu literaturu,...

Sveučilište u Rijeci

Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji  
prof.dr.sc. Franjo Radišić, profesor emeritus



Predložena građa, predstavlja udžbenik, po svojim porukama i ciljevima. Udžbenik je namijenjen praktičarima, menadžerima i studentima svih razina sveučilišnih i stručnih studija, kojima je interes više znati o animaciji u turizmu. Autor je dobro i veoma prihvatljivo osmislio temu i strukturu udžbenika, rijetko dobro je pogodio osobnost turističkog animatora kojeg dobro definira, te mu daje važnost kreatora zadovoljstva za turistu i nositelja povećanja turističke potrošnje, definira ga kao kreatora: «homo ludensa». Suvereno se prikazuje suština važnosti animacije u turističkoj ponudi, autor vješto miksa između teorijskih postulata i praktičnih paradigmi, dobro nalazi rješenja i osmišljenim sadržajem daje odgovore na pitanja koja su bila dugi niz godina otvorena i nedorečena, autor daje očekivana rješenja i prihvatljive odgovore na tražena i postavljena pitanja o animaciji u turističkoj ponudi. U nekim teoretskim rješenjima autor se odklanja od pitanja definiranja animacije kao sociološke pojave u novom društvu treće tehnološke revolucije, priklanja se poduzetničko-menadžerskim odgovorima što je i logično jer je i cijeli sustav prikaza



animacije u turizmu zasnovan na poduzetničko-menadžerskoj osnovi. Čitatelju se posebno naglašava važnost prihvaćanja promjena turističke potražnje kojoj se sve prilagođava kako bi se zadovoljile rastuće potrebe turista s jedne strane, ali i potaklo povećanje turističke potrošnje, što autor i definira kao osnovne ciljeve animacije u turizmu. Udžbenik je uravnotežen i predstavlja cjelovito djelo o zaokruženom prikazu animacije u turističkoj ponudi...

Sveučilište u Zadru

Odjel za informatologiju i komunikologiju Zadar

Studij kulture i turizma:

prof.dr.sc. Vlatko Jadrešić



Autor je na nov i još neprikazan način uspješno napisao knjigu, kojom je uspio opisati novi pristup animacijskim programima i programiranjima turističke ponude, kojom se zadovoljavaju potrebe i motivi suvremenih turista. Napisana i predložena građa predstavlja sveučilišni udžbenik koji se mora preporučiti menadžerima i poduzetnicima u turizmu i hotelijerstvu, studentima sveučilišnih i stručnih studija kojima je interes studiranja zakonitosti menadžmenta turističke ponude, potražnje i potrošnje, posebno u animaciji u turizmu. Po svojoj strukturi, ciljevima, obimu i izvedenoj građi udžbenik autora dr.sc. Zdena Cerovića, čini vrijedan doprinos razvoju shvaćanja važnosti turističke animacije kao važnog dijela turističke ponude i osnove povećanja turističke potrošnje. Autor je dopunio do sada nedovoljno poznata shvaćanja o važnosti turističke animacije, na hrvatskom, ali i širem području. Udžbenik se preporuča široj čitateljskoj stručnoj i znanstvenoj javnosti i izvan granica dosega poznavanja hrvatskog jezika. Predlaže se, nakon hrvatskoga izdanja predloženoga udžbenika, da ga se prevede na druge jezike za koje će zasigurno biti interesa i potreba...

Univerza na Primorskem

«Touristica», Fakultet za turizam Portorož

doc.dr.sc. Tadeja Jere Lazanski





U najelegantijom dijelu Opatije, u srcu Kvarnerskog zaljeva, uz more, lungo mare, okruženi mirisima i bojama čuvenih opatijskih parkova smješteni su raskošni Milenij hoteli: Hotel Milenij, Milenij Grand hotel 4 opatijska cvijeta i Milenij hotel Agava.

Spoj tradicije i suvremenih potreba protkan je kroz sve pore ekskluzivne ponude, usmjeravajući se na gosta, njegove potrebe i želje, pružajući cjelovit doživljaj i čineći njegov boravak nezaboravnim iskustvom.

Od vrhunskih restorana posebno ističemo restoran Sv. Jakov, smješten u srcu istoimenog opatijskog parka, koji svojim autentičnom jelovnicima 19.st. vodi na putovanje kroz povijest Opatije.

Najpoznatije opatijske kavane, Grand cafe i Wagner, odišu šarmom i slatkim mirisima kolača i čokolada iz vlastite proizvodnje. Inspirirajući wellness i spa centri sa bazenima, teretanom, finskom saunom i turskom kupelji, nude mnogobrojne individualizirane tretmane za obnovu energije i ravnotežu tijela i duha.

Za uspješne poslovne susrete, kulturna, umjetnička i razna druga događanja, na raspolaganju su kongresni centri i mnogobrojne polivalentne dvorane ukupnog kapaciteta preko 1500 mjesta.

Ljubazno i gostoljubivo osoblje učinit će Vaš boravak nezaboravnim!

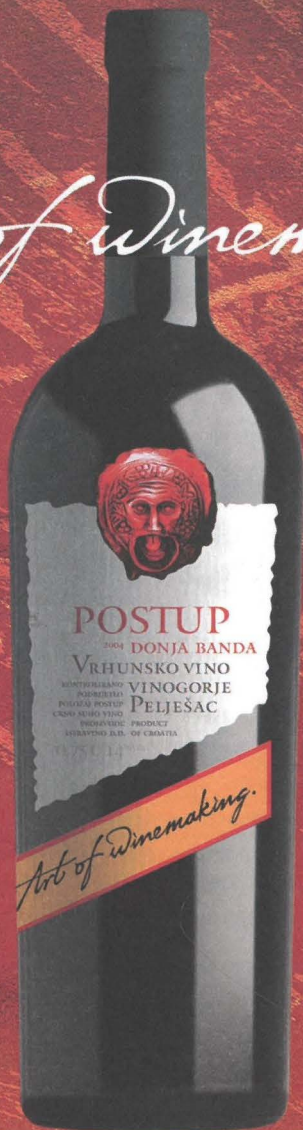


*Milenij Hoteli*

HOTEL MILENIJ \*\*\*\*\*  
MILENIJ GRAND HOTEL 4 OPATIJSKA CVIJETA \*\*\*\*\*  
MILENIJ HOTEL AGAVA \*\*\*\*

V. C. Emina 6, 51410 Opatija, t. 051 278 007, info@milenijhoteli.hr  
www.milenijhoteli.hr

*Art of Winemaking.*



ISTRAVINO





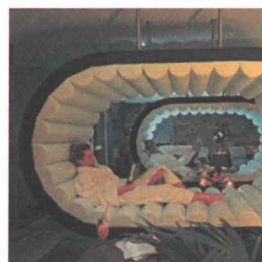


## FIVE ELEMENTS

Wellness & Spa Hotel Ambassador

novi Wellness & Spa koncept za vašu životnu ravnotežu

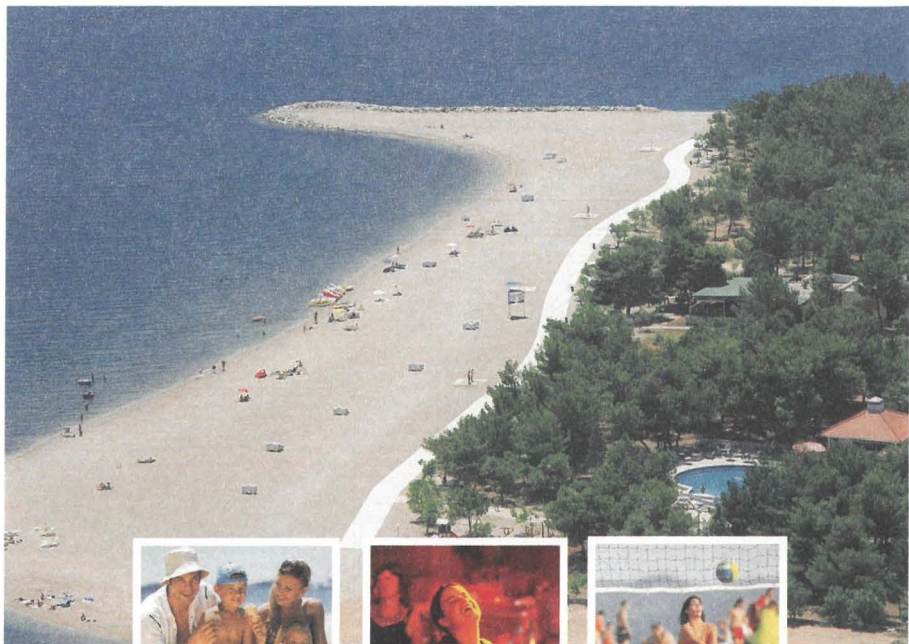
## Uživanje s trajnim posljedicama



Neviden luksuz na 1300 m<sup>2</sup> u srcu jedinstvene ljepotice Opatije. Ekstravagantna i zamamna VIP Spa zona, Aqua-Spa, sauna centar, whirlpool-i za 8 osoba, bazeni s grijanom morskom vodom, fitness....

**INFO:**

**LIBURNIA RIVIERA HOTELS**  
FIVE ELEMENTS  
Wellness & Spa Ambassador  
T. 00385/51/743 880, 743 333  
five.elements.ambasador@liburnia.hr  
www.liburnia.hr



# Solaris

HOTELS RESORT

Solaris Hotels Resort je hotelsko naselje u sjevernoj Dalmaciji, smješteno u neposrednoj blizini gradova bogatih povijesnim i kulturnim naslijeđem: Šibenika, Trogira, Splita i Zadra. U blizini se nalaze 4 nacionalna parka: Kornatski arhipelag, slapovi rijeke Krke, Plitvička jezera i kanjon Paklenice. Solaris je smješten na potokotoku sa 4 km dugom plažom koja se ističe prostranošću, sadržajima, te kvalitetom mora zbog čega je nositelj Plave zastave. Naselje, koje uključuje 5 hotela, (Hotel Ivan 4\*, Hotel Jure 4\*, Hotel Niko 4\*, Hotel Andrija 4\* i Hotel Jakov 3\*), vile

Kornati 4\* sa komformnim apartmanima u 16 vila, auto kamp, te yacht marinu, u potpunosti je uređeno za odmor, relaksaciju i zabavu. Wellness Spa centar Solaris je jedan od najvećih wellness centara u Dalmaciji u kojem Vas čeka: kompleks vanskibi i unutarnjih bazena s grijanom morskom i slatkom vodom, svijet sauna, masaže, beauty tretmani lica i tijela, fitness dvorana i jedinstveni Meiteranski vrt. Restoran Dalmatinsko selo u autohtonom ambijentu nudi tradicionalne dalmatinske specijalitete. Dobrodošli!

Solaris d.d., Hotelsko naselje Solaris b.b., 22000 Šibenik | Tel: +385 22 361 001 | Fax: +385 22 361 800 | info@solaris.hr | www.solaris.hr





# Sadržaj

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. UVOD</b> .....   | 19  |
| <b>2. TURIZAM I PROMJENE TURISTIČKE PONUDE I POTRAŽNJE</b> .....   | 25  |
| <b>2.1. Turistička destinacija i turistička ponuda i potražnja</b> .....   | 25  |
| <b>2.2. Promjene turističke potražnje i mega trendovi</b> .....  | 28  |
| 2.2.1. Opće okolnosti razvoja mega trendova turističke potražnje .....   | 30  |
| 2.2.2. Osnovna obilježja promjena turističke potražnje .....   | 31  |
| 2.2.3. Mega trendovi turističke potražnje u svijetu i Europi .....   | 34  |
| <b>2.3. Opći pristup promjenama u turističkoj ponudi u svijetu i Europi</b> ....   | 35  |
| <b>3. ZNAČAJ, ULOGA I CILJEVI ANIMACIJE U TURIZMU</b> .....  | 45  |
| <b>3.1. Određenje pojma turistička animacija - etimologija i semantika pojma „animacija“ i „animacija u turizmu“</b> .....                 | 45  |
| <b>3.2. Ciljevi animacije u turizmu</b> .....  | 55  |
| <b>3.3. Principi turističke animacije</b> .....  | 56  |
| <b>3.4. Značenje hobija i igre - osnova turističke animacije</b> .....   | 58  |
| 3.4.1. Slobodno vrijeme i okolica – preduvjeti za razvoj hobija i igre .   | 59  |
| 3.4.2. Hobi i igra - osnova za turističku potražnju .....  | 61  |
| 3.4.3. Obilježja igre kao čovjekove osnovne aktivnosti, preduvjet za nastanak turističke potražnje - animacije (po Rogeru Cailloisu) ..... | 62  |
| <b>4. ANIMACIJSKI PROGRAMI I PROGRAMIRANJE TURISTIČKE PONUDE</b> .....   | 67  |
| <b>4.1. Područja i vrste animacijskih programa</b> .....   | 67  |
| 4.1.1. Opći pristup područjima animacijskih programa .....   | 67  |
| 4.1.2. Sadržajni pristup području animacijskih programa.....   | 68  |
| 4.1.3. Vremenski pristup području animacijskih programa .....  | 70  |
| 4.1.4. Ponudbeni pristup području animacijskih programa.....   | 73  |
| 4.1.5. Vlasnički pristup animacijskim programima .....   | 74  |
| <b>4.2. Čimbenici programiranja animacije u turizmu</b> .....  | 76  |
| 4.2.1. Prostor kao čimbenik animacijskog programa.....   | 78  |
| 4.2.2. Kadrovi kao čimbenik animacijskog programa .....  | 79  |
| <b>4.3. Animacijski programi - sadržaji ponuđenog programa</b> .....   | 80  |
| 4.3.1. Animacijski programi za odrasle .....   | 80  |
| 4.3.2. Animacijski programi za djecu .....   | 89  |
| 4.3.3. Posebni programi i produkti - Team building programi .....  | 97  |
| <b>4.4. Osnovna tehnička podrška za izvođenje animacijskih programa</b> ..   | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.4.1. Gosti kojima su namijenjeni animacijski programi.....   | 105 |
| 4.4.2. Mjesta izvođenja animacijskih programa.....   | 105 |
| 4.4.3. Tehnička sredstva i oprema za izvođenje animacijskih programa .   | 106 |
| <b>5. ZDRAVSTVENI PROGRAMI U TURISTIČKOJ PONUDI</b>  |     |
| <b>I ANIMACIJA</b> .....   | 111 |
| <b>5.1. Opći pristup zdravstvenom turizmu</b> .....  | 111 |
| 5.1.1. Zdravstveni programi boravka gostiju na moru.....   | 114 |
| 5.1.2. Zdravstveni programi boravka gostiju u gorju.....   | 115 |
| 5.1.3. Zdravstveni programi boravka gostiju u ljekovitim kupalištima .   | 118 |
| <b>5.2. Programi zdrave prehrane i posebnih oblika ponude prehrane</b><br><b>gostiju i turistička animacija</b> .....              | 121 |
| <b>5.3. Animacija u wellnes &amp; spa programima kao turistička ponuda</b><br><b>i animacija u turizmu</b> .....                   | 125 |
| 5.3.1. Određenje i obilježja pojma wellness .....  | 126 |
| 5.3.2. Hotelski wellness centar i animacijski programi .....   | 129 |
| 5.3.3. Spa usluge wellness centra i animacijski programi.....  | 132 |
| <b>5.4. Organizacija animacijskih programa u zdravstvenoj ponudi</b> .....   | 135 |
| <b>6. UČINCI I POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</b>   |     |
| <b>ANIMACIJSKIH PROGRAMA ANIMACIJE U TURIZMU</b> .....   | 141 |
| <b>6.1. Učinci animacije u turizmu</b> .....   | 142 |
| 6.1.1. Neposredni ili ekonomski učinci od animacijskih programa.....   | 143 |
| 6.1.2. Posredni ili neekonomski učinci očekivanoga zadovoljstva<br>od animacijskih programa .....                                  | 144 |
| 6.1.3. Društveni učinci ili učinci od interesa za širu turističku zajednicu<br>(imidž destinacije) od animacijskih programa .....  | 145 |
| <b>6.2. Financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa</b><br><b>u turizmu</b> .....                                    | 146 |
| 6.2.1. Važnost praćenja troškova, preduvjet uspješnosti animacijskih<br>programa u turističkoj ponudi .....                        | 147 |
| 6.2.2. Pokazatelji financijske uspješnosti menadžmenta animacijskih<br>programa u turizmu .....                                    | 152 |
| <b>6.3. Modeli i tehnike mjerenja zadovoljstva gosta s ponuđenim</b><br><b>animacijskim programom</b> .....                        | 161 |
| <b>7. PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT ANIMACIJE U TURIZMU</b> ....  | 167 |
| <b>7.1. Poduzetništvo animacijskih programa u turizmu</b> .....  | 167 |
| 7.1.1. Osnove poduzetništva u turističkoj animaciji .....  | 167 |
| 7.1.2. Osnovne metode za ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti<br>investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu ..... | 171 |

|   |            |
|---|------------|
| 7.2. Menadžment animacijskih programa u turizmu.....  | 180        |
| 7.2.1. Menadžerske funkcije animacijskih programa u turizmu .....                                       | 181        |
| 7.2.2. Organizacijski oblici (poduzeća) sustava za organizaciju<br>animacijskih programa u turizmu..... | 194        |
| <b>8. KOMUNICIRANJE U TURISTIČKOJ ANIMACIJI.....</b>  | <b>203</b> |
| 8.1. Pojmovno određenje komuniciranja u turističkoj animaciji.....                                      | 203        |
| 8.2. Čimbenici uspješnosti komunikacije u turističkoj animaciji.....                                    | 209        |
| 8.3. Žanrovi komunikacije u turističkoj animaciji .....   | 211        |
| 8.4. Vrste i mediji komunikacija u turističkoj animaciji .....  | 212        |
| 8.4.1. Opći pristup i vrste komunikacija u turističkoj animaciji .....                                  | 212        |
| 8.4.2. Mediji komunikacija koji se primjenjuju u turističkoj animaciji.                                 | 217        |
| 8.5. Komunikacijske mreže u turističkoj animaciji .....   | 219        |
| 8.6. Prepreke i smetnje komuniciranja u turističkoj animaciji.....                                      | 225        |
| <b>9. POTREBNE I TRAŽENE OSOBINE ANIMATORA<br/>U TURISTIČKOJ ANIMACIJI.....</b>                         | <b>231</b> |
| 9.1. Tražene psihofizičke osobine animatora .....   | 231        |
| 9.2. Tražene osobine animatora prema gostu .....  | 235        |
| 9.3. Sustav izobrazbe animatora .....   | 237        |
| <b>10. OSNOVE MARKETINGA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI .....</b>  | <b>243</b> |
| 10.1. Primjena marketinga u turističkoj animaciji .....   | 245        |
| 10.2. Marketing mix u turističkoj animaciji .....   | 247        |
| 10.3. Cijene i kalkulacije u turističkoj animaciji.....   | 250        |
| 10.4. Promocija i propaganda programa turističke animacije .....  | 254        |
| 10.4.1. Propaganda animacijskih usluga (oglašavanje).....   | 255        |
| 10.4.2. Osobna prodaja animacijskih programa .....  | 258        |
| 10.4.3. Izravni marketing animacijskih programa.....  | 259        |
| 10.4.4. Unaprjeđenje prodaje animacijskih programa.....   | 260        |
| 10.4.5. Publicitet animacijskih programa i usluga .....   | 261        |
| 10.4.6. Odnosi s javnošću animacije u turizmu.....  | 262        |
| 10.5. Kanali prodaje programa turističke animacije .....  | 264        |
| <b>11. SAŽETAK .....</b>  | <b>269</b> |
| SUMMARY .....   | 270        |
| <b>12. KORIŠTENA LITERATURA .....</b>   | <b>273</b> |
| a) Knjige .....   | 273        |
| b) Članci u zbornicima i časopisima i studije .....   | 277        |
| c) Ostala literatura, zakoni i internet stranice.....   | 278        |
| Popis slika .....   | 279        |
| Popis tablica .....   | 280        |



# 1. UVOD

U široj stručnoj javnosti nije uvijek dobro definiran i u detalje razjašnjen pojam, značaj i uloga animacije u turističkoj ponudi. Pojam animacija, ponekad stvara zabunu i navodi na široki krug pojmova koji determiniraju značenje animacije, koja se javlja osim u turizmu, još u kulturi, filmu, teologiji, psihologiji, sociologiji, te cijelom nizu drugih društvenih djelatnosti. Animacija u turizmu ima svoje posebno značenje, a stručnoj je i znanstvenoj javnosti, iz oblasti turizma, dobro poznata važnost turističke animacije. Poznata je njena važnost u kreiranju turističke ponude i cijelog sustava turističke ponude, potražnje, kao i turističke potrošnje. Stvaranje prihvatljive turističke ponude, koja potiče stjecanje zadovoljstva i očekivanog doživljaja turista, obilježeno je u velikom broju turističkih sadržaja upravo s turističkom animacijom.

Turistička je animacija dio turističke ponude i važan je element zadovoljenja potreba glede kojih je turist i krenuo na putovanje. Turistička animacija, kao dio turističke ponude, zadire u gotovo sve sadržaje koji čine motive putovanja i koji čine motiv odabira neke turističke destinacije za boravak i ispunjenje potreba i motiva upravo u sadržajima koje oblikuje turistička animacija.

Cilj istraživanja i pisanja ove knjige je, na jednom mjestu, sakupiti sva raspoloživa znanja o animaciji kao dijelu turističke ponude. Model istraživanja bili su hrvatski i inozemni animacijski programi, njihovi modeli, stečena iskustva i zakonitosti koje su uočene posebno u hrvatskim turističkim destinacijama, ugostiteljsko-hotelskim objektima i poduzećima i sustavima kojima je ponuda animacijskih programa osnovna ili važnija djelatnost. Knjiga je posebno namijenjena studentima kao udžbenik na preddiplomskom i diplomskom studiju fakulteta i veleučilišta koji su uskladili svoje nastavne programe po bolonjskom procesu. Među ciljeve naglašava se potreba definiranja više pojmova, polaznih postavki, zakonitosti, vrsta i novih spoznaja o primjeni animacijskih sadržaja u turističkoj ponudi, kojom se potiče zadovoljstvo i doživljaj turistima u pripremi i tijekom putovanja i boravka u nekoj turističkoj destinaciji.

Građa za pisanje ove knjige izabrana je iz širokog kruga potencijalnih domaćih i inozemnih izvora koji su po ocjeni autora bili relevantni za istraživanje i pisanje ove knjige. Posebno se ističu inozemni izvori koji obrađuju turističku ponudu i sustav naglašavanja događaja i doživljavanja posebnosti turistički segmentiranih sadržaja.

Zadatak je autora bio skupiti relevantne podatke i mjerljive činjenice kako bi na prikladan način široj čitateljskoj publici približio navedenu problematiku i realizirao postavljeni cilj pisanja ove knjige.

Iz složenog cilja knjige, postavljenih i realiziranih zadataka, zahvaljujući odabranim metodama rada, autor je došao do višeslojne strukture knjige. Građa i materijal dijeli se u deset poglavlja koje autor želi povezati u skladnu cjelinu s pripadaju-



ćim prilogima i sadržajima, uvodima, sažecima i ostalim prilogima. Zbog toga knjiga ima sljedeća poglavlja koja ćemo sada najaviti.

Turisti nisu više samo dio povlaštenih slojeva nekog društva, nego je većina njih iz redova gotovo svih društvenih slojeva, s različitim potrebama i navikama. Suvremena turistička potražnja obilježena je promjenama i potrebom brze prilagodbe te ponudom za gotovo svakog bez obzira na društveni status ili navike, a potrebe se mijenjaju i traže brze prilagodbe. Opći pristup turističke ponude obilježava se potrebom za promjenama i potrebom da svaki turist doživi očekivano, a upravo hrvatska turistička ponuda ima šanse u preoblikovanju i projektiranju novih animacijskih sadržaja kako bi se svakom turistu ponudio očekivani doživljaj, gdje animacija u turizmu čini dodatni impuls i dodatak ponudi.

Polozicioniranje hrvatske turističke ponude na tržištu moguće je samo u uvjetima prilagodbe brzim promjenama gdje jednu od ključnih uloga ima implementacija animacije i animacijskih programa u sustav turističke ponude, a animacijski program postaje dio turističke ponude. Turistička destinacija postaje prepoznatljiva samo onoliko koliko se u njoj turistima nude doživljajni sadržaji koji dovode do zadovoljenja potreba i motiva putovanja. Sadržaji ponude i animacijski sadržaji postaju integralni dijelovi turističke ponude i osnova turističke potrošnje, ali u nekim novim tehnološkim uvjetima u kojima posjetitelj - turist mora zadovoljiti svoje potrebe, a organizator osigurati očekivanu turističku potrošnju.

Animacija, kao element suvremene turističke ponude, zasigurno je složeni dio ukupne turističke ponude i osnovni cilj putovanja i odabira turističke animacije za svoje odredište. Turistička animacija razvija se paralelno s razvojem turističkih tokova još iz vremena razvoja prvih putovanja koja su inicirale industrijske zakonitosti masovnih putovanja. Doživljaj i želja da se na putovanju doživi nešto novo i nedoživljeno postaje osnova kreiranja i planiranja svake animacijske aktivnosti. Animacijski programi počeli su se razvijati u najrazvijenijim zemljama sa snažnim potrebama za putovanjima, kao što su Njemačka, Francuska ili SAD, a u našim se krajevima pojavila veoma rano, u isto vrijeme kada su se pojavile i potrebe za spajanjem turističke ponude i potražnje. Hrvatski animacijski sadržaji imaju tradiciju i potrebno iskustvo. Animacija se, kao dio turističke ponude, može definirati kao skup znanja i vještina s kojima se povećava ispunjenje zadovoljstva i motiva putovanja turistima, a organizatorima omogućava povećanje turističke potrošnje.

Igra također može doprinijeti razvoju kolektivnog osjećaja i doživljaja, koji je nadasve potreban svakom pojedincu, pripadniku treće tehnološke revolucije, dobu u kojem živimo sa svim nedaćama i pritiscima koje stvaraju uvjeti života i rada u uvjetima opće globalizacije i brzog rasta primjene novih tehnologija. Bitno je naglasiti i činjenicu da su elementi igre: red, oblik i smisao te da igra stvara red i jest red. Hobi i igra kao osnova ljudske aktivnosti tako postaju pokretačka snaga i osnovni poticaj za razvoj turističke potražnje. Ljudi u osnovi putuju da bi doživjeli ili ispunili svoj

hobi, da bi se igrali onim za čime čeznu u tijeku svojeg osnovnog posla ili zanimanja, teže izlasku iz svoje osnovne profesije.

Cijeli niz ponuđenih animacijskih programa odnosno animacijskih sadržaja i mogućih animacijskih segmentiranih programa samo su dio moguće turističke ponude kao osnove za poticanje turističke potrošnje. Animacijski programi nude se turistima kako bi oni mogli doživjeti odabranu turističku destinaciju ili očekivani programa s kojim žele doživjeti motiv dolaska u destinaciju ili objekt. Animacijski programi ne mogu biti kreirani kao ponuda koja će natjerati turiste da odaberu neku destinaciju, već se ponuda mora kreirati prema potrebama i očekivanim trendovima koji određuju svako putovanje. Svi se programi mijenjaju prema promjenama koje izazivaju stalne promjene i razvoj znanosti i tehnologije.

Važnost određivanja oblika valorizacije učinaka animacije u turizmu, posebno je važna za menadžere i poduzetnike. Određuju se ekonomski, kao i neekonomski učinci. Određuju se koliko su važni financijski pokazatelji uspješnosti menadžmenta animacijskih programa. Pokazatelji određuju financijske tj. ekonomske učinke, od ponude animacijskih programa jer pokazuju, kroz sustav benchmarkig, mogućnost usporedbe s konkurencijom u okruženju i prošlim vremenskim razdobljima kako bi menadžment mogao odrediti ekonomske učinke od programa u tijeku, ali i planiranih programa kojima se želi zadovoljiti potrebe i motive turista kao i povećati ekonomske učinke od mogućih animacijskih programa.

Poduzetništvo je, kao skup poduzetnih ideja sa željom da se stvori novi i turistima prihvatljivi animacijski program čak i pod prijetnjom rizika, poriv i kreativna snaga u oblikovanju poduzetnih ideja s ciljem da turist doživi svoje motive putovanja. Poduzetnik ne realizira novi animacijski program samo glede zadovoljstva turista, već zato da ostvari svoje ciljeve, a to je dobit. Očekivani cilj poduzetnik mora ocijeniti i znati unaprijed koliko ulaže svojih resursa, za što koristi poduzetničke metode i raspoloživi ekonomski instrumentarij. Menadžment u turističkoj animaciji definira se kao proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika procesa planiranja, realizacije, organiziranja, vođenja pa sve do kontrole postavljenih animacijskih programa kao dijela turističke ponude u kojemu pojedinci, radeći zajedno u animacijskom timu, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve animacije.

Komuniciranje kao vještina i tehnika animacije u turističkoj ponudi, čini osnovu za prijenos animacijskih informacija, a najčešće su osnova povećavanja zadovoljstva i doživljaja. Pravovremena, pravilna, cjelovita, dobro usmjerena i na pravi način izražena informacija gostima od strane animatora, preduvjet je doživljaja i uspješnog ugođaja animacijskog programa. Čimbenici, koji utječu na uspješan animacijski programa, moraju biti svakom menadžeru u animaciji i animatoru imperativ kako bi mogao primati, ali i davati, što veću razinu animacijskih programa i ukupno što više informacija. Vrste i oblici komunikacija, kao i kanali komuniciranja u animaciji, također su preduvjet pravilnog i uspješnog menadžera u animaciji, jer je samo onaj

animacijski program, uspješan, kod kojeg je pravilno odabran sustav interaktivnog i dvosmjernog komuniciranja sa svojim okruženjem.

Organizacija animacijskih programa u zdravstvenoj ponudi kao dio posebne turističke ponude definira se kao sustav turističke ponude u kojoj animacijski programi imaju poseban značaj i ulogu. Zdravstveni programi u turističkoj ponudi čine nezaobilazni motiv putovanja i odabira potencijalne turističke destinacije za neko odabrano turističko putovanje. Opće je poznato da su zdravstveni programi bili, u najvećem broju turističkih mjesta, početni motivi i inicijalni sadržaji razvoja turizma u gotovo čitavom svijetu. Današnji modeli razvoja i potencijalni sadržaji razvoja turističke ponude zasnovani su na sadržajima wellness sadržaja i čitavom sustavu održavanja i poticanja održavanja zdravlja i fizičkog sklada ljudskog tijela.

Animacijske usluge ostvaruju postavljene ciljeve samo u uvjetima tržišne valorizacije i to na turističkom tržištu s ciljem zadovoljenja potreba i motiva turista. Tržišno valorizirati animacijsku uslugu u suštini se ostvaruje kroz aktivnosti marketinga. Primjena marketinga u turističkoj animaciji je drugačija od primjene marketinga u drugim tržišnim valorizacijama, drugih turističko-ugostiteljskih usluga i proizvoda. Tržišna valorizacija animacijskih programa na izbirljivom turističkom tržištu čini vještine marketinga i njegovih opće poznatih koncepcija veoma važnim i neophodnim znanjima svakog menadžera koji se bavi turističkom animacijom. Marketing se odnosi na istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, planiranje tržišta, unapređenje prodaje, prodaju i distribuciju, postprodajne usluge potrošačima, planirane cijene i promociju, te je za očekivati da se u teoriji i praksi marketingom bave i oni menadžeri kojima je ponuda animacijskih sadržaja osnovna ili pretežna poslovna orijentacija s ciljem da zadovolje potrebe i motive turista i povećaju turističku potrošnju.

Kako bi zaokružio prikaz zakonitosti i važnu gospodarsku pojavu kao što je turistička animacija, iznose se sažeci na hrvatskom i engleskom jeziku, s porukama i osnovnim zaključcima. Naposljetku se iznose prikazi korištenih izvora tj. literatura koja je korištena u pisanju ovog udžbenika. Knjiga je ilustrirana tematskim fotografijama kako bi se zornije i slikovitije prikazali programi i osnovni pojmovi iz animacije u turizmu s ciljem da se korisnici ove knjige bolje upoznaju sa zakonitostima ekonomike i sustavom poduzetničkog menadžmenta animacije u turizmu.



2. TURIZAM I PROMJENE  
TURISTIČKE PONUDE I  
POTRAŽNJE

## 2. TURIZAM I PROMJENE TURISTIČKE PONUDE I POTRAŽNJE

### 2.1. Turistička destinacija i turistička ponuda i potražnja

### 2.2. Promjene turističke potražnje i mega trendovi

2.2.1. Opće okolnosti razvoja mega trendova turističke potražnje

2.2.2. Osnovna obilježja promjena turističke potražnje

2.2.3. Mega trendovi turističke potražnje u svijetu i Europi

### 2.3. Opći pristup promjenama u turističkoj ponudi u svijetu i Europi



## 2. TURIZAM I PROMJENE TURISTIČKE PONUDE I POTRAŽNJE

Turizam i turistička ponuda i potražnja u stalnoj su promjeni i prilagodbi koju potiče razvoj novih tehnologija. Opća obilježja turističke potražnje vezuju se uz stalno rastuće nove potrebe i navike turista koje stječu u svojim životnim i radnim sredinama, te ih prenose u sredine svojih privremenih boravaka gdje očekuju ispunjenje svojih potreba, navika i očekivanih turističkih sadržaja s naglašenim potrebama doživljaja nečeg novog. Pozicioniranje hrvatske turističke ponude postaje tako osnovno opredjeljenje nositelja turističke ponude u kojoj je jedan od glavnih čimbenika ponuda sadržaja turističke animacije. Tržišna valorizacija hrvatske turističke ponude moguća je samo u uvjetima prilagodbe brzim promjenama gdje jednu od ključnih uloga ima implementacija animacije i animacijskih programa u sustav turističke ponude. Nezaobilazna činjenica je da animacijski program postaje dio turističke ponude. Polazeći od postavljenih činjenica i teza nameće se pitanje važnosti turističke destinacije u kojoj turist očekuje doživljaj i očekivano ispunjenje potreba glede kojih je i doputovao u odabranu turističku destinaciju. Turistička destinacija postaje prepoznatljiva samo onoliko koliko se u njoj turistima nude doživljajni sadržaji koji dovode do zadovoljenja potreba i motiva putovanja. Sadržaji ponude i animacijski sadržaji postaju integralni dijelovi turističke ponude i osnova turističke potrošnje, ali u nekim novim tehnološkim uvjetima u kojima posjetitelj - turist mora zadovoljiti svoje potrebe, a organizator osigurati očekivanu turističku potrošnju.

### 2.1. Turistička destinacija i turistička ponuda i potražnja

Iz opće poznatih činjenica i različitih istraživanja, poznato je da Hrvatsku međunarodno tržište percipira kao destinaciju s iznimnim prirodnim ljepotama, pri čemu se najviše misli na našu obalu, ali istovremeno i kao turističku destinaciju s ograničenom turističkom ponudom i uglavnom nižom kvalitetom usluga<sup>1</sup>.

Iznesene činjenice navode na spoznaju da je proces stalnog unapređivanja kvalitete usluga, od smještaja, prehrane i pića (ugostiteljstva i hotelijerstva), preko usluga koje motiviraju na putovanje (rekreacija, zabava, zdravlje, doživljaj, vjera, duhovna ravnoteža itd.), do usluga na putovima i komunikacijama (prijevoz, servisi, bankarstvo, itd.) kao i razvoj raznolikih ostalih posebnih i rjeđih elemenata naše

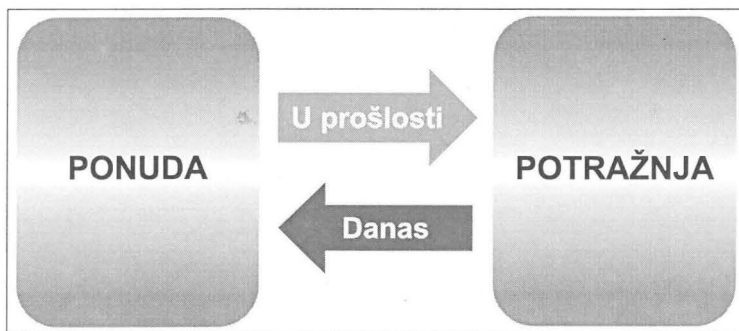
<sup>1</sup> Marušić, Z. i ostali: «TOMAS-Hrvatska», 2004.; «Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj», Institut za turizam, Zagreb 2005., str. 5.

turističke ponude, od specijaliziranih sadržaja: športa, zabave kulture, kongresnih kapaciteta, a da se ne spominju razni oblici ostalih selektivnih sadržaja turizma, nije išao u korak sa razvojem u nama konkurentskim zemljama. Mora se prihvatiti konstatacija da su određeni vidovi turističke ponude napravili iskorak, kao dio obnovljenih hotela s četiri i pet zvjezdica, dio nautike itd., oplemenili pozitivni imidž Republike Hrvatske kao turističke destinacije koja zadovoljava tražene kriterije kvalitete.

To je zamjena stare tržišne pozicije za novo kvalitetnije mjesto na turističkom tržištu, zamjena elementarne usluge onom kvalitetnijom koja mijenja masovnu turističku potražnju za ciljanim tržišnim segmentima; to je zamjena pasivne promocije aktivnim promotivnim «mix-om».

Cijeli ustav promjena ponude i potražnje mijenja se u suštini od općeg pristupa da je u starijim uvjetima turističko tržište bilo determinirano ponudom. Ponuda je u prošlim vremenima određivala potražnju ili bolje reći uvjetovala je njen razvoj i njene uvjete. U suvremenim uvjetima potražnja uvjetuje i određuje uvjete turističkoj ponudi. Što se vidi iz slike broj 2.

Slika br. 1: Odnos promjena ponude i potražnje



Izvor: Obrada autora, Opatija listopad 2007.

Tako se može zaključiti da će još više turistička potražnja uvjetovati razvoj turističke ponude. Turistička ponuda će se sve više morati prilagođavati uvjetima koje određuje potražnja i potrebe turista. Potrebe za doživljajem i događajima koji imaju za cilj učiniti boravak turistima sadržajnijim i bogatijim u kojem prevladava želja za doživljajem i događajima koji ispunjavaju potrebe turistima koji su doputovali u neku turističku destinaciju. Jednu od važnijih uloga upravo ima potražnja za sadržajima i programima animacije u turističkoj potražnji.

Izuzetno je važno istaknuti da je u našim nastojanjima dostizanja više tržišne pozicije presudan upravo novi turistički proizvod Hrvatske, gdje upravo proširenje animacijskih programa u svim oblicima i vidovima ima jednu od presudnih uloga.

Kada se ističe potreba o novom turističkom proizvodu onda, kao prvo, treba naglasiti mogućnost Hrvatske da na turističko tržište plasira raznoliku strukturu turističkih proizvoda, gdje animacijski programi imaju značajnu ulogu i svrhu. Sigurno je da će, uz neophodne kvalitativne pomake, najznačajniji među njima i dalje ostati «ljetna rekreacija na suncu i moru» s obzirom da je i to i dalje dominantan motiv putovanja za najveći broj turista. Pri tome treba naglasiti da će uključivanjem rekreativnog potencijala obalnog zaleda i kontinenta u tu postojeću ponudu Hrvatska znatno poboljšati svoju konkurentsku poziciju. Hrvatska ima izuzetan potencijal za agresivniji nastup nautike što svakako treba iskoristiti. Proizvodi koji u globalnom kontekstu imaju manji značaj, ali koji za pojedine lokalitete mogu odigrati itekako važnu ulogu uključujući i gradski ili kulturni turizam, kongresni turizam, te cijeli niz posebnih proizvoda namijenjenih posebnim interesnim grupama, pri čemu se ističu zdravstveni, vjerski i pustolovni (adventure) turizam te seoski turizam kao oblik čije vrijeme tek dolazi.

Novi turistički proizvod(i) Hrvatske mora odražavati zaokret prema novoj kvaliteti. Kvalitetniji turistički proizvod-usluga kao rezultat preuzimanja viših tehnoloških standarda, pažljivog osluškivanja tržišnih kretanja, ali i održavanja ekološke ravnoteže, stvaranja turističke politike koja je ujedno i kulturna politika te poimanja turističke destinacije kao funkcionalne cjeline.

Polazeći upravo od strateške važnosti turizma za ukupni gospodarski razvoj Hrvatske te s time u svezi i nužnost zaštite resursne osnove i osiguranja visokih kvalitativnih standarda ukupnog turističkog boravka, sve se jasnije kristalizira ideja, istaknuta i u «Strategiji razvoja hrvatskog turizma», o bitno drugačijem odnosu prema turističkoj destinaciji. Taj novi odnos pozicionira upravo destinaciju kao temeljni institucionalni okvir za osmišljavanje kvalitativno novog turističkog razvojnog koncepta Hrvatske. To je vrlo bitna promjena u samoj filozofiji turističke razvojne politike, budući da se težište razvojnog promišljanja pomiče s hotelskog ili smještajnog objekta na čitav prostor turističke destinacije od lokaliteta s lokalnom strukturom do županije s cjelokupnom razvojnou i gospodarskom strukturom.

Činjenica je da turist traži destinaciju koja nudi promjenu, novi doživljaj, događaje. U strukturi kompleksne ugostiteljske usluge mijenjaju se ponderi značajnosti pojedinih elemenata koji tu uslugu čine. Turistička destinacija postaje dio turističke ponude i funkcionalna cjelina turističke ponude nekog turističkog mjesta ili šireg prostornog kruga, pa čak i neke zemlje ili regije. Obilježja turističke destinacije čine obilježja turističke ponude i obratno.<sup>2</sup>

Razvoj proizvoda, kao dio marketinške funkcije u ugostiteljskoj djelatnosti vodi od proizvoda za zadovoljavanje biološko-fizioloških potreba (ishrana, spava-

<sup>2</sup> Magaš, D.: «Management turističke organizacije i destinacije», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija i Adamić Rijeka, Rijeka - Opatija 2003., str. 75.



nje, osobna higijena) do proizvoda za zadovoljavanje različitih aktivnosti, od jutarnjih, poslijepodnevni, večernjih i noćnih.

S tim u svezi nužan je poticaj na aktivnost, a to je upravo uloga i zadatak animacije odnosno animatora.

## 2.2. Promjene turističke potražnje i mega trendovi

U složenim uvjetima brzih promjena života i rada ljudi u postindustrijsko doba i želje da se udovolji potrebama turista, turistička potražnja slijedi promjene potreba i želja potencijalnih turista koji žive i rade u uvjetima općeg rasta osobnog i javnog standarda, općeg rasta slobodnog vremena kao rezultata razvoja znanosti i sve šire primjene novih tehnologija. Tako će opći rast opće kulture i općih znanja, sve dostupniji i jeftiniji oblik kolektivnih i individualnih sustava prijevoza koji su sve jeftiniji-dostupniji-brži-kompleksniji i postati primjeren sve većem broju potencijalnih putnika. U takvim općim uvjetima života i rada ljudi, javljaju se također i opći uvjeti razvoja novih trendova i oblika turističke potražnje.<sup>3</sup> Oblici promjena na turističkom tržištu, javljaju se u više oblika, ali se mogu sažeti u sljedećim osnovnim oblicima:

- Promjene u potrebama života i posljedica života i rada potencijalnih turista veže se uz činjenicu da će i dalje rasti opći standard ljudi u tehnološki razvijenijim zemljama, ali i u zemljama nove Europe kao i u drugim zemljama koje ulažu u razvoj tehnologija i znanja. Ljudi raspolažu sa sve više novca za slobodno vrijeme, zabavu i putovanja. Slobodnog vremena je sve više kao općeg trenda, ali sve manje vremena imaju ljudi za dokolicu jer nove tehnologije oslobađaju ljude od manje vrijednih poslova i vežu ih u nove obveze prema poslu i razvoju karijere. Tako da se zbog navedenog ljudi sve više opredjeljuju za višekratna putovanja koja traju manje. Ljudi trebaju više puta na godinu odmor, ali sa kraćim trajanjem, te se javljaju novi oblici turističke potražnje: all-inclusive potražnja, klub potražnja, specijalizirani sadržaji, itd.

- Generalno ljudi sve duže i duže žive te se javlja sve više ljudi takozvane treće dobi koja postaje sve dominantnija starosna struktura turističke potražnje.

- Stalno raste potreba za inovativnim oblicima turističkih sadržaja i ponude koja se javljaju kao osnovni oblici potražnje ili kao dodatak motivima putovanja, traže se neobična iskustva i do jučer neočekivani sadržaji i oblici odmora, teži se za posebnim doživljajima koji postaju sve osnovniji motivi putovanja, posebno se traže oblici posebnih sadržaja, doživljaja, posebne zabave, avanture, kontakta sa prirodom i kontakta s ljudima.

<sup>3</sup> Cerović, Z.: «Megatrendovi razvoja turističke ponude i potražnje», Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 98.

- Sve brži razvoj i sve veća razina otuđenosti ljudi traže odgovor na brzi ritam života i rada, raste potražnja za posebno traženim oblicima prirode sa naglašeno čistim i nedirnutim krajobrazima i prirodom koja se barem tako doživljava, čista okolina i osjećaj da se doživljava čista i nedirnuta priroda postaje osnovni motiv potražnje.

- Sigurnost u svim oblicima i područjima postaje osnovni motiv putovanja, sigurnost postaje jedan o osnovnih oblika potražnje, potreba za sigurnošću na putovanju i boravku u destinaciji gdje je najvažnija sigurnost od terorizma i nasilja, sigurnost i briga za zaštitom od zaraze i svih oblika očuvanja svojeg tijela (zdravstveno, sanitarno, itd.) tako se javlja potreba sigurnosti od zagađenja od svih agenasa (voda, zrak, hrana, kontakt sa ljudima, ljubavi, životinja, naprava i strojeva itd.), osobna sigurnost postaje nositelj i osnovni kriterij kod odabira destinacije ili usluge, osobna sigurnost i sigurnost uže obitelji i prijatelja postaje osnovni motiv i briga za vlastito zdravlje te izgled tijela, iz čega proizlaze novi trendovi potražnje: wellness sadržaji, fitness programi, body programi, rekreacijski programi itd.

- Snažni razvoj medija kao i novih komunikacijskih tehnologija potiču kod potencijalnih turista potrebu za sve kvalitetnijim informacijama koje moraju biti komplementarne s puno informacija koje su dostupne na sve većem broju medija, koji će se integrirati. Potencijalni turisti sve su obrazovaniji informatički, te traže i brže oblike informiranosti u kojima žele imati potpunu kontrolu nad informacijama, turisti žele puno informacija te da ih oni sami biraju.

- Sve brži razvoj znanosti i tehnologija te rastući razmak u stilu života i rada kao posljedice povijesnih činitelja razvoja europskih naroda i civilizacija koje su doživjele posebne traume u posljednjih pedeset godina (drugi svjetski rat, podjela svijeta na istok i zapad, razvoj u dva političko ekonomska sustava, pad berlinskog zida, emigracija, preseljenje ljudi, siromaštvo, pojava nove Europe, itd.) samo su dio izvora frustracija i posebnih oblika javljanja novih mentaliteta i posebnih navika i potreba, posebno kod nekih naroda, tako se javljaju pripadnosti posebnim socijalno demografskim skupinama koje se pogrešno obilježavaju i daje im se krivi značaj u turističkoj potražnji, turističko tržište se sve više raščlanjuje na posebne podskupine koje su definirane životnim stilom, osobnim okolnostima, potrebama i životnim prilikama koje određuju posebnosti u turističkoj potražnji (razlike između turista iz Njemačke: istočni Nijemci ili zapadni Nijemci, češki turisti 1939., 1979. ili 2004. ili ljudi iz zemalja bivšeg SSSR-a itd., samo su dio postavljenih obilježja promjena turističke segmentacije po navedenim pitanjima), što dovodi do ozbiljnih diversifikacija ciljnih kupina turista i njihovih potreba i oblika potražnje.

Iznesena obilježja generiraju posebne oblike promjena motiva za putovanjem koji se mijenjaju svake nove turističke sezone. Nekadašnji osnovni motivi putovanja kupanje i sunčanje te odmor uz more ili posjet nekom kulturnom događaju postaju veoma zastarjeli i odbačeni kod mlađih generacija, pojavljuju se novi oblici turistič-

ke potražnje za novim turističkim paketima koji su određeni motivima za odlazak na putovanje koji su zasnovani na doživljajima, intenzivnim užicima i ispunjenje strasti, naglašene aktivnosti u prirodi, doživljaj i strast gdje se potiče: čulnost, emocije, zdravlje i ljubav prema sebi i svome tijelu, moderni trend kod turista je želja za doživljajem nečeg suprotnog od uobičajenog i svakodnevnog bez obzira na starosnu dob, turista želi doživjeti nešto što je u suprotnosti s njegovim svakodnevnim i uobičajenim.

### 2.2.1. Opće okolnosti razvoja mega trendova turističke potražnje

Opći trendovi razvoja turističke potražnje vezani su za opći pristup razvoja turističke infrastrukture i procesom očuvanja prirode i čovjekove okoline.

Naglašena potreba modernog čovjeka da se «povlači» u prirodu navodi do općeg priznatog stava da se povezuje razvoj turizma s procesom zaštite čovjekove okoline, tako očuvanost prirode i turizam postaju neraskidivo vezani. Svjetska komisija za okoliš i razvoj (Commission on Environmental and Development), poznata i kao Brundtlandova komisija 1987. započela je propagirati koncepciju održivog razvoja i zaštite okoliša. Održivi razvoj smatra se procesom koji omogućava ostvarivanje razvoja bez oštećenja ili uništavanja resursa koji se koriste u razvoju, posebno razvoju turizma i njegovih osnovnih resursa, a to je sačuvan okoliš i priroda koja mu pripada.<sup>4</sup> Tako se potrebe modernih ljudi, koji pripadaju generaciji postindustrijskog društva, vezuje za snažni proces promjena potreba i navika za smještajem, prehranom, pićem, zabavom, igrom, prijevozom itd., koje navike i potrebe čovjek nosi sobom na putovanje, stoga se može predvidjeti sljedeće:

- ♣ Opći svjetski trend standardizacije i sve masovnija pojava branding ponude pojačat će u narednih dvadeset godina potražnju za uslugama koje su prepoznatljive - koje turista lako i brzo prepoznaju. Branding u turizmu zasigurno će davati prednosti: učinkovitosti, brze usporedbe, planiranja i kontrole razine usluge.

- ♣ Predviđa se da će Europa biti za dvadeset godina ujedinjena od Atlantika do Karpatu i činiti potencijal od 500.000.000 ljudi i biti najveća turistička emitivna i receptivna snaga svijeta, jedinstvena valuta na tom prostoru olakšat će putovanje unutar takvog prostora posebno naglašavajući da se u tom «novom» prostoru nalazi sve što treba tada suvremenom čovjeku, a da će globalizacija učiniti cijeli svijet dostupan za svakoga.

- ♣ U nastupajućih dvadeset godina, očekuje se daljnji proces koncentracije kapitala i opće vladavine multinacionalnih kompanija u svim gospodarskim granama svijeta pa tako i u turizmu, pod pritiskom konkurencije i borbe za mjesto na turi-

<sup>4</sup> WTO: "Sustainable Tourism Development, Guide for practical Planners", World Travel organization, Madrid 2000. str. 7.

stičkom tržištu ulaziti će se u vertikalne i horizontalne integracije čime će biti u potpunosti kontrolirane cijene i kvaliteta turističke (ali i ostale) ponude. Manji sustavi ponude morati će se sklanjati u posebne tržišne niše i specijalizirati za manje segmente turističke ponude, te će se shodno navedenom i razvijati posebni oblici turističke potražnje tražeći svoje mjesto na tržištu u tim novim okolnostima procesa opće globalizacije svijeta.

♣ Brzi razvoj tehnologije smještaja i prehrane, stalno raste standard smještaja tj. kvaliteta smještaja, tako je 1960. prosječna bruto površina hotelskog smještaja bruto po gostu bilo dovoljno 12 m<sup>2</sup>, u 1970. 16 m<sup>2</sup>, u 1980. 18 m<sup>2</sup>, a u 2004. 24 m<sup>2</sup> prosječno u europskim i svjetskim hotelima<sup>5</sup>. Očekuje se da će 2014. godine prosječna površina hotelskog smještaja (sve kategorije zajedno u prosjeku) iznositi će 28 m<sup>2</sup> bruto po gostu ili 56 m<sup>2</sup> po sobi.

♣ Novi oblici prehrane posebno naglasak na zdravu hranu i pojavu masovnog korištenja novih oblika hrane i pića zasnovanih na ekološki održivim oblicima hrane, (rast će opća svijest o zdravlju i potrebi prilagođavanja hrane i njene kvalitete: zdrava hrana, zatim GMO hrana koja će biti ipak masovnije prihvaćena, alge će postati češća hrana, makrobiotička prehrana, a širi se prihvata egzotičnih kuhinja iz Azije i Japana kao alternativa za zdravu hranu itd.).

♣ Opći rast masovne primjene novih tehnologija koje će mijenjati način života i rada ljudi posebno u današnjim zemljama Europske unije (U današnjem smislu riječi u razvijenom svijetu postoji daljnji rast zaoštavanja suprotnosti između razvijenih i nerazvijenih te se treba smatrati da će postojati i daljnji rast broja putnika iz razvijenijih zemalja.).

♣ Brzo okrupnjavanje avio-prijevoznika, predviđa se da će 2015. biti svega tri velika avio-prijevoznika u Europi (najavljena integracija: Air France, Alitalia, KLM i Iberia).

♣ Ponovni povratak masovnog prihvata željeznice kao masovnog prijevoza putnika unutar kontinentalnog prijevoza. Predviđa se da će 2025. najveći broj putnika na daljinama unutar 500 km biti prevezeno brzim željeznicama.

♣ Individualni prijevoz tj. automobil doživjeti će promjene te će se manje koristiti na veće udaljenosti, duže od 500 km, a glede novih izvora energije bit će prikladnije koristiti željeznicu ili avion, jer se očekuje šira primjena željeznice za masovni prijevoz putnika, rast će broj automobila ali za prijevoz na manjim razdaljinama.

### 2.2.2. Osnovna obilježja promjena turističke potražnje

Pogled u budućnost, koja se može i mora predvidjeti, treba odrediti kakvi će biti turistički trendovi u potražnji, a potrebno je naglasiti da se očekuje od 2000. do

<sup>5</sup> Cerović, Z.: »Suvremeni hotelski smještaj«, Hotel br.2., Zagreb, lipanj 2002., str.22.

2015. godine da će broj turista rasti godišnje po stopi od 2,5 % ( prema predviđanjima WTO- World travel organisation)<sup>6</sup>, dok je bio nešto slabiji porast u odnosu na period između 1985. do 2000. godine, kada je stopa rasta iznosila 2,7 %. Ali se u istom periodu predviđa brži rast broja dolazaka turista po stopi od 27,9 %, tj. od 372 milijuna dolazaka turista u 2000. godini, broj će u 2015. porasti na 476 milijuna turista, znači da će brže rasti broj dolazaka turista u odnosu na ukupan broj turističkih putovanja.<sup>7</sup>

Osnovna obilježja gospodarsko političkih prilika daju osnovni okvir za sagledavanje svih oblika tercijarnih djelatnosti kao potencijala za moguću potrošnju pa k tome i turistička putovanja kao oblik potrošnje. Te se u nastavku može sa sigurnošću utvrditi sljedeća kvalitativna opća turistička obilježja turističkih putovanja u analiziranom predviđivom vremenu od nastupajućih narednih petnaest godina. Mogu se iznijeti sljedeća osnovna obilježja u svijetu, a posebno Europi i Hrvatskoj na temelju relevantnih kvantitativnih i kvalitativnih podataka i trendova:

**1. Opći trend putovanja,** ogleđa se u stalnosti broja putnika za destinacije na Mediteranu, (iako je osamdesetih godina 20. stoljeća bio smanjen trend putovanja prema mediteranskim destinacijama, ipak dugoročno taj trend ima stalnost porasta tj. dugoročno ima kontinuitet rasta), posjet velikim gradovima i zimskim skijaškim destinacijama gdje prednjače po stalnosti rasta trenda su Alpe. Posjet Mediteranu postaje standard i model života europskih građana i kojeg se ne žele više odreći niti u kriznim vremenima. Uz sve napomenuto zaključuje se da turistička potražnja za destinacijama Kvarnera neće u predviđenoj budućnosti činiti ograničavajući element razvoja uz sve promjene veličine rasta trenda. Upitna je samo kvaliteta turističke ponude neke destinacije tj. kvaliteta turističke ponude Kvarnera.

**2. Ukupni hrvatski turistički imidž** kao i ponuda u posljednjih petnaest godina bili su obilježeni posebnim uvjetima koje nisu imala naša konkurentna tržišta: rat, agresija, izbjeglice, tranzicija itd., ukupno gledano opći pad potražnje za putovanjem u neku od hrvatskih turističkih destinacija koja su već imala zavidnu razinu turističkog prometa prije rata, gdje je jedna od bolje pozicioniranih destinacija bila destinacija Kvarner. Navedeno nameće potrebu repositioniranja na turističkom tržištu, to će reći da je potrebno temeljito promijeniti najprije razinu kvalitete turističke ponude. Turisti koji obilježavaju «novu turističku potražnju», a to je upravo ona koju analiziramo i koja će obilježiti potražnju za hrvatskim destinacijama u narednom razdoblju, jesu činjenica da su turisti veoma svjesni mogućnosti izbora, što potiče sve kompleksniju uslugu koja podrazumijeva **DOŽIVLJAJ**, koji će biti prožet posebnim obilježjima kraja tj. lokaliteta koji turista posjećuje sa naglašenom potrebom

<sup>6</sup> WTO: «Globaltourismforecasts to the year 2000. and beyond, WTO madrid, madrid 2000.»

<sup>7</sup> www.WTO, world-tourism.org

kvalitete svega što će budući turist konzumirati. Povratak hrvatske turističke ponude na turističko tržište je već do 2003. godine ostvaren u potpunosti, dok je u nekim segmentima i destinacijama turistički promet od prije domovinskog rata i premašen, dok ima segmenata i destinacija gdje je turistički promet još daleko od očekivanog i traženog i to po kvantitativnim i po kvalitativnim pokazateljima uspješnosti.

**3. Motivi** putovanja također će mijenjati svoje oblike i raspored interesa za putovanje. Do sada najjači motiv putovanja europskih turista bio je odmor, za Hrvatsku taj motiv iznosi 82 %<sup>8</sup>, odmor na moru i suncu i dalje ostaje osnovni motiv putovanja, jer je to bio i ostaje osnovni pokretač odabira neke destinacije na Mediteranu. Do sada je u Hrvatskoj najviše bilo onih turista koji su koristili glavni godišnji odmor njih čak 81 %, zabava 36 %, upoznavanje prirode i krajolika 32 % sport, kultura, posao, zdravlje, iako iznose 19 % mogućih pokretačkih poriva i u budućće će imati veći značaj. Dosadašnji jedan glavni i više manjih godišnjih odmora promijeniti će se u više godišnjih odmora sa sve manje dominantnim jednim godišnjim odmorom, a svega 11 % je koristilo manje godišnje odmore tj. drugi ili treći odmor u godini, može se tvrditi da će se ovaj trend promijeniti i u Hrvatskoj.

**4. Duljina** putovanja do sada je u prosjeku iznosila kod europskih turista od 4 do 7 noćenja sa 35 % učešća, dužina putovanja od 12 do 15 dana činila je grupa europskih turista sa 22 %. Prosjek svih putovanja u Europi traje 9,7 dana (noći). Hrvatske turističke destinacije imaju drukčiji trend, do sada je prosjek boravka iznosio 7,2 dana (noći), a dužina boravka turista od 4 do 7 dana iznosio je svega 33 %, a od 12 do 15 svega 11 % turista, očito da se hrvatske tendencije ne poklapaju sa europskim. Ubuduće će se dužina boravka smanjivati, ali kao rezultat većeg broja putovanja tj. višekratnih putovanja - godišnjih odmora.

**5. Oblici** organiziranog putovanja u europskim turističkim putovanjima više od 76% je unaprijed organizirano tj. organizirano je putem raznih oblika posrednika, od toga broja 33 % kupuje organizirane i oblikovane turističke paket aranžmane, ostali koriste druge oblike posredničkih usluga. Opći trend je povećanja organiziranih putovanja posebno na duža putovanja i posebni porast all inclusiv aranžmana. U Hrvatskoj situacija je isto bitno izmijenjena, njih 78 % putuje individualno tj. bez posrednika što je odraz naše blizine i naglašene auto dostupnosti, te je to posljedica ratnih nedaća i navika, kao i odraz izmijenjene strukture turističke potražnje (promjena emitivnih tržišta u korist zemalja nove Europe). Tako je u Hrvatskoj trend, od 1996., stalnog pada organiziranih putovanja i porast individualnih putovanja. Za pretpostaviti je da će se ovaj trend promijeniti već za dvije godine i početi slijediti europski trend porasta organiziranih oblika turističkih putovanja.

<sup>8</sup> TOMAS, Anketa 2002. Institut za turizam Zagreb, Zagreb 2003.



Osnovna obilježja kretanja turističke potražnje može se sažeti u činjenici da hrvatski turistički trendovi potražnje i onih turista koji teže ka hrvatskim destinacijama nisu usporedivi s europskim trendovima. Za pretpostaviti je da će se hrvatski trendovi približiti europskim za dvije godine, ali kako je to složen proces onda će ta prilagodba trajati duže od dvije godine.

### 2.2.3. Mega trendovi turističke potražnje u svijetu i Europi

Mega trendovi su opći pravci koji se predviđaju u nekom budućem razdoblju u ovom slučaju sagledava se budućnost za daljnjih dvadeset godina koje su i realni okvir za pogled u budućnost koja se može realno predvidjeti. Posebnost se ogleda u sagledavanju mogućih trendova turističke potražnje koja će imati utjecaja ili će se javljati na turističkom prostoru, destinacijama ili objektima. Da bi se došlo do tih općih trendova polazi se o sagledavanja općih trendova u svijetu te u bližem okruženju koje i generira posebnosti turističke potražnje za destinacijama i sadržajima u Hrvatskoj.

Mega trendovi turističkih obilježja u svijetu i Europi, mogu se sažeti u sljedeće točke:

1. U posljednjem desetljeću u Hrvatskoj, koje je bilo za hrvatsko turističko gospodarstvo turbulentno, zabilježena je prosječna stopa rasta od 4,3 % na godinu, a prihod od turizma čak je rastao po stopi od 8,1 %. U svjetskim prilikama turistički promet bio je obilježen lokalnim ratovima (Domovinski rat, ratovi u zemljama bivše Jugoslavije, Perzijski rat, rat u Iraku, krize u Istočnoj Aziji, stalna kriza na Bliskom istoku, pojavama terorizma: napad na New York, Bally, Madrid, itd.), ali ipak broj putovanja se nije smanjio na svjetskoj razini, dapače bilježi stalni rast od 2,7 % godišnje te tako turizam postaje vodeća gospodarska grana čitavog svijeta, a posebno mnogih zemalja i makro destinacija.
2. Europska kretanja turističkog prometa imaju obilježje da čine 60 % svih svjetskih putovanja. Prema predviđanjima WTO europski turistički promet imat će isti udio i u narednih dvadeset godina, a predviđena stopa godišnjeg rasta trebala bi iznositi 3,1 % godišnje za Europu. Važnu ulogu u turističkom promet imati će u narednom razdoblju još Istočna Azija posebno Kina, Sjeverna i južna Amerika te Oceanske zemlje. Predviđa se da će manju stopu rasta pa čak i pad turističkog prometa imati Južna Azija, Afrika i Srednji Istok glede spomenutih poteškoća i najavljivanog terorizma.
3. Europska kretanja bit će obilježena posebnim potrebama da se putuje u destinacije koje garantiraju sigurnost. To ostaje i dalje Mediteran tj. zemlje Sredozemlja koje do sada ostvaruju 51 % turističkog prometa Europe, ili 201 milijun dolazaka

ili 112 milijardi USA dolara prihoda.<sup>9</sup> Od svih mediteranskih zemalja vodeću ulogu ima Španjolska s 16 % udjela ukupnih putovanja u Europi, slijedi Francuska s 12 % udjela, zatim slijede: Italija 11 %, Grčka 9 %, Portugal 6 %, Turska 5 % te Hrvatska s 3,1 % udjela.

4. Najznačajnija emitivna zemlja je i nadalje Njemačka koja u gotovo svim navedenim receptivnim zemljama čini lidera u broju dolazaka i udjelu u ukupnoj turističkoj potrošnji, što je slučaj i sa Hrvatskom. Njemački turisti u ukupnom europskom turističkom tržištu čine 27 % udjela i vodeći su turisti u Španjolskoj, Italiji, Francuskoj i Hrvatskoj. Drugo mjesto po broju turista na putovanjima Europe pripada turistima iz Velike Britanije sa 15%, ali su engleski turisti najvažnije emitivno tržište za: Cipar, Grčku, Izrael, Maltu, i Portugal.

Prepoznatljivost turističke potražnje prema hrvatskim turističkim destinacijama ogleda se u obilježju da je tržišna pozicija bitno izmijenjena i potpuno oporavljena u odnosu na tržišnu poziciju od prije 1990. godine. Povratka na turističko tržište imao je svoju dinamiku u kojoj se opaža da se teže vraćaju turisti iz nekada tradicionalno vodećih zemalja kao što su njemački, britanski turisti, a javljaju se neki novi koji nisu bili prije tako značajni, kao turisti iz Češke, Slovačke, Mađarske, Poljske i Rusije koje se još naziva i tržište "nove Europe" ("New Europe"). Tržišna pozicija hrvatskog turizma na mediteranskom konkurentskom okruženju pokazuje nužnost (neminovnost) poboljšanja turističke promocije i većeg stupnja informiranosti o stvarnom stanju u Hrvatskoj, glede toga što je sustavno stvarana kriva slika i teško se vraća povjerenje u kvalitetu ponude.

### 2.3. Opći pristup promjenama u turističkoj ponudi u svijetu i Europi

Turistička putovanja u vrijeme masovne primjene telekomunikacijskih tehnologija i globalnog sustava primjene informatičke tehnologije postaje zahtjevniji i složeniji u odnosu na turistička putovanja iz vremena prve i druge tehnološke revolucije. Turistička ponuda bitno se mijenja u odnosu na turističku ponudu iz prijašnjih vremena što je i obilježje svih modernih društava u kojima se masovno primjenjuju nove informatičke tehnologije. Cijeli sustav globalizacije dio je i turističke ponude, a promjene se kreću brzinom koja se može jedino iskazati eksponencijalnim krivuljama. Promjene navika i potreba potencijalnih turista moraju pratiti i promjene turističke ponude. Promjene se posebno odnose na sustav doživljaja turističke destinacije i njenog sustava ponude. U doživljaju koji se mora ispuniti turisti, posebnu ulogu igra

<sup>9</sup> www.mintwl.com, Country Reports No. 1 & 2. London february 2004.

animacija i sustav doživljaja ljudi i njihovih obilježja, zbog kojih je u najvećem broju turista i odabralo određenu turističku destinaciju ili turističko ugostiteljski objekt. Animacijski program tako postaje dio turističke ponude, dio turističkog proizvoda koji na turističkom tržištu ostvaruje svoje vrednovanje.<sup>10</sup> Hrvatski turistički proizvod i njegov sustav ponude dio je okruženja, a to je europsko turističko tržište. Hrvatska turistička ponuda sa svim svojim tranzicijskim obilježjima predstavlja dio europske turističke ponude, tako europsko turističko tržište djeluje na hrvatsko turističko tržište, ali i obratno. U nastavku teksta se želi istražiti i dokazati postavljene osnovne postavke sa posebnim osvrtom na važnost animacijskih sadržaja kao djela turističke ponude Republike Hrvatske.

Europski turistički proizvod kao i hrvatski, posebno je heterogen, kompleksan i zahtjevan. Glavnina međunarodnog turističkog prometa ostvaruje se između razvijenih zemalja svijeta i to sjeverne hemisfere (Francuska, Italija, Velika Britanija, Austrija, Njemačka i SAD – 54% prihoda i 53% rashoda – uz Japan 63% rashoda). Radi se o najsnažnijem receptivnom i emitivnom turističkom prostoru razvijenih gospodarskih struktura, visokog standarda i izraženim kulturno-sociološkim sadržajima. Odatle cjelovitost u strukturama ponude i potražnje koje omogućuju značajno segmentiranje turističke ponude.

Hrvatski, europski i svjetski sustav promjena i potreba prilagodbe tim promjenama dovodi do novog ustroja političkih, društvenih, geo-strateških i gospodarskih odnosa. Neminovno je na pragu značajnih restrukturiranja koje se neminovno odražavaju na kvantitetu cjelovitog sustava života i rada ljudi, te se posebno odražava na kvalitetu turističkih tokova. Kvaliteta tako postaje jedna od imperativa u turističkoj ponudi i cilj za kojim teže i turistička potražnja i turistička ponuda.

Osnovni elementi kvalitativne transformacije kvalitete turističkih sadržaja jesu:

- ekonomski rast,
- visina raspoloživih prihoda,
- obrazovanje,
- povećanje slobodnog vremena (skraćivanje radnog tjedna i povećanje slobodnih dana za glavni odmor), duže i češće korištenje odmora (produljenje sezone),
- povećanje broja, vrste i važnosti različitih aktivnosti turista. Uz još uvijek pretežite odmorišno-dokoličarske aktivnosti interes se sve više okreće kulturi, umjetnosti, športu i sl.,
- potražnja zahtjevnija, sofisticiranija, racionalna i selektivna,

<sup>10</sup> Blažević, B.: «Turizam u gospodarskom sustavu», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2007., str.191.

- povećanje udjela novih segmenata u potražnji – starije osobe i žene (produljenje sezone),
- diversifikacija i internacionalizacija uz rast kvalitete i produktivnosti,
- suvremenu turističku ponudu karakteriziraju mali i srednje veliki objekti obiteljskog ili kvazi obiteljskog tipa,
- sve izraženija ekološka svijest turista daje prednost očuvanim destinacijama,
- masovnost i ekstenzivnost ustupaju pred alternativnim, individualiziranim i intenzivnim oblicima turističke potražnje i njima prilagođenim oblicima ponude.

Stalni razvoj turističkog sustava ponude i promjena potražnje rezultat su ukupnosti razvoja znanosti i tehnologije, te ukupnosti razvoja i stalnih promjena. Ekonomski rast i stalni rast standarda ljudi, razvoj ukupnosti stečenih znanja i vještina ljudi, te neminovno povećanje slobodnog vremena (skraćivanje radnog tjedna i povećanje slobodnih dana za glavni odmor), dovodi do rasta putovanja i turističkog prometa u svijetu, Europi pa tako dovodi i do rasta turističkog prometa u Republici Hrvatskoj. Obilježja turizma, oblici organizacije putovanja, ciljevi putovanja, broj putovanja tijekom jedne godine, korištena prijevozna sredstva samo su dio pokazatelja koji pokazuju razvoj potražnje u kojoj prevladava tendencija k individualnom putovanju. Turističko putovanje postaje podređeno potrebama svakog turista u procesu segmentacije. Prethodno zanimanje za zemlju ili turističku destinaciju koja se posjećuje, upoznavanje jezika, običaja i kulture, putovanje doprinosi da se doživljava nešto novo sa ciljem. Turisti žele doživjeti nešto što je lokalno, nedoživljeno i novo u mogućim motivacijama: šport, kultura, rekreacija, zabava, tematski parkovi itd., odmor mora biti aktivan i naporan. U takvim uvjetima animacija postaje ključna u poticanju kako bi se turistička ponuda i potražnja lakše i susreli na sve većem i zahtjevnijem turističkom tržištu. Turistička animacija tako postaje dio turističke ponude, koja ima za cilj zadovoljenje naraslih i izmijenjenih potreba i motiva putovanja s jedne strane i povećanje turističke potrošnje s druge strane.

Promjene obilježja turizma prema društvenim promjenama, ekonomskim, političkim, tehničko-tehnološkim, komunikacijskim, ekološko-prostornim i socio-demografskim promjenama, prikazane su na tablici br.1, kao i zakonitosti promjena i sustav razvoja.

Slika br. 2: Strukturna transformacija turizma prema društvenim promjenama

|   | <i>Razdoblje od 2. svjetskog rata do 80-ih godina 20. stoljeća</i>  | <i>90-e godine 20. stoljeća i nadalje do danas</i>  |
|---|---|---|
| <b>OBILJEŽJA</b>                                    | «HARD» TURIZAM  | «SOFT» TURIZAM  |
| <b>Osnovno obilježje turizma</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• masovni (grupni) turizam</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• individualni turizam podređen potrebama svakog turista (različiti segmenti)</li> </ul>                                   |
| <b>Organizacija putovanja</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• naprijed isplanirani, čvrsti paket aranžmani</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• individualne spontane odluke</li> </ul>  |
| <b>Pripreme za putovanje u domicilu</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalne ili nikakve nepoznavanje jezika</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prethodno zanimanje za zemlju koja se posjećuje upoznavanje jezika, običaja i kulture</li> </ul>                         |
| <b>Cilj putovanja</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «3S» destinacije (sunce, pijesak, more)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «3S» destinacije uz dodatne sadržaje glavni gradovi egzotične zemlje zabavni parkovi</li> </ul>                          |
| <b>Broj i vrsta putovanja tijekom godine</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jedan glavni odmor u godini</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jedan glavni odmor u godini nekoliko kraćih tematskih putovanja (šport, kultura, rekreacija, zabavni parkovi)</li> </ul> |
| <b>Motivi putovanja</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• odmor, kupanje, sunčanje</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• avantura, zabava, hobi, zdravlje, uživanje, porast kvalitete života</li> </ul>   |
| <b>Razdoblje u tijeku godine kad se putuje</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• isključivo u «špici sezone»</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zbog promjene vrste putovanja i profita sezona se produžuje</li> </ul>   |
| <b>Korištena prijevozna sredstva</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• isključivo brza prijevozna sredstva</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• adekvatna prijevozna sredstva (mogu biti i spora)</li> </ul>   |
| <b>Način provođenja odmora</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• miran, pasivan, udoban</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivan i naporan</li> </ul>   |
| <b>Odnos prema destinaciji/ ponašanje na odmoru</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadmoćnost u odnosu na lokalno stanovništvu nemaran odnos prema zaštiti okoliša</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• upoznavanje i stjecanje prijatelja među lokalnim stanovništvom veća pozornost zaštiti okoliša</li> </ul>                 |
| <b>Dodatne aktivnosti</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kupovina (suveniri)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• donošenje poklona i prenošenje impresija</li> </ul>  |
| <b>Vrsta smještaja</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki, gigantski hoteli (neboderi)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiteljski pansioni i kvalitetni hoteli visoke razine usluga</li> </ul>  |
| <b>Zahtjevi na odmoru</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unificirani paket aranžman zadovoljava</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• traži se «value for money»</li> </ul>  |

Izvor: Obrada autora, Opatija, studeni 2007.

Turizam ima, kao složeni tercijarni sustav ponude u gospodarstvu, značajke potencijalnog nositelja razvoja kvalitete ponude, ali i kvalitete života i rada ljudi koji svoju egzistenciju nalaze u turističkom gospodarstvu. Naglašeni atribut «potencijalnog razvoja» je određen potencijalnim postignućem kvalitete turističkih programa koji moraju svojim sadržajem zadovoljiti potrebe turista i ciljeve nositelja ponude, a to su destinacijski menadžment i složeni sustav gospodarskog ustroja organizacije i ponude sadržaja glede kojih turisti posjećuju neku turističku destinaciju. Taj složeni proces zadovoljenja potreba turista, s jedne strane, i potreba povećanja turističke potrošnje, s druge strane, nije moguć u kratkom roku. Zadovoljenje potreba turista uvijek je u suštini složen i dugoročan proces. Stvaranje turističke ponude, složen je i dugotrajan proces glede stvaranja ukupnosti materijalnih i nematerijalnih resursa, kao složenog skupa turističke, prometne, smještajne i ostale infrastrukture. Razvoj turističke potražnje isto nije kratkotrajan proces, stvaranje turističke potražnje rezultat je tradicije, iskustva, imena i cijelog niza drugih čimbenika koje se stvara na turističkom tržištu. Stoga razvojne ambicije i strategije razvoja turizma podrazumijevaju sljedeće aktivnosti turizma:

**a. Obnovu potpunije valorizacije i zaštitu turističkih potencijala uključuje:**

- restrukturacija i modernizacija turističke ponude,
- osmišljavanje i normativno vođenje koncepta turističke destinacije,
- podizanje razine specijaliziranih znanja, posebice očekivana znanja i vještine menadžmenta, na različitim razinama,
- pretvorba i privatizacija gospodarskih subjekata,
- poticanje poduzetništva, naročito u sferi tzv. gospodarstva malih razmjera,
- normativno reguliranje (europski standardi kvalitete),
- ekološki standardi zaštite čovjekove okoline i održivi razvoj.

**b. Izgradnju novog identiteta i tržišno repositioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih zemalja Europe i Mediterana uključuje:**

- plan akcija za normalizaciju fizičkog prometa na postojećoj suprastrukturi,
- povećanje prosječne potrošnje,
- izrada glavnog plana (Master Plan) do razine turističke destinacije (objektivizacija potencijala, regionalni proizvodi, prostorna politika, akcijski planovi razvoja, ostali, bolje valorizacije raspoloživih resursa),
- strateški marketinški plan svih županija i Hrvatske kao prepoznatljive svjetske i europske turističke destinacije.

Opći pristup turističkoj ponudi i kretanjima u daljnjem razvoju turističke ponude neminovno se vezuje uz razvoj kvalitete života i rada ljudi koji i u vrijeme priremenog boravka u nekoj turističkoj destinaciji traže kvalitetu i primjerenu razinu

turističkih usluga na sustavu «value for money» - vrijednost za novac. Turizam i turistička ponuda postaju dio općih promjena u kojem doživljaj i zadovoljstvo putovanjem postaju osnova i smisao putovanja. U tom općem kretanju turistička animacija ima posebnu i značajnu ulogu, ali ne samo u objektima i zatvorenim sredinama. Već snažniji i širi animacijski programi koji imaju za cilj širenja novog doživljaja turističke destinacije.

Turizam kao opća društvena, ali i gospodarska pojava u suvremenim uvjetima koji vladaju u složenim uvjetima treće tehnološke revolucije, mora se sagledavati kao fenomen i važan civilizacijski produkt svakog društva izložen svojevrsnoj stalnoj tržišnoj valorizaciji. Opći pristup stalnih promjena i potrebe da se turistička ponuda stalno prilagođava tj. razvija ima pozitivnih, ali i negativnih karakteristika i različitih pojavnosti.<sup>11</sup> Turistički sadržaji, kao dio turističke ponude, generiraju rast i razvoj drugih djelatnosti koje su posredno ili neposredno vezane za turističku ponudu. Tako turistička animacija postaje dio generatora razvoja drugih grana gospodarskog, ali i društvenog sustava rada ljudi u nekoj turističkoj destinaciji, široj društvenoj ili državnoj zajednici. Turistička ponuda postaje nositelj razvoja širokog kruga ljudskih djelatnosti i uključuje gotovo sve društvene i gospodarske snage nekog društva, te međusobno utječe na:

- društveno-politički sustav, organe i organizacije (državni i lokalni), državni organi, vladini organi i organizacije, carine, policija, itd.,
- društvenu organizaciju u turizmu (sustav HTZ od glavnog ureda do lokalnih razina),
- komunalno infrastrukturne sustave (ceste, energetiku, telekomunikacije, zbrinjavanje otpada itd.),
- bankarske sustave i novčane resurse,
- prijevozno-transportnu infrastrukturu i kapacitete,
- ljudske resurse,
- obrazovne sustave (sve razine i oblike obrazovanja kadrova),
- kulturne objekte i sadržaje (muzeji, galerije, kazališta, koncertni objekti, arheološki objekti itd.),
- vjerske objekte i obrede (svetišta, crkve, vjerski obredi itd.),
- sportske objekte i priredbe,
- nevladine organizacije i udruge (HUH, HUP, KUH, HGK, itd.),
- gospodarsko-ugostiteljske objekte za pružanje usluga smještaja (hoteli, kampovi i ostali objekti za smještaj),

<sup>11</sup> Jadrešić, V.: «Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni», Zbornik istraživanja, Sveučilište u Splitu- Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2001., str.14.



- gospodarsko-ugostiteljske objekte za pružanje usluga prehrane i pića (restorani, barovi, kavane i ostali objekti za pružanje usluga prehrane i pića),
- trgovinu i promet roba i nekretnina,
- zdravstveni sustav (od primarne zaštite do specijalističkih usluga za zaštitu i održavanje zdravstva),
- industriju prehrane,
- industriju tehničke opreme i potpore,
- industriju infrastrukture i krupnih objekata,
- građevinarstvo,
- ostale gospodarske kapacitete bilo neposredno ili posredno (poljoprivreda, rudarstvo, krupna infrastruktura itd.).

Navedeni međusobni utjecaji turizma na pojedine društvene i gospodarske aktivnosti pokazuju kako međusobno utječu jedno na drugo i kako turizam razvija navedene društvene i gospodarske aktivnosti, ali i obratno. Tako turizam u suštini postaje nezaobilazni dio sustava ljudske aktivnosti, bez obzira na model ili društveno politički sustav. Treća tehnološka revolucija i brza implementacija novih tehnoloških dostignuća veoma brzo nalaze primjenu u turističkoj ponudi, ali doprinose i procesu demokratizacije turističke ponude. Turisti nisu više samo dio povlaštenih slojeva nekog društva, nego je većina njih iz redova gotovo svih društvenih slojeva, s različitim potrebama i navikama, i tako se stvara veoma široki krug potražnje.<sup>12</sup> Suvremena turistička potražnja obilježena je promjenama i potrebom brze prilagodbe te ponudom za gotovo svakog bez obzira na društveni status ili navike, potrebe se mijenjaju i traže brze prilagodbe. Opći pristup turističke ponude obilježava se potrebama za promjenama i potrebom da svaki turista doživi očekivano, a upravo hrvatska turistička ponuda ima šanse u preoblikovanju i projektiranju novih animacijskih sadržaja kako bi se svakom turistu ponudio očekivani doživljaj, gdje animacija u turizmu čini dodatni impuls i dodatak ponudi koja daje odgovore na postavljena pitanja i iznijete činjenice.

Iz iznesenih činjenica može se zaključiti da su promjene brze i teško predvidive, posebno u uvjetima brzog razvoja tehnologija, brzo se mijenjaju potrebe i navike turista, promjene turističke potražnje su stalne i brze. Implementacije suvremenih tehnologija potiču potencijalne turiste na promjene navika sa jedne strane i brze promjene turističke ponude s druge strane. Pozicioniranje hrvatske turističke ponude na tržištu moguće je samo u uvjetima prilagodbe brzim promjenama gdje jednu od ključnih uloga ima implementacija animacije i animacijskih programa u sustav turističke ponude, a animacijski program postaje dio turističke ponude. Turistička

<sup>12</sup> Jadrešić, V.: «Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni», Zbornik istraživanja, Sveučilište u Splitu- Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2001., str.85.

destinacija postaje prepoznatljivima samo onoliko koliko se u njoj turistima nude doživljajni sadržaji koji dovode do zadovoljenja potreba i motiva putovanja. Sadržaji ponude i animacijski sadržaji postaju integralni dijelovi turističke ponude i osnova turističke potrošnje, ali u nekim novim tehnološkim uvjetima u kojima posjetitelj - turist mora zadovoljiti svoje potrebe, a organizator osigurati očekivanu turističku potrošnju.

**Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja  
“TURIZAM I PROMJENE  
TURISTIČKE PONUDE I POTRAŽNJE”**

1. Definirajte važnost turističke ponude!
2. Navedite glavne čimbenike promjena turističke potražnje!
3. Definirajte turističku destinaciju!
4. Objasnite osnove odnosa promjena turističke ponude i potražnje!
5. Navedite važnost segmentiranja turističke potražnje!
6. Navedite opće okolnosti razvoja mega trendova turističke potražnje!
7. Navedite osnovna obilježja promjena turističke potražnje!
8. Navedite glavne mega trendove u sagledavanju daljnjeg razvoja turističke potražnje!
9. Koji su opći pristupi promjenama turističke ponude?
10. Navedite najvažnija obilježja strukturne transformacije turizma prema društvenim promjenama!

### 3. ZNAČAJ, ULOGA I CILJEVI ANIMACIJE U TURIZMU



### 3. ZNAČAJ, ULOGA I CILJEVI ANIMACIJE U TURIZMU

3.1. **Određenje pojma turistička animacija** - etimologija i semantika pojma „animacija“ i „animacija u turizmu“

3.2. **Ciljevi animacije u turizmu**

3.3. **Principi turističke animacije**

3.4. **Značenje hobija i igre - osnova turističke animacije**

3.4.1. Slobodno vrijeme i dokolica – preduvjeti za razvoj hobija i igre

3.4.2. Hobi i igra - osnova za turističku potražnju

3.4.3. Obilježja igre kao čovjekove osnovne aktivnosti, preduvjet za nastanak turističke potražnje - animacije (po Rogeru Cailloisu)



*Animacijski park za djecu, Solaris*



*Sportska rekreacija za mlade, Solaris*

### 3. ZNAČAJ, ULOGA I CILJEVI ANIMACIJE U TURIZMU

Animacija je, kao područje djelovanja u okviru turističke aktivnosti i kao dio turističke ponude, definirana na početku industrijske revolucije i prvih oblika turističke ponude koja se vezuje za vremensko razdoblje s početka dvadesetog stoljeća. Tijekom tog dugogodišnjeg razdoblja mijenjali su se oblici i sadržaji turističke ponude u skladu s promjenama društvenih i gospodarskih sustava u kojima se organizirala turistička potražnja i njoj pripadajuća ponuda.

Razvoj turističke ponude, u uvjetima treće tehnološke revolucije, u uvjetima opće globalizacije i masovne primjene informatičke tehnologije, s povećanim i rastućim fondom slobodnog vremena, porastom broja turista, porastom njihovog standarda i s tim u svezi promjenama u samom načinu života ljudi tj. turista, animacija dobiva nove sadržaje. Otuda i brojnost interpretacija samog pojma i obuhvata animacije.

Globalizirani sustavi turističke ponude dovode do oblika turističke ponude koja ima obilježja masovnosti i uniformiranosti, što dovodi do stagnacije i do nedovoljnog zadovoljenja očekivanih motiva turista. Dolazi do nedovoljne atraktivnosti turističke destinacije kao i ponuđenog programa. Odgovor na uočena kretanja je jasnije definiranje selektivnih oblika turističke ponude, tj. do dobrog i cjelovitog definiranja animacije u turizmu.<sup>13</sup>

#### 3.1. Određenje pojma turistička animacija - etimologija i semantika pojma „animacija“ i „animacija u turizmu“

U najširem smislu riječi, za hrvatsko poimanje animacije mogla bi biti najprihvatljivija opća definicija: „Animacija je ljubazan poziv na zajedničku aktivnost. Ona znači zabavljati, raspoložiti odnosno u prenesenom smislu poticati, pridobivati nekoga za nešto, oduševiti, bodriti“. Animacija u turizmu je pomoć kako do lakšeg, uspješnijeg i bržeg susreta turističke ponude i turističke potražnje. No pojam i složeni sustav turističke ponude traži širi i sveobuhvatniji pristup pojmovima *animacija* i *animacija u turizmu*. Traži etimološku i semantičku obradu kako bi se lakše mogla shvatiti cjelovitost turističke ponude i promjene koje su stalne i često nepredvidive.

---

<sup>13</sup> Jadrešić, V.: «Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni», Zbornik istraživanja. Sveučilište u Splitu- Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2001., str.120.

Nastanak današnjeg općeg pojma animacija u turizmu određuje animaciju kao ljudsku djelatnost koja ima veze s unutarnjom, duševnom stvarnošću čovjeka. U turističkoj ponudi animacija ima posebno značenje i važnost zadovoljenja unutarnjeg često neočekivanog doživljaja turista u vrijeme putovanja ili u vrijeme boravka u ciljanoj odnosno odabranoj turističkoj destinaciji - odredištu. Animacija u turističkoj ponudi mora se sagledati s posebnim naglaskom na unutarnje raspoloženje turista u vrijeme boravaka u nekoj turističkoj destinaciji ili ugostiteljskom objektu u vrijeme njegovog ispunjavanja osnovnog motiva dolaska u turističku destinaciju ili ugostiteljski objekt.

Podrijetlo riječi *animacija* dovodi nas do latinske imenice „anima“ = duša, životni dah, udahnuti, duh, unutarnje raspoloženje, itd.

Animacija je dakle nadahnuće, oživljavanje.<sup>14</sup>

Zalazeći dublje u traženje latinskog podrijetla riječi *anima* dolazi se do grčkog korijena.

Postoji dakle izvorno srodstvo s grčkim „animos“ = vjetar (dah),<sup>15</sup> opisuju an(a) = disati, dahnuti, kao indoeuropski korijen.

U odnosu na latinski glagol „animare“, današnji hrvatski glagol *animirati* može značiti: potaknuti, poticati, hrabriti, raspoložiti, poticati volju za nečim.<sup>16</sup> Istom polju riječi pripadaju dalje: oživjeti, nadahnuti, probuditi, pobuditi, oduševiti, fascinirati, veoma zanimati, dati impulse, motivirati, osposobiti, aktivirati, inicirati.<sup>17</sup>

*Anima* je u skolastičkoj filozofiji bila „prvi princip“ života, kroz koji je tijelo postalo živo biće, te se susreće u Starom zavjetu u „Knjizi nastanka svijeta - šesti dan Bog stvori čovjeka na svoju sliku i priliku... udahnuvši DUH u čovjeka od gline.“

C. G. Jung rabi, u svojoj duševnoj psihologiji, pojam „anima“ za duševnu sliku žene u muškoj podsvjesnosti, te „animus“ za duševnu sliku muškarca u ženskoj podsvjesnosti.<sup>18</sup> O srodnosti riječi s latinskim „animus“ - duša, osjećaj, u literaturi o animaciji se ne govori, te se taj pojam u animaciji ne rabi kao valjan, animacija nije osjećajnost.

<sup>14</sup> Bleistein, R.: „Animation. Begriff – Geschichte – Praxis“, Pust, H.G., „Kirche und Freizeitpolitik“, DGF Schriftenreihe nr. 27. Düsseldorf, 1979., str. 55.

<sup>15</sup> Finger, C. / Gayler, B.: „Animation im Urlaub – Studie für Planer und Praktiker“, Starnberg, 1990., str. 11.

<sup>16</sup> Michels, H.: „Animation im Freizeitsport“, Meyer & Meyer Verlag, Deutsche Sporthochschule Köln, Aachen, 1996., str. 27.

<sup>17</sup> Opaschowski, H. W.: „Freizeit und Lebensqualität“, Schriftenreihe zur Freizeitforschung bd. 11, Hamburg, 1994., str. 187.

<sup>18</sup> Jung, C. G.: „Seelenprobleme der Gegenwart“, Zürich, Stuttgart, 1969, str. 129.

Isto tako se ne govori o bliskosti s pojmom „animizam“. „Animizam“ opisuje duševnu vjeru neciviliziranih naroda, prema kojoj su svi živi, ali i mrtvi predmeti „nadahnuti“, dobivaju samovoljno djelujuću, prizivajuću pristupačnu moć,<sup>19</sup> te se isto animacija ne može povezivati s tim pojmom tj. pojmom prizivanja „viših sila“.

U modernom smislu riječ animacija se prvi puta javlja u osvit modernih procesa postrenesansnih procesa koji su najavljalivali predindustrijsku revoluciju. Prema Opaschowskom riječ „animacija“ se rabi u 17. stoljeću i preuzeta je iz francuskog (animer: nadahnuti, oživjeti), animacija kao pojam se pojavila u drugim europskim jezicima (njemački, engleski, talijanski, češki, poljski, mađarski, hrvatski itd.), tek sredinom 19. stoljeća, a riječ je u leksikonima obrađena sredinom 20. stoljeća.

Snažnim razvojem turizma posebno iza 50-ih godina 20. stoljeća i masovnim putovanjima javljaju se prvi oblici turističke animacije tj. animacije u turizmu te se počelo i teoretski pojašnjavati pojam „turistička animacija“. Unutar turizma javlja se širi pojam „rekreacija“ tj. „slobodno vrijeme“ za koje je važna „animacija“ te se pobliže objašnjava pojam s aspekta rekreacijske pedagogije, pojam „animacija“. Danas u vrijeme multiaspekta „turističke animacije“ koja se raširila u gotovo svim oblicima turističke ponude, animacija se smatra francuskom tvorevinom. Kao intranzitivni oblik „s’animer“ tu postaje vidljiva još jedna značajna razina kojom se animacija objašnjava „iz sebe“, a ne isključivo kao poticaj „izvana“.<sup>20</sup> Ipak čovjek mora program doživjeti iznutra jer postaje važan „doživljaj“ kao osnova zadovoljenja potreba i motiva svakog putovanja tj. turističkog programa, češće i šire i svakog rekreacijskog programa.

U najširem smislu riječi pojmovi „animacija“ odnosno „animator“ danas se u govornom jeziku povezuju prije svega s područjem turizma i s filmskom - odnosno kompjutorskom tehnikom. Animacija se javno skoro ne opaža kao opće metodički pojam rekreacijske pedagogije. Time su manje doprinosili „koncepti animacije“ u rekreacijskoj pedagogiji, a više slike „animacije“ i „animatora“, kao što se poručuje u javnim medijima kao bitni element „Klub-odmora“, te cijeli niz virtualnih i popularnih TV serija i virtualnih reklamnih poruka i crtanih filmova povezanih sa kompjutorskim obradama i simulacijama koje su gledatelji TV emisija (programa) lako i dobro zapamtili, te stvorili sliku što je to animacija. Te se tako danas semantika animacije u europskim jezicima pretežno ograničava na turizam, a rjeđe na animirani film.

<sup>19</sup> Michels, H.: „Animation im Freizeitsport“, Meyer & Meyer Verlag, Deutsche Sporthochschule Köln, Aachen, 1996., str. 27.

<sup>20</sup> Opaschowski, H. W.: „Freizeit und Lebensqualität“, Schriftenreihe zur Freizeitforschung bd. 11, Hamburg, 1994., str. 178.



„Animacija“ je danas „europski izraz“ i može se kao izvedeni pojam pronaći u gotovo svakom europskom jeziku. Semantički pregled nude Finger/ Gayler.<sup>21</sup>

Pojmom „animacija“ se služe naročito na engleskom govornom području, u filmskoj i kompjutorskoj industriji gdje se najviše i utvrdio. Tu „animacija“, primarno znači pokret likova i slika u crtanim filmovima, znači „pretvaranje niz pojedinačnih slika u pokretne slike“. Za rekreacijsko-pedagoški pojam animacija postoji alternativno i „Guest relations“, „Community Activation“ ili u odnosu na programe „Activity Program“.

Izvan svakodnevnih govornih uporaba i konteksta odmora i rekreacijske pedagogije, pojam „animacija“ se rabi u raznim disciplinama kao na primjer u arhitekturi, medicini, psihijatriji, teologiji, menadžmentu, reklami i opisuje razne aspekte specifične za dotičnu disciplinu, tehnike i odnose, naročito tamo gdje se rabi virtualna obrada podataka i slika, te razni oblici animacija za razne struke i praktične primjene glede lakšeg prikazivanja „neke stanja“ ili pojave.

Drukčije stoji s glagolom „animirati“, koji se nespecifično rabi u razno raznim odnosima svakodnevnice i u jeziku medija.

Semantička analiza svakodnevnih upotreba glagola „animirati“ pokazuje, da se rabi prije svega u smislu značenja „potaknuti“ i da je u tom smislu našla opću i široku primjenu u svakodnevnom jezičnom blagu. „Animirati“ u smislu „potaknuti“ mogu osobe, situacije, materijali kojima se pripisuju određene - kao „animirajući“ kvalificirane - sposobnosti.

Zanimljivo je analizirati pristup animaciji, posebno animaciji u turizmu u nekim europskim zemljama te se tako javlja europski pristup animaciji s jedne strane te s druge strane američki pristup animaciji tj. animaciji u turizmu.

## **a) Europski pristup animaciji u turizmu**

### **Njemački pristup u shvaćanju pojma animacija u turizmu**

Za rekreacijsko-znanstvenu recepciju pojma animacija u Republici Njemačkoj su naročito značajni impulsi iz Francuske i SAD. Povijesni se korijeni pokušaja animacije daju povrh toga opisati u praktičnom radu s djecom u kazalištu u socijalnom radu u pedagogiji kulture u raznim drugim europskim zemljama. Tako se često u njemačkom jeziku nalazi riječ: Animation ili izreka “ Die Animation ist ein persönlicher, ein personeller Service”. “Der Animator wirkt: als Gastgeber, als Anreger, in seiner Funktion wie ein aktiver Miturlauber, als Kolleger“.

Navedeno se može prevesti kao određenje njemačkog pogleda na animaciju u turističkoj ponudi gdje se naglašava važnost prisnosti i kolegijalnog pristupa gostu,

<sup>21</sup> Finger, C. / Gayler, B.: „Animation im Urlaub – Studie für Planer und Praktiker“, Starnberg, 1990., str. 3.

svi oni koji sudjeluju u realizaciji animacijskog programa morali bi biti prijatelji koji se ponašaju kao da su i oni na godišnjem odmoru, kolege, prijatelji, onaj tko će riješiti sva pitanja i zahtjeve gosta, to je uvijek domaćin, informator i ona osoba koja je na usluzi kojoj se vjeruje. Animator je osoba koja predstavlja: hotel ili ugostiteljski objekt, destinaciju, državu, grad, županiju, poduzeće, vlasnika, menadžera, itd.

Za sustavno shvaćanje slobodnog vremena, sektora rekreacije u turističkoj ponudi kao osnove za njemački model animacije u turizmu bio je važan međunarodni simpozij u Bielefeldu 1978. godine, gdje su se definirali mogući modeli animacijskih sadržaja koji su pristupačni i prihvaljivi za njemačke navike, potrebe i kulturno naslijeđe Nijemaca iz industrijske i postindustrijske revolucije.

Ovaj do sada opisani pristup animacije postoji pod nazivom "socio-kulturalna animacija" utjecaj na društveno orijentirano razumijevanje animacije u Republici Njemačkoj, koji polazi od društvene važnosti pojedinca i tek onda analizira vladajuće okvirne uvjete i izgrađuje društvene utopije koji se nadovezuju na to.<sup>22</sup>

Njemački ili često nazvan klasični europski pristup kojim su korijenima animacije najviše naklonjeni i hrvatski animacijski pristup i programi zasnovan je na klasičnim principima koji proizlaze iz klasičnih pristupa turizmu i turističkoj ponudi koja se zasniva na austrougarskim korijenima kulture putovanja (češka, slovačka, mađarska, slovenska, poljska i hrvatska turistička kultura), njemačkim, švicarskim, talijanskim pristupima turističkoj ponudi i stvaranju ugodaja i zadovoljstva gosta.

### Francuski pristup određenja pojma animacije u turizmu

Francuski pristup u korijenu je drukčiji od njemačkog i polazi od slobodnijeg pristupa programu boravka turista u destinaciji i objektu. To je razvijeniji i prošireniji pristup od njemačkog.

U rekreacijsko-pedagoškoj stručnoj literaturi vlada pretežno mišljenje o tome da je Francuska imala naročiti utjecaj na proširenje pojma animacija, o čemu nagovještava čak i etimologija riječi. Tu se razvijaju od 1950. godine konkurentski koncepti animacije. Još ranije, već između dva rata javljaju se početni oblici turističke animacije, tako da nesrodne društvene grupe međusobno surađuju, ne bi li oživjeli socijalni grupni život izvan radnog mjesta.

U francuskoj prvi puta Henry Thérie koristi oko 1964./65. pojam „animacija“. Prema istom izvoru, Belleville vrši kritičku analizu animacijskih oblika u Francuskoj.<sup>23</sup> Proizlazi što se tiče povijesne rekonstrukcije animacije prije svega ne od pojma, nego od opće funkcije animacije. Kao analitička kategorija koja traži osobe i procese kroz kojih su pojedini članovi društva i grupe osposobljeni za pristup za-

<sup>22</sup> Ammann, H.: „Was Animation bedeuten kann“, „Animation 4(2), 1984., str. 61.

<sup>23</sup> Opaschowski, H. W.: „Freizeit und Lebensqualität“, Schriftenreihe zur Freizeitforschung bd. 11, Hamburg, 1994., str. 46.

jedničkim aktivnostima. Može se identificirati animacija kao fenomen u svim društvima bez obzira na vremenske periode i u tom smislu svako društvo ima svoje animatore.

Francuski sociolog Kaes još suzuje taj način gledanja i precizira: „Povijesno promatrano, animacija i funkcija animatora se pojavljuju tek u takvom društvu u kojem socijalni odnosi teže k tome da nastanu ne samo na poslu već i u slobodnom vremenu kao grupni odnosi.“ Kako je animacija već poznati fenomen, koji se mogao naći i opisati u seoskim, malo industrijaliziranim sredinama. „Selo je tada živjelo od odnosa grupe na poslu i u dokolicama, koji su uostalom bili neraskidivo među sobom vezani. Bilo je tako reći društveno određenih animatora kao što su župnik ili svećenik, učitelji, gradonačelnik ili gradski vijećnik. Njima se još pridružuje nekoliko žena i muškaraca koji su proizašli iz dotične socijalne zajednice, priznatih od društva. Oni su bili vođe „pijevci u kokošinju“, veseli drugovi na feštama. Djelovali su kao pomagači institucionaliziranih animatora ili čak protiv njih, poradi naglašenije autonomnosti grupe. Funkcije s odnosom na grupu (npr. jedne osobe) su dakle središte animacije.<sup>24</sup>

U ranim poslijeratnim godinama nakon 1945. podupire se „ideologija susreta“ (idéologie de la rencontre), koja propagira odgoj kroz susrete mladih i odraslih osoba raznih porijekla i klasa, i to najčešće u omladinskim domovima kojima potpomažu politički lijevo orijentirane općine. Ta ideologija kasnije služi ukklanjanju socijalnih problema koji proizlaze iz anonimnih prilika u urbanim stambenim zgradama. Ali umjesto da se dozvoli postupni razvitak socijalnih prilika i da se stvore odgovarajuće strukturalne prilike za to, postavljaju se profesionalni animatori s ciljem razvijanja grupnih odnosa u dotičnim institucijama. S gledišta Belleville-a administrativne državne institucije razvijaju na takav način koncepte socijalne kontrole, koji tako usvajaju „ideologiju susreta“, te pokušavaju organizirati institucionalizirani oblik animacije.<sup>25</sup>

U Francuskoj se povezuje osobito nakon 1960. - institucionalizacija animacije s institucionalizacijom socijalnog rada. Animacija i profesionalni animatori se koriste unutar socijalno-pedagoškog radnog područja i institucija u svrhu razvijanja socijalnog života tamo gdje to (više) ne postoji ili gdje ga socijalne strukture sprječavaju. Također i koncept „education permanente“, koji povezuje u pedesetima ideje „narodnog obrazovanja“ s programima „permanentnog obrazovanja“ potiče daljnji razvitak animacije prema sveobuhvatnom društvenom i kulturnom konceptu u Francuskoj. Pogotovo kao posljedica studentskih pobuna u svibnju 1968. koncept animacije dobiva nove društveno-kritične impulse. Cilj animacije će biti „odroblja-

<sup>24</sup> Kaes, R.: „La culture: son image chez les ouvriers français“, Paris, 1966., str.1.

<sup>25</sup> Michels, H.: „Animation im Freizeitsport“, Meyer & Meyer Verlag, Deutsche Sporthochschule Köln, Aachen, 1996., str. 28.

vanje kulture sredstvom njezinog povezivanja fenomenima socijalnog života i ekonomskim razvitkom. Time se proširuje polje kulture do fenomena svakodnevnog života“. Upravo društveno-kritička rasprava o animaciji i posljedice njezine institucionalizacije u državnim socijalnim i kulturnim programima uvijek nanovo izaziva kritiku ostvarenja animacijskih koncepata.

Belleville, kritizira spomenutu institucionalizaciju animacije u Francuskoj kao aparat kontrole i socijalne reprodukcije. Kao posljedicu on zahtjeva „neinstitucionaliziranu animaciju,“ koja omogućuje neformalizirane oblike učenja, spontane grupne aktivnosti, svečane i društvene događaje i interkulturalne susrete. Na francuskom području kulturnog i socijalnog rada posao je animatora prijeporan. Pokazuje na aktualnu problematiku time da se opisuje suradnja animatora i društvenog (komunalnog) okruženja. U francuskom jeziku *createur* je osoba posebnih kreativnih osobina, *createur* = nadređeni pojam za umjetnike kao npr. pisce, kipare ili slikare.

Institucionalizacija animacije vodi k tome da se ona na međunarodnoj razini najviše u Francuskoj izdiferencirala i etablirala. Ta je institucionalizacija zamjetna i u obrazovnom sistemu animatora, koji je učvršćen u razno razni sustavima izobrazbe animatora. Agricola nudi kratak pregled raznih stupnjeva studija i kvalifikacija i raznih područja zanimanja i djelovanja<sup>26</sup>. U Francuskoj se zvanje „animator“ ne odnosi isključivo na područje rekreacije već pokriva veliko područje pedagoških, socio-kulturalnih, socio-političkih i komercijalnih „strukovnih uloga“. „Godine 1982. su se u Francuskoj, 2500 stalno zaposlenih suradnika javnih i privatnih tvrtki, nazivali animatorima“<sup>27</sup>.

Drugo područje u kojem se u Francuskoj etablira i diferencira animacija, je animacija u klub-turizmu, koji počinje osnivanjem „Club Méditerranée-a“ 1950. godine.<sup>28</sup>

Prvi je rekreacijski klub nastao 1949. na Mallorci. To je početak načina putovanja koji je tvrtki „Club Méditerranée“, osnovanoj kao sportsko društvo i u međuvremenu pravno poprimljenog oblika dioničkog društva, u 1985. godini donio širom svijeta 1 milijun turista-putnika i bez čijeg je postojanje nezamislivo današnje turističko tržište.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Agricola, S.: „Animation in Frankreich“, „Animation 4(9), 1983., str. 294.

<sup>27</sup> Agricola, S., *ibid.*, str. 283.

<sup>28</sup> Finger, C. / Gayler, B.: „Animation im Urlaub – Studie für Planer und Praktiker“, Starnberg, 1990., str. 303. (Blitz Gerard „Francuski izum“ klub-odmora je zapravo inicirao belgijanac. „Otac osnivanja“ Club Méditerranée-a se smatra belgijanac Gérard Blitz, koji je bio, prije 2. svj. rata, belgijski prvak u plivanju i poznati sportski idol.)

<sup>29</sup> Müller, L. A., Weichler, K.: „Arbeitsfeld Freizeit – der Schlüssel zu den animativen Berufen“, Reinbek, 2006, str. 24. (U Njemačkoj 1975 osnovan „Robinson Club GmbH“, promet od 4,2 milijardi eura u 2005 godini. Diljem je svijeta imao 15 klubova sa 7650 kreveta. Danas je Club Méditerranée sa svojih 106 klubova međunarodni Marktführer (Robinson – 24 kluba, Aldiana – 11 kluba).

„Duhovni korijeni Club Méditerranée-a su s jedne strane u glorificiranim, a istovremeno i idealiziranim sjećanjima na doživljavanje sportskog društva i sportskog druženja u 30-im godinama, s druge strane - isto tako važno u šoku mlade generacije glede ratnih katastrofa i poslijeratnog kaosa i njihovom čežnjom za mirom, slobodom i bratstvom, klasičnim idealima Francuske revolucije.“<sup>30</sup> U društvenoj bi se realnosti svakodnevnice trebali za vrijeme odmora preskočiti razlike kao što su društveni status, privatno vlasništvo i socijalna klasa i to dostignuto trebalo bi imati pozitivne posljedice na svakodnevnicu. Na taj način slike doživljavaju potražnju koju je već Thomas Morus prije više od 450 godina razvio u njegovom klasiku „utopija“. U Amaurotumu, glavnom gradu Utopije, nije bilo privatnog vlasništva, što se pokazalo u tome da su kuće bile opće vlasništvo i zato nikada nisu bile niti zaključane. Zanimljivo, svojstvo vanjskog obilježja Club Med-a je to da stambene kolibe stvaraju osjećaj slobode i odmora, osjećaj da je kućica soba za odmor, nemaju vrata i time su u principu dostupne svakome u svako vrijeme“. Ekonomska tržišna orijentacija i pedagoški i politički ciljevi susreću se, čini se, s posebnom jasnoćom i nespojivošću pri rekreacijskoj animaciji.

Na kraju možemo zaključiti da su se bitni impulsi za razvoj socio-kulturalnog i turističkog pojma animacije razvili u Francuskoj i da su na području kulturnog i socijalnog rada i u turizmu ideološko i konceptualno bili vođeni od idealističke i socio-utopijske ideje društva.

#### **b) Američki pristup određenja pojma animacije u turizmu**

Američki pristup animaciji bitno je drukčiji od europskog, polazi od slobodnijeg pristupa proširenja turističke potrošnje i većina programa je podređena primarno velikom broju sadržaja i programa kojima se želi zadovoljiti svakog gosta u svakom vremenu i postići maksimalnu turističku potrošnju. Taj pristup vezan je i za opću kulturu ljudi na američkom kontinentu i njihovoj liberalnijoj kulturi života i rada.

U ranoj fazi animacijskih koncepata, publikacija američkog psihologa Davida Riesman-a „The Lonely Crowd“, 1950. godine postaje bitnim impulsom.<sup>31</sup> Riesman postavlja pitanje o kvaliteti života i o tipičnim oblicima orijentacije pojedinaca u industrijskom društvu i u svom odgovoru skicira tri tipa čovjeka: onaj dirigiran tradicijom, onaj dirigiran iznutra i onaj dirigiran izvana.

Riesman smatra slobodno vrijeme mjestom na kojem se iživljava, odnosno ostvaruje, čovjek koji odgovara novom društvu, odnosno masovnoj demokraciji,

<sup>30</sup> Finger, C. / Gayler, B.: „Animation im Urlaub – Studie für Planer und Praktiker“, Starnberg, 1990., str. 303.

<sup>31</sup> Bleistein, R.: „Animation. Begriff – Geschichte – Praxis“, Pust, H.G., „Kirche und Freizeitpolitik“, DGF Schriftenreihe nr. 27. Düsseldorf, 1979., str. 55.

prema tome čovjek dirigitiran izvana (u originalu: outer directed). Prema njemu su posao i slobodno vrijeme kvazi promijenili mjesto time da se posao jednostavno apsolvira ograničenim angažmanom, a slobodno vrijeme postaje područje izraza osobe, natjecanja, diferencijacije i prije svega, individualno značajnog načina asocijacije s drugim ljudima. Produkcija objektivno i subjektivno gubi značaj prema tržištu i individualna probitačnost postaje manje značajna nego slaganje s osobama istog ranga. Blizina prema europskoj kulturnoj kritici postaje jasna i možda objašnjava zašto je publikacija u Europi i nakon njemačkog prijevoda 1956. g. dobila posebnu pažnju sa strane rekreacijskih sociologa i pedagoga. Za impuls glede animacijskih koncepata međutim nisu važna samo društveno-analitička razmišljanja Riesman-a. Za animacijske koncepte rekreacijske pedagogije u Europi su naročito važni zahtjevi djelovanja koje su iz svega toga izvođeni. Proizlazeći iz „problema autonomije“ modernog čovjeka na poslu i u slobodnom vremenu Riesman po prvi put uvodi u raspravu pojam „rekreacijskog savjetnika“. Riesman vidi nužnost rekreacijskog savjetnika u odnosu na omogućavanje međuljudskih odnosa i u pogledu na ponudu rekreacijskih djelatnosti. „Rekreacijski savjetnik može potaknuti osobu dirigitiranu izvana na maštovitije igre, a nju čak i izazvati, ako joj to pomogne da dođe do te spoznaje, koliko je igra važna za razvijanje autonomije.“<sup>32</sup>

Američki se pristup određenju pojma animacija u turizmu određuje u složenom sustavu razvijenih oblika turističke ponude i potražnje. Povrh toga mora se promatrati kao nešto proizišlo iz omladinskih rekreacijskih domova (German Youth Activity - Heime), koji su nakon drugog svjetskog rata u SAD-okupacijskoj zoni nastali u svrhu potpore demokratizacijskih nastojanja doživljaja slobode i doživljaja nečeg novog. Tada popularni omladinski domovi bi kao rekreacijske institucije trebali služiti usmjeravanju „njemačke omladine“ k demokraciji.

Sagledavajući određenje općeg pojma animacije na prostoru Amerike mora se sagledavati animacija u aspektu turističke ponude i rekreativnog sustava kao elementa turističke ponude u posebnim uvjetima koji vladaju u američkom društvu. Međutim u oblikovanju rekreacijskog sektora animacija i animacijski sadržaji ipak bivaju iskorišteni, te početkom 50-ih godina počinje intenzivna razmjena američkih i njemačkih rekreacijskih pedagoga. Pokušaj kritičke recepcije američkih koncepata i modela rekreacijskog savjetovanja su 1982. poduzeli Grunow-Lutter i Nahrstedt. Oni istražuju i zajedničke elemente i razlike između koncepata rekreacijskog savjetovanja i „socio-kulturalne animacije“. Autori u okviru njihove analize prigovaraju da je rekreacijsko savjetovanje u SAD-u previše jednostrano i individualističko shvaćeno i nekritično.

Zaključno treba istaći konotaciju animacije s živahnim, pokretnim i nadahnutim stanjem objekta ili subjekta, (osobe, događaja ili pojave), koje se postiže tek kroz

<sup>32</sup> Reisman: „Die einsame Masse“, Darmstadt, 1958., str. 315.

određene okolnosti, djelovanje ili načine ponašanja. Ideja pretpostavlja da se objekt ili subjekt nalazi - bar tendencionalno - u stanju neživog, nepokretnosti i bezdušnosti. Animacija se u tom smislu odnosi na razne odnose djelovanja na prirodnim - i socio-znanstvenim poljima.

Mogućnost prilagodbe društva na potrebe i interese pojedinca i time perspektive globalnog prihvaćanja animacije u turističkoj ponudi i njene prilagodbe kao i promjene društva postaje opći svjetski proces i sustav i način života te tako i dio turističke ponude.

Animacija je međutim sa strane više autora pojam ograničen kao koncept, koji više cilja na „solidarnu akciju sugrađanina“ i koji je u kulturnom i političkom radu za zajednicu eksplicitno usmjeren ka promjeni društva.

Iznesene činjenice navode da je turistička animacija sastavni dio turističke ponude koji znači obogaćenje turističke ponude programiranim turističkim sadržajima kao poticaj turistima na sadržajni boravak, s ciljem povećanja turističke potrošnje i zadovoljenja motiva turista. Dio autora pod animacijom podrazumijeva zabavu «entertainment», što se nikako ne može prihvatiti. Zabava je dio animacijskog sadržaja i ponude u turizmu, zabava je važan dio turističke ponude, ali se nikako ne može prihvatiti da je animacija u turizmu samo zabava, to je cijeli niz sadržaja i oblika ponude kojima se zadovoljavaju potrebe i želje turista. Ne može se tvrditi da sve turiste zanima samo zabava, ples i igra, a da nema turista kojih zanima, kultura, rekreacija, sport, vjera i duhovni život, mir i spokoj, društvena događanja, itd. Stoga animacija u turističkoj ponudi puno je širi i sveobuhvatniji pojam od pojma zabava «entertainment».

Kao zaključak nameće se saznanje da je animacija složen sustav nadahnuća i doživljaja koji često ima i nematerijalnu dimenziju koja se javlja u turističkoj ponudi kao njen nezaobilazni dio. Turističko putovanje rezultat je želje da se doživi nešto novo nešto očekivano, na novi način s jedne strane i potreba i želja da se poveća turistička potrošnja s druge strane. Animacija kao dio turističke ponude njen je osnovni element u kojem se ispunjavaju želje i potrebe turista s jedne strane i potreba nositelja turističke ponude da poveća turističku potrošnju s druge strane. Na kraju može se animacija u turizmu definirati: **„Turistička animacija dio je turističke ponude kojom se zadovoljavaju potrebe i želje turista da doživi očekivani i željeni turistički program, kojim organizator programa povećava turističku potrošnju“.**

Iz iznesenog zaključuje se važnost definiranja i cjelovitog određenja pojma animacija i njen značaj u turističkoj ponudi, posebno njen značaj u gospodarskoj valorizaciji ponuđenih animacijskih programa. Animacija je, kao element suvremene turističke ponude, rezultanta niza čimbenika koji utječu na njeno formiranje kao turističke ponude se jedne strane i čini složeni sustav turističke ponude koja potiče i povećava potrebe i motive da se ponuđeni animacijski program koristi i tako poveća zadovoljstvo turista, a koje turist i očekuje kroz novi doživljaj. Organizator i nositelj



ponude očekuje povećanje turističke potrošnje glede koje se organizira i nude animacijski programi.

### 3.2. Ciljevi animacije u turizmu

Polazeći od pitanja da li je osnovna ponuda «smještaj i prehrana» dovoljna za pokretanje turističkog posla, dolazi se do zaključka da nije dovoljno. Turisti traže nešto više od osnovnih sadržaja, traže i očekuju ispunjenje očekivanog doživljaja. Organizator ne čini programe i sadržaje zato što smatra da to vole turisti, već zato što potiče povećanje turističke potrošnje.<sup>33</sup> Osnovna motivacija za putovanje u neku od hrvatskih turističkih destinacija sunce i more ostaje najznačajnija (njih 82 % dolazi glede tog motiva), ali na taj osnovni motiv nadovezuje se sve više novih i dodatnih motiva kojima se ispunjava očekivano, željeno, sanjano, poželjno, novo, nedoživljeno ili nešto što je turiste dovelo upravo u to mjesto, objekt ili kod te grupe ljudi ili baš tog čovjeka. To novo što motivira u najvećem broju slučajeva je animacija, animacijski sadržaji, animator ili animacijski program.

Cijeli niz potreba i motiva koji navode turiste na određeno putovanje ili posjetu turističkom objektu ili programu izvodi se da bi turista bio zadovoljan, ali u toj dvostranoj želji da se doživi nešto novo nešto zbog čega se želi ispuniti očekivanje u suštini je doživljaj. Doživljaj je apsolutno osnova putovanja ili odabira objekt ili odabir programa, ali očito da nije dovoljno, potrebna je i druga strana interesa, a to je ispunjenje očekivanog i za drugu stranu turističke ponude, a to je realizacija turističke potrošnje. Ispunjenje očekivane gospodarske realizacije tj. dobiti dolazi iz turističke potrošnje koja čini osnovnu pokretačku snagu svakog organizatora, bilo poduzetnik ili menadžer. Na turističkom tržištu sastaju se dvije osnovne koncepcije: **doživljaj i dobit**.

Polazeći od općeg koncepta turističke ponude i sustava važnosti turističke animacije u povećanju turističke potrošnje i zadovoljstva turista da cjelovitije doživi turističku destinaciju, nameću se dva osnovna cilja turističke animacije:

- **Zadovoljstvo turista**

Zadovoljstvo turista da cjelovito i potpuno doživi turističku destinaciju i sve njene potencijale koji se nude i stavljaju turistu na raspolaganje kako bi doživio svoje motive i potrebe koje su ga pokrenule da posjeti određenu turističku destinaciju, objekt ili događaj tj. program koji mu se nudi. Doživljaj i zadovoljenje potreba turista čini ispunjenim očekivanim i priželjkivanim osjećajima, doživljajima i percepcijama za određeni program, objekt ili destinaciju.

<sup>33</sup> Jadrešić: «Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni», Zbornik istraživanja, Sveučilište u Splitu- Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2001., str.149.

- **Turistička potrošnja**

Povećanje turističke potrošnje drugi je cilj svakog animacijskog programa i ponude. Činjenica da je animacijski program dio turističke ponude čini animaciju važnom u povećanju turističke potrošnje. Animacijski program postaje tako drugi važni cilj zašto se pokreće, planira, organizira i nudi turistima. Turistička potrošnja cilj je svake gospodarske aktivnosti pa tako i animacije u turizmu. Ako je animacija dio turističke ponude onda je nezaobilazno da je ona i jedan od osnovnih ciljeva, a to je povećanje turističke potrošnje.

Na kraju može se zaključiti da se cjelovita turistička ponuda u kojoj je ponuda animacijskih programa samo njen dio, planira, organizira, kadrovski ekipira i realizira na turističkom tržištu glede dva osnovna cilja, a to su zadovoljenje potreba i motiva turista i povećanje turističke potrošnje. Turistička animacija dakle nije gospodarska aktivnost koja je samo sebi svrha niti je izdvojeni dio ponude u kojoj ciljeve ostvaruje samo jedna strana turističke ponude, odnosno potražnje. To je zajednička aktivnost organizatora ponude i potencijalnog turista, ali u kojoj obje strane nalaze ispunjenje svojih ciljeva koji ih i spajaju na izbirljivom turističkom tržištu.

### 3.3. Principi turističke animacije

Polazeći od ciljeva animacije u turizmu, ciljeva povećanja zadovoljstva turista i povećanje turističke potrošnje, postavlja se pitanje koji su to principi koji omogućuju ostvarenje takvih ciljeva, posebno u uvjetima brzih promjena i potreba da organizator ostvari svoj cilj s jedne strane i turista svoj cilj s druge strane, zahtjevnog sustava turističke ponude i potražnje.

Promatrajući sve navedene činjenice, ali i spoznaju da je animacijski program dio turističke ponude i tako važan sustav povećanja zadovoljstva turista i njegove nezaobilazne važnosti u povećanju turističke potrošnje, nameće se pitanje koji su to principi turističke animacije.

Sagledavajući turističku animaciju kao dio valorizacije animacijskih programa, uočava se pitanje koji su to principi turističke animacije. Polazeći od znanstvenih sagledavanja gospodarskih aktivnosti i zakonitosti koje vladaju na turističkom tržištu animacija u turizmu sagledava se kao dio ekonomike turizma, marketinga, ekonomike poduzeća, menadžmenta, organizacije rada, te cijeli niz drugih znanstvenih grana i podgrana.

Turistička animacija kao dio turističke ponude, kao i selektivni oblik turističkog sadržaja, zadovoljava potrebe i očekivano ispunjenje želja i potreba turista koji su doputovali u neku turističku destinaciju ili posjetili ponudeni animacijski program. Animacijski program potiče sadržajni boravak te dovodi do ostvarenja novog doživljaja, koji se pamti i koji postaje osnova putovanja i boravka u destinaciji.

Animacijski program organizatoru stvara očekivanu razinu dobiti koja se ostvaruje iz turističke potrošnje, samo uvećana turistička potrošnja zadovoljava organizatora animacijskog programa, ali je i dokaz kvalitete i zalog da je zadovoljan gost doživio očekivani program. Animacijski program uspijeva ako je primjeren odnosno odgovara potrebama i motivima. Animacijski program po svojem sadržaju mora biti prihvatljiv i mora osiguravati ostvarenje ciljeva animacije (zadovoljstvo turista i očekivanu turističku potrošnju). U ostvarenju povećane i očekivane turističke potrošnje svoje ciljeve ostvaruje organizator ponude, a turisti je potrošnja dokaz da je doživio program na sustavu vrijednost za novac "value for money".

Temeljem iznesenog definiraju se sljedeći principi animacije u turizmu:

- **Princip slobode**

Svaki ponuđeni program potencijalni turist koristi po svojoj volji i prema svojim potrebama i motivima da u turističkoj destinaciji doživi onaj doživljaj glede kojeg je i doputovao u turističku destinaciju ili odabrani ugostiteljsko turistički objekt. Princip slobode u ponudi znači slobodu odabira ponuđenog, bez prisile i uvjetovanja. Cilj je animacije zadovoljenje osnovnih motiva, prema tome sloboda je preduvjet tog ostvarenje i doživljaja, na sustavu vrijednost za novac.

- **Princip aktivnosti**

Turist-gost mora sudjelovati u programu, njegovo sudjelovanje je aktivno bez obzira koliko on duboko sudjelovao u nekom programu. Turist - gost može biti i aktivan i pasivan, ali mora biti nazočan tj. mora biti dio publike koja sudjeluje i konzumira ponuđeni program. Ako nije nazočan on nije aktivan, a intenzitet aktivnosti nije uvjetovan niti se mjeri, u pravilu on je rezultat zadovoljstva, ali to nije presudno u određenju principa animacije. Bez sudjelovanja u nekom ponuđenom programu nema ostvarenja animacijskog programa niti cilja animacije. Virtualni doživljaj ne isključuje doživljaj, niti je doživljaj nužno fizički dokazivati. Doživljaj je često imaginarnog i teško dokučivog stanja, važno je da turista doživi i ispuni očekivanu razinu programa tj. percepcije o programu. Program ne može biti nerealan ili nestvaran. Mora se uvijek zasnivati na sustavu vrijednost za novac.

- **Princip jednakosti**

Svaki turist koji sudjeluje u animacijskom programu ima ista prava i svi su jednaki. Svi su platili isti novac za ponuđeni program, prema tome imaju i ista prava. Koliko će biti angažirani i koliko će biti aktivno uključeni to je njihov izbor, pravo i sloboda, ali svi su jednaki u programu. Ne planira se i izvodi program samo za jedan manji dio publike on se izvodi za sve u destinaciji ili objektu.

- **Princip primjerenosti**

Princip primjerenosti odgovara na pitanje kakav mora biti animacijski program, on mora biti primjeren svakom segmentu turističke potražnje, a posebno uzrasti-

ma i životnim dobima turista. Posebno mora biti primjeren zahtjevima morala ili etike. Mora biti primjeren cijeni po kojoj je prodan, sustav vrijednost za novac (value for money). Animacijskim programom uspijeva se ostvariti postavljeni cilj, ako je primjeren odnosno odgovara potrebama i motivima turista. Animacijski program po svojem sadržaju mora biti prihvatljiv i mora osiguravati ostvarenje ciljeva animacije (zadovoljstvo turista i očekivanu turističku potrošnju).

Na kraju iznesenog može se zaključiti da su principi turističke animacije usko povezani sa ciljevima turističke animacije. Principi su osnova planiranja i realizacije svakog animacijskog programa i izostanak i jednog principa znači neuspjeh i pad doživljaja, a to znači neuspjeh animacijskog programa.

Animacija kao element suvremene turističke ponude zasigurno je složeni dio ukupne turističke ponude i osnovni cilj putovanja i odabira turističke animacije za svoje odredište. Turistička animacija razvija se paralelno sa razvojem turističkih tokova još iz vremena razvoja prvih putovanja koja su inicirale industrijske zakonitosti masovnih putovanja. Doživljaj i želja da se na putovanju doživi nešto novo i nedoživiljeno postaje osnova kreiranja i planiranja svake animacijske aktivnosti. Animacijski programi počeli su se razvijati u najrazvijenijim zemljama sa snažnim potrebama za putovanjima, kao što su Njemačka, Francuska ili SAD, a u naše krajeve se pojavila veoma rano, u isto vrijeme kada su se pojavile i potrebe za spajanjem turističke ponude i potražnje. Hrvatski animacijski sadržaji imaju tradiciju i duboko iskustvo. Animacija kao dio turističke ponude može se definirati kao skup znanja i vještina s kojima se povećava ispunjenje zadovoljstva i motiva putovanja turistima, a organizatorima omogućava povećanje turističke potrošnje.

### **3.4. Značenje hobija i igre - osnova turističke animacije**

Suvremeni čovjek svakodnevno se suočava s mehaniziranim načinom rada koji ga često zaokuplja i izvan radnog vremena ne dopuštajući mu koncentraciju i izražavanje vlastite slobode i kreativnosti. Kao otpor takvome stanju javljaju se hobiji i igre različitih vrsta.

Hobi je nešto što se ne radi ozbiljno, što nema novčanu vrijednost i ne služi nikome, osim nama samima, nešto što izmiče iz sustava vrijednosti, što nije ni dobro ni loše.<sup>34</sup> Rezultat hobija gotovo je nepostojeći i nema nikada objektivnu, već samo subjektivnu vrijednost. Za razliku od obveznih poslova hobi je izabran vlastitom voljom i tako unosi nešto živosti u suvremeni način života.

---

<sup>34</sup> Martinić, T.: «Slobodno vrijeme i suvremeno društvo», Informator, Zagreb, 1977., str. 73.

Hobi je naziv za aktivnosti koje se rade zbog osobnog zadovoljstva, a ne zbog novčanih nagrada ili primanja. Kroz hobi osoba može proširiti znanje, vještinu i iskustvo te uspostaviti (brojne) kontakte s drugim ljudima koje zanima isti hobi. Za postignuća u hobiju osoba može dobiti i nagrade od kruga istomišljenika ili od šire zajednice (npr. za slikanje ili fotografiju), ali osnova hobija je osobno zadovoljstvo.<sup>35</sup>

Igra je uvijek određeni slijed, za razliku od zabave. U igri je sadržan cilj, ona teži ispunjenju, postizanju određenog rezultata, dok je u zabavi osnovno opuštanje i psihofizička relaksacija. Zato je igra u svom prvom stupnju, kod djece, najčešće ponavljanje, oponašanje nekih osnovnih ljudskih akcija i potreba.<sup>36</sup>

Osnovni preduvjet da bi se pojedinac uključio u aktivnosti hobija i igara je postojanje slobodnog vremena i dokolice.

### 3.4.1. Slobodno vrijeme i dokolica – preduvjeti za razvoj hobija i igre

Polazeći od opće spoznaje: “Dosada je začetak svih zala” Voltaire, Candide,<sup>37</sup> dolazi se do spoznaje o važnosti ispunjenja slobodnog vremena i njegovog kreiranja, kako bi ono postalo osmišljeno i donijelo učinak zbog kojeg je i nastalo slobodno vrijeme, svrha slobodnog vremena nije doživljaj zla, već doživljaj lijepog korisnog i onog zbog kojeg se čovjek i zalaže da ima slobodno vrijeme - pozitivan i očekivani doživljaj.

Promjene u današnjem društvu koje su nastale u proizvodnji, sve veća industrijalizacija, a posljedično i veća zarada, otvorile su prostor za sve više slobodnog vremena koje se često koristi i za putovanja. Slobodno vrijeme, kultura i turizam zasničaju se na racionalizaciji posla. Povećana racionalizacija posla stvara više slobodnog vremena i nove mogućnosti potrošnje tog vremena, uživanje u njemu, poboljšanu rekreaciju, više vremena za kulturu i putovanje.<sup>38</sup> Te promjene imaju utjecaj ne samo na putovanje, a tako posljedično i na turistički sektor, već i na slobodno vrijeme koje čovjek provodi kada nije na putovanju, već je kod kuće. Određene studije<sup>39</sup> navode priličan broj ispitanika koji sudjeluju u raznim aktivnostima u slobodno vrijeme kao što su npr. odlazak u kino, sportske aktivnosti, kompjutorski hobiji, ples, crtanje, poezija, tkanje, fotografija, kreativno pisanje, keramika, izrada nakita, kupnja umjet-

<sup>35</sup> <http://hr.wikipedia.org/wiki/Hobi> (24.7.2007.)

<sup>36</sup> Martinić, T.: «Slobodno vrijeme i suvremeno društvo», Informator, Zagreb, 1977., str. 75.

<sup>37</sup> [luk.link.ba/slobodno\\_vrijeme](http://luk.link.ba/slobodno_vrijeme) (25.7.2007.)

<sup>38</sup> Sellers, P.: «The Boss's Other Life», Fortune. Vol 136/10, New York 1997., str. 156.

<sup>39</sup> Klein, L.: «Participation in Various Leisure Activities, by Sex and Age» (2007)., Bureau of the Census. U.S. Department of Commerce. New York (2007)., str.97.

nina, pjevanje, itd. Također, brojni su napisi i studije<sup>40</sup> koji pokazuju kako sudjelovanje u raznim kreativnim radionicama izaziva izuzetno zadovoljstvo u čovjekovom psihološkom životu. Stoga se umjetnost često rabi u liječničkim tretmanima jer ima pozitivan učinak na čovjekovo opće stanje.

Slobodno vrijeme i dokolica u današnjem društvu zauzimaju značajno mjesto jer se jedino u vremenu oslobođenom od čvrstih obveza pojedinac može opustiti i uspostaviti vlastiti odnos prema nekim osobnim ciljevima i potrebama.<sup>41</sup>

Svakodnevne obaveze prema poslu, obitelji koče suvremenog čovjeka u njegovu nastojanju da izrazi samoga sebe i da se bavi aktivnostima koje mu nisu nametnute, već ih je on izabrao vlastitom voljom, a to su upravo razni hobiji i igre.

Brojne slobodne aktivnosti izabrane po vlastitoj volji kojima se ljudi bave u dokolici dostatne su kao dokaz da čovjek ima istinsku potrebu za smislenim, oblikovnim djelovanjem. Dokolica je prostor gdje se čuva, makar i u najjednostavnijim oblicima, izravni vid čovjekove djelotvornosti.<sup>42</sup>

Na pojmovnoj i jezičnoj razini nije uvijek jasan odnos između slobodnog vremena, dokolice i besposlice pa se često, iako sasvim pogrešno, poistovjećuju besposlica i dokolica. No razlika je među njima velika. Doduše i jedna i druga neka su vrsta slobodnog vremena, ali dok je besposlica vrijeme u kojem je čovjek slobodan od posla ili rada kao prisilne djelatnosti, dokolica je naprotiv vrijeme u kojem je čovjek slobodan za neposredno djelatno ostvarenje, za igru, za stvaralaštvo.

Ako je slobodno vrijeme zapravo vrijeme slobode, a najbolji su izraz slobode upravo igra i stvaralaštvo, onda je bit slobodnog vremena dosegnuta tek u dokolici i tek je dokolica pravo slobodno vrijeme, dok je besposlica to tek uvjetno. Ako ne postoje objektivne i subjektivne pretpostavke da se besposlica ispuni bitno ljudskim i uljudujućim sadržajem, nego ostaje tek na razini besmislenog nerada, «ubijanja vremena», ili čak potrošačke izmanipuliranosti, ona nije vrijeme mogućnosti i slobode, već naprotiv vrijeme nemogućnosti i neslobode, tj. neslobodno vrijeme.

Budući da je osobnost u svojoj biti sloboda, odnosno da je tek samoosviještena sloboda osobnost, dokolica je nužna pretpostavka razvitka osobnosti ili, još bolje, dokolica je slobodno vrijeme upravo zato što je vrijeme razvitka osobnosti. Kao što je odgajanje - ako je istinsko odgajanje, a ne tek manipulacija koja se predstavlja kao odgoj - uvijek odgajanje za osobnost, tako je ono uvijek i odgajanje za dokolicu.<sup>43</sup>

Dokolica je ostvarenje individualne slobode. Ako je čovjek inače zatvoren u krug obveza, u dokolici je prepušten sam sebi. U dokolici se, prema tome, iskazuju

<sup>40</sup> Klein, E. L.: «Better Ways to Spend Time While Recuperating». Health Confidential., 1994. Vol 8/9, Philadelphia 1994., str. 10.-12.

<sup>41</sup> Spencer, P.: »*The Artist Within*. Woman's Day., 2004., Vol 67/16, 2004., str. 96.-98.

<sup>42</sup> Martinić, T.: «Slobodno vrijeme i suvremeno društvo», Informator, Zagreb, 1977., str. 78.

<sup>43</sup> www.ufzg.hr, (25.7.2007.)

spontanost i sloboda izbora, te se u njoj iskazuje potpuni čovjek i ostvaruju ljudske slobode.<sup>44</sup>

Dokolica se cijeni kao vrijednost za sebe, kao prostor u kojem čovjek utemeljuje ravnotežu izgublenu u radu i ostvaruje se kao slobodno biće. Ona se odvaja od rada kao nešto što postoji samostalno, samo formalno, količinski utemeljeno na radu jer se smanjenjem radnih sati uvećavaju slobodni sati, odnosno prostor za realizaciju čovjekove slobode.

U slobodnoj dokolici ostvaruje se novi homo faber isprepletanjem aktivnosti oslobođene neposrednog materijalnog interesa i onih što su korisne; svaštarenje, uradi sam itd. U dokolici se stvara i novi homo ludens koji sudjeluje u skupnim igrama, športu, turističkim putovanjima, zatim homo socius koji se neposrednije uklapa u zajednicu i konačno homo sapiens kojemu su na usluzi mnogi izvori informacija s različitih područja ljudskog znanja.<sup>45</sup>

### 3.4.2. Hobi i igra - osnova za turističku potražnju

Sve čime se ljudi bave može biti predmetom hobija: umjetnosti poput glazbe, plesa, slikanja; tehnika poput modelarstva, maketarstva, izrade minijatura, igranja društvenih igara na ploči s figurama, sakupljanja kositrenih vojnika, željeznica, vozila ili povijesnih vozila: brodova, zrakoplova, tenkova; programiranja znanosti poput astronomije, matematike, športa, obrtničkih radova poput stolarstva, šivanja; poljoprivrede poput vinogradarstva, vrtlarstva, uzgoja bonsaija, pčelarstva ili aktivnosti poput uzgoja i dresure pasa, sakupljanja poštanskih maraka, promatranja ptica.

Hobijem se, dakle čovjek bavi u slobodno vrijeme koje se može poklapati s vremenom godišnjeg odmora, ali i ne mora. Uobičajenije je hobi prakticirati u slobodno vrijeme koje je opozicija radnom vremenu, a ne podudara se s vremenom godišnjeg odmora.<sup>46</sup>

Hobi se ne prakticira iz financijskih pobuda, već naprotiv, često upravo bavljenjem njime zahtijeva dodatna financijska ulaganja. Hobi se javlja kao reakcija protiv premoći brzine, standardiziranog i sasvim gotovog objekta, organizacije koja dolazi «odozgo», rada na traci. Najbitnije obilježje hobija je da se on odlikuje subjektivnošću koja ne donosi nikakvu materijalnu korist i predstavlja zadovoljstvo samo pojedincu koji se njime bavi.

Čim postaje zanimljiv za nekoga drugog, njegovo značenje nije samo rekreacija, nego i pružanje zadovoljstva drugome.

<sup>44</sup> Bartoluci, M., Čavlek, N. i ostali: «Turizma i sport-razvojni aspekt», Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2007., str. 74.

<sup>45</sup> Martinić, T.: «Slobodno vrijeme i suvremeno društvo», Informator, Zagreb, 1977., str. 98.

<sup>46</sup> <http://bib.irb.hr>, (25.7.2007.)



Hobi i slobodne aktivnosti nameću drugi odnos prema radu, pružaju mogućnost sagledavanja ljudskog djelovanja u drugim relacijama.

Hobi afirmira vrijednost čovjekova vremena i energije s obzirom na neposredna, a ne konačna zadovoljstva i izravno povezuje cilj rada s određenom osobom koja ga obavlja.<sup>47</sup>

U dokolici se danas iskazuju raznoliki oblici igre. Sama igra obilježava se kao iskazivanje viška energije, zabava, vježbanje instinkta, ponavljanje i opuštanje. Igre istovremeno i motiviraju, potiču i održavaju interes sudionika početkom i tijekom date aktivnosti i olakšavaju proces stjecanja novih saznanja, vještina i navika. Konačno, situacije sportskih natjecanja su po mnogim obilježjima *igrovne* situacije. Postoji relativno opsežan popis ljudskih akcija i transakcija koje bivaju imenovane kao *igre*.

### 3.4.3. Obilježja igre kao čovjekove osnovne aktivnosti, preduvjet za nastanak turističke potražnje - animacije (po Rogeru Cailloisu)

Igra je sredstvo bijega od svakodnevnog života, igrači su u mogućnosti napustiti igru kad žele, a u igru se upuštaju po svojoj želji. Ovi zaključci navode Cailloisa da igru definira kao aktivnost s ovim obilježjima<sup>48</sup>:

1. **sloboda** – (Na igru se igrač ne može primoravati, a da time igra ne izgubi prirodu vesele razonode; igrač slobodno ulazi u igru i slobodno je napušta, ako želi.),
2. **izdvojenost** – (Igra je ograničena vremenskim i prostornim, unaprijed utvrđenim granicama; ona je rezerviran svijet, a napuštanje tog svijeta od strane igrača povlači diskvalifikaciju.),
3. **neizvjesnost** – (Tok i ishod igre ne može se unaprijed predvidjeti; snage protivnika trebaju biti ujednačene i nad svakim igračem treba postojati prijatna poraza.),
4. **neproductivnost** – (Igra ne stvara ni dobra, ni bogatstva, osim prenošenja vlasništva unutar kruga igrača; ishod igre je situacija slična (jednaka) onoj na početku igre.),
5. **propisanost** – (Podvrgnutost propisima koji ukidaju obične “oficijelne” zakone i uvode za trenutak novu, jedino važeću zakonitost.),
6. **fiktivnost** – (Nužnost svjesnosti o novoj vrsti realnosti ili nerealnosti u odnosu na svakodnevni život.),

<sup>47</sup> Martinić, T. «Slobodno vrijeme i suvremeno društvo», Informativ, Zagreb, 1977., str. 75.

<sup>48</sup> J. Sindik, “Psihosociološko određenje igara kroz teoriju Rogera Cailloisa”, Znanstveno-stručno savjetovanje Slobodno vrijeme i igra [u okviru priredbe] 9. zagrebački sajam sporta i nautike, Zagrebački velesajam, 24., 25. i 26. veljače 2000.: zbornik radova, Zagreb, Fakultet za fizičku kulturu, 2000., str. 31-37.

7. **svjesnost** – (Odvijanje igrovne aktivnosti odvija se na svjesnom nivou; igrač je svjestan o postojanju igrovne aktivnosti i o vlastitom učešću u njoj.),
8. **zadovoljstvo** – (Samo sudjelovanje u igri donosi specifičnu vrstu zadovoljstva; ishod igre pak može stvarati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo.).

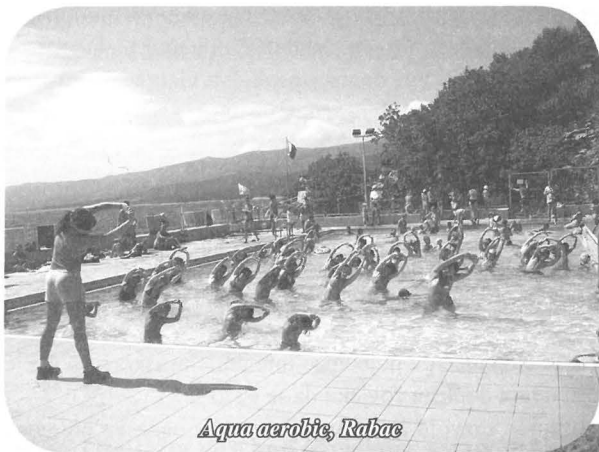
U svijetu dosadnoga, monotonog, specijaliziranog rada igra je način da bi se nadopunio fiziološki i afektivni odmor kojem je svrha uspostavljanje ravnoteže ličnosti. Igra također dokazano oslobađa od agresivnosti pa tako sportski sukobi i igre dopuštaju da se na prihvatljiv način i živi instinkt za nasiljem. Igra je dječja forma ljudske spontanosti. Za odrasle se ne radi o iskustvu, već o načinu da se boravi izvan zbilje.

Fenomen igre proizlazi iz činjenice da pojedinac ima potrebu iskoristiti svoje sposobnosti i svoju osobnost, a igra dopušta čovjeku da se iskaže.

Igra također može doprinijeti razvoju kolektivnog osjećaja nadasve potrebna svakom pojedincu, pripadniku treće tehnološke revolucije, dobu u kojem živimo sa svim nedaćama i pritiscima koje stvaraju uvjeti života i rada u uvjetima opće globalizacije i brzog rasta primjene novih tehnologija. Bitno je naglasiti i činjenicu da su elementi igre red, oblik i smisao te da igra stvara red i jest red. Hobi i igra kao osnova ljudske aktivnosti tako postaju pokretačka snaga i osnovni poticaj za razvoj turističke potražnje. Ljudi u osnovi putuju da bi doživjeli ili ispunili svoj hobi, da bi se igrali onim za čime čeznu u tijeku svojeg osnovnog posla ili zanimanja, teže izlasku iz svoje osnovne profesije. Tako hobi i igra postaju osnova za turističku potražnju.

## **Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja ZNAČAJ, ULOGA I CILJEVI ANIMACIJE U TURIZMU**

1. Odredite osnovne pojmove animacije!
2. Definirajte animaciju u turizmu!
3. Objasnite etimološko i semantičko značenje pojma animacije u turizmu!
4. Odredite osnove europskog pristupa animacije u turizmu!
5. Odredite osnove američkog pristupa animacije u turizmu!
6. Odredite ciljeve animacije u turizmu!
7. Odredite osnovne principe animacije u turizmu!
8. Definirajte značenje hobija i igre kao osnova potreba za putovanjem i potražnje za sadržajima animacije u turizmu!
9. Definirajte hobi i njegov značaj u suvremenoj turističkoj ponudi!
10. Definirajte igru i njen značaj u strukturiranju animacijskih sadržaja!



*Aqua aerobik, Rabac*

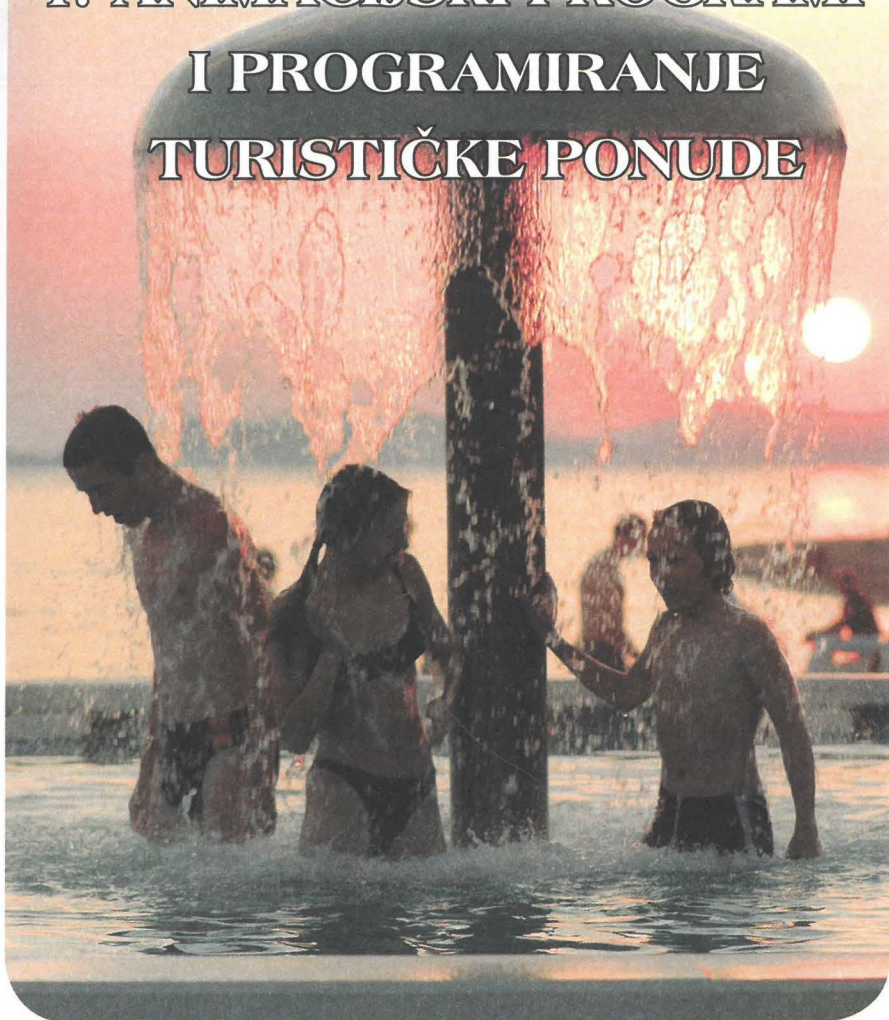


*Surfing, Mali Lošinj*



*Tenis sadržaji, Poreč*

# 4. ANIMACIJSKI PROGRAMI I PROGRAMIRANJE TURISTIČKE PONUDE





## 4. ANIMACIJSKI PROGRAMI I PROGRAMIRANJE TURISTIČKE PONUDE

### 4.1. Područja i vrste animacijskih programa

- 4.1.1. Opći pristup područjima animacijskih programa
- 4.1.2. Sadržajni pristup području animacijskih programa
- 4.1.3. Vremenski pristup području animacijskih programa
- 4.1.4. Ponudbeni pristup području animacijskih programa
- 4.1.5. Vlasnički pristup animacijskim programima

### 4.2. Čimbenici programiranja animacije u turizmu

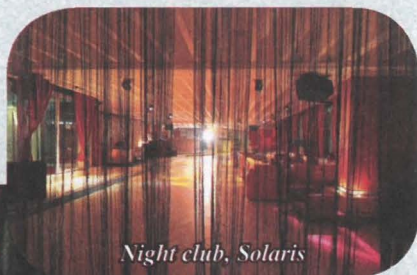
- 4.2.1. Prostor kao čimbenik animacijskog programa
- 4.2.2. Kadrovi kao čimbenik animacijskog programa

### 4.3. Animacijski programi - sadržaji ponuđenog programa

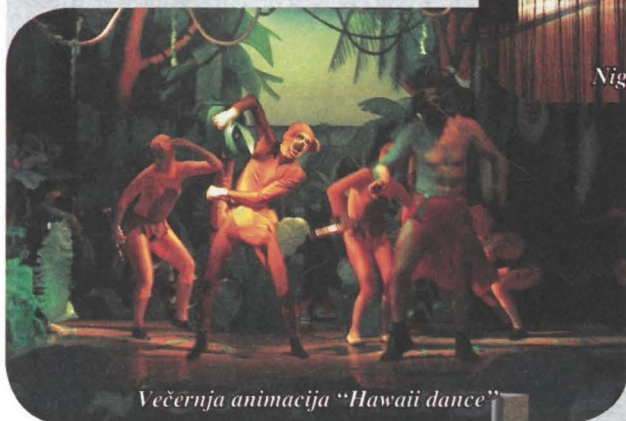
- 4.3.1. Animacijski programi za odrasle
- 4.3.2. Animacijski programi za djecu
- 4.3.3. Posebni programi i produkti - Team building programi

### 4.4. Osnovna tehnička podrška za izvođenje animacijskih programa

- 4.4.1. Gosti kojima su namijenjeni animacijski programi
- 4.4.2. Mjesta izvođenja animacijskih programa
- 4.4.3. Tehnička sredstva i oprema za izvođenje animacijskih programa



*Night club, Solaris*



*Večernja animacija "Hawaii dance"*

## 4. ANIMACIJSKI PROGRAMI I PROGRAMIRANJE TURISTIČKE PONUDE

Animacijski programi materijalizirani su sustav turističke ponude, kao rezultat procesa programiranja. Programiranje animacijskih programa u najširem značenju, podrazumijeva planiranje sadržaja i procedura izvođenja nekog animacijskog programa u nekom prostoru i vremenu za ispunjenje potreba i motiva dolaska grupe turista ili pojedinca u neku destinaciju ili ugostiteljsko turistički objekt, za koje se programirani program i izvodi.

### 4.1. Područja i vrste animacijskih programa

U nastavku se iznose vrste animacijskih programa promatrane s više aspekata podjele i klasifikacije vrsta animacijskih programa. To su područja u kojima se planiraju, organiziraju i realiziraju animacijski programi. Područja, odnosno pristupi vrstama animacijskih programa jesu: a) opći pristup, b) sadržajni pristup, c) vremenski pristup, d) ponudbeni pristup, e) vlasnički pristup.

#### 4.1.1. Opći pristup područjima animacijskih programa

Najopćenitija podjela animacijskih programa promatra se kroz sustav grupiranja animacijskih programa polazeći od osnovnih skupina programa koji se nude turistima.

Uvažavajući opći pristup, prema Krippendorfu to su sljedeće skupine animacijskih programa:<sup>49</sup>

- **kretanje** - šport, športske igre, šetnje...
- **druženje** - piknik, izlet, rođendan, igre za djecu...
- **stvaralačke aktivnosti** - fotografiranje, crtanje, kolaži, radionice ...
- **naobrazba** - kongresi, koncerti, pjesničke večeri, predavanja...
- **pustolovine** - rafting, logorovanje, noćno skijanje, ronjenje, banggy jamping...
- **mirovanje** - joga, mirovanje, meditacija...

<sup>49</sup> Krippendorf, J.: «Putujuće čovječanstvo» SGL Zagreb, Zagreb 1986., str. 56.

### 4.1.2. Sadržajni pristup području animacijskih programa

Modeli animacijskih programa, koji imaju za cilj okupljanje gostiju, povećanje zadovoljstva i povećanje turističke potrošnje, mogu biti:

1. **športsko-rekreativni programi,**
2. **zabavni programi i igre,**
3. **kulturno-umjetnički programi,**
4. **ostali programi.**



#### 1. Športsko-rekreativni programi

- a) Vježbanje, razgibavanje i opuštanje (gimnastika, jutarnje vježbanje, trčanje, jogging, razgibavanje u vodi, plivanje u bazenu, itd.).
- b) Športsko-zabavne igre (body building, bowling, igre sa loptom, stolni tenis, tenis, minigolf, veslanje, jedrenje, skijanje na vodi).
- c) Športski turniri (tenis turniri, turniri u malom nogometu, itd.).

Turniri i natjecanja mogu imati sljedeća obilježja:

- interni turniri,
- otvoreni turniri,
- igre širih razmjera - turističke olimpijade i slično itd.

- d) Športske škole (tenis škole, škola jedrenja, škola skijanja, škola itd.).

Škole športova i sparing partneri imaju sljedeća obilježja i grupirana su u tri skupine škola:

- škole za početnike: tenis, jedrenje, ronjenje, skijanje;
- škole za napredne: tenis, jedrenje, ronjenje, skijanje;
- škole za najzahtjevnije (izuzetno zahtjevne), usluge sparing partnera: tenis, jedrenje, ronjenje, tour-skijanje izvan uređenih staza itd.

- e) Šport - hobi (učenje ribolova, fotosafari, avio-modelarstvo itd.).

Igra i hobi u animaciji imaju posebnu važnost i značaj: (vidi poglavlje 3.4.).

- f) Iznajmljivanje opreme i terena u športskoj rekreaciji:

- iznajmljivanje terena (tenis, mali nogomet, košarka, rukomet itd.),
- iznajmljivanje opreme (plovni objekti-pedaline, sandoline, čamci, tobogani,
- iznajmljivanje športskih rekvizita, (reketi, pikado, mini golf palice i lop-tice, lopte, odjeća, maske, peraje, itd.).

#### 2. Zabavni programi i igre - «entertainment»

- a) Zabavni programi: izbor mis, izbor mistera, izbor najbolje grimase, izbor najboljeg plesnog para, maskenbal, igra na vodi, pidžama parti, pivo parti, vino parti, ribarska noć, fešta..., maslina, grožđa-Martinje, itd.
- b) Igre na moru, vodi, bazenu: igre loptom, igre uz glazbu na bazenu, itd.



- c) Zabavni programi za djecu: igre za djecu uz rekvizite, ples za djecu, dječje igre, video igre, crtani filmovi, itd.
- d) Zabave i ples: plesne igre, igre uz glazbu, aktivni ples, plesne koreografije, umjetnički ples, folklorni ples itd.  
Zabavni programi igara, modne kreacije-fashion news, napuhavanje balona, natjecanje u brzom konzumiranju jela, najsmješniji plesni par, natjecanje u plesu sa bocom ili jabukom, punjenje lonca sa vodom, natezanje užeta, hodanje po gredi, sastavljanje užeta ili papirnih dijelova, ženski boks, lokalni folklor, klape itd.
- e) Zabava u klubovima: all inclusiv programi, zatvoreni programi za određeni krug ljudi, ciljani programi za manifestacije itd.
- f) Glazbeno-zabavni programi: tip glazbe, namjena glazbe, organizacija glazbe, nagrade, ocjenjivački sudovi – žiriji, konzumacija, ulaznice, garderoba itd.

### 3. Kulturno-umjetnički programi

- a) Glazbeni programi: festivali, koncerti ozbiljne glazbe, koncerti lokalne i etno glazbe itd., glazbene večeri, folklorni nastupi, nastupi umjetnika u posebnim prostorima i lokacijama itd.
- b) Likovni programi: likovne izložbe, organizacija programa u galerijama-muzejima-lapidarijima itd., galerije, itd.
- c) Grafički i vizualni programi: izložbe grafičkih i vizualnih sadržaja, grafičke radionice, virtualno elektronske prezentacije.
- d) Programi i organizacije izložaba, programi predavanja iz povijesno-kulturne baštine, itd.
- e) Sinkretički programi: scenski programi namijenjeni turistima, scenski programi u kojima sudjeluju turisti, tematske scenske animacije i programi.
- f) Individualna animacija: organizirano sudjelovanje u kombiniranim ad hoc programima (*Primjer: Bar Lero u Dubrovniku kod Marka-pianino i saksafon na raspolaganju gostima i sami se zabavljaju* itd.).
- g) Programi posjete muzejima, programi u muzejima, galerijama, lapidarijima.  
Programi posjete arheološkim nalazištima, arheološkim parkovima, scenski programi u povijesnim građevinama i lokalitetima.

### 4. Ostali programi

- a) Programi u zdravstvu, Wellness programi (integralni programi vezani uz wellness programe, rehabilitaciju, održavanje zdravog života, itd.).
- b) Političko društveni programi (animacijski programi vezani uz političke skupove i aktivnosti, društveni događaji itd.).
- c) Vjerski programi: programi vezani uz vjerske manifestacije i događanja, povezana uz vjerske obrede i vjersko društvena događanja (*Primjer: Majka Božja na Trsatu, Majka Božja u Mariji Bistrici, Bračni susreti Betanija na Lošinju, itd.*).

- d) Organizacija raznih škola i posebnih programa učenja: programi slikarstva i likovnih umjetnosti, programi kiparstva, programi učenja i upoznavanja sa glazbom, programi hobističkih aktivnosti, radio-modelarstvo avio-modelarstvo, udičarenje, auto-modelarstvo itd., škole plesa, škole kuharstva, škola starih zanata (*Primjer: Ljetna škola kiparstva u Labinu-akademski kipar Josip Diminić, itd.*).
- e) Berba plodova, maslina, grožđa, tartufa, kestena, život na selu, sudjelovanje u seoskim ili obrtničkim aktivnostima itd.
- f) Razgledavanje morskog dna, aquavision sa brodom ili organizirano na druge načine.
- g) Čuvanje djece.
- h) Izložbe raznih tema i namjena.
- j) Ostali animacijski programi koji se ne mogu svrstati u niti jednu navedenu skupinu.



Navedene skupine animacijskih programa: športsko-rekreativni programi, zabavni programi, kulturno-umjetnički programi, ostali programi, moguća su podjela po principu sadržaja programa. Moguće su i drukčije podjele koje određuju čimbenici programiranja animacije, ali su ovo najčešći modeli.

### 4.1.3. Vremenski pristup području animacijskih programa

Sustav putovanja i potreba povezivanja boravka turista u nekoj odabranoj turističkoj destinaciji koji se uvijek vezuju za potrebe i obaveze u mjestu stalnog boravka nameću potrebu da se putovanje pa tako i privremeni boravak u turističkoj destinaciji mora podijeliti na dane i tjedne. Putovanja koja su organizirana moraju se vezivati uz određene vremenske konstante kao što su tjedni, dekade, mjeseci itd. Animacijski programi veoma često se zbog potreba prakse dijele s vremenskog aspekta na tri često primijenjivana područja: sezonske programe, tjedne i dnevne animacijske programe.

**Sezonski programi**, obilježeni su vremenom dužim od jednog mjeseca pa do jedne godine. Sezonski programi dijele se na mjesečne ili dekadne programe. To su u pravilu sezone: sezona kupanja, sezona skijanja, sezona jedrenja, sezona ronjenja, sezona ribarenja, sezona igranja tenisa, sezona maškara, sezona..., itd. Sezonski programi u najvećem broju slučajeva se ponavljaju, ali tek u narednoj godini sa uobičajenim sezonskim oscilacijama. Sezonski programi se u pravili dijele na mjesečne ili dekadne programe (mjesec ili deset dana).

**Tjedni programi**, obilježeni su animacijskim programima koji su duži od jednog dana i ne traju više od jednog tjedna. Tjedni programi dijele se na dnevne programe, tj. na sedam dana, od kojih je u najvećem broju slučajeva prvi dan u nedjelju,

a posljednji u petak, te se završni programi planiraju za petak na večer, (podjela diploma, gala večere, itd.). To su animacijski programi koji su veoma česti i programiraju se za jedan tjedan. U pravilu započinju subotom sa pićem dobrodošlice ili nedjeljom, a završavaju petkom sa gala večerom «Gala dinner» i podjelom uvjerenja, priznanja ili sličnih poklona koji imaju karakter održavanja tjednog programa u dužem dobrom sjećanju. To su najčešće sljedeći programi: škola jedrenja, škola skijanja, škola slikanja, kongres, seminar, sportski turnir, politički kongresi i susreti, društvena događanja, itd.

Tablica br. 1: Tjedni raspored animacijskih programa

| Ponedjeljak                              | Utorak   | Srijeda                                  | Četvrtak                                 | Petak  | Subota                                   | Nedjelja  |
|--|--|--|--|--|--|---|
| 8,00 - 8,45                              | 8,00 - 8,45                                      | 8,00 - 8,45                              | 8,00 - 8,45                              | 8,00 - 8,45  | 8,00 - 8,45                              | 9,00 - 11,00  |
| • Jutarnja gimnastika u bazenu uz glazbu | • Jutarnja gimnastika u bazenu uz glazbu         | • Jutarnja gimnastika u bazenu uz glazbu | • Jutarnja gimnastika u bazenu uz glazbu | • Jutarnja gimnastika u bazenu uz glazbu           | • Jutarnja gimnastika u bazenu uz glazbu | ° Doček novih gostiju   |
| 10,00-13,00                              | 10,00-13,00                                      | 10,00-13,00                              | 10,00-13,00                              | 10,00-24,00  | 10,00-13,00                              | 10,00-13,00   |
| ▪ igre na bazenu                         | ▪ igranje boća                                   | ▪ odbojka, nogomet, tenis                | ▪ mini golf turnir                       | ♦ tur fešta  | ° doček novih gostiju                    |   |
| 18,00-20,00                              | 17,30-19,00                                      | 15,00-18,00                              | 16,00-18,00                              |  |  | 17,00-19,00   |
| ° večer kontakta s gostima               | ° tečajevi jezika, kuhanja, fotografije, crtanja | ° program za djecu                       | ° tečaj za neplivače                     |  |  | ° upoznavanje novih gostiju s hotelom sadržajima i destinacijom |
| 20,00                                    | 21,00  | 20,00                                    | 20,30                                    | 20,00  |  | 20,00-24,00   |
| ♥ ples na terasi                         | ♥ folklorna večer                                | ♥ večer s roditeljima i druženje         | ♥ društvene igre                         | ♦ podjela diploma i fotografija, završetak turnira |  | ♥ ples  |
|  |  |  | 21,00                                    |  | 20,00-24,00                              |   |
|  |  |  | ♥ ples na terasi s ciljanim grupama      |  | ♥ glazba i koncert za goste grupe        |   |

Izvor: Obrada autora prema programima u hotelima s 3 i 4 zvjezdice, Opatija kolovoz 2007.

Tjedni programi koji su prikazani u tablici br. 1 prikazuju raspored aktivnosti i planiranja aktivnosti animacijskih programa koji se potencijalnim gostima nude po sustavu ponude cjeline koju čini tjedan. Animacijski programi čine cjelinu u jednom tjednu sa ponudom da program čini jedan tjedan.

**Dnevni programi**, najveći broj animacijskih programa ima obilježja dnevnog programa, u pravilu dnevni program traje samo jedan dan. Dnevni programi dijele se na:

- jutarnji program
- prijepodnevi program
- poslijepodnevi program
- večernji program i
- noćni program.

Dnevni programi su po svojoj strukturi usko specijalizirani i usmjereni na ciljani segment turističkog tržišta. Dnevni programi su najčešći.



Tablica br. 2: Dnevni animacijski programi

| Vrsta dnevnog programa | Mogući programi  | Primjedba   |
|------------------------|--|---|
| jutarnji program       | ♦ yoga, razgibavanje, šetnja, stretching, aerobik, aqua aerobik  | ♦ prije ili nakon zajutraka, vezan za buđenje i pripremu tijela za dan                          |
| prijepodnevi program   | ♦ izleti, takmičenja, posjeti muzeju, škole, turnir  | ♦ za velike fizičke napore  |
| poslijepodnevi program | ♦ izleti, takmičenja, športska takmičenja, igre uz bazen, vodu itd.  | ♦ vrijeme nakon ručka i nakon pauze za jelo, smanjeni fizički napori                            |
| večernji program       | ♦ izložbe, fashion news, folklorne priredbe, animir glazba, predavanja, revije, poezija, prezentacije, programi uz aperitiv itd. | ♦ vrijeme za pripremu tijela za večeru, tijek večere i vrijeme odmah nakon večere, manji napori |
| noćni program          | ♦ ples, igre, zabave, izbor mis, izbor mistera,  | ♦ vrijeme za kasne večernje sate, traži veće napore   |

Izvor: Cerović, Z.: *Animacija u turizmu*, HUH Opatija, Opatija 1998., str. 101.

Dnevni programi su programi koji se nude tijekom jednog dana. Važno je za spomenuti da se dnevni programi dijele prema fiziološkim osobinama čovjeka tj. gosta. Tako se programi koji se nude u jutarnjim satima programiraju za fiziološke potrebe čovjeka primjerene jutarnjim potrebama, buđenja i pripreme ljudskog tijela za napore koji mu predstoje, a to su: joga, razgibavanje, šetnja, stretching, aerobik, aqua aerobik. Prijepodnevi i poslijepodnevi programi vezani su uz najveća fizička

napreznja, najčešće to su programi: izleti, takmičenja, posjeti muzeju, škole, turnir kao i izleti, takmičenja, športska takmičenja, igre uz bazen, vodu itd. Večernji programi vezani su za pripremu ljudskog tijela za konzumiranje večere i pripremu za večernje vrijeme, to su programi vezani uz večeru njenu pripremu i neposredno vrijeme nakon večere, to su programi: izložbe, fasion news, folklorne priredbe, animir glazba, predavanja, prezentacije, poezija, programi uz aperitiv, revije, šetnje uz lungomare, itd. Noćni programi su vezani isključivo za kasne večernje i duboko noćne sate, to su programi vezani uz odmor i za manje fizičke napore, to su obično sljedeći programi: ples, igre, zabave, izbor mis, izbor mistera, igre na sreću, kazališni programi, itd.

#### 4.1.4. Ponudbeni pristup području animacijskih programa

Animacijski programi uvijek su dio turističke ponude u sustavu zadovoljenja potreba i motiva turista, a organizator putovanja ima cilj povećanja ukupne turističke potrošnje, ali i zadovoljenja potreba i motiva putovanja. S toga animacijski programi sa aspekta ponude i organizatora putovanja mogu biti: ponuđeni animacijski programi, mogući animacijski programi i slobodni animacijski programi.

##### - Ponuđeni animacijski programi

Ponuđeni animacijski program, dio je ukupnog aranžmana turističkog putovanja, obično je to "paket aranžman", ponuđen je s ostalim uslugama putovanja. Organizator putovanja ga ugrađuje u plan putovanja, cjelokupna organizacija je dio animacijske ponude organizatora tj. turističke (putničke) agencije. Program je cjelovit i čini cjelinu turističkog putovanja. *Primjer: gost hotela ili autokampa u cijenu smještaja unaprijed je uplatio i određene animacijske programe, posjet, zabava, to je u pravilu paket aranžman, itd.*

##### - Mogući animacijski program

Mogući animacijski program, nudi se na licu mjesta, ako turista želi, moguće ga je konzumirati kada turista doputuje u destinaciju ili objekt, ali uvijek u organizaciji putničke agencije ili animatora koji je organizirao putovanje, to je naknadno odabrani animacijski program istog organizatora ili njegovog lokalnog subagenta, ugovornog partnera. To je animacijski program koji turista može odabrati u turističkoj destinaciji, ali i ne mora, to je potencijalno odabrani program kojim se povećava turistička potrošnja, ali turista nije bio upoznat sa mogućnostima u vrijeme odabira turističke destinacije. *Primjer: Gost može u hotelu ili autokampu nakon što je doputovao platiti i sudjelovati u nekom odabranom programu koji mu se nudi u objektu u kojem boravi, gost je naknadno odabrao program, a ne prilikom kupovine aranžmana, ali ima unaprijed osnovnu potrebu i želju za nekim programom za koji se nije još odlučio u vrijeme bukiranja aranžmana, itd.*



### - Slobodni animacijski program

Slobodni animacijski program, to je program koji se nudi naknadno ili ako treba na licu mjesta, ali potpuno slobodno. Turistička agencija ne nudi taj program u mjestu putovanja niti njezin animator u mjestu dolaska (destinaciji) već se on potpuno slobodno odabire od nekog drugog organizatora putovanja (možda i ne ali nije dio paket aranžmana). To je program koji se prihvaća-kupuje od nekog drugog organizatora kojeg se odabire potpuno slobodno i ponekad slučajno kao aktivnost nekog drugog animatora. Turista ga odabire slobodno u turističkoj destinaciji slobodno po vlastitom izboru i potrebama. *Primjer: Gost nakon što je doputovao u destinaciju ili objekt naknadno bez prethodne želje ili unaprijed formirane potrebe na licu mjesta kupuje i sudjeluje u animacijskom programu, «Posjet Plitvičkim jezerima» ili «Body building program», gost odabire od onoga što mu se nudi i za što je na licu mjesta stekao potrebu ili želju, itd.*

Iz svega iznesenog može se zaključiti da čimbenici određuju tri osnovna elementa kao što su prostor kao važan element svakog animacijskog programa, to su nezaobilazni kadrovi koji postaju osnova kvalitete i realizacije animacijskog programa, kao i osmišljene strukture samog animacijskog programa. Područja tj. vrste animacijskih programa ima veliki broj i veliki broj pristupa kako podijeliti animacijske programe, ali se svi animacijski programi mogu podijeliti u područja tj. vrste animacijskih programa: a) opći pristup, b) sadržajni pristup, c) vremenski pristup, d) ponudbeni pristup. Velik broj animacijskih programa može se sagledati sa više aspekata i sustava.

#### 4.1.5. Vlasnički pristup animacijskim programima

Vlasništvo kao pravo određuje vrste animacijskih programa po osnovi vlasništva tj. prava na neki animacijski program.

Animacijski program kao skup materijalnih i duhovnih elemenata čini animacijski program prihvatljivim i tržišno valoriziran. Animacijski program skladni je skup:

- a) potrebnih i pripadajućih scenskih, prostornih, rekvizitskih i ostalih materijalnih elemenata
- b) potrebnih i pripadajućih elemenata ljudskog intelektualnog rada, skupa prirodnih osobina i stečenih znanja i vještina

Animacijski program ima svoju tržišnu vrijednost, ali i stvarnu vrijednost u koji je uloženi ljudski rad i razna materijalna dobra, s toga animacijski program može biti u vlasničkom smislu vlastiti program hotela ili hotelsko turističke tvrtke koja je uložila kapital te je stvarno vlasnik programa kojeg na tržištu prodaje u vlastitom ili tuđem objektu. S aspekta vlasništva animacijski programi mogu biti:

- **Vlastiti animacijski programi** su ona vrsta animacijskih programa koji su u vlasničkom smislu isključivo u vlasništvu objekta ili poduzeća (trgovačkog društva) u kojem se izvodi animacijski program. Animacijski rekviziti, animacijski program, animacijska oprema (osnovna sredstva), a izvođači animatori su zaposlenici poduzeća. Vlastiti animacijski program u osnovi predstavlja vlasniku stalni tj. fiksni trošak.

- a) Prednosti vlastitog animacijskog programa: posjedovanje vlastitog brenda, kontrola troškova, kontrola programa po vlastitim potrebama i željama gostiju, elastičnost ponude i potražnje.
- b) Nedostaci vlastitog animacijskog programa: neelastičnost u promjeni programa, veličina fiksnih troškova, mogućnost zasićenja, spore promjene programa, veliki troškovi.

- **Kupljeni ili tuđi animacijski programi** su ona vrsta animacijskih programa koji su u vlasništvu drugih poduzeća. Program, rekviziti i oprema su obično u tuđem vlasništvu, animatori nisu zaposlenici objekta niti poduzeća u kojem se izvodi program.

- a) Prednosti tuđeg animacijskog programa: elastičnost ponude, kontrola troškova, i kontrola varijabilnih troškova, potpuna kontrola programa po vlastitim potrebama i željama gostiju, elastičnost ponude i potražnje, brze promjene programa, itd.
- b) Nedostaci tuđeg animacijskog programa: nekontrola fiksnih troškova, otuđivanje opreme i inventara, nezainteresiranost za uspjeh u poslovanju objekta, spore promjene programa, veliki troškovi, neprepoznatljivost program od strane gostiju, nema kontrole animatora, itd.

Svi izneseni pristupi područjima animacijskih programa prikazuju u suštini vrste i oblike animacijskih programa ili bolje rečeno to su područja i vrste animacijskih programa, prikazana s više aspekata. Opći pristup animacijskim programima, sadržajni pristup animacijskim programima, vremenski pristup animacijskim programima, ponudbeni pristup animacijskim programima te vlasnički pristup animacijskim programima samo su dio mogućih pristupa animacijskim programima u kojima se želi prikazati moguće podjele animacijskih programa kojih je puno vrsta i oblika, što zavisi o cijelom nizu čimbenika koji određuju određenu podjelu.

Proces programiranja i realizacije animacijskih programa obilježava se s više aspekata i procesa razvrstavanja animacijskih programa u kojima je osnovni cilj zadovoljenje potreba i motiva turista koji su odabrali određenu turističku destinaciju, ugostiteljski objekt ili ponuđeni animacijski program s jedne strane, te povećanje turističke potrošnje s druge strane.

U nastavku se želi prikazati čimbenike koji određuju animacijski program, kao skup važnih elemenata koji određuju potencijal animacijskog programa koji se pro-



gramira i nudi turistima za zadovoljenje njihovih potreba. Odredit će se i vrste i područja animacijskih programa koji se javljaju u turističkoj ponudi.

## 4.2. Čimbenici programiranja animacije u turizmu

Programiranje animacijskih programa u najužoj je sprezi sa čimbenicima koji ga određuju i determiniraju njegovo prihvaćanje od strane turista kojima je i namijenjen kako bi doživjeli očekivane sadržaje putovanja. Programiranje animacijskog programa mora biti sustav triju čimbenika kako bi se ponuđenim sadržajem ostvario konačan cilj organizatora animacijskog programa, a to je povećanje turističke potrošnje. Samo onaj animacijski program koji udovoljava sve čimbenike uspijeva ostvariti realizaciju cilja, a to je zadovoljenje turista i povećanje turističke potrošnje.

Marketinški promatrano, zahtjevi turista, potrošača ugostiteljskih usluga, orijentirani su prema sve većoj diversifikaciji i traženju sve šire lepeze potencijalnih usluga. Ako su nekad smještaj i prehrana bili sinonim ugostiteljsko-turističke djelatnosti, danas su ove usluge ostale samo pretpostavka, a sve manje cilj turista. Turist traži destinaciju koja nudi promjenu, novi doživljaj, događaje.

U strukturi kompleksne ugostiteljske usluge mijenjaju se ponderi značajnosti pojedinih elemenata koji čine tu uslugu. Razvoj proizvoda, kao dio marketinške funkcije, u ugostiteljsko turističkoj djelatnosti vodi od proizvoda za zadovoljavanje biološko-fizioloških potreba (ishrana, spavanje, osobna higijena) do proizvoda za zadovoljavanje različitih aktivnosti od jutarnjih, poslijepodnevni do večernjih i noćnih.

Tablica br. 3: Prikaz sustava ukupnih aktivnosti turista tijekom 24 sata

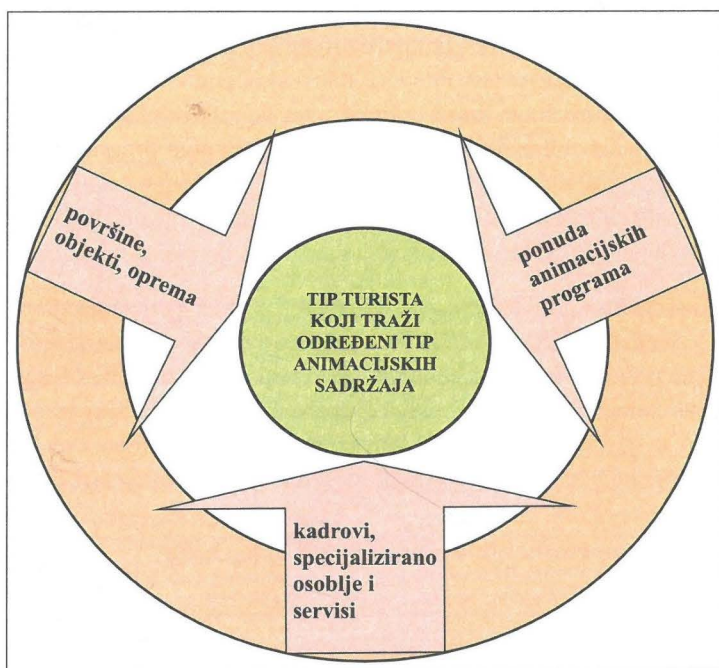
| Doba dana   | Sat      | Vrsta djelatnosti                                       | Potrebno vrijeme      |                         |
|-------------|----------|---|-----------------------|-------------------------|
|             |          |   | Za fiziološke potrebe | Za aktivnosti animacije |
| Jutro       | 07 do 09 | ♦ Ustajanje, higijena, zajutrak, pripreme za aktivnosti | 1                     |                         |
| Prije podne | 09 do 12 | ♦ Aktivnosti, prijepodnevni program                     |                       | 4                       |
| Podne       | 12 do 14 | ♦ Ručak, odmor  | 1                     |                         |
| Popodne     | 14 do 18 | ♦ Aktivnosti, poslijepodnevni program                   |                       | 4                       |
| Večer       | 18 do 22 | ♦ Večera, aktivnosti, večernji program                  | 1                     | 2                       |
| Noć         | 22 do 07 | ♦ Aktivnosti, noćni program, spavanje                   | 8                     | 3                       |
| Ukupno:     |          |   | 11                    | 13                      |

Izvor: Osobno istraživanje autora, Opatija lipanj 2007.

Iz tablice br. 1 vidljivo je da za osnovne fiziološke potrebe (spavanje, vrijeme za osobnu higijenu i održavanje osnovnih životnih funkcija- prehrana itd.) turist mora rezervirati 11 sati, te da za sve ostale aktivnosti koje se odnose na potencijalno korištenje animacijskih programa i mogućnosti doživljaja može se planirati najviše 13 sati. Promjene se uočavaju u sagledavanju trenda da se sve više slobodnog vremena potencijalno troši za osobnu higijenu, uređenje, zdravlje i slične aktivnosti, a da za sve ostale aktivnosti ostaje najviše 13 sati.

U nastavku se želi sagledati odnos turista i njegove ovisnosti o mogućnosti ostvarenja programa koji mu se nudi u tih mogućih 13 sati koliko mu ostaje za doživljaj tj. konzumiranje ponuđenih turističkih programa. Naredna slika prikazuje moguće pretpostavke za realizaciju ponuđenog programa i koji to čimbenici djeluju na moguće ostvarenje doživljaja, želi se sagledati koji to tip turista i koji tip njegovih želja je moguće realizirati u 13 sati od ustajanja do počinaka u jednom danu. Koji to osnovni čimbenici određuju animacijsku ponudu koja će zadovoljiti očekivane motive turista.

Slika br. 3: Pretpostavke za ostvarivanje animacijske ponude jesu - PROGRAM, PROSTOR, KADROVI.



Izvor: Cerović, Z.: "Sportski programi u funkciji povećanja turističke potrošnje", Turizam u suvremenom svijetu, Međunarodna konferencija, Opatija, Opatija 2004., str. 78.

Odnos uvjetovanosti i povezanosti utjecaja na turista i formiranje njegovog tipa potražnje jesu:

- **program**, sadržaji i programi koji se nude, ponude programa i moguće aktivnosti turista;
- **prostor**, površine, prostori, objekti i oprema koja se nudi turistima;
- **kadrovi**, specijalizirano osoblje, posebna znanja, vještine i kompetencije sa svim posebnim uslugama i mogućnostima koje se nude.

Navedeni utjecaji formiraju tip turističkih motiva i poticaja za korištenjem određenog programa koji se nudi turistima.

Čimbenici kao što su program, prostor i kadrovi, preduvjet su uspješnog poslovanja turističkog programa u tijeku cijele godine. Prikazane tvrdnje koje se uočavaju na slici br. 3 prikazuje korelacije čimbenika, da se ljudska, programska i prostorna koncepcija nalaze u najužoj uvjetovanosti i povezanosti sa programom sadržaja i aktivnosti u 24 sata, koje turističko mjesto ili objekt nude turistima. Prostor na kojem se nalaze objekti i oprema koji su raspoređeni na nekoj određenoj površini, na njemu se odvijaju animacijske aktivnosti sa stručnim specijaliziranim kadrovima animatorima koji provode program animacije, kako bi turistima činili boravak ugodan i sadržajan s ciljem ispunjenja očekivanih motiva dolaska.

U programiranju turističke ponude u turističkoj animaciji mogu se definirati i odrediti kao tri čimbenika:

- a) **prostor**, s njegovim obilježjima i utjecajem na uspješnost programa;
- b) **kadrovi**, sa svim obilježjima i kvalitetama kojima čine program izvodljivim i uspješnim;
- c) **program**, sadržaj i struktura ponuđenog program ima svoja obilježja kojima se na tržištu prodaje i adekvatno valorizira.

Sva tri navedena čimbenika međusobno su povezani i utječu jedan na drugoga, međusobno su zavisni i jedan čimbenik određuje i uvjetuje druge.

Iznesene postavke i činjenice navode da je svaka animacijska ponuda određena s tri osnovna elementa kao što su prostor kao važan element svakog animacijskog programa, to su nezaobilazni kadrovi koji postaju osnova kvalitete i realizacije animacijskog programa, te dobro osmišljene strukture samog animacijskog programa.

#### 4.2.1. Prostor kao čimbenik animacijskog programa

Prostor je jedan od tri čimbenika koji određuju animacijski program kao dio turističke ponude. Prostor je dio turističke ponude i jedan od elemenata doživljaja i zadovoljenja potreba i očekivanja koje čine turistu zadovoljnim.

Prostor kao čimbenik animacijskog programa u suštini se mora podijeliti na dva osnovna dijela, na vanjski i unutarnji prostor.

**Vanjski prostor** svojim obilježjima i važnošću u kreiranju turističke ponude ogleda se kroz sljedeće elemente vanjskog prostora:

1. krajobraz, pejzaži, obilježja kraja i reljefa;
2. klima, sunčani dani, snijeg, vjetrovi, kiša – padaline;
3. flora - raznolikost i vrste biljnog potencijala, vrste i obilježja biljnog svijeta u turističkoj ponudi, turistički potencijali, (vrste biljnog svijeta, biljni svijet za promatranje i slikanje, cvijeće, dekorativne biljke, parkovi, podvodni biljni svijet, itd.);
4. fauna - raznolikost i vrste životinjskog svijeta na kopnu, vodi i pod vodom, obilježja i značaj životinjskog svijeta u turističkoj ponudi, turistički potencijali, (vrste životinja, vrste ptica, vrste riba i podvodnog života, kukci, gmazovi, itd.).

**Unutarnji prostori** svojom opremom i mogućnostima važan je dio turističke ponude, ali i čimbenik ukupne kreacije animacijskog programa, elementi i obilježja unutarnjeg prostora jesu:

1. vrste objekata za posebne namjene (športske dvorane, kongresne dvorane, dvorane za zabavu, koncerte i skupove, povijesno arheološki objekti i nalazišta, itd.);
2. veličina objekata i njihova obilježja, potencijali i značaj;
3. lokacija objekta, obilježja lokacije i značaj za kreaciju animacijskog programa, (lokacija u odnosu prema programu, dostupnost, prometna obilježja, itd.);
4. uređenost objekta, oprema koja se potencijalno može koristiti i koja je značajna za kreaciju animacijskog programa (garaža, terase, natkrivenost, pogledi-vizure, dizala, itd.);
5. oprema objekta koja određuje animacijski program i određuje mogućnost izvođenja potencijalnog programa (tehnika reprodukcije zvuka i slike, prevođenja-simultano, mogućnost umnožavanja materijala, itd.).

Prostor sa svim svojim obilježjima i uvjetovanostima čini nezaobilazni element svakog animacijskog programa, postaje njegov čimbenik. Prostor kao konstanta ipak je promjenjiv i zavisn o kadrovima i programu. Prostor kao čimbenik animacijskog programa često je prvi i polazni čimbenik, ali nikada nije jedini i nije nepromjenjiv.

#### **4.2.2. Kadrovi kao čimbenik animacijskog programa**

Kadrovi čine često jedan od najelementarnijih čimbenika bilo koje ljudske aktivnosti pa tako i turističke ponude, ali u kreiranju animacijskog programa kadrovi čine poseban element potencijalnog uspjeha nekog projektiranog animacijskog programa, te se često i koristi izreka »Čovjek ključ uspjeha u turizmu«. U sagledavanju važnosti kadrova kao čimbenika animacijskog programa važno je naglasiti sljedeća važna obilježja i traženih karakteristika potrebnih u realizaciji animacijskih programa:

1. Struktura potencijalnih kadrova za izvođenje potencijalnog animacijskog programa.
2. Potencijali kadrova u okruženju, struktura, broj i potencijalne vještine kojima se može računati za neki potencijalni program, kulturna naslijeđa i karakteristike stanovništva u okruženju.
3. Struktura i kvaliteta škola i visokoškolskih institucija u okruženju u kojem se izvodi animacijski program.
4. Razvijenost kadrovskih servisa, podržavajućih usluga i potencijala u potencijalnim kadrovskim mogućnostima destinacije (mjesto, grada, regije ili županije).
5. Servisi za kadrovsku podršku i mogućnosti brzog prilagođavanja ponudi i potražnji za ljudskim potencijalima.
6. Starosne i kvalifikacijske strukture stanovništva u okruženju kao potencijal za moguću lokalnu potražnju i nadopunu potražnje u vremenskim periodima pada turističke potražnje (potencijal potražnje lokalnog stanovništva).
7. Obilježja stanovništva, kulturno, jezično, socijalno, vjersko naslijeđe.

Navedene postavke i činjenica navode na spoznaju da svaki animacijski program određuju tri osnovna navedena elementa. Nezaobilazni su kadrovi koji svojim obilježjima i sposobnostima postaju osnova kvalitete i realizacije animacijskog programa. Kadrovi sa svojim znanjima i vještinama čine osnovu realizacije animacijskog programa, ali uvijek u nekom određenom prostoru i sa dobro osmišljenim animacijskim programom.

### **4.3. Animacijski programi - sadržaji ponudenog programa**

Dugogodišnja iskustva u hrvatskim animacijskim programima i programiranju animacije u turizmu, kao i iskustva iz mediteranskih turističkih destinacija navode da je najuputnije animacijske programe podijeliti prema starosnoj dobi tj. na animacijske programe za odrasle i na animacijske programe za djecu, kao dva najznačajnija segmenta turističke potražnje. Polazeći od fizičkih svojstava i fizikalnim mogućnosti djece i odrasli, a pritom shvaćati da su turisti treće dobi isto odrasli, prihvaća se navedena podjela animacijskih programa prema principima prostora i dvije osnovne grupe: odrasli i djeca.

#### **4.3.1. Animacijski programi za odrasle**

Odrasli kao najvažniji segment turističke potražnje, čine polaznu osnovu za programiranje sadržaja i programa ponude animacijskih programa sa kojima se želi zadovoljiti potrebe i motive turista. Animacijski programi za odrasle po svojem sadržaju i strukturi programa za izvođenje dijele se na: a) Dnevna animacija za odra-



sle, koja se još dijeli na animacijske programe na vanjskom prostoru, unutarnjem prostoru i bazenu kao osnovnim prostorima za izvođenje animacijskog programa, b) Večernja animacija za odrasle i c) Igre za odrasle. U nastavku se iznosi cijeli niz animacijskih programa sa polaznim i osnovnim sadržajima.

#### a) Dnevna animacija za odrasle

Dnevna animacija je planirana i organizirana za odrasle goste. Podrazumijeva se da su to animacijski programi namijenjeni odraslim ili fizički spremnim gostima koji žele doživljaj koji im može pružiti određeni dnevni programe. Najmlađa osoba koja može prisustvovati u aktivnostima ne smije biti mlađa od 15 godina. To je cijeli niz programa koji se izvode na vanjskim prostorima, u unutarnjim prostorima i na bazenu.

#### - Najčešće animacijske aktivnosti za odrasle na vanjskom prostoru - Outdoor aktivnosti su:

##### 1) Odbojka na pijesku

Potrebni rekviziti: odbojkaška lopta i mreža, odbojkaški teren na pijesku...

Animator može po želji, ovisno o zainteresiranosti, složiti timove. Svaki tim mora imati svojeg kapetana i ime. Mogu se koristiti trake u boji da se i vizualno odrede timovi, tj. njihova polja. Animator koji vodi aktivnost je sudac i određuje sistem igre. Odbojka se igra na grešku do 21 ili 11 bodova. Ekipe koja pobijedi u finalu dobiva diplome na kraju dana, odnosno meča.



##### 2) Mali nogomet

Potrebni rekviziti: dva mala nogometna gola i nogometna lopta.

Formiraju se timovi, odrede se kapetani, podijele se trake timovima i definira se redoslijed igre. Svako poluvrijeme traje 10 min. Ukoliko je odaziv manji i formirana su samo dva tima, poluvrijeme se može produžiti na 20 min. Pobjednička ekipa dobiva diplome na kraju dana.

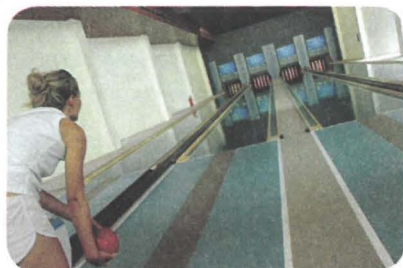
##### 3) Mini olimpijada

Za mini olimpijadu potrebni su različiti rekviziti iz ostalih pojedinačnih outdoor aktivnosti. Animator sam određuje redoslijed aktivnosti i koje aktivnosti će biti uključene (ovisi i o kapacitetu hotela). Mini olimpijada se može organizirati između hotela i pripremiti kao veći događaj (event) na plaži, sportskim objektima, ili prikladnom terenu u blizini hotela ili čak kao događaj na razini turističke destinacije. U tom slučaju diplome su obavezne, a moguća je i priprema medalja.

*Primjer: Organiziraju se skupine gostiju ili više ekipa, skupina gostiju protiv skupine animatora, skupina gostiju iz jednog hotela protiv skupine gostiju iz drugog hotela. Grupa gostiju iz jednog autobusa protiv gostiju iz drugog autobusa itd.*

Moguće igre koje se uvrštavaju u mini olimpijadu:

- pikado,
- poligon – štafeta u trčanju na 100 m i slično,
- odbojka na pijesku,
- luk i strijela,
- mali nogomet,
- rukomet,
- viseća kuglana
- kuglana,
- bowling,
- mini golf,
- bicikli,
- stolni tenis,
- ostali prikladni športovi, igre i slično.



#### 4) Pikado

Potrebni rekviziti: pikado ploča i strelice.

Pikado se može igrati na klasičan način (tko skupi više bodova je pobjednik) ili se može organizirati u vidu igre “Ubojica” gdje igrači jedan drugoga izbacuju iz igre sistemom tko pogodi više. Svaka osoba ima 3 života odnosno 2 života ukoliko ima više igrača ili radi napetije atmosfere svatko ima samo 1 život.

Način igranja: prvi igrač baca, slijedeći nakon njega mora napraviti zbroj barem za 1 više od svojeg prethodnika. Ukoliko ne uspije gubi jedan život.

#### 5) Boće

Potrebni rekviziti: set boća + “jack”, adekvatan pješčani teren.

Organiziraju se timovi. Princip igre je da je pobjednik ekipa, koja prva dođe do 5 bodova. Ako je veći odaziv broj bodova za pobjedu može se smanjiti.

#### 6) Stolni tenis

Potrebni rekviziti: reketi, loptice i mrežica za stolni tenis.

Organizirati parove ili igrati pojedinačno. Igrati se može klasično do 21, ili zbog većeg odaziva do 15 bodova. Igra se može organizirati pojedinačno ili u parovima, mogu igrati dva igrača ili 4 igrača. Osoba koja ne stigne lupiti lopticu gubi jedan život. Animator može sam odrediti pravila i sistem igre.

#### 7) “Happy hour” (sretni sat)

Happy hour je skup igara koje animator može proizvoljno pripremiti. Igre koje se mogu koristiti su primjerice razne igre na bazenu, kombinacija bazen – suho, razna



nagradna pitanja gdje gosti moraju proći kroz poligon da bi dali odgovor i sl. Nagrade se definiraju u obliku osvježavajućih pića ili diplome.

*Primjer:*

*Animator stoji na jednom kraju bazena, a gosti na drugom podijeljeni u 2 grupe. Kada animator postavi pitanje prvi u grupi mora staviti jednu peraju, skočiti u bazen, doploviti do drugog kraja gdje stoji animator, izaći iz bazena, skinuti peraju i dati odgovor. Gost koji prvi stigne do cilja prvi daje odgovor, ukoliko je krivi drugo-plasirani daje odgovor. Kod slijedećeg pitanja gost mora skočiti na zračni madrac i dovesti na drugu stranu bazena kako bi dao odgovor, itd. Uvijek pripremiti neparan broj pitanja kako bi se izbjeglo izjednačenje.*

#### 8) Badminton

Potrebni rekviziti: reketi, loptice i mreža.

Animator podijeli goste u parove. Ovisno o posjećenosti aktivnosti odredi do koliko bodova se igra. Ukoliko je veća posjećenost, animator može organizirati igru u vidu odbojke. Podijeli goste u timove od 5 ili 6 igrača, koji s reketima igraju odbojku.

#### 9) "Funny gags"

Potrebni rekviziti: perike, ribički štap, udica, usisač, metla, skije i štapovi, i sl. rekviziti koji nemaju veze s morem i sunčanjem.

Animator obučen u ribiča, ili spremačicu, ili skijaša ozbiljno šeće oko bazena i pita da li ima dosta ribe u bazenu, ili ozbiljno usisava oko ležaljki. Detaljnije o gegovima dogovarati će se po hotelima ovisno o rekvizitima i raspoloživim kapacitetom.

### - Najčešće aktivnosti u dvorani - Indoor aktivnosti, u dvoranama su:

#### 1) Bingo

Potrebni rekviziti: Bingo set i listići.

Bingo se može igrati na cijelu karticu, ili odrediti prvu, drugu i glavnu nagradu. Prva nagrada je za gosta koji prvi ispuni jedan red, druga nagrada je za dva ispunjena reda i glavna nagrada je za cijelu ispunjenu karticu.

#### 2) Pikado

Ista pravila vrijede kao i u Outdoor aktivnostima.

#### 3) CRO klub

Svrha CRO kluba je promovirati i informirati goste veza-  
no za Hrvatsku ili neku destinaciju npr. Opatijsku rivijeru. U sklopu CRO kluba može se organizirati škola hrvatskog jezika (najosnovniji termini, pozdravi i sl.), izrada kravata i marama, izrada suvenira od prirodnih materijala, mala izložba sa slikama Opatije, mapom, planom grada Opatije, brošurama i sl.



#### 4) Škola plesa

U školi plesa goste se uči osnove valcera, tanga, cha-cha, mambo, foxtrota, jive-a i line-dance koji se pleše u sklopu večernjeg programa npr. shakira, raketa, mambo,...

#### - Najčešće igre na bazenu za odrasle su:

##### 1) Waterpolo

Potrebni rekviziti: golovi i lopta, kapice ili trake u dvije boje.

Animator podijeli goste u timove; svaki tim ima kapetana i ime. Poluvrijeme traje po 10 min., a ako ima više zainteresiranih traje i manje. Od pravila je bitno da pravila nema, ali bilo kakva grubost se kažnjava isključenjem. Animator može procijeniti ovisno o odazivu koliko će trajati svako poluvrijeme. Ukoliko je više ekipa, organizirati mali turnir u kojem se naglašavaju finalisti, te se podijele diplome pobjednicima u "animacijskom stilu".



##### 2) Water basket (košarka u vodi)

Potrebni rekviziti: gumena lopta, koševi za bazen, trake u boji, štoperica.

Animator podijeli goste u timove, ili dva na dva. Svaki tim ima svoje ime. Može se igrati klasičan water basket ili igra «Around the world» gdje svaki igrač mora pogoditi u koš s određene točke u bazenu. Svaka točka ima ime jedne od zemalja svijeta. Ako igrač pogodi koš smije odmah ići na slijedeću točku. Igrač koji u najmanje pokušaja obide sve zemlje je pobjednik.

##### 3) "Happy hour" (sretni sat)

Happy hour je kombinacija igara u bazenu. Sličan pristup kao što je opisano u točki Outdoor aktivnosti. Gosti se natječu za nagradu tipa koktel ili kava+sok ili sl. Za Happy hour treba pripremiti mali poligon u bazenu, tj. niz radnji koje gost mora napraviti da bi završio puni krug. Sistem za Happy hour može biti oblik štafete, gdje je potreban rekvizit štap koji predstavlja štafetu.

##### 4) Natjecanje u trčanju kroz bazen

Animator odredi startnu liniju i cilj. Svaki gost se natječe za sebe ili se može organizirati štafeta. Prvi gost ili grupa koja stigne do cilja je pobjednik. Trčanje kroz bazen se može otežati perajama, majicama, preprekama (zaroniti ispod špaga) i sl.

##### 5) Water volley (odbojka u vodi)

Potrebni rekviziti: lopta na napuhavanje, špaga ili mreža.

Animator podijeli goste u dvije grupe. Svaki tim ima ime i svojeg kapetana. Timovi mogu biti miješani ili muški protiv ženskih. Igra se odbojka na greške (svaka greška bod za protivnika).

## 6) Muzički kviz

Potrebni rekviziti: baloni s nagradama, pitanja, muzika, mikrofoni, nagrade, zračni madrac, peraje,...

Pripreme se muzička pitanja na koja gosti moraju odgovoriti tek kada preplivaju bazen ili pretrče kroz bazen. Gosti mogu biti grupirani u timove gdje svaki puta drugi član tima mora dati odgovor nakon zajedničkih konzultacija unutar tima. Prijedlog: pripremiti neparan broj pitanja kako ne bi došlo do izjednačenja u bodovima. Nagrade se mogu staviti u balone gdje gost nakon točno odgovorenog pitanja može izabrati koji balon želi. Tek kada se sva pitanja završe pozove se sve goste koji imaju balon da ga puknu i otkriju svoju nagradu.

## 7) Aerobic classic-hi low

Aerobic vježbe mogu se odvijati na suhom ili na bazenu. U posljednje vrijeme želi se uključiti što je više moguće elemente najpopularnijih oblika aerobika kao što je pilates, tae bo i sl. U grupu aerobic aktivnosti pripadaju:

- Keep fit – jutarnje razgibavanje i istezanje tijela, povoljno kao jutarnja aktivnost,
- Aerobic classic,
- Tae bo – aerobik u kombinaciji s borilačkim vještinama,
- Fit mix (kombinacija nekoliko aerobik tehnika),
- Aquaerobic – aerobik u vodi,
- Water gym – razgibavanje i istezanje tijela u vodi, povoljno kao jutarnja aktivnost,
- Power walk – brzo hodanje uz lungomare s ubačenim povremenim vježbama za ruke i noge,
- Pilates.



Potrebni materijal i rekviziti: Za dnevnu animaciju potrebni su slijedeći rekviziti i materijali uključujući i već spomenute:

- odbojkaška lopta, mreža, nogometna lopta, lopta na napuhavanje, mali golovi, koševi za bazen, vaterpolo lopta i golovi, trake u boji, gumena lopta, spužvaste lopte, zračni madraci;
- pikado, pikado strelice, boće, rekete, mreža i loptice za stolni tenis; rekete, mreža i loptice za badminton;
- spužve za vježbu, bućice, šarene štafete, hula-hop, vijače, peraje, frizbi;
- perike, ribički štap, udica, usisač, metla, skije i štapovi, baloni, uža, vreća od jute;
- bingo set, bijele kravate, bijele marame, boje za svilu, kistovi + spužvice, ploča za pisanje;
- CD player, CD-i, bežični mikrofoni, razglas.



## b) Najčešće večernje animacije za odrasle su:

### 1) Tematski parti za odrasle

#### 1.1. Welcome night (noć dobrodošlice)

*Potrebni rekviziti:* papirići s «+» i «-» znakom podijeljeni u 2 šešira, ping-pong reketi i loptica, stol + 2 x stolice, 2 x kolač, 2 x strunjače, nogometna lopta, Limbo štap, 2 x pivo, 9 tvrdo kuhanih jaja + 1 svježe jaje, pikado bord + 3 pikado strelice, špag, nagrade.

Welcome night show sastoji se od nekoliko igara u kojima se gosti klade na pobjednika. Goste se uključuje u šou tako da se postavi pitanje: «Da li Liburnia Riviera Hoteli imaju manje ili više od 10 hotela?». Dok animator postavlja pitanje njegov asistent ide oko po terasi i dijeli u šeširima crvene i bijele papiriće. Crveni znače «VIŠE», a bijeli znače «MANJE». Sve goste koji su uzeli crveni papirić tj. odgovorili su «VIŠE» poziva se da dođu na podij. Kada se svi skupe kreću igre:

Ping-pong – nađu se dva dobrovoljca koja će se natjecati koji će više puta lupiti s reketom ping-pong lopticu. Gosti se klade na način da stanu na stranu onog natjecatelja za kojeg smatraju da će pobijediti. Svi gosti koji su se kladili za osobu koja izgubi napuštaju podij.

Arm-wrestling – nađu se dvije dobrovoljke. Sistem kladenja je isti.

Cake-eating – za ovu igru mogu se uzeti djeca kojima se na leđima zavežu ruke i ona moraju što prije pojesti kolač.

Puch-ups – natjecanje u sklekovima.

Football time – dva dobrovoljca driblaju nogometnu loptu.

Limbo dance – dvije dobrovoljke se natječu u limbo plesu.

Ispijanje pive – dva dobrovoljca ispijaju pivo.

Boiled eggs – pripremljena je zdjela s 10 jaja od kojih je 9 tvrdo kuhanih a 1 sirovo. Dvije osobe koje se natječu naizmjenice uzimaju jaja iz zdjele i razbijaju ih sami sebi u glavu. Osoba koja uzme sirovo jaje gubi igru.

Chu-Chu train – dvije dobrovoljke idu po terasi i skupljaju goste u svoj vlakić jednu minutu. Dobrovoljka koja ima više ljudi u svojem vlakiću je pobjednik.

Pikado – osoba koja skupi više bodova je pobjednik. Ova igra je odlična na kraju kada ostane možda 3-4 gostiju koji se klade. Tada svaki od njih baca strelice. Koji sakupi najveći broj bodova je pobjednik.

Za vrijeme kladenja uvijek mora biti barem jedna osoba za natjecatelja. U finalu se obavezno predstavljaju gosti i pita ih se odakle dolaze. Za pobjednika treba pripre-



miti nekoliko nagrada ili jednu veću nagradu. Šou se završava tako da se na sva 4 jezika još jednom zaželi dobrodošlica svim gostima hotela i ostalima.

### 1.2. Muzički kviz

*Potrebni rekviziti:* baloni s napisanim nagradama, štap ili vješalica za balone, stolica, šešir, bingo brojevi.

Za muzički kviz treba pripremiti oko 6-8 pitanja koja će imati određenu muzičku pozadinu. Pripremi se 6-8 balona koja će svaki imati papirić s napisanom nagradom, i ti baloni se zavežu za limbo štap. U šešir se pripreme brojevi od binga, tako da kada animator pročita prvo pitanje i pusti se muzika, gosti koji znaju odgovor dođu do podija, uzmu broj iz šešira. Gost s najvećim ili najmanjim brojem (određuje animator) odgovara prvi. U slučaju točnog odgovora izabire jedan od balona kojeg ne pukne do samog kraja kviza, i tako redom. Na kraju kada se odgovori na sva pitanja i podijele svi baloni, pozovu se gosti koji imaju balon i jedan po jedan pucaju balon tako da sjednu na njega na stolici. Gosta se pita ime i prezime i od kuda je, uruči mu se nagrada i zahvali što je učestvovao. Sve nagrade trebaju tijekom cijelog šoua biti izložene na jednom stoliću.

### 1.3. Hawaiian night (havajska noć)

*Potrebni rekviziti:* svijeće, slama, baklje, serpentine, korijandoli, cvjetni vijenci, limbo štap.

Hawaiian night je idealan za ambijent oko bazena, gdje se postave svijeće, baklje, slama, cvijeće. Animatori su obučeni u havajskom stilu i dočekuju goste sa cvjetnim vijencima i pozdravljaju s «aloha». Muzika je u latino stilu i organiziraju se igre:

Limbo – postavi se limbo štap koji se nakon svakog otplesanog kruga snižava. Na taj način se eliminiraju gosti. Predstaviti zadnja dva finalista.

Cocktail mix – animator demonstrira kako se na ime nekog koktela treba rukovati. Pokaže 4 vrste rukovanja, a kada kaže koktel mix sva rukovanja se trebaju izvesti. Parove se eliminira po pogreškama. Ako su gosti jako dobri tada animator mora ubrzati izgovaranje koktela. Obavezno predstaviti zadnja dva para u finalu.

Dodaj vijenac cvijeća – gosti stoje u polukrugu i dodavaju jedan drugome vijenac cvijeća oko vrata. Kada muzika stane, gost sa vijencem ispada. Dva finalista koja ostane treba predstaviti.

Hula dance competition – gosti se natječu u «hula plesu» po vlastitoj koreografiji. Svaki gost ima broj u obliku cvijeta. Publika s pljeskom odlučuje najboljeg hula plesača. Druga varijanta je da se u publici nađe 4 člana žirija kojima se daju brojevi



od 1 do 5 koji će glasati za svakog plesača. Plesač s najvećim zbrojem bodova pobjeđuje.

Havajsko udvaranje – muškarac se mora svojoj boljoj polovici udvarati koristeći havajske riječi «aloha» i «hula-hula». Pljesak publike odlučuje tko je najbolji «HULA-par». Nagrada je koktel za dvoje.

Na kraju svi gosti zajedno s animatorima plešu line dance koji se učio u plesnoj školi, a vezan je za latino ritam.

### **c) Najčešće igre za odrasle su:**

#### **1.1. Dodaj šešir**

Goste se postavi u polukrug. Kada muzika svira šešir ide od osobe do osobe, a kada stane osoba sa šeširom na glavi ispada. Zadnja 4 gosta postavlja se u kvadrat, zadnja 3 u trokut, a finaliste se postavlja jedan na svakoj strani podija. Finaliste obavezno predstaviti.

#### **1.2. Dodaj balon**

Isto kao i prethodna igra, samo što dodaju balon. Kako bi igra bila zanimljivija, pripremi se dugački balon kojeg moraju držati među nogama i tako ga dalje dodavati.

#### **1.3. Newspaper dance (ples s novinama)**

Svaki papir ima dupli list novina. Kada muzika stane moraju oboje staviti te novine na pod i stati na njih tako da uopće ne diraju pod. Zadnji par koji to napravi ispada. U sljedećem krugu parovi moraju presaviti papir na pola i kada muzika stane ponoviti postupak. Svaki slijedeći krug papira mora biti za polovicu manji.

#### **1.4. Opposite (suprotno)**

*Potrebni rekviziti:* stolice, šeširi, slamčice.

Gosti moraju raditi sve suprotno od animatora. Ako animator sjedne, oni se moraju ustati, a ako animator stavi slamčicu u usta gosti ju moraju imati izvan usta, itd.

#### **1.5. Spin-kataplof**

*Potrebni rekviziti:* puno napuhanih balona.

Animator prije početka igre treba imati spremno dosta napuhanih balona. Svakom paru se daje jedan balon kojeg drže s trbuhom dok plešu. Kada animator kaže «Spin» moraju se okrenuti tako da im balon ne padne na pod, a kada animator kaže «Kataplof» moraju se stisnuti tako da s trbuhom puknu balon. Par koji se zadnji okrene ili mu padne balon ispada. Kada animator kaže «Spin-Kataplof» par se mora prvo okrenuti i onda puknuti s trbusima balon.

#### **1.6. Around the world (rukovanjem oko svijeta)**

Animator pokaže rukovanje na ime neke zemlje pr. Hrvatska. I onda isproba to rukovanje s parovima. Kada su naučili ide na sljedeće rukovanje koje se zove Italija.



I tako pokaže 4-5 vrsta rukovanja koja svaki ima svoje ime po nekoj zemlji. Kada animator kaže «Around the world» parovi moraju redom izvesti sva rukovanja.

#### 1.7. Cocktail mix

Isto kao i «Around the world» samo što rukovanja imaju nazive po koktelima.

#### 1.8. Pjevanje

Goste se posloži u polukrug. Naizmjenice se ide od osobe do osobe koja onda mora nešto otpjevati u mikrofon. Pjesme se ne smiju ponavljati. Ako osoba ne zna što bi slijedeće pjevala broji joj se 5 sekundi. Tko ne zna slijedeću pjesmu ili ponovi neku koja se već pjevala ispada.

#### 1.9. Zaljubljeni parovi

*Potrebni rekviziti:* nekoliko balona.

Parovi se poslože tako da žene su unutarnji krug a muški vanjski krug. Kada muzika svira plešu tako da muški idu u smjeru kazaljke na satu, a žene obrnuto. U trenutku kada muzika stane, muški mora kleknut tako da s jednim koljenom čini «stolicu», a njegova žena mu mora sjesti na koljeno. Zadnji par koji to napravi ispada. Kada ostanu 3 para, slijede nova pravila. Kada muzika stane, muškarac mora napraviti 5 sklekova, napuhati balon i žavezati ga nakon čega ga mora zajedno sa ženom puknuti s trbuhom. Par koji prvi napravi sve to pobjeđuje.



Iznjeti animacijski programi za odrasle, samo su dio mogućih animacijskih programa, koji po svojem sadržaju i strukturi programa imaju obilježje: dnevne animacije za odrasle, večernje animacije za odrasle i opća obilježja igre koje su prikladne za odrasle. Odrasli čine najsnažniji segment turističke potražnje, koji svojim motivima traže sve oblike ponuđenih animacijskih programa.

### 4.3.2. Animacijski programi za djecu

Djeca kao poseban segment turističke potražnje, s posebnim zahtjevima i segmentima potražnje koji se uvijek vezuju na interese i ciljeve roditelja tj. starijih, imaju posebnu važnost u kreiranju animacijskih sadržaja. Kao poseban i često specifičan segment turističke potražnje, djeca čine važnu osnovu za programiranje sadržaja i programa ponude animacijskih programa sa kojima se želi zadovoljiti potrebe i motive turista. Posebno izdvojeni animacijski programi za djecu po svojem sadržaju i strukturi programa za izvođenje dijele se na: a) dnevna animacija za djecu, koja se još dijeli na animacijske programe na vanjskom prostoru, unutarnjem prostoru i bazenu kao osnovnim prostorima, b) večernja animacija za djecu i igre za djecu. U



nastavku se iznosi cijeli niz animacijskih programa s polaznim i osnovnim sadržajima.

### a) Najčešće dnevne animacije za djecu su:

#### - Animacijske aktivnosti za djecu na vanjskom prostoru - Outdoor aktivnosti:

##### 1) Traženje blaga

*Potrebni rekviziti:* slatkiši, nacrtane gusarske karte, koverta s asocijacijama.

Blago su dobro skriveni bomboni, a za djecu su pripremljene gusarske karte i asocijacije kako bi što prije našli skriveno blago. S djecom se ujutro sat vremena pripremaju gusarski rekviziti i kroz igru objašnjavaju zadaci, a nakon toga se kreće u potragu.

##### 2) Ice-cream hunt (lov na sladoled)

*Potrebni rekviziti:* papiri od pojedinih sladoleda, pripremljen sladoled u kuhinji, roditelj zamazan sa sladoledom.

Dan ranije djeci se kaže kako će sutra svi skupa jesti sladoled u Mini klubu. Organizira se jednog roditelja koji će glumiti "kradljivca sladoleda". Drugi dan djeci se ispriča da je netko preko noći ukrao njihov sladoled koji sada moraju ići tražiti. Vodi ih se sve naokolo gdje se mogu naći papiri od sladoleda i korneti kao tragovi koje ostavlja «kradljivac», dok se ne nađe roditelj koji je sav uprljan od sladoleda i kojeg se kazni zbog krađe bacanjem u bazen ili more. Nakon toga svako dijete dobije kuglicu sladoleda kao nagradu za riješen zločin.



##### 3) Fruit queen

*Potrebni rekviziti:* košara s voćem, zviždaljka, maska za animatora, čisti papir, bojice.

Jedna od animatorica se obučuje u kraljicu voća na način da joj se dobro sakrije lice kako ju djeca ne bi mogla prepoznati. Drugi animator u Mini klubu kaže da je u posjetu došla kraljica voća koja ima za svako dijete lijepu voćku ukoliko ono pripremi lijepi crtež njegove najdraže voćke. Kada djeca nacrtaju voće ide se u potragu za kraljicom voća tako da se zvižduče jer je to glasanje kraljice. Kraljica također fućka i pomaže u otkrivanju njezinog položaja. Kada se nađe kraljica voća svako dijete jedno po jedno predaje svoj crtež i za nagradu dobije od kraljice voće iz njezine košare.

##### 4) Indian day (dan Indijanaca)

*Potrebni rekviziti:* papir, bojice, kolaž, škare, ljepilo, toalet papir.

Ujutro se u Mini klubu s djecom pripremaju i crtaju perjanice, te im se nakon toga

iscrta lice sa šarenim šarama. Animator predstavlja glavnog poglavicu. Kada se pripremi malo pleme ide se oko bazena i traži se od roditelja i gostiju da otpjevaju nešto. Ukoliko gost ili roditelj otpjeva, nagradi ga se glasnim indijanskim urlicama, a ako odbije pjevati zaveže ga se za kaznu s toalet papirom za njegovu ležaljku.



#### 5) Mini olimpijada

Animator pripremi nekoliko igara u kojima će se djeca natjecati. Svaka kategorija može za nagradu imati diplomu, a dijete s najviše diploma osvaja zlatnu medalju. Poseban naglasak dati na finale i na finalnu podjelu medalja koja se može održati kao dio večernjeg dječjeg programa uz prisustvo roditelja.

Prijedlozi za igre su:

- dječji pikado
- natjecanje u trčanju
- poligon
- bacanje krugova (odrediti polja s bodovima gdje će bacati)
- preskakanje vijače, itd.

#### 6) Eco walk (eko šetnja)

*Potrebni rekviziti:* košara s voćem, jogurtima i keksima, lopta, boje za lice, vreće za smeće, vrećice za školjke.

Djecu se vodi u šetnju uz pristanak roditelja. Dan prije se od roditelja prikupe potpisi na pripremljenom papiru za eko šetnju. U šetnji se odredi jedna plaža gdje će djeca malo pokupiti smeće, tražiti puževe i školjkice, sakupljati lijepe i neobične kamenčiće. Prije polaska se pripremi piknik košara sa voćem, jogurtima i kolačima, lopta i neki drugi rekviziti za igru. Nakon igre i eko čišćenja slijedi mali piknik. Počiste svi za sobom i krene se natrag u hotel.

#### 7) Izrada suvenira od prirodnih morskih materijala (školjkica, kamenčića, lišća,...)

*Potrebni rekviziti:* prazne bočice, ljepilo, krede u boji, školjkice, listići,...

Dan poslije eko šetnje djeca imaju dosta eko materijala za izradu suvenira. Vremenom se mogu sakupiti (uz pomoć kuhinje) staklene bočice od nekog soka koje mogu poslužiti za izradu suvenira. Na tu bočicu mogu se zalijepiti školjkice, može ju se obojiti i pisati po njoj.

#### 8) Face / tatoo crtanje

*Potrebni rekviziti:* dječje boje za lice i priručnik sa idejama.

Svako dijete izabere ideju iz priručnika koju želi da mu animator nacрта na lice ili

kao tetovažu na ruku ili nogu.

Ocrtavanje lica se radi i navečer ako se pripremio jedan od dječjih kabarea.

#### 9) Igre s loptom (pogodi ime, tika-taka)

Kada u mini klub dođu nova djeca odlična igra za lakše upoznavanje je «Pogodi ime». Djecu se posjedne u krug. Dijete koje ima loptu mora reći ime osobe kojoj će tu loptu baciti. Ako kaže točno igra dalje, a ako ne kaže točno ispada.

«Tika-taka» igra je kada djeca stoje u krugu a jedan od njih se nalazi unutar kruga. Lopta ide od djeteta do djeteta, a dijete u sredini govori tika-taka. Kada kaže «BOMBA», dijete u čijoj ruci je lopta ispada na način da sjedne i raširi noge. U sljedećem krugu igre dijete do ovoga koje sjede mora preskočiti to dijete predati loptu i vratiti se na svoje mjesto. Zadnje dijete koje ostane je pobjednik.



#### 10) Ledena kraljica

Animator je u prvom krugu Ledena kraljica. Odrede se granice gdje se može bježati i trčati. Kada animator takne dijete ono se zaledi i stoji zaleđeno dokle god drugo dijete ne prođe ispod njegovih nogu.

#### 11) Dječji pikado

*Potrebni rekviziti:* dječji pikado s lopticama.

Animator postavi pikado ploču, i odredi liniju s koje se bacaju pikado loptice. Djeca imaju tri bacanja i skupljaju bodove. Animator odredi koliko će biti krugova bacanja, i nakon toga zbroji bodove od svakog djeteta i proglasi pobjednika.

#### 12) Bojanje majica

*Potrebni rekviziti:* boje za tekstil, kistovi, karton.

Dan prije ili ujutro se djeci kaže da donesu neku svoju običnu bijelu majicu ili kanotjeru na koju će moći crtati. U majicu se stavi karton da ne probije boja na drugu stranu i pokaže se djeci kako da rukuju s bojama. Svakom djetetu se stavi malo od svake boje na jedan komad plastike ili kartona.

Kada djeca završe majice ostaju u mini klubu na sušenju. Sljedeću večer te iste majice mogu poslužiti za mini modnu reviju ili ih se podijeli nakon mini diska.

### - Animacijske aktivnosti za djecu u unutaršnjim prostorima - indoor aktivnosti, a najčešći programi su:

U slučaju ružnog i/ili hladnog vremena s djecom se rade razne aktivnosti u mini klubu, a to su:

## 1) Izrada maski

*Potrebni rekviziti:* krep, kolaž papir, škare, lje pilo, aluminijska folija, selotejp, karton.

Ukoliko se vježba kabare za večernji program, u mini klubu se također pripremaju kostimi od krep papira ili kolaž papira.

## 2) Crtanje

Djeca se podjele papiri i odredi se tehnika i tema na koju će djeca crtati. Također se može djetetu dati na volju da crta što hoće i navečer ili u poslijepodnevним satima može se od svih radova organizirati izložba na otvorenom ili u mini klubu gdje se pozivaju roditelji.

## 3) Pjevanje

*Potrebni rekviziti:* CD player, CD za mini disko.

Svaku večer na mini disku se ponavljaju dječji hitovi za koje postoji koreografija. Vrijeme se u mini klubu može provesti tako da se djecu nauči pjevati i plesati na te hitove kako bi svi navečer znali plesati.

## 4) Twister

*Potrebni rekviziti:* podloga od plastične folije, papira ili platna s krugovima u boji.

Igra najmanje dvoje djece. Animator okreće kazaljku s očekivanom bojom, koja zadaje djeci položaj ruku ili nogu na određenom obojanom polju.



## 5) Ring game

*Potrebni rekviziti:* prsteni u bojama, čunjevi, boce.

Svako dijete baca 3 prstena oko postavljenih čunjeva ili boca. Svaki prsten je svoje boje, ili su čunjevi na različitim udaljenostima, pa svaka boja ili udaljena boca donosi određeni broj bodova.

## 6) Coin game

*Potrebni rekviziti:* plastična čašica, kovanice.

Staviti plastičnu čašu na pod i odrediti startnu liniju. Dijete stavi kovanicu između koljena i tako mora hodati do čašice, kada dođe iznad čašice mora ispustiti kovanicu u čašu.

Djeca se mogu podijeliti u timove i tim koji skupi najveći broj kovanica u čašici je pobjednik.

## - Animacijske igre za djecu na bazenu - najčešće su:

## 1) Vježbanje u bazenu

Animator može osim igara u bazenu organizirati mini aquaerobic za djecu.



### Osvajanje tvrđave

Potrebni rekviziti: zračni madrac i/ili barka na napuhavanje.

Djeca se podijeli u dva tima. Jedan tim je na zračni madracu, a drugi tim ga mora prevrnuti kako bi osvojili tvrđavu. Druga varijanta igre je da su oba tima na zračnim madracima i koji tim prvi popada sa svojega zračnog madraca gubi. Umjesto zračnog madraca može se koristiti kanu ili barka na napuhavanje ukoliko postoji kao rekvizit.

### Lov na blago

Potrebni rekviziti: kantice, različiti šareni oblici.

Djeca se podijeli u timove, svaki tim ima svoju kanticu. U bazen se pobacaju razni oblici u šarenim bojama koje djeca na "tri, četiri, sad" moraju početi skupljati. Tim koji sakupi više šarenih oblika je pobjednički tim.

### 2) Natjecanje u plivanju

Djeca se mogu natjecati pojedinačno u plivanju, a mogu i u obliku štafete. Natjecanje može biti i trčanje kroz bazen.



### Mini water Olimpijada

Djecu se organizira u timove i svaki tim ima svoje ime.

Pripremi se nekoliko igara (trčanje kroz bazen, traženje blaga, vožnja zračnim madracem...) u kojima se timovi natječu za diplome i medalje. Tim može imati oko 4 igrača, a timovi moraju biti organizirani tako da su podjednake snage.

Svako dijete dobiva diplomu, a najbolja tri tima zlatnu, srebrnu i brončanu medalju.

#### *Potrebni materijal i rekviziti:*

- gumena lopta, spužvasta lopta,
- kolaž papir, dječje škare, ljepilo (Karbonfix i selotejp),
- pastele, flomasteri, vodene boje, drvene bojice (+ šiljilo),
- plastelin,
- blokovi papira, kistovi, krep papir, šarene pribadače,
- boje za majice, boje za ocrtavanje lica,
- dječji pikado i strelice, plastični oblici za bazen,
- kantice + lopatice,
- zračni madraci,
- krede u boji.

### **b) Dječje večernje animacije - najčešće su:**

#### 1) Mini disko

Svake večeri se za djecu iz mini kluba i ostalu djecu u hotelu organizira mini disko s

poznatim dječjim pjesmama za koje postoji koreografija. Animator vodi ples, a djeca složena u krug rade isto što i animator. Između plesova može se organizirati koja igra gdje dijete obavezno osvaja diplomu.

Dječje pjesme su: *Superman*, *Head-shoulders-knee&toe*, *Music man*, *Piano man*, *Veo-veo*,

## 2) Muzičke igrice

U muzičke igrice spadaju «dodaj šešir», «dodaj balon» ili «hula-hop». Animator postavi hula-hop, složi djecu u krug. Kada muzika svira svi plešu i idu u krug. Kada dođu do hula-hopa, moraju u njemu poskočiti tri puta. Kada muzika stane, dijete koje se nalazi u hula-hopu ispada. Obavezno za svako dijete tražiti aplauz i pitati ga ime.



## 3) Dječji kabare “Dječji san” ili “Snjeguljica i sedam patuljaka”

Kada je kabare u programu, cijeli dan se pripremaju dječica za nastup. Ujutro im se pokaže što tko mora raditi i podijele se uloge. Poslije podne se izrađuju kostimi i napravi se još jedna proba. Navečer se djecu zamoli da dođu u određeno vrijeme u mini klub i priprema ih se za nastup (oblačenje i šminkanje). Na kraju kabarea svako se dijete treba predstaviti i dati mu diplomu.

## 4) Izbor mini mis (izbor malene ljepotice)

Potrebni rekviziti: stolice, šminka + ogledalo, foto-aparat, papiri za žiri, olovke, nagrada za mis, diplome za sve učesnice.

Nađe se šest curica koje će se natjecati za mini mis. Postavi se za svaku stolicu na binu, i predstavi ih se. Prva stvar koju moraju napraviti je hodati kao super model. Druga stvar je da se moraju same našminkati u trideset sekundi. Treća stvar je da moraju pokazati neki svoj talent. I četvrta stvar je da moraju pozirati ispred fotografa kao pravi fotomodeli.

U publici sjedi četiri do pet dečkića koji su žiri zajedno sa jednim od animatora. Svaki ima papir na kojemu daje ocjenu za svaku aktivnost koju je mala misica napravila. Kada sve završi dok sva dječica plešu 1 ili 2 plesa, animator zbraja bodove i nosi rezultat voditelju. Slijedi proglašenje prve i druge pratilje i na kraju mini misice. Sve curice dobiju diplomu, a prve tri pobjednice neke nagrade uz diplomu. Za sve curice se obavezno traži veliki aplauz i pohvali ih se kako su bile dobre.

## 5) Izbor mini mistera (izbor malenog ljepotana)

Potrebni rekviziti: stolice, papir + boje, papir za žiri + olovke, nagrada za mistera, diplome za učesnike.

Nađe se šest dečkića koji će se natjecati. Za svakog se pripremi stolica na bini. Prvo moraju hodati kao pravi macho muškarci. Drugo moraju nacrtati lice djevojčice u

trideset sekundi, treće moraju se glasati kao Tarzan i tako spasiti Jane (glumi je neka djevojčica) i četvrto moraju pokazati svoje mišiće.

U publici sjede četiri curice + animator koje su žiri. Svaka od njih ima papir na koji upisuju ocjene za svakog kandidata. Dok animator zbraja bodove, sva djeca plešu jedan do dva plesa. Na kraju se proglašava pobjednik. Sva djeca dobivaju diplome, a pobjednik diplomu + nagradu. Za svih se traži veliki aplauz i pohvali ih se.

#### 6) Mini kviz

Potrebni rekviziti: stolica, baloni s nagradama.

Na sredinu bine se postavi stolica oko koje djeca plešu. Animator postavi pitanje koje je popraćeno sa određenom pjesmom koja pomaže u odgovoru. Dijete koje zna odgovor mora sjesti na stolicu. Dijete koje prvo sjedne na stolicu i da točan odgovor osvaja balon po želji u kojem je zapisana nagrada. Na kraju kviza sva djeca sa osvojenim balonima dođu na binu i puknu ih. Dodjele im se nagrade.



#### 7) Talent šou

Potrebni rekviziti: tabela s imenima kandidata, diplome za kandidate, nagrada za pobjednika, bodovi za žiri.

U talent šou mogu se natjecati curice i dečki koji pokazuju svoj talent. U publici se nađu djeca koja će zajedno s animatorom biti žiri. Svatko od njih će imati ocjene od 1 do 5. Kada dijete završi svoju točku, žiri diže ocjene, a animator ih zbraja i upisuje u tablu pored imena djeteta. Dijete s najvećim brojem bodova je pobjednik. Svi dobivaju diplomu, a pobjednik uz to i nagradu.

#### 8) Mini karneval

Ako se preko dana izrađuju maske, onda se navečer prije mini diska može napraviti mala karnevalska povorka koja će ići po cijelom hotelu i pokazivati se. Tako maskirani plešu i u mini disku. Može se uz to organizirati izbor najljepše maske.

Također se može obučiti jednog animatora u klauna koji će izrađivati figure od balona.

Djeca su uvijek poseban segment potražnje, dok je ta posebnost naglašena u potražnji za igrom, zabavom i dječjim veseljem, kao poseban segment turističke potražnje. Dječja potražnja za animacijskim programima uvijek se vezuje uz interese i ciljeve roditelja tj. starijih, zato imaju posebnu važnost u kreiranju animacijskih sadržaja. Posebno izdvojeni animacijski programi za djecu po svojem sadržaju i strukturi programa za djecu moraju imati posebnost kao: dnevna animacija za djecu, večernja animacija za djecu i igre za djecu kao poseban sadržaj.



Navedeni animacijski programi samo su dio animacijskih programa, koji se najviše izvode kao zabavni programi koji iziskuju dio animacijskih procedura i najčešće se organiziraju kao vlastiti programi u turističkoj ponudi, bilo da su programirani za odrasle ili za djecu. Programi i procedure koje su iznesene samo su dio animacijskih programa. Određeni su prostorom i posebnim segmentiranim oblicima turističke potražnje, podijeljeni na odrasle i djecu kao posebnog segmenta turističke potražnje.

### 4.3.3. Posebni programi i produkti - Team building programi

Cijeli niz programa koji se nude potencijalnim turistima i posjetiocima neke turističke destinacije ne proizlaze iz uvjeta koji vladaju na nekom prostoru iz komparativnih prednosti već proizlaze iz konkurentskih uvjeta, iz potrebe da se zadovolje potrebe želje i motivi turista glede kojih su i doputovali u neku turističku destinaciju.<sup>50</sup> Turisti traže zadovoljenje potreba, traže doživljaj. Suvremena turistička ponuda nije osnova turističke potrošnje već se turistička ponuda kreira i programira prema potrebama i željama turista kako bi doživjeli nešto novo, nedoživljeno, posebno, nešto što ih navodi da posjete turističku destinaciju ili program u destinaciji. Pojava brzog života u uvjetima brzih promjena i potrebe da se stalno uči, razvija i stvara, kod modernog čovjeka ovisnika o stalnim odmorima i potrebom da se rješava stresa i nagomilanih pritisaka koje stvaraju moderne tehnologije. Javlja se nova animacijska ponuda, ponuda team building.

**Team building** je skup edukativno rekreativnih aktivnosti čija je svrha stvaranje tima u kojeg se možete pouzdati. U turističkoj ponudi team building postaje dio turističke ponude sa ciljem da se zadovolje potrebe i motivi posebnih zahtjeva i potreba, potrebe doživljaja na poseban način.

Koncepcija programa podrazumijeva snalaženje u novom okruženju, daleko od radnog mjesta. Drugim riječima to je niz zabavnih, strateških igara koje tim vaših djelatnika mora riješiti. Moraju se snalaziti u novoj situaciji, zajedno pronalaziti i ostvarivati rješenja. Naravno, timova ima više, pa se oni međusobno natječu za što bolje rezultate.

Svrha team building programa:

- razvoj poželjnih karakteristika pojedinca ili tima,
- smanjivanje akumuliranog stresa,
- poboljšanje komunikacije između zaposlenika pod stresom,



<sup>50</sup> Cerović, Z.: »Turistička ponuda sportskih sadržaja čimbenik povećanja turističke potrošnje«, Suvremena turistička ponuda, Zbornik radova, Opatija, FTHM Opatija, 2006., str.101.

- razvijanje timskog duha i samopouzdanja,
- preuzimanje rizika i odgovornosti,
- kreativno rješavanje problema,
- otkrivanje novih vrijednosti i sposobnosti sudionika,
- priprema za bolje snalaženje u novim situacijama,
- prihvaćanje rizika i kriznih situacija izvan "zone udobnosti",
- poštivanje osobnog i ravnopravnog odnosa unutar grupe,
- razvijanje međusobne tolerancije i samokritike,
- druženje, rekreacija i zabava.

Naši team building programi obuhvaćaju razne kreativne fizičke i mentalne aktivnosti na otvorenom. Takav team building je djelotvoran i inovativan instrument za analizu interne organizacijske suradnje i komunikacije unutar tvrtke.

U središtu svakog team building programa nalazi se razvoj tima, međusobne komunikacije i motivacije te kreativno rješavanje problema u nepoznatoj situaciji.

Sadržaj pojedinog Team building programa se definira prema potrebama i ciljevima pojedinog korisnika, a glavne skupine programa su:

- 1. Jednodnevni Team building program** (Primjer: na Sljemenu ili u blizini Zagreba, ili većih gradova bilo na kontinentu, bilo na Jadranskoj obali.).
- 2. Vikend Team building program** (Primjer: na Bjelolasici, Paklenici, na Mrežnici, Dobri i Zrmanji, Hrvatskom zagorju i/ili Jadranskoj obali.).
- 3. Trodnevni i višednevni Team building program** (Primjer: vikend u Gorskom Kotaru - Risnjak, Hrvatskom zagorju - Dvorci, Jadranska obala i otoci, rafting na Uni, Kupi, Zrmanji, Soči, itd., skijanje u Italiji i Austriji.).

Temeljni rekreacijski sadržaji koji se koriste kao elementi Team building programa su:

#### a) Sadržaji u prirodi (Outdoor Programs):

- orijentacijsko kretanje
- biciklistička tura
- splavarenje na rijeci
- vožnja kajakom
- jedrenje
- brodska tura
- ribički izlet
- pješačenje
- hodanje na skijama
- skijanje
- letenje balonom
- panoramski letovi helikopterom



- padobranski tandem skokovi.

#### b) Antistresni sadržaji i elementarne igre:

- eko i etno šetnje sa upoznavanjem prirodne, kulturne, povijesne i etnološke baštine
- pogodi metu
- balansiranje na panju
- pomoz siromahu
- prijedi rijeku
- nahrani gladne
- sagradi kuću
- provuci se kroz gužvu
- utrka sa 6 nogu
- pohvataj jaja
- eliminiraj uljeze ...

#### c) Avanturistički sadržaji:

- rafting
- penjanje po stijenama
- škola preživljavanja u prirodi
- rat bojama (paintball)
- lov na blago.



Svi Team building programi prilagođavaju se inicijalno zahtjevima i potrebama gostiju, kao i programima i obavezama turističko ugostiteljskih poduzeća koja organiziraju boravak turista u nekoj turističkoj destinaciji, ali sukladno broju sudionika, fizičkoj spremi, godišnjem dobu, vremenu i sl.

Team building program je zasigurno noviji pojam koji se javlja u turističkoj ponudi iz skupine animacijskih programa u turističkoj ponudi. U europskoj turističkoj literaturi pojavio se pojam TEAM BUILDING prije dvadesetak godina, ali u sklopu poslovne komunikacije i poslovnog obrazovanja. Pojam je definiran kao poseban program pod nazivom TEAM BUILDING, program koji povećava produktivnost i efikasnost poduzeća uz pomoć zadovoljnijih, otvorenijih i obučenijih zaposlenika. Pojava problema nedostatak inicijative kod ljudi, posebno u vrijeme početka treće tehnološke revolucije i vremenu pojačanja otuđenja, javili su se zahtjevi za primjenom programa u turističkoj ponudi. Tako je program TEAM BUILDING u turističkoj ponudi prihvaćen kao program koji će ublažiti nagomilan stres i ispuniti očekivane doživljaje u vrijeme boravka u nekoj turističkoj destinaciji.

Od posebnih programa koji se često ne mogu svrstati u niti jednu vrstu ili oblik turističke ponude, a čine osnovu ili nezaobilazan motiv ispunjenja potreba i motiva



turističkog putovanja, navode se sljedeći programi koji imaju za cilj odmor i rješenje stresa. Animacijskih programa ima jako puno i stalno se razvijaju i prilagođavaju novim potrebama i novim tehnološkim mogućnostima, navesti će se samo neki programi koji postaju ili se očekuje da će biti osnova novih doživljaja i poticaj povećanju turističke potrošnje i poduzetničke aktivnosti u turističkoj ponudi koja se zasniva na novim animacijskim programima u turističkoj ponudi.

Neki od najznačajnijih team building programa, kao posebnih animacijskih programa, su:

- a) **Paintball**, igra rata između dviju ekipa, pojavljuje se posljednjih godina kao zanimljiv animacijski sadržaj. Dolazi od riječi paint = kist, boja i riječi ball = loptica. U suštini to je igra rata u prirodi sa pripadajućim borilačkim rekvizitima, oružje je igračka koja izbacuje lopticu koja se udarcem u tijelo rasprsnje s bojom,



nije opasno za zdravlje čovjeka i neće ga niti ozlijediti i obilježava suparničkog igrača, simulira da je izbačen iz igre. Igra grupa protiv grupe, na kraju pobjednici slave. Igra se od dva do najviše 15 igrača. Postoje pravila s kojima se prije igre upoznaju sudionici, igra se sa sućem koji ima klasičnu ulogu suca kao i u drugim igrama i sportovima. Igra se kombinira i s drugim igrama i drugim sadržajima, kao i drugim uslugama u ugostiteljstvu (hrana, piće,

napitci itd.), cilj igre je zabava, rekreacija i boravak u prirodi. Potencijalni prihodi se ostvaruju: od najma terena, najma rekvizita, konzumiranja usluga hrane i pića, korištenje ostalih usluga i rekvizita (animator, parking, osobe u pratnji, itd.), povećani broj noćenja, ispunjenje motiva u vrijeme nestanka drugih motiva (loše vrijeme itd.). Dodatni sadržaj i doživljaj.

- b) **Rafting**, slobodno spuštanje niz hirovitu rijeku u gumenoj splavi. Spuštanje se organizira u grupi od četiri do osma sudionika, najviše do dvanaest sudionika, veći su veoma rijetki. U splavi je obično kormilar tj. vodič, ali i ne mora biti. Spuštanje niz rijeku zna biti opasno i spada u skupinu zahtjevnijih programa (adventure). Staza za spuštanje je dobro poznata i određena. Početak spuštanja



je određen, dovodi se splav i vozilo, cilj je niz rijeku najviše do dvanaest kilometara, kada se pakupe sudionici-turisti i splav. Cilj je boravak na vodi i u prirodi, na kraju splavarenja druženje i doživljaj. Sudionici imaju gumena odijela, kacigu i svaki ima veslo za splavarenje. Potencijalni prihodi: najam splavi, prijevoz, dodatak za kormilara, dodatni prihodi od parkinga, osobe u

pratnji, povećana noćenja. Usluge prehrane, pića i napitaka. Dodatni sadržaj i doživljaj.

c) **Ronjenje, diving, tauchen**, pripada isto u jedan od ekstremnih i adrenalinskih sadržaja koji se nude turistima, koji često postaju dio animacijskih sadržaja. Kao marginalna turistička usluga kojom se ispunjavaju motivi jednog manjeg broja turista, postavlja se pitanje da li animator može svojim aktivnostima oplemeniti i pridonijeti sadržajnijoj ponudi ronjenja. Ronjenje je isto jedan od sadržaja koje posebni i zato specijalizirani animatori čine boravak turista sadržajni i kvalitetnijim. Uz najam opreme, pružanje usluga škole i treninga za naprednije i zahtjevnije ronioce, animacijski sadržaji ogledaju se u sustavu kolektivnog ronjenja, zajedničkog boravka pod morem, organiziranog uronjavanja, organiziranog boravka pod morem, organiziranog dolaska na mjesto urona, itd. To je cijeli niz zajedničkih akcija i sadržaja kojima se boravak turistima čini sadržajnijim, sigurnijim, doživljaj podmorja je cjelovitiji i kvalitetniji.



d) **Free climbing**, slobodno penjanje po umjetnoj litici od dasaka i umjetnim izbočinama na drvenoj litici, ali na otvorenom. Spada u skupinu rekreacije, a suština je u takmičenju penjanja od podnožja do vrha umjetne litice. Penjanje može biti potpuno slobodno i sa alpinističkom opremom. Obavezna je posebna oprema za penjanje sa propadajućom odjećom i obućom, kacigom i obaveznim vezivanjem za zaštitu od pada. Spada u skupinu rekreacije koja ima isto adrenalinski karakter (adventure). Može biti opasan, ako se ne drži pravila. Potencijalni prihodi: najam umjetne stijene, najam opreme, najam dodatne opreme i rekvizita, dodatni prihodi od parkinga, osobe u pratnji, povećana noćenja. Usluge prehrane, pića i napitaka. Dodatni sadržaj i doživljaj.



e) **Indoor climbing**, slobodno penjanje po umjetnoj litici od dasaka i umjetnim izbočinama na drvenoj litici, ali u dvorani, sve kao i free climbing. Dodatni sadržaj i doživljaj.

f) **Bungee jumping**, slobodno bacanje sa visine, obično dizalice koja nije više u funkciji, mosta ili nekog drugog tehničkog objekta, sa kojeg se može organizirati bacanje. Bacanje se izvodi na način da se izračuna visina i na poznatu visinu se odbije (skrati) za sigurnosnu dužinu konopac na kraju kojeg je jaka lastika. Skakač se zaustavi par metara prije poda. Visina ba-



canja je obično od 10 do 20 metara. Bacač se privezuje na veoma siguran način za noge (objije), na dati znak se spušta niz padinu. Spada u skupinu rekreacije koja ima isto adrenalinski karakter (adventure), izvodi se na vlastitu odgovornost. Može biti opasan, ako se ne drži pravila. Potencijalni prihodi: ulaznica ili karta za bacanje sa opremom, najam dodatne opreme i rekvizita, prodaja diploma i fotografija, dodatni prihodi od parkinga, osobe u pratnji, povećana noćenja. Usluge prehrane, pića i napitaka. Dodatni sadržaj i doživljaj.

- g) **Mountain bike**, planinski bicikli, bicikl za brdske ceste i divlje putove. Obično se koristi individualan, ali i grupno. Češće se koristi u grupama od najmanje dvije



osobe do većih grupa, ali može biti i velika grupa od pedeset i više biciklista. Ture su organizirane i planirane s poznatim itinerarom, početnom točkom i ciljem s poznatim točkama za odmor. Bicikli su posebne konstrukcije za vožnju po neravnim terenima. Uz kretanje po prirodi konzumiraju se ugostiteljske usluge hrane, pića i napitaka, u točkama planiranim za pauzu. Ture nisu posebno opasne, ali su moguće ozljede i isto spada u zahtjevnije programe (adventure), poznate su ozljede. Koristi se na vlastitu odgovornost. Cilj je boravak u prirodi s fizičkim

aktivnostima i doživljaju prirode i krajolika, na kraju biciklističke ture druženje i doživljaj. Potencijalni prihodi se ostvaruju: od najma bicikla, usluga popravka i servisa bicikla, najma rekvizita, konzumiranja usluga hrane i pića, korištenje ostalih usluga i rekvizita (animator, parking, osobe u pratnji, itd.), povećani broj noćenja, ispunjenje motiva u vrijeme nestanka drugih motiva (loše vrijeme itd.). Dodatni sadržaj i doživljaj.

- h) **POTRAGA ZA BLAGOM**, Potraga za blagom odvija se u staroj gradskoj jezgri. Grupa se dijeli na manje timove. Svaki tim dobiva precizne upute što treba tražiti (dio pročelja neke stare zgrade, kip ili nešto slično), a potom to isto slikati digitalnim fotoaparatom. Timovi moraju pokazati snalažljivost i timski rad kako bi riješili određeni zadatak. Kada ga riješe, obično ih tamo čeka novi zadatak, uglavnom još teži i kompliciraniji. Osim što jačate natjecateljski duh i poboljšavate timski rad, na ovaj način upoznajete kulturne i povijesne znamenitosti npr. Raba.
- i) **ORIJENTACIJSKI TREKKING**, Grupa se opet dijeli u timove. Svaki tim dobiva precizne karte područja sa točno označenim rutama i kreću prema zadanom cilju. Svakom timu zapisuje se vrijeme polaska i vrijeme dolaska na cilj. Svakih 10 minuta sa starta kreće drugi tim. Timovi dobivaju minimalne pakete za preživljavanje s bocom vode, energetskim napitkom i čokoladicom. Osnova ovakvog natjecanja je da timovi sami procijene svoje mogućnosti, sami sebi diktiraju tempo hoda, sami određuju koliko će se odmarati, sami moraju rasporediti zalihe vode i sl. Ipak, ova ruta nije toliko teška i mogu je bez problema svladati i osobe



koje nisu u posebno dobroj tjelesnoj kondiciji. Vrijeme dolaska se računa kada zadnji član tima prođe kroz cilj. Članovi tima moraju sami riješiti problem svoga člana «zabušanta», znači ako je netko spor ili lijen, ostali članovi tima moraju naći način da ga «nagovore» da se požuri. U krajnjem slučaju mogu ga i nositi ako će im to popraviti rezultat. Pobjednik je onaj tim koji stigne na cilj u najkraćem vremenu.

- j) **DISCOVERY DIVING**, Discovery diving je ronjenje na malim dubinama namijenjeno osobama bez prethodnog ronilačkog iskustva. Mnogi plaćaju skupe ronilačke tečajeve da bi nakon toga shvatili kako to ipak nije za njih. Discovery diving je savršen upravo zbog toga jer se roni na dubini od samo 3-4 metra uz pratnju instruktora. Na tim dubinama je isključena bilo kakva opasnost za ronioca. Ako vam se to sviđa onda ipak možete i na ozbiljni ronilački tečaj. Otkrijte ljepote podmorskog svijeta u jednom od najboljih i najmodernijih ronilačkih centara na Jadranu.

**Frozen**, to su figure koje čini ljudsko tijelo sa posebnom odjećom i posebnim detaljima i efektima od odjeće ili posebnih rekvizita, često sa izazvanim efektima. Izazivaju pažnju na trgovima, lobijima, ulaznim holovima, mjestima sastanka većeg broja ljudi. Reklamiranje posebnih programa i doživljaja, prateći efekti večernjih programa, prigoda i manifestacija. Poznate su neke teme: «Božić u Opatiji», «ATP Umag», «Faraoni», «Povjesne osobe-Frankopani itd.», «tematske figure-tenisač, plivač», itd. Cilj figure je reklamiranje nekih događaja ili proizvoda, prigoda i manifestacija za poznatog naručitelja, a najčešći naručitelji su: Turističke zajednice, gradske uprave, hoteli, menadžment manifestacije, poznati proizvođač robe, brendirani proizvod ili usluga (Coca cola, Nike, Head, Elan, Franck, Janica, Kraš, itd.) Izvodi se individualno, a rjeđe grupno. Može imati i političko društvenu poruku. Dolazi od riječi frozen = smrznut, zamrznut. Maskirana osoba koja stoji ukočeno «smrznuto» od 4 do 5 minuta, u suštini može stajati u figuri nepomično 4-5 min., onda napravi neki geg kao pokret ruke ili noge ili samo leđa, kako bi se pomaknula i zauzela drugi položaj i tako opet, ali sa svim pomacima ne može izdržati više od 30 min., cijela scena traje do 45 min. Turisti sudjeluju na način da fotografiraju ili uživaju u figuri koju su izveli animatori. Prihodi za izvoditelja mogu biti: sponzori, donatori, (oni koji naručuju i za čiji interes se izvodi figura) rjeđe mi-



*Goldoni, Milano, 20.12.2007.*



lodari. Oni služe kao dodatni sadržaj, doživljaj, reklama, odnosno promocija nekog događaja ili proizvoda-usluge.

Navedeni animacijski programi odnosno njihovi mogući sadržaji samo su dio animacijskih programa koji se nude turistima kako bi oni mogli doživjeti odabranu turističku destinaciju ili očekivani program s kojim žele doživjeti motiv dolaska u destinaciju ili objekt. Navedeni programi ne mogu biti kreirani kao ponuda koja će natjerati turiste da odaberu neku destinaciju, već se ponuda mora kreirati prema potrebama i očekivanim trendovima koji određuju svako putovanje. Svi programi se stalno mijenjaju prema promjenama koje izazivaju stalne promjene i razvoj znanosti i tehnologije.

#### **4.4. Osnovna tehnička podrška za izvođenje animacijskih programa**

Izvođenje animacijskih programa nezamislivo je bez adekvatne prostorije tj. prostora i bez odgovarajuće opreme i pripadajućih rekvizita. (vidi poglavlje 4.2. Čimbenici programiranja animacije u turizmu). Animacijski programi kao dio turističke ponude u sebi sadrže cijeli niz tehničkih sustava bez kojih bi bili bitno niže kvalitete, u nekim slučajevima ne bi se niti mogli izvesti. Materijalni čimbenik svakog animacijskog programa ima svoja obilježja koja određuju njegovu izvodljivost, ali se raznim tehničkim pomagalima i podrškama mogu bitno prilagoditi i nekim manje prigodnim objektima i prostorima ili se njihova kvaliteta može bitno povećati. Svaki se objekt ili prostor može tehničkim podrškama poboljšati, a učinak bitno povećati, doživljaj turistima može biti veći i cjelovitiji.

Iz općih obilježja ciljeva animacijskih programa i materijalnih resursa te njihovih mogućnosti mora se naglasiti pitanje:

- Za koga se izvodi animacijski program?
- Gdje se izvodi animacijski program?
- Koja je projektirana i očekivana kvaliteta izvedenog programa?

Navedena pitanja navode na potrebu detaljnijeg istraživanja postavljanjem ciljanih pitanja:

1. Kojim gostima (posjetiocima) se najčešće izvode animacijski programi kao dio turističke ponude?
2. Gdje se animacijski programi mogu sve izvoditi kao dio turističke ponude?
3. Kojim tehničkim podrškama se mogu animacijski programi učiniti efektivnijim, kako bi turistička ponuda bila uspješnija i učinkovitija u želji efektivnog doživljaja?

#### 4.4.1. Gosti kojima su namijenjeni animacijski programi

U nastavku se želi razjasniti kojim gostima (posjetiteljima) se najčešće izvode animacijski programi kao dio turističke ponude. Najčešći potencijalni gosti (posjetitelji) koji ispunjavaju svoje potrebe i motive u doživljaju animacijskog programa mogu biti suštini: a) turisti koji su doputovali u neku turističku destinaciji i izletnici, b) domicilno (lokalno) stanovništvo koje ima potrebe i motive da sudjeluje u doživljajima ponuđenog animacijskog programa, bilo povremeno, stalno ili samo sezonski (ples, zabava, tenis turniri, maškare, izložbe, koncerti, zdravstveni programi-wellness itd.). Bez obzira koji bili mogući posjetioci ponuđenog programa animacije, najčešći gosti u doživljaju animacijskih programa mogu biti različiti. Programi se izvode:

1. za goste hotela (ugostiteljskog objekta) koji nisu članovi niti jedne grupe turista (obično individualci, i svi drugi gosti hotela ili nekog drugog smještajnog objekta);
2. za goste hotela (ugostiteljskog objekta) koji su dio grupe, tematske grupe (gala večere, večera uz svijeće, večera gusara, ribarska večer, itd.);
3. za posjetioce javnih ugostiteljskih objekata, (terase, plaže, bazeni, trgovci, itd.);
4. za posjetioce raznih sponzorskih priredbi, tematski skupovi i događaji, (večer Jamnice, dan Istravina, večer Podravke, itd.);
5. za posjetioce i sudionike kongresa (kongres liječnika, kongres hotelijera, kongres pravnika, itd.);
6. za posjetioce posebnih manifestacija i događaja (skup svećenika, skup za obitelj, skup prijatelja djece, skup društva za zaštitu životinja, skup ljubitelja starina, itd.).

#### 4.4.2. Mjesta izvođenja animacijskih programa

Gdje se sve mogu izvesti animacijski programi kao dio turističke ponude, interes je prikaza u nastavku teksta. Često se smatra da animacijski program može biti izveden samo u posebnim prostorima ili specijaliziranim objektima za izvođenje animacijskih programa, ali se izvode u sljedećim objektima:

1. Hoteli i ugostiteljski objekti za pružanje usluga smještaja, (hoteli, turistička naselja, kampovi), u vrijeme ručka, večere ili nekog drugog termina.). U hotelu to su objekti:
  - hotelski restoran,
  - animacijski salon (entertainment lounge),
  - igraonice i mini klubovi (mini club, children room),
  - hotelske kongresne dvorane,
  - hotelski barovi,
  - hotelska predvorja, recepcije, aperitiv barovi itd.,
  - unutarnji i vanjski bazeni,
  - Wellness centri, itd.

2. Specijalizirani noćni barovi, veliki disko klubovi koji su izdvojeni, zabavni centri itd.
3. Velike pivnice, iznad 300 mjesta, šatori, (Oktoberfesst, Dani karlovačkog piva, itd.).
4. Velike pizzerie, iznad 250 mjesta, itd.
5. Plesne terase i plesni centri.
6. Veliki gradski bazeni.
7. Plaže.
8. Sportski objekti, raznih namjena i vrsta (stadioni, arene, nogomet, tenis, itd.).
9. Povijesne građevine, dvorci, arheološki parkovi itd.
10. Crkve i crkveni perivoji (crkveni obredi i programi u organizaciji crkve).
11. Kazališta.
12. Muzeji, galerije, lapidariji.
13. Kongresne dvorane.
14. Gradski trgovi.
15. Šetališta, perivoji, tematski parkovi.
16. Ostali objekti posebnih namjena.

#### 4.4.3. Tehnička sredstva i oprema za izvođenje animacijskih programa

Kojim se tehničkim podrškama mogu učiniti efektnijim animacijski programi, kako bi turistička ponuda bila uspješnija i učinkovitija u želji efektinog doživljaja, razjašnjeno je u nastavku ovog poglavlja. Tehnička podrška za izvođenje animacijskih programa stalno se razvija i prati razvoj tehnologije, posebno suvremenih informatičko - elektroničkih tehnologija. U cjelini se ona može podijeliti na: a) razglasi i tehnika za pojačavanje glasnoće zvuka, b) rasvjeta i tehnika osvjetljavanja, c) pozornice, d) ostala tehnika za podršku, pozadine, blende, auto razglas za ulično oglašavanje, itd.

##### a) Razglasi i tehnika za pojačavanje glasnoće zvuka

To su u pravilu elektroničke naprave za pojačavanje zvuka i dodavanje zvučnih efekata. Dije se na sljedeća tehnička pomagala:

1. **Razglas**, (Loudspeakers-eng., Lautsprecher-njem., altoparlante-tal.) složeni su to elektroničko-tehnički sustavi koji imaju za cilj pojačavanja zvuka i davanja dodatnih efekata, a sastoje se od:
  - a) pojačala, od 2 x 100 W, pa do nekoliko tisuća spojenih u seriju, itd.),
  - b) miksera, u koji se spajaju mikrofoni i ostali generatori zvuka sa mogućnošću miješanja i pojačavanja, itd.),
  - c) zvučnih kutija,
  - d) instalacije i pribora, (kablovi, stabilizatori za napajanje 220 V itd),
  - e) mikrofona, koji mogu biti: vezani žicom, bežični, bubice, naglavni, itd.

2. **Uređaji za reprodukciju i efekte**, obično se pomoću njih reproducira: aplauz-pljesak, smijeh, eksplozije, šum mora, šum vjetra, itd., dijele se na:
- player (CD, DVD, MD, itd.)
  - prijenosna računala, notebook.

**b) Rasvjeta i tehnika osvjetljavanja (Light show – eng., Lichtspiel – njem., itd)**

To su sustavi za emitiranje svjetlosnih efekata, pojačavanje utisaka i doživljaja, rasvjetljavanje itd., svi ti uređaji mogu se nabrojiti u sljedeće osnovne uređaje:

- Stender, (nosači), platforme za vješanje reflektora, žirafe, itd.
- PAR, reflektori osnovni obično do 100 w pa do 500 w, obasjava širu površinu.
- PC, reflektor usmjeren, ima trag.
- CIKLORAMA, reflektor za velike površine.
- COLOR CHANGE, reflektori za obasjavanje zgrada, fasada panorame itd.
- Ostala oprema: mikseri, DIMER (pojačala), instalacije itd.
- Popratna rasvjeta: SKENERI (reflektor se vrti i šeće), FOLLOWSPOT (bijelo svjetlo cilja u jednu točku i daje poseban efekt), STROBO (ultra-violetno svjetlo - flo svjetlo, disko kugle, itd.).

**c) Pozornice, (Stage- eng., Bühne – njem., palcoscenico – tal.)**

To su naprave i posebni sustavi za izdizanje izvođača i posebnih gostiju, raznih namjena i veličina, obično se dijele: a) stalne nerasklopive, b) pomične i rasklopive.

Pozornice se dijele:

- Glavne pozornice su u prostoru glavne ili osnovne pozornice na kojima se izvodi program, na kojima je glavnina programa i koja je polazna i osnovna.
- Pasarele, su uske pozornice, obično pomične, a služe za promocije gosta: Izbor mis, Izbor mistera, modne revije-Fashion news, i slične programe.
- Otoci-cubes, su obično izdvojene manje i rasklopive pozornice za isticanje jednog izvođača ili nečeg posebnog.

**d) Pozadine, (Background-eng.)**

To su obično razna pomagala za pojačavanje efekata iza leđa animatora tj. izvođača, razne slike, svjetlosni efekti izvedeni na raznim ekranima i podlogama, to mogu biti razne zastave, natpisi, reklamne poruke, reklamni stupovi, mogu biti stalni (tijekom izvođenja programa, pomični, nestalni itd. itd.

Navedena tehnička podrška samo je dio podrške, ali su iznesena osnovna i ona koja se najčešće koriste u objektima za izvođenje animacijskih programa, ima ih znatno više, te se smatra da ih je nemoguće sve iznositi. Iznesena tehnička pomagala i podrške bitno utječu na povećanje efekta izvedenog animacijskog programa.

Animacijski programi su dio turističke ponude, sadrže cijeli niz tehničkih sustava bez kojih bi animacijski programi bili niže kvalitete, u nekim slučajevima ne bi se niti mogli izvesti. Materijalno tehnički čimbenik svakog animacijskog programa ima svoja obilježja koja određuju njegovu izvodljivost, ali se raznim tehničkim pomagalima i podrškama mogu bitno prilagoditi i nekim manje prigodnim objektima i prostorima ili se njihova kvaliteta može bitno povećati. Svaki objekt ili prostor može se tehničkim podrškama poboljšati, a učinak bitno povećati, doživljaj turistima može biti veći i cjelovitiji, što je prikazano navedenim tehničkim pomagalima tj. podrškama. Navedena tehnička podrška brzo se razvija i veoma brzo prati razvoj tehnologije elektroničkih naprava i dostignuća te dovodi do sofisticiranih virtualnih doživljaja kojima se često postižu maksimalni učinci i efekti.

## **Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja ANIMACIJSKI PROGRAMI I PROGRAMIRANJE TURISTIČKE PONUDE :**

1. Navedite osnovna područja i vrste animacijskih programa!
2. Navedite osnove općeg pristupa animacijskim programima prema Kripendorfu!
3. Navedite sadržajni pristup područjima animacijskim programima!
4. Navedite vremenski pristup područjima animacijskim programima!
5. Navedite ponudbeni pristup područjima animacijskim programima!
6. Navedite vlasnički pristup područjima animacijskim programima!
7. Definirajte osnovne čimbenike koji utječu na programiranje animacijskih programa!
8. Navedite tjedni raspored animacijskih programa!
9. Navedite dnevni raspored animacijskih programa!
10. Navedite osnovne programe iz skupine animacijskih programa za odrasle!
11. Navedite osnovne programe iz skupine animacijskih programa za djecu!
12. Navedite osnovne programe iz skupine posebni animacijski programi i produkti!
13. Definirajte obilježja team building programa u turističkoj ponudi!
14. Navedite osnovnu opremu za tehničku podršku izvođenja animacijskih programa u turističkoj ponudi!

A photograph of a woman lying on her back on a massage table, receiving a massage. A person's hands are visible, one holding a pink bowl and pouring oil onto the woman's back, while the other hand rests on her shoulder. The woman has her eyes closed and a relaxed expression. The background shows a wooden wall and a bottle on a table.

5. ZDRAVSTVENI PROGRAMI  
U TURISTIČKOJ PONUDI I  
ANIMACIJA



## 5. ZDRAVSTVENI PROGRAMI U TURISTIČKOJ PONUDI I ANIMACIJA

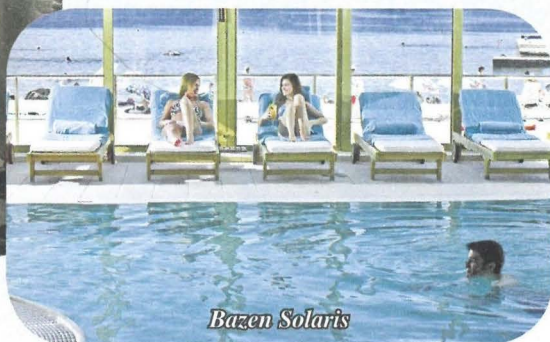
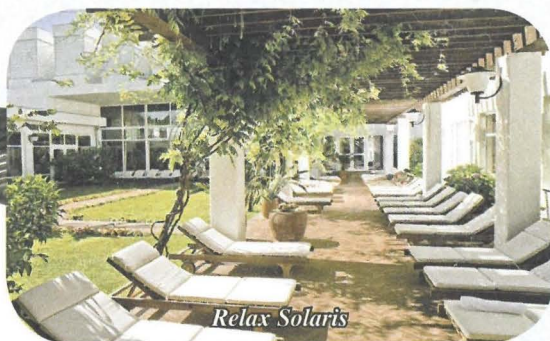
### 5.1. Opći pristup zdravstvenom turizmu

- 5.1.1. Zdravstveni programi boravka gostiju na moru
- 5.1.2. Zdravstveni programi boravka gostiju u gorju
- 5.1.3. Zdravstveni programi boravka gostiju u ljekovitim kupalištima

### 5.2. Programi zdrave prehrane i posebnih oblika ponude prehrane gostiju i turistička animacija

### 5.3. Animacija u wellnes & spa programima kao turistička ponuda i animacija u turizmu

- 5.3.1. Određenje i obilježja pojma wellness
- 5.3.2. Hotelski wellness centar i animacijski programi
- 5.3.3. Spa usluge wellness centra i animacijski programi





## 5. ZDRAVSTVENI PROGRAMI U TURISTIČKOJ PONUDI I ANIMACIJA

Prvobitna putovanja bila su motivirana najviše s motivima zdravlja i potrebama traženja klimatskih uvjeta koji doprinose poboljšanju narušenog zdravlja.

Zdravstveni motivi tako ostaju, od prvih početaka turističkih putovanja pa do danas, jedan od važnijih motiva putovanja. Sačuvati zdravstveno stanje ili vratiti zdravlje u neko očekivano ili željeno stanje, jedan je od osnovnih ljudskih motiva i potreba. Opće je poznat odgovor da je zdravlje motiv putovanja, a animacijski programi koji su generirani boravkom turista u nekoj turističkoj destinaciji ili turističko-ugostiteljskom objektu nezaobilazni su dio turističke ponude. Turist koji je odabrao neku turističku destinaciju glede ispunjenja nekog od zdravstvenih motiva nije se unaprijed odrekao želje i potrebe da se zabavi, rekreira, odmori, ispuni svoj hobi ili da nadopuni svoj osnovni motiv boravka i još nekim koji će ga učiniti zadovoljnijim. Iz iznijetih općih činjenica nameće se pitanje koji su to animacijski programi važni za potpuniji boravak i doživljaj turista u vrijeme boravka u nekoj turističkoj destinaciji glede zdravstvenih motiva. Nameće se pitanje koliko ima turista slobodnog vremena, koja je to prehrana, zašto mora promijeniti prehranu i koji su njegovi motivi da ostvari očekivanu razinu zadovoljstva.

### 5.1. Opći pristup zdravstvenom turizmu

Svjetska zdravstvena organizacija još je daleke 1948. godine definirala zdravlje sljedećim riječima: *Zdravlje nije samo odsutnost bolesti i iznemoglosti već isto tako opće fizičko, mentalno i socijalno blagostanje.*<sup>51</sup>

U skladu s ovom definicijom u okviru turizma razvilo se novo područje koje je nazvano zdravstveni turizam. Tijekom turističkih putovanja turistima se nudi mogućnost okrijepe, odnosno rekreacije, liječenja, oporavka i rehabilitacije od mnogih bolesti, ali isto tako i održavanja dobrog zdravlja.

Zdravstveni turizam je vrsta složene gospodarske aktivnosti u kojoj bitno mjesto zauzima stručno i kontrolirano korištenje prirodnih ljekovitih činitelja, postupaka fizikalne medicine i programiranih fizičkih aktivnosti u svrhu održanja i unapređenja fizičkoga, mentalnoga i duhovnog zdravlja turista te poboljšanja kvalitete njihova života.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Grupa autora: «Hrvatski turizam», znanstvena edicija instituta za turizam, knjiga br. 3, Zagreb, prosinac 2006., str. 221.

<sup>52</sup> Grupa autora, ibid., str. 226.

Zdravstveni turizam locira se u vrlo široko područje koje se proteže od wellness – turizma do bolničkog turizma te od ugostiteljskih tvrtki do zdravstvenih ustanova, koje pružaju zdravstveno – turističke usluge.

Promišljen djelatni odmor dokazano je koristan u suzbijanju ugrožavajućih činitelja (rizičnih faktora) bitnih u nastanku bolesti srčanih arterija (koronarnih bolesti), povećanja sadržaja masnoće u krvi (hiperlipemije, hiperkolesterinemije), povećanja arterijskoga krvnog tlaka, pretilosti, šećerne bolesti, prekomjernih duševnih naprezanja i uzbuđenja (stresa) te pušenja. Tome treba dodati i estetsku medicinu koja nastoji održati ili obnoviti izgled ljudi ugrožen nezdravim načinom života u nezdravoj okolini.<sup>53</sup>

Izmjena podneblja u čovjekovu tijelu uzrokuje promjene koje za zdravlje mogu biti korisne ili štetne pa je stoga vrlo bitna čovjekova sposobnost adaptacije u novoj sredini.

Pod pojmom *podneblje* podrazumijeva se sveukupnost vremenskih pojava koje obilježavaju srednje stanje prizemnoga atmosferskog sloja iznad manjega ili većega područja Zemljine površine tijekom dugog vremenskog razdoblja, a *vrijeme* je stanje toga sloja u pojedinom trenutku.<sup>54</sup>

Podneblja (klima) se s medicinskog stajališta mogu podijeliti na morska, primorska i kontinentalna. Korisni činitelji različitih podneblja koriste se u liječenju raznih bolesti, što se naziva *klimaterapija*. Ti činitelji dijele se na:

- fizikalne – atmosferski tlak, toplina, količina svjetlosti,
- kemijske – sastav vode, zraka i tla,
- biologijske – odsutnost mikroorganizama u zraku.

Veliko značenje imaju također umno i tjelesno odmaranje, promjene u društvenom životu, ugodnost podneblja i ljepota krajolika te mogućnost zabave.

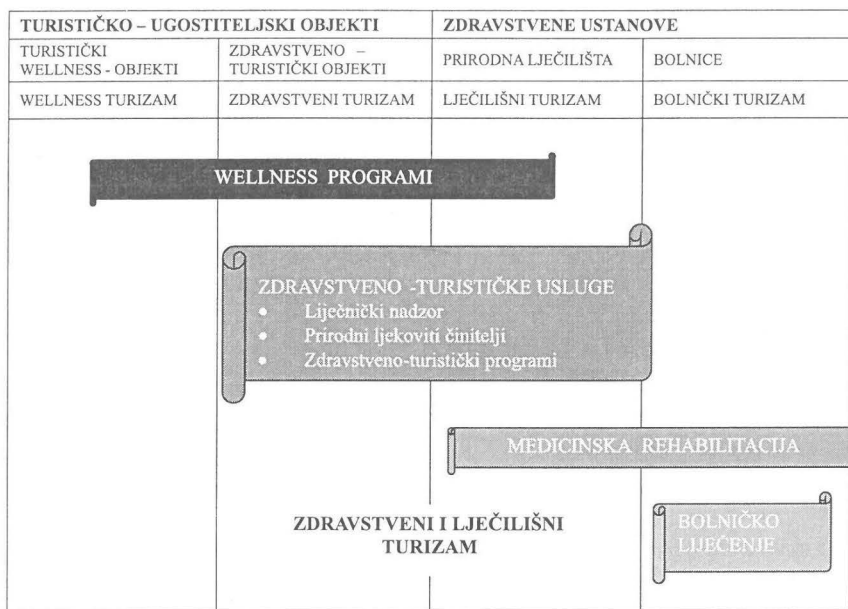
Zdravstveni turizam treba razlikovati od turističke medicine, premda se djelatno miješaju i prožimaju i usmjereni su prema istoj svrsi, a to je poboljšanje zdravstvenoga stanja turista. Medicina je pritom zaokupljena izgubljenim fizičkim zdravljem, odnosno liječenjem, dok je zdravstveni turizam namijenjen zdravim ljudima koji žele održati i unaprijediti svoje zdravlje.

U nastavku će se prikazati značajke ponude zdravstvenoga i lječilišnoga turizma i njihovo kontaktno okružje.

<sup>53</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 243.

<sup>54</sup> Andrijašević, M. i ostali, *ibid.*, str. 247.

Slika br. 4: Prikaz značajki ponude zdravstvenoga i lječilišnog turizma te njihova kontaktnog okružja



Izvor: Grupa autora, «Hrvatski turizam», znanstvena edicija instituta za turizam, knjiga br. 3, Zagreb, prosinac 2006., str. 227.

Zdravstveno – turističke usluge javljaju se u zdravstveno – turističkim objektima i u prirodnim lječilištima. Medicinska rehabilitacija karakteristična je za prirodna lječilišta i bolnice, a bolničko liječenje, jasno, samo za bolnice. Zdravstveno – turističke aktivnosti najsnažnije međusobno povezuju zdravstveno - turističke objekte i prirodna lječilišta, prve kao turističko – ugostiteljske objekte, a druge kao zdravstvene ustanove.<sup>55</sup>

Predviđa se da će zdravstveni turizam biti jedan od turističkih proizvoda koji će u idućih pet do deset godina najbrže rasti. Tržištu će se nuditi sve šira paleta proizvoda i usluga u rasponu od medicinskih tretmana, preko wellnesa i tretmana ljepote, do čiste zabave u termalnim bazenima bogato opremljenim raznim bazenskim sadržajima (npr. tobogani, podvodni efekti, umjetni valovi, plivanje protiv struje i sl.).

Ljudi suvremenih svjetonazora i stilova života, u tom smislu, očekuju da im ponuda zdravstvenog turizma pomaže ostvariti jedan vrlo zahtjevan cilj, a to je očuvati

<sup>55</sup> Grupa autora: «Hrvatski turizam», znanstvena edicija instituta za turizam, knjiga br. 3, Zagreb, prosinac 2006., str. 228.

i unaprijediti holistički shvaćeno zdravlje (fizičko, mentalno i duhovno), dakako, na krajnje lagodan i privlačan način.<sup>56</sup>

U zdravstvenom turizmu primjenjuju se prirodni ljekoviti činitelji koji se obično dijele na topličke, klimatske morske (primorske) i klimatske planinske.

### 5.1.1. Zdravstveni programi boravka gostiju na moru

Boravak i liječenje na morskoj obali obuhvaća sve činitelje mora i obalnoga područja pogodna za promicanje zdravstvenoga stanja, okrpju (rekreaciju) te za liječenje i ponovno osposobljavanje (rehabilitaciju) bolesnika.<sup>57</sup>

U postojećoj ponudi zdravstvenog turizma slabo je zastupljeno korištenje morske vode kao prirodnoga ljekovitog činitelja, osobito glede ljekovitosti zbog njezina kemijskog sastava. Neke od usluga zdravstvenog turizma na morskoj obali su inhalacija aerosola morske vode na otvorenom, šetnje kroz predjele s eteričnim biljem, zatvoreni bazeni s morskom vodom, lokalno organizirana ambulanta za fizioterapiju, te još neke usluge i sadržaji.

#### *Talasoterapija*

Talasoterapija je primjena fizičkih i kemijskih čimbenika mora i primorja u liječenju i rehabilitaciji. Tretman morskom vodom provodi se za liječenje određenih bolesti ili kao preventivna mjera.<sup>58</sup>

Riječ talasoterapija potječe od grčkih riječi *thalassa* (more) i *therapeia* (liječenje, sluzenje).

Najvažniji činitelji u talasoterapiji su izlaganje primorskoj klimi, kupanju u moru ili u zagrijanoj vodi (zimi), izvanjska primjena morske vode te «kupelji» u toplom pijesku (psamoterapija), u toplu ljekovitu mulju (peloidoterapija) ili u ilovači (fangoterapija).

Boravak u primorju može trajno pridonositi jačanju čovjekova tijela (prevencija) i sprečavanju nastanka bolesti, liječenju mnogih bolesti (terapija) te oporavku poslije bolesti i uspostavljanju ili nadomještanju oštećenih sposobnosti.

Trajanje boravka na moru treba biti najmanje tri do četiri tjedna nakon završetka prilagodbe (aklimatizacije) koja je u pojedinim ljudima različita i prosuđuje se na četiri do dvanaest dana.<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Grupa autora: «Hrvatski turizam», znanstvena edicija instituta za turizam, knjiga br. 3, Zagreb, prosinac 2006., str. 220.

<sup>57</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 243.

<sup>58</sup> [www.medicina.hr/clanci/talasoterapija.htm](http://www.medicina.hr/clanci/talasoterapija.htm) (17.7.2007.)

<sup>59</sup> Andrijašević, M. i ostali, *ibid.*, str. 257.

Pri tome je krivo mišljenje da su samo ljetni mjeseci prikladni za oporavak i liječenje na moru jer se primjerice na našem primorju mogu i zimi liječiti razne bolesti.

Boravak i liječenje na moru najčešće se primjenjuje «slobodno» u sklopu zdravstvenoga turizma u odmaralištima, oporavilištima, kampovima i hotelima, što uvelike pridonosi promicanju zdravstvenoga stanja djece i odraslih. Liječenje na moru primjenjuje se pak u mnogih bolesti dišnoga sustava, pokretačkoga sustava, bolesti srca i krvnih žila, slabokrvnosti, kožnih bolesti te u dječjih bolesti i to u svrhu zaštite (prevencija), te nakon preboljenih bolesti i poslije kirurških zahvata.<sup>60</sup>

Talasoterapija danas podrazumijeva primjenu morske vode, primorskog zraka i raznih tvari iz mora kao što su sol, alge i sl. u izvornom ili prerađenom stanju za liječenje raznih zdravstvenih tegoba i uklanjanje raznih duševnih i tjelesnih smetnji, pri kozmetičkim tretmanima ili samo u svrhu opuštanja.

Positivan učinak talasoterapije na zdravlje i ljepotu s jedne se strane temelji na djelovanju slane morske vode, a s druge na djelovanju morskih algi koje obiluju mineralnim tvarima. Budući da morska voda dobro prodire u kožu, djelovanje minerala i elemenata u tragovima u potpunosti dolazi do izražaja. Zbog toga su pripravci na osnovi morske vode osobito prikladni za njegu lica i tijela.<sup>61</sup>

U Hrvatskoj postoji više od stoljeća duga tradicija primjene talasoterapije u zdravstvene svrhe. Lječilišta koja koriste talasoterapiju danas se mogu naći u Crkvenici, Opatiji, Rovinju i Velom Lošinju.

### 5.1.2. Zdravstveni programi boravka gostiju u gorju

Boravak u srednjem i visokom gorju učinkovit je posebice u ljudi koji stalno žive u nizini ili na malim nadmorskim visinama. Razlikuje se visinsko i srednje visinsko podneblje premda među njima nema točnoga razgraničenja.

Biologijsko djelovanje visinskoga podneblja na čovjeka različito je i ovisi o stalnom prebivalištu pa tako srednje visinska klima Gorskoga kotara može biti izrazito učinkovita na stanovnike nizinskoga područja Slavonije, dok će ta ista klima na stanovnika s Velebita imati posve drugačije djelovanje.

#### *Visinsko podneblje*

Visinskim podnebljem smatraju se prostori na nadmorskoj visini većoj od 800 metara koje karakteriziraju smanjeni atmosferski tlak, manja prosječna temperatura zraka uz znatna noćno – dnevna kolebanja i neznatne razlike u pojedinim razdo-

<sup>60</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 258.

<sup>61</sup> www.beautymag.net/tijelo/njega tijela/talasoterapija zdravlje i ljepota (17.7.2007.)

bljima, razmjerno suh zrak uz manju oblačnost i rjeđe magle te čist zrak jer iznad nadmorske visine od 600 metara nestaju prašina, alergeni i mikroorganizmi. Vjetrovi su na ovim prostorima snažni i učestali, a snažnije je i svjetlosno toplinsko zračenje, posebice ultraljubičasto.

Najvažniji čimbenik visinskoga podneblja je smanjeni djelomični tlak kisika u zraku, što u početnom razdoblju boravka u gorju uzrokuje produbljeno i ubrzano disanje. Tijekom daljnjega boravka u gorju, čovjek se prilagođava novim uvjetima, a prilagodba na visinsko razdoblje traje najčešće sedam do četrnaest dana.

Čimbenici važni za zdravstveni turizam u gorju su čisti gorski zrak, toplinsko stanje te sunčana svjetlost i ultraljubičasto zračenje.

*Čisti gorski zrak* nema nadražujućih primjesa i sadrži malo vodene pare. Suhi zrak smanjuje izlučivanje sluzi u dušnicama i povećava izbacivanje vodene pare, što je značajno u bolestima dišnih organa.<sup>62</sup>

*Toplinsko stanje* u gorju odlikuje se svježinom i ravnomjernošću. Toplina zraka redovito je manja nego u nizini, ali je zbog smanjenoga atmosferskog tlaka umanjeno i odavanje topline s tjelesnih površina (smanjen rashladni učinak). Istodobno je, zbog čistoga zraka, snažnije toplinsko (infracrveno) zračenje na visinama. Male temperature potiču u tijelu izmjenu tvari (metabolizam) i tvorbu topline (termogenezu). Istodobno se poboljšavaju tek i spavanje, a povećava se otpornost na umor i poboljšava stanje živčanoga sustava.

*Sunčana svjetlost i ultraljubičasto zračenje* znatno su snažniji i učinkovitiji nego u nizini zbog djelovanja pročišćena zraka. To je osobito izraženo u zimskom razdoblju kada u nizinama vladaju dugotrajne naoblake, a u gorju je često ustaljeno vedro vrijeme.

Podražajni učinci gorskoga podneblja ovisni su prije svega o čovjekovim reakcijskim svojstvima i korisni su ako se tijelo kompenzacijskim djelovanjem može prilagoditi novim uvjetima. U protivnom, utjecaj gorskoga podneblja može biti i štetan.<sup>63</sup>

Gorsko podneblje preporučljivo je za liječenje slabokrvnosti s manjkom željeza jer smanjen djelomični tlak kisika djeluje podražajno na tvorbu krvnih stanica i krvna slika se brzo oporavlja, naravno uz primjenu pripravaka željeza, bjelančevina, lisne kiseline, antianemijskih lijekova i drugih mjera.

Oporavak bolesnika nakon preboljenih akutnih upala dišnih organa kao i liječenje bolesnika s kroničnom upalom dušnica (bronhitis), bronhalnom astmom, proši-

<sup>62</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 261.

<sup>63</sup> Andrijašević, M. i ostali, *ibid.*, str. 261.



renja dušnica (bronhektazije) i plućne tuberkuloze također se može vršiti u gorskom podneblju.

U gorskom podneblju dobro se osjećaju i bolesnici s prekomjernim izlučivanjem žlijezde štitnjače, a dokazano je i da su lijekovi u uvjetima visinskoga podneblja učinkovitiji dok se u blažih oblika bolesti poremećaji smiruju i bez uzimanja lijekova.

Gorsko podneblje može biti opasno za bolesnike sa suhom upalom dušnica te vrlo izraženom plućnom nabuhlinom (emfizemom) i za tjelesno iscrpljene ljude.

Tablica br. 4: Fiziološki pokazatelji u stanovnika na morskoj razini i na velikim visinama

| Pokazatelj   | Razina mora | Velika visina |
|--|-------------|---------------|
| ♦ Ukupni plućni kapacitet                              | 6,5         | 7,0           |
| ♦ Funkcijski rezidualni kapacitet                      | 3,3         | 3,8           |
| ♦ Rezidualni plućni obujam                             | 1,5         | 2,1           |
| ♦ Ukupni obujam krvi                                   | 15,6        | 20,1          |
| ♦ Krvna boja (hemoglobin) – g/100ml                    | 46,6        | 59,5          |
| ♦ Hematokrit (%)                                       | 5,1 x106    | 6,4 x 106     |
| ♦ Crvena krvna tjelešca (eritrociti) u mm <sup>3</sup> | 2,2         | 3,4           |
| ♦ Ukupni obujam eritrocita                             | 4,8         | 5,7           |
| ♦ Krvne pločice (trombociti) u mm <sup>3</sup>         | 406 x 103   | 419 x1 03     |

Izvor: M. Andrijašević i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 261.

Iz prikazane tablice vidljivo je da se stanovnici različitih podneblja fiziološki razlikuju pa s tim u skladu stanovnici na velikim visinama imaju veći plućni kapacitet i obujam, veći obujam krvi te više krvnih tjelešaca od stanovnika koji žive na razini mora.

### Srednje visinsko podneblje

Srednje visinsko podneblje proteže se na nadmorskoj visini od 300 do 800 metara te ima sve značajke slične visinskom podneblju, ali su one manje izražene.

Djelovanja srednjega visinskog podneblja na čovjekovo tijelo (fiziološki učinak) slična su onima u uvjetima visinske klime, samo su blaža, a prevladava «poštedni» učinak od naglih toplinskih promjena, zračnih onečišćenja i vjetrova.<sup>64</sup>

Boravak u tim područjima preporučuje se tijekom oporavka i rehabilitacije bolesnika koji su preboljeli akutne zarazne bolesti ili teške upalne bolesti te upalna stanja s izljevima i koje treba zaštititi od neželjenih klimatskih utjecaja. Klimatskom

<sup>64</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 263.

liječenju oprezno se mogu dodati dišne vježbe, kretanje, liječenje radom i druge tjelesne djelatnosti.

### 5.1.3. Zdravstveni programi boravka gostiju u ljekovitim kupalištima

Boravak u ljekovitim kupalištima i toplicama i korištenje svih prirodnih ljekovitih činitelja općenito utječe na cijelo čovjekovo tijelo. U liječenju se koriste vrele, ljekovite vode (krenoterapija) i ljekovite kupelji (balneoterapija). Vrele takve vrste vode te kupališta i lječilišta na takvu vrelu nazvana su toplice.<sup>65</sup>

Glavni čimbenici u ljekovitim kupalištima su mineralne vode, ljekoviti mulj (peloidi), ili glina i plinovi. Njihovom učinku pridonose promjene boravišta i sredine, podneblje, djelatno umno i tjelesno odmaranje i primjerena prehrana. U liječenju bolesti primjenjuju se pod nadzorom i lijekovi, liječenje pokretom (kinezioterapija) i ostali postupci fizikalnoga liječenja i rehabilitacije.

Prirodni činitelji u ljekovitim kupalištima mogu se primjenjivati *izvanjski – kupanjem i oblaganjem te unutarnjom uporabom – pijenjem mineralne vode i udisanjem ljekovitih para.*

**Kupanje** u mineralnim vodama ima na tijelo mehaničke, toplinske i kemijske učinke koji mogu biti umjereni ili izrazitiji.<sup>66</sup> Rabe se gotovo sve vrste mineralnih voda, a posebno sumporne, ugljično kisele, natrij – klorne, jodne i radioaktivne vode.

*Mehanički učinci* uvjetovani su hidrostatskim tlakom pri čemu hidrostatski tlak djeluje na tjelesnu površinu i uzrokuje preraspodjelu krvi u venama, pa krv potiskuje iz perifernih u središnje tjelesne vene te iz nižih prema višim dijelovima tijela.

*Toplinski učinci* su zagrijavanje ili rashlađivanje tijela ili dijelova tijela pri čemu toplina i hladnoća imaju različite učinke, a prije svega potiču djelatnost sustava za usklađivanje tjelesne temperature (termoregulacijski mehanizmi).

*Kemijski učinci* nisu još uvijek potpuno istraženi, no dokazano je da ugljični dioksid, vodikov sulfid, radon i druge tvari iz mineralnih voda lako prožimaju kožu te da ugljikov dioksid uzrokuje refleksno širenje krvnih žila u koži.

**Pijenje mineralnih voda** djeluje na izlučivanje žlijezda, mišićno gibanje (motoriku) i upijanje (resorpciju) u probavnom sustavu.

<sup>65</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 266.

<sup>66</sup> Andrijašević, M. i ostali, *ibid.*, str. 267.

Mineralne vode treba piti po 300 do 1500 ml dnevno u određenim vremenskim razmacima (obično oko 11 i oko 17 sati) natašte ili barem pola sata prije jela, ili pak nekoliko puta dnevno.<sup>67</sup>

**Udisanje ljekovitih para (inhalacija)** rijetko se obavlja u prirodnim uvjetima, a najčešće se u tu svrhu u lječilištima rabe posebni uređaji koji raspršuju tekućinu u aerosol pri čemu se krupnije čestice zadržavaju u gornjim dišnim putovima, a sitnije čestice dospijevaju dublje u plućne mjehuriće (alveole).

Udisanje ljekovitih para obavlja se svakodnevno po 15 do 40 minuta.

U nastavku će se pobliže objasniti liječenje balneoterapijom i hidroterapijom u toplicama.

### **Balneoterapija**

Balneoterapija u užem smislu je liječenje primjenom mineralnih voda. To su obično vode temperature više od 20 Celzijevih stupnjeva koje sadržavaju više od 1 g/l otopljenih čvrstih tvari te imaju male količine tvari s jakim fiziološkim djelovanjem.<sup>68</sup>

Balneoterapijom se poboljšava opseg kretnji u zglobovima, jačaju mišići, smanjuje grč mišića, održava ili poboljšava pokretljivost, ublažava bol i općenito patnje bolesnika.

Terapijsku balneoterapiju propisuje i nadzire liječnik specijalist fizijatar. Nakon pregleda liječnik određuje individualni balneoterapijski program. Kupke obično traju 10 - 30 minuta.

Kupke se trebaju provoditi najranije 1 h nakon jela. Osobe s proširenim venama trebale bi izbjegavati umakati noge u vruću vodu. Tijekom i nakon terapije potrebno je piti mnogo tekućine.

Bolesnici kojima mogu koristiti takve kupke su osobe s reumatskim, neurološkim i kardiovaskularnim bolestima. Kronični gastroenterološki bolesnici, ginekološke bolesnice te pretile osobe i dijabetičari također mogu imati koristi od balneoterapije. U posljednje vrijeme na balneoterapiju upućuju se i bolesnici s psorijazom.<sup>69</sup>

Osobe sa srčanim problemima i visokim tlakom ne smiju koristiti hipertermalne vode, a za vrijeme ostalih terapija trebaju biti pod nadzorom. Oprez je potreban i kod dermatoloških bolesnika koji trebaju koristiti privatne kupelji, a ne zajedničke.

<sup>67</sup> Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999., str. 270.

<sup>68</sup> [www.nacional.hr/articles/view/18930/30/](http://www.nacional.hr/articles/view/18930/30/) (17.7.2007.)

<sup>69</sup> [www.nacional.hr/articles/view/18930/30/](http://www.nacional.hr/articles/view/18930/30/) (17.7.2007.)

**Vrste ljekovitih voda:**

- sumporna kupelj
- slana kupelj
- morska kupelj
- jodna kupelj
- radioaktivna kupelj
- kupelj bogata ugljičnim dioksidom
- juvenilne vode, pregrijanom vodenom parom koja potječe od magme
- fosilne vode ili naftna kupelj
- vadozne vode koje nastaju od oborinskih voda.

**Hidroterapija**

Hidroterapija je dio fizikalne medicine i rehabilitacije, a označava obavljanje terapijskih postupaka, koji utječu na bolju funkciju tjelesnih organa, pomoću vode.

Na ubrzano i duboko disanje djeluju hladni i topli postupci, a dugotrajno djelovanje topline čini učestalo površno disanje.

Hlađenje izaziva usporeni rad srca s povećanom snagom stezanja srčanog mišića, što se prati boljim pulsom i povišenjem krvnog tlaka. Topli i vrući postupci ubrzavaju rad srca, a pri duljem djelovanju mogu izazvati sniženje tonusa srčanog mišića i sniženje krvnog tlaka uz ubrzanje pulsa.<sup>70</sup>

Hidroterapija ima veliku primjenu kod liječenja sindroma prenaprezanja, raznih fraktura, degenerativnih bolesti zglobova i drugih bolesti.

Osobito je česta terapija u bazenu gdje se preporučuje ledno plivanje kod degenerativnih bolesti kralježnice te nakon zahvata na kralježnici. Hidroterapija ne obuhvaća samo plivanje već također i razne vježbe.<sup>71</sup>

*Tablica br. 5: Terapijski učinci i kontraindikacije tople vode*

| TERAPIJSKI UČINCI  | KONTRAINDIKACIJE TOPLE VODE   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● smanjenje otoka</li> <li>● ubrzanje cijeljenja</li> <li>● smanjenje boli</li> <li>● povećanje pokretljivosti</li> <li>● povećanje snage</li> <li>● otklanja suhu kožu</li> <li>● relaksacija</li> <li>● povećanje cirkulacije</li> <li>● povećanje mobilnosti zglobova</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● srčane disfunkcije</li> <li>● respiratorne disfunkcije</li> <li>● smetnje osjeta topline</li> <li>● dijabetes, arterioskleroza</li> <li>● opasnost od hemoragije ili krvarenje</li> <li>● akutni reumatoidni artritis</li> <li>● površinske infekcije (gljivične)</li> <li>● nekontrolirani mjehur</li> <li>● neka dermatološka stanja (ekcemi)</li> </ul> |

*Izvor: www.toplice.com (17.7.2007.)*

<sup>70</sup> www.toplice.com (17.7.2007.)

<sup>71</sup> www.toplice.com (17.7.2007.)

Iz tablice je vidljivo da hidroterapija uz brojne prednosti koje pruža, može izazvati i mnoge kontraindikacije pa je stoga vrlo važno biti oprezan prilikom liječenja hidroterapijom i liječenje prilagoditi svakom bolesniku ovisno o njegovom zdravstvenom stanju.

## 5.2. Programi zdrave prehrane i posebnih oblika ponude prehrane gostiju i turistička animacija

Pravilna prehrana je prehrana, koja zadovoljava energetske potrebe i potrebe za svim esencijalnim hranjivim tvarima, a istodobno smanjuje rizik obolijevanja od kroničnih bolesti povezanih s načinom prehrane. Prema američkoj definiciji iz 1974. godine, zdrava hrana podrazumijeva «namirnice, koje pridonose promociji fiziološke i psihološke ravnoteže organizma kao i optimalnoj otpornosti na stres, infekciju i bolest.» Danas se pod tim pojmom podrazumijevaju proizvodi od cjelovitog zrna žitarica, riba, maslinovo ulje, crno vino, citrusno voće, obojeno povrće, fermentirani mliječni proizvodi (probiotika) i dr. Kao tipičan primjer zdrave odnosno pravilne prehrane WHO navodi mediteransku prehranu, koja se ujedno s pravom može nazvati funkcionalna prehrana, jer pozitivno utječe na ukupno zdravlje pojedinaca.

Pojam «funkcionalna hrana» podrazumijeva «svu hranu s biološki aktivnim djelovanjem, koja pomaže očuvanju zdravlja i utječe na pojedine tjelesne funkcije». Osnovna svrha funkcionalne hrane nije utažiti glad ili osigurati organizmu neophodne hranjive tvari, nego spriječiti bolesti i poboljšati fizičko i psihičko stanje čovjeka. Prema tome, funkcionalna hrana ima dvojnju ulogu – služi kao hrana i kao lijek.<sup>72</sup>

Mnoge namirnice, koje se koriste u svakodnevnoj prehrani, mogu se svrstati u funkcionalnu hranu. U nastavku će se spomenuti one najvažnije<sup>73</sup>.

### Mliječni proizvodi

Mliječni proizvodi su bili prvi, koje su europske prehrambene kompanije predstavile kao funkcionalnu hranu. Oni su jedan od najboljih izvora kalcija i esencijalnih hranjivih tvari, koji preventivno djeluju na nastanak osteoporoze i smanjuju rizik od nastanka raka crijeva. Najpoznatiji «funkcionalni» mliječni proizvodi su jogurt, kefir i acidofil.

### Riba

Ribe kao što su: sardela, inćun, palamida skuša, tuna, losos i ostale pretežito plave ribe, bogate su omega – 3 masnim kiselinama, koje pripadaju u skupinu esencijalnih nezasićenih masnih kiselina. One imaju važnu ulogu u sprječavanju bolesti srca i

<sup>72</sup> [http://www.wellness.hr/clanak/zdrava.prehrana/funkcionalna\\_hrana.html](http://www.wellness.hr/clanak/zdrava.prehrana/funkcionalna_hrana.html) (24.7.2007.)

<sup>73</sup> [http://www.wellness.hr/clanak/zdrava.prehrana/funkcionalna\\_hrana.html](http://www.wellness.hr/clanak/zdrava.prehrana/funkcionalna_hrana.html) (24.7.2007.)

krvožilnog sustava, smanjuju kolesterol u krvi i nastanak krvnih ugrušaka.

### **Žitarice**

Žitarice predstavljaju više od 73% ukupne svjetske proizvodnje biljne hrane. One su izvor dijetalnih vlakana, proteina, minerala i vitamina. Proizvodi, koji u sebi sadrže zob, smanjuju kolesterol u krvi, te imaju terapijski učinak na bolesti srca i krvožilnog sustava. Soja i sojini proizvodi, i cijeli niz dodataka hrani kao i lijekova (tofu, mizo, tamari, tofupil itd), čine izuzetno važnu žitaricu u zdravoj prehrani. Zrna soje su bogata bjelanjčevinama i izoflavonoidima, koji ublažavaju klimakterijske tegobe i snižavaju kolesterol u krvi.

### **Povrće i voće**

Povrće i voće je dobar izvor raznih vitamina i drugih komponenata, koje djeluju kao antioksidansi. Također je bogato topljivim dijetalnim vlaknima. Rajčica je na primjer, postala popularna zbog visokog sadržaja likopena, koji smanjuje rizik nastanka raka prostate, probavnog trakta, pluća, kože... Nadalje, pozitivan učinak češnjaka je poznat od davnina. Osim što ima antibiotsko djelovanje, snižava visoki krvni tlak i kolesterol u krvi. Povrće kao što su brokula, kelj, cvjetača također smanjuju rizik od nastanka raka. Agrumi, kao što su naranča, limun, limeta, grejp, osim što sadrže vitamin C i dijetalna vlakna, bogati su tvarima, koje su snažno oružje protiv raka.

### **Zeleni i crni čaj**

Zeleni čaj je važan izvor antioksidansa, kao što su karotenoidi, tokoferoli i vitamin C. Osim toga, djeluje antibakterijsko i protuupalno. Crni čaj je po kemijskom sastavu složeniji od zelenog, ali ima slično djelovanje.

### **Maslinovo ulje**

Pozitivni učinci maslinovog ulja poznati su još iz antičkih vremena. Maslinovo ulje sadrži optimalan odnos esencijalnih masnih kiselina i vitamina, koji preventivno djeluju kod bolesti srca i krvožilnog sustava. Ujedno smanjuje rizik od nastanka gastritisa i čira na želucu, a ima i pozitivan utjecaj na rast i razvoj djeteta.<sup>74</sup>

Prema nekim istraživanjima provedenim u različitim europskim zemljama, većina potrošača ne poznaje izraz «funkcionalna hrana», ali većina ispitanika podržava obogaćivanje hrane funkcionalnim sastojcima (vitaminima, mineralima, dijetalnim vlaknima...). Prihvaćanje takve hrane prije svega ovisi o upućenosti potrošača te o svijesti o korisnom utjecaju pojedinog sastojka na zdravlje. Ipak, potrebno je napomenuti, kako je prehrana samo jedan od čimbenika, koji utječu na zdravlje pojedinaca. Naime, velik utjecaj na zdravlje i opće stanje organizma imaju i pušenje, količina tjelesne aktivnosti te stres.

Uz navedene prirodne ljekovite činitelje postoje i brojni drugi, a jedna od njih je i makrobiotika kao vještina i umijeće zdravlja i dugovječnosti.

<sup>74</sup> Škarica, B., Žužić, I., Bonefačić, M.: «Maslina i maslinovo ulje visoke kakvoće u Hrvatskoj», Mario Bonefačić Punat, Punat 1996., str. 211.



## Makrobiotika

“Makrobiotika nije doktrina i ne nameće način ponašanja koji bi trebao ograničiti nečije sposobnosti ili sklonosti. Makrobiotika je način maksimalnog razvoja vlastitih sposobnosti i beskonačnog ostvarivanja vlastitih snova kroz miran i univerzalan tip mentaliteta. Ona ljudima nudi sredstva pomoću kojih mogu pronaći i slijediti svoj put.” (Iz Knjige mudrosti, **Michio Kushi**).

Cjelovit i prirodan stil života prema makrobiotici ima nekoliko aspekata. Uz brigu o **prehrani i fizički aspekt**, tu je i stremljenje prema **duhovnoj i mentalnoj ravnoteži**. **Makrobiotika** kroz stoljeća simbolizira harmoniju s prirodom, praćenje njenih ciklusa i mijena, jednostavnost pri jelu, balansiranu prehranu i životni stil koji pogoduje dobrom i aktivnom starenju. 50-60% makrobiotičke prehrane čine cjelovite žitarice koje imaju uravnotežen *yin* i *yang* odnos.

Balansirana prehrana podrazumijeva ravnotežu između *yin* i *yang* hrane, koja bi trebala pogodovati dobrom zdravlju, imajući na umu osobnost pojedinca, konstituciju, stanje u kojem se nalazi, okoliš i druge vanjske elemente.<sup>75</sup>

Za razliku od uvriježenog mišljenja, makrobiotika nije samo „dijeta“ ili tip prehrane, ili *nešto što prakticiraju samo oni koji imaju rak*. Makrobiotika je cjelovit i prirodan životni stil, koji se ne odnosi samo na prehranu, već na sve aspekte življenja.

**Prehrambena komponenta** makrobiotičkog pristupa zasniva se na tradicionalnim obrascima, naglašavajući uporabu cjelovitih i organski uzgojenih žitarica i mahunarki, povrća, algi, sjemenki i voća.<sup>76</sup>

Piramida makrobiotičke prehrane se znatno razlikuje od klasične prehrambene piramide<sup>77</sup>:

50-60% u prehrani trebaju biti zastupljene cjelovite žitarice, odnosno integralna riža, kukuruz, zob, pšenica, raž, heljda, ječam, proso i druge. Žitarice imaju uravnotežen *yin* i *yang* odnos.

25-30% povrća. Dnevni unos svježeg povrća odnosi se na lokalno i sezonsko povrće. Trećinu povrća treba jesti sirovo, a ostatak pripremljen na pari, kuhanjem, pečenjem i pirjanjem.

5-10% u piramidi pripada grahoricama ili primjerice tofuu, tempehu i natou. To mjesto pripada i algama i drugom povrću iz mora.

5-10% u dnevnom unosu hrane trebaju biti zastupljene juhe.

Makrobiotička prehrana je bogata vitaminima, mineralima i vlaknima, a siromašna kolesterolom i zasićenim masnim kiselinama.

<sup>75</sup> www.coolinarika.com/clanak/makrobiotika (19.7.2007.)

<sup>76</sup> www.makronova.com (17.7.2007.)

<sup>77</sup> www.coolinarika.com/clanak/makrobiotika (19.7.2007.)

Voće je u makrobiotičkoj prehrani znatno manje zastupljeno, a prednost se daje, kao što je to slučaj i s povrćem, lokalnom i sezonskom. Hranu je povremeno prihvatljivo zasladiti sirupom od smeđe riže ili sladom, a soli se prirodno prerađenom morskom soli. Tamari sojin umak preporučljiv je začim. U makrobiotici se koriste visokokvalitetna ulja npr. nerafinirano sezamovo, kukuruzno i druga biljna ulja.<sup>78</sup>

Drugi aspekti makrobiotike odnose se na **brigu o tijelu, fizičku aktivnost** i općenito  **pogled na svijet**. U svrhu postizanja fizičke, duhovne i mentalne ravnoteže, makrobiotički učitelji podučavaju o mnogim izuzetno korisnim vještinama poput masaže stopala, orijentalne dijagnoze, tehnika disanja, feng shuija, upravljanje stresom itd.

Makrobiotički pristup podrazumijeva **življenje u skladu s prirodom** jer je čovjek njen sastavni dio, te stoga prati njene cikluse i stalne promjene i ne čini ništa što bi narušilo njezinu ravnotežu.<sup>79</sup>

Makrobiotika nudi niz korisnih znanja i vještina koji su potrebni kako bi se:

- **postiglo dobro zdravlje i mentalna jasnoća,**
- **stvorio duševni mir i obnovilo tijelo,**
- **poboljšalo sportske rezultate,**
- **zadržalo osobni mir, sreću i radost te unaprijedilo odnose s drugima.**

U makrobiotici je preporučljiva primjena organskih i bio uzgojenih cjelovitih namirnica bez pesticida, umjetnih gnojiva, konzervansa, hormona ili genetski modificiranih namirnica. Pri tome se prednost daje lokalnim i sezonskim namirnicama, a ništa manje nije bitan ni način pripreme jela. Poželjne su namirnice poput žitarica, mahunarki, soje, povrća, algi i drugih, ograničena je upotreba mliječnih proizvoda, mesa i obrađene hrane, a treba izbjegavati slatkiše, alkohol, kavu, gazirane sokove i tropsko voće. Makrobiotička prehrana je bogata vitaminima, mineralima i vlaknima, a siromašna kolesterolom i zasićenim masnim kiselinama.

## Principi makrobiotike

Osnovni napatci i principi makrobiotike nalažu:<sup>80</sup>

- konzimirati hranu kada je prisutna glad, dobro žvakanje hrane kako bi se bolje probavila, a hranjive tvari apsorbirale. Hrana se tretira s dužnim poštovanjem, a jelu pristupa opušteno,
- pri pripremi obroka imati na umu balans između *yin* i *yang* namirnica,
- pijenje je ograničeno samo na osjećaj žeđi (Za piće i kuhanje se koristi pročišćena voda.),

<sup>78</sup> www.coolinarika.com/clanak/makrobiotika (19.7.2007.)

<sup>79</sup> www.makronova.com (17.7.2007.)

<sup>80</sup> www.coolinarika.com/clanak/makrobiotika (19.7.2007.)

- uživanje obroka najmanje 2-3 puta na dan i bez pretjerivanja,
- pri pranju tijela korištenje mlake vode (Pranje ne smije trajati predugo, kako se ne bi narušila ravnoteža kože.),
- kozmetiku i odjeću koristiti iz prirodnih materijala,
- slobodno vrijeme provoditi na suncu i zraku,
- provoditi redovitu fizičku aktivnost i opuštanje,
- čistoću doma, a posebice mjesta gdje se priprema hrana,
- pripremu hrane na plinu ili vatri (Uporaba mikrovalne pećnice u makrobiotici nije preporučljiva. Posude i sva pomagala trebaju biti iz prirodnih materijala.).

Makrobiotika privlači sve veću pažnju zbog izvjesnog broja medicinskih pri- kaza slučajeva u bolesnika koji su se oporavili od neizlječivih karcinoma. Osnovni principi makrobiotike u skladu su s preporukama mnogih uglednih medicinskih in- stitucija koje se bave prevencijom kroničnih bolesti, posebice karcinoma.<sup>81</sup>

### 5.3. Animacija u wellness & spa programima kao turistička ponuda i animacija u turizmu

Na prijelazu između dva milenija zdravstveni se turizam promišljeno proširuje i na univerzalnu ponudu uvjeta i postupaka za postizanje optimalne tjelesne i duhov- ne dobrobiti pojedinca, za što su u svijetu sročeni i posebni nazivi, kao primjerice wellness, benessere, bien etre.<sup>82</sup>

U tom smislu osobit interes iskazuje se za termalno – mineralne vode, kao prirodne ljekovite činitelje. Na tim se vodama, ali i na ljekovitom blatu i tradiciji ter- malizma počela stvarati specifična turistička ponuda, najčešće obilježena engleskim nazivom «spa».

Kultura zdravog življenja, kao odgovor na brz i stresan život, postaje jedan od vodećih trendova svakodnevce. Svijest o vlastitoj dobrobiti i zdravlju neminovan je kontrapunkt utrci s vremenom – kojeg je uvijek premalo, i s poslom – kojeg je uvijek previše.

Upravo zbog toga wellness turizam posljednjih godina postaje jedan od naj- traženijih segmenata u svijetu putovanja, a taj svjetski trend sve je više prisutan i u Hrvatskoj. Potražnja domaćih putnika za ovom vrstom programa sve je veća, a veći je i broj wellness centara, programa i tretmana u ponudi.

Wellness predstavlja rješenje za sve one koji se unatoč svakodnevnim nega-

<sup>81</sup> [www.gastro.hr/index.php/hr/nutricionizam/dijete](http://www.gastro.hr/index.php/hr/nutricionizam/dijete) (17.7.2007.)

<sup>82</sup> Grupa autora: «Hrvatski turizam», znanstvena edicija instituta za turizam, knjiga br. 3, Zagreb, prosinac 2006., str. 226.

tivnim životnim okolnostima žele dobro osjećati, dobro izgledati te biti zadovoljni sobom i svojim tijelom.

### 5.3.1. Određenje i obilježja pojma wellness

Pojam wellness izveden je iz riječi *wellbeing* što znači sreću, blagostanje, dobrobit, dobar osjećaj, te riječi *fitness* koja se prevodi kao tjelesna (fizička) kondicija, sposobnost.

Wellness je cjelovit koncept zdravlja ili još bolje života te obuhvaća sva područja zdravog kretanja, prehrane, opuštanja i ovladavanja stresom do socijalnog osjećaja ugođe i spiritualnosti.<sup>83</sup>

Tjelesne aktivnosti, rekreacija, zdrava prehrana, duhovne aktivnosti, njega, masaža, odmor i opuštanje elementi su zdravog životnog stila. Wellness nije vezan za mjesto ni vrijeme, već je pažljivo kreiran model življenja baziran na holističkoj filozofiji.

Wellness je zapravo novi koncept pristupa životu, koji podrazumijeva niz sadržaja, programa i proizvoda koji se koriste kako bi se unaprijedilo zdravlje i kvaliteta života. Karakteristika tog novog životnog stila također podrazumijeva aktivno sudjelovanje pojedinca u građenju vlastitog zdravlja i zadovoljstva u životu.

Wellness programi zahtijevaju od pojedinca aktivno sudjelovanje, svjesnost i učenje.

Koliko je u današnje vrijeme bitno unapređivanje zdravlja i kvalitete života govori i izvještaj American Medical Association u kojem se ističe da je 80% bolesti povezano sa stresom.

Stres je uzrok velikom broju fizičkih i psihičkih poremećaja, a većinu, prema The American Institute of Stress, čine najučestalije bolesti i uzroci smrti današnjice, a nazivaju se još i «menaderskim bolestima».<sup>84</sup>

Upravo zbog toga u današnje vrijeme sve je veća potreba za odmorom i relaksacijom, te se pojavljuje sve više programa i načina relaksacije koji ublažavaju napetost i stres, dozvoljavaju organizmu da se oporavi, te čovjeku da ponovno osjeti sebe i svoje istinske potrebe, stavove, želje i sve ono čemu uistinu teži. Kao odraz te potrebe pojavljuje se i wellness.

U wellness ponudi mnogih zemalja postoji niz različitih kinezioloških programa za tijelo i duh, raznih duhovnih tehnika, mnoštvo medicinskih i dijagnostičkih usluga, kao i različitih edukativnih programa koji uče pojedinca kako se nositi sa stresom, kako uspješno komunicirati, kako se zdravije hraniti, misliti i osjećati, kako

<sup>83</sup> www.lifestyle-centar.com (09.02.2007.)

<sup>84</sup> www.indigo-svijet.hr (09.02.2007.)

otkriti svoje potencijale te se riješiti svega što pojedinca blokira da harmonično djeluje unutar okoline u kojoj živi.<sup>85</sup>

To su programi vođeni od stručnih ljudi s naglaskom na individualni pristup ili rad u manjim grupama. Osnovni principi ovakvih wellness programa jesu: razvijanje svijesti o psihosomatskim reakcijama, učenje kako se mentalno i fizički relaksirati, kako integrirati fizički i psihički aspekt bića, kako pravilno disati, kako osjetiti vlastito tijelo i njegove granice, kako izoštriti čula koja ljudi osjete kad počnu narušavati prirodnu ravnotežu organizma.

Kineziološki programi opuštajućeg karaktera koji su usmjereni na psihofizičko zdravlje su:

- relax yoga
- dynamic yoga
- stretch i relax
- walking yoga
- antistress workout
- pilates yoga
- medicinska yoga
- thai chi
- joga u termalnim vodama
- meditacije
- vježbe disanja i mnogi drugi.



Karakteristika ovakvog tipa wellness programa jest sinergija djelovanja fizičkog, emocionalnog i psihičkog aspekta svakog pojedinca. Izuzetno bitan faktor jest također učenje svjesne relaksacije, kako na fizičkom tako i na psihičkom nivou. Učenje reakcije opuštanja omogućava da osoba nauči biti opuštena i u stresnim situacijama, što je izuzetno dobar način za očuvanje zdravlja i borbu protiv stresa.

U wellness centrima također je veoma široka ponuda raznih vrsta masaža pa će se u nastavku pobliže objasniti neke od njih.<sup>86</sup>

## WELLNESS MASAŽE

**Medicinska/terapijska masaža** - masaža je usmjerena na rješavanje boli i napetosti. Namijenjena je osobama koje pate od križobolje, bolova u mišićima ili osobama koje se žele jednostavno opustiti uz dobru masažu.

**Tui na kineska masaža sa akupresurom** - jedinstvena ručna energetska masaža koja uključuje akupresuru, istezanje meridijana, masažne i manipulativne tehnike.

<sup>85</sup> www.indigo-svijet.hr (09.02.2007.)

<sup>86</sup> www.centar.wellness.hr (23.7.2007.)

Otklanja energetske blokade, opušta, rehabilitira mnoge zdravstvene poremećaje, poput križobolje, migrene, bolnog ramena, ukočenog vrata, tjeskobe i depresije....

**Refleksna masaža stopala** – energetska masaža sa akupresurom stopala pozitivno djeluje na smanjenje glavobolja, nesanica, lošeg raspoloženja. Masaža se preporuča kod različitih tegoba u nogama, težina, bolovi, loša cirkulacija, te kao antistres masaža.

**Limfna ručna drenaža** – manualna tehnika masiranja namijenjena stimuliranju limfnog protoka, što pozitivno djeluje na detoksikaciju i jačanje imunološkog sustava, stimulira cirkulaciju, otklanja višak tekućine, smanjuje obujam. Masaža se posebno preporuča kod tretiranja celulita i masnih naslaga na nogama i bedrima. Djeluje antistresno - opušta neurovegetativni živčani sustav.

**Aroma masaža eteričnim uljima** – relaksirajući pokreti masaže sa dodacima mirisnih kapljica eteričnih ulja, jačaju psihofizičko zdravlje. Ova masaža najbolji je izbor za sve koji se žele potpuno opustiti nakon napornog rada ili stresnih životnih situacija.

**Pantai masaža biljnim pečatima** - kombinacija istočnjačkih Ayurveda masažnih tehnika koja uključuje posebnu tehniku masiranja sa toplim pečatima punjenim ljekovitim biljem ili voćem. Mirisna i topla masaža namijenjena je potpunom opuštanju duha i tijela.

**Hot stone masaža vrućim kamenjem** - kombinacija je istočnjačke i zapadne tehnike masiranja toplim vulkanskim kamenjem, stimulira krvotok i opušta bolne mišiće. Toplina i energija vulkanskog kamenja puni baterije i otklanja posljedice stresa.

Wellness se može promatrati kroz socijalnu, profesionalno stručnu, duhovnu, fizičku, intelektualnu te emocionalnu dimenziju.

**Socijalna dimenzija** proizlazi iz činjenice da wellness pobuđuje socijalni rast, sposobnost komunikacije i interakcije sa drugima, sposobnost prepoznavanja međuovisnosti ljudi i sposobnost služenja određenoj zajednici.

**Profesionalno stručna dimenzija** – wellness se usredotočuje na obogaćivanje kroz rad.

**Duhovna dimenzija** – wellness otkriva i pruža unutarnji mir i sigurnost, postižući duhovnu snagu i zdrav osjećaj sebe.

**Fizička dimenzija** – wellness naglašava izbor zdravoga življenja kroz različite sustave vježbanja i teorijskih procedura zdravoga životnog stila.

**Intelektualna dimenzija** – wellness stimulira želju za učenjem, povećava savjesnost, znatiželju te stvara i održava vrijednost naobrazbe i učenja.

**Emocionalna dimenzija** – wellness razvija emocionalno zdravlje i zrelost. To je proces stvaranja i održavanja zdravih individualnih prilagođenih navika, osobnih stavova i mogućnosti za promjenu.



Wellness pokret potiče prihvaćanje wellness kulture kroz wellness klubove, wellness spa centre, wellness turizam – wellness hotele i wellness destinacije u kojima se u cijelosti mogu nuditi pogodnosti kao što su: očuvanje zdravlja, poboljšanje zdravlja, aktivan odmor i odmor sa sadržajem, stvaranje navika za zdraviji životni stil, posvećenje osobnih i radnih učinaka, smanjenje bolovanja i smanjenje medicinskih troškova.

Wellness može potaknuti potrebu, naviku učenja i stjecanja novih znanja i vještina koje pomažu u procesu stvaranja, razvijanja i održavanja zdravih navika osobnih stavova i mogućnosti za promjenu. On omogućava rast i razvoj kroz intuiciju, kreativnost, radost i uživanje. Olakšava pronalazak smisla i ostvarenje samoga sebe, potiče na odgovornost i pomaže da se ostvari unutarnji mir i sigurnost.

Wellness postaje i sve važniji dio turističko - hotelske ponude te se razvija wellness turizam, odnosno turizam kojem je glavna karakteristika da nudi ponudu raznih sadržaja koji služe za očuvanje i unapređenje zdravlja.

### 5.3.2. Hotelski wellness centar i animacijski programi

U kretanju turističke potražnje događaju se svakodnevne promjene. Profilira se novi klijent – gost s potrebom za novim mogućnostima izbora, za novim doživljajima i za novim iskustvom.

Sve to traži od hotelijera prilagodbu koja često nije jednostavna. Upravo iz tih razloga, uz svijest o pojavljivanju iznimno segmentiranog tržišta, a istovremeno osjetljivog na ponuđeno, rađa se jedna nova potreba za stvaranjem vlastitog, osebnog proizvoda koji će sa svojom ponudom zadovoljiti uvijek pomalo egocentričnog gosta.

Kako bi se wellness mogao rentabilno voditi potrebno je profesionalizirati sva osnovna područja kao što su planiranje prostora, pozicioniranje, koncepcija ponude, podizanje kvalitete, prodaja i izračun rentabilnosti.

*Da bi wellness mogao funkcionirati potrebno je imati:*

- prostor
- opremu
- kadrove.

**Prostor** se mora sastojati od niza supstanci koje imaju svoju osobnost, karakteristiku i prepoznatljivost, svoj dodir, miris i okus, a međusobno se nadopunjuju i povezuju sa ambijentalnom slikom vrhunski odabranog dizajna i dekoracija koje pričaju istim jezikom prirode tog podneblja.

Wellness mora odisati atmosferom opuštenosti, sklada, ugone i brige prema wellness poslovanju te mora posjetitelju pružiti osjećaj da je otputovao u svijet ugone i opuštanja, daleko od brige svakodnevice.

Prostorno uređenje mora biti ugodno i uredno, sa prigodnom rasvjetom, prostorije moraju biti tople i prozirne, a prostor mora biti zaštićen od buke i vibracija. Uređenje treba biti jednostavno i pratiti koncept dizajna hotela, njegovu arhitekturu i ambijent regije u kojoj se nalazi.

Proizvod i tematika wellnessa moraju biti jedinstveni i originalni i u skladu sa takvim uređenjem. Prostor za fitness mora biti prozračan, a ne natrpan, dok bi sprave trebale biti smještene poput skulptura u prostoru. Saune ne smiju biti klasične prostorije obložene daskama, nego bi prostore trebao zračiti topline, prepoznatljivim emocijama i prepoznatljivom temom, koja se može postići sa nekim umjetničkim detaljem.

*Oprema* bi trebala zadovoljavati kriterije sigurnosti i funkcionalnosti. Mora biti lijepog dizajna i praktična za uporabu, ne smije zauzimati previše prostora, trebala bi biti lako prenosiva i ekološki neškodljiva.

*Oprema može biti različita, a najčešće se podrazumijeva:*<sup>87</sup>

- Oprema za saunu – drvene klupe i ležajevi i sistemi koji su zaslužni za isparavanje vodene pare.
- Oprema za jacuzzi – određeni bazeni sa sistemima za hidromasažu.
- Stolovi za masažu – drveni stolovi, pokretni stolovi itd.
- Wapozoni – aparati koji služe za puštanje pare, a koriste se kod tretmana lica.
- Tuševi.
- Oprema za bazene – stepenice, podlošci protiv sklizanja, oprema za hidromasažu.
- Oprema za fitness – određene sprave koje se koriste u vježbanju.
- Različita oprema za skidanje celulita, poticanje cirkulacije, masiranja, itd.

*Kadrovi* moraju biti stručno usavršeni, uredni, propisno odjeveni, ljubazni, trebaju biti educirani i u toku sa različitim wellness inovacijama. Kadrovi trebaju međusobno surađivati, moraju se ponašati kulturno i učiniti sve da bi zadovoljili posjetitelje.

Psihosocijalne karakteristike ne treba zanemariti kad je riječ o zaposlenicima u wellnessu. Oni su u stalnom kontaktu s gostima i trebaju ostvariti atmosferu ugodnosti, izbjegavati nesuglasice i nezadovoljstvo među gostima. Ljubaznost prema gostima treba posebno propisati, kontrolirati i stimulirati.

Zaposlenici moraju biti educirani i imati pravu stručnu spremu, ali moraju biti i motivirani da se svakom klijentu posveti onoliko koliko je potrebno da ga se oduševi i uvjeri da je upravo on najvažniji na svijetu. Svi zaposlenici moraju biti upoznati sa ponudom i poslovanjem wellnessa. Kadrovi moraju biti u toku sa inovacijama i

<sup>87</sup> Gradišek, M. – Žufić, časopis «Wellness i Spa», ožujak 2007., str. 12.

moraju se neprestano usavršavati. Zaposlenici trebaju ispunjavati sljedeće zahtjeve vezane uz fizički izgled i opći dojam: uredan izgled (prikladna frizura, njegovan izgled), funkcionalna, moderna i lijepo modelirana odjeća i obuća, te se trebaju ugodno doimati.<sup>88</sup>

### *Koraci u osnivanju kvalitetnog wellnessa su:*<sup>89</sup>

- Odgovarajući prikaz organizacije i prostornog dizajna (prije nego što wellness krene sa poslovanjem potrebno je napraviti sveukupni prikaz organizacije i dizajna prostorija u wellnessu kako bi se wellness uklopio u prostor i dizajn hotela).
- Kreiranje «priče» i opis cjelina odnosno prostornih zona (potrebno je napraviti nekoliko odvojenih zona koje moraju biti u skladu sa sveukupnom zamišljenom ponudom wellnessa, ali tako da sve skupa ima određenu funkcionalnu formu).
- Ambijentalno rješenje i profesionalna oprema (wellness treba pružiti određeni wellness ambijent, koji se postiže određenim dizajnom, i treba posjedovati profesionalnu opremu wellnessa, koja je lijepog dizajna i treba biti funkcionalna).
- Kreiranje proizvoda (wellness treba imati usluge i proizvode u harmoničnoj i jedinstvenoj kreaciji).
- Izbor i edukacija stručnog wellness tima (bez odgovarajućeg stručnog tima wellness ne može poslovati zato je potrebno odabrati kvalitetan i educiran kadar, npr. wellness terapeute i ostalo osoblje).
- Proopening menadžment i operiranje vrlo je bitno da se wellness reklamira i da ima određeni odnos sa medijima.
- Strateško planiranje poslovanja i pronalaženje tržišta (potrebno je unaprijed planirati moguće tržište i tehnike poslovanja i strategija da se do njega dođe).

### *Ponuda hotelskog wellness centra*

Ponuda hotelskog wellness centra može se podijeliti na nekoliko područja: ponudu za poboljšanje kondicije i zdravlja, ponudu opuštanja, ponudu uljepšavanja i njege, ponudu edukacije i ponudu zdrave hrane i pića te ponudu za poboljšanje kondicije i zdravlja.

U **ponudi za poboljšanje kondicije i zdravlja** nude se npr. šetnje kroz prirodu, u planine, uz more te razni sportovi: jedrenje, tenis, golf, planinarenje, skijanje itd. Također se nude razni oblici rekreacije kao što su aerobic, aqua aerobic, ples, plivanje, fitness, pilates, joga, kineziologija i sl.

U **ponudu opuštanja** spadaju različite tehnike masaža uz korištenje ljekovitih svojstava vode i mora, parnih kupelji, hidroterapije itd.

<sup>88</sup> Avelini Holjevac, I.: «Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002., str. 360.

<sup>89</sup> Gradišek-Žufić, M.: časopis «Wellness i Spa», ožujak 2007., str. 10.

U **ponudu za uljepšavanje** ubrajaju se različiti tretmani lica i tijela radi njege i boljeg izgleda kože. Tretmani na tijelu izvode se različitim kremama, uljima i preparatima, ljekovitim blatom, algama i solju. Tretmani se koriste radi poboljšavanja zdravlja i njege kože.

**Ponuda edukacije** sadržava programe edukacije o wellnessu i njegovom poslovanju, te nudi i edukaciju za buduće zaposlenike u wellnessu.

Iz navedenog se može zaključiti da je ponuda hotelskog wellness centra uistinu brojna i raznolika, te da svaki gost hotela može iz širokog spektra usluga koje nudi hotelski wellness centar odabrati uslugu prema svojim željama i potrebama.

Hotel budućnosti morat će se prilagoditi potrebama posjetitelja i ugoditi njihovim željama za opuštanjem, zdravljem, zabavom i ljepotom. Hoteli će morati nuditi razne vrste aktivnosti, rekreacije i sportova, kao i razne režime prehrane i kozmetičke tretmane, razne vježbe i edukaciju u sklopu svojih wellness centara.

### 5.3.3. SPA usluge wellness centra i animacijski programi

Usporedno s wellness centrima razvijaju se i SPA usluge.

SPA je riječ latinskog podrijetla, to je skraćena sintagma «**sanus per aqua**», što znači zdravlje kroz vodu.

ISPA (International spa association) definira SPA na sljedeći način: osnovna svrha i cilj SPA objekta je postizanje ukupnog blagostanja i dobrobiti kroz različite skupne usluge.

Pod pojmom SPA podrazumijeva se destinacija s izvorom termalne ili mineralne vode, koja se zbog ljekovitih karakteristika koristi za piće i kupanje. U takvim se destinacijama zdravlje poboljšava i putem povećane aktivnosti i specijalne prehrane.

SPA destinacije postaju mjesta gdje će se čovjek odvići od pušenja, oporaviti od teških psihičkih stanja, povratiti duhovnu snagu i osloboditi se od štetnih stvari u organizmu.

Čovjek počinje koristiti SPA radi terapije tijela i terapije radi umanjivanja boli. Također je otkriveno da tretmani imaju pozitivan učinak na poslovni i osobni uspjeh jer odmoren i oporavljen čovjek ima daleko više energije za savladavanje svakodnevnih problema.

Osnovna karakteristika SPA ponude je voda, odnosno korištenje ljekovitih svojstava vode i mora za poboljšanje i unapređenje zdravlja te kvalitete života.

Wellness i SPA centri sve su zastupljeniji u ispunjavanju slobodnog vremena, nadilazeći ono što se zove trend, a sve više nalikuju svojevrsnom pokretu.

SPA centri nastali su iz nekoliko tradicija. Osnovni SPA programi razvijeni su u toplicama. SPA programi, osim programa s termalnom i mineralnom vodom obuhvaćaju i lječilišta s ljekovitim vodama, a koristi se i Kneippova tradicija liječenja

čistom izvorskom vodom i prirodnom solarizacijom (sunčanjem). Pijenu ljekovite vode, kupanju i zapljuskivanju, dodane su različite vrste sauna, vodenih i ručnih masaža, te prostori za tjelovježbu te kozmetičku i beauty ponudu.

Današnji SPA centri redovito uključuju unutarnje i vanjske bazene s različitim aqua programima (plići, dublji, s različitim vrstama vodenih masaža, slapovima, rainforest kišom, aqua toboganima, kanalima s vodenom strujom, bazenima sa ili bez valova), s različitom temperaturom i kvalitetom vode (mineralna svojstva određena specifičnošću izvora). Zahvaljujući modernoj tehnologiji unaprijeđen je dizajn mini bazena i većih kada s aqua programima. Sve su više u trendu kade s aqua programom za samo jednu osobu, namijenjene klijentima kojima je posebno stalo do visokih higijenskih standarda.

### *SPA programi koji se mogu nuditi u wellness centrima:*<sup>90</sup>

- Parna kupelj – prostorija grijana na 45° do 55°C, vlažnosti zraka 90-100%, sa izvorom pare koja najčešće sadrži različite vrste aroma esencija ili mineralnih soli koje imaju ljekovit učinak na cjelokupno ljudsko zdravlje. Postoje različite vrste parnih kupelji:
  - danarij – parna kupelj s temperaturom oko 65°C i 60% vlage, gdje se tijelo opušta bez većeg napora,
  - hammam – turska orijentalna kupelj koju čine prostorija sa zagrijanim zidovima i parom, te prostorija sa grijanim kamenim ležajem za masažu tijela, temperatura hammama je 45° - 55°C,
  - rasul – staro egipatska tradicija sauniranja i higijene tijela i duha; prostor sa grijanim okolnim plohama ispunjen parom temperature 45° - 50°C.
- Sauna – skandinavska suha sauna je prostor sagrađen od posebnih vrsta drveta, u kojoj je izvor topline peć koja zagrijava kamenje preko kojeg se povremeno prelijeva voda zbog ovlaživanja prostora. Relativna vlažnost u sauni je 3%.
- Infracrvena sauna – od skandinavske se razlikuje po tome što se za njeno zagrijavanje koriste infracrveni grijači, čija toplina dublje prodire u tkivo i pozitivno utječe na tetive i zglobove.
- Biosauna – polusuha sauna sa temperaturom 60°C u kojoj se u vremenskim intervalima po 15 minuta povećava vlažnost zraka do 60%. Tijekom parenja para može sadržati aroma/sol tvari koje ljekovito djeluju.
- Kaldarij – dio rimske kupelji temperature 42° do 50°C sa postotkom vlage i do 100%. Idealna dužina boravka u kaldariju je 30 – 40 minuta. Na sredini prostorije može se nalaziti fontana za vlaženje zraka i žuborenje vode, što ima meditativni učinak.

<sup>90</sup> [http://www.wellness.hr/spa\\_wellness\\_pojmovnik](http://www.wellness.hr/spa_wellness_pojmovnik) (17.05.2007.)

- Lakonij – dio rimske kupelji na grijanim klupama. Temperatura zraka je 55° do 65°C, relativna vlažnost oko 60%, a trajanje boravka do jedan sat.
- Kneipp – cjeloviti pristup zdravlju primjenom prirodnih činitelja, koje je osmislio Sebastian Kneipp. Metoda se zasniva na naizmjeničnom korištenju tople i hladne vode. U wellnessima ta se metoda najčešće koristi za noge kojima se uz masažu donosi osjećaj olakšanja i opuštanja te poboljšanje cirkulacije.
- Tuš doživljaji – posebno dizajnirani tuševi koji se koriste radi masaže i relaksiranja tijela.
- Relax soba – posebno dizajnirana soba u kojoj se posjetitelji ostavljaju da se opuste uz opuštajuću glazbu i ugodne mirise.

### *SPA i BEAUTY programi koji se mogu nuditi u wellness centrima:<sup>91</sup>*

#### *Tretmani za lice*

**Decleor aroma masaža lica** - aroma esencijalna ulja i balzami prema tipu kože, digitopresura i limfna drenaža lica i dekoltea.

**Decleor aromaterapija lica** - tretman lica za sve tipove kože. Vlaži dehidriranu kožu i dubinski hrani, obnavlja i jača kožu i potkožno tkivo. Uključuje aroma masažu lica prema tipu kože, te aromaplazma 100% prirodnu masku od pšeničnih klica, sjemenki suncokreta, praha lanenog sjemena i ekstrakta kvasca.

**AntiAge Facial** - tretmani lica za trenutno osvježavanje, regeneraciju, učvršćivanje i zatezanje, pojačan kolagen i hijaluron ampulama DR. SPILLER koje se apliciraju ultrazvukom.

**Clasical Facial** - tretman lica sa čišćenjem za sve tipove i potrebe kože, s visokovrijednim bioaktivnim produktima DR. SPILLER.

#### *Tretmani za tijelo*

**Anticelulitni program** - anticelulitni i programi za mršavljenje kreiraju se prema individualnim potrebama korisnika.

- pakunzi tijela sa bioaktivnim komponentama protiv celulita, za smanjenje obujma i učvršćivanje,
- anticelulitne masaže,
- elektrostimulacija,
- masaža ultrazvukom,
- vježbe i rekreacije.

**SPA manicura**

**SPA pedikura**

**Depilacija**

---

<sup>91</sup> www.centar.wellness.hr (23.7.2007.)



Neki SPA centri imaju i prirodna nalazišta ljekovitog blata, stoga su u ponudu dodane i posebno oblikovane kade i stolovi za blatne kupke ili maske za cijelo tijelo. Danas se prirodno blato obrađuje i pakira u pakunge, ili se umjetno stvaraju «prema-zi za tijelo», često bazirani i na ljekovitim, termalnim vodama.

## 5.4. Organizacija animacijskih programa u zdravstvenoj ponudi

To su programi kojima se mora učiniti boravak sadržajnijim i oplemeniti ga novim i često neočekivanim sadržajima. Turist koji je doputovao glade zdravlja najvjerojatnije je:

- ograničenih motoričkih mogućnosti,
- u većini slučajeva je treće životne dobi,
- povećane traumatiziranosti,
- povećanih frustracija,
- bolje platežne moći,
- očekuje više nego drugi turisti,
- narušenog je zdravlja,
- želi povrat u prvobitno zdravstveno stanje,
- nestrpljiv je.

Iz iznijetih činjenica moraju im se ponuditi posebni i razni animacijski programi za poseban segment turista, ali ne s obilježjem sažaljevanja ili podcjenjivanja. Moraju imati osjećaj da su ravnopravni i da su svi programi baš za njih. To su sljedeći posebni animacijski programi: wellness programi, zabavni programi, rekreacijski programi, programi u kulturi, duhovni programi, vjerski programi itd.

### Wellness programi u zdravstvenoj ponudi

Od veoma široke ponude wellness programa u okviru animacije koriste se najčešće sljedeći fitness programi:

- aerobik
- yoga
- thai chi
- work out
- pilates
- aquagym
- aquaerobic.

Fitness programi obično traju oko 50 minuta, može i kraće, a ne bi trebali trajati manje od 30 minuta. Programi se uvijek prilagođavaju potrebama i zahtjevima

gostiju, a razlikuju se ovisno o dobu dana pa su tako u jutarnjim satima primjereniji opušteniji programi poput pilatesa i joge, dok će se programi poput aerobika prakticirati u popodnevnim satima.

Vrlo je bitno da animator koji vodi fitness programe posjeduje adekvatna znanja iz tog područja i da se prilagodi gostima kako bi se vježbe izvodile pravilno i kako ne bi došlo do ozljeđivanja gostiju.

U nastavku će se objasniti neki od fitness programa koji se koriste u animaciji:

**Pilates** je program koji se sastoji od vježbi istezanja i snage, odlično oblikuje tijelo, poboljšava tonus mišića, fleksibilnost i izdržljivost. Pilates je kvalitetan način da se poboljša i unaprijedi opće tjelesno stanje, a pomaže i u oslobađanju od stresa. Vježbe disanja povećavaju još i kapacitet pluća. Kao rekviziti koriste se male i velike lopte, strunjače i bučice.

**Work Out** je intenzivan kondicijski trening koji se ne koristi koreografijom, već se bazira na puno ponavljanja. Prilikom ovoga treninga koriste se raznorazni rekviziti (bučice, nožne manžete, gume...) koji trening čine više ili manje teškim. Ova vrsta vježbanja je idealna za oblikovanje tijela, stjecanje kondicije i, prije svega, gubljenje viška masnoće.

**Yoga** je program koji se sastoji od vježbi opuštanja i koncentracije. Provođi se uvijek u klimatiziranom prostoru ili u hladu na strunjačama.

Organizacija animacijskih programa u zdravstvenoj ponudi, kao dio posebne turističke ponude, mora se definirati kao sustav turističke ponude u kojoj animacijski programi imaju poseban značaj i ulogu. Zdravstveni programi u turističkoj ponudi čine nezaobilazni motiv putovanja i odabira za potencijalnu turističku destinaciju, za neko odabrano turističko putovanje. Opće je poznato da su zdravstveni programi bili u najvećem broju turističkim mjestima, početni motivi i inicijativni sadržaji razvoja turizma u gotovo čitavom svijetu. Današnji modeli razvoja i potencijalni sadržaji razvoja turističke ponude zasnovani su na sadržajima wellness sadržaja i čitavom sustavu održavanja i poticanja održavanja zdravlja i fizičkog sklada ljudskog tijela. Animacijski sadržaji implementirani su u isprepletene sadržaje zdravstvenih sadržaja.

## Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja ZDRAVSTVENI PROGRAMI U TURISTIČKOJ PONUDI I ANIMACIJA:

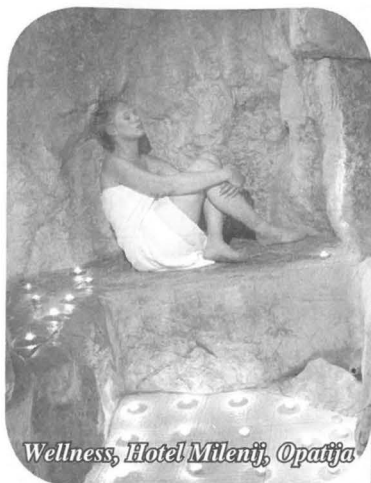
1. Navedite ulogu i značaj zdravstvenih programa u ispunjenju potreba turista!
2. Objasnite značaj zdravstvenih programa i boravka turista na moru!
3. Objasnite značaj zdravstvenih programa i boravka turista u gorju!
4. Navedite značaj zdravstvenih programa boravka gostiju u ljekovitim kupalištima!
5. Prikažite značaj ponude zdravstvenoga i lječilišnog turizma te njihova kontaktnog okružja!
6. Objasnite značaj i osnovne sadržaje wellness sadržaja i ponude!
7. Definirajte ulogu ponude zdrave hrane kao segmenta turističke ponude!
8. Definirajte značaj ponude makrobiotičke prehrane kao segmentiranog programa prehrane turista!
9. Definirajte značaj pojmova SPA usluge i usporedbe sa ponudom wellness centara!
10. Definirajte kako se organiziraju animacijski programi u zdravstvenoj ponudi!



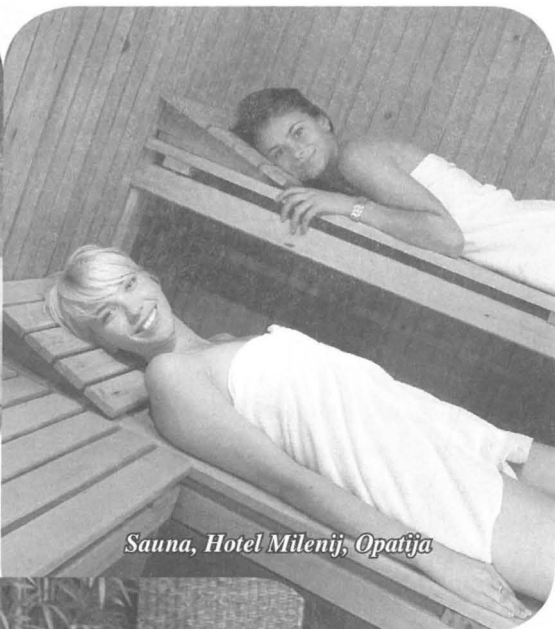
*Užitak u jelu započinje u dobrom ambijentu, Dalmatińsko selo Solaris*



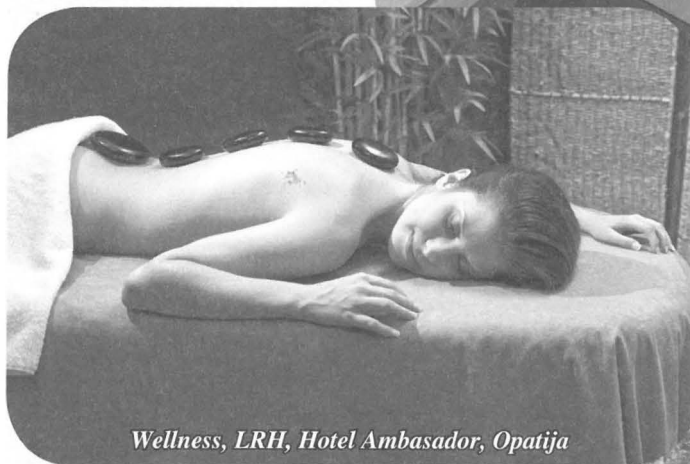
*Show cooking, Hotel 4 opatijska cvijeta, Opatija*



*Wellness, Hotel Milenij, Opatija*



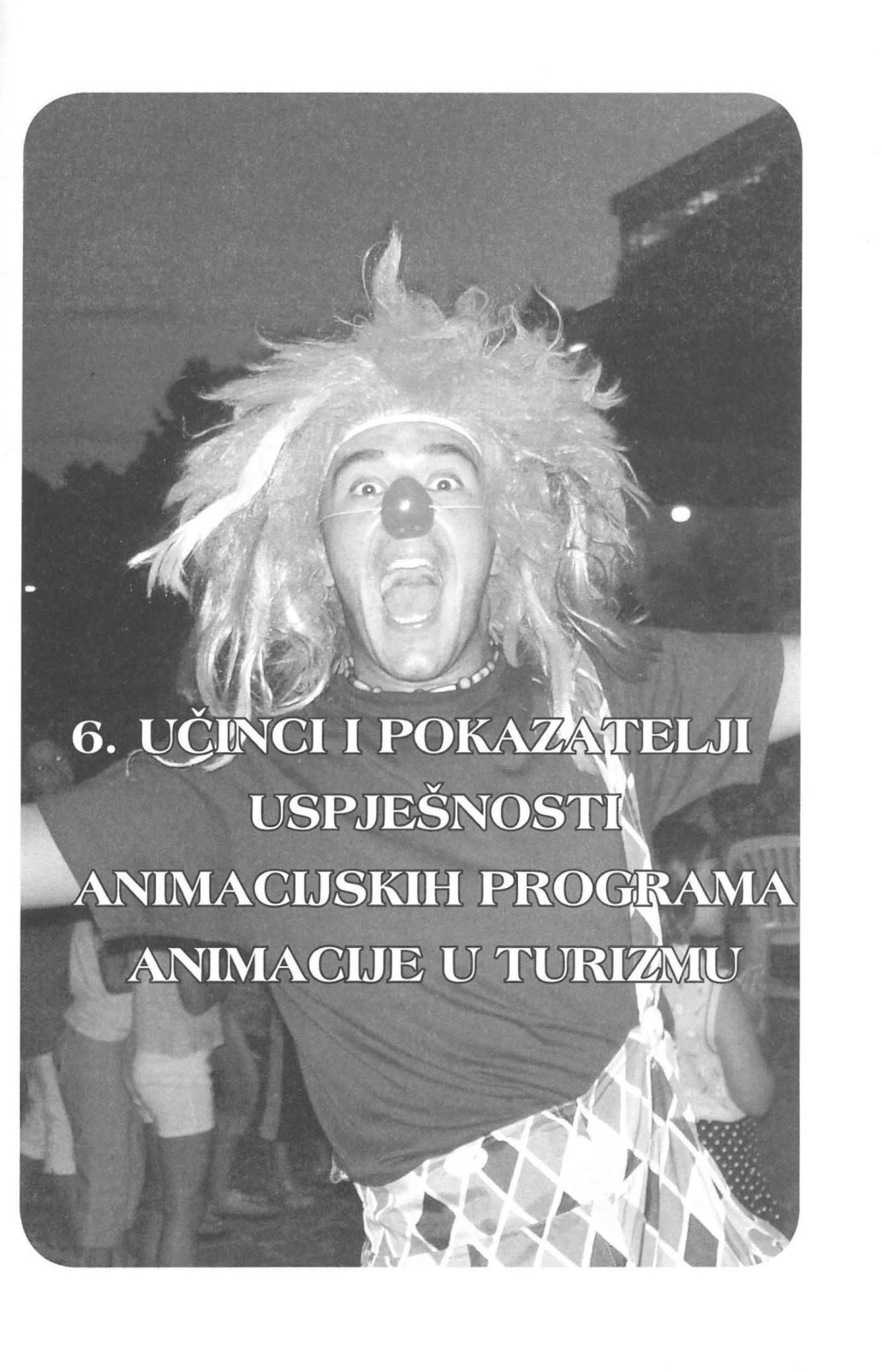
*Sauna, Hotel Milenij, Opatija*



*Wellness, LRH, Hotel Ambasador, Opatija*



*Relax, Hotel Ivan, Solaris*



**6. UČINCI I POKAZATELJI  
USPJEŠNOSTI  
ANIMACIJSKIH PROGRAMA  
ANIMACIJE U TURIZMU**

## 6. UČINCI I POKAZATELJI USPJEŠNOSTI ANIMACIJSKIH PROGRAMA ANIMACIJE U TURIZMU

### 6.1. Učinci animacije u turizmu

- 6.1.1. Neposredni ili ekonomski učinci od animacijskih programa
- 6.1.2. Posredni ili neekonomski učinci očekivanoga zadovoljstva od animacijskih programa
- 6.1.3. Društveni učinci ili učinci od interesa za širu turističku zajednicu (imidž destinacije) od animacijskih programa

### 6.2. Financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa u turizmu

- 6.2.1. Važnost praćenja troškova, preduvjet uspješnosti animacijskih programa u turističkoj ponudi
- 6.2.2. Pokazatelji financijske uspješnosti menadžmenta animacijskih programa u turizmu

### 6.3. Modeli i tehnike mjerenja zadovoljstva gosta s ponuđenim animacijskim programom





## 6. UČINCI I POKAZATELJI USPJEŠNOSTI ANIMACIJSKIH PROGRAMA ANIMACIJE U TURIZMU

Program turističke animacije je skup većega broja različitih usluga kojima se nudi zabava, igra, očekivanje nečega novoga. To je uvijek doživljaj u kome se očekuje nešto lijepo, nešto što nam se nije dogodilo dugo vremena. Turistička animacija može biti dodatno i skup roba koje nadopunjuju aktivnost doživljaja (kupovina razglednica, filma, suvenira, hrane, pića i dr.). Stoga učinke animacije treba evidentirati i osigurati druge oblike praćenja podataka koji će metodološki biti usklađeni s potrebama internih, ali i eksternih korisnika. Menadžersko se planiranje, praćenje koordinacija i ocjenjivanje učinaka animacije uvijek moraju pratiti od najniže do najviše razine izvođenja animacije, s time da je cilj uvijek maksimiranje bruto dobiti.<sup>92</sup>

Najlakše je valorizirati ekonomske učinke izražene financijskim pokazateljima, a nešto teže učinke koji su određeni količinom zadovoljstva koje je animacijski program pružio gostima.

Financijske je učinke obično lakše izmjeriti jer se oni određuju novčanim jedinicama, brojevima i ostalim fizičkim pokazateljima, dok se zadovoljstvo gosta mora mjeriti drugim metodama, kako bi se, uz visok stupanj sigurnosti, moglo utvrditi koliko su nam posjetitelji programa bili zadovoljni i koliko je program opravdao njihovo pozitivno očekivanje i planirani doživljaj.

Moguće modele, metode ili tehnike mogli bismo podijeliti u dvije osnovne skupine:

- financijsko iskazivanje učinaka – mjerenje dobiti, utvrđivanje količina i dr.;
- nefinancijsko iskazivanje učinaka – mjerenje zadovoljstva, očekivanoga doživljaja, povratak programu i dr.

Financijsko iskazivanje obično se određuje financijskim modelima iskaza uspješnosti, a nefinancijsko mjerenje iskazuje se poznatim metodama ankete, intervjua, osobnim promatranjem, zapažanjem i sugestijama.

<sup>92</sup> Peršić, M.: «Elementi za ekonomsku valorizaciju ostvarenih rezultata animacije u turizmu», Animator, Bilten UT br. 1. Opatija, Opatija, 1990., str. 13.

## 6.1. Učinci animacije u turizmu

U biti se svaka gospodarska aktivnost pokreće i realizira s ciljem ostvarenja pozitivnih ekonomskih i financijskih učinaka. Učinci animacije u turizmu definirani su osnovnim ciljevima, a to su: zadovoljenje potreba i želja gostiju te ostvarenje optimalnih poslovnih rezultata.

Cilj turističke animacije ostvaruje se isključivo na način da se poštuju osnovna načela animacije, a to su načelo slobode i načelo aktivnosti (zbog kojih i nastaje turistička animacija). Sloboda, višak vremena i mogućnost korištenja slobodnog vremena za aktivnosti koje nisu opterećene svakodnevnim poslom, prvo je načelo turističke animacije, dok prema drugomu načelu turist mora aktivno sudjelovati u mogućem programu.

Promatran iz ugla onoga tko program organizira i nudi, animacijski programi moraju ostvariti one ekonomske učinke koje očekuje menadžment i animator.

Mogući učinci turističke animacije su mnogobrojni i ponekad teško mjerljivi pa se stoga postavlja važno pitanje određenja karaktera učinaka i mogućnosti te njihove realizacije, jer bez vrednovanja animacija gubi svoj ekonomski smisao.

Turistička se animacija planira, projektira i izvodi u cilju dočaravanja ukupnoga doživljaja i stvaranja osjećaja da je došlo do zadovoljenja motiva gostiju. Turistička animacija ima svoj gospodarski smisao samo onda ako menadžment i poduzetnik ostvaruju svoje interese i ciljeve. Menadžment i poduzetništvo u turističkoj animaciji uvijek djeluju u određenom ambijentu, prostoru, tj. objektu,<sup>93</sup> turističkom mjestu ili gradu. Ponekad će imati program koji je od interesa za turistički kraj, a možda i za cijelu državu.

Iz navedenih konstatacija moguće je zaključiti da ekonomske učinke možemo grupirati u tri osnovne skupine polazeći s aspekta očekivanja interesnih skupina:

1. neposredni ili ekonomski učinci,
2. posredni ili učinci očekivanoga zadovoljstva,
3. društveni ili učinci od interesa za širu turističku zajednicu (imidž destinacije).

Navedene skupine ekonomskih učinaka određuju širi spektar pozitivnih ili negativnih utjecaja, a mogu biti očekivani, planirani, pozitivni ili negativni.

Polazeći od toga da se animacija u turizmu valorizira gledano iz ugla menadžmenta, gostiju ili destinacije, treba naglasiti da ona, kao i svaka gospodarska aktivnost, djeluje po tržišnim načelima i zakonitostima zadovoljenja potražnje i postizanja učinaka na tržištu.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> Cerović, Z.: «Management i manifestacije kulture u hotelu», Zbornik Kultura i turistička ponuda, Ohrid. Fakultet za turizam i ugostiteljstvo Ohrid. Ohrid, 1996., str. 105.

<sup>94</sup> Kotler, Ph.: «Upravljanje marketingom», Informator, Zagreb, 1988., str. 231.

### 6.1.1. Neposredni ili ekonomski učinci od animacijskih programa

Neposredni su ekonomski učinci oni koji se uvijek iskazuju u novčanom iskažu, tj. kao financijski rezultat. Svaki se menadžerski projekt u animaciji mora u planovima izraziti i kroz financijske učinke, odnosno, primjenom budžetskoga pristupa. Menadžer mora animacijski program koncipirati tako da bude financijski isplativ. Učinci koje menadžment očekuje u pravilu se grupiraju u dvije skupine rezultata:<sup>95</sup>

- a) Prihod od prodaje ulaznica za kulturno – umjetničke, zabavne, sportske, rekreativne i ostale programe. Naplaćivanje i prezentiranje određenih promidžbenih poruka te ostalih sadržaja i aktivnosti.
- b) Prihodi od pružanja ugostiteljskih i drugih usluga, tj. od prodaje alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih i hladnih napitaka, jela, slastica i ostaloga.

Ekonomski se učinci u pravilu ostvaruju kroz prodaju ulaznica ili kroz razne oblike sponzorskih dotacija, ali i sudjelovanjem u povećanom prometu od prodaje ugostiteljskih usluga do čega je došlo zbog organizacije određenog animacijskog programa.

Često se u animaciji uz neposredne ekonomske učinke mogu ostvarivati i posredni financijski učinci, tj. oni koji se mogu očekivati, što proizlazi iz samoga sadržaja i načina ponude programa animacije kako slijedi:

- Sadržaji animacije koji su besplatni (jutarnja gimnastika, zabavne sportske igre, besplatni turniri, piće dobrodošlice, pokloni, donacije, itd.), a kojima je cilj pridobivanje gostiju za neku buduću animacijsku aktivnost koja će polučiti neposredan financijski učinak, što znači da je riječ o određenom prihodu.
- Sadržaji animacije koji se naplaćuju direktno (ulaznice, nadoknada za razne škole, prijevoz i sl.). To je primjer direktnoga financijskog prihoda koji se ostvaruje u vremenu i prostoru u kojem se i izvodi.
- Sadržaji animacije koji se ne naplaćuju, ali se financijski učinak očituje u naplati drugih usluga (prodaja pića, napitaka i hrane, suvenira, razglednica, loto, nagradnih igara i dr.) U ovom se primjeru financijski učinak ostvaruje direktno, ali na sekundaran, odnosno skriven način, a utvrđuje se kao razlika ostvarenih prihoda prije (kada nije bilo animacije) i sada, kada se takvi programi nude.

Svi se oblici i vidovi izravnih financijskih učinaka direktno kvantificiraju, odmah su mjerljivi, kontrola je odmah moguća, a rezultati su odmah vidljivi. Koordinacija i ispravak uslijediti mogu odmah jer su to direktni financijski prihodi koji se mogu odmah predočiti menadžmentu kao rezultat njegovih odluka; mjerljivi su i za animatora čime on ocjenjuje vlastiti doprinos, za koji očekuje odgovarajuću nagra-

<sup>95</sup> Cetinski, V.: «Animacija – kvaliteta koja se isplati», Privredni vjesnik Zagreb, br. 6/88, Zagreb, 1988., str. 65.

du, a mjerljivi su i za širu društvenu zajednicu koja kroz ove sadržaje ostvaruje pravo na poreze, takse, nadoknade i dr.

### 6.1.2. Posredni ili neekonomski učinci očekivanoga zadovoljstva od animacijskih programa

Učinci koji se očekuju od animacije gostiju određeni su očekivanim doživljajem uvjetovanim psihološkim, sociološkim, kulturološkim, vjerskim i ostalim čimbenicima, te ih je financijski gotovo nemoguće iskazati. Oni su veoma važni, iako se po karakteru ne mogu iskazati financijski. Njihov učinak u pravilu ne pripada vremenu u kome se turistička animacija izvodi, već su to ulaganja u buduće pozitivne učinke i imaju karakter nemjerljivih koristi.

Jedan je od ciljeva animacije zadovoljenje potreba i želja gostiju, što je i razlog radi kojega su doputovali u određeni objekt, destinaciju ili turističku zemlju, odnosno, radi čega su odabrali baš taj turistički program, između mnogih sličnih koji se na tržištu nude.

*Primjer:*

*Gost «X» doputovao je u turističku destinaciju «Z» te za ukupno putovanje i boravak izdvojio određenu količinu novca za plaćanje usluga smještaja, prehrane, pića, prijevoza i sl.; cilj njegova putovanja nije bio smještaj, prehrana i piće, već neki drugi motiv, događaj ili doživljaj (npr. udičarenje, ronjenje, zmajarenje ili možda boravak u šumi, šetnja, igranje tenisa ili posjet povijesnoj znamenitosti). Hotel za smještaj i prehranu odmah ostvaruje financijske učinke, a animacijski program, koji je bio glavni motiv dolaska, te će učinke ostvariti posredno, ovisno o tome je li gost svojim boravkom u mjestu «Z» bio, ili zadovoljan ili nezadovoljan.*

U najširem smislu i na dugi rok, financijski je učinak s aspekta turističke destinacije pozitivan ako je gost bio zadovoljan, jer će on taj doživljaj željeti ponavljati. Ako nije bio zadovoljan, neće ga više željeti ponoviti, a ako je to širokih razmjera, tada će destinacija nazadovati i neće ostvariti ni neposredne učinke od prodaje usluga smještaja i prehrane jer gostiju neće biti.

Dakle, ovi su učinci često ekonomski nemjerljivi, ali su oni uvijek rezultat uspješne organizacije i menadžerski osmišljenog animacijskoga programa koji povećava zadovoljstvo gosta i direktno utječe:<sup>96</sup>

- na motivaciju turista pri izboru određene turističke destinacije,
- na ponovni dolazak gosta u turističko mjesto,

<sup>96</sup> Ravkin, R.: «Animacija u turizmu», Založba mladinska knjiga», Ljubljana, 1989., str. 70.

- na dolazak novih gostiju,
- na produženje turističke sezone,
- na bolju popunjenost kapaciteta iza glavne sezone i
- na bolju popunjenost ugostiteljskih sadržaja, promjenu strukture turista i turističke potražnje.

Zadovoljenje turista uspjelom ili «neuspjelog» turističkom animacijom briga je menadžmenta, koji je organizirao program, ugostiteljskog objekta; ali i turističke destinacije od koje ima interes posredno ili neposredno okruženje turističkoga objekta. Zadovoljan gost ostvaruje i direktne pozitivne učinke jer će on zasigurno tijekom svoga boravka koristiti još neki od ponuđenih programa, te planirati ponovni povratak, što će se valorizirati kroz buduću turističku potrošnju.

Cilj svakoga programa animacije mora biti zadovoljenje očekivane kvalitete i kvantitete usluge po načelu «value for money», odnosno, program u animaciji uvijek mora po svojoj vrijednosti odgovarati količini novca koje je turist platio. Ako se poremeti ravnoteža razine kvalitete i razine novca, učinak će od animacije zasigurno biti negativan, a učinci višestruko i višeslojno negativni i obratno.

### **6.1.3. Društveni učinci ili učinci od interesa za širu turističku zajednicu (imidž destinacije) od animacijskih programa**

Animacijski programi u većini slučajeva daju i često nemjerljive učinke koji se definiraju kao učinci koji su od interesa za širu društvenu zajednicu, tj. za izgradnju i podizanje imidža turističke destinacije (mjesta, općine-grada, županije ili čak čitave regije pa i države). Često se veliki programi izvode sa određenim financijskim gubicima ili nedovoljno ostvarenim financijskim rezultatima na kratku stazu-rok, ali na dugi rok daju odlične rezultate i učinke. Kao određeni programi koji se ne naplaćuju: promenađni koncerti limenih glazbi, nastupi folklornih i etno grupa, koncerti klapa, grupa, ansambala, izložbe i razni scenski nastupi, vjerski, kulturni, ili sportski programi kojima se promiče neka destinacija ili neki budući program ili događaj (event).

Učinci turističke animacije u većoj ili manjoj mjeri uvijek imaju odraza i na ukupne učinke šire turističke zajednice društva i države. Gost zadovoljan ponuđenim programom i ukupnim pozitivnim doživljajem, vratit će se ponovno u objekt ili destinaciju, odnosno, državu. Stoga šira turistička zajednica treba na ekonomske učinke animacije u turizmu gledati u posrednom, tj. u njezinom neizravnom učinku kroz efekte koje ostvaruje uvećanim porezima, boravišnim pristojbama, komunalnom naknadom i ostalim financijskim učincima koji su samo posredno mjerljivi.

Čimbenici koji utječu na ekonomske učinke ponuđenih animacijskih programa koji se nude turistima na prostoru određene turističke destinacije ili kroz razne

oblike manifestacija izvođene u objektu na užem ili širem području, mjestu, gradu, županiji ili državi su:<sup>97</sup>

- čimbenik motivacije (mogući izbor turističke destinacije ili turističke zemlje),
- čimbenik zadržavanja gostiju tijekom loših vremenskih prilika,
- čimbenik produženja turističke sezone,
- čimbenik izvedene potražnje (širenje i segmentiranje turističkog tržišta),
- čimbenik ostale turističke potrošnje izazvane većim fizičkim naporima i fiziološkim opterećenjima (veće konzumiranje jela i pića nakon fizičkih aktivnosti),
- čimbenik podizanja stupnja zadovoljstava i emocionalnoga naboja za povratak u istu turističku destinaciju,
- čimbenik usmene i osobne promidžbe (mund propagande).

Izneseni stavovi upućuju na to da je često potrebno financirati određene animacijske projekte i programe koji neće odmah donositi financijske učinke, ali će dugoročno i za širu turističku zajednicu imati velike pozitivne učinke.

Potrebno je animirati «turističke zajednice» te druge organe na lokalnoj, ali i na državnoj razini da financijski na drugi način podupiru i pomažu određene menadžerske aktivnosti i realizaciju određenih programa kako bi se proširilo zadovoljstvo gostiju i stvorilo pozitivan imidž o toj turističkoj destinaciji i turističkoj zemlji. Cilj je povećati turističku potražnju i potrošnju, kao i ukupnost ekonomskih učinaka cijele države i svih gospodarskih subjekata koji sudjeluju u kreaciji i realizaciji turističkoga proizvoda određene turističke zemlje.<sup>98</sup>

Kao što je već naglašeno neekonomski učinci animacijskih programa iskazuju se metodama ankete, intervjuja, osobnim promatranjem, zapažanjem i sugestijama, dok se ekonomski učinci iskazuju financijskim iskazima i uvijek se definiraju financijskim modelima iskaza uspješnosti, što se želi prikazati u nastavku teksta.

## 6.2. Financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa u turizmu

Svaki je animacijski program u svojem procesu vezan uz troškove i valorizaciju željenih i stvarnih učinaka animacije. Svaki će uspješan menadžer osigurati evidenciju svih ulaznih troškova. Da bi se mogao ocijeniti utjecaj pojedinoga programa na ukupan rezultat, mora se usporediti odnos određenih troškova, prihoda i rezultata.

<sup>97</sup> Bartoluci, M.: «Valorizacija medicinskih programiranih aktivnih odmora u funkciji unapređenja zdravlja i humaniziranja života i rada», Fakultet za fizičku kulturu Zagreb, Zagreb, 1984., str. 196.

<sup>98</sup> Čavlek, N.: «Nijemci suzdržaniji u putovanjima», Hrvatski turistički magazin br. 4/97, Zagreb, 1997., str. 30.



Tako će se obuhvaćati samo direktni prihodi koji se suprotstavljaju varijabilnim troškovima (troškove treba prethodno podijeliti na varijabilne i fiksne).

### 6.2.1. Važnost praćenja troškova, preduvjet uspješnosti animacijskih programa u turističkoj ponudi

Troškovi predstavljaju vrijednosno izražene utroške rada stalne i tekuće imovine, energije, tuđih usluga i sl., koji nastaju u procesu proizvodnje radi stvaranja učinaka, a u skladu s ciljem, svrhom i zadacima poslovanja.<sup>99</sup>

Pretpostavka za praćenje informacija o određenom animacijskom programu, odnosno za praćenje podataka o troškovima, prihodima, internim rezultatima te s njima povezanim podacima i informacijama, je računovodstveno informacijski sustav i razvijenost računovodstvene funkcije u hotelskom ili turističkom poduzeću. Pritom je važno izabrati odgovarajući sustav i metodu obračuna, koji će odgovarati internom računovodstvu i stvarnim potrebama i zahtjevima menadžmenta u animaciji s kojima treba uskladiti područje djelovanja računovodstva troškova i menadžerskog računovodstva u internom obračunu. Isto tako je potrebno da računovodstvo troškova osigurava utvrđivanje područja gdje su troškovi za određeni animacijski program nastali (mjesto troška, centre odgovornosti, segment, prodajna mjesta) i tko je izazvao trošak, što će olakšati menadžerskom računovodstvu da ocijeni i predloži način snižavanja troškova.

Praćenje troškova za određeni animacijski program odnosno animacijske programe tijekom poslovne godine i iskazivanje istih u internim financijskim izvještajima, od velike važnosti je menadžmentu u procesu planiranja, praćenja i kontrole isplativosti animacijskih programa te za ocjenu opravdanosti jednog ili više animacijskih programa. Troškovi animacijskih programa kao kategorija internog obračuna usmjereni su prvenstveno potrebama menadžmenta u animaciji, ali isto tako i menadžmenta na svim hijerarhijskim razinama.

Određenom se proizvodu ili usluzi mogu zaračunati vrijednosno izraženi trošci materijala i direktnog rada, ali i drugi varijabilni troškovi, ako se za to osiguraju računovodstvene pretpostavke.<sup>100</sup> Polazeći od pretpostavke da je animacijski program proizvod, informacija o fiksnim i varijabilnim troškovima je od posebnog značenja za menadžera animacijskog programa.

U okviru suvremenih oblika i metoda obračuna poseban se naglasak stavlja na troškove aktivnosti i procesa, čije je poznavanje i odgovarajuća primjena u računovodstvu, pretpostavka za primjenu suvremenih koncepata upravljanja troškovima.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Peršić, M. i Janković, S.: Menadžersko računovodstvo hotela, Zagreb 2006., str. 77.

<sup>100</sup> Peršić, M. i Janković, S., *ibid.*, str. 94.

<sup>101</sup> Peršić, M. i Janković, S., *ibid.*, str. 95.

Ako idemo od pretpostavke da je provođenje animacijskog programa jedna aktivnost, stavlja se naglasak na troškove aktivnosti koji su potrebni da bi se animacijski program mogao izvesti na način da se zadovolje potrebe i želje gostiju. U biti se radi o ukupnim troškovima koji se oblikuju kao zbroj direktnih troškova i pripadajućeg dijela općih troškova. Nakon što se pojedinim aktivnostima zaračunaju direktni troškovi, opći se troškovi raspodjeljuju temeljem znalački izabranih uzročnika troškova (*cost drivers*), koji se neposredno mogu vezati za pojedinu aktivnost na temelju realno izabranih uzročnika troškova. Realna alokacija troškova po pojedinom animacijskom programu znači i viši stupanj pouzdanosti u donošenju poslovnih odluka i mogućnost njihove što uspješnije tržišne valorizacije.

Kako su animacijski programi koji se nude turistima po svojoj naravi radno intenzivni, u cijenu animacijskog programa najveći udio ima rad koji ima posebnu i često određivu vrijednost. Na visinu troškova animacijskog programa utječu osim rada i drugi inputi. Tako podjela svih troškova u animaciji može se izvršiti po principu razine zaposlenosti tj. razine posjećenosti turista – gostiju na ponuđeni program (obujam posjetioca, stupanj aktivnosti animacijskih programa), na:

- a. fiksne troškove,
- b. varijabilne troškove.

**Fiksni troškovi animacije u turizmu** su oni troškovi koji su uvijek isti, neizmijenjeni bez obzira na obim i intenzitet posjeta i razinu intenziteta realizacije animacijskog programa.

Fiksni troškovi su neotporni i neelastični na obim realizacije animacijskih programa. Fiksni troškovi se moraju podijeliti na što veći broj usluga tj. na što veći broj prodanih i realiziranih animacijskih usluga ili broja korisnika ponuđenog animacijskog programa.

Fiksni troškovi imaju sljedeća obilježja:

- pojavljuju se i onda kada nema aktivnosti (amortizacija, članarine, plaće stalno zaposlenih, režijski troškovi, komunalne naknade, fiksni ugovori, ugovori puno za prazno, ugovori za mjesečno ili duže razdoblje za izvođenje glazbe, najam prostora, itd.);
- razina im je nepromijenjena u kratkom razdoblju;
- po jednoj usluzi ili prodanoj karti (gostu) se smanjuju, sve što se više koriste kapaciteti oni se smanjuju po jedinici učinka;
- ukupno pokriće označava da su pokriveni iz prihoda razdoblja u ukupnom iznosu;
- postupno pokriće označava pretpostavku njihovog pokrića po pojedinim hijerarhijskim razinama (određeni program, mjesto troška, ili program u cjelini);
- to su troškovi koji uvijek ovise i određuju ih najviše razine menadžmenta, uvijek ih definiraju top menadžeri animacijskog programa, to su troškovi top menadžmenta uvijek na duže vrijeme.

Kako su fiksni troškovi oni troškovi koji ne ovise o ostvarenom opsegu djelatnosti i u masi ostaju neizmijenjeni, a relativno se smanjuju po jedinici učinka programa, na njih menadžment animacije ne može neposredno utjecati. Udio prihoda od animacije dovodi do ostvarenja dodatnih prihoda za pokriće visokih fiksnih troškova u turističkoj animaciji koja se nudi i realizira u hotelijerstvu i turizmu.

Često u programiranju animacije treba voditi računa o osiguravanju pokrića sljedećih fiksnih troškova:

- plaće animacijske tvrtke,
- troškovi otpisa sitnoga inventara i rekvizita (baloni, loptice, reketi, garderoba i sl.),
- troškovi stalne reklame i propagande,
- troškovi najma prostora ili opreme,
- troškovi amortizacije,
- troškovi osvjtljenja, zagrijavanja, hlađenja,
- troškovi prijevoza i ostali troškovi.

Izneseno naglašava kako se fiksni troškovi moraju definirati kao važan element praćenja realizacije animacijskog programa na način da se moraju podijeliti na što veći broj usluga koje koriste potencijalni posjetioči i konzumenti animacijskog programa. Tako sa porastom stupnja iskorištenosti animacijskih programa značenje fiksnih troškova se smanjuje, a raste važnost varijabilnih troškova.

**Varijabilni troškovi animacije u turizmu**, su oni troškovi koji se u ukupnom iznosu mijenjaju, smanjuju ili povećavaju, po jedinici usluge. To su izravni troškovi vezani za uslugu odnosno pojedinačno prodan animacijski program. U varijabilne troškove animacije mogu se uvrstiti i dio neizravnih troškova (općih režijskih troškova) koji se mijenjaju s promjenom stupnja zauzetosti objekta, programa ili skupine animacijskih događaja.

Varijabilni troškovi imaju sljedeća obilježja:

- to su troškovi koje se mijenjaju u proporciji sa promjenom stupnja iskorištenosti kapaciteta, broja usluga, skupine animacijskih programa, ili prodanog programa, (trošak pića za welcome drink, dodatne stimulacije za obim programa, trošak jela, stimulacije za uspjeh izvođača programa, energija hlađenja ili grijanja, otpis sitnog inventara i rekvizita, itd.);
- varijabilni troškovi su izmjenjivi po jedinici usluge;
- kratkoročne poslovne odluke se neposredno odražavaju na primjenu visine varijabilnih troškova animacijskog programa;
- uvijek su varijabilni troškovi najniža konačne prodajne cijene animacijske usluge, to je donja granica cijene usluge u posebnim uvjetima poslovanja (yield management);

- to su troškovi koje u pravilu određuje niža razina menadžmenta, ovisе o odlukama velikog broja izvršitelja, gotovo svih u lancu realizacije animacijskog programa, odlučuju najniže razine menadžmenta u pravilu na kratki rok.

U ocjenjivanju ekonomskih učinaka animacije značajnije je upućivanje menadžmenta na upravljanje varijabilnim troškovima. Varijabilni troškovi su oni troškovi koji rastu i padaju paralelno s porastom i padom broja gostiju. Stoga je veoma važno pratiti varijabilne troškove jer su oni vezani direktno uz sadržaj animacije i broj gostiju koji sudjeluje u određenom animacijskom programu. Oni su po gostu konstantni te će cijena animacijske usluge biti vezana uz odnos između ostvarene realizacije i varijabilnih troškova. Interes menadžera je što veći profit, kao razlika između ukupnog prihoda i ukupnih troškova. Menadžer teži što većem broju gostiju tj. što većem broju posjetioca nekom ponuđenom animacijskom programu, kako bi fiksni troškovi po jedinici bili što manji, dok varijabilni troškovi nisu vezani na broj posjetioca-gostiju, ali snažno utječu na cijenu.<sup>102</sup>

U programima animacije najčešće se javljaju sljedeći varijabilni troškovi:

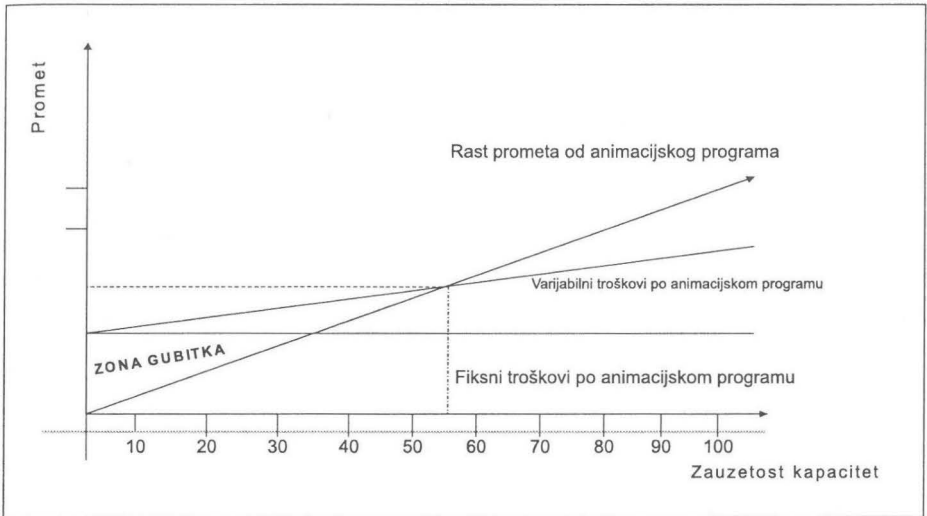
- troškovi rekvizita koji se troše po gostu (piće, baloni, jelo i sl.),
- plaće animatora angažiranih za izvođenje programa,
- troškovi kala, rasipa, lomova, kvara iznad planiranoga, a vezano uz specifičnost programa,
- troškovi dekoracije (cvijeće, tiskanice, baloni i dr.),
- troškovi ciljane promidžbe i sl.,
- troškovi roba i specifičnih suvenira,
- troškovi prijevoza za program,
- ostali varijabilni troškovi.

Izneseno naglašava kako se varijabilni troškovi moraju definirati kao važan element praćenja realizacije animacijskog programa na način da se moraju pratiti jer se povećavaju sa brojem posjetioca tj. korisnika animacijskih programa, izravno su vezani za broj prodanih ulaznica – programa, za prihod od korisnika i potencijalnih posjetioca animacijskog programa. Tako sa porastom stupnja iskorištenosti animacijskih programa značenje varijabilnih troškova se ne smanjuje, ali im raste važnost.

Za upravljanje ukupnim troškovima tj. varijabilnim i fiksnim troškovima menadžerima koji nisu financijski stručnjaci korisno je prezentirati rezultate po metodi Break – Even – Analysis, tj. za svaki animacijski program, određivati prag rentabilnosti.

<sup>102</sup> Peršić, M.: «Elementi za ekonomsku valorizaciju ostvarenih rezultata animacije u turizmu», Animator, Bilten UAT br. 1. Opatija, Opatija, 1990., str. 14.

Slika br. 5: Break event point animacijskog programa



Izvor: Peršić, M. i Janković, S.: *Menadžersko računovodstvo hotela, fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 1990., str. 261.*

Pokazatelj koji proizlazi iz primjene ove metode je Break – Even – Point (točka pokrića), odnosno, točka u kojoj se ukupan prihod izjednačava s ukupnim troškovima, čime će se menadžeru pružiti informacije o prijelazu pojedinoga programa iz zone gubitka u zonu dobitka. Pokazuje točku u kojoj se ukupnim prihodima pokrivaju ukupni fiksni i varijabilni troškovi, to je točka prometa nakon kojeg rasta prometa menadžment ostvaruje dobitak.

Ovom se metodom određuje:

- minimalan broj posjetitelja, odnosno, minimalan promet koji treba ostvariti da bi se mogli pokriti svi troškovi,
- optimalan promet kojim se pokrivaju svi troškovi animacije i ostvaruje planirana dobit,
- moguće je odrediti ukupne, kao i granične troškove,
- planirana dobit, tj. rezultat koji ostaje animacijskoj tvrtki.

Menadžerski program u animaciji bit će uspješan za menadžersku tvrtku samo onda ako se osiguraju brzi i kvalitetni unosi podataka, prihoda i troškova te se stalno prati točka praga rentabilnosti. Praćenje troškova važno je za menadžment animacije u turizmu kako bi se moglo praćenjem troškova po njihovim obilježjima pravodobno reagirati i utjecati na njihovo smanjenje i postaviti prihvatljivu cijenu koju će tržište animacijskih programa prihvatiti. Tako je preduvjet uspješnosti animacijskih

programa u turističkoj ponudi animacije, naglašena potreba i važnost praćenja troškova, kao kalkulativne, ali i jednog od preduvjeta uspješnosti menadžmenta. Kako bi uspješnost menadžmenta bila potpuna potrebno je pratiti i pokazatelje uspješnosti animacijskih programa.

### 6.2.2. Pokazatelji financijske uspješnosti menadžmenta animacijskih programa u turizmu

Menadžerski program u animaciji bit će uspješan za menadžersku tvrtku samo onda ako je postignut zadovoljavajući učinak očekivanoga doživljaja, što je posebno važno za primaoca usluge tj. za gosta (nefinancijsko iskazivanje učinaka). Za organizatora animacijskog programa posebno je važan financijski učinak, posebno organizatora zanima pozitivno financijsko poslovanje. Iz navedenog se može zaključiti da su ciljevi uspješnosti animacijskih programa dvojaki:

- ostvariti željene i očekivane učinke kvalitete animacijskog programa, doživljaše za gosta,
- osigurati pozitivno financijsko poslovanje, financijski pozitivni i očekivani rezultat.

Ciljevi animacijskih programa se mjere sustavom menadžmenta pomoću ciljeva (MbO), kako bi se pokazateljima pratila uspješnost i pozicionirao očekivani rezultat za sve sudionike u animacijskom programu koji se nudi turistima.

Važnost procesa, menadžmenta pomoću ciljeva (MbO) ogleda se kroz planiranje zadataka i opisa radnih mjesta čime se utvrđuje osnovni zadatak svakog menadžera na bilo kojoj razini u hotelskom i turističkom poduzeću, koje nudi animacijski program.

Analizu ključnih rezultata menadžer izvodi, glede procesa komparacije planiranih zadataka i detaljnih opisa radnih mjesta, čime se stvara komparacijska osnova ili u algebarskom smislu, nazivnik, kao osnovu za utvrđivanje pokazatelja, koji se tako pretvaraju u skupinu zadataka, koju moraju izvršiti djelatnici ili menadžeri nižih razina, prema višim razinama, kako bi svi zajedno ostvarili zajedničke ciljeve.

Analiza ključnih rezultata, tj. utvrđivanje pokazatelja kao standarda odnosno željenog stanja, kamo menadžer želi dovesti animacijski program ili objekt u kome se izvodi program, koji vodi, može se utvrditi da obuhvaća prema:<sup>103</sup>

- a) opis ključnih rezultata,
- b) oblikovanje standarda učinka,
- c) definiranje instrumenata kontrole.

<sup>103</sup> Cerović, Z.: «Hotelski management», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 227.



Definiranje pokazatelja – indikatora animacijskih programa je proces utvrđivanja ispravnosti izabranih ključnih rezultata tj. indikatora animacijskih programa, ili kako se češće u praksi nazivaju pokazatelji animacijskih programa. Oni imaju zadatak utvrditi da li je menadžer izabrao adekvatan (ispravan) ključni rezultat. Onaj izabrani ključni rezultat koji se ne može matematički (numerički) iskazati odgovarajućim indikatorom (pokazateljem), treba preispitati (matematički dokazati), tj. da li pokazuje pravo stanje izabrane menadžerske aktivnosti koja će dovesti do ukupnog cilja zaposlenih u animaciji, odnosno svih zaposlenih u hotelskom ili turističkom poduzeću, koji su angažirani na animacijskom programu.

Pokazatelji (indikator) uspješnosti animacijskih programa iskazuju uspješnost odabranog skupa aktivnosti, koje je odabrao menadžment. Nameće se pitanje «Da li su pokazatelji poslovnog uspjeha animacijskog programa menadžerski signali koji omogućuje uspoređivanje ostvarenih i očekivanih rezultata i uspješnosti, kako bi menadžeri mogli pravovremeno i pravilno reagirati i usmjeravati rezultate u željenom pravcu. Odgovor je da. Iz toga slijedi da pokazatelji moraju imati sljedeća obilježja»: <sup>104</sup>

- istiniti (odgovarati stvarnom stanju),
- potpuni (mora ih biti dovoljan broj kako bi pokazivali sve aspekte poslovnog uspjeha),
- ažurni (pravovremeno izračunati i dostavljeni korisnicima).

Pokazateljima (indikatorima) se utvrđuje sadašnjost, tj. stanje gdje se nalazimo i pokazuje koliko se uspješno koriste postojeći resursi animacije. Njima se ujedno mjeri neko buduće stanje (budućnost) te trebaju odražavati željenu uspješnost. Ključni rezultati kao dio menadžmenta pomoću ciljeva imaju više pokazatelja (indikatora).

Ciljevi u animaciji su međusobno komplementarni, međusobno su vezani i u pravilu jedan učinak nije moguć bez drugog. Potrebno je objasniti opća mjerila uspješnosti poslovanja općenito i njihovu primjenu u animaciji. Kao opća mjerila uspješnosti najčešće se koriste:

- proizvodnost rada (produktivnost),
- ekonomičnost,
- rentabilnost.

Navedena tri osnovna pokazatelja animacijskih programa samo su osnovni pokazatelji, a ostali su prikazani u nastavku teksta.

<sup>104</sup> Avelini Holjevac, I.: «Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom», Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1998., str. 318.

### 6.2.2.1. Proizvodnost animacijskih programa u turizmu i hotelijerstvu

*Proizvodnost rada može se definirati kao jedno od mjerila uspješnosti poslovanja koje predočuje učinkovitost rada izraženu odnosom između ostvarene količine učinaka i količine ljudskog rada upotrijebljenog za njeno ostvarenje.*<sup>105</sup>

Iz definicije proizlazi da je proizvodnost pokazatelj efikasnosti ljudskog rada. Stoga je najispravnije proizvodnost vezati za ljudski rad, mjerjen brojem sati rada, brojem radnika i sl. Proizvodnost rada u animaciji može se mjeriti na način da se stavi u odnos količina učinaka prema količini uloženog rada (vrijedi i obrat, češće se koristi prvi način:

$$\text{Proizvodnost (p)}^{106} = \frac{\text{količina učinaka (Q)}}{\text{količina rada (S)}}$$

Da bi se utvrdila uspješnost menadžmenta i ostvarena proizvodnost u provedenju animacijskih programa potrebno je izvršiti usporedbu ostvarene proizvodnosti u odnosu na planiranu, u odnosu na ostvarenu proizvodnost ranijeg razdoblja ili s ostvarenom proizvodnošću srodnog poduzeća.

Pod učincima se podrazumijevaju svi na odgovarajući način procijenjeni rezultati aktivnosti u internim radnim procesima hotelskog poslovnog sustava, koji imaju karakter proizvoda ili usluga<sup>107</sup>. Vrijednost učinaka animacijskih programa se valorizira njihovom prodajnom cijenom po kojoj su prodani na tržištu animacijskih programa.

*Tablica br. 6: Animacijskim programom Poduzeće "Sunce" ostvarilo je slijedeće rezultate, kao na primjer:*

| Opis  | 1. godina                      | 2. godina                      |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| ▪ Prodaja karata za večernji program u hotelu "Park"                  | 3.400 x 200,00 kn              | 3.900 x 200,00 kn              |
| ▪ Prodaja usluge fitnesa u hotelu, posebni program za goste grupe "x" | 800 x 100,00 kn<br>(korisnika) | 900 x 120,00 kn<br>(korisnika) |
| ▪ Broj ostvarenih sati rada   | 1.540 S                        | 1.728 S                        |

*Izvor: Obrada autora, Opatija studeni 2007.*

<sup>105</sup> Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.: *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 332.

<sup>106</sup> Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J., *ibid.*, str. 334.

<sup>107</sup> Peršić, M. i Janković, S.: *Menadžersko računovodstvo hotela*, Zagreb 2006., str. 87.

Proizvodnost rada i usporedba pokazatelja

$$P_1 = \frac{Q}{S} = \frac{(3.400 \times 200,00) + (800 \times 100,00)}{1.540}$$

$P_1 = 493,50$  kn po satu rada

$$P_2 = \frac{Q}{S} = \frac{(3.900 \times 200,00) + (900 \times 120,00)}{1.728}$$

$P_2 = 513,90$  kn po satu rada

Indeks ostvarene proizvodnosti iznosi

$$i = \frac{P_2}{P_1} \times 100 = \frac{513,90}{493,50} \times 100$$

$i = 104,13$

Na temelju usporedbe pokazatelja proizvodnosti moguće je zaključiti da je animacijski program u tekućoj godini u pogledu proizvodnosti uspješniji za 4,13% u odnosu na program iz prethodne godine.

Pored materijalnih čimbenika, rad je temeljni čimbenik u svakom procesu poslovanja pa tako i u turističkoj animaciji.

U turističkoj animaciji u kojoj rad ima dominantnu ulogu u odnosu na druge čimbenike kaže se da je ta djelatnost "intenzivna radom". U turističkoj animaciji prisutni su slučajevi plaćanje rada: plaćanja po vremenu, po učinku, nagrađivanje u formi pokriva određeni troškova.

#### 6.2.2.2. Ekonomičnost animacijskih programa u turizmu i hotelijerstvu

*Ekonomičnost je mjerilo uspješnosti poslovanja koje izražava odnos između ostvarenih učinaka i vrijednosti rada (troškova), predmeta rada, sredstvima za rad i tuđih usluga potrebnih za ostvarenje učinaka.*<sup>108</sup>

Ekonomičnost podrazumijeva stupanj štedljivosti u ostvarivanju očekivanih učinaka, a izražava se kroz odnos outputa i inputa u turističkoj animaciji.

Opća formula za izračunavanje ekonomičnosti glasi:

$$\text{Ekonomičnost (e)}^{109} = \frac{\text{ostvareni učinci (Q)}}{\text{utrošeni inputi (T)}}$$

<sup>108</sup> Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 346.

<sup>109</sup> Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J., ibid., str. 334.

Ovisno o veličini koeficijenta ekonomičnosti animacijskih programa, rezultati mogu biti:

- $e > 1$  animacijski program je ekonomičan,
- $e < 1$  animacijski program je neekonomičan,
- $e = 1$  animacijski program je na granici ekonomičnosti.

Ekonomičnost animacijskih programa mjeri se i iskazuje u vrijednosnom obliku. Učinci kao elementi animacijskih programa pretvaraju se u vrijednosni oblik pomoću odgovarajućih cijena. Pokazatelj ekonomičnosti utvrđuje se na slijedeći način:

$$e = \frac{\sum \text{ostvareni učinci} \times \text{cijene}}{\sum \text{utrošeni elementi za anim. program} \times \text{cijene}}$$

Povećanje ekonomičnosti može se postići povećanjem (maksimalizacijom) učinaka od animacijskih programa (prihoda) te štedljivošću utroška elemenata radnog procesa (troškova).

Iz pokazatelja ekonomičnosti vidljivo je da li je animacijski program ekonomičan, granično ekonomičan ili neekonomičan. Pored pokazatelja ekonomičnosti treba sačiniti usporedbu ostvarenih pokazatelja ekonomičnosti u odnosu na planiranu ekonomičnost animacijskog programa, u odnosu na ostvarenu ekonomičnost ranijeg razdoblja ili u odnosu na ostvarenu ekonomičnost srodnog poduzeća.

*Tablica br. 7: Animacijskim programima Poduzeće "Sunce" ostvarilo je slijedeće rezultate, kao na primjer:*

| Opis  | 1. GODINA            | 2. GODINA            |
|---|----------------------|----------------------|
| ♦ Prihodi karata za večernju animaciju u noćnom baru "Nicht club X" | 680.000,00 kn        | 765.000,00 kn        |
| ♦ Prihodi usluga fitnessa u hotelu za grupu "X"                     | 80.000,00 kn         | 108.000,00 kn        |
| <b>♦ P r i h o d i</b>  | <b>760.000,00 kn</b> | <b>873.000,00 kn</b> |
| ♦ Troškovi organizacije večernjeg programa i fitnessa               | 410.000,00 kn        | 480.000,00 kn        |
| ♦ Troškovi osoblja  | 225.000,00 kn        | 245.000,00 kn        |
| ♦ Porez   | 85.000,00 kn         | 95.000,00 kn         |
| <b>Troškovi s porezom</b>   | <b>720.000,00 kn</b> | <b>820.000,00 kn</b> |

*Izvor: Vlastita obrada, Opatija prosinac 2007.*

Pokazatelji ekonomičnosti i njihov odnos.

$$e_1 = \frac{Q}{T} = \frac{680.000,00 + 80.000,00}{410.000,00 + 225.000,00 + 85.000,00} = 1,05 \text{ prihoda po jedinici troška}$$

$$e_2 = \frac{Q}{T} = \frac{765.000,00 + 108.000,00}{480.000,00 + 245.000,00 + 95.000,00} = 1,06 \text{ prihoda po jedinici troška}$$

$$i = \frac{e_2}{e_1} \times 100 = \frac{1,06}{1,05} \times 100$$

$$i = 100,86$$

Provođenje animacijskih programa u tekućoj i prethodnoj godini bilo je ekonomično. Ostvarena ekonomičnost u tekućoj godini mjerena koeficijentom ekonomičnosti viša je za 0,86% od ekonomičnosti animacijskih programa u prethodnoj godini.

### 6.2.2.3. Rentabilnost animacijskih programa u turizmu i hotelijerstvu

*Rentabilnost je pokazatelj ekonomske uspješnosti poslovanja, koja predočuje efikasnost uloženog kapitala u nekom vremenskom razdoblju ili u nekom poslu, a iskazuje se kroz odnos poslovnog rezultata, odnosno profita i uloženog kapitala.*<sup>110</sup>

Svaki animacijski program u turizmu usmjeren je k stabilnom financiranju, uspješnijem poslovanju tvrtke i izvlačenju konačne zadane koristi-profita- pokazatelja uspješnosti menadžmenta.

Ako je provođenjem određenog animacijskog programa ostvaren veći prihod od rashoda, poslovanje je dobitno odnosno rentabilno i obratno. Pokazatelj uspješnosti menadžmenta turističke animacije iskazuje se odnosom ostvarenog prihoda od animacijskih programa u odnosu na utvrđene rashode.

Rentabilnost mjerimo:

$$\text{Rentabilnost (r)} = \frac{\text{poslovni rezultat (profit)}}{\text{uloženi kapital}} \times 100$$

Dobiveni koeficijent govori koliko se jedinica poslovnog rezultata temeljem provođenja animacijskog programa ostvari na jedinicu uloženog kapitala. Kao poslovni rezultat uzima se profit ili dobitak, a kao uloženi kapital uzima se najčešće uloženi kapital u određeni animacijski program ili prosječna vrijednost sredstava uložениh u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu.

Kao i kod prethodnih pokazatelja i kod rentabilnosti je potrebno izvršiti usporedbe da bi se saznalo da li je ostvarena rentabilnost zadovoljavajuća.

<sup>110</sup> Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 356.

Tablica br. 8: Animacijskim programima Poduzeće "Sunce" ostvarilo je slijedeće rezultate, kao na primjer:

| Opis  | 1. GODINA     | 2. GODINA     | PLAN          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Prihodi karata za rekreacijski program u sportskom objektu          | 680.000,00 kn | 765.000,00 kn | 770.000,00 kn |
| Prihodi usluga fitnessa u hotelu za grupu "X"                       | 80.000,00 kn  | 108.000,00 kn | 110.000,00 kn |
| Prihodi   | 760.000,00 kn | 873.000,00 kn | 880.000,00 kn |
| Troškovi s porezom  | 720.000,00 kn | 820.000,00 kn | 800.000,00 kn |
| Vrijednost uloženog kapitala u vozni park i uređenje fitness centra | 650.000,00 kn | 660.000,00 kn | 650.000,00 kn |

Izvor: Obrada autora, Opatija prosinac 2007.

Pokazatelji rentabilnosti i njihov odnos.

$$\text{Koeffic. rentabilnosti (r)} = \frac{\text{dobitak, profit (D)}}{\text{vrijednost kapitala (K)}}$$

$$r_1 = \frac{(760.000,00 - 720.000,00)}{650.000,00} \times 100 = 6,15\%$$

$$r_2 = \frac{(873.000,00 - 820.000,00)}{660.000,00} \times 100 = 8,03\%$$

$$r_p = \frac{(880.000,00 - 800.000,00)}{650.000,00} \times 100 = 12,31\%$$

Rentabilnost uloženog kapitala u animacijske programe u prvoj godini iznosi 6,15%, u drugoj godini iznosi 8,03%, dok planirana rentabilnost korištenja kapitala iznosi 12,31%. Na jednu kunu uloženog kapitala u animacijske programe ostvareno je u prvoj godini 6 lipa dobitka, u drugoj godini 8 lipa, dok je planirano 12 lipa dobitka na jednu uloženu kunu.

$$i = \frac{r_2}{r_1} \times 100 = \frac{0,08}{0,06} \times 100$$

$$i = 133$$

U tekućoj godini ostvareno je 33% više dobitka na svaku uloženu kunu kapitala nego u prethodnoj godini.



#### 6.2.2.4. Ostali relevantni financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa

Potreba menadžmenta animacije u turizmu je praćenje indikatora uspješnosti, ali ne samo osnovnih nego što većeg broja indikatora i pokazatelja uspješnosti.

Pokazateljima (indikatorima) se utvrđuje sadašnjost, tj. stanje gdje se nalazimo i pokazuje koliko se uspješno koriste postojeći resursi animacije. Njima se ujedno mjeri neko buduće stanje (budućnost) te trebaju odražavati željenu uspješnost. Ključni rezultati kao dio menadžmenta pomoću ciljeva imaju više pokazatelja (indikatora).

Menadžment koji vodi animacijske programe bilo u turističko hotelskom poduzeću ili u samostalnom poduzeću kojem je osnovna djelatnost animacija, prati i stalno vrši nadzor poslovanja kroz više pokazatelja kojima prati i mjeri financijsku uspješnost izvedenih animacijskih programa. Navedeni ciljevi praćenja mogu se ostvariti pomoću sljedećih pokazatelja (indikatora).

$$1. \text{ Profitabilnost odjela animacije} = \frac{\text{bruto dobitak (GOP) odjela animacije}}{\text{prihod od prodaje animacijskih programa}}$$

GOP (Gross operating profit) je bruto dobit kao razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u kojoj su sadržani financijski i ostali prihodi i financijski rashodi, amortizacija, naknade i ostali izvanredni rashodi.

$$2. \text{ Broj zaposlenih po programu} = \frac{\text{prosječan broj zaposlenih u odjelu animacije}}{\text{ukupan broj raspoloživih sjedala (mjesto)}}$$

$$3. \text{ Broj programa po animatoru} = \frac{\text{broj prodanih programa (naplaćenih)}}{\text{broj zaposlenih animatora}}$$

$$4. \text{ Zaposlenost animatora} = \frac{\text{broj gostiju ukupno (prodane ulaznice)}}{\text{broj zaposlenih u odjelu animacije}}$$

$$5. \text{ Prihodi od usluga animacije (\%)} = \frac{\text{prihodi od animacije} \times 100}{\text{ukupan prihod hotela od prodaje}}$$

$$6. \text{ Troškovi poslovanja animacije (\%)} = \frac{\text{troškovi animacijskih programa} \times 100}{\text{ukupni troškovi hotela}}$$

$$7. \text{ Troškovi poslovanja animacije (\%)} = \frac{\text{troškovi animacijskih programa} \times 100}{\text{ukupni poslovni troškovi hotela}}$$

$$8. \text{ Troškovi animacije po noćenju} = \frac{\text{troškovi animacije}}{\text{ukupan broj ostvarenih noćenja}}$$

$$9. \text{ Troškovi animacije po programu} = \frac{\text{troškovi odjela animacije}}{\text{ukupan broj prodanih karata za program}}$$

$$10. \text{ Troškovi odjela animacije po zaposleniku} = \frac{\text{troškovi odjela animacije}}{\text{prosječan broj zaposlenih}}$$

$$11. \text{ Struktura gostiju po državama, starosnoj dobi, agencijama, koji su sudjelovali u animacijskom programu itd.} = \frac{\text{Izrađene strukture}}{\text{po ... (u \%)}}$$

$$12. \text{ Struktura prema motivu sudjelovanja u animacijskom programu} = \frac{\text{izrađene strukture po određenim motivima koji mogu biti odmor, kongres, rekreacija, itd. (u \%)}}{\text{izrađene strukture po određenim motivima koji mogu biti odmor, kongres, rekreacija, itd. (u \%)}}$$

$$13. \text{ Zadovoljstvo gostiju} = \frac{\text{zadovoljni animacijom}}{\text{ukupan broj gostiju}}$$

Zadovoljstvo gostiju (ili nezadovoljstvo) mjeri se raznim načinima: anketama, intervjuima, reklamacijama, broj pritužbi, knjiga reklamacija i žalbi, brojem raskinutih ugovora, itd.

$$14. \text{ Struktura gostiju po načinu plaćanja} = \frac{\text{način plaćanja (kredit, kartica, gotovina itd.)}}{\text{broj gostiju u animaciji}}$$

$$15. \text{ Prosječna godišnja stopa iskorištenosti kapaciteta (\%)} = \frac{\text{popunjavanje kapaciteta animacijom x 100}}{\text{ukupan broj stolica x 365}}$$

$$16. \text{ Prosječan prihod po programu (prosječna cijena programa)} = \frac{\text{prihod od prodaje svih programa}}{\text{ukupan broj programa}}$$

$$17. \text{ Program rate (prihod od programa po programu)} = \frac{\text{godišnji ukupni prihod od animacije (po USALI)}}{\text{ukupan broj animacijskih programa (broj izvedenih programa ili broj ukupnih programa)}}$$

Godišnji prihod od svih animacijskih programa računa se po metodi USALI (Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry).

Animacijski programi u turističkoj ponudi u osnovi su ukupnost poslovnih aktivnosti koje proizlaze iz turističke potražnje. Turistička ponuda animacijskih pro-

grama zasniva se na tržišnoj valorizaciji i sustavu turističke potražnje. Mehanizmi marketinških aktivnosti na tržištu potiču pozitivnu realizaciju animacijskih programa s ciljem da poduzetnik ili menadžer ostvare očekivani profit ili očekivanu dobit. Da bi potencijalni materijalni i ljudski resursi rezultirali s očekivanim rezultatom tj. s poduzetničkim uspjehom potrebna su četiri osnovna čimbenika: poduzetna ideja, operativnost ideje, tržišna prihvatljivost i efikasna realizacija.

Financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa mjere se pokazateljima kojima se dokazuje u procesu benchmarkinga,<sup>111</sup> sustav usporedbe s najboljim animacijskim programom u okruženju, konkurenciji, ili nekim prošlim vremenom.

Složeni sustav tržišne valorizacije animacijskih programa privlači poduzetnike kako bi u konkurentnim uvjetima ostvarili realizaciju poduzetne animacijske ideje. S druge strane ponude uvijek se javlja turistička potražnja i želja da se zadovolje potrebe i motivi turista.

Animacijskim programima moraju se mjeriti i određivati očekivane vrijednosti prije realizacije na turističkom tržištu, glede složenih resursa: kadrova, prostora, opreme, rekvizita itd. koji se moraju optimalno iskoristiti. Cilj animacijskih programa (zadovoljstvo gosta i očekivana dobit) određuje važnost mjerenja ponuđenih animacijskih programa.<sup>112</sup>

Usporedba s najboljim ili rezultatima iz prošlih vremena, ili usporedba s grupacijom itd. definira se kao benchmarking proces.<sup>113</sup> U suštini svi pokazatelji se najčešće podvrgavaju benchmarkig procesu, kako bi se pokazatelji uspješnosti animacijskih programa mogli bolje predvidjeti. Financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa u turizmu imaju važnu ulogu u kreiranju menadžerske uspješnosti animacijskog programa.

### **6.3. Modeli i tehnike mjerenja zadovoljstva gosta s ponuđenim animacijskim programom**

Odrediti koliko je gost bio zadovoljan programom animacije mnogo je teže, nego odrediti direktni financijski uspjeh mjerljivih programa. Menadžment s određenim programom animacije može biti zadovoljan, što istovremeno ne znači da su bili zadovoljni i gosti, a postoje i obrnute situacije, da su gosti bili jako zadovoljni, ali da je menadžment ostvario negativne financijske rezultate.

<sup>111</sup> Cerović, Z.: «Hotelski menadžment» Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2003. str. 241.

<sup>112</sup> Škrtić, M.: «Obračunavanje i upravljanje troškovima» u knjizi Pavlović, J., Škrtić, M.: Mikroekonomika, Mikrorad, d.o.o., Zagreb, 1997., str. 99.

<sup>113</sup> Cerović, Z., *ibid.*, str. 204.

Stoga u istraživanju neekonomskih i nefinancijskih učinaka u animaciji treba primjenjivati metode koje se koriste za društvena istraživanja, a to su najčešće: anketa, intervju i osobno promatranje.

### a) Anketa

Istraživanje zadovoljstva gosta i njegovih očekivanja često se provodi anketom. Ona se može provesti po više poznatih tehnika i to pismeno, na način kada gost sam odgovara na unaprijed postavljena pitanja, ili usmeno. Može se provoditi i kombinirano, tako da se priprema u pismenoj formi, ali na jeziku koji gost ne razumije, pa je potrebno usmeno provoditi i dodatno pojašnjavati pitanja. U istraživanju zadovoljstva gosta anketa se mora sastavljati i ispunjavati prema unaprijed ciljano definiranim pitanjima na koja se treba odgovarati prema određenim kriterijima:

- anketa mora biti stručno pripremljena po određenoj metodologiji,
- mora biti sažeta (odgovori s da ili ne, odgovori pod brojevima 1-2-3 i sl.),
- ne smije biti puno pitanja,
- anketa mora biti pregledna (pitanja moraju biti grupirana i složena po srodnim temama),
- anketa mora biti jasna i jednostavna,
- anketa mora sadržavati pitanja složena od jednostavnih prema složenijim.

Navedeni su zahtjevi od velike važnosti za motiviranje gostiju da odgovore na postavljena pitanja. Preveliku anketu gost u pravilu ne želi popunjavati, već će je odbaciti ako u njoj ne vidi svoj osobni doprinos. Pri kraju ankete gostu se mora omogućiti da izrazi svoje sugestije, te da u budućnosti kontrolira njihovu prihvaćenost.

Cilj ankete uvijek mora biti jasan, a to je istraživanje podataka do kojih nije moguće doći drugim metodama. Upitnik u pravilu sastavlja tim stručnjaka. Poželjno je prije anketiranja izvršiti testiranje upitnika koji mora biti sadržajno i stilski na razini ankete.

Osnovni skup kojemu je namijenjen upitnik čine gosti (gosti hotela ili destinacije) od kojih se želi dobiti odgovor, a razvrstani su po kriterijima «osnovnoga skupa».

Uzorak se određuje uvijek kao «proporcionalni stratificirajući slučajni uzorak», što znači da se slučajni uzorak formira prema prostornom, vremenskom ili nekom drugom kriteriju koji definira sadržaj i cilj ankete. Proporcionalni uzorak određuje se sljedećim matematičkim izrazom:

$$n_k = N_k = \frac{n}{N}$$

Obrazloženje navedene formule koja iskazuje proporcionalni uzorak:<sup>114</sup> ako je

<sup>114</sup> Pavlić, I.: «Statistička teorija i primjena», Tehnička knjiga Zagreb, Zagreb, 1970., str. 76.

jedinica od kojih se sastoji svaki stratum označen sa:  $N_1, N_2, N_3, \dots, N_k$ , a njihov zbroj sa  $N$  od kojih se sastoji cjelokupna statistička masa te odgovarajući broj jedinica u uzorku u svakom stratumu označen sa  $n_1, n_2, n_3, \dots, n_k = n$ , struktura stratuma se određuje proporcionalnim uzorkom.

### **b) Intervju**

Anketa je dobra za uočavanje činjenica koje želimo spoznati, ali ako nas posebno zanimaju detalji iz programa animacije, tada moramo posegnuti za metodom intervjua. Intervju se definira dužinom trajanja, preciznošću jezične formulacije pitanja, dužinom pitanja i ciljem do kojega se želi doći. To je metoda kojom se prikupljaju podaci i obavijesti o nekoj pojavi, u ovom slučaju o animacijskom programu, korištenjem neposrednog kontakta s gostom i usmenog razgovora.

Razlika između anketiranja i metode intervjua je u tome što se kod metode anketiranja podaci uvijek prikupljaju pisanim putem (čak i u slučaju kada gost odgovara uz pomoć animatora koji mu prevodi ili pojašnjava anketu). Kod anketiranja se mora osigurati visok stupanj anonimnosti.

Za razliku od ankete, kod intervjua se sve informacije prikupljaju usmenim putem i uvijek se komunicira s poznatom osobom, odnosno, podaci se prikupljaju osobnim kontaktom između animatora i intervjuirane osobe. Metoda intervjua je fleksibilnija, životnija i puno intimnija. Podloga za intervju također se priprema unaprijed, a onaj tko vodi intervju (animator) unaprijed mora pripremiti pitanja koja želi postaviti gostu. Intervju nikada nije nepripremljen i slučajan razgovor, već je to ciljno prikupljanje obavijesti. To je uvijek intiman razgovor utemeljen na zanimljivim i sadržajnim pitanjima koja se formalno, sadržajno i psihološki bitno razlikuju od onih u običnom razgovoru. Osobe su tijekom intervjua ravnopravne u razgovoru, atmosfera je obilježena napetošću i suzdržanošću.

Intervju se obično dijeli u dvije skupine:

- slobodni intervju
- standardni intervju.

Slobodni intervju nalikuje običnom razgovoru i obično služi za pripremu nekog dubljeg istraživanja kojemu je cilj da se ispitanik riješi formalnih, sadržajnih i psiholoških prepreka. Standardni intervju je ozbiljnijega karaktera, sadržan i određen, a ispitanika se vodi po unaprijed čvrsto pripremljenim pitanjima.<sup>115</sup>

### **c) Osobno promatranje**

Promatranje kao oblik određenja kvalitete nekoga programa primjenjivat će se onda kada se niti jednom drugom metodom ili tehnikom ne može doći do traženih

<sup>115</sup> Ivanović, Z.: «Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela», Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str. 42.

podataka. Menadžment će se opredijeliti za osobno promatranje onda kada je potrebno provesti kontrolu i ocijeniti kvalitetu programa. Osobno je promatranje u specifičnim uvjetima veoma uspješno i određuje podatke koji se drugačije ne bi mogli dobiti. Osobni kontakt i osobno promatranje, uz sve svoje dobre značajke, imaju i negativnu stranu, a to je subjektivizam. Osobno promatranje uvodi se u cilju kontrole, ocjene i mjerenja kvalitete rada ljudi. Kako bi se izbjegla mogućnost neobjektivnosti (ako promatranje provodi nedovoljno stabilna i odgovorna osoba) menadžer u osnovnom promatranju mora postaviti cilj s naglaskom i težnjom da bude nepristran promatrač. Od osobe koja provodi promatranje očekuje se koncentriranost na zadatak i objekt animacijskoga programa te ocjenjivanje svih relevantnih čimbenika kvalitete.

Iz iznesenog može se zaključiti važnost određivanja oblika valorizacije učinaka animacije u turizmu, određivanja koji su to ekonomski, koji neekonomski učinci, a koji su to opći i društveni učinci od organizacije i realizacije animacijskih programa u turističkoj ponudi. Može se odrediti koliko su važni financijski pokazatelji uspješnosti menadžmenta animacijskih programa. Pokazatelji određuju financijske tj. ekonomske učinke od ponude animacijskih programa, jer pokazuju kroz sustav benchmarkinga mogućnost usporedbe sa konkurencijom u okruženju i prošlim vremenskim razdobljima kako bi menadžment mogao odrediti ekonomske učinke od programa u tijeku, ali i planiranih programa kojima se želi zadovoljiti potrebe i motive turista kao i povećati ekonomske učinke od mogućih animacijskih programa.

### **Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja UČINCI I POKAZATELJI USPJEŠNOSTI ANI- MACIJSKIH PROGRAMA ANIMACIJE U TURIZMU:**

1. Navedite osnovne pokazatelje uspješnosti animacijskih programa!
2. Koji su to neposredni ili ekonomski učinci od animacijskih programa?
3. Koji su to posredni ili neekonomski učinci od animacijskih programa?
4. Koji su to društveni učinci od animacijskih programa?
5. Navedite metode financijskih pokazatelja uspješnosti animacijskih programa!
6. Prikažite osnove iskaza produktivnosti od animacijskog programa!
7. Prikažite osnove iskaza ekonomičnosti od animacijskog programa!
8. Prikažite osnove iskaza rentabilnosti od animacijskog programa!
9. Navedite tehnike mjerenja zadovoljstva gosta sa ponuđenim animacijskim programom!
10. Objasnite osnovne razlike između intervjua, ankete i osobnog promatranja kao tehnika za mjerenje uspješnosti izvedenih animacijskih programa!





7. PODUZETNIŠTVO I  
MENADŽMENT ANIMACIJE  
U TURIZMU

## **7. PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT ANIMACIJE U TURIZMU**

### **7.1. Poduzetništvo animacijskih programa u turizmu**

- 7.1.1. Osnove poduzetništva u turističkoj animaciji
- 7.1.2. Osnovne metode za ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu

### **7.2. Menadžment animacijskih programa u turizmu**

- 7.2.1. Menadžerske funkcije animacijskih programa u turizmu
- 7.2.2. Organizacijski oblici (poduzeća) sustava za organizaciju animacijskih programa u turizmu



## 7. PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT ANIMACIJE U TURIZMU

Animacijski programi sa svojim ciljem da potiču povećanje turističke potrošnje navode njihovu uspješnost i sustav praćenja učinkovitosti koja se dokazuje na turističkom tržištu. Poduzetništvo se u sustavu ciljeva turističke animacije razlikuje od menadžmenta turističke animacije, te je važno definirati obilježja sa svim posebnostima poduzetništva turističke animacije, kao i posebnosti i obilježja funkcija menadžmenta koje se primjenjuju u turističkoj animaciji.

### 7.1. Poduzetništvo animacijskih programa u turizmu

Animacijski program je po definiciji složeni skup usluga kojima se potiče zadovoljstvo gosta s jedne strane i povećanje turističke potrošnje za poduzetnika s druge strane. Polazeći od navedenog da je animacijski program inovativan i duhovno nadahnutu turistička usluga, postavlja se pitanje određenja poduzetništva u animaciji turističkih usluga. To je inovativno kreirana usluga kojom se potiče na povećanje potrošnje i povećanje doživljaja. Iznese konstatacije navode na važnost određenja osnovnih obilježja poduzetništva u turista animaciji.

#### 7.1.1. Osnove poduzetništva u turističkoj animaciji

Poduzetništvo animacije u turizmu, tako dobiva novu i važnu dimenziju u shvaćanju važnosti inovativnosti turističke ponude. Poduzetništvu se pridaje središnje mjesto u kreativnim poduhvatima za povećanje doživljaja, gdje je osnovni cilj nova usluga, inovativni program, zadovoljstvo i doživljaj gosta i povećanje turističke potrošnje.<sup>116</sup> Iz opće poznatih činjenica i temeljem polaznih osnova poduzetništvo se može definirati kao: "naziv za smisao i akcije u izvođenju inovacija i drugih dostignuća koje znače napredak gospodarskih subjekata".<sup>117</sup> U osnovi, sve navedene postavke o poduzetništvu imaju zajedničke karakteristike, sve se opće teorije svode na to da se poduzetništvo veže uz određenje pothvata, s odgovarajućim sredstvima donosno kapitalom, što je vezano s neizvjesnošću i rizikom realizacije animacijskog programa.

<sup>116</sup> Cerović, Z.: «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2003., str. 78.

<sup>117</sup> Deželjin, J. i Vujić, V.: «Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment», Alinea Zagreb, Zagreb 1992., str. 81.

Sagledavanje poduzetništva u animaciji poglavito u turizmu kao dijelu turističke ponude podrazumijeva i unošenje inovacija u doživljaju i ispunjenju motiva dolaska turista u neku turističku destinaciju ili ugostiteljski objekt. Uspješno poduzetništvo u animaciji je svakako najbolja kombinacija talenta, znanja i sposobnosti poduzetnika, podržano kapitalom, koji nije presudan.<sup>118</sup>

Ugledni teoretičar o poduzetništvu P. F. Drucker, definira poduzetništvo kao skup hrabrih odluka u kojima se odabire budućnost na temelju iskustva iz prošlosti, ali se pritom ne smije okretati prošlosti. Drucker navodi da je "poduzetništvo sposobnost odabira pravilnih prioriteta radi postizavanja postavljenih ciljeva".<sup>119</sup>

Prioriteti se mogu odrediti ovim stavovima:

1. Odabrati budućnost, a ne prošlost.
2. Usredotočiti se na mogućnost, a ne na problem.
3. Odabrati vlastiti smjer, a ne slijepo slijediti većinu.
4. Ciljati visoko, uvijek ciljati više i na ono što donosi promjenu, ne ciljati u već poznato.

Poduzetništvo se može definirati i kao "maksimalizacija mogućnosti", standardni posao poduzetnika čiji je osnovni zadatak da okreće normalni tok stvari i usmjeri realizaciju prema novim mogućnostima i dalje od problema, da obnovi liderstvo, spriječi trend ka osrednjosti, onemogućuje inerciju i njen zamah novom energijom i novim usmjerenjem.<sup>120</sup>

Poduzetništvo je resurs razvoja i resurs stvaranja novog. Poduzetništvo je resurs koji generira nove resurse.<sup>121</sup> Poduzetništvo je jedino i moglo biti resurs koji razara i pokreće s ciljem stvaranja novog, nikada se ne zadovoljavajući postojećim.<sup>122</sup>

Temelji su poduzetništva: nemir, dinamika, težnja za uspjehom, neizvjesnost, pustolovina, nestrpljivost, prodornost, naporan rad, postojanost, realnost, procjena, vještina, sposobnost, motiviranost, moral i borbenost.

Analizirajući ove značajke poduzetništva sa posebnim naglaskom na određenje poduzetništva u animaciji u turizmu može se reći, teško je precizno definirati poduzetništvo u turističkoj animaciji kojom bi se dala potrebna znanja za poduzetničku akciju, pa tako i za poduzetništvo u turističkoj animaciji. Poduzetništvo u turističkoj animaciji, nije zanimanje, već splet različitih znanja i sposobnosti pojedinca - poduzetne osobe koja poduzima animacijski posao glede stvaranja novog poslovnog

<sup>118</sup> Radišić, F.: "Poduzetnički management u organizaciji hotelskog poslovanja", UT, 10/92., str. 16.

<sup>119</sup> Drucker, F. P.: "Efikasan direktor", Privredni vjesnik Zagreb, Zagreb 1992., str. 82.

<sup>120</sup> Drucker, F. P.: "Managing for results", Harper & Row, New York, 1986., str.7-8.

<sup>121</sup> Srića, V.: "Upravljanje kreativnošću", Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1992., str. 11.

<sup>122</sup> Weisberg, R. W.: "Creativity, Genius and Other", Myths, Fenom, New York, 1986., str. 26.

poduhvata, kako bi povećala turističku potrošnju i sebi ostvarila novu dobit, ali na temeljima da su korisnici - gosti zadovoljni ponuđenim animacijskim programom. Poduzetničke sposobnosti su prirodni dar, međutim, takve urođene sposobnosti mogu se donekle poticati i obrazovanjem.

**Poduzetništvo u turističkoj animaciji je sposobnost - resurs kreiranja i generiranja novog animacijsko turističkog programa, koji se verificira na tržištu, a ogleda se u stvaranju novog animacijskog programa, usluge, ideje ili organizacione forme ponude animacije, to je poduhvatni duh koji stvara nove turističke ponude bez obzira na stvarno vlasništvo nad kapitalom.**

Jedno od još otvorenijih pitanja, kada je riječ o poduzetništvu, je odnos između vlasništva s jedne i poduzetništva s druge strane, posebno nedefinirano u turističkoj ponudi.

Prema nekim mišljenjima, "poduzetništvo u turističkoj ponudi animacijskih programa" teško je zamisliti bez privatnog vlasništva, odnosno "bez privatnog vlasništva i tržišta kapitala nema ni poduzetništva".<sup>123</sup> Prema drugim mišljenjima, "privatno vlasništvo nije bitno za poduzetništvo tj. privatno vlasništvo nije nužna pretpostavka za poduzetničko ponašanje".<sup>124</sup> Oblik vlasništva nije preduvjet za poduzetništvo, važno je da je vlasništvo definirano, a ne kojeg je oblika.<sup>125</sup>

Za poduzetništvo je važno: 1) poduzetna ideja, 2) preuzimanje rizika od strane poduzetnika za realizaciju ideje, 3) stvaranje nove ideje, proizvoda, usluge ili vrijednosti, 4) definirani vlasnički odnosi i određenje odgovornosti za preuzete obaveze prema kapitalu (definiranje vlasništva, a ne oblik vlasništva).

Veći broj teoretičara pobija tezu o poduzetniku kao vlasniku kapitala te ističe tezu da je poduzetništvo jednako karakteristika privatnih i javnih, privrednih i izvanprivrednih poduzeća, pa tako i poduzeća koja nude i organiziraju animacijske programe.<sup>126</sup> Treba istaći da je vlasništvo bitno za poduzetništvo, posebno u ponudi animacijskih usluga. Ono ne mora biti privatno, ali vlasnik mora biti identificiran i pravno reguliran. Vlasništvo je hijerarhijski nadređena kategorija. U malom poduzeću obično je vlasnik nosilac svih funkcija, pa i poduzetničke. Međutim, rastom i razvojem poduzeća, povećanjem broja vlasnika dolazi do razdvajanja, ne samo menadžerske već i poduzetničke funkcije od vlasnika.

<sup>123</sup> Kovač, B.: "Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede: Naše teme, Zagreb, br. II/89, str. 2814.

<sup>124</sup> Bolčić, S.: "Sociološki pristup poduzetništvu", Naše teme, Zagreb, br. II/89, str. 2847.

<sup>125</sup> Cerović, Z.: "Poduzetništvo i menadžment čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva", Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 1994., str. 41.

<sup>126</sup> Drucker, F. P.: "Efikasan direktor", Privredni vjesnik Zagreb, Zagreb, 1992., str. 65.

Na osnovi iznesenoga moguće je zaključiti da vlasnik može biti poduzetnik, ali i ne mora, što, između ostaloga, ovisi o veličini nekog poduzeća, tj. da li se radi o inokosnom ili korporacijskom poduzeću.

Svaki oblik poduzeća u svim granama gospodarstva teško je odvojiv od pojma poduzetništvo, poduzetnik i imovina.

Izraz poduzetnik može se primijeniti na sve one pravne i fizičke osobe koje poduzimaju određene poslovne poduhvate, posjeduju hrabrost i svjesne su rizika za preuzimanje neizvjesnosti za učinak poduzetog poduhvata, posebno u turističkoj animaciji. Svakom poduzeću koje se bavi ponudom i organizacijom animacijskih programa za potrebe turista neophodno je potreban poduzetnik (**poduzetnički duh**) kao resurs i snaga koja kreira poduzetničku inicijativu. U sagledavanju poduzetništva nezaobilazan je pojam poduzeće i poduzetnik, cilj je svakog poduzetnika uvijek želja da poduzetnički poduhvat rezultira poduzetničkim učinkom koji se mjeri dobitkom odnosno profitom.

Polazeći od iznijetih posebnosti oko definiranja poduzetnika u turističkoj animaciji, može se definirati kao: "Poduzetnik je osoba koja kupuje po određenoj cijeni i prodaje po neodređenoj, tj. nesigurnoj cijeni." Poduzetnik je kreativna osoba kojoj je osnovni cilj dobitak, stvaranje nove vrijednosti, ali na principima da su svi zadovoljni, i gost i društvena zajednica (plaća poreze), i njegovi suradnici i na kraju on sam.

Iz iznesenog slijedi da je **poduzetnik u turističkoj animaciji osoba poduzetnog duha, koja raspoloživim resursima animacijskih programa i sadržaja, pod prijetnjom rizika, poduzima animacijski poduhvat, kako bi stvorila novi animacijski program i novi doživljaj, uslugu ili ideju i tako stvorila novo zadovoljstvo gosta i novi doživljaj turističke destinacije ili novi doživljaj ponudenog programa, a sebi dobit ili profit.**

U suvremenim uvjetima, poglavito u turističkoj ponudi, i dalje se javljaju pitanja što je poduzetnik i kako ga točno definirati. Vlasništvo je preduvjet, ali nije isključivi uvjet poduzetnika. Poduzetnik ima ideju, obilježen je rizikom i neizvjesnošću, poduzetnik financira svoju ideju ali ne mora biti i vlasnik kapitala. To je osoba koja realizira svoju ideju s pomoću vlastitog talenta, znanja, umijeća i sposobnosti a da mu nitko ne garantira uspjeh. To je osoba koja objedinjava funkcije vlasništva, funkcije kreativnosti, funkcije poduzetnosti i funkcije menadžera.<sup>127</sup>

Poduzetnik u turističkoj animaciji je osoba izraženih odgovarajućih karakteristika i sposobnosti, vodeća osoba animacijske tvrtke, bez obzira na njenu veličinu i strukturu, te glavni nositelj svih tehnoloških, programskih, procesnih i ostalih inovacija i promjena unutar poduzeća - tvrtke. Ovaj opis potpuno odgovara poduzetniku u turističkoj animaciji.

<sup>127</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator Zagreb, Zagreb, 1999., str. 672.



Poduzetnici animacijske tvrtke ili turističko hotelijerske tvrtke vodeće su osobe, autori inovacija zabave, igre, rekreacije, animacije i ostalih turističkih usluga i kreatori zadovoljstva gostiju i ispunjenja očekivanja zbog kojih je gost i doputovao u odabranu turističku destinaciju ili hotel.

Poduzetnik u turističkoj animaciji posebice se mora zalagati, ukoliko želi biti uspješan, za sljedeće osnovne animacijske aktivnosti:<sup>128</sup>

1. stalno podizanje kvalitete i uvođenje novih animacijskih programa,
2. praćenje i uvođenje novih animacijskih programa i poticati animatore na stalno učenje i usavršavanje,
3. otkrivanje putova za prodor na nova animacijska tržišta, proširenje tržišta,
4. uvođenje novih oblika organizacije i modela upravljanja sa resursima u animaciji,
5. istraživanje novih animacijskih potencijala i mogućnosti koje može plasirati na tržištu animacijskih programa.

Poduzetnik u turističkoj animaciji je kreativna osoba poduzetna duha koja je sposobna svojim inovacijama i kreacijom zadovoljiti potrebe i motive svih gostiju kao i poslovnih partnera. Poduzetnik turističke animacije stvara nove animacijske resurse za goste svih prohtjeva i navika.

Temeljem iznesenog postavlja se pitanje kako organizirati te u kojim organizacionim strukturama se može najbolje organizirati i realizirati animacijski program da gost bude zadovoljan, a poduzetnik ostvari očekivanu dobit od povećane turističke potrošnje.

### **7.1.2. Osnovne metode za ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu**

Polazeći od saznanja važnosti određenja poduzetništva i njegovog kreativnog duha s ciljem poduzimanja novog animacijskog programa, s ciljem da se poveća turistička potrošnja i da se poveća dobit dolazi se do važnosti određenja više osnovnih metoda kojima poduzetnik i njegov tim moraju određivati učinkovitosti investicijskih projekata programa animacije u turizmu.

Poduzetnici kao i menadžeri u svojem određenju važnosti usmjeravanja razvoja zadovoljstva gosta, ispunjenja njegovih želja tj. potrebe da ispuni svoje motive i potrebe kao i svoje ciljeve, a to je povećanje dobiti, moraju stalno pratiti učinkovitost svojih programa. U teoriji i praksi ekonomskog praćenja učinkovitosti investicijskih projekata - programa animacije u turizmu, služi se velikim brojem metoda, ali se

<sup>128</sup> Carper, J.: "Employer of the hotel and catering trade", Hotel, The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, Illinois, septembar, 1992., str. 12.

iznose samo osnovne i opće kako bio se naglasila važnost praćenja i usmjeravanja animacijskih programa posebno onih koji su novi ili koji se temeljito revidiraju i poboljšava njihova struktura kvalitete ponude. Među brojnim metodama iznose se samo osnovne kao putokaz za određenje moguće uspješnosti animacijskih programa i njihove ekonomske učinkovitosti kao predviđanja njihove moguće realizacije tj. ulaganja u njihovu kvalitetu. Budući ima veoma puno metoda i načina određenja metode za ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu, navode se one koje su najčešće i prikladne u ocjeni animacijskih programa, polazne metode su:

- **Cost-benefit analiza animacijskih programa.**
- **Ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu,** ocjenjivanje se može izvesti pomoću više metoda, a od velikog broja metoda za ocjenjivanje navesti će se samo nekoliko metoda koje se češće javljaju:<sup>129</sup>
  - a) metoda za ocjenu poduzetničkih projekata animacijskih programa,
  - b) metoda perioda povrata uloženog kapitala za animacijski program,
  - c) metoda čiste sadašnje vrijednosti animacijskog programa,
  - d) metoda analize ekonomske efikasnosti ulaganja pomoću korelacije.

#### 7.1.2.1. Cost-benefit analiza animacijskih programa

Ova se metoda javlja u ekonomskim analizama još iz 1884. godine i ima dugu i uspješnu primjenu, poglavito u utvrđivanju društvenih troškova i društvenih koristi, posebno u velikim projektima i programima od šireg društvenog i većeg gospodarskog značaja. Manje se koristi za male animacijske programe, ali može biti primijenjena u animacijskim programima onda kada se želi analizirati učinak nekog animacijskog programa od značaja za neku turističku destinaciju ili odrediti učinak jedne turističke sezone, koje je to učinke dao neki program od značaja za tu turističku destinaciju i u njoj određeni animacijski program.<sup>130</sup>

*Primjer: Cilj koji se očekuje od cost-benefit analize u turističkom mjestu "M" biti će određenje porasta kvalitete nekog turističkog programa od značaja za turističku destinaciju, uvođenje u turističku ponudu nove ljetne pozornice, uvođenje nekog novog sportskog ili kulturnog programa kao nove turističke ponude, uvođenje u eksploataciju novouređenog kazališta, lapidarija, izložbe, arheološkog postava, parka prirode, arheološkog parka, određenje važnosti nove kanalizacije za kvalitetu plaže ili mora, itd.*

<sup>129</sup> Bartoluci, M.: «Ekonomika i menadžment sporta», Informator Zagreb - Kineziološki fakultet Zagreb, Zagreb 2003., str. 163.

<sup>130</sup> Blažević, B.: «Turizam u gospodarskom sustavu», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2007.

Primarno se utvrđuje korist (benefit) koja se planira ostvariti u planiranom tijeku eksploatacije objekta ili programa. Vrijednost kroz to planirano razdoblje mora se svesti na sadašnje vrijednosti. Isto tako moraju se odrediti troškovi (cost) koje će proizročiti navedeni objekt ili program, odnosno projekat, to se iskazuje formulom:

$$PV = T \frac{Bt - Ct}{(1 + r)^t}$$

Značenje vrijednosti:

PV = očekivani benefit (korist)

B = sadašnja vrijednost svih koristi koje se očekuju od projekta

C = sadašnja vrijednost troškova

r = diskontna stopa pomoću koje se koristi i troškovi svode na sadašnju vrijednost

T = vijek trajanja projekta (objekta) iskazan u godinama

Veliki turistički objekti često su objekti u kojima se izvode animacijski programi, a poduzetnik u animaciji uzima u zakup objekt, dio objekta ili dio programa. Stoga će poduzetniku biti često jedna od metoda izračuna učinkovitosti, kojom sebi želi unaprijed predstaviti buduće stanje svojeg poduzetničkog projekta kojim želi zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja, ali i sebi planirani dobitak i financijske učinke.

Ova se metoda dobro koristi za izračune uspješnosti poslovanja budućim: tematskim parkovima u animaciji, parkovima prirode, muzejima, galerijama, kazalištima, parkiralištima sa sadržajima, plažama, itd.

*Primjer: Uredit će se tematski park s plažom, ugostiteljskim sadržajima, trgovačkim sadržajima i parkiralištima s pripadajućim infrastrukturnim (sanitarni sadržaji i sustav za zbrinjavanje otpada) i ugostiteljskim objektima. Pozornica uz plažu za izvođenje animacijskih programa, te aqua aerobik uz plažu i u pličaku. Za primjer navode se sljedeće veličine.*

Analiziraju se dvije osnovne skupine budućih učinaka: a) efekti (benefit) i b) troškovi (cost).

#### a) Efekti (benefit) su:

- prihodi od ulaznica,
- prihodi od ugostiteljskih objekata, najam objekata, puno za prazno,
- prihodi od parkirališta,
- prihodi od prodaje suvenira i prigodne trgovine,
- prihodi od najma prostorija za priredbe i zabave,
- prihodi od povećane boravišne pristojbe,
- prihodi od komunalnih prireza, doprinosa, poreza i razreza,
- prihodi od zaposlenika, doprinosi,
- povećanje zaposlenosti mladih domicilnih ljudi,

- valorizacija plaže,
- dovođenje parkirališta i komunalnog sustava u red,
- kontrola odvoza smeća,
- povećanje kupališnog standarda,
- povećanje kvalitete turističke ponude,
- povećanje ugleda turističke destinacije.

**b) Troškovi (cost) su:**

- troškovi izgradnje plaže, parkirališta, komunalne infrastrukture,
- troškovi izgradnje objekata za ugostiteljstvo,
- troškovi izgradnje objekata za zabavu,
- troškovi izgradnje objekata za trgovinu,
- troškovi izgradnje prilaznih cesta,
- troškovi održavanja,
- troškovi odvoza i zbrinjavanja smeća,
- troškovi energenata, voda struja itd.,
- troškovi zagađivanja lokalnih putova i plaža,
- troškovi narušavanja mira na plaži i vikendom u mjestu,
- ostali negativni učinci od velikih događaja i priredbi na plaži otvorenom prostoru.

Za spomenuti objekt iz prethodnog primjera, za koji je izveden primjer, moraju se ekonomski vrednovati sve skupine troškova i efekata i svesti ih na realne cijene i pokazatelje koji su dokazivi (realni) na neki realan (određeni) dan. Tako se dobiju dvije strane bilance u kojoj se izračunaju stvarni pozitivni ili negativni učinci svedeni na realne vrijednosti ili preračunate u realne vrijednost. Ovo je jedna od metoda koja je veoma upotrebljiva posebno u početnim fazama analize budućih ulaganja u veće turističke objekte ili sadržaje, gdje se izvode i animacijski programi, bilo manji ili veći, na kraće ili na duže vrijeme.

**7.1.2.2. Ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu**

Ulaganja u turističke objekte i velike projekte obično su vezana velikim financijskim iznosima i investicijama. Posebni i veliki animacijski programi izvode se u velikim objektima ili posebnim prostorima bilo na otvorenom ili zatvorenom prostoru, kao što su: amfiteatarske dvorane, specijalizirane dvorane za velike zabave, terase-plesnjaci, plaže, bazeni, sportske dvorane, skijališta, klizališta, sportski objekti, stadioni, veliki ugostiteljski objekti (hotelski restorani, veliki barovi, pivnice, disko klubovi, zabavni centri itd.). Navedeni objekti ili programi koji se izvode u njima u najvećem broju slučajeva označavaju se kao velika ulaganja ili kapitalno intenzivna ulaganja. Iz navedenih razloga poduzetnici i menadžeri koriste posebne metode za ocjenu poduzetničke učinkovitosti tih poduzetničkih projekata i objekata u kojima

se izvode razni turistički i animacijski programi. Poduzetništvo je vezano za rizik i nepoznanice, ali svaki poduzetnik želi rizik svesti na najmanju mjeru. Poduzetnik animacije u turizmu rizike razvrstava u tri osnovne skupine:

- financijski rizik,
- tržišni rizik,
- rizik od dobro odabrane tehnologije, opreme i programa.

Veličina rizika razmjerna je veličini i vremenu ulaganja. Sve što se više povećava vrijeme i veličina ulaganja rizik se povećava, s toga poduzetnik želi ulaganje svesti na najmanju razinu i izvesti u što je moguće kraćem vremenu.<sup>131</sup> Zato poduzetnik mora neizvjesnost svesti na najmanju mjeru, kako bi i rizik proporcionalno sveo na najmanju mjeru. Poduzetnička ulaganja kao materijalna ulaganja za izvođenje animacijskih programa, ulaganja u razvoj kadrova koji će izvoditi animacijske programe, te ulaganja u nabavku novih programa ili licenci posebnih animacijskih programa, definiraju se kao skup investicijskih odluka koje se realiziraju ulaganjem kapitala u sadašnjosti, da bi se povećao kapital u nekom budućem razdoblju. Za sagledavanje veličine ulaganja i kvantifikaciju budućih učinaka poduzetniku su važne dvije osnovne veličine:

a) **vremenska preferencija** tj. vrijeme povrata uloženog kapitala, odnosno to je ekonomski vijek investicije u kojem roku nastaju primici i izdaci od investicijskog projekta;

b) **izbor alternative mogućnosti upotrebe kapitala**, je sustav odabira one investicijske mogućnosti (alternative) koja omogućuje najveće ili po mogućnosti što veće ekonomske efekte uz što kraće vrijeme povratka uloženog kapitala.

Poduzetnička ulaganja u animacijske programe i objekte često je složeno glede isprepletenosti interesa i višeslojnosti ulagača te je potrebno glede utvrđivanja ekonomskih učinaka izvršiti “kvantifikaciju učinaka projekta”, utvrditi primitke i izdatke za navedeni projekt ili ulaganje kroz cijeli ekonomski vijek korištenja projekta. Mora se izraditi “analiza optimalne strukture izvora financiranja projekta”. Struktura izvora postaje jedna od najvažnijih obaveza potencijalnih poduzetnika jer struktura ulaganja je osnovni čimbenik buduće uspješnosti projekta. Tuđi kapital (izvori), a to su: krediti, sredstva drugih ulagača, zajednička ulaganja itd., uvijek imaju cijenu tj kamatu, koja bitno opterećuje buduće poslovanje. Planirani rok kredita (ma kakvi bili) moraju biti usklađeni sa vremenom ekonomske eksploatacije objekta ili programa. Ukupna izdavanja za kamate moraju biti ista ili manja od iznosa koji se može alimentirati iz stavke planiranih financijskih rashoda.

<sup>131</sup> Bartoluci, M.: «Ekonomika i menadžment sporta», Informator Zagreb - Kineziološki fakultet Zagreb, Zagreb 2003., str. 166.

Znači važna je veličina kamata i vrijeme otplate kamata, koja mora biti u skladu sa budućim primicima tj. ekonomskim mogućnostima projekta ili programa. Veoma je važna ocjena ekonomske efikasnosti projekta ili programa ulaganja u animacijski posao, a mogu se izvesti na više načina, ali najčešći su sljedeći načini:

- metoda perioda povrata uložениh sredstava,
- metoda čiste sadašnje vrijednosti,
- metoda ekonomske efikasnosti ulaganja pomoću korelacije,
- metoda ekonomske efikasnosti ulaganja pomoću interne stope rentabilnost,
- metoda ekonomske efikasnosti ulaganja pomoću anuiteta itd.

U nastavku iznijet će se samo nekoliko metoda i njihovih primjena sa primjerima u nekim metodama kako bi se lakše približile tvrdnje i postavke o važnosti potrebe ocjenjivanja poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata animacijskih programa u turizmu

### **Metoda perioda povrata uloženog kapitala za animacijski program**

Ovom metodom dolazi se do vrijednih izračuna koliki je ispladni period tj. vrijeme povrata uložениh sredstava, odnosno stopa rentabilnosti. Osnova za izračun su:

- a) godišnji primici,
- b) godišnji tekući izdaci,
- c) investicijski iznosi.

Sušтина ovog izračuna je odnos investicijskih iznosa i razlike između godišnjih primitaka i godišnjih izdataka. Tako se dobiva broj godina u kojima će se vratiti uložena sredstva.

$$T^{132} = \frac{I}{P - Tr}$$

T = broj godina povrata

I = investicijski iznos

P = iznos godišnjih primitaka

Tr = iznos godišnjih troškova

Navedena metoda polazi od pretpostavke da su primici i izdaci tijekom godina izjednačeni. Ukoliko u praksi to nije slučaj potrebno ih je pretvoriti u prosječne godišnje čiste novčane primitke te izračun izvršiti na sljedeći način:

<sup>132</sup> Bartoluci, M.: «Ekonomika i menadžment sporta», Informator Zagreb - Kineziološki fakultet Zagreb, Zagreb 2003., str. 167.



$$V = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n}{n}$$

$V_1, V_2, \dots, V_n$  = čisti novčani primici u pojedinim godinama

$n$  = broj godina

$V$  = prosječni iznos čistih novčanih primitaka

Pomoću metode perioda povrata uloženog kapitala za određeni animacijski program može se lako izračunati stopa rentabilnosti ulaganja dijeljenjem broja 100 s vremenom povrata uloženi sredstava. Tako metoda perioda povrata uloženog kapitala za određeni animacijski program utvrđena na drugi način izražava stopu prosječne godišnje rentabilnosti.

### Metoda čiste sadašnje vrijednosti<sup>133</sup> animacijskog programa

Razlika između čistih novčanih diskontiranih primitaka u određeni animacijski program i iznosa početnog investicijskog ulaganja u isti program predstavlja metodu obračuna čiste sadašnje vrijednosti animacijskog programa. Pomoću ove metode može se utvrditi da li će investicijska ulaganja u određeni animacijski program biti pokrivena putem čistih novčanih diskontiranih primitaka koji će se ostvariti u cijelom vijeku efektuiranja investicije.

Putem ove metode više se vrednuje jedna novčana jedinica danas (u ovom trenutku-dan) nego za 1, 2, 3 ili "n" godina što znači da se uzima u obzir "vremenska preferencija novca", nominalna vrijednost novca povećava se sa protokom vremena, što uvjetuje kamata.

S obzirom da kod investicija u animacijski program diskontna stopa iz godine u godinu je najčešće jednaka, a iznosi čistih novčanih primitaka su različiti, potrebno je diskontirati svaki pojedini iznos čistih novčanih primitaka. Izračun se vrši pomoću formule:

$$S_0 = \frac{V_1}{1 + K} + \frac{V_2}{1 + K_2} + \dots + \frac{V_n}{(1 + K)^n} - I$$

$S_0$  = čista sadašnja vrijednost investiranog iznosa

$V_1, V_2, \dots, V_n$  = čisti novčani primici u godinama efektuiranja investicije

$K$  = diskontna stopa

$I$  = investicijski iznos

<sup>133</sup> Bartoluci, M.: «Ekonomika i menadžment sporta», Informator Zagreb - Kineziološki fakultet Zagreb, Zagreb 2003., str. 167.

Za primjenu metode u praktičnom smislu prikazat će se sljedeći primjer: poduzetnik iz Zagreba želi povećati kvalitetu svojih animacijskih programa te želi uložiti u obuku i povećanje kvalitete znanja svojih animatora. Prema investicijsko-animacijskom programu želi se dugoročno ulagati u izobrazbu kadrova-animatora, potrebne opreme i rekvizita u hotelskom poduzeću "Sunce" Zagreb, iznos od 50.000 eura. Planirani vijek investicije - izobrazbe kadrova iznosi 5 godina (znači da će se investicija isplatiti za 5 godina). Diskontna stopa iznosi 10%. Pitanje je da li se navedeno ulaganje isplati?

Za primjenu metode potrebno je utvrditi godišnje primitke i godišnje tekuće izdatke kroz cijeli ekonomski vijek investiranja. Razlike između primitaka i izdataka predstavljaju čisti novčani tok, kojeg treba pomnožiti s odgovarajućim diskontnim faktorom prema IV financijskim tablicama, da bi se utvrdio čisti diskontinuirani čisti novčani tok.

Tablica br. 9: Čista sadašnja vrijednost investicijskog ulaganja u izobrazbu kadrova-animatora u hotelskom poduzeću "Sunce" Zagreb:

| Godina  | Godišnji primici | Godišnji tekući izdaci | Čisti novčani tok | Diskontni faktor za stopu 10% | Diskontni čisti novčani tok |
|---|------------------|------------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1.  | 20.000           | 20.000                 | 0                 | 0,90909                       | 0                           |
| 2.  | 35.000           | 25.000                 | 10.000            | 0,82645                       | 8.264                       |
| 3.  | 45.000           | 32.000                 | 13.000            | 0,75131                       | 9.767                       |
| 4.  | 60.000           | 38.000                 | 22.000            | 0,68301                       | 15.026                      |
| 5.  | 75.000           | 46.000                 | 29.000            | 0,62092                       | 18.007                      |
| Ukupno  | 235.000          | 161.000                | 74.000            |                               | 51.064                      |
| Investicijski iznos                             |                  |                        |                   |                               | 50.000                      |
| Čista sadašnja vrijednost investicijskog iznosa |                  |                        |                   |                               | 1.064                       |

Izvor: Obrada autora, Opatija prosinac 2007.

Čisti novčani tok u navedenom primjeru iznosi 74.000 eura, a diskontni čisti novčani tok iznosi 51.064 eura. Investicijsko ulaganje iznosi 50.000 eura, čista sadašnja vrijednost ulaganja u animacijski program izobrazbe kadrova-animatora i opreme sa rekvizitima je pozitivna i iznosi 1.064 eura.

Iz navedenog primjera se može zaključiti da je investicijsko ulaganje opravdano, jer se očekuje povrat uložениh sredstava u ekonomskom vijeku ulaganja sredstava, kao i određeni ostatak sredstava. Potrebno je naglasiti da to vrijedi samo uz diskontnu stopu od 10%, a u slučaju povećanja diskontne stope, ovakvo ulaganje ne bi bilo pozitivno.

### Metoda ekonomske efikasnosti ulaganja pomoću korelacije

Opće poznata statistička metoda korelacije omogućuje spoznaju veza i odnosa među pojavama te mogućnost ispitivanja međusobnih utjecaje među pojavama. Taj odnos može biti funkcionalan. Vrijednost pojava može biti ili funkcionalna ili statistička.<sup>134</sup>

Stupanj statističke povezanosti između pojava mjeri se metodama koje čine područje korelacijske analize. Ako je svrha analitički izraziti odnos među pojavama, onda se primjenjuju regresijski modeli.

Podaci za ilustrativni primjer analize modela jednostavne linearne regresije odnose se na broj zaposlenih u wellness centrima u opatijskim hotelima i broj korisnika usluga wellness centara (broj korisnika je u 000).

Tablica br. 10: Broj zaposlenih u wellness centrima u opatijskim hotelima i broj korisnika usluga wellness centara

| Red. broj | Hotel | Broj zaposlenih u wellness centrima | Broj korisnika wellnessa (u 000) | Varijable  |           |           |
|-----------|-------|-------------------------------------|----------------------------------|------------|-----------|-----------|
|           |       |                                     |                                  | $x_i^2$    | $y_i^2$   | $x_i y_i$ |
|           |       | $x^i$                               | $y^i$                            | $x_i^2$    | $y_i^2$   | $x^i y^i$ |
| 1         | A     | 90,8                                | 27,50                            | 8.244,64   | 756,25    | 2.497,00  |
| 2         | B     | 310,3                               | 80,20                            | 96.286,09  | 6.432,04  | 24.886,06 |
| 3         | C     | 33,4                                | 10,90                            | 1.115,56   | 118,81    | 364,06    |
| 4         | D     | 50,3                                | 15,30                            | 2.530,09   | 234,09    | 769,59    |
| 5         | E     | 19,7                                | 5,80                             | 388,09     | 33,64     | 114,26    |
| 6         | F     | 260,3                               | 98,90                            | 67.756,09  | 9.781,21  | 25.743,67 |
| 7         | G     | 55,9                                | 18,60                            | 3.124,81   | 345,96    | 1.039,74  |
| 8         | H     | 57,0                                | 22,30                            | 3.249,00   | 497,29    | 1.271,10  |
| UKUPNO    |       | 877,70                              | 279,50                           | 182.694,37 | 18.199,29 | 56.685,48 |

Izvor: Obrada autora, Opatija studeni 2007.

$x$  = nezavisna varijabla - broj zaposlenih u wellness centrima

$y$  = broj korisnika usluga wellnessa – zavisne varijable

Aritmetička sredina se izračunava pomoću formule:<sup>135</sup>

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_i + \dots + x_N}{N}$$

<sup>134</sup> Šošić, I.: Uvod u statistiku, Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2002., str. 79

<sup>135</sup> Šošić, I., ibid., str. 38

$$\bar{x} = \frac{877,70}{8} = 109,7125$$

$$\bar{y} = \frac{279,50}{8} = 34,9375$$

Ocjena parametra b metodom najmanjih kvadrata dana je izrazom<sup>136</sup>:

$$b = \frac{\sum^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum^n x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

Izračun regresijskog koeficijenta dobije se uvrštavanjem odgovarajućih vrijednosti iz tablice br. 10 u formulu:

$$b = \frac{56.685,48 - 8 \cdot 109,7125 \cdot 34,9375}{182.694,37 - 8 \cdot 109,7125^2} = 0,301168$$

Regresijski koeficijent u ovom primjeru može se protumačiti vezom broja zaposlenih i broja korisnika usluga - korisnika wellnessa. Ako se broj zaposlenih poveća za jedan, broj korisnika usluga wellness centara povećat će se u prosjeku za 0,30017 tisuća (posjetitelja).

## 7.2. Menadžment animacijskih programa u turizmu

Menadžment je ključni organizacijski proces u gospodarstvu s naglaskom na aktivnost usmjeravanja k realizaciji njenih ciljeva i zadataka, u tom kontekstu, a polazeći od organizacijskog pristupa menadžment se javlja kao važna funkcija odnosno specifična djelatnost usmjerena k ostvarivanju ciljeva organizacije, te se u ovom određenju menadžment može najbliže vezati uz funkciju rukovođenja.<sup>137</sup>

Nezaobilazna je činjenica da je menadžment proces usmjeravanja ka ponašanju drugih ljudi prema određenju određenih zadataka, stoga je zadaća menadžmenta da poduzima potrebne akcije kojima će se osigurati i potaknuti pojedince da pridonesu najviše što mogu ciljevima skupine ljudi odnosno njihove organizacije.<sup>138</sup> Iznesene konstatacije navode da je menadžment univerzalan proces koji se odnosi na svaku ljudsku djelatnost, a u gospodarstvenim djelatnostima univerzalnost se odnosi na konstataciju da je menadžment primjenjiv u svim granama gospodarstva i u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i razinu, jer njima treba upravljati, tj. rukovoditi. Stoga je menadžment ključni čimbenik organizacijskog uspjeha i razvoja svakog gospodarskog subjekta, pa tako i animacijskog koji se nudi kao turistička usluga.

<sup>136</sup> Šošić, I.: Uvod u statistiku, Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2002., str. 86

<sup>137</sup> Cerović, Z.: «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 438.

<sup>138</sup> Cerović, Z.: "Poduzetništvo i management čimbenici uspjehnosti poslovanja hotelijerstva", doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija-Rijeka, 1994., str. 54.

Određiti opći i opće primjenjivi pojam ili definiciju menadžmenta težak je zadatak koji je temeljen na dinamičnosti i dijalektici pojma menadžmenta, a s aspekta funkcije menadžment se može definirati:

**Menadžment je proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojemu pojedinci radeći zajedno u poduzeću efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja.**

Iz etimoloških pristupa menadžmentu i svih navedenih definicija i karakteristika menadžmenta može se definirati menadžer kao osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava izvršenje preko drugih ljudi.

Menadžer animacije u turizmu je stručna osoba čiji prvi zadatak proizlazi iz procesa menadžmenta, tj. izvodi procese planiranja – donošenja odluka, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse kako bi ostvario zadatak zbog kojeg je i postao menadžer. Menadžer animacije u turizmu se može definirati kao stručna osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć stručnih ljudi - animatora, primarno onih koji su mu podređeni, znači obilježje menadžera je izvršenje zadatka preko drugih ljudi, a ne da on sam izvršava sve zadatke-animacijske programe u cilju porasta ukupne efikasnosti i efektivnosti vodeći istovremeno računa o društvenoj i osobnoj odgovornosti na sustavu etičkih normi.

Doživjevši kritike jer nisu posebno naglašeni kadrovi-animatori u sustavu definiranja menadžmenta i njegovih funkcija, dolazi do cijelog niza nadogradnje klasičnog pristupa s temeljnim spoznajama da u postindustrijskom društvu, a posebno u turističkoj ponudi i potrošnji, “čovjek” dobiva dodatno značenje u shvaćanju važnosti ljudskih resursa, te je došlo do suštinskih promjena u sagledavanju traženih osobina animatora tj. stručnog čovjeka koji izvodi program s kojim se ispunjavaju potrebe i motivi turista, ispunjava se doživljaj, događaj koji čini turiste zadovoljnim. Kadrovi-animatori i cijeli sustav kadrovskih resursa bili su i ostaju strateški čimbenik uspješnog animacijskog poduzeća. Menadžment animacije u turizmu bez kadrovskih resursa ne može biti definiran, te “upravljanje” kadrovskim resursima i potencijalima ljudi - animatora koji se isprepliću sa svim ostalim funkcijama menadžmenta ili bolje reći gdje se izvlače iz svih funkcija menadžmenta i formiraju novu funkciju kadroviranja, te se dolazi do novih i prihvatljivih pristupa u definiranju funkcija menadžmenta u turističkoj animaciji.

### 7.2.1. Menadžerske funkcije animacijskih programa u turizmu

Definiranje menadžmenta i njegovog posebnog sustava u složenoj primjeni u turističkoj ponudi, a posebnostima turističke animacije, koja se sagledava iz animacijskih procesa. Određenje menadžerskih funkcija animacijskih programa u turiz-

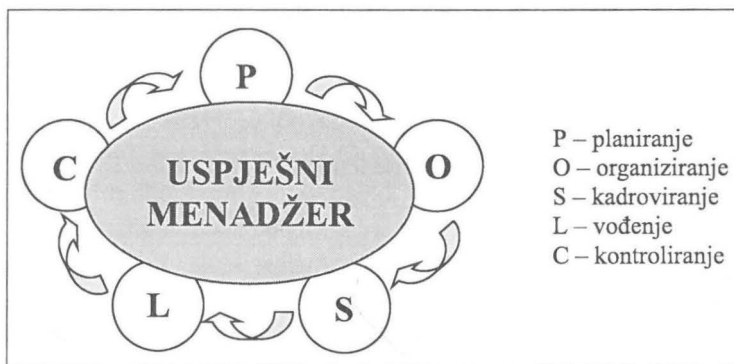
mu navodi na posebnosti animacijskih programa te proizlazi da složeni sustavi menadžerskih aktivnosti u tom menadžerskom procesu se definiraju kroz menadžerske funkcije koje ga određuju i daju mu specifičnost kao skupu znanja o postizanju sklada ljudskih i materijalnih resursa kojima se postiže zadovoljstvo i doživljaj gostu s jedne strane, te povećanje dobiti od turističkih sadržaja sa druge strane. Menadžment kao skup procesa i aktivnosti shvaća se kao odgovornost, djelotvornost, kreativnost i organiziranost, turističkih sadržaja.<sup>139</sup>

Razvoj znanosti i pristupa menadžmentu odvijao se u zamršenom procesu znanstvenog istraživanja i traženja optimalnih rješenja sljedeći razvoj tehnološkog napretka s početkom industrijske revolucije pa sve do današnjih dana kada taj proces postaje složeniji u uvjetima brzih promjena i brzih procesa promjena turističkih potreba i potražnje, gdje je turistima najvažniji doživljaj i događaj, a menadžerima ostvarenje cilja da se adekvatnom ponudom zadovolje potrebe i motivi turista.

Iz iznesenih konstatacija menadžment turističke animacije definiran je kroz pet funkcija menadžmenta:<sup>140</sup>

- planiranje (Planning) - P
- organiziranje (Organizing) - O
- kadroviranje (Staffing) - S
- vođenje (Leading) - L
- kontroliranje (Controlling) - C.

Slika br. 6: Uspješni menadžer



Izvor: Adaptirano prema Cerović, Z., «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 42.

<sup>139</sup> Cerović, Z.: "Poduzetništvo i management čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva", doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija-Rijeka, 1994., str. 54.

<sup>140</sup> Wehrich, H. & Koontz, H.: "Menedžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 20-21.



### a) Planiranje menadžerska funkcija animacijskih programa u turističkoj ponudi

Navedene konstatacije i sustavni pregled pristupa teorijama planiranju navode na sljedeću definiciju planiranja animacijskih programa:

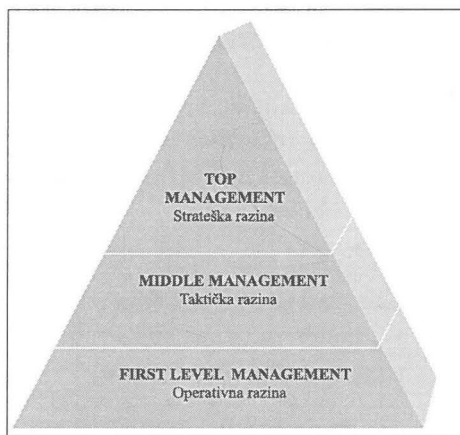
*Planiranje animacijskih programa je izbor adekvatnih ciljeva i akcija za njihovo uspješno ostvarenje animacijskih programa, to je složeni proces odlučivanja ili izbor između više mogućih smjerova djelovanja menadžera. Planiranje animacije u turizmu osigurava menadžer optimalan pristup menadžerske realizacije ranije odabranog (planiranog) cilja animacijskih programa.*

Razine menadžmenta i planiranja animacije u turizmu, determinirane su opće poznatim sustavima razina menadžmenta. Planiranje kao sveobuhvatni menadžerski proces mijenja svoja obilježja prema razinama i ciljnim grupama koje izrađuju i za koje se donosi plan. Kako u menadžmentu postoji hijerarhija u tri razine, tako i u planiranju postoji hijerarhija koju karakteriziraju tri korespondentne razine (level of management):

- razina vrhovnog menadžmenta (top management) korespondira strateška razina planiranja,
- razina srednjeg menadžmenta (middle management) taktička,
- razina operativnog menadžmenta (first level management) operativna razina planiranja.

Top management definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategiju) koje se onda na nižim razinama adekvatno operacionaliziraju (dakle od vrha piramide prema dolje što je vidljivo iz sljedeće slike br. 7).

Slika br. 7: Razine planiranja i menadžmenta turističke animacije



Izvor: Adaptirano prema Buble, M., "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 117.

● **Strateške razine planiranja animacijskih programa**, top management angažira se u strateškom planiranju (koji definira ciljeve i strategije kojima će se ciljevi postići); middle management ima zadatak taktičkog planiranja (koji definira doprinos nižih organizacijski jedinica u ostvarenju ciljeva), a first level management izvodi operativno planiranje (koje je usmjereno na definiranje pojedinačnih zadataka koje treba izvršiti u danom vremenu i uz raspoložive resurse). Da bi se ostvarili definirani ciljevi, strateška razina planiranja utvrđuje strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva (potrebno je maksimalno iskoristiti vlastite prednosti u odnosu na konkurenciju kao i povoljne prilike koje se pružaju u eksternoj okolini). U ponudi i planiranju animacijskih programa u turističko hotelijerskim tvrtkama strateške razine koje donosi top management često će u kreaciji animacijskih programa i njihovih planova sudjelovati i vlasnička struktura jer je top management njoj i odgovoran. To su s aspekta vremena dugoročni planovi i odnose se na najmanje pet i više, možda i deset turističkih sezona, tj. turističkih godina.

**Strateškim planom animacijskih programa** utvrđuju se glavne odluke o alokaciji animacijskih resursa, prioritetima i etapama akcija potrebnih za ostvarivanje zadanih strateških ciljeva u turističkoj ponudi, kao cilja za povećanje turističke potrošnje i zadovoljstva gosta. Osnovne ciljeve ponude animacijskih sadržaja postavljaju odbor direktora i top management, kroz sustav utvrđivanja vizije, misije i globalnih ciljeva realizacije animacijskih sadržaja. Budući da je strateški plan animacije usmjeren na utvrđivanje potrebnih ljudskih, tehnoloških, financijskih i marketinških animacijskih resursa, te sposobnosti istraživanja i razvoja, organizacije i menadžmenta u ostvarivanju zadane strategije i strateških ciljeva, razvoj strateškog plana animacije u turističkoj ponudi obuhvaća:<sup>141</sup>

- izbor adekvatne strategije, animacijskih programa i animacijskih strategija,
- utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala, za izvođenje animacijskih programa,
- utvrđivanje tehnoloških potreba i tehnologije za realizaciju animacijskih programa,
- utvrđivanje financijskih resursa, koji su neophodni za financiranje animacijskih programa i poduhvata, objekata, rekvizita i kadrova,
- utvrđivanje adekvatne organizacije i menadžmenta za animacijske programe koji se realiziraju kao turistička ponuda.

Prilikom izrade strateškog plana animacijskih programa potrebno se pridržavati sljedećih kriterija:<sup>142</sup>

1. Jasan razvoj, ciljevi orijentirani rezultatima koji su mjerljivi i vremenski determinirani u interesu realizacije animacijskih programa.

<sup>141</sup> Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 196.

<sup>142</sup> Kreitner, R.: "Management", Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 200.

2. Identifikacija područja aktivnosti potrebnih za izvršenje postavljenih ciljeva realizacije animacijskih sadržaja.
3. Navođenje specifičnih odgovornosti i ovlasti za odgovarajuće kadrove-animatore.
4. Procjena vremena za izvršenje aktivnosti i njihovo odgovarajuće sekvencioniranje animacijskih programa i turističke ponude.
5. Određivanje resursa potrebnih za izvršenje animacijskih aktivnosti.
6. Saopćavanje i koordiniranje gore navedenih elemenata, te kompletiranje plana akcija animacijske ponude.

Hotelsko turistička poduzeća ili poduzeća kojima je osnovna djelatnost animacijska ponuda mogu imati više strateških planova, ali ne može ih biti veliki broj. Strateški plan ostvaruje se razradom taktičkih planova koji implementiraju specifične dijelove strateškog plana realizacije turističkih i animacijskih sadržaja.

• **Taktička razina planiranja animacijskih programa**, na taktičkoj razini planiranja strateški planovi postaju viša razina i osnova za taktičke planove kroz specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova hotela ili hotelskog poduzeća, te se definiraju glavne animacijske aktivnosti koje svaki animacijski program treba izvršiti kako bi se ostvarili zajednički ciljevi, a to je zadovoljenje potreba i povećanje turističke potrošnje. U planiranju turističkih programa s aspekta vremena to su planovi koji se odnose na jednu ili najviše dvije turističke sezone iznimno to mogu biti planovi do najviše tri ili četiri turističke sezone, tj. turističke godine.

**Taktički planovi animacijskih programa** su specifičniji, neposredniji i konkretniji od strateških planova animacije, donose ih viša i srednja razina menadžmenta i imaju kraći vremenski horizont od strateških planova. Dok je strateški plan orijentiran na alokaciju resursa, okolinu i misiju, taktički plan je okrenut ljudima i akcijama. Taktički se planovi izvode iz strateških planova, odnose se na neki specifični segment strateškog plana i moraju biti usklađeni sa strateškim planom.

Slika br. 8: Razvijanje i izvršenje taktičkih planova



Izvor: Adaptirano prema Cerović, Z., «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 131.

Iz slike br. 8 vidljivo je da se u razvijanju taktičkih planova od menadžera očeka prepoznavanje strateških planova i taktičkih ciljeva, specificiranje relevantnih resursa i vremena potrebnog za izvršenje taktičkih planova, te identificiranje obveza ljudskih resursa. U izvršenju taktičkih planova menadžer mora najprije procijeniti tijekom svake moguće akcije potrebne za ostvarenje taktičkog cilja, osigurati potrebne resurse za svaku odluku, koordinirati sve aktivnosti vertikalnom i horizontalnom komunikacijom i integracijom tih aktivnosti, te nadzirati tekuće aktivnosti kako bi osigurao ostvarenje željenog cilja.

Taktičkim planom točno se specificiraju aktivnosti poslovanja i obveze zaposlenih koje će se poduzeti za ostvarenje strateškog cilja. Taktički planovi se mogu provoditi na razini hotelskog poduzeća i na razini užih organizacijskih jedinica. Taktički planovi predviđaju tražene rezultate, raspoložive resurse, metode kontrole i rokove izvršenja postavljenih zadataka.

- **Operativna razina planiranja animacijskih programa**, to je skup planova i zadataka izvršenja animacijskih programa prve razine menadžmenta koji proizlaze iz taktičkih razina. Operativna razina planiranja je usmjerena na specifične procedure i procese animacije, tj. rutinske zadatke za čije izvršenje je odgovorna najniža razina menadžmenta srednjoj razini menadžmenta. U turističkoj ponudi operativna razina planiranja s aspekta vremena su planovi koji se odnose na dnevno, tjedno, mjesečno poslovanje do najviše jedne turističke sezone, tj. turističke godine.

Svaka od navedenih razina planiranja animacijskih programa je važna za uspjeh i sama za sebe ne može uspješno funkcionirati, bez sprege s ostale dvije razine planiranja. Sve tri razine planiranja u konačnici čine jedinstveni sustav horizontalne i vertikalne strukture planova za koje se zna hijerarhija i odgovornost koja je određena hijerarhijama menadžmenta i odgovornošću za njihovo izvršenje.

**Operativni planovi animacijskih sadržaja** su usmjereni na ostvarivanje taktičkih planova, razvijaju ih srednja i niže razine menadžmenta turističke animacije, te su orijentirani na kratki rok. Djelokrug rada im je uzak i detaljno definiraju aktivnosti koje se trebaju izvesti.

#### **b) Kadrovanje, menadžerska funkcija animacijskih programa u turističkoj ponudi**

Kadrovanje je složena funkcija u menadžmentu animacijskih programa u turističkoj ponudi. Animatori su osnovni kadrovi u sustavu izvođenja animacijskih programa kao jednog od osnovnih sadržaja koji se nude turistima sa ciljem da se zadovolje potrebe turista. Kadrovanje kao jedna od menadžerskih funkcija može se definirati, kao menadžerska funkcija popunjavanja i održavanja potrebnih radnih mjesta za izvođenje animacijskih programa sa stručnim i osposobljenim ljudima u organizacijskoj strukturi poduzeća koje izvodi animacijske programe.

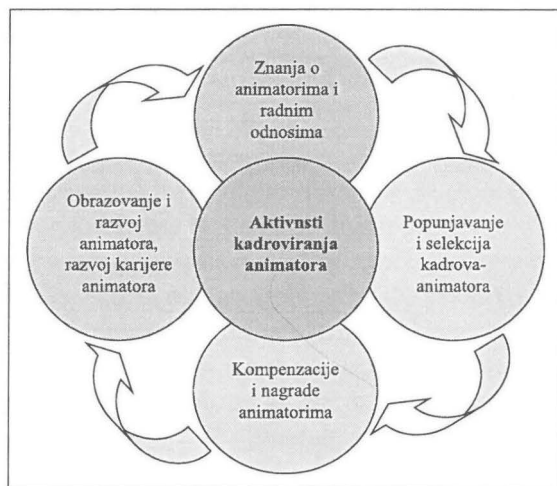
Kadroviranje ili popunjavanje potrebnim osobljem animatorima kao menadžerska funkcija ogleda se u provođenju utvrđivanja potreba za radnom snagom, izradom pregleda dostupnih ljudi, angažiranjem, odabirom, postavljanjem, unapređivanjem, ocjenjivanjem, planiranjem karijera, davanjem naknade, te obučavanjem ili na drugi način razvijanjem kandidata ili onih koji su već zaposleni, kako bi se zadaci obavljali učinkovito i efikasno.<sup>143</sup>

U složenoj menadžerskoj funkciji za kadroviranje najčešće se koristi riječ animator, a za grupu animatora podrazumijevati će se najprikladniji pojam ljudski potencijali. Animator mora imati posebne osobine i tražena znanja i kompetencije kako bi se mogao izvesti planirani animacijski program i svojim izvođenjem zadovoljiti doživljaje koje očekuje turista.

Menadžersko kadroviranje kao menadžerska funkcija u ponudi animacijskih programa skup je aktivnosti kojima su međusobno povezane animacijske aktivnosti koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost, tj. menadžersku funkciju koja se naziva kadroviranje. Iz sljedeće slike razvidna je povezanost četiri skupine aktivnosti:

1. znanja o animatorima i radnim odnosima koji reguliraju rad animatora,
2. popunjavanje i selekcija animatora,
3. obrazovanje i razvoj animatora – karijere animatora,
4. kompenzacije i nagrade za rad animatora

Slika br. 9: Aktivnosti kadroviranja u organizaciji izvođenja animacijskih programa



Izvor: Prilagođeno prema Cerović, Z., «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 499.

<sup>143</sup> Wehrich, H. & Koontz, H.: "Menadžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 21.

Da bi menadžer u potpunosti ovladao jednom od menadžerskih funkcija, a to je kadrovanje kao menadžerske funkcije u ponudi animacijskih programa, njegove aktivnosti u savladavanju svode se na sljedeće skupine aktivnosti:

Znanja o animatorima, njihovim posebnostima i radnim odnosima. Te aktivnosti su skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti animatora s kojima će u međusobnom neposrednom ili posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke. Zakonska regulativa regulira radne odnose animatora te moguća prava i obveze animatora u poduzeću koji se moraju poštivati. Sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema radnicima.

Popunjavanje i selekcija animatora, je skup aktivnosti o važnosti planiranja rada animatora, te aktivnostima školovanja novih animatora, njihove zamjene i popunjavanja, kako ne bi došlo do prekida i poteškoća u izvođenju animacijskih programa. To je skup procesa i tehnika o selekciji i pravednom odabiru svojih suradnika i izvršitelja koji će svi zajedno u sinkroniziranom timu izvršavati planirane zadatke.<sup>144</sup>

Obrazovanje i razvoj animatora i njegove karijere, je skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, obučava (trenira) animatore da mogu biti sposobni izvršiti traženi zadatak ili proces. To su aktivnosti iz sustava razvoja animatorovih znanja i vještina te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere animatora, čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća.

Kompenzacije i nagrade koje traži animator, je skup aktivnosti koje se odnose na aktivnosti procjene za učinjeni rad, te aktivnosti oko odabira kompenzacija za izvršeni animacijski zadatak.

### **c) Vođenje, menadžerska funkcija animacijskih programa u turističkoj ponudi**

Menadžment i vođenje često se poistovjećuju kao isti ili slični pojmovi, ali to su različiti pojmovi i mora se poznavati njihova različitost, u općem shvaćanju, a posebno u menadžmentu animacijskih programa u turističkoj ponudi, kojima se zadovoljavaju potrebe turista. Vođenje se često poistovjećuje s menadžmentom, ona je važna funkcija menadžmenta, ali se ne može poistovjetiti. Menadžment kao proces usmjeravanja ljudi prema nekom zadatku je širi pojam od pojma vođenja jer se vođenje definira kao sposobnost utjecaja na druge kako bi izvršili zadatak.<sup>145</sup>

Vođenje i menadžment su dva osobita i nadopunjujuća sustava od kojih svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti. Oba su neophodna za uspjeh u sve složenijoj i promijenjenoj okolini. Dok se menadžment bavi "svladavanjem složeno-

<sup>144</sup> Vujić, V.: «Menadžment ljudskih potencijala», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2005., str. 46.

<sup>145</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999., str. 239.



sti”, vođenje se bavi “svladavanjem promjena”, što je osnovni razlog zašto vođenje dobiva tako puno na važnosti u suvremenim uvjetima poslovanja koje karakterizira velika brzina promjena.

Vodstvo (Leadership) se definira kao proces utjecaja na ljude kako bi oni pridonesli organizacijskim i grupnim ciljevima. Vodstvo se često poistovjećuje s pojmom vođenja, vođenje je menadžerska funkcija, a vodstvo je aktivnost, tj. proces vođenja.

Vođenje je sposobnost, spoj suptilnih vještina (moći) utjecaja na ljude tako da oni spremno i veselo, poletno i zadovoljno ostvare svoj zadatak, odnosno cilj poduzeća. Vođenje se može definirati kao osobinu čovjeka koji je vođa, a ljudi ga slijede. To je spremnost ljudi, ali i njihova dobra volja da slijede svog vođu. Pojam vođenja i sljedbeništva također se ne smiju poistovjetiti jer vođenje uključuje sljedbeništvo kao uži pojam. Vođenje u realizaciji animacijskih programa u često složenim i zahtjevnim uvjetima povezuje se pojmom razina položaja u organizaciji, tj. sustava hijerarhije i nadređenosti, k tome uvijek viša razina menadžmenta mora biti vođa nižoj razini menadžmenta tako da izvan hijerarhijskih struktura rijetko postoji sustav vođenja, ali sam hijerarhijski položaj ne određuje vođenje, tj. položaj ne određuje vođu.

Vođenje animacijskih programa i kao menadžerska funkcija animacijskih programa definira se kao proces koji je usmjeren u hijerarhijskom sustavu na pridobivanje članova organizacije (poduzeća) animatora, da rade zajedno i složno na realizaciji ciljeva poduzeća i ostvarenju animacijskih programa s kojima se očekuju da budu gosti (turisti) zadovoljni.

Vođenje kao važna funkcija menadžmenta vezana je najčešće za ljude i utječe na pojedinca – animatora ili grupu animatora, kako bi menadžment i svi zajedno (svi u programu) izvršili zajednički cilj animacijskog programa. Vođenje kao menadžerska funkcija pomaže ljudima da shvate da su oni sposobni zadovoljiti najprije svoje vlastite potrebe na temelju svoga rada, čime koriste svoje ljudske potencijale (Human Resource – Human Potential) čime doprinose ciljevima organizacije u kojoj rade (hotel kao pogon, i poduzeća).

Da bi postao uspješan menadžer mora posjedovati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, tj. mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti što je suština menadžmenta, ali i vodstva. Vodstvo se stoga definira kao proces koji koristi nerepresivne utjecaje na oblikovanje organizacijskih ciljeva s ciljem utjecanja na ponašanje ljudi kako bi ostvarili zajedničke interese, tj. ciljeve. Posebni ljudi ili skup ljudi koji ima karakteristike da budu vođe u suštini imaju prirodne osobine da ih ljudi slijede, da im vjeruju, da ih mogu pokrenuti, da ih mogu motivirati i da mogu utjecati na njihovo ponašanje, ali bez prisile. Grupa ljudi koja prihvaća jednog između sebe kao prvoga koji se ne oslanja na prisilu ili strah postaje vođa i potencijalni menadžer.

Iz navedenog se zaključuje da menadžer i vođa moraju imati iste osobine, ali svaki vođa ne mora biti menadžer i obratno. Efektivan menadžer je samo onaj koji je i efektivan vođa.

Cilj svakog menadžera pa tako i menadžera u realizaciji animacijskih programa je biti efektivan, a to postaje onda kada se sve osobine efektivnog menadžera i efektivnog vođe spoje, a to ovisi o djelokrugu njegovog rada i njegovog položaja u pripadajućoj razini menadžmenta. Stoga efektivni menadžer, tj. uspješni menadžer mora u ostvarenju svoje želje obavljati veliki broj aktivnosti koje mora obavljati efektivni vođa, a to su:<sup>146</sup>

- koordiniranje grupnih aktivnosti svih zainteresiranih za uspjeh animacijskog programa;
- aktiviranje i posredovanje u intergrupnim konfliktima, posebno u turističkoj sezoni i velikim napetostima pred i u vrijeme izvođenja animacijskih programa;
- osvjetljavanje ciljeva, osiguravanje vizije i inspiriranje svih animatora;
- objašnjavanje i sugeriranje rješenja;
- iniciranje i ubrzavanje aktivnosti;
- reprezentiranje grupe prema vani i organizacije prema grupi;
- pružanje sigurnosti i optimizma u problemskim situacijama;
- nagrađivanje za rad animatora;
- integriranje grupe animatora;
- obnavljanje i razvoj grupe animatora.

Navedene aktivnosti uspješnog menadžera u turističkoj animaciji, tj. uspješnog vođe međusobno su povezane u skladnu cjelinu, ali sklad traženih aktivnosti ogleđa se u različitim oblicima i poslovnim situacijama, a najčešće na povezivanje navedenih aktivnosti utječu osobine ljudi i grupe, te čimbenici koji proizlaze iz različitih izvanrednih prilika, tj. nepredviđenih situacija u kojima se nalazi vođa i pojedinac u grupi.

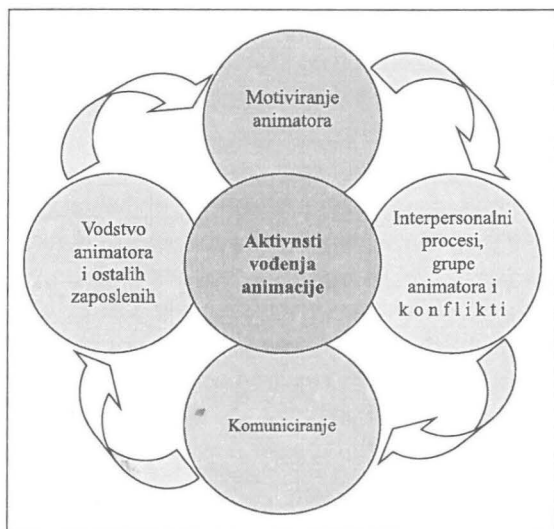
Vođenje je zasigurno složen skup procesa složenih aktivnosti na koje utječe veliki broj utjecaja, a koje se stalno mijenjaju kako se mijenjaju i prilike u okruženju. Vođa navedenim procesima usmjeren je na pridobivanje članova organizacije kako bi radili zajedno i skladno, ali ne prinudom, prisilom, strahom i mržnjom već raznim metodama i procesima kojima se ciljevi postižu dobrovoljno, radosno, slobodno i pravedno, tj. to je volja pojedinca da udruži svoj rad s grupom, a njegov rad mora biti pravedno nagrađen (kompenziran).

<sup>146</sup> Bahtijarević, F. Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 238.

Iz svega iznesenog i velikog broja definicija, stavova i pogleda vođenja se ipak u osnovi sastoji iz četiri osnovne grupe aktivnosti koje vođa mora obaviti:<sup>147</sup>

1. motiviranje animatora i svih zaposlenih,
2. vodstvo animatora i ostalih zaposlenih,
3. interpersonalni procesi, grupe animatora i konflikti,
4. komuniciranje.

Slika br. 10: Osnovne aktivnosti vođenja



Izvor: Prilagođeno prema Cerović, Z., «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 604.

Iz prethodne slike zaključuje se da vođenje kao menadžerska funkcija u realizaciji animacijskih programa, dakle kao uži pojam od menadžmenta predstavlja funkciju menadžmenta koja se u osnovi odnosi na ljude-animatore, na njihove odnose i da predstavlja proces utjecaja na ljude, na njihovo ponašanje, a uspješni vođa je samo onaj koji sa grupom ostvaruje ciljeve. Vođenje je skup osnovnih aktivnosti koji imaju za cilj utjecaj na druge. Vođa ne mora imati hijerarhijski položaj i javljaju se izvan hijerarhijske strukture, pa i izvan organizacije, dok menadžer egzistira u sustavu hijerarhije i unutar organizacijske strukture, vođenje je dakle skup aktivnosti, a ne položaja u organizaciji. Menadžment je skup funkcija kojima se teži efektivnosti, a menadžer ne postaje vođa činom imenovanja, već to mora steći, u protivnom gubi položaj u organizacijskoj strukturi, tj. položaj menadžera animacijskih programa.

<sup>147</sup> Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 479.

#### d) Kontroliranje, menadžerska funkcija animacijskih programa u turističkoj ponudi

Kontroliranje je jedna od funkcija menadžmenta animacijskog programa u turističkoj ponudi, koja u sebi integrira cijeli niz menadžerskih aktivnosti koje menadžer poduzima sa željom ostvarivanja željenih rezultata te željene i planirane kvalitete animacijskog programa. Poslovni rezultat poduzeća i animacijskog programa koji je menadžeru osnovni zadatak određuje suštinu menadžerske funkcije kontroliranja.

Kako bi se izvršile odgovarajuće animacijske aktivnosti kontroliranja, koriste se odgovarajuće metode i tehnike kojima se utječe na ponašanje animatora, ali i svih drugih uposlenih koji sudjeluju u realizaciji animacijskog programa (animatori, tehničko osoblje, šoferi, pomoćni radnici, menadžeri itd.), ali i rezultate svih zaposlenih s osnovnim zadatkom usmjeriti ih prema zajedničkim ciljevima, tj. planovima i standardima animacijskih programa.

Menadžerska kontrola kao funkcija obvezatno uključuje i planiranje, ali omogućava i odstupanje od zacrtanih planova, ako menadžeri animacije zaključe da su našli bolje načine za realizaciju strategije od onih predviđenih planom<sup>148</sup>. Iz iznesene konstatacije uočava se bliska povezanost između planiranja i kontroliranja animacijskih programa, ali u suštini to su dvije menadžerske funkcije te iako su bliske one se moraju razlikovati: “planirati znači odlučiti što učiniti”, “kontrolirati znači osigurati izvršenje planiranih rezultata”.<sup>149</sup>

Planiranje i kontroliranje suštinski su vezani kao dvije zasebne funkcije na način da međusobno čine cjelinu, ali u suštini planovi su na jednoj strani, a kontroliranje na drugoj strani menadžerskog procesa. Međusobna povezanost i različitost ovih dviju menadžerskih funkcija mogu se sažeti u sljedećim karakteristikama:<sup>150</sup>

- Planiranje je formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa. Menadžerska kontrola čini mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti *aktualnog* ponašanja i rezultata s planovima, ciljevima i standardima.
- Planiranje opisuje *željena* ponašanja i rezultate. Menadžerska kontrola potpomaže održavanju ili preusmjeravanju *aktualnih* ponašanja i rezultata.
- Menadžeri ne mogu efektivno planirati bez točne, pravovremene i adekvatne informacije. Procesi kontrole su sredstvo pomoću kojega menadžeri dobivaju mnoge od ovih esencijalnih informacija.

<sup>148</sup> Avelini Holjevac, I.: “Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom”, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1998., str. 2.

<sup>149</sup> Avelini Holjevac, I., *ibid.*, str. 2.

<sup>150</sup> Hellriegel, D., Slocum, J. W.: “Management”, 5<sup>th</sup> ed., Addison Wesley Company, 1988, str. 624.

- Menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova koji označavaju svrhu procesa kontrole. Tako su planiranje i kontroliranje komplementarni i podržavaju jedno drugo.

Kontroliranje kao menadžersko upravljanje poslovnim rezultatom ima važnu korektivnu ulogu te se često shvaća kao ograničenje i prisila, a javlja se u svim društvenim gospodarskim aktivnostima gdje se javljaju menadžerske aktivnosti. Svaki proces kontroliranja ljudi doživljavaju kao ogradu, ograničenje, zabranu, prisilu dok menadžer mora kontrolirati izvršenje svojih planova kako bi što prije i što jednostavnije došao do cilja. Tako često negativno shvaćanje kontroliranja nema uporišta već je kontroliranje menadžerska aktivnost koja ima krajnje pozitivan karakter.

Kontroliranje nije jednostavno "kontrola" jer u sebi integrira aktivnosti planiranja, organiziranja, koordiniranja, analize i formiranja.<sup>151</sup> Kontroliranje (Controlling) kao menadžerska funkcija nikako se ne može prevoditi niti shvatiti kao jednostavna forma kontrole (provjera, ispit, jednostavna kontrola rada animatora, itd.), to je složeni proces menadžerskih aktivnosti koji je zasnovan na planskim i standardiziranim željenim rezultatima, koji se u procesu kontroliranja pretvara u brojne informacije pomoću kojih se donošaju odluke, korekcije, te upravlja poslovnim rezultatom za koju razinu je menadžment zadužen. Menadžerska funkcija kontroliranja integralni je dio cijelog niza menadžerskih aktivnosti koje su grupirane u pet menadžerskih funkcija.

Sušтина kontroliranja u svakom poduzeću prema svodi se na četiri osnovne pomoći menadžerskom kontroliranju koje dovodi do očekivanih poslovnih rezultata, pa tako i do rezultata od animacijskih programa:<sup>152</sup>

- 1. Pomoć poduzeću u adaptaciji na promjene uvjeta**, stalne promjene i potreba za stalnim prilagođivanjem menadžeru je jedna od trajnih obveza i upravo kroz funkciju kontroliranja menadžment lakše i efikasnije uočava promjene koje dolaze iz promjenjive okoline. Promjene koje mogu ugroziti cilj poslovanja upravo se menadžerskim kontroliranjem pravovremeno uočavaju i potiče proces prilagodbe. Kontroliranje nema samo ulogu monitoringa (promatranja i mjerenja) već sustava prilagodbe kako bi se upravljalo poslovnim rezultatom i izbjegla stihija.
- 2. Ograničenje kompliciranja grešaka**, sustav ostvarivanja menadžerskih ciljeva popraćen je greškama, tj. propustima. Kontroliranje omogućava praćenje grešaka i mjerenje njihove tolerancije kako se ne bi male greške pretvorile u nepremostive teškoće i dovele cijeli sustav u stanje nefunkcioniranja. Upravo kontroliranje omogućuje pravovremeno uočavanje greške i korektivno djelovanje.

<sup>151</sup> Avelini Holjevac, I.: "Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 6.

<sup>152</sup> Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 596.

3. **Pomoć poduzeću da se nosi s kompleksnošću**, složenost kontroliranja vezana je za veličinu poduzeća, što ima poduzeće složeniju strukturu sustav kontroliranja je kompleksniji i obratno. Menadžment traži efikasniji sustav kontroliranja jer se usmjerava ka željenom poslovnom rezultatu, stoga što je razina kontrole obuhvatnija to je i kompleksnost kontroliranja veća, te obratno sve što je stupanj kompleksnosti niži i stupanj efikasnosti kontrole je niži.
4. **Pomoć u minimalizaciji troškova**, kontrola troškova osnova je sustava upravljanja poslovnim rezultatom što se ostvaruje upravo kontroliranjem. Stalni proces efikasnog kontroliranja omogućava efikasno praćenje troškova i učinkovito, pravovremeno reagiranje na svaku promjenu koja dovodi do povećanja troškova poslovanja u odnosu na planiranu i kalkuliranu razinu troškova kako bi se došlo do željenog rezultata.

Kontroliranje kao menadžerska funkcija omogućava "upravljanje poslovnim rezultatom", ali u suštini dio je cjelokupnog sustava menadžerskih aktivnosti kojim menadžer kroz pet svojih osnovnih aktivnosti svojim znanjima i vještinama prima informacije iz okruženja, te kroz sustav aktivnosti potiče sustav komunikacija i povezivanja s vanjskim okruženjem. Isto tako kontroliranje omogućuje da se na tržištu realizira turistička usluga na način da budu svi posjetitelji (gosti-turisti) zadovoljni i dožive očekivani animacijski program, ali i da svi zainteresirani ostvare svoje ciljeve, a to je povećanje turističke potrošnje, povećanu dobit od realizacije animacijskih programa na složenom turističkom tržištu.

Iznesene činjenice i opći prikaz menadžmenta i njegovih funkcija sa svim posebnostima u primjeni realizacije turističke animacije, menadžment određuju kao znanstvenu disciplinu. To je složen proces ljudske aktivnosti u turističkoj ponudi koja u sebi objedinjava cijeli niz vještina i znanja u oblikovanju čimbenika kako bi se na što efikasniji način ostvarili odabrani ciljevi animacijskih programa. Menadžment djeluje na proces oblikovanja i usmjeravanja utjecajnih čimbenika u kojem pojedinci radeći zajedno ostvaruju odabrane ciljeve kojima ostvaruju svoje, ali i zajedničke ciljeve. Menadžer animacijskih programa u turizmu je stručna osoba koja u sebi sadržava skup stečenih znanja i vještina, ali i prirodnih psihosomatskih osobina koje sustavom izobrazbe usavršava do razina da može zadovoljiti i postignuti razinu poslovnog rezultata i zadovoljiti očekivanja turista. Funkcije menadžmenta određuju ukupnost aktivnosti koje menadžment mora izvršiti i bez kojih nije određena i definirana njegova zadaća kao kreatora realizacije animacijskih programa.

### **7.2.2. Organizacijski oblici (poduzeća) sustava za organizaciju animacijskih programa u turizmu**

Turistička animacija i njeni programi dio je ukupne turističke usluge. Posjetitelju turističko ugoditeljskog objekta ili turističke destinacije ona je često razlog dola-



ska, bez obzira nudi li se u samom objektu, u blizini objekta ili u širem turističkom kraju. Može se koristiti u sklopu programa samoga objekta, kao program drugoga objekta ili turističke tvrtke (u sastavu ili izvan sastava hotela) ili je program definiran na razini turističke destinacije.

S tehničkoga aspekta poslovanja turističko ugostiteljskog poduzeća ili turističke destinacije, animacija nije osnovna usluga, no sa stajališta potražnje i motiva dolaska gosta u hotel ili neki drugi ugostiteljski objekt, često će upravo animacija, koju nudi hotel-objekt ili asortiman sadržaja animacije u njegovu okruženju biti osnovnim motivom dolaska gosta u tu užu ili širu lokaciju - turističku destinaciju

U organizaciji animacijskih programa primjenjuje se veoma puno vrsta i oblika organizacijskih struktura. Pod vrstama organizacionih struktura poduzeća u kojima se organiziraju animacijski programi, smatra se način provođenja unutrašnje podjele rada u animacijskom ili turističko ugostiteljskom poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća.<sup>153</sup> Niže organizacione jedinice određuje teorija koja se najčešće zove "departmentalizacija" (Departmentation). U hotelskom poduzeću to su odjeli kao dijelovi organizacijske strukture hotela (objekta) odnosno hoteli, restorani i ostali ugostiteljski objekti kao dijelovi organizacijske strukture hotelskog poduzeća.

Uvijek se pitanje organizacije poduzeća svodi na izbor odgovarajuće organizacijske strukture primjerene određenom poduzeću, koje se nalazi u točno određenim prilikama uvjetovanim vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Organizacijska podjela nije cilj po sebi već je to metoda raspoređivanja aktivnosti, kako bi se olakšalo postizavanje ciljeva. Svaka vrsta organizacijske strukture ima svoje nedostatke i prednosti, stoga je u procesu odabira potrebno razmotriti prednosti svakog obrasca organiziranja na svakoj razini organizacijske strukture. U svim je slučajevima središnje pitanje vrsta organizacijskog okruženja što ga menadžer želi oblikovati i situacija s kojom je organizacija suočena. Cilj organizacijske podjele nije izgradnja krute strukture, koja bi bila uravnotežena s obzirom na razine i odlikovala se dosljednošću i istovjetnim temeljima, već grupiranje aktivnosti na način koji će najviše pridonijeti postizanju ciljeva poduzeća.

Vrste organizacijskih struktura razlikuju se po različitim načinima povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću, te na toj osnovi formiranim užim i širim organizacijskim jedinicama.

Proces stalnih i brzih promjena i sustav prilagođavanja organizacijske strukture stvarnim i izmijenjenim potrebama postaje imperativ oblikovanja organizacijskih struktura. Organizacijske strukture stalno se prilagođavaju, a u tom prilagođavanju tendencija je smanjivanje razina menadžmenta.

<sup>153</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999., str. 165.

Razvoj menadžmenta i uvjeta industrijske revolucije prema informacijskoj eri složenih tehnologija, globalnom tržištu, intenzivnoj konkurenciji koja je pojačana burnim neprekidnim promjenama kod menadžera izaziva suočavanje s "posustajućim" organizacijama, tj. s traženjem novih organizacijskih struktura koji će dati odgovor na nove izazove.<sup>154</sup>

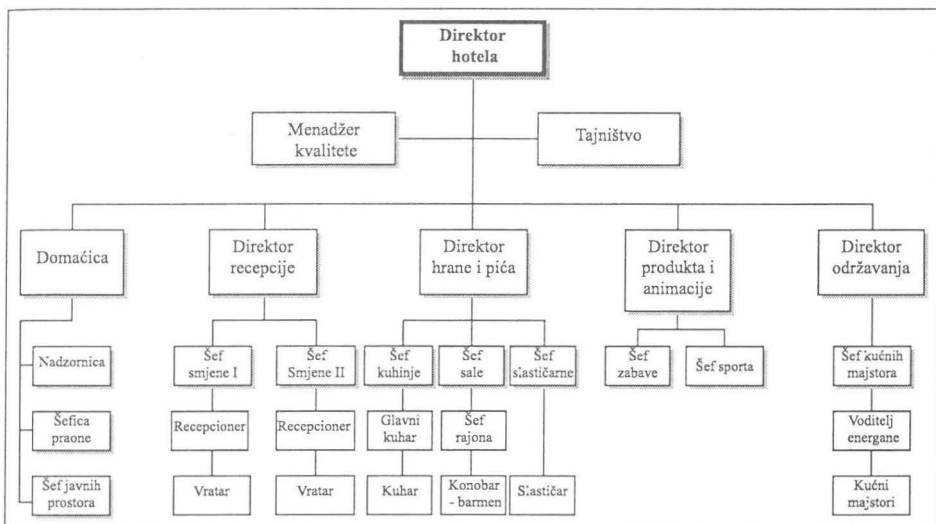
Programi animacije mogu biti organizirani u samom objektu ili u njegovom neposrednom okruženju, ali i šire kao i dio turističke ponude cijeloga kraja. Hotel i ugostiteljski objekt može imati poslovni ili odmorišni karakter, biti velik ili malen, ali je vrlo bitno da u svojoj strukturi ponude ima neki od oblika animacijskih programa. S aspekta vlasništva, animacijski se programi mogu organizirati kao:

a) **Organizacija animacijskih programa u hotelsko-ugostiteljskim tvrtkama kojima nije osnovna djelatnost organizacija i izvođenje animacijskih programa i izvode ih kao «Vlastiti animacijski program»**, temelji se na sustavu da je to vlastiti animacijski program i organiziran je od strane menadžmenta kao vlastiti program u objektu, pod uvjetom da za to postoje kadrovi i adekvatan prostor u interijeru ili eksterijeru. Vlastiti je program moguće organizirati i tako da se animator angažira izvan kadrovske strukture organizatora. U organizacijskom smislu taj je program podređen direktoru hotela (objekta) ili eventualno nekoj drugoj razini menadžerskog tima (npr. šefu recepcije, direktoru hrane i pića). Učinkovitost vlastite animacije (posredna ili neposredna) direktno je ovisna o organizacijskim sposobnostima menadžmenta hotela ili njegovih dijelova.

Organizacijska jedinica (grupa, sektor, odjel, pogon) organizirana na funkcijском principu uvijek se formira na principu jedne strogo prepoznatljive funkcije i čini organizacijsku jedinicu. Pod utjecajem raznih pritisaka, obično nagle promjene obima zadatka (sezonske oscilacije, nagle promjene broja gostiju u hotelu ili destinaciji) u turističko ugostiteljskom objektu dovode do međusobnih miješanja funkcija što je naročito karakteristično za male strukture. Organizacija animacijskih programa i realizacija animacijske ponude, ako je vlastiti program i organizira ga sam objekt tj. menadžment turističko ugostiteljskog objekta, onda se primjenjuje sljedeća organizacijska struktura.

<sup>154</sup> Collins, E. G. C., Devanna, M. A.: "Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću", MATE, Zagreb, 2002., str. 355.

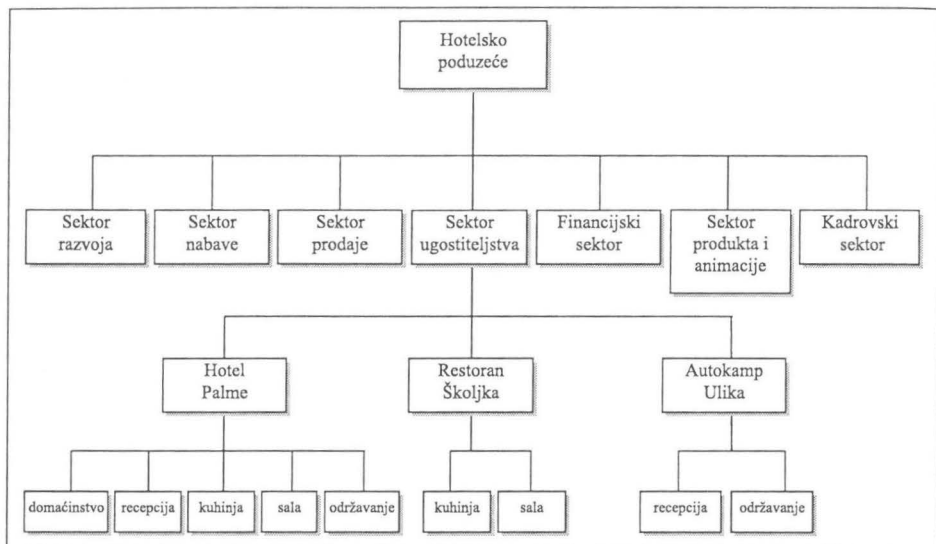
Slika br. 11: Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture hotela i organizacije produkta i animacijskih sadržaja i ponude



Izvor: Obrada autora, Opatija listopad 2007.

U srednjim i većim poduzećima, odnosno hotelima sve više dolazi do većeg stupnja podjele rada, tj. do sve većeg broja grupiranih poslova i do sve manjeg odstupanja i miješanja funkcija i podfunkcija pa se tako osnovni funkcijski oblik nužno mora proširiti. Takav oblik funkcijske organizacije zove se standardni funkcijski oblik organizacijske strukture, kao razvijeniji oblik, a karakterizira ga zajedničko obilježje ostvarenja, jedna funkcija jedna organizacijska jedinica. Npr. to je tipično za hotelska poduzeća koja u svom sastavu imaju više hotela, te zbog obima posla i smanjenih sezonskih oscilacija proizlazi zahtjev formiranja više organizacijskih jedinica na način da točno određena funkcija je organizirana u sektor ili profitni centar koji ima jasan i zajednički zadatak izvršenja istorodnih zadataka.

Slika br. 12: Oblik standardne organizacijske strukture u hotelijerstvu, s mogućim oblicima organizacije animacijskih programa



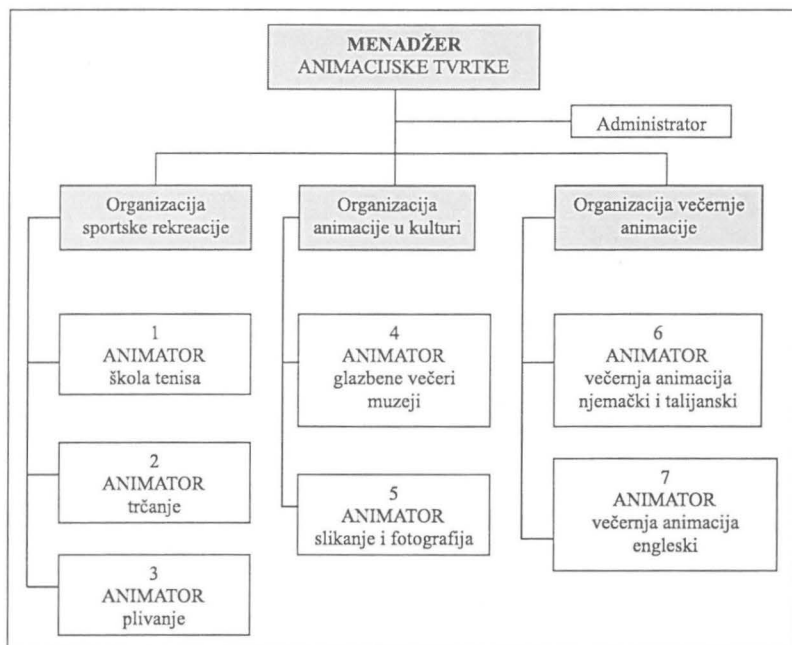
Izvor: Obrada autora, Opatija listopad 2007.

Iz prethodne slike razabire se standardni oblik funkcionalne organizacijske strukture često primjenjivan u hrvatskom hotelijerstvu i model primjene organizacije animacijskih programa, u srednje razvijenim hotelskim poduzećima. To je organizacijski oblik hotelskog poduzeća asimetrične organizacije, tj. gdje su funkcije grupirane obično za jedan hotel, ugostiteljski objekt za pružanje usluga prehrane, te djelatnost produkta koji objedinjava animaciju i njegove programe.

**b) Organizacija animacijskih programa u tvrtkama kojima je osnovna djelatnost organizacija i izvođenje animacijskih programa za druge na turističkom tržištu,** temelji se na odredbama Zakona o trgovačkim društvima ili Zakona o obrtu, a međusobni odnos između tvrtke koja nudi takav animacijski program i turističkoga objekta koji ga je naručio, regulira se posebnim ugovorom. Učinkovitost animacije i ovom slučaju ovisi o kvaliteti programa i tradiciji profesionalne tvrtke koja se bavi izvođenjem tog programa.

Što u organizacijskom smislu znači animacijski menadžment i koji je sadržaj njegova djelovanja može se vidjeti na slici 13.

Slika br. 13: Moguća organizacijska forma animacijske tvrtke za organizaciju i izvođenje animacije



Izvor: Obrada autora, Opatija listopad 2007.

Na slici 13 prikazan je organizacijski ustroj tvrtke koja na tržištu nudi programe animacije (npr. sportske rekreacije, organizacije kulturnih programa, programe večernje animacije i sl.). Na čelu tvrtke je menadžer a u poslu mu pomaže administrator. Ovisno o sadržaju i širini ponude zapošljava se određeni broj i određena struktura kadrova. Tako se u području animacije za sport nude tri oblika animacije (za to se zapošljavaju specijalistički kadrovi), u području animacije u kulturi, kao i za programe večernje animacije nude se dva programa i animatora. Programe animacije u sportu izvodi nekoliko specijaliziranih animatora za programe škole tenisa; organizacije teniskih turnira; jutarnje animacije, za trčanje; aerobik, gimnastiku; vožnju planinskoga bicikla; šetnje po prirodi, planinarenje, aktivnosti plivanja; aktivnosti na bazenu i sve druge oblike rekreacije i zabave na vodi.

Programi animacije u kulturi nalažu da se pojedini animator specijalizira za glazbene programe, a drugi za programe slikanja i škole fotografije. Isto je i s programima večernje animacije gdje postoji širok spektar programa animacije zabave u večernjim satima. Tako će primjerice jedan animator biti specijaliziran za njemački i engleski jezik, a drugi za talijanski i francuski jezik. Danas se sve više traži poznavanje jezika istočne Europe. Posebno su traženi animatori koji su specijalizirani za izvođenje animacije u klubovima.

Slika 13 prikazuje jedan od mogućih oblika animacije koji će se najčešće javljati u turističkim destinacijama u kojima animacija ima već dugu tradiciju i gdje za to postoje prostorni, ali i organizacijski resursi. Mogući su i razni drugi oblici organizacije animacije, poglavito u okvirima pojedinoga hotelskoga kompleksa gdje organizacijska forma nije tako široka.

Izneseni modeli i oblici organizacije animacijskih usluga u uvjetima brzih promjena funkcijske organizacijske strukture, koje se najčešće primjenjuju u organizaciji ponude animacijskih programa u turističko ugostiteljskim sustavima i ponudi mogu imati i oblik procesno orijentirane funkcijske strukture. To je u osnovi funkcijska struktura u kojoj se formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema fazama procesa proizvodnje odnosno fazama tehnološkog procesa. Ovaj oblik strukture rijetko je primaran oblik organizacije poduzeća, s obzirom da je ova struktura prisutna u organizaciji proizvodne funkcije, što znači da je primarna organizacijska struktura, tj. prva razina raščlanjivanja zadataka bilo funkcijska ili divizijska, dok je naknadna podjela proizvodne funkcije provedena prema obliku procesno orijentirane funkcijske strukture.

### **Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja PODUZETNIŠTVO I MENADŽMENT ANIMACIJE U TURIZMU:**

1. Definirajte poduzetništvo turističkoj animaciji!
2. Navedite osnovne značajke poduzetništva u turističkoj animaciji!
3. Navedite osnovne metode za ocjenjivanje poduzetničke učinkovitosti animacijskih programa u turističkoj ponudi!
4. Definirajte osnove cost-benefit analize uspješnosti animacijskih programa!
5. Navedite osnovne metode za ocjenu poduzetničke učinkovitosti investicijskih projekata u animacijske programe!
6. Definirajte menadžment animacije u turizmu!
7. Navedite funkcije menadžmenta animacije u turizmu!
8. Navedite moguće organizacijske oblike sustava za organizaciju animacijskih programa u turizmu!
9. Nacrtajte organizacijsku sliku standardnog oblika organizacijske strukture u hotelijerstvu, sa mogućim oblicima organizacije animacijskih programa!
10. Nacrtajte organizacijsku sliku moguće organizacijske forme animacijske tvrtke za organizaciju i izvođenje animacijskih programa!

## 8. KOMUNICIRANJE U TURISTIČKOJ ANIMACIJI





## 8. KOMUNICIRANJE U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

- 8.1. Pojmovno određenje komuniciranja u turističkoj animaciji
- 8.2. Čimbenici uspješnosti komunikacije u turističkoj animaciji
- 8.3. Žanrovi komunikacije u turističkoj animaciji
- 8.4. Vrste i mediji komunikacija u turističkoj animaciji
  - 8.4.1. Opći pristup i vrste komunikacija u turističkoj animaciji
  - 8.4.2. Mediji komunikacija koji se primjenjuju u turističkoj animaciji
- 8.5. Komunikacijske mreže u turističkoj animaciji
- 8.6. Prepreke i smetnje komuniciranja u turističkoj animaciji



*Moulin Rouge Cabaret,  
LRH, Opatija*



*Folklorna večer, Dalmatinska večer, Solaris*

## 8. KOMUNICIRANJE U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

Komuniciranje, kao jedna od osnovnih tehnika i aktivnosti animacije u turističkoj ponudi, u kojem se u najširem smislu prenose razne animacijske informacije, što su često uzrok povećavanju zadovoljstva i povećanju doživljaja, ali je to i tehnika smanjivanja konflikta i tenzije kod gostiju. Pravovremena, pravilna, cjelovita, pravilno usmjerena i na pravi način od animatora iznesena informacija gostima je preduvjet doživljaja i uspješnog ugođaja animacijskog programa. Čimbenici, koji utječu na uspješan animacijski programa, moraju biti svakom menadžeru u animaciji i animatoru imperativ kako bi mogao primati, ali i davati, što veću razinu animacijskih programa i ukupno što više informacija. Vrste i oblici komunikacija, kao i kanali komuniciranja u animaciji, također su preduvjet pravilnog i uspješnog menadžera u animaciji, jer je samo onaj animacijski program, uspješan, kod kojeg je pravilno odabran sustav interaktivnog i dvosmjernog komuniciranja sa svojim okruženjem.

### 8.1. Pojmovno određenje komuniciranja u turističkoj animaciji

Odlučivanje menadžera koji vodi animacijske programe u turističkoj ponudi, nezamislivo je bez važne uloge komunikacija, koja se u najširem smislu definira, kao razmjena informacija između dviju ili više osoba.

Komunikacija je interakcija između dviju ili više osoba, pri kojem jedna osoba utječe na ponašanje druge osobe. Komunikacija je osnova i cilj vođenja odnosa između ljudi. Interakcija je kriterij uspješnosti komuniciranja, s time, da treba pratiti učinke interakcije. Međusobna reakcija ljudi iz okruženja (internog ili eksternog), odražava razinu kvalitete međusobnog komuniciranja.<sup>155</sup>

Komunikacija, u najširem smislu, može se definirati kao razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodnoj situaciji s ciljem povećanja zadovoljstva gostiju ponuđenim programima.<sup>156</sup>

Komunikacija je u najširem smislu složeni psihosomatski, sociološki, kulturni

<sup>155</sup> Cerović, Z.: "Oblici valorizacije učinka animacije u turizmu", "Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi", HUH, Opatija, 1999., str. 140.

<sup>156</sup> Hymes, D.: "Models of the interaction of language and social life", u Gumperz, J. J. & Hymes, D.: "Directions in Sociolinguistics: Ethnography of Communication", Holt, Rinerhart & Winston, New York, 1972., str. 35.

odnos, koji najčešće daje potpunu sliku o nekom čovjeku ili događaju. Ako je komunikacija u animaciji prijenos informacija, onda se ta informacija može prenijeti govorom, djelom ili postupkom, aktivnim odnosom ili potpunom pasivnošću.<sup>157</sup> Iz iznesenog se zaključuje, da se prikupljanje informacija ili davanje informacija, može definirati kao komunikacija pojedinca ili grupe s okruženjem.

Komunikacija je složen proces čiji uspjeh, unatoč najboljim namjerama sudionika, nije uvijek zajamčen:<sup>158</sup>

- Poslana i primljena poruka nisu nikada identične. Značenja, koje dvije osobe pridaju zajedničkim komunikacijskim simbolima, nisu uvijek jednaka. Uslijed toga, može doći do nesporazuma u komunikaciji.
- Oblik i sadržaj poruke ovise o vještini kojom pošiljalac komunikacijsku namjeru pretvara u (nesavršene) komunikacijske simbole, te o vještini kojom primatelj te simbole interpretira.

Iz iznesenih konstatacija, u najširem smislu, svaka komunikacija između ljudi, ili njihovih skupina, ili grupa, može se definirati kao složen sustav međusobnog informiranja, s ciljem stvaranja međusobne interakcije, između osoba koje razmjenjuju informacije i pritom utječu na međusobno ponašanje.

Komunikacija animatora s gostima, u turističkoj animaciji ima posebni značaj, jer se animacijski program realizira na posebnom turističkom tržištu, te je menadžmentu animacije komunikacija od izuzetne važnosti.

Menadžment animacije, kao ključna točka turističke ponude ugostiteljskog objekta, turističko ugostiteljskog poduzeća ili turističke destinacije, donosi sustav odluka, a osnova odluka je skup informacija, temeljem kojih se pokreće sustav izvršavanja raznih zadataka, koji su pod neposrednim utjecajem kontrole, koji povratno čine novu informaciju u procesu odlučivanja.

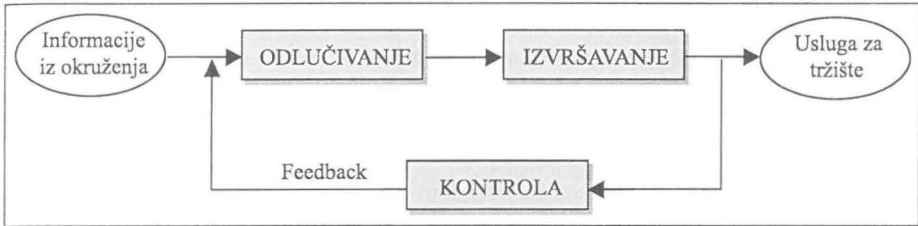
Najčešće se upravo u turističko ugostiteljskom poduzeću realiziraju animacijski programi, te je komunikacija veoma važna u ostvarenju pozitivnog doživljaja, kojeg turista očekuje. Animacijski program u najširem smislu, skup je organiziranih radnih mjesta u hotelu ili objektu, da na tržištu realiziraju sadržaje kojima će turista ostvariti svoje motive i doživjeti sadržajni boravak, a poduzeće ostvariti očekivanu dobit. Svi sadržaji i programi međusobno su povezani u informacijski sustav. Posebnost poduzeća da se bavi sadržajnijom ponudom, a ispunjena je animacijskim programima, mora se istaknuti u prvi plan važnost komunikacije. S aspekta komunikacije u turističkoj animaciji potrebno je ispuniti tri ključne varijable:

<sup>157</sup> Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 575.

<sup>158</sup> Fox, R.: "Poslovna komunikacija", Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 15.

- varijabla odlučivanja,
- varijabla izvršavanja,
- varijabla kontrole.

Slika br. 14: Informacijski sustav (komunikacijska interakcija) u hotelskom poduzeću gdje se realizira animacijski program



Izvor: Obrada autora Opatija prosinac 2007.

Na temelju slike broj 14, zaključuje se, da je komuniciranje u poduzeću gdje se realizira animacijski program, prenošenje informacija od točke odlučivanja do točke izvršenja, povratno od točke izvršenja, preko sustava kontrole, ponovno prenošenje do početne točke odlučivanja. Zaključuje se, da je to cijeli niz komunikacijski zatvorenih interakcijskih procesa i da, niti jedan proces, nije izoliran, da je to otvoren sustav, gdje svaka odluka, kao rezultat prikupljenih i obrađenih informacija, nakon izvršenja, postaje nova informacija (feedback), te tako čini stalni proces između ključnih točaka odlučivanja, izvršenja i kontrole.

Cijeli niz komunikacijskih sustava i podsustava toliko je složen, da u uvjetima brzih promjena, komunikacijski procesi moraju dobiti posebnu pažnju menadžmenta, kako bi se u složenim tehničkim i tržišnim uvjetima i raspoloživim modernim tehnologijama, dolazilo najbržim putem, uz minimalne troškove, do efikasnih informacija za donošenje pravilnih odluka.

U hotelskom poduzeću, koje na tržištu realizira animacijski program, čovjek-animator, bilo da je riječ o ulaznoj ili izlaznoj informaciji, postaje osnovni subjekt komuniciranja. Gost prima informaciju i stvara sliku o kvaliteti usluge i animacijskog programa na sustavu "value for money" (vrijednost za novac).

*Primjer: U hotelu A... u Opatiji, gost koristi usluge smještaja, prehrane u restoranu, usluge masaže, bazena, wellnesa, plesnih i zabavnih usluga itd. Stalno komunicira s recepcionerima, sobaricama, konobarima, animatorima, maserom, pomoćnim osobljem u salonu za uljepšavanje, portirima, vrtlarima, ali i s raznim pisanim informacijama (obavijesti, prospekti, interni razglasi, TV program, cjenici, jelovnici, itd.). Temeljem svih tih informacija stvara svoju sliku o usluzi, svoje doživljaje pretvara u materijalnu vrijednost usluge, uspoređuje ju s plaćenim uslugama, stvara svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo pruženom uslugom. U cijelom procesu*

*pružanja zadovoljstva ili nezadovoljstva, ključnu ulogu imaju informacije, tj. komunikacija. Animacija tako postaje indirektno ponuda osoblja hotela. Animacijski program samo je dio ponude, a na konačni doživljaj utječu svi sudionici, iako često se može smatrati da je najvažniju ulogu imao animator i njegov animacijski tim.*

Izneseno, govori o važnosti čovjeka, a posebno animatora, kao nositelja komunikacijskog procesa, s cijelim nizom psiholoških i socioloških utjecaja svakog pojedinca na sustav interaktivnog komuniciranja između svih zaposlenih, s jedne strane i komuniciranja s gostima, s druge strane.

U psihološkom sustavu animacijskog komuniciranja, to nije samo puki i obično poslovni prijenos informacija koje prenosi animator, već je to dodatni prijenos informacija preko:

- osjećaja (simpatija, antipatija, privlačnost, odbojnost, pripadnost itd.),
- stavova (kvaliteta, pristup, ukus, boja, odnos itd.),
- mišljenja (kvaliteta, odnos, o ljudima itd.).

Međuljudska komunikacija, najčešće je pokazatelj o razini aktivnosti pojedinca i njegove integriranosti u grupu, te stoga sociološka dimenzija komuniciranja određuje mjesto i ulogu svakog pojedinca u grupi:

- radna grupa (radno mjesto, odjel, objekt, poduzeće),
- gosti (gost koji se poslužuje određenom uslugom s izvršiteljem čini grupu).

Animator, u složenom komunikacijskom procesu realizacije usluge, nikada samo ne daje ili samo prima informacije, ali po broju intenziteta informacija, mogu se članovi grupe, prema razini otvorenosti prema određenoj skupini informacija, prema okruženju, podijeliti u tri prepoznatljiva, karakteristična tipa poslova i zadataka animatora:

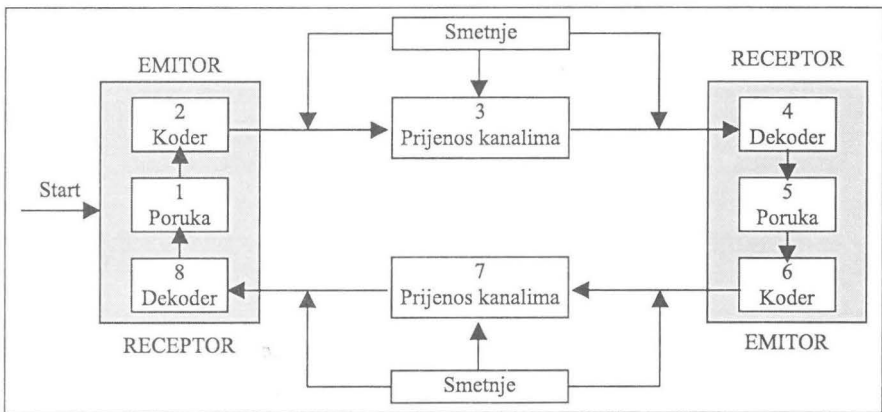
1. animator koji pretežito daje informacije, a manje prima informacije, to je animator koji ne prati što se zbiva u dvorani ili objektu, svoj program izvodi bez interakcije;
2. animator koji pretežito prima, a manje daje informacije, to je animator koji je bojažljiv previše prati što će reći gosti, nije siguran u svoj program, nije elokventan;
3. animator koji jednako daje i prima informacije, to je animator koji prati reakcije gostiju, pravilno reagira na poticaje iz publike, reagira pravovaljano i pravovremeno na pravi način je uspješan animator.

*Primjer: Animator izvodi zabavni program tijekom novogodišnje večere, nakon sat vremena gosti ne plešu i atmosfera je loša. Odmah mijenja program, ali ne napamet, program preprogramira točno za goste koji su u dvorani: ispitao je koji je segment gostiju, odakle su, koliko su stari, koju glazbu vole, koji jezik ili dijalekt im paše, itd. Pravilno je postupio svojim ponašanjem, svojom aktivnošću, svojim*

iskustvom i prikupljenim informacijama, pratio je informacije od gostiju. Dao je veoma puno informacija svakom gostu, koji su prihvatili nove programe i doživjeli očekivanu kvalitetu ponuđenog programa, koju on pruža.

Komunikacijski proces je sustav, koji se javlja između dviju osnovnih strana, s jedne strane to je pojedinac ili grupa - gosti, koji prima ili receptira informaciju (a naziva se receptor), te s druge strane, to je pojedinac-animator ili grupa-animatora koji šalje ili emitira informaciju (a naziva se emitor). U tom procesu, važno je naglasiti, da emitor i receptor stalno izmjenjuju svoje uloge (emitor postaje receptor i obrnuto).

Slika br. 15: Komunikacijski proces



Izvor: W. R. Griffin, "Management", Houghton Mifflin Company, Boston, 1990., str. 549.

Kada pojedinac ili grupa animatora – *emitor* želi prenijeti informaciju (program) – *poruku 1*, drugom pojedincu ili grupi (gostiju) – *receptoru* započinje proces komuniciranja. Emitor je izvor informacija ili inicijator komunikacijskog procesa. U kojem će obliku poruka biti prenijeta, ovisi o konkretnoj situaciji, te je potrebno kodiranje informacija u odgovarajući oblik. *Koder 2* prevodi misli i osjećaje u oblik, koji će receptoru prenijeti značenje poruke, na način na koji će ju receptor razumjeti.

Kako bi se povećala točnost kodiranja Hellriegel/Slocum navode pet principa kojih se treba pridržavati, a primjenjuju se na sve oblike komuniciranja:<sup>159</sup>

1. *Relevantnost*: pažljiva selekcija broja riječi, simbola ili gesta čini poruku relevantnom i signifikantnom.
2. *Simplificiranost*: poruka se izražava najjednostavnijim izrazima, pri čemu se minimalizira broj riječi, simbola i/ili gesti.

<sup>159</sup> Hellriegel, D. & Slocum, J. W.: "Management", 5th ed., Addison Wesley Company, 1988, str. 505.

3. *Organiziranost*: poruka se organizira u serijama točaka, kako bi se olakšalo njezino razumijevanje, pri čemu vrijedi pravilo da je prelazak na narednu točku uvjetovan ispunjenjem prethodne.
4. *Repetitivnost*: ključne točke poruke se ponavljaju najmanje dva puta, što je posebno važno u slučaju govornih komunikacija, kada se riječi ne mogu jasno čuti ili potpuno razumjeti otprve.
5. *Fokusiranost*: usredotočenost na bitne aspekte ili ključne točke poruke, čine je jasnom, uklanjajući nepotrebne detalje.

Kodiranje se postiže, u govornim komunikacijama, promjenama tona glasa, pauzama u govoru, gestikulacijama ili upotrebom posebnih izraza, u pisanim komunikacijama podvlačenjem ključnih rečenica, fraza ili izraza. Nakon što se izvrši kodiranje poruke potrebno je izabrati odgovarajući način *prijenosa poruke određeni komunikacijskim kanalima* 3. Kanali komuniciranja predstavljaju put poruke od emitora do receptora. Formalni kanali komuniciranja slijede hijerarhiju organizacijske strukture, pri čemu se naglašavaju vertikalni i horizontalni kanali komuniciranja. Nova informatička tehnologija bitno mijenja metode komuniciranja, pa tako i kanale komuniciranja, te kanali lateralnog komuniciranja dobivaju sve više na važnosti. Poruka je namijenjena receptoru, koji ju prima i *dekodira* 4 (interpretira) u razumljivi oblik. Dekodiranje je postupak prevođenja poruke u oblik, koji ima značenje za receptora. Receptor mora pažljivo slušati odnosno primati poruku, jer u mnogim slučajevima, primljena poruka traži odgovor, koji se manifestira kao povratna veza (feedback) od receptora do emitora. Odgovor na primljenu poruku, pokazuje da je poruka primljena i da ju je receptor razumio. Uspješni animator potiče povratnu vezu, jer dobivanjem odgovora, saznaje da li je njihova poruka primljena i dobro shvaćena. S aspekta organizacijskih ciljeva, povratna veza je instrument kontrole ostvarenja postavljenih ciljeva i zadataka, koja animatoru (emitoru) pokazuje, da li se ciljevi i zadaci ostvaruju prema postavljenim planovima ili je potrebna određena intervencija.

U trenutku kada je receptor-gost primio poruku i odlučio odgovoriti na nju, započinje povratna veza i receptor postaje emitor, jer on šalje novu *poruku* 5 (odgovor), koju je potrebno *kodirati* 6, te izvršiti *prijenos kanalima* 7, kako bi prijašnji emitor (koji je za ovu novu poruku receptor) izvršio *dekodiranje* 8, odnosno prihvatio odgovor na svoju poruku. U procesu prijena poruke moguće su različite *smetnje*, bilo na pravcu emitor – receptor, bilo na pravcu receptor – emitor. Karakter ovih smetnji može biti veoma različit, ali u osnovi je zavisano o kanalima komuniciranja, odnosno medijima, te organizacijskim (tip organizacijske strukture) i situacijskim čimbenicima (ekonomski, političko-pravni, geografski, tehnološki itd.).

Temeljem iznesenog, komunikacija u turističkoj animaciji i realizaciji animacijskih programa može se definirati **kao složen sustav međusobnog informiranja**



između svih sudionika u realizaciji animacijskog programa, s ciljem stvaranja međusobne interakcije, između animatora s jedne strane i gostiju s druge strane koje razmjenjuju informacije o animacijskom programu i pritom utječu na međusobno ponašanje i raspoloženje.

## 8.2. Čimbenici uspješnosti komunikacije u turističkoj animaciji

Komunikacija, kao složeni proces prijenosa informacije i ključni čimbenik animacijskog programa, podržana je raznim čimbenicima, koji utječu na uspješnost procesa prijenosa ili ga, s druge strane ometaju. Nositelji procesa komuniciranja, su svi sudionici u izvođenju animacijskog programa, iako nemaju svi isti intenzitet (animatori, konobari, ton majstori, scenski djelatnici, garderobijeri itd.). Javlja se dvosmjerni komunikacijski proces, u kome se informacije prenose u dva pravca, gdje se uvijek postavlja pitanje i traži odgovor i u tom prijenosu informacija postoje čimbenici, koji potiču uspješnost komunikacije. Jednosmjerni prijenos informacija je prijenos informacija u jednom pravcu i povratna informacija uvijek postoji, ali je neposredna i u raskoraku s vremenom.

*Primjer: Gost u hotelu razgovara sa animatorom-bookerom koji prodaje animacijski program i pita: kakav je program koji se nudi, cijenu, kvalitetu, opremu... To je međusobni, dvosmjerni razgovor, gdje je uspješnost potaknuta čimbenicima, koji potiču što veći broj prijenosa informacija. Isti gost je dobio veliki broj informacija, u jednosmjernoj komunikaciji: čitajući prospekt, promatrajući doživljaje drugih gostiju i njihova iskustva, promatrajući druge goste na recepciji ili aperitiv baru (po gostima koji su oko njega u halu hotela stiče sliku o kvaliteti ponuđenog programa), promatrajući opremu interijera, sitni inventar, ponašanje uposlenika, urednost javnih sanitarija, itd., što jednom riječju čini jednosmjernu komunikaciju, a povratna informacija biti će odluka gosta, da li će prihvatiti ponudu ili će odbiti ponudu za kupnju ponuđenog animacijskog programa.*

Nositelj komunikacije može biti pojedinac ili grupa. Odnos između pojedinca i pojedinca, ili grupe, jasno određuje, da je nositelj komunikacije pojedinac, gdje je jasno određeno tko je nositelj, te je i razne utjecaje lako odrediti. Odnos između grupe i pojedinca, ili grupe, bitno je složeniji, jer je nositelja teže odrediti jer su nositelji svi pojedinci u grupi. Prijenos informacija između samih članova grupe (svi uposleni u hotelu) je veoma složen, a k tome se dodaju odnosi grupe prema pojedincu ili grupi (a to je gost ili gosti). U takvom složenom procesu, važno je odrediti čimbenike koji će potaknuti kvalitetu prijenosa informacija.

Da bi komunikacija bila uspješna između receptora i emitora, podržana je sljedećom skupinom čimbenika, koji utječu na uspješnost komunikacije kao osnovnog elementa animacijskog programa:<sup>160</sup>

**1. Razumljivost** – osobina informacije u procesu komuniciranja, gdje animator mora formulirati informaciju, na način da ju gost može primiti, shvatiti i jasno formulirati poruku bez traženja dodatnih podataka i objašnjenja. To je obilježje bez apstrakcija, a razina razumljivih riječi mora biti primjerena gostu ili grupi gostiju, mora biti na razini prosjeka grupe. Razumljivost je čimbenik uspjeha svake komunikacije, gdje efikasnost komuniciranja zavisi o stupnju jasnoće informacija, što veći broj gostiju i turista može razumjeti određenu poruku, to je stupanj razumljivosti veći. Kako su turisti i gosti koji posjećuju animacijski program često heterogena grupa (starosna struktura, socijalna struktura, nacionalna struktura – jezik, struktura motiviranosti...) razumljivost je važan čimbenik u komunikaciji, te informacija mora biti jednostavna, oslobođena suvišnih riječi, znakova i simbola i razumljiva svim sudionicima u komuniciranju, tj. svim turistima i gostima hotela.

**2. Zanimljivost** – osobina informacije u procesu komuniciranja, kojom animator želi potaknuti pozornost što većeg broja gostiju, s ciljem da se informacija prenese na što veći broj gostiju i da je što je moguće veći broj zadovoljnih gostiju. Zanimljivost, kao čimbenik, ima za cilj izazvati reakciju što većeg broja gostiju, pa svaka informacija, koja ne izaziva reakciju nije zanimljiva, te se zanimljivost mjeri brojem reakcija. Zanimljivost uvijek mora izazvati povratnu komunikaciju i ukoliko se informacija ne pretvara u dvosmjernu, znači da je nezanimljiva.

**3. Sažetost informacije** – osobina informacije i animatora da u animacijskom programu animator mora sa što manje riječi, znakova i simbola, prenijeti što veći broj informacija tj. dati što bolji program. Gost je ponekad nezainteresiran i teško se uklapa u animacijski program, te ga i ne zanimaju programi koji mu se nude, želi sudjelovati u animacijskom programu pasivno bez velike aktivnosti. Sažetost je čimbenik uspješnosti, gdje se sa što manjom upotrebom sredstava (slova, znakova, simbola, medija, itd.) želi postići optimalna informiranost.

**4. Primjerenost primaocu** – u procesu animacijskog komuniciranja je važno za koga se informacija priprema, komu se daje i za koga je program. To je važan čimbenik, kojim se planira potencijalno zadovoljstvo gosta, jer nije svaki program za svakog gosta (primatelja). Informacija o nekom ponuđenom programu za: djecu, djecu s roditeljima, roditelje bez djece, samce, goste treće generacije (umirovljenici), ne mogu biti iste, jer neće izazvati isti intenzitet povratne informacije. Primjerenost primaocu, kao čimbenik, ima za cilj, da potakne povratnu vezu kod svakog potencijalnog receptora, za koga je informacija i programirana. Uvažavajući čimbenik

<sup>160</sup> Z. Cerović: "Oblici valorizacije učinka animacije u turizmu", "Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi", HUH, Opatija, 1999., str. 141.

primjerenosti primaocu informacija može biti ciljana na određenu skupinu ili čak pojedinca, može biti ciljana na određeni širi segment gostiju (turista), a može biti i opća, za sve do kojih će informacija doprijeti (Primjer ciljane informacije: “*Mole se gosti, agencije Stelatours, da budu u 20 sati kod autobusa*”, ili: “*Gost hotela, vlasnik automobila M – 305 FD, neka se javi na recepciju*”).

Čimbenici uspješnosti animacije, moraju biti poznati svakom uspješnom animatoru, kako bi mogao voditi animacijski program, izazvati reakciju i jednosmjerne informacije pretvoriti u što većem broju u dvosmjerne informacije. Animacijsko komuniciranje ima za cilj davanje što većeg broja informacija, koje moraju izazvati željenu reakciju i u tom procesu uvijek moraju stvoriti željenu povratnu informaciju, kako bi animator izvršio zadatak zbog kojeg je i odaslao informaciju odnosno vodi animacijski program. Čimbenici uspješnog komuniciranja u animaciji potiču pravilan proces informacija, kako bi izazvale reakciju kod gostiju, od kojih se očekuje povratna informacija, a to je zadovoljan gost, gost sa doživljajem i uspomenom na ponuđeni program.

### 8.3. Žanrovi komunikacije u turističkoj animaciji

Čimbenik uspješnog komuniciranja ovisi o mogućim žanrovima komunikacije kojima se služi animator kako bi povećao kvalitetu ponuđenog i izvedenog animacijskog programa, a posebno se izražava određenim žanrovima animacijskog komuniciranja, te su tako u animaciji primjenjuju sljedeći žanrovi:<sup>161</sup>

- Monološki žanrovi jesu: uvodna riječ, izjava, vijest, komentar, osvrt, predavanje, govor, itd. Monološki žanrovi imaju za cilj davanje određenih ciljanih informacija.
- Umjetnički žanrovi jesu: vođenje konferencije, najava određenog događaja, odjava programa. Umjetnički žanrovi imaju za cilj dati informacije širem auditoriju, koji obično, u ime menadžmenta, vrši profesionalac, koji ima znanja i umijeća voditi određeni program, s elementima umjetničkog iskaza (voditelji programa, animatori...).
- Dijaloški žanrovi jesu: pitanja, odgovori, razgovori, intervjui. Dijaloški žanrovi imaju za cilj neposredno i uvijek dvosmjerno komunicirati. Definiira se kao dijalog dviju ravnopravnih osoba, ili grupa, o pitanju koje nije do kraja jasno i gdje se sudionici žele informirati do u detalje (tipičan primjer je razgovor između recepcionera i gosta, razgovor između konobara i gosta, razgovor između bookera i potencijalnog putnika, razgovor između direktora i njegovog prvog suradnika itd.).

<sup>161</sup> Ravkin, R.: “Animacija u turizmu”, Založba Mladinska knjiga, 1989., str. 20.

Bez obzira koji žanr primijenio, animator ili grupa animatora u komunikaciji mora voditi brigu o sažetosti kao ključnom čimbeniku, da se razgovor ne pretvori u beskorisno i neučinkovito diskutiranje, kada se glavni cilj komunikacije izgubi u širokom prijenosu informacija. Jedan od tipičnih primjera sažete komunikacije u animaciji je: "Samo za goste našeg hotela, večeras, koktel na bazenu". Ovako sažetom informacijom daje se puno informacija, a na sažeti način.

## 8.4. Vrste i mediji komunikacija u turističkoj animaciji

Polazeći od saznanja, da je komunikacija interakcija između dvije ili više osoba i da ta interakcija izaziva promjenu ponašanja druge osobe, navodi na potrebu sagledavanja, kojih sve to vrsta i oblika ima među ljudima i među grupama. Interakcija, kao svjesna komunikacija, je rezultat uspješnog komuniciranja u animaciji. Animator prati efekte interakcije, tj. prati reakciju okruženja, na iznesenu informaciju. Ta informacija, kod primaoca-sudionika u animacijskom programu, izaziva interakciju te gost prati pažljivo emitiranu informaciju, ponekad pasivno ponekad aktivno, ali uvijek reagira na primljene informacije pitanje je samo intenziteta i razine aktivnosti. Animator raspoznaje vrste komunikacija, njihove oblike, a k tome mora birati mjesto, vrijeme i medij, kojim će prenijeti informaciju na sudionike u animacijskom programu ili je razaslati u okruženje, od kojih očekuje povratnu informaciju.

### 8.4.1. Opći pristup i vrste komunikacija u turističkoj animaciji

Polazeći od činjenice da je komuniciranje animatoru veoma važno i da mu je osnovni alat u radu i izvođenju animacijskog programa, sa željom da budu svi gosti zadovoljni i da dostignu očekivano zadovoljstvo ponuđenim programom, animator prijenos informacija ostvaruje raznim sredstvima, te se stoga s aspekta i animacijskih tehnika i sredstava animacijske komunikacije mogu podijeliti na:

- verbalne komunikacije,
- pisane, vizualne komunikacije,
- neverbalne komunikacije.

**a) VERBALNA KOMUNIKACIJA** je svaki proces prijenosa informacija između animatora i gosta, gdje je sredstvo riječ (slovo, znak, broj) i kombinacija riječi, tj. izgovorena poruka ili informacija.

Verbalna komunikacija je komunikacija između animatora i gosta, proces prijenosa informacija pomoću izgovorenih riječi, gdje se riječju, kombinacijom riječi i rečenice, prenose na namjere, želje, potrebe itd.

Sustav verbalnih komunikacija, kojima se koristi menadžment, javlja se u različitim oblicima:

1. **Razgovor licem u lice** (“face to face”). To su razgovori (u četiri oka), intervju, manji poslovni razgovori, dogovori i često razgovori višeg stupnja diskrecije i važnosti, manji broj u animaciji.
2. **Grupni razgovori**. To su animacijski programi koji se izvode u grupi, grupne diskusije, rasprave, zajednički komentari, predavanja.
3. **Telefonski razgovori**. To su razgovori najčešće između dviju osoba, u neposrednoj dvosmjernoj komunikaciji, ali razvoj telekomunikacija omogućava i razgovor s više osoba istodobno.
4. **Objava pomoću razglasa, radija i televizije**. To su razne informacije, vijesti, obavijesti, priopćenja, koja se daju za veći broj primatelja (primjer: Obavijest u halu hotela, objava svim gostima u hotelu, razne obavijesti preko razglasa na skupovima i manifestacijama – hotel, brod, autobus, itd., komunikacija preko radija i televizije u javnom sustavu informiranja...). Ovaj oblik će animatori koristiti veoma često i traže se posebna znanja i vještine za rad s mikrofonom i tehnika razglasa.

Verbalna komunikacija, kao živa riječ, ima najveću važnost, u općem animacijskom komuniciranju, jer najveći broj komunikacija animator daje usmenim putem. Animator će u najvećem broju slučajeva koristiti vještine verbalnih komunikacija. Prednosti verbalne komunikacije su sljedeće:<sup>162</sup>

- veća i neposredna mogućnost prilagođavanja poruke primateljima,
- diskrecija,
- mogućnost drugih vrsta utjecaja na primatelja (impresija s govornikom, uvjeti – okolina i sl.),
- brzina otklanjanja nejasnoća – mogućnost pitanja,
- sigurnost prijema poruke – lako je zapaziti interesiranje primatelja za poruku,
- brzina prijenosa usmene poruke,
- impresija pošiljatelja auditoriju, pruža povoljne uvjete, za pojavljivanje ideje,
- usmeno komuniciranje pruža mogućnost sklapanja prijateljstva i kompromisa, čime se poboljšava organizacijska klima.

Zbog svih navedenih, ali i ostalih prednosti verbalnog komuniciranja, vrše se istraživanja tehničkih sredstava, kojima bi se izvršila supstitucija ljudskog glasa, kako bi se omogućilo komuniciranje verbalnih poruka u svim dijelovima poduzeća. Glavni nedostatak verbalne komunikacije je, u slučajevima, kada poruka prolazi preko više posrednika, jer postoji mogućnost njezina iskrivljavanja, te što je više posrednika preko kojih prolazi poruka veća je i mogućnost iskrivljenosti poruke i njezinog smisla. Verbalna komunikacija, u najvećem broju slučajeva, je neposredna,

<sup>162</sup> Buble, M.: “Management”, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 581.

tj. u živo (in life), a u njezinom potpunom sagledavanju, treba sagledati i medij preko kojih se ona prenosi, jer prenesena preko određenih medija može imati i vremenski otklon, mjereno u sekundama, ali i preneseno na duže vrijeme (razni magnetski zapisi – TV, radio, diskete, magnetne trake, CD, itd.). Najznčajniji medij za prijenos, pojačavanje, i uljepšavanje govora je mikrofonski povezan sa pojačalom i razglasom, te se naglašava važnost znanja i vještina govora preko mikrofona i njegovih elektronskih učinaka.

**b) PISANA, VIZUALNA KOMUNIKACIJA** je proces prijenosa informacija preko određenih medija, a informacija se prenosi pisanom riječju, kao što su: pisane slova, pisane rečenice, tekst, brojevi, tablice, grafikoni, slike, simboli i slične pisane i grafičke poruke. Vizualne komunikacije su velikim dijelom pisane, jer ih receptor uočava i čita vizualno, ali mogu biti izražene u jezičnom i nejezičnom obliku. Tako je, npr. jezični oblik vizualne komunikacije, jezik za gluhojone, ali i svi oblici pisma. Ovoj skupini pripadaju i komunikacijski sustavi, kao što su morseova abeceda i semafor. Jednim dijelom nejezične vizualne komunikacije, mogu se razvrstati i u vizualne, ali neverbalne komunikacije, kao što su izraz lica (npr. smiješak, mrštenje) i geste (slijezanje ramenima). U menadžerskoj komunikaciji, one se smatraju neverbalnim komunikacijama, iako su vizualne, ne pripadaju ovoj skupini.

Pisane vizualne komunikacije se javljaju u obliku poslovnih pisama, telefaksa, zapisnika, bilješki, izvještaja, okružnica, uputa, upozorenja, obavijesti, priručnika, podsjetnika, oglasa, plakata, biltena, novina, skriptata, knjiga, brošura, časopisa, prospekata, kataloga itd.

Pisane i vizualne komunikacije, zasnivaju se na prijenosu informacija pomoću pisanih poruka, raznih tabelarnih prikaza, te primjenom tonova crnih i bijelih u kombinaciji s paletom boja. S komunikološkog stajališta, svi oblici pisane i vizualne komunikacije, mogu se podijeliti na:<sup>163</sup>

- tekstualne poruke,
- tabelarne poruke,
- grafikonske poruke,
- slikovne poruke.

Navedeni oblici pisanog i vizualnog komuniciranja, tj. prijenosa poruke, primjenjuju nekoliko žanrova, kao što su: pisani, grafički, slikovni i mješoviti žanr gdje se uvijek kombinacijom znakova, slova, brojeva, boja i tonova, šalje poruka između emitora i receptora.

Pisana komunikacija ima veliki broj prednosti i nedostataka, u odnosu na verbalnu komunikaciju i sama za sebe, ne daje potpuni prijenos informacija, već u kom-

<sup>163</sup> Plenković, M.: "Poslovna komunikologija", Alinea, Zagreb, 1991., str. 77.

binaciji s verbalnim i ostalim (neverbalnim) komunikacijama. Stoga bi prednosti pisane komunikacije, bile sljedeće:<sup>164</sup>

- pisane se informacije mogu dokazivati,
- trenutak primanja određuje primatelj, a ne pošiljatelj,
- daje preglednost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja – razjašnjavanje nejasnih dijelova,
- omogućavaju da se komplicirane činjenice iznesu na pogodan način u adekvatno priređenom tekstu,
- omogućavaju prenošenje kvantitativnih podataka koji ne mogu u većem broju biti sadržani u usmenoj poruci,
- znatno veća mogućnost prijema poruke,
- znatno veća izražajnost u odnosu na govornu poruku,
- omogućavaju selekciju na temelju cjelovitosti poruke.

Veliki broj prednosti pisanih komunikacija ima i određeni broj nedostataka, posebno u animacijskom izvođenju programa:

- troši se mnogo vremena,
- iziskuju veće korištenje resursa i znanja,
- uvijek traže prijenos (medij),
- povećavaju trošak razmjena informacija,
- povratna veza je u vremenskom raskoraku,
- povratna informacija je spora i često izostaje,
- nedostaje brzina povratnih informacija u višedimenzionalnom i međusobnom prijenosu informacija (izostaje brza interakcija).

Pisane komunikacije, uz sve nedostatke, nezaobilazni su dio menadžerskog komuniciranja, posebno kada su podržane raznim raspoloživim medijima i dodatnim tehničkim efektima, kao što su boja, jasna fotografija, dobra grafika, dobro osmišljena jezična sadržajnost teksta, što omogućavaju suvremeni mediji, kojima je osnova komuniciranja pisana komunikacija.

**c) NEVERBALNA KOMUNIKACIJA** je proces prijenosa informacija bez riječi, slova, znakova i simbola, a javlja se kao prateći efekt verbalnih i pisanih komunikacija. To je često u animaciji i izvođenju animacijskog programa najvažniji oblik komuniciranja. To je dvosmjerni prijenos informacija, koji nezaobilazno prate verbalne komunikacije i često proizlaze iz nekontroliranog pa čak i iracionalnog ljudskog ponašanja jer su razni znakovi, mimike, geste, odnosi... odraz ljudskog karaktera, i često, nesvjesnog reagiranja čovjeka, na neku danu ili primljenu informaciju. Neverbalna komunikacija, najčešće je prateći oblik komuniciranja verbalne komunikacije.

<sup>164</sup> Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 581.



Neverbalnu komunikaciju sačinjavaju: ponašanje tijela (držanje, usmjerenost i pokreti tijela posebno na pozornici i tijekom izvođenja animacijskog programa od strane animatora), mimika (čela, obraza, brade, obrva, usta), očni kontakt (pogled, zjenice, očni mišići), govorno ponašanje (brzina, ritam, jačina i boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnog sadržaja), gestikulacija (govor ruku, velike i male geste, radnje), dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje (intimna, osobna i javna zona odstojanja), vremensko ponašanje (intimno, osobno, društveno i javno vrijeme za kontakte), vanjski kontekst (vanjske okolnosti za vrijeme komuniciranja).<sup>165</sup>

Neverbalna komunikacija je prijenos neverbalnih znakova putem raznih afekta, iskazanih emocija, raznih oblika gestikuliranja, svih oblika govora tijela do tih razmjera da čak može biti i supstitut (zamjena) za verbalnu i pisanu komunikaciju.

*Primjer: Animator izvodi program na pozornici (ples srca), za program mu treba gost kojeg mora pozvati na pozornicu, ali mu ne zna ime niti ima više informacija o tom gostu. Pogledom po dvorani u trećem redu primijetio je markantnu osobu plave kose i gospodina u pratnji, primio je neformalnu i neverbalnu poruku (znatiželjan pogled, bistri pogled, uzdignutu glavu itd.) da bi gosti iz trećeg reda mogli prihvatiti animatorov poziv da sudjeluju u programu. Na neverbalni poziv tj. samo klimanjem glave usmjerene prema gostima iz trećeg reda, gosti bez posebnog poziva dolaze na plesni podij ili potvrdno klimnu glavom, kao znak pristanka da će sudjelovati u animacijskom programu.*

Svaki oblik komuniciranja, u svojoj suštini, bio bi nepotpun bez neverbalne komunikacije (kao jelo bez soli). U nekim slučajevima, neverbalna komunikacija može prerasti u osnovnu vrstu komunikacije, kao npr. gesta, pantomima, oblik rukovanja i pozdrava, način prihvata ili ispraćaja gosta, itd.

Neverbalna komunikacija u animaciji, ima posebni značaj u slučajevima jezičnih prepreka, te će razni oblici vizualnih i gestikulacijskih informacija biti česti oblik komuniciranja između gosta i animatora. U velikom broju slučajeva koriste će se u komunikaciji između animatora i gosta, veći broj neverbalnih komunikacija, nego pisanih i verbalnih komunikacija, služeći se raznim sredstvima, efektima, znakovima neverbalne komunikacije, itd.

Najčešći žanrovi u turističkoj animaciji, koji će se primjenjivati za neverbalnu komunikaciju jesu: monološki i umjetnički žanrovi komuniciranja.

Kako je neverbalna komunikacija veoma česta vrsta komunikacije, u animaciji, javlja se u velikom broju oblika. Svi pojavni oblici neverbalnih komunikacija, mogu se podijeliti u tri skupine:<sup>166</sup>

<sup>165</sup> Brajša, P.: "Menaderska komunikologija: Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću", DRIP-Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Varaždin, 1993., str. 34.

<sup>166</sup> Cerović, Z.: "Oblici valorizacije učinka animacije u turizmu", "Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi", HUH, Opatija, 1999., str. 142.

- a) **Paralingvistička neverbalna komunikacija** je oblik prijenosa informacija, kao dodatak verbalnoj komunikaciji, kroz: osobine glasa (drhtavi, piskutavi, visoki, duboki...), intonacija (kod važnih događaja to je naglasak, šaputanje, itd.), izgovor riječi (određena riječ u tekstu se izgovara sporije, brže, zamjetno...), te drugi oblici "dodatka" verbalnom izražaju, koji imaju za cilj pojačati ili umanjiti efekt poruke.
- b) **Kinezička neverbalna komunikacija** je oblik prijenosa informacija, kao dodatak verbalnoj komunikaciji, koji se prenosi pokretom i položajem tijela ili dijelovima tijela (kineziologija je znanost o pokretima ljudskog tijela). To su razni pokreti cijelog trupa, ruku, nogu, vrata ili glave u kombinaciji s ostalim vrstama komunikacija, kojima se dodaje ili smanjuje željeni efekt prijenosa informacije (prebrzi ili prespori hod kroz restoran ili predvorje hotela, trčanje na neprimjerenom mjestu, držanje ruku, posebno u komunikaciji s gostima, razni pokreti tijela i dijelova posebno vidljivi na glavi i ekstremitetima...).
- c) **Proksemička neverbalna komunikacija** je oblik prijenosa informacija, kao dodatak verbalnoj komunikaciji, u prostornim odnosima, što znači da se u određenom prostoru, odnosom ljudi i prostora, dobiva dodatni efekt pojačavanja ili smanjivanja željene informacije.

*Primjer: Noćni bar sa svojom specifičnom opremom, rasvjetom i ostalim sadržajima, sam po sebi, već odaje dio željenih informacija, ili svjetlom oličeni restoran, s puno svjetla, daje poruku suprotnu noćnom baru (lat. riječ: proximus = najbliži u nekom prostoru, susjedstvo, najbliže mjesto). U neverbalnoj komunikaciji, ukoliko dvoje ljudi razgovara i jako su blizu, već njihova blizina glave, dodatno pojačava intenzitet prijenosa informacije (šaputanje u vrijeme sastanka, dodirivanje ispod stola, itd.).*

Neverbalna komunikacija zasebna je vrsta prijenosa informacija – komunikacije, ali češće prati verbalne, a ponekad i pisane komunikacije. U turističkoj animaciji više od 50% svih informacija popraćeno je (u potpunosti ili djelomično) jednom od vrsta neverbalnih komunikacija.

#### 8.4.2. Mediji komunikacija koji se primjenjuju u turističkoj animaciji

Uspješni animator koristiti će sve vrste komunikacija, u želji, da prenese što više, što brže i što uspješnije programe. Stoga je osobito važno, uz vrstu komunikacije, koju će koristiti animator, znati upotrijebiti i pravi medij, za prijenos određene informacije.

Animator u planiranju prijenosa željene informacije, koja se pretvara u formalnu i neformalnu komunikaciju, mora predvidjeti i medij, tj. transmitora, preko kojeg će prenijeti određenu informaciju receptoru. Medij je usko vezan za razvoj znanosti

i tehnologije, posebno za primjenu tehnologija prijenosa informacija. Najčešći i čovjeku najbliži i oduvijek poznati način prijenosa informacija je usmena, neposredna (direktna) komunikacija, za koju ne treba medij, jer je to razgovor ili verbalna komunikacija, koja ne treba nikakvog transmittora. To je komunikacija u isto vrijeme (just in time). Pitanje medija postavlja se, kod problematike prijenosa informacija, između emitora i receptora, kada oni nisu u neposrednom odnosu, bez obzira na broj receptora ili emitora. Mediji za prijenos informacija na neku udaljenost ili za pomak u neko vrijeme su sljedeći:

- **Pisani mediji** se mogu poistovjetiti s pisanom komunikacijom, s ciljem informiranja segmentiranog broja receptora, kao što su stručni kolegij, zaposlenici, gosti hotela ili budući posjetitelji hotela. Prijenosnik (transmitor) informacije je papir, ploča, flipchart (sheet), knjiga, skripta, brošura, katalog, prospekt, fotomonografija. Medij preko kojeg se pišu pisane informacije imaju svoje prednosti i nedostatke, koji se mogu poistovjetiti s pisanim komunikacijama. Receptor neće primiti informaciju ukoliko ne pročita tekst ili poruku, na traženoj razini stručnosti ili motiviranosti (npr. izvještaj o poslovanju razumjet će u cijelosti samo uži tim menadžera, a za najnižu razinu izvršitelja to je samo hrpa nevažnih brojki i slova).

- **Javni pisani mediji ili tisak** su javna glasila, koja imaju obilježja javnosti, s ciljem obavještavanja velikog broja receptora (čitatelja). To je jedan od veoma važnih medija, preko koga menadžment komunicira s vanjskim okruženjem (mikro i makro) prenoseći ciljne informacije, kroz razne oblike planiranih izdanih informacija, kao što su: konferencije za štampu, intervjui, jasni iskazi, konferencije, kongresi i ostala događanja, koja organizirano ili neorganizirano, prate pisani mediji, s pravom javnog izdavanja. To su najčešće dnevne novine, tjedne novine, časopisi, mjesečna i kvartalna razna stručna i opća izdanja, stručni časopisi, znanstvene publikacije. Odnos s javnošću (public relation) ima izuzetnu važnost za menadžment i njegovo komuniciranje s okruženjem, koje mora voditi stručan i obrazovan djelatnik, koji je u najbližem odnosu s vrhovnim menadžmentom. U praćenju događaja, menadžer za odnose s javnošću, trebao bi pratiti sve relevantne informacije, koje izdaju javni pisani mediji, te se služiti sredstvima, kao što je pretplata na press-clipping/press-cut (izresci iz novina), te stvarati vlastitu dokumentaciju o informacijama, koje su izašle ili dolaze u okruženje, a važne su za hotelsko poduzeće.

- **Elektronski mediji** su suvremeni prenositelji (transmitori) svih vrsta informacija, tj. najpogodniji su za integralni oblik prijenosa svih vrsta komunikacija, a njihova najveća prednost je brza i učinkovita povratna veza s optimalnom interakcijom, koja je ovisna o vrsti elektronskog medija koji se primjenjuje. Elektronski mediji imaju veoma široku primjenu i obuhvaćaju komuniciranje na svim razinama menadžerskog komuniciranja, od krajnje internog vezanog za najuži krug menadžera, preko komunikacija s okruženjem, te sve do općeg i javnog komuniciranja, vezanog za najširi broj primatelja informacija. Elektronski mediji, mogu se podijeliti u više

oblika elektronskih medija, koji su međusobno integrirani i čine jedinstven telekomunikacijski sustav, koji koriste menadžeri za prijenos informacija. Najznačajniji kompjuterski (elektronski) mediji, za sakupljanje i distribuciju kvantitativnih podataka, su oblici elektronskih medija koji se integriraju u Internet tehnologiju (e-mail, WWW, WAP, itd.). Kompjuterska suvremena tehnologija omogućava povezivanje u mreže kompjutera s ciljem prijenosa velikog broja podataka (on-line). Suvremene elektronske naprave omogućavaju telekomunikacijsko povezivanje, pomoću kojih se prenosi živa riječ (telefon, mobitel, kompjuter-računalo, itd.) ili pisana informacija (telefaks), koji kod receptora mogu biti prezentirani u više medija, kao što je papir, ekran ili pohranjeni u razne elektronske medije (disketa, CD, DVD, magnetna traka, itd.). Razvoj znanosti omogućava i organiziranje konferencija pomoću elektronskih komunikacija (teleconferencing), gdje veći broj menadžera ili menadžera iz određene interesne skupine, na različitim lokacijama, komuniciraju elektronskim medijima u audiovizualnom sustavu (audioconferencing ili videoconferencing).

Prednosti elektronskih medija jesu ušteda vremena i troškova putovanja, brzina prijenosa informacija, istovremena povratna veza, integriranje svih vrsta informacija, selekcija informacija, veliki broj informacija koje se mogu prenijeti, neograničene daljine, prijenos slike u pokretu (Internet, CD, DVD itd.).

Nedostaci elektronskih medija su početna ulaganja u infrastrukturu (mrežu i opremu), traženje određene razine izobrazbe, povećani troškovi, mogući kvarovi na mreži i opremi, nekontrolirani upad neželjenih gostiju u sustav (virusi, hakeri, itd.).

Uz sve nedostatke, koji su samo novi motiv za usavršavanje, elektronski mediji u poslovanju i u komuniciranju postaju najvažniji medij za komunikaciju unutar ugostiteljskog objekta ili poduzeća, a što je još važnije postaju nezaobilazni za komunikaciju s gostima bilo u bližem ili daljem okruženju.

Elektronski mediji u javnom prijenosu informacija, kao što su TV, radio i ostali oblici elektronskih medija također imaju važnu ulogu u komunikaciji, jer ponekad zamjenjuju ili nadopunjuju javne pisane medije, te imaju nezaobilaznu ulogu u komunikaciji s okruženjem.

## 8.5. Komunikacijske mreže u turističkoj animaciji

Modeli prijenosa informacija između animatora i gostiju kojima se izvodi program, određeni su za međusobni odnos animatora i gosta. Gosti polaze od osnovne želje da dožive nešto novo i neočekivano, događaj i doživljaj i pokreću potencijalnog gosta da se uključi u animaciju programa. Komunikacijska mreža je skup odnosa i međusobnih oblika komuniciranja gostiju i izvođača animacijskog programa.

Komunikacija je složeni proces, koji se odvija redoslijedom, kako bi se prenijele određene informacije između pojedinca – menadžera i grupe, kojom on rukovodi. Grupa se mora sagledavati u više razina, prva razina je menadžerski tim, druga razina su sve organizacijske jedinice, pa sve do nižih razina, tj. do krajnjeg izvršitelja. Procesi prijenosa informacija, tako imaju dva osnovna pravca, horizontalni i vertikalni, a oblici prijenosa se mogu podijeliti u formalne i neformalne. Formalni su utvrđeni i jasni, a neformalni su oni, koji nemaju utvrđene i jasne modele komuniciranja (ad hoc). Tako se razlikuju:

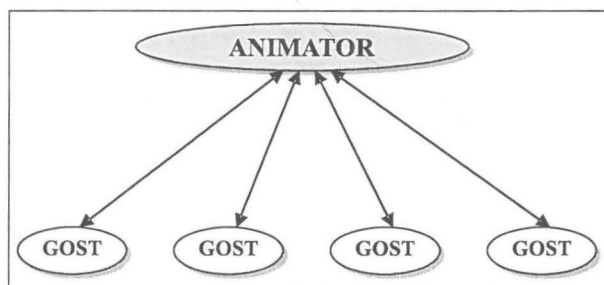
Formalni i neformalni modeli komuniciranja su dva modela uspostavljanja komunikacije između animatora i grupe gostiju koje sudjeluje u animacijskom programu, s time, da je prvi standardiziran i formalno utvrđen, a drugi je rezultat često nepredviđenih okolnosti koje nanosi doživljaj i zabava. U većem broju slučajeva se poštuju standardi i pravila komuniciranja u animaciji, ali događa se da su odnosi između animatora i grupe neformalno utvrđeni ili se ponekad odvijaju i stihijski i slučajno. Formalni i neformalni modeli uvijek se nadopunjuju, s ciljem prijenosa, što većeg broja informacija, kako bi se poslovno pitanje riješilo što efikasnije i što brže, te animatori koriste sljedeće komunikacijske mreže:

- **komunikacijske mreže u formalnom komuniciranju,**
- **komunikacijske mreže u neformalnom komuniciranju.**

Prijenos informacija animator vrši određenim kanalima i uvijek preko nekog odabranog medija. Animatoru u verbalnoj komunikaciji medij je zrak, tj. neposredan odnos, ali će animator koristiti i druge medije u komunikaciji. Član grupe (animator i gosti su grupa, gosti u autobusu i njihov vodič su grupa, svi animatori sa menadžerom na sastanku čine grupu...) uspostavljaju odnose s ostalim članovima grupe i pri tom stvara komunikacijsku mrežu.

Animator je uvijek u procesu izvođenja animacijskog programa u interaktivnom odnosu s gostima, te se postavlja pitanje, kako se sve mogu razviti komunikacijske mreže između animatora i gostiju.

Slika br. 16: Osnovna opća struktura komunikacijske mreže



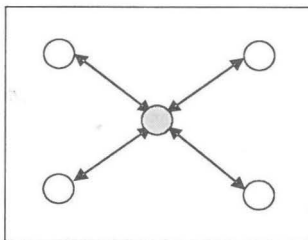
Izvor: Obrada autora, Opatija prosinac 2007.

Animator svojim znanjem, vještinama i kompetencijama koristi više oblika komunikacijskih mreža, a odabire onu komunikacijsku mrežu koja je određena veličinom grupe gostiju, brojem programa, segmentom očekivanih doživljaja te očekivanom kvalitetom ponuđenog animacijskog programa. Komunikacijska mreža predstavlja mrežu po kojoj komuniciraju animator i gosti. Formalni i neformalni međusobni odnosi u komuniciranju stvaraju i dva sustava mreža komuniciranja u animaciji, a to su:

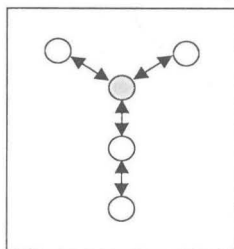
- primjerene mreže komuniciranja u formalnom sustavu,
- primjerene mreže komuniciranja u neformalnom sustavu.

a) **Komunikacijske mreže u formalnom komuniciranju.** Od velikog broja međusobnog odnosa članova grupe, stvaraju se bezbrojne kombinacije odnosa i mreža, glede lakšeg sagledavanja mogućih komunikacijskih mreža, najčešće se sve komunikacijske mreže grupiraju u pet tipova:

- *Zvezdasta struktura* je struktura, gdje je animator centralna osoba, koja prima i daje sve informacije, svakom članu grupe-gostu pojedinačno. To se još zove centralizirani oblik komuniciranja (primjer: animator daje svakom gostu informaciju ponaosob).

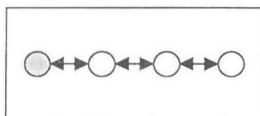


- *Y – struktura* je struktura, gdje je animator i dalje centralna osoba, ali ne u potpunosti, već je jedan gost povezan posredno (direktor daje naloge svim šefovima ponaosob, osim jednom, koji dobiva naloge preko prijatelja, npr. jedan gost dobiva informaciju od drugog gosta, a ne animatora.).

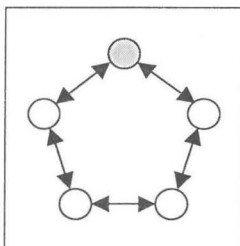


- *Lančana struktura* je struktura, gdje animator komunicira sa samo jednim gostom, a onda svaki gost prenosi informaciju na sljedećeg gosta. Ovo je decen-

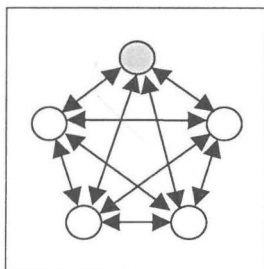
tralizirani oblik komunikacije, a članovi lanca djeluju jedan na drugog (*Primjer: Animator je programirao igru tako da komunicira samo s jednim gostom, a on prenosi informacije na sljedećeg, ovaj na sljedećeg i tako se formira lanac*).



- *Kružna struktura* je komunikacijska mreža gdje je komunikacija zatvorena. To je zatvoreni lanac usmjerenog tipa, informacija ide od gosta do gosta, ali lančanim sustavom, s time da prvi i posljednji u lancu komuniciraju s animatorom (*Primjer: Animator komunicira tako da pleše s jednom gošćom, nadalje se formira lanac – drugi gost pleše sa svojom partnericom, treći pleše sa svojom partnericom i na kraju se lanac zatvara da animator pleše s posljednjom partnericom, ples u kolo*).



- *Puna struktura* je komunikacijska mreža zatvorenog tipa protoka informacija, ali s time da informacije teku između svih gostiju. Ovo je najdemokratskiji oblik komuniciranja, u kome svi članovi grupe jednako participiraju (*Primjer: Rasprava svih gostiju o sinočnjem programu u noćnom baru, određenoj temi koja je svima jednako znana i dostupna i za koju imaju svi istu razinu motiviranosti, znanja i odgovornosti – brainstorming*).



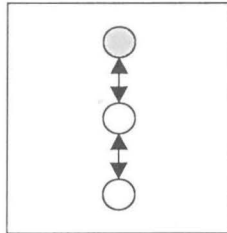
Svi navedeni tipovi doživljavaju razne kombinacije, a svaka skupina gostiju i animator primjenjivat će određeni tip komunikacijske mreže za određeni cilj komunikacije tj. animacijskog programa, ali uvijek će se razvijati u dva osnovna pravca:



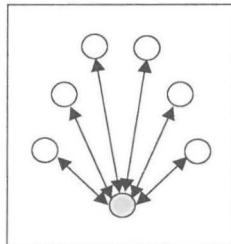
u pravcu centralizacije ili u pravcu decentralizacije. Kada je zadatak animatora jasan i strukturiran, primjenjivat će se centralizirane komunikacijske mreže, a u slučaju manje jasnih i nestrukturiranih zadataka animator će primjenjivat decentralizirane komunikacijske mreže. Oblik komunikacijske mreže, koju će animator izabrati ovisi o cilju, razini hijerarhije, dužini puta komunikacije, vertikalnoj ili horizontalnoj komunikaciji, važnosti zadatka, obliku komunikacije, mediju, itd.

b) **Komunikacijske mreže u neformalnom komuniciranju.** Komunikacija između gostiju i animatora, koja primjenjuje neformalne modele komunikacije, stvara modificirane komunikacijske mreže, koje su u pravilu šire, manje kontrolirane i nemaju jasne forme i standarde prepoznatljive mreže, kakve imaju u formalnoj komunikaciji, kao što su: prijem, koktel parti, večere, neformalna druženja kod određenih manifestacija i događanja, prijenos informacija neformalnog komunikacijskog oblika, animacijski program u zabavi, sportu, rekreaciji, kulturi ili vjerskih motiva. U velikom broju neformalnih komunikacijskih mreža mogu se prepoznati sljedeći tipovi (lanci) neformalne komunikacijske mreže:

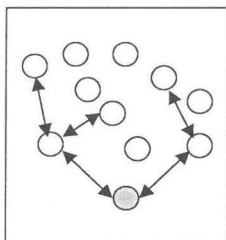
- **Jednostruki lanac** je komunikacijska mreža protoka informacija koju primjenjuje animator, u kojoj članovi neformalne grupe komuniciraju samo s jednim u lancu, znači od jednog prima, a drugome daje (mala grupa visokog stupnja intimnosti – jutarnja kava prije odlaska na izlet ili odlaska na vožnju brdskim biciklom).



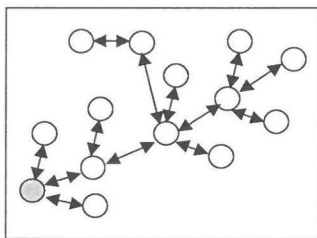
- **Tračerski lanac** je komunikacijska mreža protoka informacija, u kojoj jedan član neformalne grupe komunicira sa svim članovima grupe, ali je jedan član izvor i primatelj informacija (širitelj trača – manja i koherentna grupa). *Primjer: Gosti su stali na manju pauzu nakon napornog igranja tenisa ili pauza uz piće nakon vožnje bicikla.*



- *Nasumični lanac* je komunikacijska mreža protoka informacija, u kojoj, svaki član određene neformalne grupe (lanca) nasumice (bez reda, pravila i potrebe) komunicira s drugim članom grupe (ovo je tipičan primjer neformalnog komuniciranja kada se članovi grupe međusobno slabo poznaju – nekoherentna grupa). *Primjer: Gosti su stali na autoputu i izašli na kavu u café bar, nedovoljno se poznaju te je između njih nepoznavanje, ali i rezerviranost.*



- *Grozdsti lanac* je komunikacijska mreža protoka informacija u kojoj određeni član grupe-gost ili animator (lanca) komunicira s nekim članom u grupi, ali koga je u velikoj grupi odabrao animator, što znači da će nakon određene razmjene informacija odabrati nekog drugog (*Primjer: Veliki prijem, puno je pozvanika na koktel prije gala večere u povodu kongresa, neki se članovi poznaju bolje, a neki slabije. Najprije se kontaktira s onima koje se bolje poznaje – velike i polukoherentne grupe.*).



Obje skupine komunikacijskih mreža i to primjerene za formalno i neformalno komuniciranje, biti će primjenjivane u određenim situacijama, ali uvijek s ciljem prikupljanja što većeg broja informacija i emitiranja što kvalitetnije informacije o animatoru i o programu, kako bi se uvijek ostvarili optimalni ciljevi ponuđenog animacijskog programa. Često će neformalne mreže komuniciranja riješiti lakše određene potencijalne ili stvarne konflikte ili zadatke, nego će ih riješiti animator u formalnoj mreži komuniciranja.

Koje će komunikacijske mreže u turističkoj animaciji koristiti animator često je prepušteno animatoru, a on će svojim znanjem i vještinama kao i temeljem povratnih informacija odabrati jednu od mogućih komunikacijskih mreža kako bi ostvario što veći uspjeh i što veći učinak zadovoljstva svih gostiju njegovim ponuđenim i izvedenim animacijskim programom.

## 8.6. Prepreke i smetnje komuniciranja u turističkoj animaciji

Svaki proces, pa tako i proces prijenosa informacija u turističkoj animaciji između animatora i gosta, ima potencijalne smetnje, pomake pa čak i prekide u komuniciranju tj. u izvođenju ili prihvaćanju ponuđenog programa. Razni prekidi, ili smetnje u komunikaciji, animatoru smanjuju očekivane efekte u procesu izvođenja animacijskog programa, te može do neželjenih posljedica i pada kvalitete izvođenja programa, a u krajnjim slučajevima i do prekida izvođenja programa, tj. štete i financijskog gubitka.

Pretpostavka izbjegavanja, ili smanjivanja, prepreke u komunikaciji je dobro planiranje potencijalnog animacijskog programa te određivanje cilja i svrhe poruke, tj. animacijskog programa. U procesu planiranja animacijskog programa kako bi se izbjegle smetnje i neželjeni efekti potrebno je:

- odabrati prikladni programa za odabrani segment publike-gostiju,
- mjesto izvođenja programa,
- planirati i znati kome se izvodi programa,
- vrijeme izvođenja programa,
- planirati prikladnu opremu (odjeću, boje, svjetlo, razglas itd.),
- odabrati ostale čimbenike komuniciranja, koji utječu na uspješnost.

Navedenim se želi predviđenom gostu prenijeti što više željenih informacija, uz što manje korištenih resursa, ali pod uvjetom neometane interakcije, tj. slobodnog i dvosmjernog procesa komuniciranja, gost mora doživjeti onaj program koji i očekuje.

Jedna od mogućih prepreka uspješnog komuniciranja je razlika u statusu i odnosu koji vlada između animatora i gosta. Ako animator i gost imaju različite percepcije o nekom programu, onda dolazi do prepreka semantičke naravi (semantika je oblast koja istražuje značenje riječi i značenje poruke određene riječi u nekom jeziku). Semantička iskrivljenost poruke može biti nenamjerno izazvana od strane animatora ili krivo shvaćena poruka od samog gosta, ali može biti izazvana i nekim neočekivanim utjecajima.

*Primjer: Oglas na panou ispred noćnog bara glasi: "Posjetite naš Cabare club, mi nudimo najbolji program na svijetu, dođite mi smo..."*

Oglas na panou može imati nekoliko krivo shvaćenih poruka. Kod jednog broja gostiju to izaziva osjećaj loše kvalitete, a kod nekog drugog gosta pitanje što je najjeftinije ili najbolje u odnosu na koga je jeftinije, ili što je to ako je najbolje na svijetu?? Stoga je semantička iskrivljenost jedna od čestih prepreka u komunikaciji samo zato što nije dobro planirana poruka i dobro sročena poruka te može imati i suprotne učinke.

Prepreka u komunikaciji u animaciji može nastati i krivo odabranom riječju, ispuštenom riječi u rečenici, loše organiziranim tekstom, lošom strukturom rečenice, nepotrebnim frazama, te nerazjašnjenim implikacijama, što se često javlja, kao prepreka kod animatora koji najavljuju program ili ga vode pred velikim auditorijem, i sličnih pogrešaka najave i nekih oblika pisane korespondencije. Animator mora voditi posebnu brigu, o ovoj vrsti prepreka, jer njome prikazuje gostu svoju kvalitetu i svoju animacijsku kvalitetu i razinu na sustavu "value for money".

*Primjer: Animator piše pismo ili piše neki tekst gostima, veoma je važno kako će napisati neku stručnu riječ, naslov, titula, točno ime, točan naziv funkcije i položaja primatelja, gosta se ne može nazvati krivim imenom ili još gore kad se gosta odredi krivom nacionalnošću, ako se ne zna onda se ne spominje, itd.*

Pitanje interferencije, kao smetnje u komunikaciji, također je oblik prepreke, a očituje se u "buci", tj. raznim tehničkim greškama, bočnim smetnjama i uvjetima, koji stvaraju prepreku, a koji se često javljaju u radu animatora. Interferencija se javlja u obliku distraktora, što je u uslugama gdje je doživljaj važan veoma često, kao što je hladnoća, vrućina, prekid u govoru, upadanje u riječ, a odnose se na razne neugodne događaje, koji stvaraju prekid lijepih informacija, te u obliku ugodnih doživljaja (kao suprotnost), kao što su ugodan miris hrane, ugodna atmosfera u ambijentu, impresivan zalazak sunca, ugodna osoba suprotnog spola, kvaliteta zvuka prenesena preko razglasa, odabrana glazba itd. Interferencija iskrivljuje stvarnu poruku i stvara bolju ili lošiju sliku, od stvarnog stanja.

*Primjer: Animator izvodi sjajan program, ali je veoma loše kvalitete razglas i još je emitirana glazba bila loše jačine i loše prenesena (loš zvučnik), program će biti loše primljen od gostiju!!!*

Svaka interferencija, neovisno o njezinoj prirodi (bilo da je pozitivna ili negativna) utječe na proces primanja, dekodiranja i interpretacije poruke.<sup>167</sup>

Prekid komunikacije i šutnja, latentna je mogućnost u komuniciranju i može nastati od planiranja pa do realizacije. Prekid je drastični oblik prepreke i može imati dalekosežne posljedice, ali i ne mora ih imati. Animator kada utvrdi da je došlo do prekida, mora otkriti uzroke i mjesto prekida, te uspostaviti ponovni tijek planirane komunikacije. Polazeći od prastare sintagme da je gost uvijek u pravu, onda se nameće zaključak da u slučaju prekida komunikacije, uvijek u animaciji animator mora tražiti uzroke prekida, i nastojati poboljšati komunikaciju i dovesti ju na razinu zadovoljstva gosta.

Nesporazumi u komunikaciji su mogući oblici prepreke u postizavanju očekivane kvalitete animacijskog programa, posebno kada se teži vrhunskom programu. Mogućnost da će gost biti nezadovoljan ponuđenim programom je latentan u rea-

<sup>167</sup> Fox, R.: "Poslovna komunikacija", Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 34.

lizaciji animacijskog programa i česti pratitelj programa i animacijskog događaja. Animator mora uspostaviti mogućnosti otkrivanja uzroka nesporazuma i odbijanja programa od strane gosta, a ti uzroci su sljedeći:

- neprimjerena uporaba jezika, nekvaliteta zvuka, slike itd...
- neznanje, nestručnost, nesposobnost, pomanjkanje talenta u izvođenju programa, loš animator,
- nemar i aljkavost prema programu i gostima,
- nesklad između elemenata poruke-nesklad između očekivanog i ponuđenog animacijskog programa,
- raspoloženje sudionika u programu-gostiju,
- emocionalni naboj gostiju,
- razlike u kulturi između izvođača i gostiju,
- nepravilno shvaćanje: klasne razlike, vjere, rase, spola, antropološke razlike, osobno shvaćanje važnosti određenog predmeta, položaj u programu, nepravilno shvaćanje gosta itd.

Sve što su potencijalne ili stvarne tenzije između izvođača programa – animatora i gosta veće, to je moguće i veći stupanj nezadovoljstva do potpunog odbijanja programa.

Nepovjerenje, prijetnja i strah, kao sociološka pojava, su rezultat raznih konflikata, stresova i sukoba, ali i loše komunikacije koje su moguće u radu animatora, čime se umanjuje vrijednost animacijskog programa.

*Primjer: Animator izvodi ponuđeni program na brodu, ali je nevrjeme, puše i pada kiša, na brodu polako vlada strah, nelagoda i nikoga više ne zanima program već se gosti žele skloniti u toplo i suho potpalublje, a animator i dalje izvodi program (iz interesa samo da ga izvede), neuspjeh programa je sigurno osuđen na loš prijem, a doživljaj će biti veoma loš, događaj je osuđen na propast samo zbog krivo odabranih komunikacijskih konstanti.*

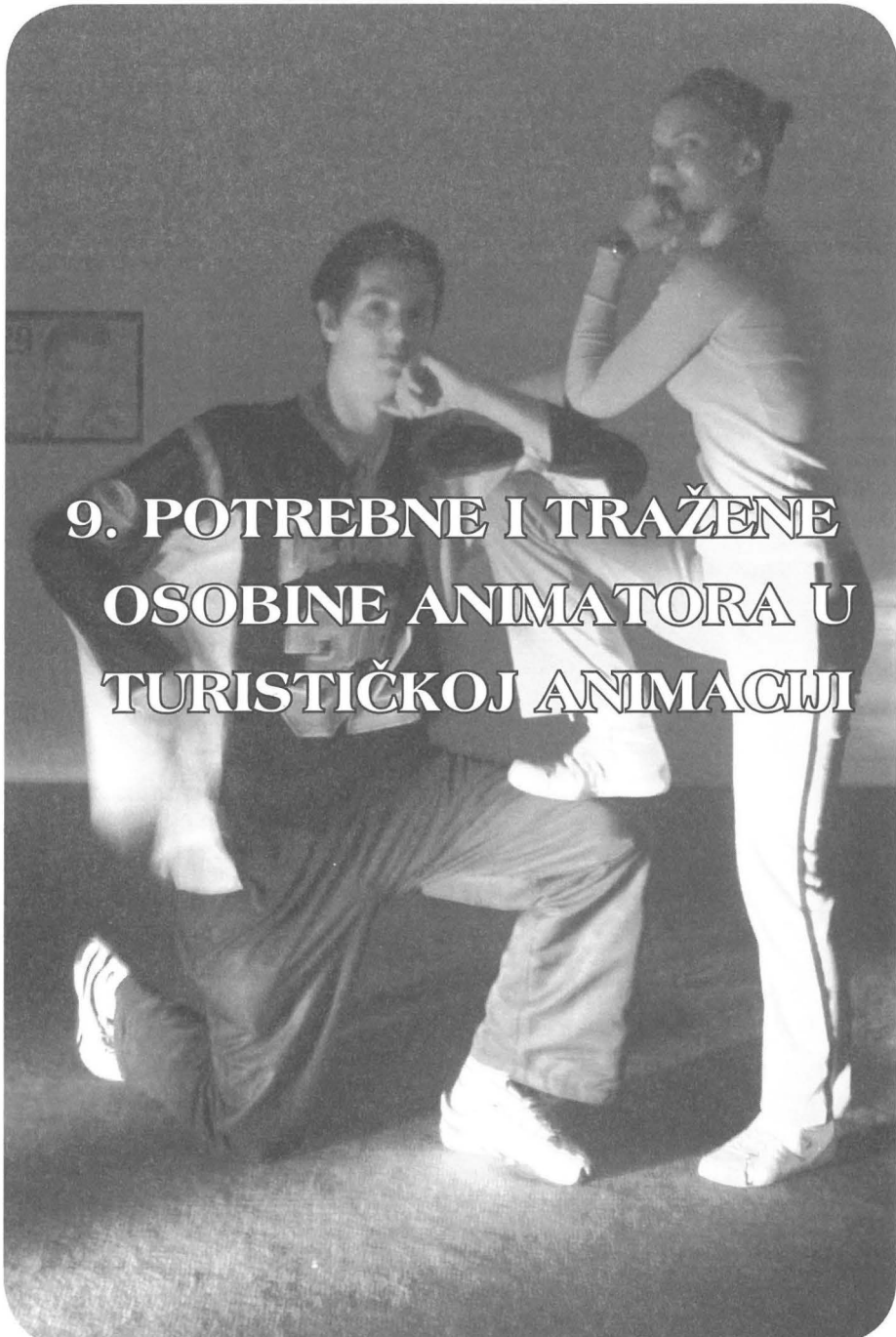
U uvjetima nepovjerenja, prijetnji, straha, nelagode, zime, vrućine itd. u komunikacijskom smislu dolazi do prekida, koji je rezultat loše komunikacije tj. loše ukupno odabranog komunikacijskog sustava. Nepovjerenje može biti i rezultat nekog bivšeg ponašanja i bivšeg iskustva ili stvorene percepcije o nečemu lošem iz nekog prijašnjeg događaja i doživljaja. Kad je gost bio u nekom ranijem programu doživio nešto loše boji se, jer stalno pamti to loše i prenesena informacija izaziva nepovjerenje, shvaća se kao prijetnja i u konačnosti izaziva strah i tjeskobu. Animator u takvim uvjetima, mora stvarati okružje povjerenja i prenositi najveći broj pozitivnih informacija tj. pokrenuti program koji će izazvati pozitivne učinke, kako bi se moguće nepovjerenje smanjivalo, a prijetnja i strah pretvorile u veselje i radost.

Sve izrečeno o prekidu komuniciranja i mogućim smetnjama potencijalnog gosta tj. potencijalnom korisniku animacijskog programa, pomaže da ovlada mogućim

negativnim procesima u komuniciranju, te da zna primijeniti pravilne tehnike i to one, koje se odnose na animatora, ali i gosta kako bi se njihov međusobni odnos uravnotežio. Menadžmentu animacije važno je kako usavršiti komuniciranje između animacijskog programa i njegovih izvođača tj. cijelog tima i svih gostiju koji sudjeluju u animacijskom programu, u cilju stvaranja što više zadovoljnih gostiju s animacijskom uslugom, koja će na turističkom tržištu na sustavu "value for money" poticati i stvarati realnu sliku o stvarnoj kvaliteti animacijskog programa.

### **Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja KOMUNICIRANJE U TURISTIČKOJ ANIMACIJI:**

1. Odredite pojmovno značenje komunikacije u turističkoj animaciji!
2. Odredite koji su to osnovni čimbenici uspješnosti animacijskih programa u turizmu!
3. Navedite žanrove komunikacije u animaciji u turizmu!
4. Definirajte osnovne vrste komunikacija kojima se služe animatori u izvođenju animacijskih programa!
5. Definirajte verbalnu komunikaciju i navedite njena obilježja kojima se služe animatori u izvođenju animacijskih programa!
6. Definirajte neverbalnu komunikaciju i navedite njena obilježja kojima se služe animatori u izvođenju animacijskih programa!
7. Navedite oblike neverbalne komunikacije kojima se služe animatori u izvođenju animacijskih programa!
8. Navedite vrste medija komunikacije animacije u turizmu!
9. Navedite osnovne komunikacijske mreže u animaciji u turizmu!
10. Koje su to prepreke i smetnje komuniciranja u turističkoj animaciji?



**9. POTREBNE I TRAŽENE  
OSOBI NE ANIMATORA U  
TURISTIČKOJ ANIMACIJI**

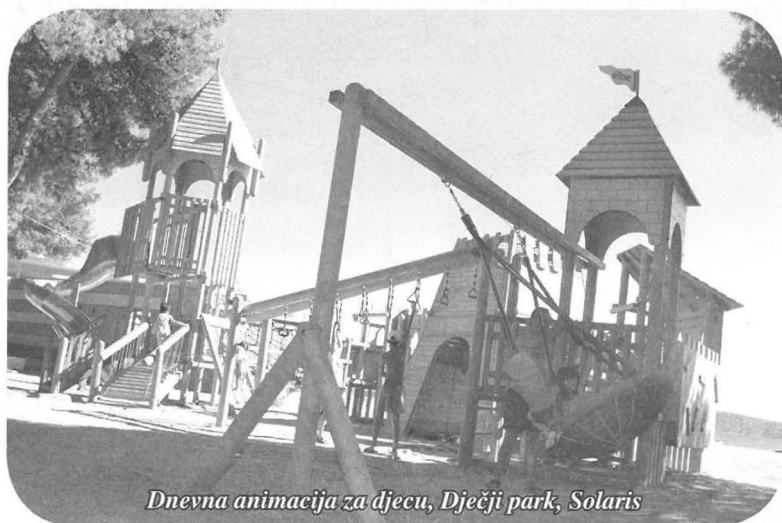


## 9. POTREBNE I TRAŽENE OSOBINE ANIMATORA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

- 9.1. Tražene psihofizičke osobine animatora
- 9.2. Tražene osobine animatora prema gostu
- 9.3. Sustav izobrazbe animatora



*Dnevna animacija za djecu, Dječji park, Solaris*



*Dnevna animacija za djecu, Dječji park, Solaris*

## 9. POTREBNE I TRAŽENE OSOBINE ANIMATORA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

Animator je prije svega turistički djelatnik koji svojim općim karakteristikama mora udovoljavati svim traženim kriterijima. Njegova aktivnost počinje prvim kontaktom s gostom, traje tijekom cijeloga vremena boravka sve do odlaska gosta što uključuje ispraćaj i obećanje da će se i u sljedećim susretima nastojati u cijelosti ispuniti sve njihove potrebe i želje. Stoga se od animatora traže posebne psihofizičke osobine, ali i određena fizička izdržljivost. Animator ne smije imati vidljive i lako uočljive nedostatke, naime on mora biti gotovo idealnoga fizičkog izgleda, tj. sa što manje fizičkih mana, starosne dobi koja nije posebno definirana, ali mora biti u skladu sa zahtjevima i sadržajem programa, a treba voditi računa i o mogućim reakcijama gostiju.

Dakle, opće fizičke osobine animatora određene su sljedećim zahtjevima:

- psihofizičkim osobinama,
- talentom i osjećajem za kontakt s gostom,
- traženom razinom naobrazbe,
- osobine koje će zadovoljiti gosta, posebne osobine prema gostu.

### 9.1. Tražene psihofizičke osobine animatora

Osobnost animatora i vanjski izgled značajne su odrednice u izboru animatora, a često su značajnije od znanja stečenih u redovnom sustavu naobrazbe kao i od vještina stečenih u izvanškolskom sustavu naobrazbe. Stoga u izboru animatora treba voditi računa o sljedećim psihofizičkim osobinama:

**Ugodna vanjština** – budući da se posao animatora vezuje uz subjektivan rad sudionika animacije, njegov izgled mora biti primjeren skupini s kojom komunicira, pa se izbor animatora usklađuje sa zahtjevima skupine.

**Optimalna životna dob** – animator mora ulijevati osjećaj iskustva i povjerenja (nikako mladenačku lepršavost ili neiskustvo), pa se životna dob animatora prilagođava zahtjevima skupine. Životna dob je često relativna, ali ona se definira prema prosječnoj životnoj dobi skupine kojoj animator izvodi animacijski program.

**Izgrađenost stavova** – što mu omogućava da dinamičan posao i stalna promjena situacije u koju ga dovodi izvođenje animacijskog programa neće utjecati na pravilnost prosudbe kada proizađu problemi zbog osobnosti skupine s kojom komunicira, ili možebitnih razlika u temperamentu ili kulturi komuniciranja.

**Zainteresiranost i angažiranost** – posao animatora zahtijeva i izgrađivanje i potvrđivanje svoga osobnoga imidža, nema unaprijed određena klišeja jer se animator mijenja prema raspoloženju i stavu skupine, kojoj se mora zainteresirano i angažirano prilagođavati.

**Čestitost** – u komuniciranju sa skupinom ostavlja osjećaj čestitosti što znači da nikad svojim verbalnim ili neverbalnim postupcima ili drugim oblicima komuniciranja ne dovodi u pitanje povjerenje koje je o njemu stvorila skupina.

**Profesionalnost** – što znači da jasnim i izgrađenim stavovima u profesionalnom odnosu s gostima, kao i u privatnom životu, mora ostavljati dojam poštenja i znalca svoje struke.

**Prirodna nadarenost** – neverbalnim oblicima komuniciranja (mimikom i gestom), ali i u verbalnom komuniciranju, mora širiti osjećaj veselja, vedrine s odmjenim profiliranim humorom, primjerenim potrebama skupine s kojom komunicira.

**Pažljivost** – uvijek mora ostaviti dojam da mu nije važan prestiž i osobne ambicije, već da je spreman pružiti uslugu i pomoći bližnjemu; mora ostavljati dojam da je nazočan zbog svakoga gosta te da će u slučaju potrebe upravo njemu prvome pomoći, riješiti njegove strahove i dileme i zadovoljiti njegove potrebe.

**Sklonost umjetnosti** – mora imati osjećaj za lijepo i skladno, odnosno mora biti kreativan u prezentiranju umjetnosti. U svemu oko sebe mora vidjeti lijepo i pozitivno, imati humanistički pristup uz osjećaj sklada među ljudima oko sebe, što treba poticati i razvijati.

**Povjerljivost** – animator mora uvijek vjerovati ljudima i polaziti od pretpostavke da su svi ljudi dobre volje i pozitivnih nakana. Ne smije nikada pokazivati sumnju u ljudske vrijednosti ili očekivati loše namjere ljudi, pa makar to bilo i na vlastitu štetu.

**pozitivna orijentiranost** – osoba koja se zalaže za dobrobit ljudi na način da se brine za ostvarivanje njihovih pozitivnih doživljaja, kako bi se ispunila njihova očekivanja i motivi izbora destinacije.

**Inteligentnost i razumnost** – animator mora biti čovjek širokih pogleda, mora raspolagati velikim brojem ulaznih informacija; u konfliktnim situacijama mora postupati inteligentno, vladati svim situacijama, racionalno donositi odluke, biti realan i uvijek vedra raspoloženja.

**Dobro zdravlje** – polazeći od sintagme «u zdravom tijelu, zdrav duh» mora imati skladan fizički izgled koji je u suglasju sa psihičkim zdravljem, što će često tražiti od animatora dodatne napore u održavanju tjelesne težine, fizičke kondicije i tjelesnoga zdravlja. U izboru animatora važno je procijeniti ravnotežu između psihičkoga i fizičkoga zdravlja.

**Energičnost i entuzijazam** – svojim postupcima, kretnjama, verbalnim i neverbalnim kontaktima mora u okruženju djelovati veoma energično, samopouzđano, često nekompromisno s visokim stupnjem entuzijazma i željom za uspjehom.

Navedeno upućuje na to da se pred animatora postavljaju složeni zahtjevi u pogledu osnovnoga karaktera i psihofizičkih osobina. Od njega se zahtijeva široka lepeza psihosenzornih osobina, razvijen osjećaj vida, sluha, osjeta i njuha. Tomu treba dodati i psihomotoričke sposobnosti, tj. vještinu i ljepotu hoda, sposobnost brza pokreta i reagiranja, trčanja, skladna i graciozna hoda, koje moraju biti na visokom stupnju, što znači da njegovo zdravlje ne smije biti oštećeno. Svemu je navedenome cilj usmjerenje svih psihofizičkih osobina animatora prema zadovoljenju potreba i želja gostiju jer animator mora stvoriti ugodnu atmosferu ispunjenu «ugodnošću i slobodom».<sup>168</sup> Stoga se od animatora traže i sljedeće značajke komunikativnosti:

**Lakoća verbalnoga izražavanja**, što znači da mora imati pravilan naglasak, jasnoću izgovora, dobar izgovor i prirodan način govora. Animator nikako ne može biti osoba s govornom manom ili oštećenim sluhom, odnosno osoba koja nepravilno izgovara određene suglasnike ili samoglasnike, jer se to posebno negativno odražava kod govora preko razglasa i sličnih naprava za pojačavanje zvuka, ali i u drugim oblicima komunikacije s većim skupinama.

**Otpornost na emocionalne pritiske**, emocionalni pritisci koji se javljaju u raznim stresnim i graničnim situacijama, traže od animatora visok stupanj samokontrole. Događaj koji je ponekad za gosta negativan ili mu stvara nelagodu, animator mora nastojati ublažiti na način da ga neće primjećivati ili će ga nastojati prezentirati u boljem svjetlu i time gostu olakšati tešku situaciju. Biti otporan na provokacije ili podražaje po svim osnovama: vjerskim, nacionalnim, boje kože, rasnim, regionalnim pripadnostima, suprotnog spola, navika za jelom ili pićem, itd.

**Taktičnost**, animator mora imati osjećaj mjere osobito prema VIP – gostima koji u skupini traže posebnu pozornost pa prema njima treba biti uslužan ili čak servilan. No, ne smije se nikada pokazati prevelik stupanj servilnosti (snishodljivost) jer to kod gosta može izazvati odbojnost, nelagodu, što ponekad ima i suprotan učinak.

**Sposobnost pamćenja**, tj. osobina da se zapažaju i pamte ne samo važne i velike stvari, već i manji detalji koji mu u procesu izvođenja programa mogu biti od velike koristi.

*Primjer: Ako je gost sklon nositi na odjeći lijepe ukrase, tada mu treba dati do znanja da je njegov detalj primijećen ili na primjer ako je prethodni dan određeni gost pio kavu bez šećera, već sljedeći dan mu treba ponuditi isto ili kavu s umjetnim sladilom. Ako gostu smeta propuh te je prethodno zamolio za mjesto s manjim propuhom, onda se kod narednog susreta to treba uzeti u obzir i bez puno obraćanja, da to primijete drugi, dati mu mjesto gdje je manje propuha, itd.*

**Vještina komuniciranja**, ovu osobinu mnogi autori smatraju osnovnim sredstvom animatora. Komunikativnost je uvijek odraz znanja, vještine, navika, karakter-

<sup>168</sup> Moisset, Ph.: «Accueil et animation», AFIT Agence Francaise de l'ingenierie touristique, oktobar 1996., Tourmai, Belgique, str. 5.

nih crta i drugih pozitivnih psihofizičkih osobina koje su temelj uspješne animacije. Stoga animator mora stil i sadržaj komuniciranja stalno usavršavati i unaprjeđivati, jer je komunikacija rezultat svih znanja i vještina koje animator posjeduje i koje se ogledaju u vještini ljepote govora, vanjskom izgledu i drugim oblicima komunikacije.

*Potrebne radnje da se poboljša vještina govora i vanjski izgled*, kao značajni segmenti komunikacije, predstaviti će se kako slijedi:

**Animatorsko usavršavanje u vještini govora** je verbalna komunikacija ili vještina govora u programima animacije. To je veoma važno jer je animator odgovoran za rad i rezultate pred skupom gostiju, tj. turista. Važno je da se ime i prezime ili neki drugi podatak vezan uz osobnost gosta izgovaraju tako da se u ukupnosti ostavi pozitivan dojam. Animator može lošim izgovorom upropastiti program, gosta učiniti nezadovoljnim, a njegov doživljaj neostvarenim.

Stoga animator mora posvetiti veliku pozornost načinu govora, što se postiže vježbanjem. Osim toga, potrebno je podignuti razinu vještine govora i znanje stranih jezika. Potrebno je poznavati i uvažavati različitost kultura i podneblja gostiju, s kojima se komunicira, što znači da taj oblik komunikacije treba razviti gotovo do najviše razine profesionalnoga znanja i vještine govora. (Ciceron je s puno vježbe od čovjeka s govornom manom postao velikim oratorom).

Nužno je i **usavršavanje animatora u neverbalnoj komunikaciji**, da bi se u izvođenju programa animacije mogao koristiti izrazima lica, pokretima tijela, tonom, mimikom ili gestom. Cilj je tako komunicirati sa skupinom gostiju da se pritom postignu pozitivni učinci. Animator će svojim psihološkim sposobnostima, tj. svojom uvijek odmjerenom i umjerenom neverbalnom komunikacijom, morati naći reprezentanta skupine s kojim će komunicirati kao s medijem i tako neverbalno dati odgovor o zahtjevima korisnika programa.

U neverbalnoj komunikaciji važnu ulogu ima odijevanje animatora, odnosno način slaganja boja, tonova i materijala, te tip i marka odjeće i obuće. Ne treba zamenariti izgled lica, kose, ruku i dr. Prigodna odjeća i obuća je ona koja odgovara godišnjemu dobu ili prigodi. Ako odjeća i obuća ne odgovaraju tim zahtjevima, tada animator samom pojavom onemogućava taj tip neverbalnoga komuniciranja s okolicom.

U turističkoj animaciji, a poglavito u neverbalnoj komunikaciji veoma je značajno povijesno, kulturno, etnološko, pa i političko nasljeđe jer se upravo elementi iz njih trebaju koristiti u uspostavljanju pravilnih odnosa prema skupini kojoj je animacija namijenjena, ne zaboravljajući želju gosta za upoznavanjem destinacije i njenoga povijesnoga i kulturnoga nasljeđa, te temeljnih odrednica ove vrste koje važe za zemlju u cjelini. U ovom specifičnom obliku neverbalne komunikacije, animator mora konzultirati stručnjake za pojedina područja, stjecati potrebna znanja,

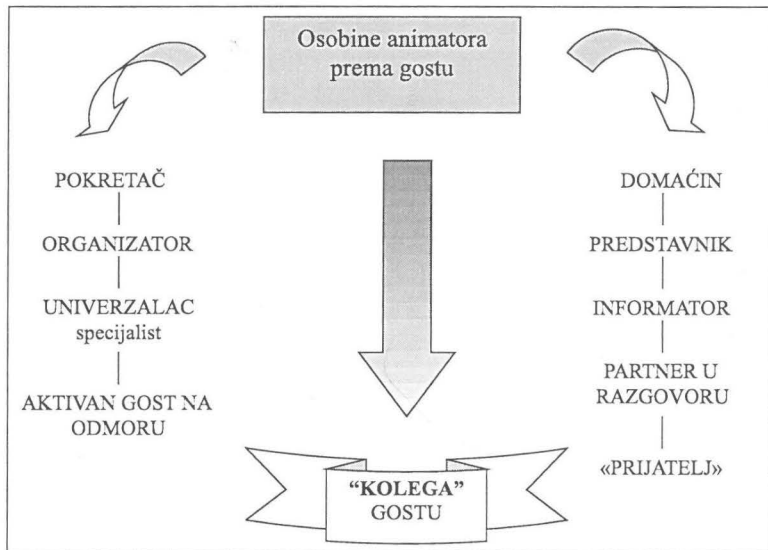
ali uvijek imati pozitivan stav prema vlastitom narodu i njegovom povijesnomu i kulturnomu nasljeđu.

## 9.2. Tražene osobine animatora prema gostu

Animator mora, kao izvršni djelatnik u organizacijskoj strukturi izvođenja programa animacije, uz psihofizičke osobine, posjedovati i školska i stručna znanja kao i posebne kompetencije da bi bio u mogućnosti pristupiti pojedincu i skupini u cjelini i shvatiti njihove želje i primiti njegove informacije kako bi djelovao kao njihov aktivni partner u izvođenju predviđena programa animacije.

Turistički animator, u svojoj komunikaciji, ostvaruje svrhu i cilj postojanja animacije u objektu ili turističkoj destinaciji. Stoga animator u svojoj «umjetničkoj» kreaciji ispunjava velik broj zadataka koje je pred njega postavio menadžerski tim. Cilj je uvijek gost – pojedinac koji se nikada ili veoma rijetko pojavljuje sam, već je on dio skupine koju animator obrađuje. Polazeći od motiva i želje gosta za doživljajem, animator se prema gostima mora postaviti veoma specifično i složeno jer ako gost osjeti odbojnost, onda je zasigurno cijeli projekt osuđen na propast.

Slika br. 17: Uvjeti koje mora ispunjavati animator prema gostu



Izvor: Ravkin, R., »Animacija u turizmu«, Založba mladinska knjiga, Ljubljana, 1989., str. 58.

**Kolega.** Animator se prema gostu postavlja kao prema kolegi, ali ne zato što su oni ravnopravna statusa ili iste profesije, već zato što će biti sudionici istih aktivnosti

koje se provode u vrijeme godišnjega odmora. Gost koji je po svojoj profesiji kirurg ne traži za vrijeme godišnjega odmora kolegu po profesiji, već kolegu s kojim će za vrijeme odmora razgovarati primjerice o tenisu, s njim igrati tenis i otvarati druge teme od zajedničkoga interesa. Na taj se način gost u hotelu odmara od svakodnevnih stresnih situacija, za kratko vrijeme na njih zaboravlja i odlazi u drugi svijet u svijet hobija i opuštanja tj. doživljava onoga što i očekuje od svojeg boravka u objektu ili turističkoj destinaciji. Uspješan je onaj animator koji se gostu, tj. posjetitelju neke turističke destinacije postavi kao kolega te mu pomaže podariti sve blagodati određene animatorske aktivnosti.

**Pokretač.** Animator je za skupinu savjetnik i pokretač njihovih aktivnosti, pristupa im kao kolega te omogućuje realizaciju njihovih traženih i očekivanih doživljaja. Gosti se u novom svijetu (hotela ili destinacije) teško snalaze, ponekad su i zbunjeni i nesigurni pa ih netko mora pokrenuti i savjetovati. Tu nastupa animator sa svojim znanjem i sposobnošću, te u gostima pokreće i oživljava njihove skrivene želje i potrebe.

**Organizator.** Animator je uvijek organizator jer u njemu gost vidi kolegu, savjetnika i osobu na koju se može osloniti, pa mu se prepušta u cijelosti i s punim povjerenjem.

**Univerzalac.** Taj je pojam vezan za animatora koji će se uvijek snaći, pa čak i u ekstremnim slučajevima, te će biti od pomoći gostu koji to s pravom i očekuje. Gost očekuje uslugu i mora je dobiti, jer su animator i gost kolege, a animator je još i savjetnik i organizator, što znači da mora biti i univerzalac.

**Specijalist.** Podrazumijeva osobinu animatora da se posveti pojedinom području animacije u kojem ima znanja i sposobnosti, čime daje imidž programu i goste okuplja na posebno zanimljiv i učinkovit način.

**Aktivan gost na odmoru.** Animator je profesionalni djelatnik u turizmu koji mora pokrenuti i organizirati animacijsku aktivnost u svim uvjetima i okolnostima. Kako njegov «kolega» gost očekuje dobar program, animator će mu sukladno njegovim očekivanjima pružiti osjećaj da su u cijelosti ispunjene njegove želje i motivi.

**Domaćin.** Animator je uvijek domaćin gostu. Animator je domaćin u objektu (hotelu) te uvijek mora predstavljati i uvažavati menadžment hotela, te tvrtku kojoj hotel ili objekt pripadaju. Animator je domaćin i na razini grada, odnosno županije, a ako treba mora štiti boje države, njezine simbole, ugled i građane. Animator će kao domaćin uvijek dati do znanja da se ponosi što pripada zajednici koju predstavlja.

**Predstavnik.** Animator je i predstavnik. Biti predstavnik, za animatora u turizmu ne znači imati posebna ovlaštenja, već to znači štiti interese onoga koga zastupa.

**Informator.** Animator je i izvan kruga profesionalnoga komuniciranja nositelj informiranja gostiju, ako oni za to pokažu osobito zanimanje. U novoj zemlji, izvan mjesta stalnoga boravka, izvan svoje stalne profesije i svoga svakodnevnoga okru-



ženja, a u želji da se rastereti psihičkih pritisaka, gost traži što veći broj pouzdanih informacija, pa se od animatora očekuje da taj zadatak obavi korektno i iscrpno.

**Partner u razgovoru.** Budući da je komunikacija u najširem smislu razgovor između dvije ili više osoba, upravo se time daje određenje osnovnoga pojma animacije. Od animatora gost u hotelu ili destinaciji očekuje da se s njim razgovara, te da kroz razgovor sakuplja informacije koje ga zanimaju. Animator će razgovor iskoristiti da uputi gosta u što kvalitetnije korištenje pogodnosti koje destinacija pruža.

**Prijatelj.** Animacija može biti uspješna samo onda ako se uspostavi profesionalni, ali i prijateljski odnos između dva sudionika u komunikaciji. Dobru informaciju i koristan naputak može gostu dati samo onaj koji se smatra prijateljem. Prijatelj će savjetovati gosta gdje provesti ugodno popodne i sl. Uvijek se gost ugodno osjeća ako ga domaćin prihvati kao prijatelja, a predstavnik domaćina u hotelu ili destinaciji svakako je animator.

Na kraju može se zaključiti da animator turističkih programa mora imati neke posebne i ponekad veoma profinjene osobine kako bi zadovoljio potrebe i želje turista tj. gosta animacijskog programa. Zadovoljiti gosta (posjetioca) turističko ugostiteljskog objekta ili turističke destinacije često je uvjetovano posebnim znanjima i kompetencijama upravo prema gostu. Gost, turist, pojedinac, na kraju je samo čovjek koji očekuje novi doživljaj, upravo za sebe i na način kako to samo on zamišlja i očekuje, a očekuje novi doživljaj kojeg mu može i treba pružiti upravo animator turističke animacije.

### 9.3. Sustav izobrazbe animatora

U Republici Hrvatskoj postoji višegodišnje iskustvo u izobrazbi animatora, a pravnu podlogu ima u «Zakonu o turističkoj djelatnosti»,<sup>169</sup> kao i u «Pravilniku o stručnom ispitu za turističke animatore».<sup>170</sup> Pravilnikom je regulirano da animator mora imati srednju stručnu spremu (srednja škola iz turizma, ekonomiju ili neka druga adekvatna srednja četverogodišnja škola), da bi mogao pristupiti stručnom ispitu. Stručni se ispit polaže pred ovlaštenim povjerenstvom, a uspješno položen ispit osigurava «licencu», odnosno dozvolu za obavljanje ove profesije. Stručno povjerenstvo imenuje Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore primjenjivao se do 2008. godine u Hrvatskoj, po njemu je obučeno i položilo ispit više od 750 animatora, ali je stavljen van primjene. Svojim iskustvom i stečenim znanjima postoji određeni

<sup>169</sup> «Zakon o turističkoj djelatnosti», Narodne novine, br. 8/96.

<sup>170</sup> «Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore», Narodne novine, br. 95/96.

broj animatora koji mogu, osim svoga profesionalnoga rada, biti i voditelji praktičnoga rada, tj. edukatori budućih mladih animatora. Svoja su znanja i vještine stekli izobrazbom na domaćim i inozemnim učilištima i institucijama, a stečena teorijska i praktična znanja potvrđivali višegodišnjim radom u hotelima, klubovima i turističkim destinacijama u zemlji i inozemstvu. U Republici Hrvatskoj animatori se mogu izdvajati iz redova učenika i studenata koji se školuju u srednjim i višim školama te na fakultetima. «Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore» predviđao je da se ispitni program (koji je obuhvaćao potrebna teorijska znanja i praktična iskustva) verificirao se pred ispitnim povjerenstvom koje su ocjenjivale minimum potrebnih znanja i vještina koje je pristupnik koji je želio licencu «animatora» morao posjedovati.

Pravilnikom su propisani opći i posebni sadržaji, pa stoji da se iz općega dijela stručnoga ispita za turističke animatore, znanje animatora provjeravalo iz sljedećih područja:

1. osnove političkoga i gospodarskoga sustava Republike Hrvatske;
2. osnove turizma i turističkog zakonodavstva;
3. osnove kulture jezičnoga izraza;
4. strani jezici.

Iz posebnoga dijela stručnoga ispita za turističke animatore, provjeravali su se sljedeća specijalistička znanja:

1. turistički animator;
2. aspekti turističke animacije;
3. vizualna komunikacija u turističkoj animaciji.

Pristupnik za animatora pred povjerenstvom polaže i praktični dio koji se sastojao od sljedećih vještina:

- rad s mikrofonom;
- praktične vježbe u radionici vizualne komunikacije;
- specijalizirane radionice za izradu predmeta iz domene animacije;
- izvođenje igri;
- praktično izvođenje hobija i dr.

Osim redovnog sustava izobrazbe, spomenuti Pravilnik traži od animatora i dodatna stručna znanja kojima se želi doprinijeti stvaranju digniteta ove profesije, te zaštiti poslodavca koji će imati mogućnost da angažira samo «licencirane» animatore. To je menadžmentu u turističkoj animaciji pomoć u stvaranju zdravije tržišne konkurencije, a animatorima se želi dati dignitet te zaštititi njihova stručna znanja i vještine.

Iskusni animatori koji su proveli u praksi više od dvije godine postaju često voditelji, menadžeri, ali i poduzetnici turističke animacije. Bez obzira na normativni

sustav izobrazbe, animatori se moraju stalno usavršavati. U želji da postanu kvalitetniji i da udovolje svim potrebnim uvjetima, animatori koji izvode programe u animaciji u turizmu moraju se posebno usavršavati i razvijati u sljedećim znanjima:

- stalno povećavati razinu kvalitete verbalne komunikacije (podizati razinu znanja stranih jezika, kvalitetu postojećih znanja i širiti znanja iz novih stranih jezika),
- stalno povećavati razinu kvalitete neverbalnih komunikacija (znanja i vještine o oblačenju, odijevanju, bojama, izgovoru, efektima, itd.),
- povećavati znanja i usvajati nova znanja o novim tehnikama koje su od osnovne važnosti za izvođenje animacijskih programa (nove tehnologije prijenosa zvuka, svjetla, efekti, itd.),
- pratiti i stjecati nova znanja o animacijskim programima, pratiti potrebe i trendove, kao i modu u razvoju novih potreba i navika turista, kao i potencijalnih putnika,
- pratiti opće trendove, zabave, sporta, rekreacije i navike ljudi poglavito koji žive u prostorima (regijama) i zemljama za nas osnovnih, ali i potencijalnih emitivnih turističkih tržišta,
- stalno težiti novim znanjima, vještinama i kompetencijama o općem sustavu osobne kvalitete života i rada, pratiti kvalitetu života i rada drugih konkurenata i sebi usporedivih animatora i animacijskih programa,
- brinuti o osobnom izgledu, osobnom zdravlju, fizičkom i psihičkom, težiti kvaliteti života.

Iznesene opće potrebe i posebnosti usavršavanja i razvoja animatora u turističkoj animaciji briga su svakog turističkog djelatnika, te tako i animatora kako bi svojim radom zadovoljili potrebe i motive turista s jedne strane i doprinijeli povećanju turističke potrošnje s druge strane. Podizanje kvalitete rada animatora doprinosi povećanju opće kvalitete turističke ponude i čini stalni čimbenik povećanja rasta kvalitete turističkih sadržaja, čime se ostvaruje stalni cilj, a to je povećanje kvalitete turističke ponude kao sustava koji u novim uvjetima proizlazi iz turističke potražnje.

Iznesene tražene osobine i obilježja animatora čine ga turističkim djelatnikom koji po svojim znanjima, vještinama i kompetencijama mora imati optimalnu razinu kvalitete prirodnih osobina, optimalnu razinu općih znanja sa posebnim naglaskom na opću kulturu i znanja o nacionalnoj i svjetskoj povijesti i ostalim općim znanjima. Mora imati iskustvo, optimalnu životnu dob, gdje se nikako ne može naglašavati isključivost u broju godina, već se mora inzistirati na optimalnoj životnoj dobi kojom će ostvariti od animatora tražene zadatke i obaveze, na način da zadovolji gosta bez obzira koliko imao godina i koju životnu dob očekuje da ima animator. Animator sa svojim posebnim kvalitetama mora zadovoljiti svojim izvedenim programom očekivanu razinu programa sa kojom će gost biti zadovoljan i doživjeti očekivani doživ-

ljam, ispuniti svoje motive i očekivane potrebe za događajem u turističkoj destinaciji ili ugostiteljskom objektu.

## **Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja POTREBNE I TRAŽENE OSOBINE ANIMATORA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI:**

1. Odredite ulogu i značaj animatora u izvođenju animacijskih programa kao dijela turističke ponude!
2. Definirajte animatora u turističkoj animaciji!
3. Koja je uloga animatora u prezentaciji turističke destinacije?
4. Navedite kako animator prezentira, turističku destinaciju, turističko ugostiteljsku tvrtku, turistički objekt, turistički programa, animacijski programa ili neki drugi program turističke ponude!
5. Kojim to osobinama animator doprinosi kvaliteti doživljaja turističke destinacije?
6. Navedite koje opće osobine mora imati animator!
7. Navedite koje su tražene psihofizičke osobine animatora!
8. Navedite osobine koje mora imati animator prema gostu!
9. Kako se postaje animator u turizmu?
10. Kojim znanjima animator povećava svoju kvalitetu, znanja, vještine i kompetencije?



*Animator na zadatku s djecom, Rabac*



10. OSNOVE MARKETINGA  
U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

## 10. OSNOVE MARKETINGA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

### 10.1. Primjena marketinga u turističkoj animaciji

### 10.2. Marketing mix u turističkoj animaciji

### 10.3. Cijene i kalkulacije u turističkoj animaciji

### 10.4. Promocija i propaganda programa turističke animacije

10.4.1. Propaganda animacijskih usluga (oglašavanje)

10.4.2. Osobna prodaja animacijskih programa

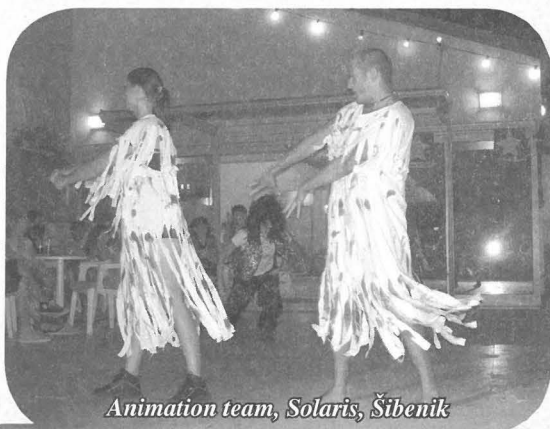
10.4.3. Izravni marketing animacijskih programa

10.4.4. Unaprjeđenje prodaje animacijskih programa

10.4.5. Publicitet animacijskih programa i usluga

10.4.6. Odnosi s javnošću animacije u turizmu

### 10.5. Kanali prodaje programa turističke animacije



## 10. OSNOVE MARKETINGA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI

Animacijske usluge ostvaruju postavljene ciljeve samo u uvjetima tržišne valorizacije i to na turističkom tržištu s ciljem zadovoljenja potreba i motiva turista. Tržišno valorizirati animacijsku uslugu u suštini se ostvaruju kroz aktivnosti marketinga. Primjena marketinga u turističkoj animaciji nešto je posebnija te se u nastavku želi utvrditi posebnosti i različitosti primjene marketinga u turističkoj animaciji za razliku od primjene marketinga u drugim tržišnim valorizacijama drugih turističko-ugostiteljskih usluga i proizvoda.

Opći pojam marketing kao termin nema odgovarajući prijevod u hrvatskom jeziku. Marketing u animaciji u turizmu isto je teško prevodljiv i rijetko definiran. Ako za objašnjenje pojma marketing potražimo vezu s glagolom «to market», možemo ga prevesti kao trženje ili spremnost na kupnju, tj. kupnja ili prodaja na tržištu.<sup>171</sup> Marketing možemo prevesti izrazom kao «tržišno poslovanje»<sup>172</sup>

Marketing se odnosi na istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, planiranje tržišta, unapređenje prodaje, prodaju i distribuciju, postprodajne usluge potrošačima, planirane cijene i promociju,<sup>173</sup> te je za očekivati da se u teoriji i praksi marketingom bave mnogi i da različito tumače važnost navedenih kategorija. Iz navedenih razloga ima više definicija, a navode se samo neke od njih.

«Marketing je bilo koja akcija ili aktivnost koja potencijalnu vezu između proizvođača i potrošača pretvara u stvarnu».<sup>174</sup>

«Marketing je osebujan način promišljanja i djelovanja pojedinaca, poslovnih grupa poduzeća, korporacija neprofitnih poslovnih i ostalih institucija, koja sudjeluju u razmjeni različitih vrijednosti (ideje, ljudi, institucije, klasična roba, znanje, informacije i sl.) na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i globalnom tržištu».<sup>175</sup>

«Suvremeni marketing označava poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno i to profitabilno, zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuje kao tražnja».<sup>176</sup>

«Marketing uz to što je poslovna orijentacija, koncept i poslovna filozofija, predstavlja i skupinu aktivnosti i upravljački poslovni proces. Marketinške aktiv-

<sup>171</sup> Grupa autora: Masmedijin poslovni rječnik, Zagreb 1991., str. 247.

<sup>172</sup> Rocco, F.: Rječnik marketinga, Informator Zagreb 1991., str. 123.

<sup>173</sup> Previšić, J. i Ozretić-Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, 1999., str. 8.

<sup>174</sup> Cox, R., Anderson, W., Shapiro, S. J.: Theory in Marketing, Homewood, 1964., str. 57.

<sup>175</sup> Grupa autora, ibid., str. 247.

<sup>176</sup> Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga, Zagreb, 2000., str. 16.



nosti se izražavaju kroz elemente marketinškog miksa, tzv. 4-P<sup>177</sup> (proizvod, cijena, distribucija i promocija), a proces marketinga predstavlja slijed objedinjavanja ciljeva i resursa poduzeća u skladu s prilikama i mogućnostima u okruženju». <sup>178</sup>

Iz navedenih definicija razvidne su neke osnovne značajke i moguće je vidjeti marketinga kao poslovne koncepcije, poslovne funkcije, ekonomskog procesa i znanstvene discipline.

Opći pristupi marketingu kao opće tržišne kategorije kada se primjenjuju na tržišni pogled animacijskih usluga i k tome na posebno turističko tržište dolazi se do saznanja da se marketing animacije u turizmu odnosi na istraživanje segmenta turističkog tržišta, planiranje animacijskih usluga-proizvoda, planiranje tržišta animacijskih usluga, unapređenje prodaje animacijskih usluga, prodaje i distribucije animacijskih usluga, analize učinka animacijskih usluga koje su realizirane i sa kojima su zadovoljene potrebe i motivi turistima, planiranje cijena i promocije animacijskih usluga.

Marketing animacije u turizmu je dakle kao znanstvena disciplina usmjerena na izučavanje aktivnosti i postupaka koji su u danim okolnostima usmjereni na najviši mogući stupanj efikasnosti zadovoljenja potreba i motiva turistima koji su odabrali neki animacijski program bilo u turističkoj destinaciji ili nekom ugostiteljskom objektu, kao i povezivanje ponude i potražnje animacijskih usluga.

U postavljanju ciljeva marketing animacije u turizmu koristi se sustavni pristup, a to je poslovna funkcija koja je utemeljena na: identifikaciji, anticipaciji (predviđanju) i anticipativnim očekivanjima, definiranju i zadovoljavanju potražnje tj. potreba i motiva turista.

Marketing animacije u turizmu je poslovna koncepcija jer se temelji na koncepciji potražnje, koncepciji zadovoljavanja potražnje, koncepciji animacijskih usluga-proizvoda, koncepciji razmjene, koncepciji tržišta i koncepciji marketera (sudionika).<sup>179</sup> Sudionici u tržišnoj realizaciji animacijskih programa u turističkoj animaciji su u suštini animatori i gosti koji sudjeluju u animacijom programu, na principima dobrovoljnosti i aktivnosti. Polazeći od saznanja da je marketing poslovna koncepcija koja je univerzalna zato što je primjenjiva na sva poduzeća i tržišne djelatnosti, a neovisna o veličini, djelatnosti ili zemlji porijekla,<sup>180</sup> mora se zaključiti da su principi marketinga veoma primjenjivi i u animaciji u turizmu. Tako je marketing animacije u turizmu primjenjiva i nezaobilazna znanstvena disciplina i skup znanja i vještina u tržišnoj valorizaciji animacijskih programa kao dijela turističke ponude. Animacijski programi su dio turističke ponude i nezaobilazan element tu-

<sup>177</sup> Previšić, J. i Ozretić-Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, 1999., str. 7.

<sup>178</sup> Previšić, J. i Ozretić-Došen, Đ., *ibid.*, str. 7.

<sup>179</sup> Previšić, J. i Ozretić-Došen, Đ., *ibid.*, str. 8.

<sup>180</sup> Previšić, J. i Ozretić-Došen, Đ., *ibid.*, str. 7.

rističke potražnje, polazeći od navedene konstatacije dolazi se do važnosti primjene marketing koncepcija.

Kao ekonomski proces marketing animacije u turizmu povezuje cijeli niz turističkih usluga i čini kohezijsku snagu stvaranja zadovoljstva i doživljaja turista, čini važnu snagu u kreiranju kako bi turisti sveobuhvatno doživjeli ponudenu turističku destinaciju i doživjeli motive koji su ih i doveli u neku turističku destinaciju.

S obzirom na brzi proces razvoja marketinga i još uvijek nije nedovoljno teoretski objašnjen pojam marketinga u turističkoj animaciji u praksi, a isto tako i u teorijskom pogledu, jer nije jednostavno dati definiciju marketinga u turističkoj animaciji. Kao rezultat promjena u okruženju, koje su uvjetovane razvojem znanosti, tehnologije, izmjenom društvenih sustava, marketing u turizmu pa tako i njegova posebnost primjene u turističkoj animaciji kao dijelu turističke ponude sve se više razvija i javlja se potreba njegovog definiranja, globalizira, ali isto tako i specijalizira.

Marketing u animaciji i u turizmu kao aktivnost koja potiče razmjenu nekih vrijednosti ili realizaciju neke ideje kao pokretačke snage u turističkoj ponudi iziskuje veliki napor i mnogo uloženog truda i vremena.

Animacijski proizvod ili usluga se ne prodaju sami, njih prodaje odlučnost i snaga animatora. Kako prodati gostu koji će doputovati ili je već doputovao u turističku destinaciju (u sklopu ručka ili večere, rekreacije na tenisu, opuštanja na wellness programu itd.) koji želi samo doživljaj, jedinstven i neponovljiv, a uz to osim zadovoljstva gosta i doživljaja, mora se ostvariti bolji financijski efekt, pitanje je marketinškog pristupa animacije u turizmu. Primjena marketinga u animaciji u turizmu se odražava ne samo na sadašnjost, već se posebno odnosi na budućnost, kada će sustav ponude i potražnje biti još složeniji, a zahtjevi turista složeniji i prošireni sa više potreba i višim razinama ponuđenih animacijskih usluga.

## 10.1. Primjena marketinga u turističkoj animaciji

Primjena marketinga u turističkoj animaciji kao poslovne koncepcije mora biti prisutna kod svakog turističko ugostiteljskog subjekta, bilo na lokalnom, na nacionalnom tako i na međunarodnom tržištu, ukoliko žele ostati i opstati na sve zahtjevnijem turističkom tržištu. Tako je i primjena marketinga u turističkoj animaciji sve prisutnija te agencije za marketing i specijalizirane tvrtke za animacijske programe djeluju kao specijalizirane agencije-tvrtke sa brendiranim programima koje turisti traže i izvan mjesta boravka ili ih traže jer ih poznaju. Primjena marketinga u turističkoj animaciji obuhvaća široko područje djelovanja. Mogućnost primjene marketinga u turističkoj animaciji:

- Ako polazimo od činjenice da je turistička animacija sustavni dio turističke ponude koji znači obogaćenje turističke ponude programiranim turističkim sadržajima kao poticaj turistima na sadržajni boravak.

- U nastojanjima dostizanja više tržišne pozicije presudan je upravo novi animacijski proizvod-usluga, gdje upravo proširenje animacijskih programa u svim oblicima i vidovima ima jednu od presudnih uloga. Kada se ističe potreba o novom turističkom proizvodu, onda kao prvo, treba naglasiti mogućnost Hrvatske da na turističko tržište plasira raznoliku strukturu animacijskih programa koji su prepoznatljiviji sa puno hrvatskih i lokalnih elemenata, (folklorni elementi, etnografski elementi, povijesno nasljeđe, kulturno nasljeđe itd.). U Istri i Kvarneru sopile-roženice, u Dalmaciji klapsko pjevanje, u Lici lička janjetina i nošnja, u Hrvatskom zagorju štrukle i pjesma, u Slavoniji tamburice i jela itd.
- Na turističkom tržištu se nudi onaj animacijski program koji će se konzumirati, onaj koji je već prepoznatljiv i koji turisti poznaju (štrukle u Zaboku, wellness u Opatiji, jedrenje na Kornatima, tenis u Umagu, cruiser posjeti u Dubrovniku itd.
- Animacijski program se nudi na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu, od specijaliziranih agencija za turističku animaciju, agencije i programi koji imaju već brendirane programe.

Primjenu marketinga u turističkoj animaciji možemo podijeliti na područja:

- marketing u turističkoj animaciji na području športa i rekreacije,
- marketing u turističkoj animaciji na području zabavnih programa,
- marketing u turističkoj animaciji na području kulturno umjetnički programa,
- marketing u turističkoj animaciji na ostalim područjima,
- marketing u turističkoj animaciji na produkte i adventure programe,
- marketing u turističkoj animaciji na području zdravstvenog boravka gostiju u ljevakovitim kupalištima,
- marketing na području zdrave prehrane i posebnih oblika ponude prehrane gostiju i turistička animacija,
- marketing animacije u wellnes & spa programima kao turistička ponuda i animacija u turizmu.

Primjene koncepcije marketinga u turističkoj animaciji na svim područjima želja je i cilj turističkih i ugostiteljskih poduzeća, jedinica lokalne samouprave. U primjeni koncepcije marketinga u turističkoj animaciji nužan je proces upravljanja marketingom koji sadrži:

- istraživanje i grupiranje ciljnih tržišta (grupiranje ideja za nove turističke proizvode, testiranje tehnologije i kvalitete turističkog proizvoda te postupak prihvatanja proizvoda od strane tržišta),
- analiza o procjeni osvajanja tržišta (marketing okoline, ponašanja potrošača).
- razvoj strategija marketinga,
- planiranje taktika marketinga (odabir strategija planiranja, odabir strategije osvajanja tržišta, odabir područja djelovanja turističke animacije,
- odabir jačine djelovanja marketinga i kontrole.

Radi utvrđivanja ciljeva, predmeta i vremena za realizaciju određenog plana, primjena marketinga u turističkoj animaciji zasniva se procesu planiranja.

Ciljevi planiranja marketinga u turističkoj animaciji mogu biti utvrđeni kvantitativno i kvalitativno.

Predmet planiranja može biti pojedina marketinška aktivnost u turističkoj animaciji ili elementi marketing-mixa (primjerice samo promocija).

Prema vremenu planiranje marketinga u turističkoj animaciji može biti:

- dugoročno planiranje marketinga u turističkoj animaciji (razdoblje duže od 5 godina),
- srednjoročno planiranje marketinga u turističkoj animaciji (razdoblje od 1 do 5 godina),
- kratkoročno planiranje marketinga u turističkoj animaciji (godišnji, tromjesečni, mjesečni plan),

Marketing plan u turističkoj animaciji možemo okarakterizirati kao skup aktivnosti koje je potrebno provesti, tj. dokument na temelju kojeg se provode i nadziru akcije marketinga u turističkoj animaciji pojedine tvrtke, bilo da je to turističko ugostiteljska tvrtka, turistička zajednica (društvena organizacija u turizmu), ili specijalizirana tvrtka za realizaciju animacijskih programa.

Za uspješno planiranje i primjenu marketinga u turističkoj animaciji na svim područjima djelovanja neophodno je poznavanje funkcije marketinga. Funkcije marketinga možemo povezati s elementima Marketing mixa u turističkoj animaciji na svim područjima djelovanja.

## 10.2. Marketing mix u turističkoj animaciji

Marketing mix<sup>181</sup> je uz pojam životnog ciklusa robe, zaštitni znak za koncepciju marketinga i tržišnu usmjerenost poduzeća, korporacija i institucija.<sup>182</sup>

Proizvod, cijena, promocija i distribucija, standardni su elementi marketing mix-a. Posebno pripremljeni i međusobno usklađeni elementi marketing mix-a kao kombinacija kontroliranih varijabli koriste se za određivanje ciljne tržišne skupine potrošača (kupaca) i ostale javnosti, s ciljem ostvarenja željene razine prodaje na ciljnom tržištu.

<sup>181</sup> Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Zagreb, 1994. str. 17., (Opće poznati i priznati izraz Marketing mix moguće je prevesti i koristiti u duhu hrvatskog jezika, kao marketing splet. Vezano za međunarodnu opću prihvaćenost, kao i jasnijeg distanciranja od pojma «promocijski mix (splet)» koristit ćemo naziv Marketing mix.).

<sup>182</sup> Grupa autora: Masmedijin Poslovni rječnik, str. 247, 248.

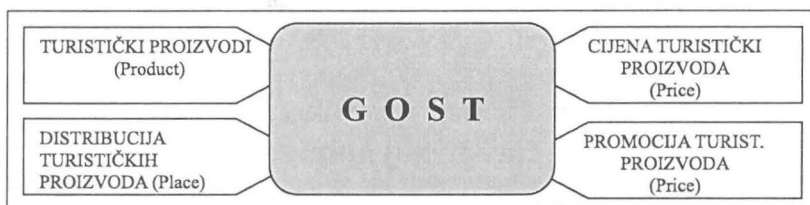
Elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji isti kao i kod marketinga drugih djelatnosti, ali s obzirom na područje primjene elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji su posebni.

Turistički proizvod i uslugu, cijene turističkih proizvoda i usluga, distribucija turističkih proizvoda i usluga i promocija turističkih proizvoda i usluga osnovni su elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji.

Marketing mix-a u turističkoj animaciji možemo definirati kao optimalnu kombinaciju elemenata marketinga koja rezultira ostvarenje optimalnih rezultata poslovanja gospodarskog subjekta hotelsko turističke djelatnosti. Za ostvarenje optimalnih rezultata poslovanja, svaki od elemenata mora u potpunosti ispuniti očekivane zadatke da bi se ostvarili optimalni učinci za kupce, ali i za turistički proizvod odnosno poslovnu organizaciju koja nastupa na tržištu. Presudan element marketing mix-a u turističkoj animaciji je turistički proizvod. «Lošem i nekvalitetnom proizvodu rijetko će pomoći uspješna promocija i distribucija te niska cijena.<sup>183</sup> Ali i ostali elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji moraju biti na očekivanoj razini kvalitete turističkog proizvoda, jer dobar proizvod neće ostvariti dobar rezultat ukoliko je cijena previsoka, distribucija neorganizirana ili promocija loše izvedena.

Radi specifičnosti pojedinih elemenata, potrebno je objasniti strukturu elemenata marketing mix-a u turističkoj animaciji.

Slika br.18: Standardni elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji



Izvor: Obrada autora, Opatija, prosinac 2007.

Važna je činjenica da je marketing mix-a u turističkoj animaciji kombinacija elemenata koji se mogu kontrolirati, pa subjekti ugostiteljsko turističke djelatnosti se njima koriste da bi postigli planiranu razinu prodaje turističkih proizvoda na ciljane tržišta.

Analizom strukture elemenata marketing mix-a u turističkoj animaciji ne možemo zanemariti činjenicu da je okruženje u kojem djeluje vezno na ukupne prilike u nekom društvu. To nam govori da na elemente marketing mix-a u turističkoj animaciji neminovno utječu dobre o loše strane određenog društva. Iz tih razloga po-

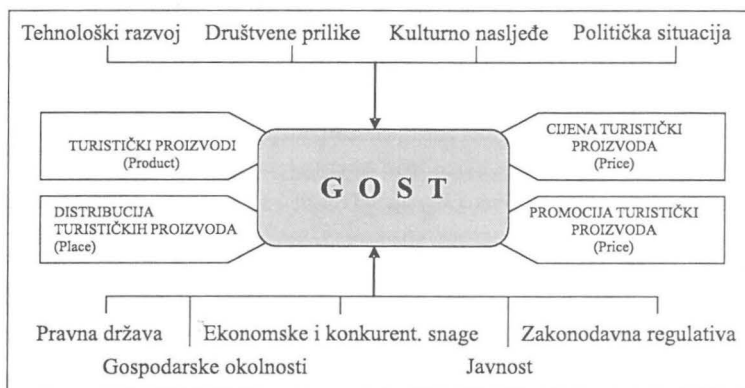
<sup>183</sup> Bartoluci, M.: Ekonomika i menadžment porta, Informator Zagreb, Zagreb 2003., str. 246.

trebno je ukazati na strukturu turističkog marketing okruženja i karakteristike uvjeta u kojima djeluje.

Značajan utjecaj okruženja na izabranu strukturu marketing mix-a u turističkoj animaciji imaju tehnološke, ekonomske i konkurentske snage, ali isto tako i društvene, zakonodavne, pravne i političke snage. Promatrano u širem kontekstu, značajan je utjecaj standardnih elemenata marketing mix-a i utjecaj okruženja i izvan državnih granica obzirom da se turistički proizvod nudi ne samo na domaćem već i na međunarodnom tržištu.

Pojam marketing mix-a u turističkoj animaciji može se okarakterizirati kao usklađeni program nastupa turističkog proizvoda na tržištu.

Slika br. 19: Okruženje Marketing mix-a u turističkoj animaciji



Izvor: Obrada autora, Opatija, prosinac 2007.

Ako pogledamo marketinško okruženje u širem kontekstu ili makrookruženje, najširi krug čini okruženje odnosno varijable koje su od utjecaja na turistički proizvod i animaciju u turizmu, a na koje subjekti ugostiteljsko turističke djelatnosti ne mogu utjecati, a to su tzv. nekontrolirane činitelji.

Među elemente mikrookruženja na koje subjekti ugostiteljsko turističke djelatnosti ne mogu utjecati ili je utjecaj na njih vrlo težak možemo istaknuti konkurenciju, javnost, dobavljače i sl.

Makrookruženje kao šire društvene snage neminovno imaju utjecaja na mikrookruženje subjekata ugostiteljsko turističke djelatnosti, pa tako i na proizvode koje oni nude. Kao značajne komponente u mikrookruženju poslovnog subjekta možemo spomenuti: tehnološki razvoj, gospodarske okolnosti, ekonomske i konkurentske snage, kulturne snage i nasljeđe, politička situacija, pravna država, javnost i dr.

Za činitelje marketinškog okruženja animacijskih programa koje je uvjetno moguće kontrolirati, navodi se činjenica da su kontrolirani činitelji animacijskog programa, među koje se može svrstati: cijene i kalkulacije animacijskih usluga, pro-

mocija i propaganda programa animacijskih programa, kanali prodaje animacijskih programa.

### 10.3. Cijene i kalkulacije u turističkoj animaciji

Program turističke animacije realizira se na turističkom tržištu sa ciljem da zadovolji potrebe i motive turista i da doprinese zadovoljenju potreba poduzetnika kako bi povećao turističku potrošnju odnosno ostvario planiranu dobit od animacijskog programa. Kao standardni element marketing mix-a u turističkoj animaciji, cijena ima značajnu ulogu u realizaciji programa turističke animacije te značajno utječe na konačne rezultate marketinškog napora, realizacije animacijskih programa.

Formiranje cijene za bilo koji proizvod ili uslugu uvjetovano je sa više čimbenika, što je posebno zahtjevno za formiranje cijena usluga u turističkoj ponudi pa tako i za formiranje usluga ponude turističke animacije. Turistička putovanja i turističke usluge, shvaćaju se u različitim zemljama, odnosno različitim dijelovima svijeta, na različite načine, a to proizlazi iz različitog stupnja gospodarskog i kulturnog razvoja pojedinog društva.<sup>184</sup> Elementi kao što su BDP po glavi stanovnika, državno uređenje, gustoća, naseljenost, naobrazba stanovništva, vjera, udio gradskog stanovništva, bitno utječu na motivaciju turističkog putovanja pojedinca u svakom društvu.

Ova je činjenica značajna jer o njoj direktno ovisi razvoj ukupnog turističkog gospodarstva, turistička ponuda na pojedinom nacionalnom tržištu, a isto tako i njihova cijena. Način formiranja cijene specifičan je za svako društvo tj. nacionalno tržište te ovisi o stupnju gospodarskog i kulturnog razvoja svakog društva.

Kao osnovni faktori koji utječu na način formiranja cijena i primjenu metoda, a vezano za cijene turističkog proizvoda, koje omogućuju osvajanje potrošača-turistagostiju u turističkoj industriji su: potreba za turističkim putovanjem, kupovna snaga stanovništva, dovoljno slobodnog vremena, dostupnost kapitala, ulaganje u marketing (novak marketinških napora) i dostupnost znanja.

Pored očekivane razine kvalitete animacijskog programa, zadovoljavanje očekivanih doživljaja (zabava i rekreacija, psihički odmor, upoznavanje kulturnih znamenitosti i kulture kraja, itd.) igraju značajnu ulogu u određivanju cijene animacijskih usluga. Zadovoljstvo i očekivani doživljaj kao osnovni cilj animacijskog programa, može se izraziti:

$$\text{Zadovoljstvo} = \text{korist} - \text{trošak}^{185}$$

<sup>184</sup> Novak, I.: «Sportski marketing industrija sporta», Maling d.o.o Zagreb, Zagreb 2006., str. 280.

<sup>185</sup> Mullin, B. J., Hardi, S., Sutton, W. A.: «SportMarketing», Human Kinetick Books, USA, 2000., str. 163.



Korist od animacijskog programa mora biti veća od troška ili barem izjednačena, kako bi uvijek zadovoljstvo bilo jednako sa koristi ili po mogućnosti barem veća. To je klasični sustav vrijednost za novac «value for money». Iz navedenog iskaza daje se zaključiti da valja zadovoljiti zahtjeve ili očekivanja gosta kao potrošača animacijskog programa na jednoj strani, a na drugoj strani pri formiranju cijena visinu troškova odrediti kao cjenovni minimum. Osim stvarnih troškova važna je procjena subjektivne vrijednosti turističkih proizvoda i usluga koji se nude radi ocjene korisnosti te ponude od strane gosta kao potrošača animacijskog programa.

Polazeći od spoznaje, da je cijena animacijske usluge (ponuđenog programa), određena vrijednost izražena u novcu, za cijenu u turističkoj animaciji možemo reći da je to mjera vrijednosti animacijskog programa izražena u novcu.

Cijena animacijskog programa formira se slobodno na temelju ponude i potražnje na tržištu, ali na nju utječe niz faktora ili bolje reći pod utjecajem je različitih sila prisutnih na tržištu.

Cijene animacijskih usluga određuju se za svaku vrstu i ponudu programa posebno. Da bi se mogla odrediti cijena ponuđenog animacijskog programa, neophodno je odrediti elemente za standardizaciju i vrednovanje programa turističke animacije.

U okviru turističkih aranžmana gdje se nudi animacijska usluga kao usluga samo za sebe ili kao paket usluga, elementi za standardizaciju i vrednovanje programa daju mogućnost određivanja cijene vrijednosti animacijske usluge. U pogledu cijena područje obuhvaća široki spektar, jer obuhvaća čitav niz troškova, a s druge strane mogućnost raznih prihoda namijenjenih pokrivanju tih troškova, koje je moguće vrednovati skupno ili odvojeno. Tako se može konačno odrediti najvažnije ključne elemente za standardizaciju i vrednovanje animacijskih programa (programa turističke animacije):

- korištenje objekata za izvođenje animacijskih programa,
- korištenje opreme,
- korištenje sitnog inventara i potrošne robe (rekviziti),
- amortizacija,
- potrebna financijska sredstva za izvođenje animacijskog programa (kamate),
- financijska sredstva za plaće i ostala materijalna prava radnika-animatora,
- provizije i naknade za unaprijeđenje prodaje i reklamu,
- porezi i takse,
- ostala izdavanja za pokriće troškova,
- planirana dobit.

Kada se odrede elementi za standardizaciju i vrednovanje animacijskog programa i utvrde cijene koštanja za konačno formiranje cijena, koriste se određene metode kalkulacije.

Animacijske usluge moguće je kao i većinu sličnih turističkih usluga koristiti uz neke druge usluge, ali može biti u usluga koja se konzumira neovisno o drugim ponudjenim turističkim uslugama. Kada je korištenje programa turističke animacije uvjetovano određenom turističkom uslugom, oni su međuovisni, pa ih nazivamo integrirani turistički proizvod.

Integriranje može biti složeno ili jednostavno, tako se dijele na složeno integrirane turističke usluge i jednostavno integrirane turističke usluge.

Primjeri složeno integriranog turističkog proizvoda jesu turistički hotelski aranžmani krstarenja Sredozemljem, club animation, all inclusive, paket aranžmani raznih oblika i struktura.

Temeljem izrečenog može se zaključiti da se cijena animacijske usluge definira kao mjera vrijednosti za uslugu izražena u novcu.<sup>186</sup> Kod određivanja cijene animacijske usluge važno je odrediti stvarne troškove uvećane za procjenu subjektivne vrijednosti. Stvarni troškovi su uvijek određivi, ali subjektivne vrijednosti animacijskih programa je veoma teško mjeriti jer na njih utječe cijeli niz čimbenika:

- procjena stvarnih troškova animacijskog programa,
- procjena stvarne kupovne moći turista,
- procjena vrijednosti ponuđenog animacijskog programa i njegovog značaja,
- procjena očekivanog shvaćanja mode i imidž animacijskog programa,
- procjena razine kvalitete programa koju očekuju potencijalni gosti i sudionici u doživljaju animacijskog programa-očekivani doživljaj i percepcija potencijalnog gosta o programu,
- procjena mogućnosti izbora ponuđenih animacijskih programa,
- procjena ostalih utjecaja, klima (vjetar, sunce, hladnoća, temperatura zraka i mora, kvaliteta snijega, leda, itd.), intenzitet ponude drugih programa i sadržaja itd.

Navedeni elementi cijene animacijskih usluga, utječu na formiranje cijena animacijskih usluga, a mogućih metoda za formiranje cijena animacijskih usluga je više, a kao najprimjenjivane se mogu navesti sljedeće:

- a) **Metoda formiranja cijena animacijskih usluga na temelju «troškovi plus»**, je najčešća i najviše primjenjivana, a zasniva se na to da se na izračunate troškove dodaje, planirana dobit, te provizija, koja često ovisi o puno čimbenika, kao što su potražnja, konkurencija, cijena i vrste kanala prodaje, itd. Marža kao planirana dobit, često varira od već navedenih čimbenika. Dobit često nije unaprijed određiva jer je cilj pokriće fiksnih i varijabilnih troškova, a dobit je cilj u drugom planu. Ova je metoda dobra kada nema poremećaja u ostvarenju količine prodaje i kada je moguće troškove kontrolirati.

<sup>186</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o Zagreb, Zagreb 2006., str. 281.

- b) **Metoda analize praga dobitka i formiranja cijene animacijskih usluga na osnovi ciljane dobiti**, u suštini je također troškovno orijentirana ili razrađena prethodna metoda. Unaprijed se postavlja i planira dobit, te se onda na temelju očekivane dobiti planira dobit, jasno uz uvjet da se pokriju fiksni i varijabilni troškovi. Određuje se cijena po kojoj se ostvaruje planirana dobit, i pokrivaju troškovi. Cilj je planirana dobit. Ova je metoda dobra kada nema poremećaja u ostvarenju količine prodaje i kada je moguće troškove kontrolirati, ali i broj prodanih usluga (puno za prazno itd.).
- c) **Metoda formiranja cijena animacijskih programa na osnovi perceptivne vrijednosti**, ova se metoda zasniva na činjenici da će potencijalni posjetitelj – gost znati unaprijed vrijednost programa, da je njegova percepcija o animacijskom programu ispravna, da ju poznaje unaprijed. Ova metoda ima prednosti da se postigne natprosječna cijena i da gost bude zadovoljan, ali i obratno može se postići natprosječni pad cijene. Ova metoda je metoda velikog rizika, te nosi u sebi visoki stupanj rizika. Primjenjuje se kod poznatih i već unaprijed znanih kvaliteta, (Opera Aida izvedena u Areni Pula od strane najpoznatijih izvođača- Pavarotti i najbolji programi).
- d) **Metoda formiranja cijena animacijskih usluga na osnovi tekućih cijena**, je metoda po kojoj se određuje cijena animacijskih usluga na temelju konkurencije. Osnova je u tome da tržišni lider određuje cijenu vlastitog programa, procjenjuje troškove, određuje dobit, i svi drugi u lancu se moraju prilagoditi, nema više promjena. Ova metoda je dobra kada ste lider na tržištu, primjer: kada ste sami u turističkom mjestu, maksimalna je potražnja, recimo vrh turističke sezone, izvodi se animacijski program u jedinoj diskoteci i nemate konkurencije. Ova metoda ima i nedostatke jer se u slučaju pada potražnje događaju dublji poremećaji i može biti poslovno veoma nezgodna.
- e) **Metoda formiranja cijene animacijskih programa «puno za prazno»**, ova metoda se zasniva na činjenici da se cijena odredi, ugovori i izvodi se animacijski program za ugovornu stranu koja preuzima sve druge aktivnosti, dio plasmana se prepušta drugom partneru. Animacijski program se izvodi bez obzira na troškove i na broj posjetioca. Obično je cijena za cijeli program niža, jer izvođač nema nikakav rizik, sav rizik preuzima druga strana u animacijskom poslu.

Navedene metode samo su dio metoda za formiranje animacijskih programa, ali cilj je prikazati mogućnosti koje se javljaju kod formiranja cijena. Na turističkom tržištu animacijskih usluga i programa stalne su promjene, to je tržište veoma turbulentno, i podložno stalnim promjenama, sa posebnim naglaskom na potrebu postizavanja zadovoljstva i doživljaja koji su često teško određivi. Doživljaj je često teško odrediv.

## 10.4. Promocija i propaganda programa turističke animacije

Sukladno svom općem značenju promocija kao element marketing mix-a u turističkoj animaciji obuhvaća skup aktivnosti, nastojanja kojima organizacije koje organiziraju i realiziraju animacijske programe ili hotelsko turistička poduzeća potencijalne goste i posjetioce upoznaju sa svojim animacijskim programima koji bi trebali postati i ostati poznati i prihvaćeni, a koje putem različitih medija unapređuju prodaju i osiguravaju potražnju za istim.<sup>187</sup>

Promociju animacijskih usluga možemo shvatiti kao funkciju informiranja ili djelovanja na ljude u vezi sa turističkim proizvodima neke kompanije, angažiranja društvene zajednice ili imidža.<sup>188</sup>

Promocija animacijskih usluga je jedan permanentan i dinamičan proces sa puno aktivnosti, a kao jedan od elemenata marketing mix-a uzajamno i posljedično je vezan na ostale elemente.

Razvoj tehnologije, društvenih kretanja ali i drugih čimbenika okruženja uvelike utječu na promotivne oblike animacijskih usluga a posebno možemo spomenuti reklamne poruke (oglašavanje), unaprjeđenje prodaje, publicitet, odnose s javnošću i sl.

Obzirom da o djelotvornosti promocije često ovise i ekonomski učinci animacijskih usluga (programa) od velike je važnosti kod svih animacijskih usluga (programa) utvrditi ciljeve promocije, oblike promocije i sredstva provođenja promocije i to za svaku animacijsku uslugu (program) ili za paket usluga u određenom vremenu.

Ciljeve promocije treba jasno utvrditi prije promocije animacijskih usluga (programa).

Promocija animacijskih usluga u funkciji informiranja ili djelovanja na potencijalno turističko tržište na potrošača- gosta- predstavlja skup povezanih aktivnosti koje čine jedan promocijski paket. Kao promocijski paket (izraz splet koriste ostali) aktivnosti prepoznaju se:<sup>189</sup>

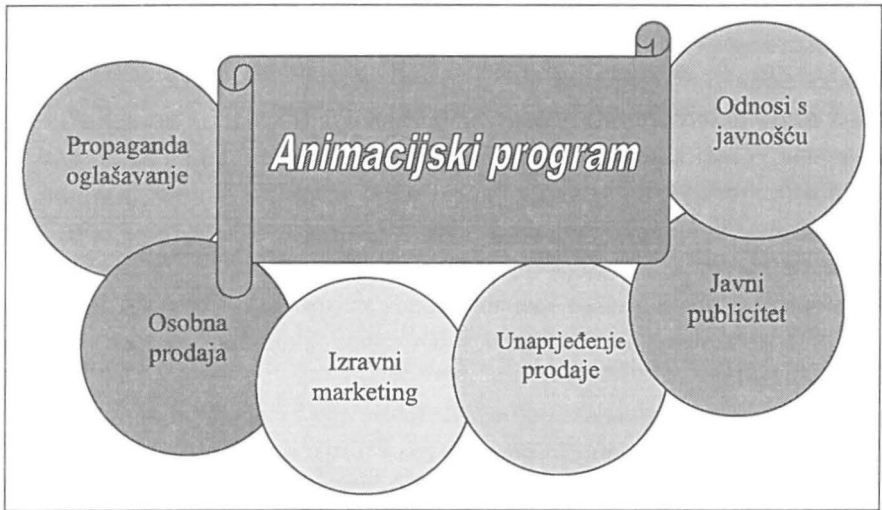
1. propaganda animacijskih usluga (oglašavanje),
2. osobnu prodaju animacijskih usluga (programa),
3. izravni marketing animacijskih programa,
4. unaprjeđenje prodaje animacijskih programa,
5. javni publicitet animacijskih programa,
6. odnose s javnošću.

<sup>187</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o Zagreb, Zagreb 2006., str. 297.

<sup>188</sup> Pitts, B. G., Stotlar, D. K.: Fundamentals of Sport Marketing, FIT, USA, 1996. str. 205.

<sup>189</sup> Novak, I., ibid., str. 298.

Slika br. 20: Prikaz elemenata promocijskog paketa (spleta) animacijskog programa



Izvor: Obrada autora, Opatija, prosinac 2007.

#### 10.4.1. Propaganda animacijskih usluga (oglašavanje)

Propaganda je plaćeni oblik predstavljanja organizacije njezinih proizvoda koja se do ciljne skupine prenoši putem medija kao što su televizija, radio, novine, časopisi, izravna pošta, internet, javni prijevoz, vanjski izložci ili katalogi.<sup>190</sup>

Aktivnosti promocijskog paketa oglašavanje animacijskih usluga (reklamne poruke), osobna prodaja animacijskih usluga (programa), izravni marketing i unaprijeđenje prodaje, koriste se za prodaju i reklamiranje animacijskih usluga kao plaćeni oblici komunikacije. Publicitet i odnosi s javnošću stvaraju i pružaju sliku o kompaniji, o turističkom proizvodu ili animacijskoj usluzi.

Oglašavanje je plaćeni skup aktivnosti koje pomoću vizualnih, akustičnih i kombiniranih poruka informiraju korisnike i utječu da dobrovoljno prihvate ideje koje sugerira oglasna poruka.<sup>191</sup>

Teško je očekivati veću ili opću konzumaciju nekog animacijskog proizvoda ili usluge, ako ljudi ne znaju da proizvod uopće postoji.<sup>192</sup>

Prema navedenom osnovni cilj oglašavanja je obavještavanje javnosti o postojanju nekog animacijskog programa ili animacijske usluge, radi upoznavanja potrošača i stvaranja pozitivne predodžbe o određenim animacijskim uslugama ili

<sup>190</sup> Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga, Zagreb, 2000., str. 216.

<sup>191</sup> Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, 1999., str. 798.

<sup>192</sup> Pitts, B. G., Stotlar, D. K.: Fundamentals of Sport Marketing, FIT, USA, 1996. str. 205.

animacijskim programima, pomoću vizualnih, akustičnih ili kombiniranih sredstava, sa svrhom neposrednog utjecaja kod izbora i korištenja tih usluga.

Oglašavanje programa turističke animacije ili animacijskih usluga je plaćeni oblik komunikacije o kompaniji, animacijskim programima i animacijskim uslugama, koja se do ciljne skupine prenosi putem medija masovnog komuniciranja kao što su televizija radio, novine časopisi, izravna pošta, internet, katalogi, prospekti i dr.,<sup>193</sup> a u svrhu promocije raznovrsnih turističkih proizvoda, animacijskih programa i animacijskih usluga, ideja, sadržaja i ljudi iz domene turističke djelatnosti<sup>194</sup>.

Kod oglašavanja animacijskih programa ili animacijskih usluga moguće je pobuditi osjećaje potencijalnih konzumenata - potrošača – gostiju, isticanjem uzbuđenja, važnosti zdravlja i drugih faktora s ciljem stvaranja promocije određenog proizvoda ili usluge.

Na čovjeka djeluju vanjski podražaji. Što će čovjek uočiti, zapamtiti, i percipirati ovisi od karakteristika podražajnog izvora i karakteristika čovjeka.<sup>195</sup>

Među karakteristike podražajnog izvora ubrajamo: kvalitetu podražajnog sadržaja, kontrast objekta promatranja, trajanje podražaja, broj ponavljanja podražaja, relativni intenzitet sadržaja i drugi faktori.

Karakteristike čovjeka mogu biti iskustvo, stavovi, uvjerenja i mišljenja, motivacija, percepcija, navike, vjerovanja, očekivanja, interesi, obrazovanje, životna dob, životni stil i drugi.

U korak s razvojem marketinga turističke animacije razvija se i propaganda animacijskih usluga. Cilj propagande je postavljen tako da pomaže potrošačima - gostima pri lakšem i pravilnom izboru na kupnju animacijskih usluga (programa).

Propaganda animacijskih usluga (programa) može svojim utjecajem aktivirati pokretanje, održavanje i razvoj masovnih turističkih putovanja.

Prvi pokušaji oglašavanja animacijskih usluga (programa) na tržištu rijetko daju brzu povratnu informaciju o rezultatima utjecaja. Očekivani efekti obično se očekuju u nekom dužem vremenskom periodu.

Oglašavanje animacijskih usluga treba biti puno novih ideja, kreativno.

Za oglašavanje animacijskih usluga koriste se:

- dostupni oblici medija, najčešće panoji, leci i oglasne table u hotelima ili na mjestima na koja se često turisti kreću,
- dostupna sredstva komunikacije, interna televizija (hotelske interne mreže, Sprechstunde, sastanci vodiča sa gostima itd.),

<sup>193</sup> Dibb, S. i suradnici, obrađeno prema: Marketing, MATE, Zgb., 1995., str. 411.

<sup>194</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006., str. 299.

<sup>195</sup> Gutić, D.: Četiri uzroka niske djelotvornosti ekonomske propagande, Tržište, Cromer, Zgb., 1991., Vol. III br ½ str. 134.

- razne vrste promidžbenog materijala, brošure, leci, info-punktovi, razglasi, javni razglasi i lokalne radio emisije za turiste itd.

Za obavještanje javnosti o pojavi nove animacijske usluge (programa) potrebno je koristiti sve dostupne medijske oblike masovne komunikacije s potencijalnim potrošačima – gostima.

Medij je sredina u kojoj se nešto ili netko nalazi, obitava i živi, a predstavlja ukupnost uvjeta u kojima se obitava ili djeluje.<sup>196</sup>

S druge strane, medij predstavlja sredstvo komunikacije ili suvremeno sredstvo za prenošenje informacija.<sup>197</sup>

Prema općem pristupu turističku animaciju kao medij je moguće definirati i kao medij odnosno sredinu u kojoj se netko ili nešto nalazi, obitava i predstavlja ukupnost uvjeta u kojima se obitava i djeluje.

U kontekstu ekonomije medij je postavljen kao medij masovnog komuniciranja, odnosno kao neosobna komunikacija uz posredno upućivanje poruka određenoj javnosti<sup>198</sup>.

Kao institucionalizirane oblike drugih medija možemo spomenuti:

- elektronski mediji masovnog komuniciranja: radio, televizija, elektronički mediji kao audio-vrpce i diskovi, videovrpce i diskovi, displeji, Internet, razglas,
- tiskani mediji masovnog komuniciranja: dnevna štampa, časopisi, žurnali, katalozi, knjige, letci, bilteni, panoi, plakati, prospekti, poster i sl.,
- miks glasila: grupa glasila.

Miks je pravilan izbor pojedinog ili grupe glasila koja će najbolje prenijeti poruke ciljanim osobama.<sup>199</sup>

Turistička poduzeća ili turističke zajednice koje za oglašavanje animacijskih usluga (programa) izaberu oglašavanje putem miksa glasila, koriste se internim i eksternim faktorima. Faktore je potrebno utvrditi i definirati, jer direktno utječu na učinkovitost oglašavanja. Izbor medija i kreativnost osnovne ideje samog oglašavanja povezani su uzročno i posljedično o čemu treba voditi računa pri izboru miksa glasila. Zato je važno izabrati poruke koje će odgovarati svakom odabranom mediju ili njihovoj kombinaciji. Usklađenost poruka i medija je bitna za stvaranje odnosa prema odabranoj ciljnoj grupi, što na kraju utječe na efikasnost oglašavanja.

<sup>196</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006., str. 84.

<sup>197</sup> The Olympic Partner (TOP) – Olimpijski partner.

<sup>198</sup> Novak, I., *ibid.*, str. 85.

<sup>199</sup> Novak, I., *ibid.*, str. 86.



Postoji veliki raskorak kako marketeri žele doprijeti do ljudi i kako ljudi žele biti dosegnuti.<sup>200</sup>

S obzirom na način primanja poruke odabrane ciljne grupe, neovisno o homogenosti i ostale faktore koji utječu na izbor ciljne grupe mogu biti: čitatelji, gledatelji, slušatelji, sve zajedno odjednom ili neka od mogućih kombinacija čitanja, gledanja, slušanja i sl.

S obzirom na različitost procesa shvaćanja i prihvaćanja poruke prilikom čitanja, gledanja i/ili slušanja, pored usklađenosti poruka i medija, izbor miksa glasila zahtijeva usklađenost načina primitka poruke.

Za odabir medija koriste se karakteristike samih medija, kao što su audio-vizualne osobine, tehnički aspekti medija (tiraža tiska), radio i TV, strateške značajke, stupanj selektivnosti i pokrivenosti medija. Važan faktor je cijena. Na odluku o izboru medija vidimo da utječe više faktora, a možemo ih grupirati na interne i eksterne.

Interni faktori koji utječu na izbor miksa glasila mogu biti: ciljevi promocije animacijske usluge, odabrana ciljna skupina, karakteristike animacijske usluge, odabrani promocijski miks, potreban iznos financijskih sredstava, odabrani termini za realizaciju animacijske aktivnosti.

Interni faktori koji utječu na izbor miksa glasila mogu biti: nekontrolirani vanjski čimbenici (gospodarski, društveni, pravni politički), broj raspoloživih glasila, opće i audio-vizualne osobine pojedinih medija, tehnički aspekti medija, strateške značajke, način primitka poruke.

Promotivni materijali u turističkoj animaciji su jedan od elemenata koji znatno utječu na popularnost programa turističke animacije i animacijskih usluga. Prepoznatljivost poduzeća može se ogledati kroz logotip, amblem, trgovačku marku, propagandnu poruku. Upravo propagandni materijali mogu donijeti prepoznatljivost kompanije koja je iste pustila u opticaj.

#### 10.4.2. Osobna prodaja animacijskih programa

Osobna prodaja podrazumijeva neposredni i interaktivni odnos između prodavača i potencijalnog kupca.<sup>201</sup> To znači da osobna prodaja nema elektronskih niti bilo kojih drugih posrednika.

U osobnoj prodaji sudjeluju dvije ili više osoba, koje u direktnom kontaktu vode određene faze komunikacije. To je u stvari prodaja na jednom mjestu putem pozivnica, na neki domjenak ili koktel parti, kojim prodavači na jednom mjestu, u

<sup>200</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006., str. 86.

<sup>201</sup> Bartoluci, M.: Ekonomika i menadžment sporta, Zgb., 2003. str. 257.

direktnom kontaktu prezentiraju svoje proizvode ili usluge, dovedenoj skupini limitiranog broja osoba. Kao primjer možemo navesti time-sharing, prodaja vremenskog zakupa apartmana i sl. U prodaji animacijskih programa često se koriste sami animatori ili bookeri koji za proviziju prodaju programe.

Najpoznatije osobe koje provode osobnu prodaju animacijskih programa u turističkoj ponudi su «booker» - «bukeri». To su osobe posebnih prirodnih vještina i posebnih kompetencija u prodaji animacijskih programa. Ta osobna prodaja organizira se na prometnim mjestima: trgovci, recepcije i hotelska predvorja, prometna mjesta ispred velikih hotela, trgovci, luke i pristaništa itd. To je osoba prodaja koja se vrši u neposrednom kontaktu, s puno dosjetljivih elemenata, dopadljivih opisa programa koji se nudi. Provizija za ovakav vid prodaje je viša nego uobičajena provizija koja se odobrava turističkim agencijama, specijaliziranim distributerima i kanalima prodaje. Često se javlja baš u prodaji animacijskih programa.

Kod osobne prodaje se proces komunikacije odvija znatno brže nego kod oglašavanja, jer se kroz komunikacijske faze prolazi gotovo istovremeno. Veliku ulogu igra sposobnost prodavača da uoči reakcije potencijalnih kupaca, da vodi kupca i da utječe na formiranje stava kupca. Napore koje prodavač pokaže, često imaju presudan utjecaj na odluku o kupnji. Osobna prodaja kao plaćeni oblik promocije je jedan od najskupljih oblika prodaje, relativni trošak je visok, poruka dopire samo do onih kojima je u osobnom kontaktu upućena, ali unatoč tome, ovaj način promocije proizvoda vrlo je djelotvoran.

### 10.4.3. Izravni marketing animacijskih programa

Izravni marketing potiče od telemarketinga,<sup>202</sup> kako se prvobitno zvao. Razvoj izravnog marketinga možemo povezati s jačanjem uloge i utjecaja komunikacijskih sredstava i informatike u modernim društvima. Svrha izravnog marketinga je prodaja proizvoda i usluga. Najprije je izravni marketing bio prodajni marketing, pa oglašavački marketinški instrument. Telemarketing kao komunikacijski odnos između kupca i prodavatelja, nametnuo je i druge oblike izravnog komuniciranja koja su usmjerena na prodaju i isticanje nekih bitnih osnovnih informacija o proizvodu i načinu kupnje.

Suvremeni izravni marketing kao proces koji obuhvaća izravni, ali neosobni, kontakt s točno naslovljenim potencijalnim potrošačem u svrhu prodaje, distribucije i oglašavanja.<sup>203</sup>

<sup>202</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006., str. 311.

<sup>203</sup> Novak, I., *ibid.*, str. 311.

Osnovni oblici izravnog marketinga su:

- telemarketing,
- direktna pošta,
- telefaks,
- internet,
- interaktivna TV,
- CD-ROM katalogi i drugi oblici.

Pošta usmjerena izravno na potrošača obuhvaća: pisma, prospekte s narudžbenicom, dopisnice, kataloge, brošure, obavijesti i druge pisane promotivne materijale.

Izravni marketing u animacijskim programima se primjenjuje nešto rjeđe u samoj destinaciji, ali susreće se turista sa njim u vrijeme pripreme za putovanje, najviše na internetu i sustavima raznih e-mail stranica i poruka, CD-ROM katalogi i drugi oblici.

U samoj turističkoj destinaciji turista se susreće sa ovim oblikom marketinga u internim TV programima, interaktivnim programima, te neposrednom kontaktu s animatorima i bookerima.

Izravno obraćanje potencijalnom kupcu doprinosi da se ostvari poseban odnos s punim uvažavanjem potreba i želja gosta.

#### **10.4.4. Unaprjeđenje prodaje animacijskih programa**

Ukratko rečeno unaprjeđene prodaje definirano je kao niz aktivnosti koje potiču na kupnju.<sup>204</sup>

Uvjet za opstanak bilo kojeg subjekta pa tako i privrednog subjekta hotelsko turističke djelatnosti je prodaja. Iznalaženje metoda kojima se prodaja može poboljšati, smjernice su mnogih marketinških istraživanja. Kao i svi drugi element promotivnog paketa (spleta) prodaja se neprestano mijenja i unaprjeđuje i poprima nove oblike, a što je uvjetovano tehnološkim napretkom, inovacijama i dr. Unaprjeđenje prodaje se odvija na svim razinama prodajnih putova, od proizvođača, financijskih posrednika do krajnjeg korisnika. Da bi se što efikasnije mogla stimulirati kupnja, poduzimaju se aktivnosti kao što su dodatne bonus vrijednosti ili drugi oblici pogodnosti za kupnju. Provođenje aktivnosti s ciljem stimuliranja kupnje donosi i određene troškove, te se unaprjeđenje prodaje tretira kao plaćeni oblik promocije. Unaprjeđenje prodaje pogotovo je prisutno pri prodaji animacijskih programa i animacijskih usluga.

Stimuliranje na aktivnu suradnju i poticanje potrošača na kupnju animacijski programa i usluga koriste se različite metode i pristupi.

---

<sup>204</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006., str. 312.

### 10.4.5. Publicitet animacijskih programa i usluga

Publicitet je neplaćeni oblik komuniciranja s javnošću pomoću raznih medija, gdje se kao predmet informiranja javlja aktivnost tržišnog subjekta ili osobitost proizvoda ili usluge.<sup>205</sup>

Publicitet možemo definirati kao neosobni i neplaćeni oblik promocije koji omogućuje objavljivanje uglavnom pozitivnih (realnih) informacija i/ili činjenica o određenoj kompaniji, proizvodu, uslugama ili ideji i ljudima.<sup>206</sup>

Publicitet predstavlja karizmatičnost u široj javnosti. U pogledu turističkog marketinga, publicitetom se djeluje na dio javnosti koja prisustvuje nekom događaju kao slušatelj – gost. Javnost u pogledu marketinškog publiciteta može djelovati kao pasivni subjekt ili kao aktivni subjekt. Javnost kao aktivni subjekt u smislu marketinškog publiciteta pokazuje volju za aktivnim sudjelovanjem, ali u pogledu propagandnih oglasa akcija ta javnost predstavlja objekt.

Javnost kao pasivni subjekt je neaktivna, mimo prihvaća objašnjenja, nositelj određeni doživljaja, percipira okolnosti i donosi određene odluke i djeluje.

Značajna karakteristika publiciteta za promotivne aktivnosti je visoki kredibilitet publiciteta.<sup>207</sup> Važna je objektivnost i neovisnost pružene informacije. Smatra se da je vjerodostojnost publiciteta veća od plaćene promidžbene poruke, jer se očekuje da nema skrivenih namjera manipulacije s javnošću.

Kod publiciteta mediji sami određuju što će se od pruženih animacijskih usluga (proizvoda) promovirati, kada i na koji način će se objaviti, tako da ne bi trebalo doći do situacije da se izabire medij. Mediji imaju veliku snagu u formiranju publiciteta o određenom subjektu, turističkom mjestu, hotelu, ugostiteljskom objektu, određenoj manifestaciji-animacijskom programu ili usluzi. Mediji su slobodni objaviti informacije prema vlastitim stavovima, ali u granicama prihvaćenih etičkih normi i dobre vjere i ukusa. Instrumenti kojima je moguće upravljati publicitetom mogu biti: izjave za medije, intervjui, pisane izjave za tisak, prisustvo javnim manifestacijama i dr.

Publicitet animacijskih programa i animacijskih usluga moguće je stjecati:

- internetske stranice sa svim važnim informacijama o animacijskoj usluzi,
- telefonski intervjui putem radio i TV emisija namijenjeni turistima i internom televizijom,
- tiskanje letaka i programa za animacijske programe i usluge, za goste neke agencije, hotela ili hotelskog naselja, turističke destinacije šire,
- putem časopisa, magazina, tjednika, novina,

<sup>205</sup> Grbac, B.: Načela marketinga, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2007. str. 231.

<sup>206</sup> Bartoluci, M.: Ekonomika i menadžment sporta, Informator Zagreb – Kinezoški fakultet Zagreb, Zagreb 2003. str. 258.

<sup>207</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006., str. 314.

- posteri, baneri, jumbo plakati i slični promotivni materijali,
- izjave za tisak prema vremenskom rasporedu,
- distribucija razglednica s atraktivnim fotografijama animacijskih programa i usluga i sl.

Publicitet možemo promatrati kao aktivnost vezanu sa spletom aktivnosti koje su dio javnosti.

#### 10.4.6. Odnosi s javnošću animacije u turizmu

Public relations – PR je promocijska aktivnost koja nije izravno usmjerena na potrošače, već na javnost izvan i unutar tržišnog subjekta.<sup>208</sup>

Odnosi s javnošću se kao pojam definiraju kao oblik komunikacije, između organizacije i ostale javnosti, uz pomoć koje se stvara i održava pozitivna slika o kompaniji, proizvodu, usluzi ili ideji i ljudima.<sup>209</sup>

S aspekta animacije, planirane aktivnosti odnosa s javnošću možemo promatrati kao komunikacijske aktivnosti sa svrhom obavještanja javnosti o animacijskom programu i animacijskoj usluzi s ciljem da se u javnosti stvori pozitivan imidž.

Odnosi s javnošću djeluju kao element promocijskog paketa (spleta), ali je usklađenost aktivnosti s ostalim elementima marketinškog mix-a veoma bitna, te se odnosi s javnošću svrstavaju u promocijski paket (splet).

Marketinške ciljeve i odnose s javnošću kao element promotivnog paketa (spleta) s drugim marketinškim aktivnostima moguće je operativno objediniti, ako se ostvaruju odnosi i aktivnosti između korporativnog menadžmenta i PR-a. To znači da mora postojati interna komunikacija u funkciji marketinškog cilja i usklađenost marketinških aktivnosti u odnosima s javnošću.

Odnose s javnošću treba planirati, izabrati pristup, koji će osigurati ostvarivanje zadanih ciljeva. Aktivnosti se provode kroz određene faze realizacije, a koje zavise o postavljenim ciljevima i zadacima odnosa s javnošću. Te aktivnosti formiraju strukturu odnosa s javnošću (PR-a).

U segmentu odnosa s javnošću ne postoji neka određena struktura marketinškog plana, već ona ovisi o parametrima koje u određenom momentu determiniraju date okolnosti.

Jedan primjer marketinškog plana usmjeren na odnose s javnošću i primjer jedne od mogućih osnovnih struktura odnosa s javnošću obuhvaća sljedeće faze:<sup>210</sup> determiniranje i vrednovanje stavova ciljnih publika, utvrđivanje ciljeva, odabir ciljnih

<sup>208</sup> Grbac, B.: Načela marketinga, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2007. str. 231.

<sup>209</sup> Bartoluci, M.: Ekonomika i menadžment sporta, Zagreb, 2003. str. 258.

<sup>210</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o Zagreb, Zagreb 2006., str. 317.

segmenata, izbor oblika i medija odnosa s javnošću, mjerenje efikasnosti odnosa s javnošću.

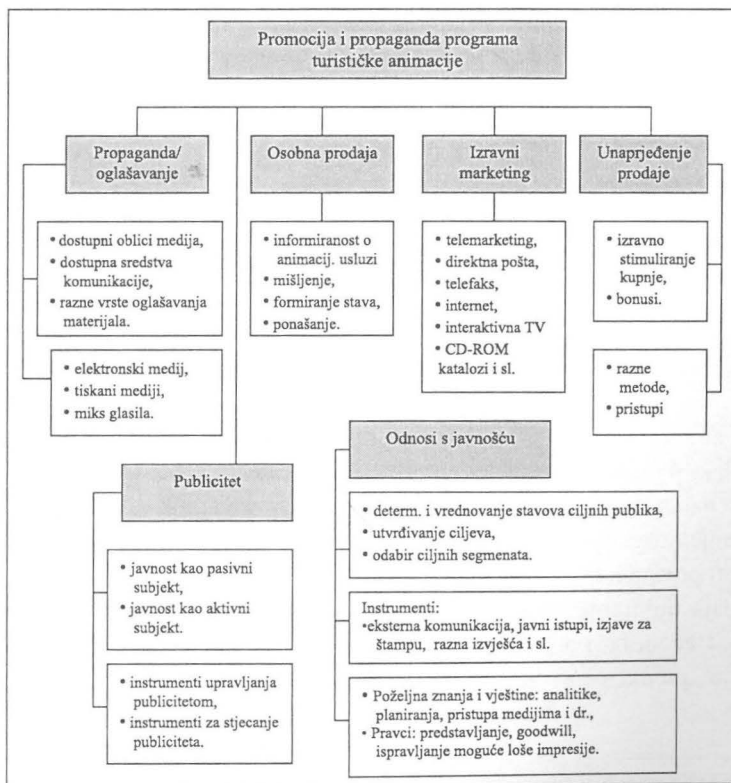
Za sve aktivnosti vezane za odnose s javnošću neophodna su određena znanja i vještine, o animacijskim programima i ciljevima koji se stavljaju pred poduzetnika i menadžera animacijskih programa...

Komunikacija se kroz odnose s javnošću može promatrati kao:

- predstavljanje animacijske usluge,
- održavanje pozitivnog stava, mišljenja o animacijskoj usluzi (mišljenje o kompaniji ili goodwill),
- ispravljanje moguće loše impresije o nekom prošlom programu animacije.

Instrumenti kojima se postiže realizacija marketinškog plana u segmentu odnosa s javnošću mogu biti raznovrsni: eksterna komunikacija, konferencija za tisak, osobnim kontaktom i publicitetom, javni istupi, izjave za štampu, razna izvješća i internet e-mail i sl. Odnosi s javnošću su neplaćeni oblik komunikacije.

Slika br. 21: Promocija i propaganda programa turističke animacije



Izvor: Obrada autora, Opatija, prosinac 2007.

## 10.5. Kanali prodaje programa turističke animacije

Kanali prodaje podrazumijevaju skup institucija koje obavljaju sve one aktivnosti koje se koriste u kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje,<sup>211</sup> odnosno marketinški kanali su grupa međusobno ovisnih organizacija uključenih u proces koji će proizvode ili usluge učiniti raspoloživima za korištenje i potrošnju.<sup>212</sup>

Prodaja programa turističke animacije i animacijskih usluga u velikoj mjeri ovisi o kanalima prodaje. Iz navedenih razloga izbor kanala prodaje programa turističke animacije ne smije biti prepušten slučaju. Izbor kanala prodaje ovisi o sustavu i razinama kanala, vrsti posrednika, ali isto tako i o njihovim uvjetima i odgovornostima. U svemu tome postoji niz ograničenja kao što su karakteristike kupaca, karakteristike programa turističke animacije, posrednika, konkurenata, okruženja prema kojima se postavljaju planovi prodaje programa turističke animacije. Sama konzumacija programa turističke animacije u većini slučajeva nalaže odlazak na mjesto održavanja programa ili usluge. To znači da potrošači - gosti trebaju doći na određeno mjesto, što predstavlja dodatni napor za marketere koji brinu o samoj prodaji.

U izabranom putu prodaje javlja se više posrednika (agencije, hoteli, turističke zajednice, turistički biro i dr.). Zadaci posrednika su prikupljanje, sortiranje, raspoređivanje posrednika prema potencijalnim i stvarnim potrošačima- gostima i obrnuto, upućivanje gosta na mjesto potrošnje. Kanali prodaje animacijskih programa su isprepleteni i često imaju zajedničke interese.

Ovisno o broju i kategoriji posrednika imamo više razina kanala prodaje programa turističke animacije. Kada je animator ili prodavatelj programa turističke animacije u neposrednom kontaktu sa gostom govorimo o kanalu nulte razine jer nema posrednika i predstavlja tzv. direktni marketinški kanal.

U domeni turističke djelatnosti egzistira veliki broj agencija koje se bave prodajom programa turističke animacije. Ovisno o broju posrednika, prodaja programa turističke animacije može biti intenzivna, selektivna i ekskluzivna.

Prodaja programa turističke animacije će biti intenzivna (prema nekim autorima ekstenzivna) ako je organizirana na veći broj prodajnih mjesta ili kada se za objavljivanje nove animacijske usluga koristi veći broj glasila, u svrhu što veće pristupačnosti potencijalnim gostima.

Prodaja programa turističke animacije će biti selektivna ako je organizirana samo na određeni broj prodajnih mjesta (npr. turističkih agencija) usmjerena na ciljano tržište, prema točno odabranom kriteriju.

<sup>211</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o Zagreb, Zagreb 2006., str. 291.

<sup>212</sup> Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zgb, 2001., str. 530.



Prodaja programa turističke animacije će biti ekskluzivna ako je organizirana samo na ograničen broj prodajnih mjesta uz određene uvjete. Ovaj način prodaje se koristi samo za luksuzne i/ili skupe programe - proizvode radi podizanja imidža i ostvarivanja ciljanog profita.

Sustav kanala prodaje programa turističke animacije može biti vertikalni marketinški sustav, horizontalni marketinški sustav i multikanalni marketinški sustav.

Vertikalni marketinški sustav (VMS) govori o razinama putova prodaje a pojavljuje se kao korporacijski VMS, dirigrirani VMS i ugovorni VMS.<sup>213</sup>

Horizontalni marketinški sustav omogućuje veću selektivnost i gustoću kanala prodaje pod uvjetom da su kanali prodaje međusobno koordinirani.

Multikanalni marketinški sustav polazi od dualne distribucije, sa dva ili više prodajnih putova istog proizvođača

Vrste kanala prodaje (posrednika) pružaju mogućnosti prodaje programa turističke animacije, ovisno o postavljenoj politici prodaje. Izbor čine turističke agencije, hoteli, turističke zajednice, turistički biro i kataloške narudžbe poštom, video programi, turistički sajmovi itd.

Stoga je kanale potrebno shvatiti kao poslovne aktivnosti koje su usmjerene na prodaju programa turističke animacije potrošaču – gostu i dovođenje gosta na mjesto održavanja programa.

Prodaja programa turističke animacije u nekim svojim segmentima je povezana s prodajom karata, koje je potrebno prodati putem kanala prodaje. Karte se mogu prodati putem klasičnih kanala prodaje, putem one-stop kupovnih centara (objedinjaju hotele, restorane, café barove, kockarnice, fitness i/ili sqush centre, zabavne parkove i sl.), internetska prodaja itd.

Osim zadovoljavanja kvalitete programa turističke animacije, na uspjeh djeluju izravni sudionici te odabrani termin održavanja programa. Kao primjer možemo navesti poznatog voditelja ili instruktora fitnessa ili aerobica, ali s kasnim terminima koji ne odgovaraju gostima hotela.

Na temelju iznesenih primjera nije upitno da prodaja programa turističke animacije značajno ovisi o kanalima prodaje, a koja je za dobar dio proizvoda specifična.

<sup>213</sup> Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o Zagreb, Zagreb 2006., str. 292.

## Pitanja za provjeru znanja o gradivu iz poglavlja OSNOVE MARKETINGA U TURISTIČKOJ ANIMACIJI:

1. Koja je primjena marketinga u turizmu i animaciji?
2. Navedite osnovne marketig mix-a s primjenom u turističkoj ponudi animacijskih programa!
3. Definirajte cijene animacijskih programa i metode za kalkuliranje i sustav cijena animacijskih programa!
4. Navedite značaj propagande turističke animacije!
5. Koji je značaj promocije i propagande programa turističke animacije?
6. Kako se može primijeniti osobna prodaja animacijskih programa?
7. Definirajte ulogu izravnog marketinga animacije u turizmu!
8. Kako se može unaprijediti prodaja programa animacije u turizmu?
9. Definirajte značaj odnosa s javnošću u prezentaciji programa animacije!
10. Koji su to najvažniji kanali prodaje animacijskih programa?



A black and white photograph of a resort pool area. In the foreground, a curved swimming pool is visible with a person standing on a set of stairs leading into the water. The pool deck is paved and has several white lounge chairs scattered around. A large, dense tree stands prominently in the middle ground. In the background, a large body of water stretches to the horizon, with rolling hills or mountains visible in the distance. The text "I I. SAŽETAK" and "SUMMARY" is overlaid on the image in a stylized, serif font.

# I I. SAŽETAK

## SUMMARY



*Aqua aerobics, Rabac*



*Mountainbike, Solaris*



*Hotel Imperial, Opatija*



*Hotel Solaris, Šibenik*

## 11. SAŽETAK

Animacija u turizmu, kao dio turističke ponude, definira se kao skup usluga kojima se zadovoljavaju potrebe i želje turista da dožive očekivani i željeni turistički program, kojim organizator programa povećava turističku potrošnju. Turisti, definirani kao putnici putuju da bi doživjeli ili ispunili svoj hobi, da bi se igrali onim za čime čeznu u tijeku svojeg osnovnog posla ili zanimanja, jer teže izlasku iz svoje osnovne profesije. Ponudeni animacijski programi odnosno animacijski sadržaji samo su dio moguće turističke ponude kao osnove za poticanje turističke potrošnje. Animacijski programi nude se turistima kako bi oni mogli doživjeti odabranu turističku destinaciju ili očekivani program s kojim žele doživjeti motiv dolaska u destinaciju ili objekt. Svi programi, pa tako i animacijski programi stalno se mijenjaju prema promjenama koje izazivaju stalne promjene i razvoj znanosti i tehnologije. Današnji modeli razvoja i potencijalni sadržaji razvoja turističke ponude zasnovani su na sadržajima wellness sadržaja i čitavom sustavu održavanja i poticanja održavanja zdravlja i fizičkog sklada ljudskog tijela i prirode koja ga okružuje.

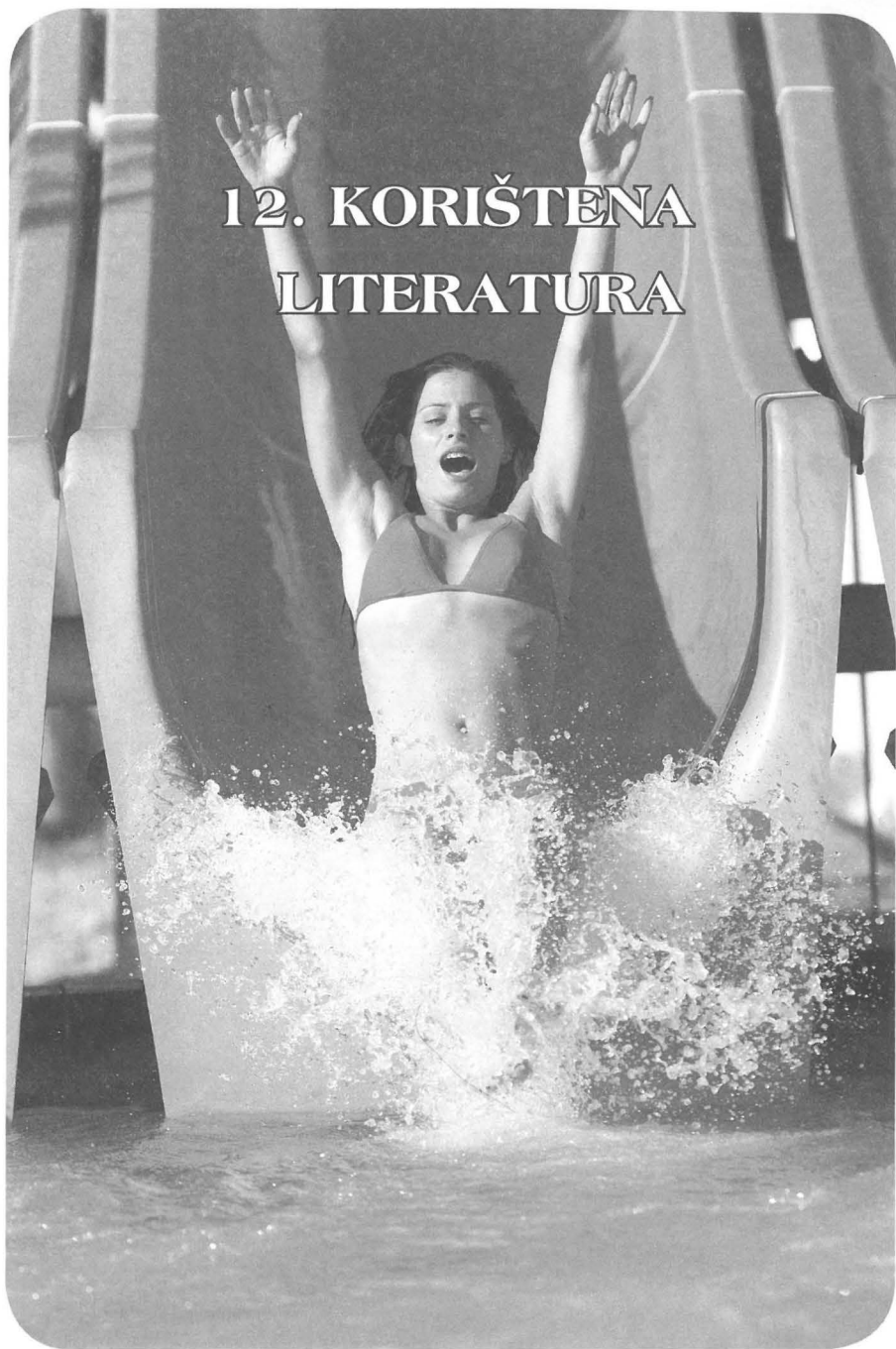
Važnost određivanja oblika valorizacije učinaka animacije u turizmu, posebno je važna za menadžere i poduzetnike. Mjere se ekonomski, kao i neekonomski učinci. Menadžerima i poduzetnicima važni su financijski pokazatelji uspješnosti animacijskih programa. Pokazatelji određuju financijske, tj. ekonomske učinke od ponude animacijskih programa, jer pokazuju, kroz sustav benchmarkig, mogućnost usporedbe s konkurencijom u okruženju u prošlim vremenskim razdobljima kako bi menadžment mogao odrediti ekonomske učinke od programa u tijeku, ali i planiranih programa kojima se želi zadovoljiti potrebe i motive turista kao i povećati ekonomske učinke od mogućih animacijskih programa. Komuniciranje kao vještina i tehnika animacije u turističkoj ponudi, je osnova za prijenos animacijskih informacija, a najčešće je povećavanje zadovoljstva i doživljaja. Animacijske usluge ostvaruju postavljene ciljeve samo u uvjetima tržišne valorizacije i to na turističkom tržištu s ciljem zadovoljenja potreba i motiva turista. Tržišno se valoriziranje animacijske usluge, u suštini, ostvaruje kroz aktivnosti marketinga. Primjena marketinga u turističkoj animaciji je specifična u odnosu na primjenu marketinga u drugim tržišnim valorizacijama drugih turističko-ugostiteljskih usluga i proizvoda. Tržišna valorizacija animacijskih programa, na izbirljivom turističkom tržištu, čini vještine marketinga i njegovih opće poznatih koncepcija, veoma važnim i neophodnim znanjima svakog menadžera koji se bavi turističkom animacijom. Animacija u turizmu, kao sustav turističke ponude, ima važnu ulogu u zadovoljenju potreba i motiva turistima da dožive očekivani doživljaj na svojem odabranom turističkom putovanju.

## SUMMARY

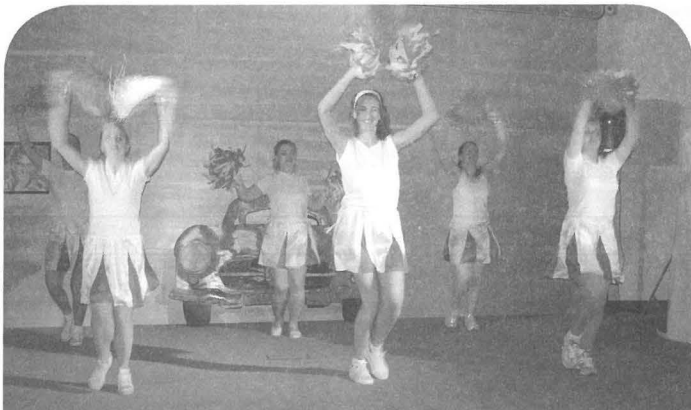
Animation in tourism as a part of the tourist supply is defined as a sum of services provided in order to satisfy tourists' needs and wishes which is an important component of the expected tourist programme contributing to the increased tourist expenditure. Tourists identified as travellers going on holiday in order to experience and fulfill their hobbies, to play with something they long for during their working hours, look for a certain way out of their profession or occupation. Provided animation programmes and services are just the part of the potential tourist supply offering them the way out of the stressful everyday life that is expected to motivate and increase the tourist expenditure. Animation programmes provided make possible that tourists can experience the selected tourist destination, which should intensify their motivation of visiting the destination and other facilities. Animation programmes as well as the other ones undergo changes according to the booming development of science and technology. The contemporary development models of the tourist supply are based upon the wellness services and facilities, which can be described as a healthy balance of the mind-body and spirit that results in an overall feeling of well-being. It requires that the individual maintains a continuum of balance and purposeful direction within the environment where he or she is functioning.

The importance of how to evaluate the effects of animation in tourism is of high relevance especially for managers and entrepreneurs. Economical as well as uneconomical effects are measured due to the fact that financial indicators of programme efficiency are very important for managers and entrepreneurs. Indicators define financial, i.e. economical effects of offered animation programmes showing the comparison with the related competition in present and in the past period through the benchmarking system, which helps the management to identify the economical effects of the current and also of the future programmes in order to increase the mentioned economical effects. Communication as a skill and technique of animation in tourist supply builds the basis for the transmission of relevant pieces of information contributing to the intensified guest's satisfaction and event. Animation services achieve set objectives only through market evaluation, and that on the tourist market aiming at guests' satisfaction and motivation. Market evaluation of animation services is performed through marketing activities. The application of marketing in the tourist animation is rather different than its application in the evaluation of other tourist services and products. Market evaluation of animation programmes on the very fastidious tourist market and appropriate marketing skills are generally very important for each manager involved in the tourist animation. Animation in tourism as a part of the tourist supply system has a very important role in the satisfaction of guests' needs and motivations, so that they can experience the expected event on their chosen holiday.

12. KORIŠTENA  
LITERATURA







*Hotel Milenij,  
Opatija*



*Sportski sadržaji, Solaris*



*Program PILATES, Rabac*



*Večernji program, Hotel Ivan, Solaris*

## 12. KORIŠTENA LITERATURA

### a) Knjige:

1. Andrijašević, M. i ostali: «Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999.
2. Avelini Holjevac, I.: «Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom», Hoteljerski fakultet Opatija, Opatija 1998.
3. Avelini Holjevac, I.: «Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
4. Bahtijarević, F. Šiber: «Management ljudskih potencijala», Golden marketing, Zagreb, 1999.
5. Bartoluci, M.: «Ekonomika i menadžment sporta», Informator Zagreb-Kineziološki fakultet Zagreb, Zagreb 2003.
6. Bartoluci, M.: «Valorizacija medicinskih programiranih aktivnih odmora u funkciji unapređenja zdravlja i humaniziranja života i rada», Fakultet za fizičku kulturu Zagreb, Zagreb, 1984.
7. Bartoluci, M., Čavlek, N. i ostali: «Turizam i sport - Razvojni aspekti», Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2007.
8. Berc Radišić, B.: «Marketing u hotelijerstvu», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2004.
9. Berc Radišić, B.: «Promocija u hotelijerstvu», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2005.
10. Blažević, B.: «Turizam u gospodarskom sustavu», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2007.
11. Bleistein, R.: «Animation. Begriff – Geschichte – Praxis», Pust, H. G.: «Kirche und Freizeitpolitik», DGF Schriftenreihe nr. 27. Düsseldorf, 1979.
12. Bleistein, R.: «Animation. Begriff – Geschichte – Praxis», Pust, H. G.: «Kirche und Freizeitpolitik», DGF Schriftenreihe nr. 27. Düsseldorf, 1979.
13. Blitz, Gerard: «Animation im Urlaub – Studie für Planer und Praktiker», Star-berg, 1990.)
14. Bolčić, S.: «Sociološki pristup poduzetništvu», Naše teme, Zagreb, br. II/89.
15. Brajdić, I.: «Matematički modeli i metode poslovnog odlučivanja», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2006.
16. Brajša, P.: «Menadžerska komunikologija: Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću», DRIP - Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Varaždin, 1993.
17. Buble, M.: «Management», Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

18. Cerović, Z.: «Poduzetništvo i menadžment čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva», Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija-Rijeka, 1994.
19. Cerović, Z.: «Hotelski menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2003.
20. Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S.: «Menađžment hotelskog domaćinstva», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2005.
21. Cerović, Z., Galičić, V., Pavija, N.: «Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2004.
22. Cetinski, V. i Perić, M.: «Projektne menadžment», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2006.
23. Cox, R., Anderson, W., Shapiro, S. J.: *Theory in Marketing*, Homewood, 1964.
24. Cox, B. & Koelzerw: «Internet marketing za hotele, restorane i turizam», M plus, Zagreb, 2005.
25. Collins, E. G. C., Devanna, M. A.: «Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću», MATE, Zagreb, 2002.
26. Deželjin, J., Vujić, V.: «Vlasništvo, poduzetništvo, menadžment», Alinea Zagreb, Zagreb 1992.
27. Drucker, P. F.: «Efikasan direktor», Privredni vjesnik Zagreb, Zagreb, 1992.
28. Drucker, P. F.: «Managing for results», Harper & Row, New York, 1986.
29. Dibb, S. i suradnici, obrađeno prema: *Marketing*, MATE, Zgb., 1995.
30. Finger, C., Gayler, B.: «Animation im Urlaub – Studie für Planer und Praktiker», Starnberg, 1990.
31. Fox, R.: «Poslovna komunikacija», Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
32. Grbac, B.: *Načela marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2007.
33. Hellriegel, D., Slocum, J. W.: «Management», 5<sup>th</sup> ed., Addison Wesley Company, 1988.
34. Hymes, D.: «Models of the interaction of language and social life», u Gumperz, J.J. & Hymes, D.: «Directions in Sociolinguistics: Ethnography of Communication», Holt, Rinerhart & Winston, New York, 1972.
35. Ivanović, Z.: «Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela», Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
36. Jadrešić, V.: «Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni», Zbornik istraživanja, Sveučilište u Splitu - Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2001.
37. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.: «Ekonomika poduzeća», Ekonomski fakultet Zagreb, 1993.
38. Jung, C. G.: «Seelenprobleme der Gegenwart», Zürich, Stuttgart, 1969.
39. Kaes, R.: «La culture: son image chez les ouvriers français», Paris, 1966.
40. Klein, E. L.: «Participation in Various Leisure Activities, by Sex and Age», Bureau of the Census. U.S. Department of Commerce. New York, 2007.

41. Klein, E. L.: «Better Ways to Spend Time While Recuperating». Health Confidential., 1994., Vol 8/9, Philadelphia 1994., str. 10.-12.
42. Kotler, Ph.: «Upravljanje marketingom», Mate, Zagreb, 2001.
43. Kovač, B.: «Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede: Naše teme», Zagreb, br. II/89.
44. Krippendorf, J.: «Putujuće čovječanstvo» SGL Zagreb, Zagreb 1986.
45. Kreitner, R.: «Management», Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
46. Magaš, D.: «Management turističke organizacije i destinacije», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija i Adamić Rijeka, Rijeka - Opatija 2003.
47. Martinić, T.: «Slobodno vrijeme i suvremeno društvo», Informator, Zagreb, 1977.
48. Michels, H.: «Animation im Freizeitsport», Meyer & Meyer Verlag, Deutsche Sporthochschule Köln, Aachen, 1996.
49. Mullin, B. J., Hardi, S., Sutton, W. A.: SportMarketing, Human Kinetick Books, USA, 2000.
50. Müller, L. A., Weichler, K.: «Arbeitsfeld Freizeit – der Schlüssel zu den animativen Berufen», Reinbek, 2006.
51. Novak, I.: «Sportski marketing i industrija sporta», Maling d.o.o. Zagreb, Zagreb 2006.
52. Opaschowski, H. W.: «Freizeit und Lebensqualität», Schriftenreihe zur Freizeitforschung bd. 11, Hamburg, 1994.
53. Pavlič, I.: «Statistička teorija i primjena», Tehnička knjiga Zagreb, Zagreb, 1970.
54. Peršić, M., Janković, S.: «Menadžersko računovodstvo hotela», Zagreb 2006.
55. Pitts, B. G., Stotlar, D. K.: «Fundamentals of Sport Marketing», FIT, USA, 1996.
56. Plenković, M.: «Poslovna komunikologija», Alinea, Zagreb, 1991.
57. Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ.: «Međunarodni marketing», Masmedia, 1999.
58. Ravkin, R.: «Animacija u turizmu», Založba mladinska knjiga, Ljubljana, 1989.
59. Reisman, D.: «Die einsame Masse», Darmstadt, 1958.
60. Rocco, F.: «Marketinško upravljanje», Školska knjiga, Zagreb, 2000.
61. Rocco, F.: «Marketinško upravljanje», Zagreb, 1994.
62. Serdar, V.: «Udžbenik statistike», Školska knjiga, Zagreb, 1988.
63. Sellers, P.: «*The Boss's Other Life*»,. Fortune. Vol 136/10, New York 1997., str. 156.
64. Sikavica, P., Novak, M.: «Poslovna organizacija», Informator Zagreb, Zagreb, 1999.
65. Srića, V.: «Upravljanje kreativnošću», Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1992.

66. Spencer, P.: (2004). «*The Artist Within*» Woman's Day., 2004., Vol 67/16, str. 96.-98.
67. Škrtić, M.: «Obračunavanje i upravljanje troškovima» Mikroekonomika, Mikrorad, d.o.o., Zagreb, 1997.
68. Škarica, B., Žužić I., Bonefačić M.: «Maslina i maslinovo ulje visoke kakvoće u Hrvatskoj», Mario Bonefačić Punat, Punat 1996.
69. Šošić, I.: «Uvod u statistiku», Školska knjiga Zagreb, Zagreb 2002., str. 79.
70. Vujić, V.: «Menadžment ljudskih potencijala», Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija i Adamić Rijeka, Rijeka - Opatija 2005.
71. Weihrich, H. & Koontz, H.: «Menadžment», MATE, Zagreb, 1998.
72. Weisberg, R. W.: «Creativity, Genius and Other», Myths, Fenom, New York, 1986.

## **b) Članci u zbornicima i časopisima i studije**

1. Agricola, S.: «Animation in Frankreich», Animation 4(9), 1983.
2. Ammann, H.: «Was Animation bedeuten kann», Animation 4(2), 1984.
3. Carper, J.: «Employer of the hotel and catering trade», Hotel, The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, Illinois, rujan 1992.
4. Cerović, Z.: «Oblici valorizacije učinka animacije u turizmu», «Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi», HUH, Opatija, 1999.
5. Cerović, Z.: «Turistička ponuda sportskih sadržaja čimbenik povećanja turističke potrošnje», Suvremena turistička ponuda, Zbornik radova, Opatija, FTHM Opatija 2006.
6. Cerović, Z.: «Suvremeni hotelski smještaj», Hotel br. 2., Zagreb, lipanj 2002.
7. Cerović, Z.: «Management i manifestacije kulture u hotelu», Zbornik Kultura i turistička ponuda, Ohrid, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo Ohrid, Ohrid, 1996.
8. Cerović, Z.: «Tražene osobine turističkog animatora» UT, Časopis za turizam i ugostiteljstvo, br. 4. Zagreb, 2004.
9. Cerović, Z.: «Megatrendovi razvoja turističke ponude i potražnje», Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.
10. Cetinski, V.: «Animacija – kvaliteta koja se isplati», Privredni vjesnik Zagreb, br. 6/88, Zagreb, 1988.
11. Čavlek, N.: «Njemci suzdržaniji u putovanjima», Hrvatski turistički magazin br. 4/97, Zagreb, 1997.
12. Gradišek – Žufić M.: časopis «Wellness i Spa», ožujak 2007.
13. Grupa autora: Masmedijin poslovni rječnik, Zagreb, 1991.

14. Gutić, D.: Četiri uzroka niske djelotvornosti ekonomske propagande, Tržište, Vol. III br ½ Cromar, Zagreb, 1991.
15. Hrvatski turizam, znanstvena edicija instituta za turizam, knjiga br. 3, Zagreb, prosinac 2006.
16. Klein, Erica Levy (1994). *Better Ways to Spend Time While Recuperating*. Health Confidential. Vol 8/9; Sellers, Patricia (1997). *The Boss's Other Life*. Fortune. Vol 136/10; Spencer, Paula (2004). *The Artist Within*. Woman's Day. Vol 67/16.
17. Marušić, Z. i ostali: «TOMAS-Hrvatska», 2004.; «Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj», Institut za turizam, Zagreb, 2005.
18. Moisset, Ph.: «Accueil et animation», AFIT Agence Francaise de l'ingenierie touristique, oktobar 1996., Tournai, Belgique.
19. Participation in Various Leisure Activities, by Sex and Age, Bureau of the Census. U.S. Department of Commerce, New York, 2007.
20. Peršić, M.: «Elementi za ekonomsku valorizaciju ostvarenih rezultata animacije u turizmu», Animator, Bilten UT br. 1, Opatija, 1990.
21. Radišić, F.: «Poduzetnički management u organizaciji hotelskog poslovanja», UT, 10/92.
22. Sindik, J.: «9. zagrebački sajam sporta i nautike, Zagrebački velesajam, 24., 25. i 26. veljače 2000.: zbornik radova, Zagreb, Fakultet za fizičku kulturu, 2000.
23. TOMAS, Anketa 2002. Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 2003.
24. WTO, «Sustainable Tourism Development, Guidefor practical Planners», World Travel organization, Madrid, 2000., str. 7.
25. WTO, «Globaltourismforecasts to the year 2000. and beyond», WTO Madrid, Madrid, 2000.
26. Participation in Various Leisure Activities, by Sex and Age (2007). Bureau of the Census. U.S. Department of Commerce.

### c) Ostala literatura, zakoni i internet stranice

1. <http://bib.irb.hr>, (25.7.2007.)
2. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Hobi> (24.7.2007.)
3. [http://www.wellness.hr/clanak/zdrava.prehrana/funkcionalna\\_hrana.html](http://www.wellness.hr/clanak/zdrava.prehrana/funkcionalna_hrana.html) (24.7.2007.)
4. [http://www.wellness.hr/spa\\_wellness\\_pojmovnik](http://www.wellness.hr/spa_wellness_pojmovnik) (17.05.2007.)
5. [www.beautymag.net/tijelo/njega\\_tijela/talasoterapija\\_zdravlje\\_i\\_ljepota](http://www.beautymag.net/tijelo/njega_tijela/talasoterapija_zdravlje_i_ljepota) (17.7.2007.)
6. [www.centar.wellness.hr](http://www.centar.wellness.hr) (23.7.2007.)
7. [www.coolinarika.com/clanak/makrobiotika](http://www.coolinarika.com/clanak/makrobiotika) (19.7.2007.)

8. [www.gastro.hr/index.php/hr/nutricionizam/dijete](http://www.gastro.hr/index.php/hr/nutricionizam/dijete) (17.7.2007.)
9. [www.indigo-svijet.hr](http://www.indigo-svijet.hr) (09.02.2007.)
10. [www.lifestyle-centar.com](http://www.lifestyle-centar.com) (09.02.2007.)
11. [www.makronova.com](http://www.makronova.com) (17.7.2007.)
12. [www.medicina.hr/clanci/talasoterapija.htm](http://www.medicina.hr/clanci/talasoterapija.htm) (17.7.2007.)
13. [www.mintwl.com](http://www.mintwl.com), Country Reports No. 1 & 2. London february 2004.
14. [www.nacional.hr/articles/view/18930/30/](http://www.nacional.hr/articles/view/18930/30/) (17.7.2007.)
15. [www.toplice.com](http://www.toplice.com) (17.7.2007.)
16. [www.ufzg.hr](http://www.ufzg.hr), (25.7.2007.)
17. [www.WTO](http://www.WTO.org), world-tourism.org
18. [luk.link.ba/slobodno\\_vrijeme](http://luk.link.ba/slobodno_vrijeme) (25.7.2007.)
19. «Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore», Narodne novine, br. 95/96.
20. «Zakon o turističkoj djelatnosti», Narodne novine, br. 8/96.



## Popis slika

|  |     |
|--|-----|
| Slika br. 1: Odnos promjena ponude i potražnje .....   | 26  |
| Slika br. 2: Strukturna transformacija turizma prema društvenim promjenama.....  | 38  |
| Slika br. 3: Pretpostavke za ostvarivanje animacijske ponude jesu<br>– PROGRAM, PROSTOR, KADROVI .....                                   | 77  |
| Slika br. 4: Prikaz značajki ponude zdravstvenoga i lječilišnog turizma<br>te njihova kontaktnog okružja.....                            | 113 |
| Slika br. 5: Break event point animacijskog programa.....  | 151 |
| Slika br. 6: Uspješni menadžer .....   | 182 |
| Slika br. 7: Razine planiranja i menadžmenta turističke animacije .....  | 183 |
| Slika br. 8: Razvijanje i izvršenje taktičkih planova.....   | 185 |
| Slika br. 9: Aktivnosti kadroviranja u organizaciji izvođenja<br>animacijskih programa.....  | 187 |
| Slika br. 10: Osnovne aktivnosti vođenja .....   | 191 |
| Slika br. 11: Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture hotela<br>i organizacije produkta i animacijskih sadržaja i ponude ..... | 197 |
| Slika br. 12: Oblik standardne organizacijske strukture u hotelijerstvu,<br>s mogućim oblicima organizacije animacijskih programa .....  | 198 |
| Slika br. 13: Moguća organizacijska forma animacijske tvrtke<br>za organizaciju i izvođenje animacije.....                               | 199 |
| Slika br. 14: Informacijski sustav (komunikacijska interakcija)<br>u hotelskom poduzeću gdje se realizira animacijski program .....      | 205 |
| Slika br. 15: Komunikacijski proces .....  | 207 |
| Slika br. 16: Osnovna opća struktura komunikacijske mreže.....   | 220 |
| Slika br. 17: Uvjeti koje mora ispunjavati animator prema gostu .....  | 235 |
| Slika br. 18: Standardni elementi Marketing mix-a u turističkoj animaciji .....  | 248 |
| Slika br. 19: Okruženje Marketing mix-a u turističkoj animaciji .....  | 249 |
| Slika br. 20: Prikaz elemenata promocijskog paketa (spleta)<br>animacijskog programa.....  | 255 |
| Slika br. 21: Promocija i propaganda programa turističke animacije.....  | 263 |

## Popis tablica

|  |     |
|--|-----|
| Tablica br. 1: Tjedni raspored animacijskih programa .....   | 71  |
| Tablica br. 2: Dnevni animacijski programi .....   | 72  |
| Tablica br. 3: Prikaz sustava ukupnih aktivnosti turista tijekom 24 sata.....  | 76  |
| Tablica br. 4: Fiziološki pokazatelji u stanovnika na morskoj razini<br>i na velikim visinama.....   | 117 |
| Tablica br. 5: Terapijski učinci i kontraindikacije tople vode .....   | 120 |
| Tablica br. 6: Animacijskim programom Poduzeće “Sunce”<br>ostvarilo je slijedeće rezultate.....  | 154 |
| Tablica br. 7: Animacijskim programima Poduzeće “Sunce”<br>ostvarilo je slijedeće rezultate.....   | 156 |
| Tablica br. 8: Animacijskim programima Poduzeće “Sunce”<br>ostvarilo je slijedeće rezultate.....   | 158 |
| Tablica br. 9: Čista sadašnja vrijednost investicijskog ulaganja<br>u izobrazbu kadrova - animatora u hotelskom poduzeću “Sunce” Zagreb..... | 178 |
| Tablica br. 10: Broj zaposlenih u wellness centrima u opatijskim hotelima<br>i broj korisnika usluga wellness centara .....                  | 179 |



Prof. dr. sc. Zdenko Cerović, rođenjem, životnom, izobrazbom i radnom pripadnošću, vezuje se za Rijeku, Malinsku-Dubašnicu, otok Krk i Opatiju. Roden je 1952. godine. Dugi niz godina radio je u hotelsko-turističkom gospodarstvu obnašajući cijeli niz odgovornih zadataka, poslova i funkcija. Od rane mladosti radi na poslovima gotovo svih operativnih zadataka u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, hotelski zabavljač-animator, turistički vodič, te više od petnaest godina uspješno obnaša funkcije raznih razina hotelskog menadžera. Osnivač i danas član Predsjedništva Hrvatske udruge hotelijera i restoratera. Organizator i predsjedavajući više sportskih, kulturnih i društvenih događaja i manifestacija na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Dugogodišnji edukator i nositelj više sustava obuke animatora u turizmu. Redovito školovanje gimnazijalca (Čedo Žic Krk- 1970. godine), završava na Ekonomskom fakultetu u Rijeci 1976. godine. Poslijediplomski studij SCEOZ Rijeka završava 1990. godine. Doktorirao je iz ekonomskih znanosti na Sveučilištu u Rijeci 1994. godine. Stalno zaposlen na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji od 1994. godine. Trenutno redoviti profesor, prodekan za poslovne odnose, često mentor, na dodiplomskom i poslijediplomskom studiju, mentor doktorantima, koji su uspješno obranili doktorske disertacije s temama vezanim za zako-



nitosti menadžmenta u hotelijerstvu. Nakon dokorskog studija usavršavao se: Universität Johannes Kepler, Linz Austrija, i Wirtschaftsuniversität, Wien, "Tourismus und Hospitality Management" Austria. Sudjelovao na puno međunarodnih znanstvenih i stručnih konferencija, kongresa, skupova i susreta. Objavio 125 znanstvenih i stručnih radova koji su objavljeni u domaćim i inozemnim zbornicima i publikacijama, s međunarodnim recenzijama. Napisao je sam ili u koautorstvu pet knjiga - udžbenika. Stalni kolumnist mjesečnika VEZ-a i u više od deset godina napisao je preko sto članaka. Na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, predaje u svojstvu redovitog profesora kolegije: "Menadžment", "Osnove hotelskog menadžmenta", "Animacija u turizmu", "Menadžment događaja i slobodnog vremena", "Menadžment turističkih manifestacija", predaje na poslijediplomskom studiju: Hotelski menadžment i kvaliteta. Samostalno vodi ili je član više stručnih i znanstvenih projekata s ciljem istraživanja o zakonitostima, principima, procesima i funkcijama menadžmenta u hotelijerstvu i turizmu, koji su imali široku praktičnu primjenu u praksi i turističko ugostiteljskog gospodarstva. Ističe važnost obiteljskog života, oženjen, supruga Marija i sin Ivan. U slobodno vrijeme preferira jedrenje, skijanje i boravak u prirodi.

ISBN 953-6198-60-6



ISBN 978-953-6198-60-3