

# Hotelski logistički proizvod u ponudi sportskoga turizma

---

**Kovačić, Nataša**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2014**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:770505>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



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

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**NATAŠA KOVAČIĆ**

**HOTELSKI LOGISTIČKI PROIZVOD U  
PONUDI SPORTSKOGA TURIZMA**

**DOKTORSKI RAD**

Mentor: prof. dr. sc. Nadia Pavia, redovita profesorica  
Komentor: prof. dr. sc. Edna Mrnjavac, redovita profesorica u  
trajnom zvanju

**OPATIJA, 2014.**

**UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT,  
OPATIJA**

**NATAŠA KOVAČIĆ**

**HOTEL LOGISTIC PRODUCT IN SPORT  
TOURISM SUPPLY**

**DOCTORAL THESIS**

**OPATIJA, 2014.**

## PREDGOVOR

Ujedno sport i rekreacija, biciklizam je u ulozi dugogodišnjeg interesa odredio moj stil i način života, generirao brojna iskustva i promijenio neke karakteristike moje osobnosti, pretvorio se u područje znanstvenog interesa i istraživanja, uz što ustrajno nastavlja biti filter svakodnevnih zbivanja.

Utemeljeno u osobnim preferencijama, moje se znanstveno djelovanje nadograđuje i proširuje spoznaju na više aspekata i gledišta, na nešto naočigled tako jednostavno i plošno, kao što je vožnja biciklom. Osim osobnoga interesa za područje, tema doktorskoga rada odabrana je kako bi povezala područja prometa i logistike s područjem turizma, ili preciznije hotelijerstva jer u vrijeme definiranja predmeta istraživanja u Hrvatskoj nema biciklističkih hotela, a biciklistički promet je efikasno omogućen u izuzetno malom broju hrvatskih destinacija, dok ponuda nekih europskih zemalja reprezentira sve mogućnosti tržišta. U Hrvatskoj tada je potencijalna potražnja proizvoda biciklističkoga turizma u povojima, budući prometna infrastruktura i promocija biciklizma na nacionalnoj razini još nisu regulirani. Da su tema i područje istraživanja dobro izabrani u trenutku svjedoče strateški dokumenti razvoja Republike Hrvatske – Strategija razvoja turizma do 2020. godine i Strategija prometnoga razvitka, koja je u postupku donošenja.

Prilikom dizajniranja istraživanja doktorskoga rada nije bilo objektivnih poteškoća s obzirom na poznavanje područja i jasno definirane ciljeve, no realizacija se pokazala zahtjevnijom od predviđanja, s obzirom da su hipotezama, predmetom i problemom istraživanja povezana tri velika područja istraživanja.

S obzirom na konkretni nacrt, koji je unaprijeđen prijedlozima Povjerenstva danim pri obrani dispozicije, realizacija istraživanja protekla je bez značajnih problema. Izostanak referentnih izvora na hrvatskom (primarno u područjima biciklističkoga prometa, biciklističkoga turizma i logistike u uslužnom sektoru) je kompenziran mnoštvom prikupljenih materijala na stranim jezicima. Iščitavanje i apstrahiranje bitnih činjenica iz stranih izvora konzumiralo je mnogo vremena, posebno s aspekta stavljanja u kontekst Hrvatske zbilje. Otežavajuća okolnost svakog istraživanja u području, time i ovog je izostanak unificiranoga statističkog praćenja veličine i vrijednosti biciklističkoga turističkog tržišta, što otežava usporedbu i praćenje razvoja pojave.

Ograničenjem postavljenih modela kao rezultata istraživanja identificira se trenutno stanje u hrvatskom hotelijerstvu, odnosno nedostatak segmentacije prema ponudi proizvoda za biciklističke turiste, sa spoznajom kojih bi modeli bili možda snažnije poduprti. Ipak, teorijski zasnovani modeli su ka konkretnom prijedlogu procesnih okvira modificirani utemeljeno na postojećim primjerima, koji predvide razvoj biciklističkoga turizma Hrvatske, višegodišnjem iskustvu autorice u biciklizmu i biciklističkom turizmu, te logičkom zaključivanju.

Biciklizam je osnova na kojoj se gradio cilj istraživanja, a spoznaje su unapređivane k području turizma i organizacije poslovanja turističkih poslovnih subjekata sistematičnim istraživanjem i poimanjem kompleksnosti pojave, koju najbolje reprezentira hotelski proizvod. Razvoj biciklističkoga turizma te hotelskoga proizvoda, koji isti implicira, poziva na logističko gledište sa svrhom elaboriranja i konkretizacije višestruko složene pojave – sagledavajući istu kao logistički sustav te prikazujući veze i odnose ponude za bicikliste sukladnim modelom. Optimizacija koju logistika unosi u hotelsko poslovanje čini preduvjet kvalitete finalne usluge biciklistima i konkurentnosti ponude hotela na turističkom tržištu.

Posebnu zahvalu vezanu uz uvažavanje mojih interesa u definiranju teme dugujem mojim mentoricama, koje su surađujući međusobno i sa mnom stvorile okruženje, koje je podržavalo sve moje faze rada i sva raspoloženja, što nije uvijek bilo lako.

Prof. dr. sc. Nadia Pavia je ispunila ulogu mentorice pomažući mi pri istraživanju područja organizacije i hotelijerstva, upućujući na relevantne izvore i usmjeravajući me k

postavljenom cilju istraživanja dajući mi sugestije i stavljajući svoje znanje i kompetencije na raspolaganje. Nema riječi, kojima bi se u punom obimu mogla izraziti moja zahvalnost prof. dr. sc. Edni Mrnjavac, za sve ono čime mi je pomogla, konstantno me potičući da ustrajem, toleriranjem i uvažavanjem mojih stavova i konstruktivnim sugestijama, koje su mi omogućile da rastem i razvijam se kroz istraživanje, koje je rezultiralo doktorskim radom.

Članovima Povjerenstva za ocjenu doktorskoga rada, koje je moje istraživanje pratilo od faze definiranja do finalne verzije želim zahvaliti na konstruktivnim savjetima. Sugestije prof. dr. sc. Dragana Magaša, predsjednika Povjerenstva, te prof. dr. sc. Christiana Stipanovića i prof. dr. sc. Darka Prebešca, članova Povjerenstva, odredile su rezultat mog rada.

Osim navedene dvije, smatram da sam imala i treću mentoricu – doc. dr. sc. Darju Topolšek, koja se izuzetno potrudila da mi u periodu međunarodne razmjene na Fakulteti za logistiku Sveučilišta u Mariboru, u kojoj sam kao doktorand sudjelovala jedan semestar (01.10.2013.–21.02.2014.), omogući nove i unaprijedi postojeće spoznaje iz područja logistike tijekom, ali i prije i nakon perioda razmjene, znatno prelazeći okvire obveze.

Hvala g. Martinu Čotaru, kao figuri konstantno prisutnoj u razvoju istarskoga biciklističkog turizma na povezivanju s osobama iz prakse, čije sam spoznaje koristila u finalizaciji rezultata istraživanja. Moju zahvalu ima i menadžer destinacijskih projekata u sjeverozapadnoj Istri g. Bernard Musulin, koji se potrudio upoznati me sa stanjem u praksi, dosegom učinjenog i planovima za budućnost, strpljivo i informativno, na različite načine.

Zahvaljujem posebno mojim roditeljima, bratu i mojoj baki, obitelji, koja mi nikada ne nameće osjećaj krivnje za sve propuštene trenutke zajedničkog druženja, a koji su usmjereni u moj rad. Mome Paulotu, koji je dugo vremena stoički i izrazito benevolentno prihvaćao sva moja raspoloženja, od srca hvala.

Osim istaknutih, logistiku mog istraživanja činile su mnoge karike prilikom studiranja, usavršavanja, istraživanja, pisanja i dizajniranja disertacije.

## **HOTELSKI LOGISTIČKI PROIZVOD U PONUDI BICIKLISTIČKOGA TURIZMA SAŽETAK**

Primarno usmjereno na analizu mogućnosti biciklizma u turizmu, percipiranog u formi sporta i provođenja slobodnoga vremena, putem jedinstvenog povezivanja sporta i sportskoga turizma, organizacije hotela i procesne orijentacije, logistike i upravljanja opskrbnim lancima, prometa i upravljanja prometom k alternativama, proaktivnoga razmišljanja i upravljanje destinacijama u europskom kontekstu, globalno nametnutim trendovima i u skladu s determinantama potražnje, ovo znanstveno istraživanje odražava stajalište da je razvoj proizvoda biciklističkoga turizma realna i održiva mogućnost hrvatskoga turizma u trenutnom razvojnem razdoblju.

Trendovi rasta vrijednosti i veličine biciklističkoga turizma te segmentacije turističkoga tržišta općenito, formiraju moment u kojem je biciklistički turistički proizvod u fokusu postojećih i novonastajućih destinacija, s obzirom da ostvaruje koristi za ekonomiju, ekologiju i društvo destinacije, čime je dugoročno održiv. Radi se o razvojnem kretanju, koje prvenstveno uključuje kvalitativne promjene težeći optimizaciji procesa, iziskuje predanost svih dionika i koncepciju razvoja usklađenu s konkurentskim mogućnostima. Heterogenost tržišta potražnje omogućava varijetet pojavnih oblika, kojima ponuda komunicira s ciljnim tržištem.

Generirani rezultati potvrđuju kako je biciklistički cestovni promet sposoban nadići okvire prometno-turističkoga sustava i uz adekvatni destinacijski menadžment postati turistički proizvod destinacije u ponudi za biciklističke turiste. Osim prometnoga aspekta destinacijskoga logističkog sustava, ponudu biciklističkoga turizma obilježava ugostiteljski podsustav, primarno podsustav hotelske ponude. Kompleksnost hotelskoga proizvoda čini ga gotovo samodostatnim no optimizacija ponude za bicikliste implicira korelaciju s razinom destinacije, kao okruženjem koje objedinjava osnovu za sve pojavne oblike biciklizma, odnosno potražnje.

Istraživanjem je argumentirano da su određene organizacijske strukture, koje relevantni izvori literature povezuju uz koncept upravljanja opskrbnim lancem, primjenjive u biciklističkim hotelima. Potvrđeno, „samo“ (re)organizacija hotelskoga poslovanja prema segmentaciji tržišta i formiranju usluga za „poznate“ goste, preoblikovanje postojećeg razmišljanja i postojećih struktura omogućava stvaranje hotelskoga sustava ponude za biciklističke turiste, čime biciklizam postaje osnovnim proizvodom hotela, za razliku od sporta u formi dopunskih usluga ili aktivnosti.

Specijalizacija hrvatskih hotela prema posebnom interesu identificiranoga segmenta smatra se ostvarivom uz postojeću resursnu osnovu, ali modifikacijom strukture, fokusa, funkcija i ponašanja prema predloženim modelima, kojima su objedinjene teorijske i praktične spoznaje ovoga znanstvenog istraživanja.

S obzirom na realizirane spoznaje i rezultate poduzetoga istraživanja, doktorski rad unaprjeđuje teorijska dostignuća istraživanja odnosa biciklizma i turizma, ostvaruje utjecaj na percepciju bicikla kao alternative u cestovnom prometu, ukazuje na mogućnosti sinergije učinaka politike biciklističkoga prometa i turizma, demonstrira prednosti integracije biciklističkoga prometnog podsustava u sustav destinacije, istražuje i analizira zahtjeve specijalizacije hotelskoga proizvoda za tržišni segment, analizira primjenu logističkih načela u organizaciji poslovanja, te identificira logističke tokove kojima je potrebno upravljati i elaborira determinante domaćeg i stranih tržišta potražnje biciklističkoga turizma, zbog čega ostvaruje pozitivni utjecaj na ubrzanje tranzicije hrvatskih hotela s masovnoga pristupa na segmentirani pristup identificiranom ciljnom tržištu, u određenim uvjetima.

## **HOTEL LOGISTIC PRODUCT IN SPORT TOURISM SUPPLY SUMMARY**

The scientific research focused on studying the possibilities of cycling, primarily perceived as sport and leisure activity, in tourism. The unique connection of sport and sport tourism, organization and process orientation in hospitality, logistics and supply chain management, traffic and traffic demand management towards alternatives, proactive contemplation and destination management—in European context, facing global trends and demand-specific determinants, this research confirms cycling tourism as a real sustainable option for Croatian tourism development.

Trends of growth in value and size of cycling tourism market, ongoing developments and tourism market segmentation are designing a moment in which the cycling tourism product is a focal point for rising and existing destinations due to the long term economic, social and ecologic benefits. The development is generated only by qualitative changes, processes' optimization, stakeholder commitment and strategic approach to competitiveness. Heterogeneity of the demand enables a variety of forms through which the supply communicates with the targeted market.

Research outcomes demonstrate the ability of bicycle traffic to rise above its stereotype role and guided by destination management become a cycling tourism product on its own, at the same time a component of a well thought of dedicated larger supply system. Destination's tourism logistic system also inevitably implies the hotel subsystem. The complexity of hotel product makes the subsystem almost self-sufficient, but the research shows that the cyclist-specific supply optimization relies on the collaboration among different stakeholders and correlates with the destination level.

As confirmed, certain specific forms of organizational structure, that relevant literature sources link to the concept of supply chain management, are in fact applicable in „bike“ hotels. Only restructuring and reorganization of hotel operations towards the „known“ market segment, accompanied by changing the organizational culture and its value system enables bicycle tourism complete orientation and a product that implies much more than sports as additional services.

Croatian hotel industry re-orientation on satisfying the cycling special interest demand is a possible – with the existing resource base but structure, focus, function and process modifications in line with the defined models, that make this thesis' scientific contribution by forming a bond of theory and practice in bicycle tourism.

Research results make it a contribution to existing base of knowledge in the field(s) and an influence in perceiving bicycle transportation as a relevant alternative to cars, accepting potential benefits of bicycle traffic and tourism synergy and effects that derive from integration of bicycle traffic subsystem into destination's system. When logistically supported, hotel organization is able to make cycling a product for special interest tourist. Croatian tourism should rely on comparative advantages and uptake the suggested transition from mass orientation.

# SADRŽAJ

|  |             |
|--|-------------|
| <b>PREDGOVOR</b> .....   | <b>I</b>    |
| <b>SAŽETAK</b> .....   | <b>III</b>  |
| <b>SUMMARY</b> .....   | <b>IV</b>   |
| <b>POPIS SLIKA</b> .....   | <b>VIII</b> |
| <b>POPIS TABLICA</b> .....   | <b>X</b>    |
| <b>UVOD</b> .....  | <b>XI</b>   |
| PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA.....   | XII         |
| ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE.....  | XI          |
| SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....  | XII         |
| OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA.....   | XIII        |
| ZNANSTVENE METODE I OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS.....   | XV          |
| STRUKTURA RADA.....  | XVII        |
| <b>1.    HOTELSKI PROIZVOD, LOGISTIKA I SPORTSKI TURIZAM</b> .....   | <b>20</b>   |
| 1.1.    ORGANIZACIJA, HOTELSKO POSLOVANJE I HOTELSKA PONUDA.....   | 20          |
| 1.1.1. <i>Organizacija, organizacijska struktura, procesni pristup</i> .....                                       | 20          |
| 1.1.2. <i>Hotelsko poslovanje i hotelska ponuda</i> .....  | 26          |
| 1.2.    LOGISTIKA I UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCIMA.....   | 31          |
| 1.2.1. <i>Pojmovno određenje logistike</i> .....   | 31          |
| 1.2.2. <i>Upravljanje opskrbnim lancima</i> .....  | 35          |
| 1.2.3. <i>Primjenjivost logističkoga koncepta u turizmu</i> .....  | 39          |
| 1.3.    SPORTSKI TURIZAM.....  | 43          |
| 1.3.1. <i>Razvojna međuovisnost sporta i turizma, determinirana prostorom i vremenom</i> .....                     | 43          |
| 1.3.2. <i>Dinamika odnosa sporta i turizma</i> .....   | 46          |
| 1.3.3. <i>Turistički proizvodi sportskoga turizma i odrednice potražnje</i> .....                                  | 48          |
| <b>2.    MEĐUODNOS SPORTSKOGA TURIZMA I BICIKLIZMA</b> .....   | <b>55</b>   |
| 2.1.    ODNOS PROMETA, TURIZMA I SPORTA KROZ PRIZMU BICIKLISTIČKOGA TURIZMA.....                                   | 55          |
| 2.1.1. <i>Biciklizam, biciklistički promet i biciklistički turizam</i> .....                                       | 55          |
| 2.1.2. <i>Terminologija biciklističkoga prometa i turizma</i> .....  | 62          |
| 2.2.    DETERMINANTE RAZVOJA I POJAVNI OBLICI BICIKLIZMA, SVAKODNEVNO I U TURIZMU.....                             | 72          |
| 2.2.1. <i>Infrastruktura i promocija biciklističkoga prometa u odnosu na turizam</i> .....                         | 72          |
| 2.2.2. <i>Modaliteti kretanja biciklom</i> .....   | 78          |
| <b>3.    LOGISTIKA DESTINACIJE BICIKLISTIČKOGA TURIZMA</b> .....   | <b>83</b>   |
| 3.1.    DESTINACIJSKI PROMETNI SUSTAV.....   | 83          |
| 3.1.1. <i>Biciklistički promet u kontekstu upravljane mobilnosti turističke destinacije</i> .....                  | 84          |
| 3.1.2. <i>Planiranje biciklizma kao alternativne mobilnosti</i> .....  | 87          |
| 3.1.3. <i>Planiranje prostora za mirovanje bicikla</i> .....   | 92          |
| 3.2.    PROMETNE MOGUĆNOSTI BICIKLA U TURIZMU.....   | 94          |
| 3.2.1. <i>Multimodalni transportni sustav: integracija biciklističkoga prometa i mreže javnoga prijevoza</i> ..... | 94          |
| 3.2.2. <i>Organizacijski karakter ponude kretanja biciklom s osvrtom na turizam</i> .....                          | 98          |
| 3.3.    UPRAVLJANJE KVALITETOM TURISTIČKE DESTINACIJE: ODNOS MENADŽMENTA I LOGISTIKE.....                          | 101         |
| 3.3.1. <i>Menadžment turističke destinacije</i> .....  | 102         |
| 3.3.2. <i>Logistika destinacije biciklističkoga turizma</i> .....  | 105         |
| <b>4.    EUROPSKA UNIJA U RAZVOJU BICIKLISTIČKOGA TURIZMA</b> .....  | <b>112</b>  |
| 4.1.    POLITIKE EUROPSKE UNIJE I BICIKLISTIČKI TURIZAM.....   | 112         |
| 4.1.1. <i>Dokumentarna osnova prometa Europske Unije</i> .....   | 112         |
| 4.1.2. <i>Biciklistički turizam u europskim okvirima</i> .....   | 116         |
| 4.2.    EUROPSKI PROJEKTI BICIKLISTIČKOGA PROMETA I BICIKLISTIČKOGA TURIZMA.....                                   | 121         |



|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.2.1.    | <i>Projekti EU najvećega dosega</i> .....   | 121        |
| 4.2.2.    | <i>Ostali projekti realizirani u Europi</i> .....   | 126        |
| 4.3.      | <b>UDRUŽENJA BICIKLISTIČKIH HOTELA U EUROPI</b> .....   | 127        |
| 4.3.1.    | <i>Bett&amp;Bike</i> .....  | 127        |
| 4.3.2.    | <i>MountainBike Holidays</i> .....  | 128        |
| 4.3.3.    | <i>Roadbike Holidays</i> .....  | 131        |
| 4.3.4.    | <i>Ostala udruženja hotela u ponudi za bicikliste</i> .....                                       | 133        |
| <b>5.</b> | <b>POTRAŽNJA ZA BICIKLISTIČKIM TURIZMOM</b> .....   | <b>136</b> |
| 5.1.      | <b>GLOBALNO TURISTIČKO TRŽIŠTE 21. STOLJEĆA: TRENDOVI NA SVJETSKOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU</b> .      | 136        |
| 5.1.1.    | <i>Trendovi na svjetskom tržištu i pozicija Hrvatske</i> .....                                    | 136        |
| 5.1.2.    | <i>Turizam posebnih interesa</i> .....  | 140        |
| 5.2.      | <b>BICIKLISTIČKO TURISTIČKO TRŽIŠTE: ZNAČAJKE POTRAŽNJE</b> .....                                 | 145        |
| 5.2.1.    | <i>Segmentacija biciklističkoga turističkog tržišta</i> .....                                     | 145        |
| 5.2.2.    | <i>Motivacija biciklističkih turista</i> .....  | 148        |
| 5.2.3.    | <i>Karakteristike ciljnoga tržišta: identifikacija biciklističkoga turista</i> .....              | 151        |
| 5.2.4.    | <i>Potražnja biciklističkoga turizma prema elementima tržišta</i> .....                           | 158        |
| 5.2.5.    | <i>Karakteristike biciklističkih turista hrvatskih emitivnih tržišta</i> .....                    | 164        |
| <b>6.</b> | <b>POTENCIJAL I ULOGA LOGISTIKE U HOTELU</b> .....  | <b>174</b> |
| 6.1.      | <b>UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM U TURIZMU</b> .....   | 174        |
| 6.1.1.    | <i>Integracija procesa opskrbnoga lanca u turizmu: vrste i razine integracije</i> .....           | 174        |
| 6.1.2.    | <i>Upravljanje turističkim opskrbnim lancima</i> .....  | 181        |
| 6.1.3.    | <i>Potražnjom upravljani logistički lanci: dimenzije koncepta DCM</i> .....                       | 185        |
| 6.2.      | <b>LOGISTIKA HOTELSKE PONUDE</b> .....  | 187        |
| 6.2.1.    | <i>Logistika u organizaciji hotela</i> .....  | 188        |
| 6.2.2.    | <i>Logistički proces hotela</i> .....   | 197        |
| 6.2.3.    | <i>Logistički tokovi hotelskoga proizvoda</i> .....   | 198        |
| 6.2.4.    | <i>Aspekti stvaranja hotelskoga logističkog proizvoda</i> .....                                   | 200        |
| 6.3.      | <b>LANAC STVARANJA VRIJEDNOSTI ZA GOSTA</b> .....   | 202        |
| 6.3.1.    | <i>Interni opskrbni lanac</i> .....   | 202        |
| 6.3.2.    | <i>Logistika nabave – proces nabave</i> .....   | 204        |
| 6.3.3.    | <i>Logistika prodaje – proces prodaje</i> .....   | 206        |
| 6.3.4.    | <i>Logistika proizvodnje – proces proizvodnje</i> .....   | 208        |
| <b>7.</b> | <b>HOTELSKA PONUDA U OKVIRU BICIKLISTIČKOGA TURIZMA</b> .....                                     | <b>211</b> |
| 7.1.      | <b>ORGANIZACIJA HOTELSKOGA POSLOVANJA U ODNOSU NA TRŽIŠNE TRENDOVE</b> .....                      | 211        |
| 7.1.1.    | <i>Trendovi u hotelijerstvu</i> .....   | 211        |
| 7.1.2.    | <i>Ponuda hotela u mijenjajućem okruženju</i> .....   | 213        |
| 7.2.      | <b>STRUKTURA HOTELSKE PONUDE U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....                                      | 215        |
| 7.2.1.    | <i>Hoteli u strukturi ponude smještaja u Republici Hrvatskoj</i> .....                            | 215        |
| 7.2.2.    | <i>Prostorna distribucija hotelskoga smještaja Hrvatske</i> .....                                 | 218        |
| 7.2.3.    | <i>Vremenske oscilacije potražnje: determinanta ponude hotelskoga smještaja u Hrvatskoj</i> ..... | 219        |
| 7.2.4.    | <i>Iskorištenost smještajnih kapaciteta hrvatskih hotela</i> .....                                | 221        |
| 7.3.      | <b>STRATEŠKI PRISTUP RAZVOJU I INOVIRANJU HOTELSKOGA PROIZVODA</b> .....                          | 223        |
| 7.3.1.    | <i>Koncepcija i strategija razvoja hotela</i> .....   | 223        |
| 7.3.2.    | <i>Nova strateška usmjerenja u hotelijerstvu</i> .....  | 225        |
| 7.4.      | <b>BICIKLIZAM KAO HOTELSKI PROIZVOD</b> .....   | 229        |
| 7.4.1.    | <i>Turistički proizvod za biciklističkoga turista</i> .....                                       | 229        |
| 7.4.2.    | <i>Model poslovanja biciklističkih hotela</i> .....   | 231        |
| 7.4.3.    | <i>Aspekti hotelskoga biciklističkog proizvoda</i> .....  | 232        |
| <b>8.</b> | <b>PRJEDLOG MODELA HOTELSKOGA PROIZVODA ZA TRŽIŠNI SEGMENT BICIKLISTA</b><br>.....                | <b>234</b> |
| 8.1.      | <b>ANALIZA HOTELSKE PONUDE BICIKLISTIČKIH USLUGA U EUROPI</b> .....                               | 234        |
| 8.1.1.    | <i>Hotelska ponuda biciklističkoga proizvoda u Europi</i> .....                                   | 235        |
| 8.1.2.    | <i>Hotelska ponuda biciklističkoga proizvoda u Hrvatskoj</i> .....                                | 239        |

|                            |   |            |
|----------------------------|---|------------|
| 8.2.                       | ISPITIVANJE TRŽIŠTA POTRAŽNJE BICIKLISTIČKOGA TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....        | 246        |
| 8.3.                       | PRIJEDLOG MODELA UNAPREĐENJA PONUDE DESTINACIJE ZA TRŽIŠTE BICIKLISTIČKIH TURISTA ..... | 254        |
| 8.3.1.                     | <i>Teorijski zasnovano modeliranje destinacijskoga biciklističkog sustava .....</i>     | <i>255</i> |
| 8.3.2.                     | <i>Prijedlog modela ponude za bicikliste .....</i>                                      | <i>268</i> |
| 8.4.                       | TESTIRANJE HIPOTEZA .....   | 289        |
| 8.5.                       | OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....                        | 296        |
| <b>ZAKLJUČAK.....</b>      |   | <b>299</b> |
| <b>REFERENCE .....</b>     |   | <b>303</b> |
| <b>POPIS PRILOGA .....</b> |   | <b>321</b> |
| <b>PRILOZI.....</b>        |   | <b>322</b> |

## POPIS SLIKA

|   |     |
|---|-----|
| Slika 1. Logistički sustav s tradicionalnim elementima .....  | 34  |
| Slika 2. Ulazni i izlazni čimbenici logističkog sustava .....   | 35  |
| Slika 3. Struktura opskrbnog lanca s obzirom na odnose s dobavljačima/kupcima .....   | 38  |
| Slika 4. Turističko-logistički sustav .....   | 40  |
| Slika 5. Veza pružatelja usluge i korisnika usluge .....  | 42  |
| Slika 6. Utjecaj sporta na turističku sezonalnost .....   | 47  |
| Slika 7. Održivi sportski turizam.....  | 48  |
| Slika 8. Varijacije u međusobnom odnosu sporta i turizma .....  | 49  |
| Slika 9. Model participacije u sportskom turizmu.....   | 52  |
| Slika 10. Odnos infrastrukturnih unapređenja i promocije .....  | 73  |
| Slika 11. Jedinstveni profil prometne potražnje / Utjecaji na prometni sustav .....   | 84  |
| Slika 12. Usporedba korištenja alternativa prijevozu automobilom u zemljama EU .....  | 90  |
| Slika 13. Odrednice planiranja parkiranja bicikala .....  | 93  |
| Slika 14. Transportni lanac u multimodalnom kontekstu.....  | 95  |
| Slika 15. Odnos destinacijskog menadžmenta i logistike turističke destinacije.....  | 106 |
| Slika 16. Turistički biciklistički proizvod .....   | 107 |
| Slika 17. Turističko-logistički sustav destinacije .....  | 108 |
| Slika 18. Model razvoja biciklističkoga turizma u zemljama s tradicijom biciklizma .....  | 109 |
| Slika 19. Model razvoja biciklističkoga turizma u zemljama bez tradicije funkcionalnog biciklizma .....                                       | 109 |
| Slika 20. Faze razvoja biciklističkoga turističkog proizvoda destinacije .....  | 109 |
| Slika 21. Logistički sustav biciklističke destinacije .....   | 110 |
| Slika 22. Mreža europskih biciklističkih koridora .....   | 122 |
| Slika 23. Raspon interesa turističke potražnje s aspekta specijalizacije u aktivnosti slobodnog vremena.....                                  | 143 |
| Slika 24. Model potrošnje biciklističkih turista.....   | 152 |
| Slika 25. Obuhvat (kontinuum) pojma biciklističkoga turista.....  | 156 |
| Slika 26. Tipologija turizma događaja .....   | 159 |
| Slika 27. Struktura turističke potražnje u noćenjima prema zemlji podrijetla 2011.-2013. ....   | 165 |
| Slika 28. Struktura noćenja turista prema zemlji podrijetla u ukupnim noćenjima 2013. ....  | 165 |
| Slika 29. Ključni dijelovi procesa upravljanja uslužnim opskrbnim lancem .....  | 177 |
| Slika 30. Turistički lanac vrijednosti.....   | 179 |
| Slika 31. Dva konkurentna turistička opskrbna lanca u destinaciji .....   | 184 |
| Slika 32. Integracija procesa potražnje i ponude.....   | 185 |
| Slika 33. Povezanost organizacijskog i logističkog sagledavanja poslovanja hotela .....   | 190 |
| Slika 34. Logistika eksterne integracije (opskrbni lanac hotela).....   | 191 |
| Slika 35. Distribucija hotelskoga proizvoda .....   | 192 |
| Slika 36. Opskrba hotela ulaznim tokovima od dobavljača .....   | 193 |
| Slika 37. Interni dio procesa ostvarivanja konkurentne prednosti .....  | 194 |
| Slika 38. Proces stvaranja usluga uz logističku potporu procesu .....   | 195 |
| Slika 39. Proces integralne logistike .....   | 196 |
| Slika 40. Logistički proces .....   | 198 |
| Slika 41. Primjer obuhvata logističkih tokova biciklističkoga hotela .....  | 199 |
| Slika 42. Interna i eksterna dimenzija organizacijskog opskrbnog lanca .....  | 203 |
| Slika 43. Organizacija funkcije pružanja usluga u hotelu .....  | 209 |
| Slika 44. Ključna područja hotelskoga menadžmenta.....  | 214 |
| Slika 45. Udio hotelskoga smještaja u strukturi smještaja RH 2014. prema broju ležaja .....   | 215 |
| Slika 46. Struktura hotelskoga smještaja RH 2014 .....  | 216 |
| Slika 47. Odnos hotela po kategorijama i ostalih komercijalnih smještajnih kapaciteta RH prema udjelu .....                                   | 217 |
| Slika 48. Odnos hotela po kategorijama i ostalih komercijalnih smještajnih kapaciteta RH u ukupnom kapacitetu (izraženo brojem kreveta) ..... | 217 |
| Slika 49. Distribucija potražnje hotela po mjesecima 2013. (prema broju noćenja) .....  | 220 |
| Slika 50. Distribucija potražnje hotela po mjesecima u odnosu na skupinu hotela prema broju ostvarenih noćenja 2013. ....                     | 220 |
| Slika 51. Noćenja turista 2013. po smještajnim kapacitetima* .....  | 221 |
| Slika 52. Model koncepcije razvoja .....  | 224 |
| Slika 53. Turistički biciklistički proizvod .....   | 230 |
| Slika 54. Model poslovanja hotela čiji je proizvod namijenjen određenim segmentima tržišta posebnih interesa (izrada autorice) .....          | 231 |
| Slika 55. Aspekti hotelskoga biciklističkoga proizvoda.....   | 232 |

|   |     |
|---|-----|
| Slika 56. Struktura ponude biciklističkih hotela <i>Mountainbike Holidays</i> 2014. ....  | 237 |
| Slika 57. Smještajni kapacitet Primorsko-goranske županije 2014. po vrstama smještajnih objekata (izraženo brojem kreveta) .....                            | 240 |
| Slika 58. Smještajni kapacitet Istarske županije 2014. po vrstama smještajnih objekata (izraženo brojem kreveta) .....                                      | 240 |
| Slika 59. Struktura hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije 2014. (broj objekata).....   | 242 |
| Slika 60. Struktura hotelskoga smještaja Istarske županije (prema broju objekata).....  | 242 |
| Slika 61. Udio smještajnih kapaciteta po kategorijama hotela u strukturi hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije 2014. (prema broju kreveta) ..... | 242 |
| Slika 62. Udio smještajnih kapaciteta po kategorijama hotela u strukturi hotelskoga smještaja Istarske županije 2014. (prema broju kreveta) .....           | 243 |
| Slika 63. Dobna struktura ispitanika .....  | 249 |
| Slika 64. Obrazovna struktura ispitanika .....  | 249 |
| Slika 65. Učestalost bavljenja biciklizmom na razini uzorka .....   | 250 |
| Slika 66. Trajanje uključenosti u biciklizam na razini uzorka .....   | 250 |
| Slika 67. Uključenost u aktivnost (trajanje) skupine najvećeg udjela u strukturi prema učestalosti bavljenja biciklizmom (3-5 puta tjedno).....             | 250 |
| Slika 68. Uključenost u aktivnost (trajanje) skupine čija je učestalost bavljenja biciklizmom najveća (više od 5 puta tjedno) .....                         | 250 |
| Slika 69. Cijena bicikla koju su ispitanici ukupno spremni platiti za bicikl po izboru .....  | 251 |
| Slika 70. Cijena bicikla koju su muški ispitanici spremni platiti za bicikl po izboru.....  | 251 |
| Slika 71. Uloga bicikla tijekom odmora.....   | 251 |
| Slika 72. Korištenje bicikla u turističkoj destinaciji (žene).....  | 251 |
| Slika 73. Korištenje bicikla u turističkoj destinaciji (muškarci) .....   | 251 |
| Slika 74. Primarni izbor oblika smještaja na razini uzorka .....  | 252 |
| Slika 75. Izbor biciklističkoga hotela.....   | 252 |
| Slika 76. Identificirane usluge biciklističkoga hotela.....   | 253 |
| Slika 77. Karakteristike biciklističke destinacije .....  | 253 |
| Slika 78. Logistički sustav turističke „biciklističke“ destinacije.....   | 258 |
| Slika 79. Model ponude hotelsko-logističkog sustava u biciklističkom turizmu .....  | 263 |
| Slika 80. Prometno-logistički sustav turističke destinacije .....   | 266 |
| Slika 81. Klasterski pristup destinacijskom menadžmentu .....   | 270 |
| Slika 82. Sustav destinacijskog proizvoda za biciklističkoga turista: struktura stvarnog modela .....   | 271 |
| Slika 83. Sustav destinacijskog proizvoda za biciklističkoga turista: prijedlog opće strukture modela primjenjivog u Republici Hrvatskoj .....              | 273 |
| Slika 84. Model razvoja destinacije biciklističkoga turizma u kontekstu promjena ponašanja korisnika sustava (proces razvoja i promjene).....               | 274 |
| Slika 85. Sustav prometno-turističke ponude destinacije s naglaskom na biciklistički podsustav .....  | 276 |
| Slika 86. Model sustava biciklističkoga hotela: proizvod hotela u sastavu hotelskoga poduzeća.....  | 279 |
| Slika 87. Model sustava biciklističkoga hotela: proizvod malog/obiteljskog hotela.....  | 282 |

## POPIS TABLICA

|  |     |
|--|-----|
| Tablica 1. Karakteristike proizvoda sportskog turizma prema vrstama .....  | 51  |
| Tablica 2. Kontinuum potražnje sportskog turizma i odrednice sudjelovanja .....  | 51  |
| Tablica 3. Najčešći problemi biciklističke infrastrukture u okviru prometnog sustava destinacije .....   | 65  |
| Tablica 4. Prostorni zahtjevi biciklističkoga parkirališta .....   | 70  |
| Tablica 5. Vrste intervencija kojima se nastoji potaknuti promjena ponašanja sudionika u prometu (funkcionalno kretanje) .....   | 80  |
| Tablica 6. Mjere i instrumenti prometne politike u putničkom prijevozu .....   | 86  |
| Tablica 7. Mogućnosti i cijena prijevoza bicikla sredstvima javnog prijevoza u Hrvatskoj .....   | 97  |
| Tablica 8. Procjena ekonomske vrijednosti biciklističkoga turizma EU .....   | 117 |
| Tablica 9. Potražnja biciklističkoga turizma u EU prema udjelu u ukupnoj potražnji .....   | 118 |
| Tablica 10. Klasifikacija gradova prema PRESTO kriterijima .....   | 123 |
| Tablica 11. Kriteriji udruženja <i>Bett&amp;Bike</i> .....   | 128 |
| Tablica 12. Osnovne usluge koje svaki hotel udruženja <i>MountainBikeHolidays</i> mora pružiti .....   | 129 |
| Tablica 13. Pregled hotelskih usluga prema kategorijama udruženja <i>MountainBike Holidays</i> .....   | 130 |
| Tablica 14. Pregled hotelskih usluga prema kategorijama hotela <i>Roadbike Holidays</i> .....  | 132 |
| Tablica 15. Usluge slovenskih biciklističkih hotela prema oznaci .....   | 133 |
| Tablica 16. Usporedba turističkih noćenja Europe i RH .....  | 139 |
| Tablica 17. Biciklistički turizam u odnosu na faze životnog ciklusa obitelji .....   | 147 |
| Tablica 18. Klasifikacija biciklističkih turista .....   | 152 |
| Tablica 19. Tržišni segmenti biciklističkoga turizma prema interesima i zahtjevima .....   | 153 |
| Tablica 20. Ekonomski utjecaj 12. etape biciklističke utrke <i>Tour de France</i> na grad Digne 2005. ....   | 160 |
| Tablica 21. Medijsko pokriće 12. etape <i>Tour de France</i> -a (neopipljive koristi za destinaciju) .....   | 160 |
| Tablica 22. Turistički promet Republike Hrvatske 2011.-2013. ....  | 164 |
| Tablica 23. Dolasci i noćenja Nijemaca u RH 2011.-2013. ....   | 166 |
| Tablica 24. Dolasci i noćenja Nizozemaca u RH 2011.-2013. ....   | 168 |
| Tablica 25. Dolasci i noćenja slovenskih turista u RH 2011.-2013. ....   | 170 |
| Tablica 26. Kretanja potencijalnih biciklističkih emitivnih tržišta RH 2011.-2013. ....  | 171 |
| Tablica 27. Kriteriji donošenja odluka i mjerenja uspješnosti SSC-a .....  | 176 |
| Tablica 28. Udio hotelskoga smještaja u strukturi smještajnih kapaciteta RH 2014. ....   | 216 |
| Tablica 29. Veličina hotelskih kapaciteta po kategorijama u odnosu na kapacitet ostalih komercijalnih objekata .....   | 217 |
| Tablica 30. Struktura hotelskoga smještaja po županijama u 2014. godini .....  | 218 |
| Tablica 31. Iskorištenost hotelskih kapaciteta u 2010. i 2013. ....  | 222 |
| Tablica 32. Hoteli udruženja <i>Mountainbike Holidays</i> prema kategoriji i internoj kategorizaciji po zemljama 2014. ....  | 235 |
| Tablica 33. Usporedba kvalitete hotelskoga proizvoda (izražena kategorijom hotela) u odnosu na kategorije hotela prema kategorizaciji udruženja <i>MountainBike Holidays</i> ..... | 235 |
| Tablica 34. Usporedba kvalitete hotelskoga proizvoda (izražena kategorijom hotela) u odnosu na kategorije hotela prema kategorizaciji udruženja <i>Roadbike Holidays</i> .....     | 236 |
| Tablica 35. Struktura smještajnog kapaciteta udruženja <i>Mountainbike Holidays</i> 2014. godine .....   | 237 |
| Tablica 36. Struktura smještajnog kapaciteta udruženja <i>Roadbike Holidays</i> 2014. godine .....   | 237 |
| Tablica 37. Usporedba dodatnih sadržaja dvaju udruženja biciklističkih hotela (stanje 2014.)* .....  | 238 |
| Tablica 38. Smještajni kapaciteti Primorsko-goranske županije 2014. godine .....   | 240 |
| Tablica 39. Struktura hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije 2014. ....  | 241 |
| Tablica 40. Struktura hotelskoga smještaja Istarske županije 2014. ....  | 241 |
| Tablica 41. Dostupnost sadržaja za bicikliste u hotelima Primorsko-goranske i Istarske županije .....  | 243 |
| Tablica 42. Uvjeti za biciklističke hotele SZ Istre .....  | 244 |
| Tablica 43. Analiza smještajnog kapaciteta istarskih biciklističkih hotela .....   | 245 |
| Tablica 44. Broj turističkih noćenja Hotela <i>Sol Garden Istra</i> 2012.-2013. ....   | 245 |
| Tablica 45. Determinante predloženog prometno-turističkog sustava destinacije za biciklističke turiste .....   | 278 |
| Tablica 46. Determinante sustava stvaranja hotelskoga biciklističkoga proizvoda .....  | 284 |

## UVOD

**Zbog širine koncepta sportskoga turizma i nemogućnosti znanstveno utemeljenoga pristupa istraživanju svakoga pojedinog segmenta ponude, kojega sportsko turističko tržište podrazumijeva, tema doktorskoga rada „Hotelski logistički proizvod u ponudi sportskoga turizma“ obrađuje se kroz prizmu biciklističkoga turizma.** Sportski turizam obuhvaća brojne značajno različite aktivnosti, koje generiraju specifičnu i međusobno različitu turističku ponudu, zbog čega je potrebno odvojeno izučavati pojedine segmente. U tom smislu izdvojen je biciklistički turizam. Područje sportskog turizma je kroz teoretski dio rada adekvatno adresirano definiranjem područja i identifikacijom elemenata istog, i čini sastavni dio konteksta u promišljanju kroz čitav rad, no naglasak je na biciklističkom turizmu.

Pojava biciklističkoga turizma, bilo s aspekta ponude ili s aspekta potražnje nije jednako zastupljena u svim europskim zemljama, a problem čini i nedostatan te neujednačeno praćenje pojave što onemogućava determiniranje obima i trendova ovog turističkoga tržišta, odnosno utvrđivanje postojećeg stanja, te planiranje budućih kretanja prema promjenama koje tržište obilježavaju. Razlike u praćenju proizlaze i iz razlika u postojećim definicijama biciklističkoga turizma, zbog čega postojeća statistika prati ili ne prati izletnike, odnosno uključuje ili ne uključuje lokalno stanovništvo ili bicikliste natjecatelje. Generalizacija pojave na razini Europe je indikativna, a vrijednosti s kojima se najčešće povezuje ukazuje da se u Europi godišnje realizira otprilike tri milijarde biciklističkih izleta, više od 170 milijuna turističkih noćenja biciklista te devet milijardi eura turističkih prihoda (European Parliament 2009). Istraživanja, a time i referentni izvori u sferi biciklističkoga turizma postoje, ali još uvijek u ograničenom obimu, iako je moguće zabilježiti pomake u posljednjih deset godina.

Karakteristična obilježja bicikla čine ga alternativnim prometnim sredstvom drugim, ekološki i prostorno degradirajućim oblicima, troškovno zahtjevnijim za pojedinca, posebno na kraćim i srednjim udaljenostima, na kojima je bicikl konkurentan. Nakon napuštanja zbog poimanja posjedovanja automobila statusnim simbolom i odlikom razvoja društva, bicikl se vraća kao rješenje za negativne posljedice takve politike i načina razmišljanja. U Europi trenutno nastaje europska mreža biciklističkih koridora *EuroVelo*, koja je biciklistički pandan prometnoj infrastrukturi i mreži koridora.

Razvoju biciklističkoga turizma, izuzev staza, neupitno doprinose ponuda i kvaliteta sadržaja potrebnih za kretanje uz rute kretanja, te dostupnost informacija u najširem smislu. Razvoj biciklističkoga turizma nije bez prepreka. Ograničene investicije onemogućavaju razvoj infrastrukture i promociju, a tijela zadužena za alokaciju sredstava i provođenje poticajnih mjera nerijetko pokazuju izostanak razumijevanja za društvene koristi koje biciklistički promet ostvaruje. Također, izostanak investicija proizlazi iz nedostatka nacionalne regulative. Nerijetko su civilne inicijative primarni inicijatori promjena i lobiraju kod nositelja vlasti.

Biciklistički turizam objedinjuje različite načine, oblike i motive sudjelovanja biciklista u turističkim kretanjima i realizacije turističke potrošnje. Svim je definicijama biciklističkoga turizma zajedničko da uključuju prometnu komponentu (kretanja biciklom) i turističku komponentu iskustva u destinaciji, bilo da se destinacijom smatra administrativno područje ili šire, ponekad čak i samo putovanje, odnosno koridor kretanja. Očita je činjenica da ne putuju svi biciklistički turisti biciklom do odredišta, što implicira integraciju s drugim prijevoznim sredstvima i intermodalne lance mobilnosti. Razvoj biciklističkoga turizma ne zahtijeva nužno izgradnju infrastrukture, često je dovoljna tzv. nevidljiva infrastruktura, ili se koristi postojeća infrastruktura malog intenziteta korištenja, odnosno napušteni objekti infrastrukture.

Iskustvo biciklističkih turista usko je vezano uz raspon i kvalitetu usluga integriranih u destinacijski turistički proizvod, odnosno ponudu na licu mjesta koja određuje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo turista. Isto implicira postojanje receptivne infrastrukture kojom prema

ciljnom segmentu upravlja destinacijski menadžment spreman prepoznati razlike u predanosti, uključenosti i finalno, obliku biciklističkoga turizma kojeg ciljni segment realizira, kako bi na iste odgovorio specifičnim spletom usluga, transformirajućim sukladno dinamici promjena potražnje. Biciklistički turizam podupire razvoj destinacija, koje inače ne bi bile turistički atraktivne, te generira prihod lokalne ekonomije.

## **Problem, predmet i objekti istraživanja**

Turizam je iznimno važan generator prihoda gospodarstva Republike Hrvatske. Orijentacija na turizam, ili fokus na prihod od turizma, čini Hrvatsku uvelike ovisnu o promjenjivim trendovima i zahtjevima gravitacijskog turističkog tržišta. Važnost konstantnog istraživanja mogućnosti razvoja, strateškog promišljanja budućnosti, preciznog definiranja ciljeva, te stalnog inoviranja i unapređivanja turističke ponude postavlja se kao *conditio sine qua non* pred svaki segment hrvatskoga turističkog proizvoda, a time i hotelijerstvo u cjelini. Priliku za tranziciju s masovnog na individualizirani pristup tržištu, u čemu hrvatsko hotelijerstvo u globalu zaostaje, predstavlja segmentacija potražnje prema interesima, koji obilježavaju životni stil, a time i turističke navike željenih gostiju.

Logistički gledano, turizam je dinamičan i kompleksan sustav, koji uključuje podsustave ponude i potražnje te brojne sustave nižeg reda čija participacija utječe na kreaciju, realizaciju i uspješnost integriranog proizvoda na turističkom tržištu. Turizam posebnih interesa (*Special Interest Tourism*) je interaktivni sustav ponude i potražnje, područje koje hotelijerima otvara brojne mogućnosti stvaranja i/ili prilagođavanja hotelskoga proizvoda niži koju povezuje određeni interes, a za zadovoljavanje čijih interesa posjeduju potrebne resurse, koje mogu transformirati u konkurentne prednosti.

Sport je iznimno veliki generator prihoda u globalnoj ekonomiji. Svaki sport, i biciklizam, inicira različite forme tržišnoga prilagođavanja, kako bi se zadovoljile dvojake potrebe – za putovanjem i za iskustvom vezanim za sport. Kompleksnosti biciklističkoga turizma doprinosi činjenica da biciklistički turizam osim sportskoga implicira prometni aspekt i, osim provođenja slobodnog vremena i rekreacije, prepoznaje i komponentu funkcionalnih vožnji.

Problem hrvatskih turističkih destinacija je najčešće problem propusne moći, budući je kapacitet sustava fiksiran nemogućnošću širenja istog, odnosno prostornom namjenom koja je odgovarala destinaciji prije više desetaka godina. Dostupne prometne površine primarno su usmjerene u zadovoljavanje sezonski oscilirajuće prometne potražnje motornih vozila, čime su tokovi biciklista marginalizirani. Takvo stanje odražava se nepovoljno na kvalitetu života zajednice i estetska obilježja destinacije, uz nepovoljan ekonomski i ekološki učinak.

Osim prometnoga, destinacijsku ponudu za bicikliste čini ugostiteljski sustav. Problemi u osnovi hotelijerstva Hrvatske evidentiraju se u masovnom pristupu tržištu, što se primarno odražava na sezonalnost poslovanja. Hoteli, kao sustavi sposobni zadovoljiti većinu zahtjeva biciklističkoga turista, fokusom na segment mogu ostvariti pozitivne efekte od ciljnoga pristupa, a rizik specijalizacije i profiliranja usluga se nadilazi samo ako se jasno definiranom interesu gosta pristupi s integriranim proizvodnom visoke kvalitete. Zbog navedenog, logistika mora biti u srži procesa stvaranja hotelskoga proizvoda posebnog interesa, budući njegova kvaliteta izravno ovisi o uspješnosti implementacije logističkoga pristupa i optimalizaciji procesa.

U kontekstu navedenih problema definira se **znanstveni problem istraživanja:**

**Hotelska ponuda Republike Hrvatske gotovo uopće ne prepoznaje globalne trendove i segmentaciju prema biciklističkom turističkom tržištu te unatoč komparativnim prednostima hrvatskoga turizma izostavlja valorizirati potencijal, što bi omogućila**

**rastuća potražnja za turističkim, a time i hotelskim biciklističkim proizvodom. Također, razvoj turističkoga biciklističkog proizvoda zahtjeva holistički pristup i sustavno promišljanje, a karakteristična obilježja biciklističkoga turizma (neizostavna poveznica promet – turizam) nameću imperativ pristupanja biciklističkim turistima destinacijskim turističkim proizvodom, objedinjujući sve opipljive i neopipljive pretpostavke proizvoda za bicikliste, za što su inicijative identificirane u samo jednoj hrvatskoj regiji, dok se u ostatku zemlje razvoj svodi na parcijalne mjere, čime izostaju očekivani rezultati i nije moguće konkurirati europskim zemljama, snažnijega tržišnog nastupa i raznolike ponude.**

Turističko je tržište globalno, a ulaskom u Europsku Uniju hrvatski hotelijeri su postali još izloženiji konkurenciji, te moraju srušiti barijeru postojećeg načina razmišljanja, unaprijediti kolektivno znanje na razini organizacije, postati svjesni istraživanja i razvoja mogućnosti hotelskoga proizvoda te biti inovativni kako bi jasno definirali ciljne tržišne segmente, iste ponudom privukli te nakraju zadržali hotelskim proizvodom, kvalitetom i karakteristikama prilagođenog ciljanom segmentu. Turizam posebnih interesa i njegovi pojavnici su jedna od mogućnosti hrvatskog hotelijerstva jer većinom ne zahtijevaju velike investicije, već je riječ o promjeni pristupa tržištu – prenamijeni resursa i infrastrukture, reorganizaciji postojeće organizacijske strukture i uvažavanju zahtjeva i trendova sada poznatog tržišta. Tranziciju s masovnog na individualizirani pristup olakšavaju primjeri dobre prakse u susjednim zemljama, koje je moguće prilagoditi okruženju i na njima graditi. Pozitivna je okolnost što postojeći modeli poslovanja biciklističkih hotela prepoznaju organizacije svih veličina, te kategorizirane u skladu s ponudom u rasponu od osnovnih do najluksuznijih proizvoda.

Sukladno takvoj problematici i problemu istraživanja, definiran je **predmet znanstvenoga istraživanja** kako slijedi:

**Identificirati značajke i specifičnosti hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste kombinacijom teorijskih i praktičnih spoznaja, što će omogućiti predlaganje logistički utemeljenog modela, odnosno procesnoga okvira koji čini sustav biciklističkoga hotela, sposoban odgovoriti na sve zahtjeve ciljnog segmenta zahvaljujući implementaciji logističkoga koncepta koji korelira s procesnom organizacijom u poslovanje, čime su svi logistički tokovi, koje je potrebno optimizirati poslovnim funkcijama u službi razvoja hotelskoga proizvoda za definirano ciljno tržište (biciklista), u funkciji zadovoljstva biciklističkoga turista. Istovremeno primjena logističkoga koncepta osigurava dvosmjernu komunikaciju destinacijskog i hotelskoga menadžmenta, čime se osnažuje komunikacija turističkoga proizvoda s potražnjom, zbog čega je potrebno identificirati i potvrditi taj odnos na razini sustava destinacije biciklističkoga turizma.**

Zbog činjenice da se hotelski biciklistički proizvod poima dijelom sustava više razine – destinacije, potrebno je postojeći hotelski biciklistički proizvod certificiranih biciklističkih hotela staviti u odnos s trenutnim mogućnostima hrvatskoga hotelijerstva. Kompatibilnost predloženih modela s aktualnim zahtjevima biciklističkih turista osigurava se identificiranjem karakteristika hrvatskih emitivnih tržišta s jedne, te istraživanjem domaćeg tržišta potražnje s druge strane. Realizacijom istraživanja u skladu s definiranim problemom i predmetom znanstvenoga istraživanja identificirani su struktura, funkcije i ponašanje sustava ponude, jednako kao i prijedlozi za unapređenje postojećeg stanja.



## Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Sukladno problemu, predmetu i objektima istraživanja, postavljena je **temeljna znanstvena hipoteza**:

**Biciklizam kao dio cestovne prometne grane može izrasti iz okvira prometa i uz odgovarajući oblik destinacijskoga menadžmenta (utemeljenog u logističkom menadžmentu svih tokova i sustavnom pristupu) postati destinacijski turistički proizvod u funkciji segmentacije turističkoga tržišta i realizacije konkurentskih prednosti pruženom kvalitetom, odnosno vrijednošću za gosta. Osim za ciljni segment turista, unapređenje biciklizma u ravnopravni prometno-turistički podsustav ponude će ostvariti koristi za ekonomiju, ekologiju i društvo destinacije, čime je dugoročno održiv.**

Kao destinacijski podsustav, ali i samostalni sustav ponude, hoteli također mogu valorizirati orijentaciju na bicikliste. Primjenom logističkih načela, (re)organizacija hotelskoga poslovanja prema segmentaciji tržišta i formiranju usluga za „poznate“ goste, preoblikovanje postojećeg razmišljanja i postojećih struktura omogućava stvaranje hotelskoga sustava ponude za biciklističke turiste, čime biciklizam postaje osnovnim proizvodom hotela, za razliku od sporta u formi dopunskih usluga ili aktivnosti. Specijalizacija hrvatskih hotela prema posebnom interesu identificiranoga segmenta je ostvariva uz postojeću resursnu osnovu, modifikacijom strukture, fokusa, funkcija i ponašanja sustava u pitanju.

Uz istaknutu hipotezu valja identificirati **pomoćne teze**, koje će argumentirano omogućiti testiranje temeljne znanstvene hipoteze:

- Osnovni motiv za turistička kretanja biciklističkih turista je njihov interes, na čemu temelje odluku o izboru turističke destinacije, odnosno hotela, što su dvije povezane odluke s obzirom da biciklistički turist odlučuje na temelju integralne ponude spektra usluga na području destinacije kojima će ostvariti zadovoljstvo.
- Biciklistički promet je preduvjet razvoja biciklističkoga turizma, kulturološki i infrastrukturno. Sukladno tome, biciklistički turist je sudionik biciklističkoga prometa, a vožnja biciklom s aspekta biciklističkoga turizma nije isključivo korištenje bicikla u prijevozne svrhe, već je sastavni dio turističkoga iskustva.
- Prometni sustavi hrvatskih turističkih destinacija imaju različite probleme. Bicikl kao prijevozno sredstvo utječe na kvalitetu destinacijskoga proizvoda i stvaranje imidža zdrave destinacije, a može supstituirati ili se kombinirati sa sredstvima javnoga prijevoza u konkuriranju osobnom automobilu, koji je primarni izvor prometnih problema pojedinog sustava.
- Stvaranje destinacije biciklističkoga turizma moguće je uz relativno male investicije, istovremenim promotivnim djelovanjem na percepciju stanovnika i posjetitelja destinacije te implementacijom opipljivih i nevidljivih infrastrukturnih rješenja.
- Manje formalno povezivanje hotela od forme hotelskih lanaca (udruženja) istovremeno omogućava tržišnu prepoznatljivost i garanciju kvalitete usluge za gosta, te individualnost svakog hotela u organizaciji poslovanja. Povezivanjem na temelju ponude za biciklističke turiste postojeći hoteli u EU ostvaruju bolje tržišne rezultate.
- Logistika je preduvjet kvalitete hotelskoga proizvoda. Organizacijom poslovnih funkcija nabave, proizvodnje i prodaje kao logističkih funkcija te optimalizacijom ulaznih i izlaznih tokova hotela s osloncem na procesnu organizacijsku strukturu razina kvalitete hotelskoga proizvoda proporcionalno raste.

- Stvaranjem proizvoda u sferi turizma posebnih interesa (time i biciklističkoga turizma), hotel pristupa poznatom korisniku te je u mogućnosti prilagoditi postojeće procese i modelom poslovanja direktno odgovoriti na zahtjeve potencijalnih korisnika.
- U biciklističkom turizmu osnovni proizvod hotela (smještaj, hrana i piće) je sekundaran u odnosu na ponudu specijaliziranih usluga, kojima je moguće zadovoljiti specifičnosti potražnje i kojima se takva potražnja vodi u izboru i odlučivanju.
- Hoteli su smještajni objekti menadžerski najsposobniji odgovoriti zahtjevu biciklista za integralnim turističkim proizvodom, budući su logistički sustavi niže razine od turističke destinacije i u mogućnosti ostvariti veći utjecaj na multiplicirane turističke tokove u tijeku sezone. Isto tako, posjeduju specifična znanja, vještine i kompetencije uključene u cijenu hotelskoga proizvoda.

Iz istaknute znanstvene hipoteze i teza, čije će argumentiranje omogućiti vrednovanje iste, evidentno je da se ponuda za bicikliste promatra sustavno i holistički na svim razinama, te s različitih aspekata čijim se povezivanjem adresira nužnost integracije svih dijelova turističkoga proizvoda destinaciju privlačenju i zadovoljavanju biciklističkih turista.

Sukladno istaknutoj problematici, te problemu i predmetu znanstvenog istraživanja, u nastavku se identificira svrha istraživanja, iz koje se potom izvode ciljevi istog.

### **Svrha i ciljevi istraživanja**

Bicikl se ne koristi intenzitetom, kojim se koriste druga (motorizirana) sredstva cestovnoga prometa, no vožnja biciklom u svakodnevnom životu, bez obzira na motivaciju, pokazuje tendenciju rasta. Trend ukazuje na osvještavanje potencijalnih koristi za vlastito zdravlje i kvalitetu života, ali i nastanak, i razvoj „biciklističke kulture“ društva. Različiti motivi uvjetuju rast populacije koja bicikl koristi čitave godine, a želi to činiti i tijekom turističkoga putovanja. Svaki biciklist nije nužno biciklistički turist, što ovisi o intenzitetu uključenosti u aktivnost, odnosno uključenosti aktivnosti u svakodnevni život.

Da bi biciklistički turizam ostvario željene učinke za destinaciju, potrebno je, između ostalog, stvoriti prepoznatljivu turističku ponudu tražene razine kvalitete i obuhvata usluga, što je složen i zahtjevan zadatak za destinacijski menadžment te svaki njegov podsustav. U stvaranju prepoznatljive biciklističke turističke ponude neizostavnu ulogu ostvaruju promet (prometno-turistički podsustav destinacije), logistika u turizmu (logistički menadžment u funkcijskoj ovisnosti o destinacijskom menadžmentu i logistika na razini organizacije ponuđača proizvoda u turizmu) i organizacija hotelskoga poslovanja (usmjerena na ravnotežu tradicionalnog i adaptabilnog ponašanja).

**Svrha doktorskoga rada** je ukazati na mogućnost hrvatskog hotelijerstva, ukoliko se dio hotelske ponude opredijeli za pružanje profiliranog proizvoda za bicikliste, na temelju postojećih iskustava koja pokazuju da identificirano ciljno tržište izuzetno valorizira ponudu tzv. biciklističkih hotela, posebice kod hotela članova udruženja biciklističkih hotela.

Također, svrha je ukazati kako u ponudi mogu sudjelovati hoteli različitog prihvatnog kapaciteta, kategorije i organizacijske strukture, ukoliko su spremni unaprijediti organizaciju poslovanja na logističkim načelima i preusmjeriti postojeće resurse u stvaranje hotelskoga proizvoda prilagođenog zahtjevima biciklističke potražnje.

Svrhu doktorske disertacije dopunjuje nastojanje da se ukaže kako tranzicija na tržišnu segmentaciju i individualizaciju ponude zahtjeva promjenu pristupa poslovanju uvažavanjem tržišnih trendova i komunikacijom s potražnjom, čime je moguće realizirati i valorizirati hotelski proizvod koji počiva na interesu gostiju. Navedeno je lakše ostvarivo uz istu usmjerenost destinacijskog menadžmenta, odnosno destinacijskog turističkoga proizvoda.

U skladu s prethodno navedenim elementima uvoda, jednako kao i identificiranom svrhom doktorskog rada, definirani su sljedeći **ciljevi istraživanja**:

- Unaprijediti teorijska dostignuća u području istraživanja odnosa biciklizma i turizma, budući je utjecaj sporta na turizam do sada primarno istraživano kroz sferu sportskih događaja, zanemarujući turističko tržište aktivnih turista i tržište nostalgije ili ostavštine. Sport je važan i rastući generator prihoda u turizmu, a sport (pogotovo biciklizam) u odnosu na hotelijerstvo gotovo uopće nisu istraženi.
- Utjecati na percepciju bicikla kao ravnopravnoga prijevoznog sredstva ili alternative u cestovnom prometu, promovirajući potencijalni pozitivni utjecaj na društvo.
- Istražiti i analizirati primjere dobre prakse te ukazati na važnost i mogućnosti sinergije učinaka prometne i turističke politike te integracije biciklizma.
- Istražiti i analizirati prometne sustave na primjerima pretežno europskih destinacija u odnosu na tokove biciklista, te ukazati na prednosti uključivanja biciklističkoga prometnog podsustava u prometnu ponudu destinacije.
- Ostvariti pozitivni utjecaj na ubrzanje tranzicije hrvatskih hotela s masovnog pristupa na segmentirani pristup identificiranom ciljnom tržištu. Prikazati kako je prvenstveno riječ o kvalitativnim promjenama, što iziskuje optimalizaciju procesa te koncepciju razvoja usklađenu s konkurentskim mogućnostima.
- Prikazati potencijal prometnoga sredstva da postane osnova hotelskoga proizvoda, odnosno osnova ponude u turizmu. Istražiti i analizirati zahtjeve koje specijalizacija hotelskoga proizvoda za navedeni segment tržišta podrazumijeva.
- Predložiti model poslovanja hrvatskih hotela u formi procesnog okvira i sustava ponude, u skladu s potrebama potražnje, primjenom organizacijskih i logističkih načela, kojima će ponuda komunicirati direktno sa zahtjevima potražnje. Specijalizacija hotela za segment biciklističke potražnje uključuje primjenu logističkih načela u organizaciji poslovanja, te je cilj identificirati logističke tokove, koje je predloženim modelom potrebno koordinirati i optimizirati.
- Istražiti, analizirati i dokazati kako postoji potražnja za hotelskim biciklističkim proizvodom te identificirati potencijalne korisnike prema karakteristikama koje određuju njihovu participaciju u turističkim kretanjima.

Svaki od navedenih ciljeva moguće je segmentirati u više parcijalnih ciljeva, što je indirektno učinjeno kroz obradu teme doktorskog rada po pojedinim naslovima kompozicije.

## **Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Istraživanje doktorskih radova u knjižničnim katalozima te bazama podataka nije utvrđeno postojanje istraživanja u formi predviđenoj predmetom istraživanja doktorskoga rada prije definiranja naslova, predmeta, hipoteza te svrhe i ciljeva istraživanja u pitanju, jednako kao što ni u vrijeme pisanja doktorskoga rada nisu pronađeni referentni izvori s fokusom na logistiku u stvaranju hotelskoga proizvoda za segment biciklističkih turista.

Prilikom pretraživanja doktorskih disertacija obranjenih u posljednjih dvadesetak godina, dostupni su podaci potvrdili prethodno. Najbliža sustavnom razmatranju pojave biciklističkoga turizma te vezi biciklističkoga prometa i turizma s postavkama ovog istraživanja je doktorska disertacija „Independent bicycle tourism in Australia: a whole tourism systems analysis“ Matthew J. Lamonta (2009). Lamont sagledava sustav biciklističkoga turizma kroz fokus na dvije geografske varijable Leiperova modela (2004) – tranzitne prometne pravce i turističke destinacije ukazujući na postavke sustava i potrebu za

redefiniranjem istih prema potrebama biciklističkih turista, za koje je koncept destinacije višedimenzionalan.

Najviše odjeka među istraživačima biciklističkoga turizma imala je doktorska disertacija „Cycle tourism in the South Island of New Zealand“ te na njoj utemeljeni radovi (Ritchie 2000). Riječ je o jednom od prvih značajnijih istraživanja usko fokusiranih na biciklistički turizam, koje fokusira planiranje i menadžment biciklističkoga turizma sa svrhom stvaranja održive ponude, vežući budućnost ponude uz poznavanje gledišta potražnje. Rastući fenomen biciklističkoga turizma sagledan je kroz definiranje pojmova biciklističkoga turizma i biciklističkoga turista iz perspektive potražnje i opis karakteristika i obrazaca ponašanja biciklističkih turista.

Među ostalim konzultiranim disertacijama valja istaknuti kako je fokus posljednjih godina na adresiranju utjecaja biciklističkoga turizma na ruralni razvoj. Beierle (2011) se fokusira na potencijal biciklističkoga turizma u generiranju razvoja ruralne ekonomije s nekoliko različitih gledišta, na primjeru Oregona. Willard (2008) je istražio očekivanja biciklističkih turista na napuštenim prugama u Victoriji i stavio ih u kontekst ekonomskoga i turističkoga utjecaja rekreativnih biciklističkih pravaca u nekoj regiji.

Za potrebe istraživanja konzultirani su brojni znanstveni i stručni izvori spoznaja, informacija i podataka, no predložena i tretirana tematika nije na koncipirani način pronađena kao već adresirana i obrađena, odnosno prezentirana javnosti, niti u Republici Hrvatskoj niti šire. Nije moguće osporiti činjenicu da su istraživanja u području logistike u turizmu, biciklističkoga prometa i turizma te organizacije hotelskoga poslovanja adresirala pojedine aspekte obrađene tematike, no predmet istraživanja doktorskoga rada određen temom, uvjetima okruženja i metodama znanstvenog istraživanja nije istraživao, odnosno tretiran i argumentiran kao takav.

U analizi i ocjeni dosadašnjih istraživanja preferiraju se znanstveni članci globalno poznatih časopisa u području istraživanja. Također, zbog specifičnosti pojedinih elemenata naslova (pojedinih elemenata strukture rada) i nedostatka znanstvenih istraživanja primjerena fokusa i obuhvata, korištene su i knjige relevantnih autora u području, postojeća regulativa, ali i rezultati europskih projekata. Nedostatak izvora na hrvatskom jeziku usmjerio je istraživanje k referencama većinom na engleskom jeziku, uz pojedine izuzetke.

Područje logistike u pružanju usluga na hrvatskom jeziku primarno obrađuje Mrnjavac (2010) samostalno, ili u koautorstvu (2007; 2011; 2012). Turističku logistiku, odnosno ugostiteljsku logistiku adresira i Zelenika (2005) kao segment šireg sustavnog razmatranja, kroz sektorski pristup razgraničenju logistike. Strani izvori orijentirani su na upravljanje opskrbnim lancima (Zheng, i dr. 2007; Font, i dr. 2008; Drzymalski 2012). Valja naglasiti istraživanja i radove Zhang, Song i Huang (2009) te Song (2012), odnosno Song, Liu i Chen (2013) koji se posebno fokusiraju na uslužne, odnosno turističke opskrbne lance.

Zbog predmeta istraživanja posebno je zanimljivo razmotriti vezu organizacije i logistike, te sustavnog pristupa (Caddy i Helou 2007). Teorija hotelijerstva prvenstveno se zasniva na doprinosu Cerovića (2010) i Pavie (2009). Spoznaje ovih autora razmotrene su u odnosu na stavove Jones i Lockwood (2004), koji se bave menadžmentom hotelskih operacija te Gibb, Buchanan i Shah (2006), koji razmatraju integrirani pristup upravljanju procesima i uslugama.

Trendovi u hotelijerstvu identificirani su uz pomoć izvješća Mintela (više izdanja), Marvela (2014) i Svjetske turističke organizacije (UNWTO 2012; 2013; 2014), te stavljani u odnos s razmatranjima hrvatskih autora (Čižmar 2014; Pivčević i Grbin Praničević 2012; Pavia, Stipanović, i Floričić 2013) u svrhu analize trenutnog stanja hrvatskog hotelijerstva i određivanja inovacijske sposobnosti istog.

Biciklistički turizam razmatra se ponajviše iz perspektive prometne osnove s gledišta stanja i implementacije infrastrukture, intenziteta ili održivosti prometnih tokova i prometnih sustava (Lumsdon 2000; Bil, Bilova i Kubeček 2012; Weston i Carlos 2012), i identificiranje

karakteristika potražnje (Ritchie 1998; Simonsen, Jorgensen i Robbins 1998; Chang i Chang 2003; Marcussen 2009; Chen i Chen 2012; Meschik 2012), a pitanje smještajnih objekata za bicikliste je znanstveno neistraženo područje. Za analizu istog korišteni su najviše dostupni internetski izvori, promatranje i opažanje na licu mjesta te informativni materijali prikupljeni kroz više godina.

Jedna od prvih definicija biciklističkoga turizma (Sustrans 1999) citirana je u mnogim studijama i znanstvenim istraživanjima biciklističkoga turizma u svijetu. Biciklistički turizam je osim veze s prometnom bazom pojave predmet značajnih studija na području Europe, prvenstveno one koju podupire Europska Unija i Europska biciklistička federacija ECF – *The European Cycle Route Network EuroVelo: Challenges and opportunities for sustainable tourism* (European Parliament 2009). Ta studija pojave na europskom kontinentu obuhvatom nadmašuje Mintelove analize (2007; 2009) i analize tržišta s područja američkog kontinenta (Regional Tourism Organization 8 2011). Moguće je konstatirati kako je teorijska osnova biciklističkoga prometa mnogo bogatija od one biciklističkoga turizma. Osim znanstvenih radova, veliki dio spoznaja proizlazi iz stručnih projekata, čije je doprinos u primjeni predloženim mjera razvoja i unapređenja u realnim okolnostima (npr. PRESTO). Uz praktične primjere vezani su radovi i studije Dufoura (2010; 2011) i ECF-a.

Biciklistička infrastruktura je izuzetno značajno područje istraživanja (Dill i Carr 2003; Krizek 2006; Jovanović, i dr. 2008; Kuijper i Braakman 2009; Daummann 2010; Ferguson 2013; Lin i Yu (2013), bilo s aspekta sigurnosti (Jacobsen 2003), spola (Kunieda i Gauthier 2007) ili vremenskih uvjeta (Flynn, i dr. 2011) kao kriterija sudjelovanja.

## **Znanstvene metode i očekivani znanstveni doprinos**

Pri istraživanju u tijeku realizacije pojedinih ciljeva rada, odnosno zadataka predstavljenih pojedinim naslovima s njihovim potpoglavljima korištene su brojne znanstvene metode, sukladno fazi istraživanja. Među metodama kojima je izvršeno istraživanje, te su formulirani zaključci u odnosu na postavljene teze i izneseni rezultati rada valja istaknuti neizostavne znanstvene metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije. Također, u velikom dijelu rada proizišli su stavovi rezultat primjene povijesne metode, metode deskripcije, metode komparacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja. Znanstveni doprinos, onaj dio istog predstavljen posljednjim poglavljem rada, je ponajviše proizišao iz primjene metode promatranja, metode modeliranja, metode teorije sustava, te metode ispitivanja (osobno ispitivanje, anketno ispitivanje).

Povijesna metoda, uz metode analize i sinteze, komparacije i deskripcije su primarno prisutne u istraživanju i stvaranju pregleda teorijskih dostignuća domaćih i stranih referentnih izvora iz područja hotelskoga poslovanja, logistike i prometa, te sporta u turizmu. Primjena induktivne metode najviše se očituje prilikom analize postojećeg stanja, budući se primjenom navedene metode formiraju polazna stajališta o stanju hrvatske hotelske ponude i potražnji biciklističkoga turističkoga tržišta. Praktični dio istraživanja bazira se na ispitivanju potencijalne potražnje unutar nacionalnih granica, ponajviše rekreativnih biciklista i članova biciklističkih klubova. Postavljeni teorijski model hotelskoga proizvoda u biciklističkom turizmu je evaluiran prema stvarnom stanju ponude u Hrvatskoj i izvršene su korekcije istog na temelju intervjuiranja specijaliziranih pružatelja usluga u turizmu.

Osim anketnih upitnika, korištenih za potrebe ispitivanja ciljnih skupina predmetnog istraživanja, ispitivanje na strani hotelske ponude provedeno je korištenjem tehnike polustrukturiranih intervjua s ciljem prikupljanja informacija više kvalitete i dobivanja preciznijih odgovora. Pri obradi rezultata korišteni su logički metodski postupci analize i sinteze, apstrakcije i generalizacije kako bi se izdvojila bitna svojstva, identificirale i istaknule

postojeće veze i odnosi te prepoznale zakonitosti u odnosima turističke ponude za biciklističke turiste, koja uključuje integraciju organizacijskih, logističkih i prometnih elemenata destinacije, s turističkom potražnjom jasno definiranih interesa.

Stvaranje modela ponude bilo je nužno sagledati na primjeru mikrodestinacije jer je upravo destinacija najuže utjecajno okruženje i preduvjet razvoja hotelskoga proizvoda. Isticanje prijedloga organizacijskih preinaka i procesnih promjena na strani cjelovite ponude, potrebnih hrvatskim hotelima kako bi uspješno odgovorili zahtjevu tržišta biciklista, bilo bi nepotpuno da zbog specifičnosti određenih temom istraživanja doktorskoga rada nisu istaknuti prijedlozi za unapređenje istaknutih podsustava u logističkom sustavu turističke destinacije, a u korelaciji s neizostavnom primjenom logističkih načela pri koordiniranju i upravljanju logističkim tokovima, čije se opterećenje tijekom sezone multiplicira. Svrha primjene metode modeliranja je stvaranje modela specijaliziranog hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste u hrvatskim hotelima. Prije toga primijenjena je metoda komparacije u analizi istaknutih odrednica europskih „biciklističkih“ hotela i hrvatske ponude za bicikliste.

U izradi modela hotelskoga proizvoda i modela proizvoda destinacije za biciklističkoga turista, utemeljenih u dostupnim izvorima znanja o logistici (posebno logistici usluga), korištene su primarno metoda modeliranja i metoda teorije sustava, koje se međusobno izvrsno dopunjavaju u realizaciji znanstvenog doprinosa predviđenog rezultirati iz doktorskoga rada. Svaki od predloženih modela bazira se na konceptu opskrbnog lanca i postulatima logističkoga procesa, a sustavni pristup u formiranju istih omogućava sagledavanje cjeline destinacije kao okruženja dvaju osnovnih podsustava ključnih za pružanje usluga biciklističkim turistima – hotelskoga i prometnoga podsustava destinacije. Holistički pristup izradi modela te rezultati istraživanja su kroz dvije primarne metode u izradi modela (modeliranje i teorija sustava) omogućile znanstveni doprinos, a formirani prijedlozi proizlaze iz prethodne primjene metoda ispitivanja (anketiranje i osobno ispitivanje) i metoda promatranja u stvarnom okruženju realizacije biciklističkoga turističkog proizvoda.

Ovaj je doktorski rad rezultat kombinacije istraživanja i analize primarnih i sekundarnih izvora, odnosno referentnih izvora domaćih i stranih autora užih segmenata iz područja prometa u turizmu, organizacije hotelskoga poslovanja i logističkoga menadžmenta u turizmu u korelaciji s biciklističkim prometom, biciklističkim turizmom i biciklizmom kao rekreativno-turističkom aktivnošću. Budući je literatura u području biciklističkoga turizma relativno oskudna postoji nada da ovo istraživanje predstavlja osnovu daljnjih istraživanja strukturom istaknute problematike. S tim rečeno, dio znanstvenoga doprinosa je u definiranju pojmova, koji u hrvatskom jeziku nemaju adekvatnu inačicu, odgovarajući prijevod ili ne postoje u kontekstu turizma. Osim definiranja pojmova, doktorski rad znanstveni doprinos ostvaruje povezivanjem triju područja: hotelijerstva, logistike i biciklizma, koja u postojećim znanstvenim istraživanjima nisu povezana na ovakav način.

U praktičnom smislu, očekivani znanstveni doprinos je ostvaren analizom i vrednovanjem postojeće ponude hotelskih proizvoda u biciklističkom turizmu, istraživanjem ponude smještajnih kapaciteta za bicikliste u Europi, koja ne postoji u relevantnim znanstvenim izvorima, te istraživanjem latentne domaće potražnje za hotelskim biciklističkim proizvodom, što je značajni doprinos s aspekta da je i europska potražnja vrlo malo istraživana, kao osnovi hotelskoga proizvoda, za razliku od dodatne usluge.

Ovo znanstveno istraživanje obuhvatilo je postojeće stanje u okruženju hotela – u destinacijama, koje zbog tradicionalnog načina gradnje, nedostatne prometne propusne moći, neključenosti prometnoga planiranja u turističku politiku destinacije i neprepoznavanja tržišnih trendova ne ulažu u stvaranje preduvjeta za razvoj biciklističkoga turizma u destinaciji, potencijalnim odgovorom na prometne probleme, probleme ponude za masovno tržište i mnoge druge detaljnije elaborirane u radu, te osnove pozitivni imidža i atrakcijske baze destinacije. Razina osviještenosti hrvatskih hotelijera i destinacija o nužnosti

specijalizacije proizvoda, razlikovanja od konkurencije, prepoznavanja ciljnog tržišta i modela dobre prakse iz europskog okruženja je istražena i prikazana u trenutnom momentu razvoja.

Biciklistička kultura, biciklistička infrastruktura, biciklistički sport i biciklistički promet su u Republici Hrvatskoj u zaćecima. Posljednjih nekoliko godina pokazuje veću prisutnost biciklista u prometu, povećanje korištenja bicikla kao prometnoga i rekreativnog sredstva, stvaranje biciklističkih staza u urbanom i prirodnom okruženju destinacija te rastuću svijest o pozitivnim učincima navedenih komponenti. Hrvatski hotelijeri kasne za europskim, te unatoč rastućoj potražnji za specijaliziranim proizvodom, još uvijek ne pridodaju biciklizmu dostatno znaćenje u ponudi. Stanovnici zemalja razvijene biciklističke kulture, koji su emitivna tržišta Hrvatske, u svom domicilu raspolazu adekvatnom infrastrukturom, turistićkom ponudom i mnogostrukim mogućnostima za turistićku potrošnju na biciklizam, stoga je dio doprinosa u sagledavanju karakteristika potencijalne potražnje biciklističkoga turistićkoga proizvoda Hrvatske, generiranog na tržištu tradicionalnih emitivnih tržišta Hrvatske.

Osim definiranja pojmova i povezivanja triju područja, znanstveni doprinos destinacije ostvaren je definiranjem modela hotelskoga proizvoda u ponudi biciklističkoga turizma. Znanstveno istraživanje doktorskoga rada rezultiralo je prijedlozima formiranja i unapređenja ponude hotela i ponude prometnoga, odnosno destinacijskog sustava biciklističkoga turizma, kojima se uz postojeće resurse i infrastrukturu, ponuda može prilagoditi zahtjevima ciljnog tržišta. Logistićkim pristupom u stvaranju hotelskoga proizvoda nije moguće ostvariti optimum ponude biciklističkoga turizma ukoliko destinacijski menadžment ne osigura adekvatno razvojno okruženje. Stvaranjem modela kao rezultata istraživanja, objedinjeni su svi aspekti ponude određene destinacije (neovisno o širini pojma), uvaćavajući postojeće modele poslovanja hotela u susjednim zemljama, te prijedloge, sugestije, naputke i ideje koje valja implementirati.

## **Struktura rada**

Identificirana problematika, te predmet i ciljevi istraživanja, su zajedno s definiranim znanstvenim doprinosom doktorske disertacije odredili strukturu dispozicije. Disertacija je podijeljena u deset dijelova, toćnije osam poglavlja te uvodna i zaključna razmatranja.

U uvodnom dijelu pobliže su definirani predmet istraživanja, te svrha i ciljevi istog. Također, postavljena je znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze, koje su stavljene u odnos s ocjenom dosadašnjih istraživanja u području istraživanja, te su obrazložene znanstvene metode koje će se pri istraživanju koristiti.

Prvo poglavlje pod naslovom „Hotelski proizvod, logistika i sportski turizam“ ima svrhu objasniti i definirati osnovne pojmove koji su upotrijebljeni u doktorskome radu. Poglavljem se u funkciji teme doktorskoga rada nastoji ukazati na vezu hotelijerstva, upravljanja procesima i organizacije poslovanja, te prometa i logistike, važnu zbog sinergijskih učinaka koji iz tih odnosa proizlaze, a orijentirani su na stvaranje hotelskoga proizvoda za biciklističkoga turista na najbolji mogući naćin. Poglavljem se istiće kompleksnost hotelskoga proizvoda, koji je rezultat organizacije hotelskoga poslovanja. U odnos su dovedeni logistićki koncept i organizacija poslovanja, te se na kraju analizira interakciju u formi sportskog turizma. Prije definiranja odnosa sportskog i biciklističkoga turizma daje se osvrt na razvojnu mećuovisnost sporta i turizma, na kojoj poćivaju današnji trendovi.

U drugom poglavlju, naslova „Mećuodnos sportskog turizma i biciklizma“ su definirani osnovni pojmovi iz područja biciklizma i biciklističkoga turizma, meću kojima jedan dio na hrvatskom jeziku ne postoji, nije definiran, nema prihvatljivu istoznaćnicu sa stranim jezicima ili se radi o pojmovima koji nisu uopće ili nisu adekvatno prevedeni. U poglavlju je

biciklistička aktivnost općenito sagledana kao dio prometa (bilo da se radi o svakodnevnim funkcionalnim, o rekreativnim ili turistički motiviranim kretanjem i putovanjima biciklom), budući da kao prometno sredstvo cestovnog prometa bicikl predstavlja prihvatljivu alternativu ostalim prometnim sredstvima na kraće i srednje udaljenosti. Poglavljem se biciklistički turizam utemeljuje u biciklističkom prometu i pretpostavkama istog.

Poglavljem „Logistika destinacije biciklističkoga turizma“ su elaborirani preduvjeti stvaranja razvojnog okruženja destinacije orijentirane na biciklistički proizvod, njegovo planiranje i razvoj. Logistički pristup multipliciranim tokovima u tijeku turističke sezone identificira se kao učinkovito rješenje za stvaranje funkcionalnih destinacija, pri čemu je destinacijski prometni sustav važan faktor utjecaja i segment integriranog destinacijskog proizvoda koji uvjetuje i omogućava biciklistički turizam u destinaciji. Prometni sustav sagledava se iz aspekta mogućnosti planiranja i upravljanja potražnjom te se prikazuju prometne mogućnosti bicikla u turizmu. Poglavlje ističe važnost logistički zasnovanog destinacijskog menadžmenta.

Poglavljem „Europska unija u razvoju biciklističkoga turizma“ analizirano je regulatorno okruženje Republike Hrvatske iz aspekta prometa i turizma. Osim političkog okvira dan je pregled europskih projekata, koji su usmjereni na razvoj biciklističkoga prometa i/li biciklizma u formi društvene aktivnosti, te ostalih, velikim dijelom i društvenih, a ne samo političkih inicijativa kojima se u okruženju nastojalo potaknuti promjene. Stanje u Hrvatskoj stavljeno je u kontekst Europske Unije, s obzirom da je u vremenu pisanja doktorskoga rada Republika Hrvatska postala zemlja članica. Zbog predmeta istraživanja doktorskoga rada, razmatranje europskog konteksta razvoja biciklističkoga turizma upotpunjeno je navođenjem karakteristika europskih udruženja biciklističkih hotela.

Prednost fokusa na određeni segment tržišta je u poznavanju specifičnosti zahtijeva turističke potražnje. Navedeno je predmet petog poglavlja pod nazivom „Potražnja za biciklističkim turizmom“, u kojem su profilirani biciklistički turisti prema općim karakteristikama ciljnog tržišta te prema različitim turističkim potrebama i zahtjevima, koji se očituju kroz razlike u sudjelovanju u biciklističkom turizmu, prema jednom ili više kriterija istovremeno. Učinjena je segmentacija ciljnog tržišta prema elementima i utvrđeno je da motivacija pojedinog biciklista razlikuje istog od drugih sudionika biciklističkoga turizma i utječe na heterogenost segmenta. Poglavlje koje je započelo identifikacijom trendova na turističkom tržištu globalno, zaključeno je adresiranjem obilježja nekih emitivnih tržišta Hrvatske, sposobnih generirati i tokove biciklističkih turista. Za potrebnu širinu razmatranja biciklističkoga turizma dan je osvrt na turizam posebnih interesa, značajni i rastući segment dio kojeg je i biciklistički turizam.

Primjena logistike u poslovanju hotela utječe na kvalitetu krajnjeg proizvoda stoga se poglavljem „Potencijal i uloga logistike u hotelu“ sagledavaju dimenzije tog odnosa. Analizira se logistika hotelske ponude i istaknute su specifičnosti logistike usluga u odnosu na logistiku fizičkih proizvoda. Primjena logistike u hotelskom poslovanju omogućava organizaciju i koordinaciju svih logističkih tokova i čini bazu organizacijskog funkcioniranja, čime se nameće procesna orijentacija, a organizacija strukturom i razmišljanjem unapređuje u formi kvalitete hotelskoga proizvoda i zadovoljstva gosta. Koncept upravljanja opskrbnim lancem stavljen je u kontekst specifičnosti ugostiteljstva i stvaranja ugostiteljskih usluga te se promatra iz perspektive hotela kao centralne karike u lancu, budući takav proces rezultira vrijednošću za gosta. Osim vrijednosnog pristupa upravljanja lancem opskrbe, karakter ugostiteljstva je povoljno područje za implementaciju koncepta upravljanja lancem potražnje ili lanaca upravljanih potražnjom, u skladu s razvojem logističke teorije. Poglavlje dotiče i interni kontekst opskrbnih lanaca hotela, sačinjenih od logističkih funkcija, koje su ujedno i dio procesa u odnosima s eksternom okolinom.



Sedmo poglavlje, nazvano „Hotelska ponuda u okviru biciklističkoga turizma“ započinje sagledavanjem organizacije hotelskoga poslovanja u odnosu na dinamiku tržišta, odnosno trendove u hotelijerstvu kojima se potrebno prilagoditi. Analiza strukture hotelske ponude u Republici Hrvatskoj ima za cilj utvrditi trenutne mogućnosti u ponudi za tržište biciklista. Radi specifičnosti poslovanja u okviru biciklističkoga turizma, ističe se važnost strateškog pristupa razvoju i inoviranju hotelskoga proizvoda. Specifičnost poimanja situacije u kojoj prometno sredstvo postaje osnova hotelskoga proizvoda, nalaže da se izvrši usporedba „tradicionalnog“ i „biciklističkoga“ hotelskoga proizvoda na turističkom tržištu, što je učinjeno isticanjem mogućnosti primjene postojećih oblika poslovanja hotela orijentiranih na segment biciklista, te prilagodbe koje bi hotel masovnog pristupa tržištu trebao implementirati kako bi ostvario transformaciju.

Posljednjim poglavljem naslova „Prijedlog modela hotelskoga proizvoda za tržišni segment biciklista“ analizirana je hotelska ponuda biciklističkih hotela u dva udruženja biciklističkih hotela, koja se smatraju reprezentativnim oblikom povezivanja u pružanju prilagođenog hotelskoga proizvoda za segment biciklista. To je razmatranje stavljeno u odnos s ponudom Hrvatske. Kako bi se potencijalna potražnja za hotelskim biciklističkim proizvodom sagledala u cijelosti, u ovom se poglavlju prezentiraju rezultati istraživanja domaćeg tržišta biciklističke potražnje (budući su inozemna ranije adresirana). Na temelju provedenog istraživanja i primjene instrumentarija identificiranih znanstvenih metoda poglavlje i rad se zaključuju prijedlozima modela destinacijskog sustava ponude za bicikliste, uz isticanje dvaju ključnih podsustava u adresiranju biciklističkih turista. Kreiranje modela izvršeno je na temelju teoretskih spoznaja u prvom koraku, te je potom unaprijeđeno prema rezultatima istraživanja, čime je stvoren model hotelskoga logističkoga proizvoda za biciklističke turiste, primjenjiv u bilo kojoj destinaciji, budući u odnos stavlja destinacijski menadžment, logistički menadžment i procesnu orijentaciju na razini sustava različita ranga u odnosu međusobne zavisnosti u integriranom turističkom biciklističkom proizvodu. Istaknuti modeli definirani su kroz funkcije, strukturu i procese, uz isticanje logističkih tokova koji ulaze u proces transformacije, odnosno iz njega izlaze u formi proizvoda za biciklističkoga turista, te su dani konkretni prijedlozi unapređenja postojeće hrvatske stvarnosti na razini destinacije i na razini podsustava ponude, među kojima se ističu hoteli.

Zaključkom, kao posljednjim dijelom doktorske disertacije, donosi se sinteza cjelokupne disertacije – teorijskoga i aplikativnoga dijela, na temelju proizišlih spoznaja. Ujedno, iz zaključka proizlaze mogućnosti daljnjeg istraživanja u području i potencijalnog unapređenja prakse.

# 1. HOTELSKI PROIZVOD, LOGISTIKA I SPORTSKI TURIZAM

Ugostiteljski proizvodi su zbog svojih specifičnosti osjetljivi na suboptimalno funkcioniranje sustava, koji ih stvara i stavlja na tržište, a kako je kvaliteta proizvoda za turiste velikim dijelom iskustvena, odnosno subjektivna, menadžment ugostiteljskih organizacija nastoji funkcioniranje temeljiti u procesnom pristupu, orijentaciji procesa na potražnju i primjenu logističkih načela, kako bi se istovremeno ostvario najbolji mogući output uz kontrolu nad troškovima i standardima kvalitete. Navedeno vrijedi i u domeni ponude sportskog turizma.

Svrha poglavlja je ukazati na veze, koje postoje između područja hotelijerstva, logistike, prometa, sporta i turizma definiranjem pojmova, koji su predmet naslova. Poglavljem 1.1. se adresira pitanje organizacije u hotelskom poslovanju, dok je zbog bliske povezanosti s organizacijom logistika u poslovanju hotela predmet naslova 1.2. Trećim dijelom poglavlja (1.3.) opisan je sportski turizam.

## 1.1. Organizacija, hotelsko poslovanje i hotelska ponuda

Karakteristična obilježja organizacije u tercijarnom sektoru proizlaze iz specifičnosti usluge kao osnove djelatnosti. Iako u različitom omjeru zasnovane na materijalnom ekvivalentu, usluge impliciraju posredovanje ljudskog faktora u isporuci kvalitete krajnjem korisniku, na percepciju kojeg se time utječe. Hotelski proizvod je kompleksni splet materijalnih, ljudskih, informacijskih i drugih tokova, čija kvaliteta ovisi o organizaciji hotelskoga poslovanja, te o uvažavanju determinanti pojedinih usluga, koje čine integrirani proizvod. Specifičnosti usluga se maksimalno valoriziraju stvaranjem vrijednosti na turističkom tržištu.

Neopipljivost kao obilježje usluge za pružatelja usluge otvara pitanje definiranja kvalitete usluge, formiranja standarda i mjerenja zadovoljstva korisnika usluge. Neodvojivost potrošnje i proizvodnje podrazumijeva da je korisnik usluge prisutan u određeno vrijeme na određenom mjestu te da prodaja usluge prethodi procesu proizvodnje, što nije slučaj s materijalnim outputom. Pitanje organizacije u hotelskom poslovanju sagledava se u dva dijela, pri čemu poglavlje 1.1.1. povezuje i određuje pojmove organizacije, organizacijske strukture i procesnog pristupa organizaciji, a 1.1.2. determinira hotelski proizvod kao reprezentant hotelske ponude i output poslovanja hotela.

### 1.1.1. Organizacija, organizacijska struktura, procesni pristup

Pojam „organizacija“ se pojednostavljeno definira kao poduzeće, tvrtka ili kompanija, kada se sagledava u imeničnom obliku i kada se radi o rezultatu procesa organiziranja poslovanja. Pojam je moguće poistovjetiti i sa sredstvom za ostvarenje ciljeva, a jednako tako, moguće je isti shvatiti u formi glagola i definirati kao sam proces organiziranja. Sikavica (2011) ističe da je organizacija istovremeno i „stanje i proces, entitet i aktivnost, institucija i instrument“, što ovisi o aspektu promatranja.

Strukturu poglavlja u nastavku čine poglavlje 1.1.1.1. kojim su pojmovi organizacije i organizacijske strukture sagledani uz primjenu kriterija prilagodljivosti strukture na promjene, odnosno poglavlje 1.1.1.2. kojim je preciznije definiran jedan moment adaptabilnih „strukture“, ona procesna.

### 1.1.1.1. Organizacija i organizacijska struktura

U ovom se istraživanju „organizacija“ upotrebljava u smislu poslovnog subjekta, nastalog na temelju procesa organizacije i svjesnog udruživanja ljudi, koji dijele osnovni zadatak, a to je ostvarenje zajedničkog cilja uz minimalni napor, pri čemu su skladna interakcija faktora i djelovanje zaposlenih omogućeni, i osigurani, organizacijskom strukturom, organizacijskom kulturom i raspoloživim resursima (internim okruženjem). Iako je njegove granice moguće identificirati, rezultat procesa organizacije ne može se sagledavati izolirano od eksternog okruženja<sup>1</sup>, kojemu se mora prilagođavati. Evidentno je da se procesi organizacije teže izvršavati na najbolji mogući način, a upravo optimalizacija, težnja ka efikasnosti i efektivnosti organizacije omogućavaju poveznicu s logistikom, koja je predmet naslova 1.2.

Organizacija pojednostavljeno podrazumijeva promišljeno raspoređivanje ljudi, kako bi se ostvario određeni cilj (Old 2010, 70), što nužno uključuje tri elementa organizacije – *članove*, *pravila* i *svrhu*<sup>2</sup>. Organizacije je moguće razlikovati prema birokratskom i nebirokratskom pristupu organizaciji rada (ibid.), pri čemu ne postoje potpuno nebirokratske organizacije, već su hijerarhija veza i odnosa te procedure i pravila u poslovanju fleksibilnije, djeluju stimulirajuće i motivirajuće na zaposlene i rukovoditelje, dajući im određenu slobodu.

Neovisno o vrsti organizacije rada, moguće je zaključiti kako je *organizacijska struktura* daleko od statičnog prikaza organigramom. Najvažniji je element organizacije, budući njezine horizontalne i vertikalne veze istovremeno određuju, omogućavaju, i ovise o aktivnostima, ciljevima i procesima organizacije. Odnosi između različitih dijelova organizacije proizlaze iz dva paralelna procesa (rašćlanjivanje i grupiranje)<sup>3</sup>, koji organizacijsku strukturu čine odgovarajućom potrebama organizacije. Funkcioniranje organizacije ne počiva isključivo na strukturi. Jednako su važni poslovni procesi, koji unose dinamiku u organizaciju, a sredstvo su konstantnog rada na ostvarenju postavljenih ciljeva<sup>4</sup>.

Organizacija je evidentno sustav nastao na temelju interakcija različitih funkcija i procesa, interno i eksterno. McKinseyjev okvir *7S* identificira *ključne elemente organizacijskog sustava* kao: strategija u formi dugoročnog plana, struktura organizacije, sustavi, zaposleni, stil vodstva i zajedničke vrijednosti (Parker 2010, 231), a čijom interakcijom i promjenom valja upravljati prema ciljevima poslovanja. Potrebno je razlučiti *elemente organizacijske strukture* (organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta, te organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova) i *čimbenike organizacije* (vizija, strateški ciljevi, strategija, veličina organizacije u broju zaposlenih i dr.) (Sikavica op. cit.), iz kojih organizacijska struktura proizlazi.

Optimalna organizacijska struktura podrazumijeva izrazito funkcionalni odnos između svih elemenata strukture i unutar njih. Ne postoji opći model organizacije, koji garantira

---

<sup>1</sup> Političkim, pravnim, tehnološkim, društvenim, kulturnim i ekonomskim faktorima kao općem okruženju djelovanja (iako je sve prisutnija i komponenta ekologije), odnosno poslovnoj okolini, koju najčešće čine kupci proizvoda/korisnici usluga, zaposlenici, konkurenti, dobavljači, strukovna udruženja, društvene organizacije, institucije vlasti te ostali dionici iz okruženja (dioničari, sindikati, banke, kreditori i dr.), čiji je utjecaj na izvršenje zadatka manje općenit od prvo navedenih.

<sup>2</sup> Članovi organizacije su ljudi, podložni određenim obrascima ponašanja, a koji predstavljaju organizacijsku kulturu, kada su upravljani setom pravila, formalno ili neformalno. *Pravilima* se određuju zadaci, uloge i odgovornosti zaposlenika, načini i linije komunikacije te hijerarhija autoriteta (ibid., 71).

<sup>3</sup> *Dizajniranje organizacije* je proces iz kojeg nakon raščlanjivanja i integriranja općeg zadataka proizlazi organizacijska struktura – pretežno tradicionalna, birokratska ili klasična, ili pretežno organska ili prilagodljiva (Sikavica op.cit., 34).

<sup>4</sup> *Organizacijska arhitektura* nije sinonim organizacijske strukture, širi je pojam i objedinjuje sve komponente organizacije, radilo se o čimbenicima strukture ili procesima, te ukazuje na holistički pristup organizaciji i dizajniranju svih njezinih komponenti (Sikavica op.cit. 18).

uspjeh poslovanja i ostvarenje ciljeva, već je najbolji način organizacije onaj u korelaciji s okruženjem, što je u skladu s *kontingencijskim pristupom dizajniranju organizacije*. Svaka organizacija jedinstvena je svojom strukturom, jednako kao i odnosom formalnog i neformalnog aspekta iste. Sikavica (ibid., 34) ističe *odrednice kvalitete svake organizacijske strukture*, neovisno o jedinstvenim okolnostima:

- ostvarivanje ciljeva organizacije,
- optimalna podjela rada,
- fokus na ključne organizacijske funkcije,
- efikasna upotreba raspoloživih resursa,
- fleksibilnost,
- neupitno alociranje odgovornosti,
- racionalna upotrebu znanja, iskustava i kompetencija,
- rad u efikasnim timovima, te
- adekvatni sustav informiranja i komuniciranja.

Svaka se organizacija prema strukturi može klasificirati kao neki od oblika klasične ili organske strukture, što ovisi o različitim načinima integriranja zadatka organizacije, odnosno grupiranja poslova u organizacijske jedinice. U nastavku se ukratko ističu karakteristike dvaju osnovnih oblika klasičnih struktura, iz kojih se ostali oblici strukture deriviraju, dok će se od organskih istaknuti samo karakteristike procesne i mrežne organizacije, budući se smatraju relevantnim strukturama s aspekta povezanosti postavki s logističkim načelima.

#### 1.1.1.1.1. Tradicionalna ili klasična organizacijska struktura

Tradicionalna struktura uvjetovana je čimbenicima organizacije i njihovim djelovanjem, a dva su osnovna oblika funkcijska i divizijska organizacijska struktura (ibid.) ovisno o pristupu realizaciji ukupnog zadatka kroz poslovne funkcije ili kroz divizijsku podjelu rada, odnosno usmjerenosti na proces ispunjenja zadatka ili proizvod, kao rezultat tog procesa.

*Funkcijska organizacijska struktura* utemeljena je u poslovnim funkcijama organizacije, na temelju kojih se vrši raščlanjivanje rada i integriranje u organizacijske jedinice. Ovaj se oblik organizacijske strukture najviše primjenjuje (općenito, ali i u hotelijerstvu), a razlikuje se nekoliko inačica:

- *početni oblik funkcijske organizacijske strukture* (broj organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija),
- *standardni oblik* (broj organizacijskih jedinica jednak onome poslovnih funkcija),
- *razvijeni oblik* (broj organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija), i
- *oblik procesno orijentirane funkcijske organizacijske strukture*, koja je u osnovi funkcijska (funkcijske organizacijske jedinice), ali je svaka organizacijska jedinica formirana prema fazama procesa, koji obavlja (ibid., 101-107).

Ključna razlika funkcijske i divizijske strukture je u outputu organizacijskih jedinica u sastavu. U funkcijskoj strukturi, output jedne je input druge funkcijske organizacijske jedinice u organizaciji, dok je proizvod ili usluga koji se plasira na tržište rezultat rada svih funkcijskih organizacijskih jedinica zajedno. Output svake divizijske organizacijske jedinice realizira se na tržištu.

*Divizijska organizacijska struktura* podrazumijeva raščlanjivanje i integraciju jedinica strukture prema: (1) proizvodima, (2) teritoriju, ili (3) korisnicima/kupcima, što čini tri osnovne vrste divizijske organizacijske strukture (ibid., 112). Svaka divizija ima obilježja gotovo autonomne organizacije i objedinjava sve poslovne funkcije koje su joj potrebne za samostalno djelovanje. Uz funkcijsku organizacijsku strukturu, divizijska je temeljna klasična

struktura organizacije. Sve ostale klasične strukture (*hibridna, mješovita, front/back, izvrnuta, heterarhija, fraktalna, klaster*) su njihove izvedenice (ibid., 130).

#### 1.1.1.1.2. Organske strukture organizacije

Organske strukture nisu alternativa klasičnima jer ne mogu samostalno egzistirati. U njih se inkorporiraju, utječući na smanjenje njihove složenosti, formalizacije i centralizacije, odnosno reduciranje slojeva hijerarhije, fokusom na suprotni dio spektra istih načela organizacije. Vrste organskih struktura čine *projektna, matična*, zatim *mrežna* i *procesna*, te *virtualna, timska* i *modularna organizacija* (ibid., 163), odnosno *organizacija paukove mreže, organizacija ribarske mreže* i *ameba organizacije* (ibid., 225-231). Organske strukture teže povećanju fleksibilnosti, inovativnosti i znanja organizacije, baziranim na informacijama i multidisciplinarnim timovima, koji zamjenjuju klasičnu hijerarhiju. S obzirom na fokus istraživanja, u obzir su uzeti pojedini oblici. Naglasak je na procesnoj orijentaciji organizacije, upravljanju poslovnim procesima i procesnoj strukturi, izdvojenoj u posebni naslov.

Bliska procesnoj organizaciji, *mrežna organizacija* zapravo nije oblik strukture, već oblik organizacije orijentiran na rušenje granica organizacije prema okruženju i zbog toga izuzetno poveziv s postulatima logističkoga koncepta upravljanja opskrbnim lancem. Horizontalno postavljena, za razliku od unutarnjeg fokusa procesne organizacije, mrežna organizacija fokusira šire okruženje i predstavlja uspostavljanje veza između više organizacija. Mreže se pojavljuju u različitim oblicima, a logična su posljedica poslovanja u suvremenom okruženju, u kojem organizacije zadržavaju ključne aktivnosti i procese kojima generiraju vrijednost, dok aktivnosti koje im ne donose vrijednost, koje stvaraju gubitak ili u kojima nisu specijalisti, mogu eksternalizirati<sup>5</sup> kako bi bile konkurentnije.

Mreže počivaju na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji (ICT), a razlikuju se prema čimbenicima, koje Sikavica (ibid., 205) identificira kao: svrha povezivanja, broj članova, jačina pojedinih članova, međusobna povezanost članova i specifičnosti kulture. Najveća prednost koja proizlazi iz umrežavanja je fleksibilnost mreže, i posredno njezinih članica, na zahtjeve okruženja s obzirom na povezano znanje organizacija, koje konstituiraju mrežu, i mogućnost fokusiranja na ključne aktivnosti poslovanja. Mrežna se organizacija na temelju prednosti koje pruža umreženim organizacijama<sup>6</sup> smatra organizacijom 21. stoljeća (ibid., 211), što je prihvatljivo s momenta razvoja znanosti o logistici te također, u skladu s potrebama konkurentne borbe na turističkom tržištu.

Također, osim mrežne organizacije uz koncept upravljanja opskrbnim lancem je moguće vezati *virtualnu organizaciju*, pojmovno sličnoj s obzirom da se bazira na umrežavanju članova, koji samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije i odnose s drugim organizacijama u mreži, ali različitoj zbog snažnije i veće zavisnosti među organizacijama, koja proizlazi iz veće otvorenosti i suvremene informacijske tehnologije, većeg povjerenja i dublje suradnje. Virtualna organizacija jače naglašava zadržavanje aktivnosti u kojima je organizacija lider, uz istovremenu eksternalizaciju ostalih aktivnosti – u kojima je lider neka od drugih organizacija u mreži, iz čega proizlaze njihovi odnosi (ibid., 211).

---

<sup>5</sup> Eksternalizacija (*outsourcing*) podrazumijeva povjeravanje određenih funkcija ili aktivnosti organizacije, drugoj organizaciji koja je za iste specijalizirana, čime se smanjuju troškovi poslovanja. Takav odnos može biti ugovoreno partnerstvo, *ad hoc* ili od transakcije od transakcije (Lambert, Stock i Ellram 1998, 34).

<sup>6</sup> Veća konkurentnost globalno, mogućnost disperzije aktivnosti s ciljem ostvarenja najbolje cijene i kvalitete, prilagodljivost dinamici okruženja, stalni izazovi i prilike za zaposlene, fokus na kupca, razvoj kompetencija svake od članica mreže, sinergija učinaka, bolji rezultati uz manju alokaciju resursa, brza reakcija na zahtjeve tržišta i eliminacija udvostručivanja resursa (ibid., 210).

### 1.1.1.2. Procesni pristup organizaciji

*Orijentacija na proces* je poslovna filozofija usredotočena na aktivnosti stvaranja dodane vrijednosti iz perspektive kupca, što znači da su u fokusu povezane aktivnosti poslovnog procesa, koje uključuju vertikalni i horizontalni protok informacija i resursa (Hernaus 2011, 298). Poslovni proces orijentiran je na način realizacije aktivnosti, ne na predmet procesa. Sukladno odrednicama procesne orijentacije, moguće je zaključiti da menadžment primjenom ove poslovne filozofije upravlja lancem vrijednosti za svoje ciljno tržište. Ukratko, procesna orijentacija organizacije zahtijeva od menadžmenta uravnoteženje odnosa između funkcijske zasnovanosti strukture i procesnog razmišljanja.

Procesna organizacijska struktura primjenjuje se u organizacijama, koje proizvode veliki broj različitih proizvoda ili pružaju mnogo različitih usluga, kada ne postoje uvjeti za formiranje divizija oko tih proizvoda. Temelji se na tijeku poslovnog procesa i formiranju kros – funkcijskih timova unutar funkcijske organizacijske strukture tvoreći *strukturu u strukturi*<sup>7</sup>, budući se proces odvija unutar, ali i između funkcija (Sikavica op.cit., 186).

Horizontalna priroda procesne organizacije razlikuje ju od vertikalne funkcijske, jednako kao i sustavni pristup, upravljanje cjelokupnim procesom, usmjerenost na kupca i težnja optimalizaciji procesa rušenjem granica među funkcijama. Hernaus (op.cit., 319) ističe kako je poslovni proces određen vertikalno užim, ali horizontalno širim obuhvatom u odnosu na poslovnu funkciju, budući ne zadiru duboko kao poslovne funkcije, ali se nerijetko protežu kroz nekoliko funkcija.

Procesna orijentacija generira koristi za organizaciju, koje se evidentiraju kao izravno i neizravno povećanje prihoda, odnosno izravno i neizravno smanjenje troškova (ibid., 311), što je rezultat oblikovanja poslovnih procesa, odnosno poslova, odgovornosti i vještina potrebnih za njihovu realizaciju. Hernaus zastupa tezu o strateškoj važnosti poslovnih procesa kao najvrednijoj imovini organizacije jer iz njih proizlaze jedinstvene organizacijske sposobnosti<sup>8</sup>. Evidentno je kako je specifičnost procesa izvor konkurentne prednosti, stoga je procesima potrebno upravljati sveobuhvatno<sup>9</sup>. Upravljanje poslovnim procesima danas počiva na ICT.

Svaka organizacija može izvršiti distinkciju *ključnih procesa*, koji generiraju vrijednost, *podupirućih procesa*, koji u tome pomažu, te *procesna menadžmenta*, koji njima upravljaju kroz različite razine realizacije. Razvijeni su brojni referentni modeli, kao klasifikacijski okviri za identifikaciju poslovnih procesa<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Procesna orijentacija organizacije ne implicira napuštanje tradicionalne organizacijske strukture, već njezino preoblikovanje i prilagođavanje uvjetima u okruženju, budući se procesna organizacija interpolira u postojeću strukturu.

<sup>8</sup> Navedeno je u skladu s poimanjem logističkog koncepta upravljanja opskrbnim lancem, koji je predmet poglavlja 1.2. Bazira se na istom gledištu – proces je jedinstven zbog utjecaja organizacijske kulture i interakcije samih zaposlenih s njihovim specifičnim karakteristikama zbog čega je mnogo teže za konkurenciju kopirati proces stvaranja vrijednosti, nego pojedini proizvod ili uslugu.

<sup>9</sup> Upravljanje poslovnim procesima (*Business Process Management*) sagledava organizaciju kao složeni sustav, kojime se nastoji ostvariti kontrola i unapređenje poslovanja organizacije, odnosno koordinacija organizacijskih i procesnih elemenata prema ključnim ishodima upravljanja poslovnim procesima za organizaciju – u formi definiranja, unapređivanja i upravljanja cjelovitim poslovnim procesima (ibid., 342).

<sup>10</sup> Opći referentni modeli primjenjivi su na različite organizacije – APQC (*American Productivity and Quality Center*), SCOR (*Supply-Chain Operations Reference*) i VRM (*Value Reference Model*). SCOR model je najpoznatiji, i važan za potrebe istraživanja doktorskog rada, s obzirom da ukazuje na primjenu logističkog koncepta u organizacijskom procesnom pristupu. Riječ je o teorijskom okviru usmjerenom na upravljanje opskrbnim lancem, vrednovanje pokazatelja uspješnosti procesa, najbolje prakse i kohezije s partnerima u lancu. Proces pojedinog opskrbnog lanca je strukturiran na način koji omogućava njegovo razumijevanje, te poboljšanu komunikaciju među članovima lanca, povećanu učinkovitost upravljanja lancem i kontinuirano unapređenje odnosa i veza.

*Procesni menadžment* odražava dugoročnu orijentaciju na procese, upravljanje istima i kontinuirano unapređenje uz pomoć skupa tehnika, kojima se ostvaruje veza poslovnih procesa i postojećih organizacijskih jedinica, promjena organizacijske kulture i organizacije posla (Rummler i Brache 1995, 125; Becker, Kugeler, Rosemann 2003, 236; Hernaus op.cit., 376). Procesnim menadžmentom i procesnom strukturom proces postaje dio redovitog sustavnog promišljanja, odnosno odgovornost svakog člana procesnog tima, sukladno ulozi. Da bi se izbjegla sub-optimalizacija, kontinuirano unapređenje procesa koje donosi procesni menadžment, bazira se na *analizi postojećeg modela procesa*<sup>11</sup> (Hernaus op.cit., 400-401).

*Dizajniranje procesa* mora rezultirati poboljšanjem u skladu s postavljenim ciljevima, a odvija se kroz faze<sup>12</sup> (ibid., 412). Uspješno dizajnirani model ne implicira uspješnu realizaciju i ne osigurava pravilno izvođenje procesa. Razlikuju se statički i dinamički pristup u modeliranju. *Statički* prikazuje funkcijsku i organizacijsku perspektivu, a *dinamički* navedene dvije uz još bihevioralnu i informacijsku (ibid., 417).

Zbog čestih promjena dinamike odnosa u okruženju procesa, potrebno je konstantno vrednovati uspješnost istih. Uspješnost za različite organizacije ima različito značenje i više dimenzija (kvaliteta, vrijeme, produktivnost, troškovi). Usklađivanjem različitih perspektiva uspješnosti bave se cjeloviti mjerni sustavi<sup>13</sup>, među kojima se ističe *uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti (Balanced Scorecard)*<sup>14</sup>. Iako uključuje i procesnu perspektivu, ovaj sustav ne uspostavlja eksplicitnu vezu između zadovoljstva kupca i uspješnosti procesa. Ipak, uz kvantitativne uključuje i kvalitativne pokazatelje, odnosno nefinancijske.

Uspješnost se mjeri u odnosu na *ključne pokazatelje uspješnosti (Key Performance Indicators)*<sup>15</sup>, koji adresiraju uspješnost čitave organizacije, uravnotežuju internu uspješnost s perspektivom kupca i utvrđuju u kojoj se mjeri ostvaruju organizacijski ciljevi (ibid., 439). Broj KPI treba biti što manji, kako bi fokus mjerenja bio na nekoliko ključnih aktivnosti, čime se skraćuje donošenje odluka, te omogućava bolja kvaliteta istih.

U skladu s istaknutim, moguće je zaključiti kako odabir i dizajniranje organizacijske strukture ovisi o specifičnostima djelatnosti, željenog outputa, elemenata i čimbenika organizacije, te uvjeta u okruženju. Odnos klasične i organske strukture pojedine organizacije ovisi o stupnju funkcijske specijalizacije (čiji je ekstrem hijerarhijska funkcijska organizacija) u odnosu na stupanj procesne integracije (čija je krajnost horizontalna organizacija). Također, osnova svake organizacijske strukture je tradicionalna, a način, uspjeh i razmjer njezine fleksibilnosti i adaptabilnosti dinamičnog odnosa na tržištu ovisi o razini implementacije organskih struktura i oblika organizacije, kojima klasična struktura postaje manje formalna, manje centralizirana i kompleksna. Zbog svojih karakteristika, procesna, zatim i mrežna i virtualna organizacija evidentno omogućavaju i podupiru primjenu logističkih načela i koncepata u poslovanju.

---

<sup>11</sup> Proces je u svrhu analize potrebno obuhvatiti iz svih perspektiva, stoga dimenzije analize poslovnog procesa uključuju i analizu dionika, aktivnosti (tko, što, kada, gdje, kako, zašto), vremena trajanja, vrijednosti, troškova, resursa i kapaciteta (ibid., 403-404). Izvori prikupljanja podataka su mnogostruki, a izbor metode, alata i/ili tehnike analize procesa predmet je menadžerske odluke, koja ovisi o okolnostima (ibid., 410). Iz analize proizlazi dizajn (eventualno redizajn) poslovnog procesa.

<sup>12</sup> Postojeći model procesa, koji ne zadovoljava potrebe organizacije, naziva se *AS-IS* („onako kako jest“). Slijedeću fazu čini nekoliko alternativnih potencijalnih modela *COULD-BE* („moglo bi biti“), nakon čega se odabire željeni idealni model *SHOULD-BE* („trebalo bi biti“). *TO-BE* model je onaj, koji će se primijeniti i može se razlikovati od željenog modela, ukoliko je isti trenutno nedostižan za organizaciju.

<sup>13</sup> Ističe se upravljanje troškovima prema aktivnostima (*Activity-Based Costing*), *benchmarking*, samoprocjena (*EFQM model*), praćenje radnih tijekova, *CMM model* i mjerni sustavi procesne uspješnosti (*Process Performance Measurement Systems*), između ostalog (ibid., 343, tablica 3.16).

<sup>14</sup> Akronim BSC.

<sup>15</sup> Akronim KPI.

### 1.1.2. Hotelsko poslovanje i hotelska ponuda

Hotelierstvo je bazična komponenta ugostiteljske djelatnosti, onaj aspekt, koji uključuje pružanje primarno usluga smještaja u za to namijenjenim smještajnim objektima, koji mogu pružati i druge usluge. Predloženi naslov pobliže se određuje elaboriranjem pojma „hotel“, fokusom na karakteristike organizacije i organizacijske strukture primijenjene u hotelijerstvu, obrazlaganjem utjecaja okruženja na poslovanje hotela te pojmovnim određenjem hotelskoga proizvoda u odnosu na procese, koji sudjeluju u njegovu stvaranju.

#### 1.1.2.1. Hotel i hotelski proizvod – pojmovno određenje

Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (2006) definirane su dvije skupine objekata za smještaj (hoteli, te kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj) i četiri skupine objekata u sferi pružanja usluga hrane i/li točenja pića (ibid., čl. 7). Unutar svake od navedenih skupina se objekti međusobno razlikuju prvenstveno prema sadržaju i kvaliteti usluga.

*Hoteli* su reprezentant smještajnog sektora. Sukladno odrednicama hotelijerstva, hotel je moguće odrediti kao ugostiteljski objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja, dok se usluge prehrane i pića osim hotelskim gostima mogu pružati i drugim posjetiteljima, uključujući i lokalno stanovništvo. Osim triju osnovnih usluga, koje se vežu uz hotelsko poslovanje, ponudom hotela obuhvaćene su i ostale usluge – one koje se gostu posebno naplaćuju i one, koje su uključene u cijenu boravka u hotelu. Svi tipovi ostalih usluga usmjereni su na zadovoljstvo gosta, unapređujući njihovo iskustvo i time opravdavajući cijenu hotelskoga proizvoda. Dopunske usluge variraju opsegom i sadržajem, no neizostavno uključuju sportski i zabavni aspekt, nerijetko i kongresne usluge i prodaju određene robe u sklopu hotela.

Moguće je apstrahirati kako se radi o funkcionalnoj i funkcijskoj cjelini, o građevinskom objektu, koji je opremljen u skladu s Pravilnikom, kategoriziran u skladu sa Zakonom, fizički određen brojem smještajnih jedinica koje se izdaju gostima, uslužno raspoloživim resursima, te usmjeren na komunikaciju s dobavljačima, posrednicima i potražnjom težeći informacijama u stvarnom vremenu, skraćivanju procesa, bržem odgovoru na postavljene zahtjeve, maksimalnom outputu uz minimalni angažman i ostvarivanju prednosti nad konkurencijom. Jones i Lockwood (2004) određuju hotel kao organizaciju, koja pruža smještaj i dopunske usluge ljudima koji nisu u domicilu, stavljajući im na raspolaganje prostor u kojem će realizirati čitav raspon aktivnosti – od svakodnevnog nužnog zadovoljavanja ljudskih potreba do aktivnosti povezanih s odlukama o načinu provođenja vremena.

Osobitosti pojedinog hotela i potencijal njegove ponude u odnosu na konkurenciju proizlaze iz tržišne usmjerenosti, iz strukture, kulture i raspoloživih resursa organizacije te iz sposobnosti prepoznavanja promjena na tržištu i inkorporiranja promjenom uvjetovanih modifikacija u svoje procese. *Hotelske usluge* su osnovni proizvod hotela, kojim se isti predstavlja na turističkom tržištu, na kojem različite dostupne inačice heterogenih spletova osnovnih i dopunskih usluga, opipljivih i neopipljivih varijabli određuju percepciju tržišta i uspjeh hotelskoga proizvoda.

Specifičnost hotelskoga poslovanja je vezana distinktivne karakteristike pružanja usluga u turizmu u pogledu privlačenja inputa iz različitih sektora ljudske djelatnosti i pretvaranja istih u vrijednost za gosta, plasirajući ih na tržište u okviru kompleksnog hotelskoga proizvoda. Integralni hotelski proizvod stvara se i planira u odnosu na karakteristike potražnje i obrasce turističkoga ponašanja i potrošnje, ali pojedine usluge mogu se pružati i samostalno.

Hotelski proizvod se planira i projektira na temelju stalnog istraživanja tržišta i raspoloživih razvojnih strategija, te na temelju inoviranja procesa, koji proizlazi iz koncepcije hotelskoga proizvoda, a kojim je identificirano ciljno tržište hotela, te su određeni standardi



kvalitete prema zahtjevima potražnje. Za sudjelovanje na tržištu hotelu je dovoljan *opći hotelski proizvod*, no za pozicioniranje u odnosu na konkurenciju ili zauzimanje vodeće pozicije, hotel mora ponuditi više. Cerović, Pavia i Galičić (ibid., 52) osim općeg proizvoda, kao početne pozicije, navode *očekivani*, *kompletni* ili *integralni*, i *potencijalni* kao razvojne mogućnosti hotelske ponude<sup>16</sup>.

Medlik i Ingram (2000, 14) polaze od pretpostavke kako je hotel cjeloviti tržišni koncept, koji komercijalizira svoje sadržaje i usluge pojedinačno ili u kombinaciji, a čini ga pet komponenti: lokacija, sadržaji, usluge, imidž i cijena. Svih je pet elementa međusobno povezano i utjecajno, a njihova sinergija čini cjeloviti proizvod hotela, koji je potencijalni gost spreman prihvatiti ili nije. Promatran kroz kompleksnost komponenti, koje određuju hotelsko poslovanje i njegov output, jasno je kako fleksibilnost, odnosno adaptabilnost tržišnoj dinamici varira među komponentama. Iako svaki hotelski proizvod pretpostavlja svih pet komponenti, isti se razlikuju ovisno o tržišnoj orijentaciji hotela, stoga je hotelski proizvod moguće promatrati kroz prizmu pojedinog tržišnog segmenta, prema kojem se sadržaji i usluge formiraju u klaster, koji čini cjelinu hotelskoga proizvoda i spreman je zadovoljiti svoje ciljno tržište.

Sumarno, moguće je objediniti istaknuto i definirati *hotelski proizvod* kao zbir materijalnih i nematerijalnih komponenti – proizvoda i usluga različita karaktera, povezanima u integralnu cjelinu usklađenu s trendovima i zahtjevima potražnje, kojim se nastoje zadržati postojeći gosti i privući latentni dio potražnje. Na taj se način valoriziraju resursi uloženi u pružanje usluga smještaja, prehrane i pića u željenom obliku, na specifični ugostiteljski način, poštujući zakonske determinante i uzance djelatnosti, ali primarno osluškujući potrebe gostiju.

#### 1.1.2.2. Organizacija i organizacijske strukture u hotelijerstvu

Prema Pavia (2009, 79) *organizacija hotela* definira se kao aktivnost hotelskoga menadžmenta u koordiniranju cjelokupnog procesa hotelskoga poslovanja. Aktivnost menadžmenta je svjesna i kontinuirana, a usmjerena je na ostvarivanje visoke efikasnosti. Organizacija je dinamični proces usklađivanja svih elemenata na koje se odnosi, na svim razinama, podložna karakteristikama poslovanja u hotelijerstvu. Kako bi se operacionalizirala, aktivnosti organizacije stavljaju se u odnos s determinantama hotela i njegova poslovanja. Pavia (ibid., 83) identificira oblik vlasništva, vrstu, veličinu i kategoriju hotela, zatim lokaciju hotela, karakter i trajanje poslovanja, samostalnost poslovanja te raspoložive kadrove kao *ključne čimbenike organizacije hotela*. Taj je popis odrednica moguće proširiti gledištem Medlik i Ingrama (op.cit., 10-11), koji kao *kriterije klasifikacije hotela*, osim navedenih navode i: poziciju unutar destinacijskog područja, povezanost uz određeno prijevozno sredstvo, svrhu posjeta destinaciji, trajanje boravka gostiju, raspon sadržaja i usluga hotela, primijenjene standarde pružanja različitih usluga i vlasništvo, odnosno upravljanje hotelom.

Organizacijska struktura hotela mora biti u službi hotelske usluge. Specifičnosti sektora u kojem hotel posluje, te specifičnosti hotela kao organizacije u kojoj se ugostiteljska usluga stvara, uslužuje i konzumira, određuju *elemente organizacijske strukture*:

- *organizacija materijalnih čimbenika*, odnosno inputa u stvaranju i pružanju usluga;
- *organizacija ljudskog čimbenika*, ili integracija pojedinca u veće organizacijske cjeline;
- *organizacija raščlanjivanja zadataka*, od razine ukupnog do pojedinačnog i pojedine aktivnosti u realizaciji;

---

<sup>16</sup> Za razliku od *očekivanog*, koji je usmjeren na povećanje udobnosti osnovne ponude, te *kompletnog*, koji predstavlja razlikovanje u odnosu na konkurenciju proširenjem ponude, *potencijalni* je proizvod sredstvo stjecanja i zadržavanja prednosti pred konkurentima i trajne diferencijacije.

- *organizacija upravljanja i menadžmenta*, ili odnos vlasničke i menadžerske strukture; te
- *organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova*, odnosno vremenska usklađenost svih činitelja pripreme, stvaranja i usluživanja usluge s pratećim tehnološkim procesima (Cerović 2010, 385).

Svi su elementi u međusobnoj interakciji i ostvaruju utjecaj na organizacijsku strukturu na bazi međusobnih veza i odnosa i/li veza i odnosa, koji se događaju unutar elemenata. Iako se organizacijska struktura doživljava fiksnom i statičnom, ona je s obzirom na nužnost prilagodbe mijenjajućim uvjetima poslovanja dinamična i kontinuirano se prilagođava promjenama. Svaki pojedini hotel u određenoj zemlji je suočen s karakterističnim okruženjem i tržišnim uvjetima, uvjetima poslovanja, specifičnom praksom i običajima, s ekonomskim, političkim, ekološkim i društvenim okruženjem koje ostvaruje direktni ili indirektni utjecaj na strukturu poslovanja i finalni output, određujući tako uspjeh hotela na turističkom tržištu.

*Funkcijska struktura* je u hotelijerstvu najviše zastupljena budući je karakteru poslovanja u hotelijerstvu blisko grupiranje poslova u slične ili istorodne grupe, koje čine poslovne funkcije, a kojima se realizira zadatak hotela. Funkcijska organizacijska struktura u hotelijerstvu se ovisno o veličini organizacije pojavljuje u formi *osnovnoga, standardnoga* ili *prijelaznoga* oblika (ibid., 394)<sup>17</sup>. Iz prednosti funkcijske organizacijske strukture općenito, primijenjeno u hotelijerstvu valja izdvojiti: ostvarivanje ekonomije obujma, efikasna uporaba resursa, veća mogućnost specijalizacije zaposlenih i produbljivanja vještina, jačanje mogućnosti za razvoj karijere specijalista u funkcijskim odjelima, izvrsna koordinacija unutar funkcija, visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema, efektivnije praćenje okruženja, bolje održavanje standarda izvedbe (Buble 2000, 399 citirano u Cerović 2010, 399).

Procesna i mrežna organizacijska struktura (*suvremene adaptabilne organizacijske strukture*) su potaknute suvremenim potrebama menadžmenta za upravljanjem potpunom kvalitetom, preoblikovanjem poslovnih procesa i/li stvaranjem učeće organizacije, a omogućene razvojem ICT. *Procesnu strukturu* determiniraju: (1) proces transformacije inputa u outpute traženih karakteristika (procesu potpore, središnji procesi i menadžerski procesi) i (2) tim kros-funkcijskih izvršitelja, koji zadatak izvodi prema postavljenim standardima, tvoreći uslugu kojom će gost hotela biti zadovoljan. Procesna struktura primjerena je velikim hotelima (ibid., 419) jer uklanja barijere među dijelovima hotela i smanjuje slojeve menadžmenta<sup>18</sup>. *Mrežna organizacija* u hotelijerstvu je primjerena organizacijama svih veličina zbog pokretljivosti, konstantnog praćenja promjena, specijalizacije i inoviranja u odnosu na tržišnu dinamiku (ibid., 421).

Izbor odgovarajuće organizacijske strukture određuje uspjeh organizacije, odnosno procesa transformacije i generiranja zadovoljstva potražnje, kojime je u odnosu na eksternu okolinu određeno poslovanje hotela na turističkom tržištu.

<sup>17</sup> *Osnovni oblik funkcijske strukture* je prihvatljiv za pojedinačni hotel, koji ima status pravne osobe, a podjelom rada je obuhvaćen cijeli zadatak hotela (ibid., 394) pri čemu jedna organizacijska jedinica podrazumijeva više funkcija. *Standardni oblik* primjenjuje se kada je jedna funkcija formirana kao jedna organizacijska jedinica (ibid., 395), dok se *prijelazni oblik* (prema divizijskoj strukturi) primjenjuje na hotelska poduzeća s većim brojem profitnih jedinica i visokim stupnjem podjele rada (ibid., 397).

<sup>18</sup> Procesna organizacija odlikuje se usmjerenošću na resurse, kojima se zadovoljavaju potrebe i motivi gostiju, često dramatična unapređenja brzine i efikasnosti, zatim brzom prilagodbom na promjene u okruženju, reduciranjem granica među odjelima, povećanom participacijom zaposlenih, povećanjem mogućnosti sagledavanja ukupnog tijeka rada, te smanjenim troškovima (Buble 200, 271 citirano u Cerović 2010, 420), što su ujedno i prednosti procesne strukture.

### 1.1.2.3. Poslovanje hotela u odnosu na okruženje

Poslovanje hotela implicira izloženost višestrukim utjecajima. O uspješnosti prilagodbe vanjskim i upravljanju unutarnjim promjenama ovisi i uspjeh u poslovanju svakog hotela. Cilj je hotelskoga menadžmenta ostvariti maksimalni učinak uz minimalnu potrošnju raspoloživih resursa, u ovisnosti o utjecaju čimbenika organizacijske strukture. Organizacijska struktura hotela oblikuje se prema *unutarnjim*<sup>19</sup> i *vanjskim*<sup>20</sup> čimbenicima. Dok unutarnjim hotel može upravljati, vanjskim se čimbenicima mora prilagođavati pod uvjetom opstanka na tržištu, stoga oni ostvaruju jači utjecaj na strukturu organizacije, odnosno na poslovanje svakog pojedinog hotela, tvoreći okruženje. Na temelju navedenog moguće je argumentirati kako je optimalna organizacija moguća jedino ako je organizacijska struktura hotela usklađena s vanjskim čimbenicima, prilagođava se promjenama i upravlja unutarnjim čimbenicima prema kvaliteti hotelske usluge i zadovoljstvu korisnika iste (hotelskoga gosta).

Jones i Lockwood (op.cit., 6) identificiraju šest utjecaja u općem okruženju, koji indirektno određuju organizaciju hotela kao: pravni faktori, faktori tržišta hotelskih usluga, financijski faktori, politički, tehnološki i socio-kulturni faktori<sup>21</sup>. Medlik i Ingram (op.cit.) sagledavaju hotel kroz poslovanje organizirano u tri područja: (1) usluge za hotelske goste<sup>22</sup>, (2) podupiruće usluge<sup>23</sup>, i (3) ljudi i procedure<sup>24</sup>. Osim kroz poslovne funkcije i odjele, ili poslovne procese, hotel je moguće sagledati kroz sastavnice koje čine tzv. traktovi, kojima je proizvod hotela diferenciran prema podrijetlu komponenti. Hotel čine smještajni, ugostiteljski i ekonomsko-tehnički trakt (Cerović, Pavia i Galičić 2005, 50-51), pri čemu se u prvom nalaze prostorije i sadržaji namijenjeni gostima i sadržajnom obogaćivanju njihova boravka, ugostiteljski trakt je vezan uz ponudu hrane i pića i s time vezanu razonodu, dok ekonomsko-tehnički trakt čini pozadinu svake aktivnosti u hotelu, gostima nedostupan aspekt proizvoda koji detreminira kvalitetu cjeline hotelskoga proizvoda i iskustva gosta hotela.

U skladu s tehnološkim napretkom te informatizacijom hotelijerstva i svakog aspekta pružanja usluga s jedne strane, i odnosa s dobavljačima s druge strane, hotelijerstvo se kontinuirano unapređuje. Informacijski ovisni poslovni subjekti se povezuju ili se nastoje razlikovati temeljem dostupnosti tehnologije te sposobnosti korištenja njome u poslovnim procesima, usmjerenim na stvaranje vrijednosti za gosta i iskustvenog zadovoljstva procesnim ishodom. Kako bi proces pružanja usluge ostvario opći cilj hotela, menadžment mora sagledati sve aktivnosti koje ih sačinjavaju, njihove međusobne odnose i zavisnost, slijed realizacije i trajanje. Procese je potrebno identificirati, definirati i modelirati od najviše razine do seta aktivnosti, koje povezane logičkim slijedom koriste raspoložive resurse u stvaranju usluge.

---

<sup>19</sup> Unutarnji su čimbenici: ciljevi i strategija, zadaci hotela i tehnologija, veličina hotela, kategorija i tip hotela, kadrovi u hotelijerstvu, struktura hotelskih usluga, lokacija hotela (ibid., 372- 379).

<sup>20</sup> Organizacijska struktura hotela primorana je prilagođavati se slijedećim vanjskim čimbenicima: društveno-političkom i pravnom okruženju zemlje u kojoj se nalazi, integracijskim procesima u hotelijerstvu, turističkoj infrastrukturi destinacije u kojoj se nalazi, tržištu – tržištu nabave i tržištu prodaje, te razvoju znanosti i tehnologije (ibid., 380).

<sup>21</sup> Isti autori prepoznaju distinkciju eksternog okruženja, te uz indirektno utjecaje, identificiraju utjecaje u okruženju poslovnog zadatka hotela – predstavnike širih, ranije identificiranih skupina kao: zaposlenici, konkurenti, financijeri, vlast, dobavljači i klijenti (ibid.).

<sup>22</sup> Usluge za hotelske goste uključuju sve aktivnosti povezane uz smještajne jedinice, te često i usluge prehrane i pića, čime se areal pripadajućih aktivnosti širi (ibid., 89-101).

<sup>23</sup> Podupirućim uslugama autori smatraju marketing, usluge koje proizlaze iz odnosa vlasništvo – menadžment te financije i računovodstvo.

<sup>24</sup> Područje ljudi i procedure se formira prema uslugama koje hotel pruža, obuhvaća organizaciju hotela, kadrovanje i praćenje uspješnosti poslovanja.

#### 1.1.2.4. Procesi stvaranja hotelskoga proizvoda

Jednom definirani hotelski proizvod plasiranjem na tržište postaje obećanje gostu, percepcija stvarnog iskustva i doživljaja te očekivanja. Opipljivu determinantu čini kapacitet hotela, određen vremenom i prostorom. Zadovoljstvo gosta proizlazi iz usklađenosti ponuđenog i realiziranog proizvoda. O valorizaciji hotelskoga proizvoda svjedoči količina prodanih usluga, odnosno popunjenost kapaciteta hotela.

Stvaranje hotelskoga proizvoda i pružanje usluga hotelskim gostima je predmet procesa, kojeg čine različite skupine povezanih ljudi i poslova, odnosno funkcije kojima se realizira poslovni zadatak hotela – *osnovne, poslovne i procesne* (Pavia op.cit.). Poslovni proces hotela raščlanjuje se na poslovne funkcije, a istovremeno i na procesne funkcije.

Poslovni proces hotela čine *glavni procesi* (središnje aktivnosti), *procesni potpore* (aktivnosti potpore) i *upravljački ili menadžment procesi* (menadžerske aktivnosti). Transakcijska priroda većine resursa zahtijeva standardizaciju, kako bi kvaliteta pruženih usluga odnosno hotelskoga proizvoda, koji iz procesa izlazi, bila konstantna, mjerljiva i ponovljiva (Gibb, Buchanan i Shah 2006, 45). Iako svaki proces ima krajnjeg korisnika, prelazi organizacijske i/li funkcijske okvire, ovisi o informacijama i tehnologiji te koristi inpute različitih dobavljača, tri navedena tipa procesa se međusobno razlikuju.

*Središnji procesi* usmjereni su na potražnju (*customer-sensitive*). Često se određuju kao procesi „vidljivi“ hotelskom gostu, o čijim zahtjevima i zadovoljstvu ovise konfiguracija i eventualna poboljšanja procesa. Središnji procesi u hotelu na sebe vežu procesne timove multidisciplinarnе orijentacije. Središnji procesi su: prijem gostiju, smještaj gostiju, pripremu i usluživanje jela, pića i napitaka, održavanje hotela i opreme, te pomoćne usluge (Cerović op.cit., 416)<sup>25</sup>. Ključne procese odlikuje da oko sebe grupiraju ostale aktivnosti hotela te da su dio poslovnih funkcija (ibid.).

*Procesi potpore* su istovjetni za različite organizacije, a zadovoljavaju interne potrebe. Sami ne stvaraju vrijednost, već podupiru središnje procese, stoga je njihova bitna odrednica učinkovitost. Osjetljivi su na promjene raspoloživih resursa (*resource-sensitive*) (Gibb, Buchanan i Shah op.cit., 46). Dio procesa potpore hoteli mogu povjeriti drugoj organizaciji i time ostvariti uštede.

*Menadžment procesi* su osjetljivi na podražaje tržišta (*market-sensitive*) i oblikuju interno okruženje u kojem ostali procesi nastaju, određujući time kvalitetu usluge. Menadžment procesi prilagođavaju se potrebi za inoviranjem proizvoda, zadržavanju ili poboljšanju pozicije na tržištu, razvoju intelektualnog kapitala i stvaraju okvir donošenja odluka.

Uz navedene, moguća je identifikacija četvrtog tipa procesa, nazvanih *procesni poslovni mreža* (*business network processes*), kojima se povezuju procesi stvaranja vrijednosti u sustav vrijednosti, koji uključuje i dobavljače i potražnju. Ovi se procesi fokusiraju na opskrbu, facilitirajući pouzdanost i održivost poslovnih odnosa, time ostvarujući razmjenu resursa među partnerima i jamčeći isporuku proizvoda krajnjem korisniku (ibid.).

Zadovoljstvo hotelskoga gosta ovisi o koheziji svih procesa. U kontekstu pružanja usluga na kojem hotelijerstvo počiva, važno je da procesi budu mjerljivi, da se njima upravlja, za njihov ishod snosi odgovornost, da se ishod uspoređuje s postavljenim ciljevima, da proces bude fleksibilan na promjene potražnje i da se sukladno raspoloživim resursima i oformljenim partnerstvima iskustvena vrijednost svakom gostu nastoji pružiti. Kako bi se cjeloviti proces traženih karakteristika realizirao Gibb, Buchanan i Shah (ibid., 56) predlažu instrumentarij zasnovan na premisi kolektivne, za razliku od individualne, primjene komplementarnih

---

<sup>25</sup> Na razini hotelskog poduzeća kao pravne osobe, isti autor (ibid.) identificira slijedeće ključne procese: planiranje i razvoj ugostiteljskih usluga, obrada tržišta, pružanje osnovnih ugostiteljskih usluga, pružanje ostalih ugostiteljskih usluga, nabava, servisi i aktivnosti za šire zadovoljenje gostiju i posjetitelja.

alata<sup>26</sup>. Upravo je fokus na proces, sustavno i holistički, odrednica logističkih koncepata primijenjenih na poslovanje poslovnih subjekata u uslužnom sektoru, pri čemu se ovim znanstvenim istraživanjem ističe područje ugostiteljstva ili, preciznije, hotelskoga poslovanja.

Dizajn organizacijske strukture ovisi o specifičnim elementima i čimbenicima organizacije, te uvjetima u okruženju. Da li je struktura prevladavajuće klasična ili organska determinirano je stupnjem funkcijske, odnosno procesne specijalizacije. Hotel je funkcionalna cjelina pretežno funkcijske strukture, čiji proizvod određuju fizički kapacitet, raspoloživi resursi, te odnosi s dobavljačima, posrednicima i potražnjom. Kako bi proces pružanja usluge ostvario opći cilj hotela, hotelijeri teže informacijama u stvarnom vremenu, skraćivanju procesa, odgovoru na postavljene zahtjeve brzo, maksimalnom outputu uz minimalni angažman i ostvarivanju prednosti nad konkurencijom. Zbog svojih karakteristika, procesna organizacijska struktura podupire primjenu logističkih koncepata u poslovanju. Procesi se identificiraju, definiraju i modeliraju u detalje, a logistička načela omogućavaju da se upravljanim procesom ostvari najbolji mogući ishod.

## 1.2. Logistika i upravljanje opskrbnim lancima

Iako je logistiku danas moguće promatrati kao znanstvenu disciplinu, poslovnu funkciju ili kao aktivnost, razvoj započinje u sferi vođenja ratova, opskrbe vojske i vojne strategije. Razvoj logistike dobro je dokumentiran i posebno se veže uz imena ili narode poznate po ratnim pohodima i osvajanjima<sup>27</sup>. Ulaskom u organizacije<sup>28</sup>, logistika je prvenstveno usmjerena na upravljanje materijalnim tokovima i smanjenje troškova. Logistika danas je usredotočena na zadovoljstvo korisnika proizvodima i uslugama te prilagođena potrebama uslužnog sektora.

Prethodno elaborirana organizacija poslovanja je usko vezana s primjenom logistike u poslovanju hotela, zbog čega je poglavljem općenito elaborirana logistika (1.2.1.), te koncept upravljanja opskrbnim lancem (1.2.2.), što se zaključuje sagledavanjem odnosa logistike i organizacije u kontekstu turizma (1.2.3.).

### 1.2.1. Pojmovno određenje logistike

Zajedničko svim postojećim definicijama logistike je fokus na upravljanje tokovima dobara i informacija od početne do završne točke, odnosno od izvorišta do mjesta konzumacije. Ovisno o širini prostornog obuhvata, logistiku je moguće identificirati kroz aktivnosti na razini poduzeća (poslovna logistika), ili šire, u skladu s geografskim obuhvatom. S obzirom da i opskrbni lanac predstavlja šire okruženje od onoga obuhvaćenog poslovnim logistikom i

---

<sup>26</sup> Alati uključuju: *activity based costing* (ABC), *business process management systems* (BPMS), *business continuity management* (BCM), *benchmarking* (BM), *service level management* (SLM) i *output based specifications*.

<sup>27</sup> Najranijim spomenom logistike smatra se Sun Tzu Wu-ovo *Umijeće ratovanja* (500 g. pr. Kr.) u kojem se logističke funkcije dovode u vezu sa strategijom i taktikom. Aleksandar Veliki razvija logističke sustave kao potporu osvajačkih pohoda, a Rimsko Carstvo prepoznaje važnost skladištenja zaliha i distribucijsko-opkrbnih centara u tuđem teritoriju. Napoleon i Hitler poznaju važnost planiranja opskrbe u funkciji bržeg napredovanja u odnosu na neprijatelja i da s duljinom opskrbnog lanca raste mogućnost prekida u opskrbi (Gourdin 2006, 1-2).

<sup>28</sup> Logistika u poslovanje potpuno ulazi 1980-ih pod utjecajem ekonomske deregulacije, promjena ponašanja potražnje, tehnološkog napretka, korištenjem mogućnosti zajedničkog planiranja i predviđanja te globalizacije trgovine (Murphy Jr i Wood 2011, 27). Prvi tekstovi o logistici pojavljuju se u šezdesetima, kada Drucker ističe mogućnosti logistike u organizacijskoj učinkovitosti (Lambert, Stock i Ellram op.cit., 6).

da je proces, koji uključuje, širi od organizacijskih granica, niti jedno poduzeće nije moguće promatrati izolirano od okoline.

*Logistika* je dio koncepta upravljanja opskrbnim lancem (*Supply Chain Management*<sup>29</sup>), kojime se nastoji ostvariti što veću kvalitetu uz minimalni angažman potrebnih resursa. Parafrazirajući više izvora (Council of Logistics Management 1998; Lambert i Cooper 2000; Stock i Lambert, 2001; Mrnjavac 2010, Christopher 2011) moguće je reći da je *logistika dio procesa opskrbnog lanca* koji planira, implementira i kontrolira učinkovitost tijeka i skladištenja predmeta logistike – materijala, informacija i usluga – od početne točke do mjesta potrošnje, a radi zadovoljavanja potreba krajnjeg kupca proizvoda ili korisnika usluge. Navedena je definicija prihvaćena i primijenjena u ovom istraživanju, te se stavlja u odnos s nekim drugim definicijama, relevantnim u području.

Činjenica da je logistika neodvojiva od SCM-a čini je utjecajem na ostvarivanje ciljeva pojedine organizacije, odnosno organizacija povezanih opskrbnim lancem – bilo optimalno ili suboptimalno. Iz navedene definicije proizlazi inkorporiranost logistike u sve tri procesne funkcije organizacije (planiranje, implementiranje, kontrola), a ne samo u jednu ili dvije, kako bi opskrbni lanac ostvario efikasnost i efektivnost u odlaznim i povratnim tokovima. Iako je logistika usredotočena na različite vrste logističkih tokova, a sve su jednako važne za kvalitetu turističkoga proizvoda, osnova razlikovanja od konkurencije je informacija<sup>30</sup>, iz koje se crpi znanje o konkurentima, partnerima i potražnji.

Ovisno rezultira li proces proizvodnje opipljivim ili neopipljivim outputom razlikuju se kombinacije logističkih aktivnosti u funkciji sustava. Integrirajući funkcije organizacije procesi čine jedinstvene logističke sustave, koje izravni konkurenti teško mogu preuzeti. Da bi iskoristili puni potencijal logistike u stvaranju i održavanju prednosti pred konkurentima, menadžeri razvijaju i implementiraju kompleksne strategije (Gourdin op.cit., 225). Izbor strategije<sup>31</sup> ovisi o čimbenicima organizacije, dodanoj vrijednosti koju nastoji ostvariti i odnosu s potražnjom te ostalim partnerima opskrbnog lanca. Neovisno o vrsti strategije, važno je za da svi dionici (karike) logističkoga lanca ostvaruju i svoje ciljeve, u kontekstu zajedničkog cilja.

#### 1.2.1.1. Logistički lanac i logistički tokovi

Logistički tokovi, koji se kroz logistički lanac transformiraju, variraju količinom, intenzitetom i vrstom zbog čega određuju upravljanje nabavom, prijevozom i skladištenjem, marketingom i prodajom prema postavljenim ciljevima. Kako je *logistički lanac* integrirani proces u kojem su svi dijelovi učinkovito povezani prema ostvarenju optimalnog – brzog i učinkovitog, tijeka predmeta transformacije, jasno je da su lancem objedinjeni predmet prijenosa, aktivnosti transformacije, elementi koji transformaciju omogućuju i podupiruće logističke aktivnosti, kako to ističu Mrnjavac i Ivanović (2007, 538).

Logistički lanac nije statička pojava. Statička je njegova struktura u kratkom do srednjem roku, ali procesi, kojima se realiziraju veze i odnosi i stvara vrijednost za korisnika outputa i članove lanca su dinamička kategorija, koja se mijenja ovisno o uspješnosti upravljanja i pod utjecajem predvidivih, i češće, nepredvidivih čimbenika iz okruženja. Brzina i sigurnost

---

<sup>29</sup> Akronim SCM.

<sup>30</sup> Informacija je ključna za logistiku jer podupire znanje i komunikaciju u organizaciji, te u opskrbnom lancu, i omogućava: smanjenje zaliha, veću svijest o potrebama potražnje, bolju koordinaciju proizvodnje, marketinga i distribucije kroz planiranje resursa, koordinaciju logističkih informacijskih sustava, te skraćeno vrijeme isporuke (Murphy Jr i Wood op.cit., 43). U funkciji logistike u poslovanju koriste se različite verzije *informacijskih menadžment sustava* (ibid., 45, Figure 2-1).

<sup>31</sup> *Logističke strategije integrirane u SCM* imaju nekoliko pojavnih oblika: (1) strategija integracije opskrbnog lanca; (2) strategija preuzimanja vodstva u lancu, (3) strategija formiranja saveza s liderom u lancu, te (4) strategija orijentacije na selektivne aktivnosti (ibid., 231, figure 12-3).

proizvodnje logističkih proizvoda ovisi o kapacitetu i kvaliteti najslabije karike u interesnom partnerstvu, koje predstavlja logistički lanac, a moguće je identificirati i/li potvrditi proces kao primarni cilj i alat upravljanja logističkim lancem u komunikaciji s tržištem potražnje.

*Logističke tokove* čine ljudi, dobra, usluge, sirovine, materijali, informacije, znanje, novac, energija, voda i otpad. Ostvarivanje ciljeva upravljanja logističkim tokovima ne ovisi samo o prirodi predmeta transformacije, već o odnosu ulaznih i izlaznih varijabli. Kompleksnost je odrednica svakog od logističkih lanaca, a njezini se izvori mogu povezati s kompleksnošću: mreže, procesa, proizvodne linije ili raspona usluga, pojedinog proizvoda ili usluge, potražnje, dobavljača, organizacije, te informacija (Christopher op.cit., 161-165). Ipak, najčešći uzrok kompleksnosti je u dizajnu outputa logističkoga lanca, u situacijama u kojima je faza planiranja i dizajniranja outputa nepovezana s ostalim sukcesivnim dijelovima procesa i ne promišlja reperkusije stvorene ideje.

Kretanje inputa kroz transformaciju nije jedina odrednica uspješnosti logističkoga lanca, koji je zapravo mreža, već čitav proces ovisi o karakteristikama sudionika u procesu, odnosno *karikama logističkoga lanca* u stvaranju logističkoga proizvoda. Iz navedenog je moguće razlučiti kako je integracija na bazi procesa odnosno sustava, kojime je isti predstavljen u stvarnosti, nadišla granice poslovnih funkcija, ali i organizacijske granice.

### 1.2.1.2. Logistički sustav

Mnogo je autora koji su svojim doprinosom poduprli sustavni pristup proučavanju logistike i u hrvatskoj znanosti (Ferišak, Segetlija, Zelenika, Zekić, Mrnjavac, te drugi). Svi prepoznaju važnost integracije elemenata procesa u cjelinu jer se jedino interakcijom istih i sinergijom učinaka, koju uzrokuju, maksimizira učinak *logističkoga sustava* kao mreže elemenata u kojoj se događaju transformacije najrazličitijih tokova kroz vremenom i prostorom određeni proces. Sve funkcije ili aktivnosti sustava potrebno je promatrati u međusobnim odnosima jer je samo spoznajom svih aktivnosti određenog sustava moguće upravljati istima prema rezultatu, koji je „veći od zbroja pojedinačnih dijelova“ (Lambert, Stock i Ellram 1998, 9).

Logistički sustav je „prostorna i vremenska transformacija dobara, informacija, energije i ljudi, koja koristi umrežene organizacije za upravljanje procesom, kojime se ostvaruje visoka kvaliteta uz niski trošak“ (Mrnjavac i Ivanović op.cit., 536). Logistički sustav implicira povezanost različitih logističkih aktivnosti<sup>32</sup>, koje ga sačinjavaju, ali se primarno oslanja na *upravljanje potražnjom, upravljanje narudžbama i uslugu kupcima /klijentima*.

Upravljanje narudžbama i usluga kupcu se zapravo nastavljaju na *upravljanje potražnjom*, čiji je glavni zadatak predvidjeti potražnju i na taj način omogućiti ravnotežu ponude i potražnje, odnosno izbjegavanje viška ili manjka proizvodnje. Upravljanje potražnjom usmjereno je na utvrđivanje što kupci žele, dok upravljanje narudžbama i usluga kupcima predstavljaju dijelove procesa, koji omogućavaju kupcu da dobije što treba ili želi<sup>33</sup>.

Sustavni pristup omogućava sagledavanje logističkoga procesa kao sustava, u kojem višestruki odnosi čine infrastrukturu logističkoga sustava<sup>34</sup>. Naglasak na pojedina područja

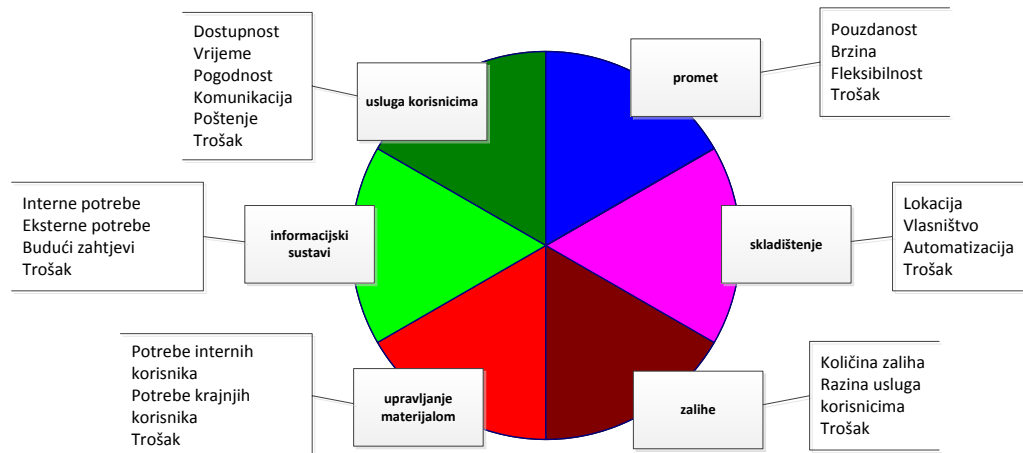
---

<sup>32</sup> Murphy Jr i Wood identificiraju najčešće prisutne *aktivnosti logistike* raspon kojih varira: (1) usluga klijentima ili opskrba korisnika pravim proizvodom na pravom mjestu u pravo vrijeme uz odgovarajuću cijenu, odnosno trošak; (2) prognoziranje potražnje; (3) odluke o lokaciji skladišnih i proizvodnih kapaciteta; (4) međunarodna logistika; (5) upravljanje zalihama (odnosom pravovremenost-kvaliteta-trošak, op.a.); (6) rukovanje materijalima ili kretanje materijala unutar organizacije; (7) upravljanje narudžbama; (8) pakiranje; (9) nabava; (10) povratna logistika; (11) upravljanje prijevozom; te (12) upravljanje skladištenjem (Murphy Jr i Wood op.cit., 36-37).

<sup>33</sup> *Upravljanje narudžbama* čini upravljanje ciklusom narudžbe od zaprimanja narudžbe do isporuke naručenog kupcu. *Usluga kupcima* podrazumijeva sposobnost logističkog menadžmenta da zadovolji krajnjeg korisnika komponentama dimenzije usluga (Kerin, Hartley i Rudelius 2009 citirano u Murphy Jr i Wood op.cit., 139).

<sup>34</sup> Što je logistička mreža kompleksnija, više je kanala koji omogućuju transformaciju (a koji su infrastruktura kretanja logističkih tokova), što ukazuje na brojnost procesa, a vrijedi i obrnuto.

logističkoga menadžmenta (funkcije u sustavu) ovisi o sektorskoj orijentaciji logistike, odnosno fokusu na primarno materijalni ili uslužni output procesa (slika 1).



**Slika 1. Logistički sustav s tradicionalnim elementima** (prema Gourdin 2006, 229)

Svi dijelovi logističkoga sustava izravno participiraju u logističkoj strategiji organizacije. Jednako tako, sustav se oblikuje i njime se upravlja prema postavljenim ciljevima<sup>35</sup>.

*Informacija* je osnova povezanosti komponenti logističkoga sustava, čime je *logistički informacijski sustav* (*Logistics Information System*<sup>36</sup>) orijentiran na integraciju informacija različitih komponenti sustava, kako bi ona odgovarajućih karakteristika bila dostupna na mjestu donošenja odluke u logističkom sustavu. Neprekinuti tokovi informacija preduvjet su funkcioniranja organizacije, kao i mreže koju organizacija čini s partnerima u opskrbnom lancu.

*Usluga korisnicima* smatra se najvažnijom komponentom svakog logističkoga sustava, dok su svi drugi elementi u funkciji podupiranja njome obuhvaćenih aktivnosti (Gourdin, op.cit., chapter 3). Usluga korisnicima određena je orijentacijom na korisnika usluga, što znači da se logističkim sustavom upravlja sukladno željama potražnje. Isporuka odgovarajuće razine usluga stvara zadovoljstvo korisnika, reflektirajući se na ponavljanje procesa i generiranje profita za organizaciju. Usluga korisnicima je sinergija marketinških i logističkih aktivnosti, a output, koji generiraju, je širi od sagledavanja usluge korisnicima kao aktivnosti ili mjere uspješnosti. Usluge kupcima vrednuju se mjerenjem uspješnosti kroz nekoliko dimenzija (vrijeme, pouzdanost, komunikacija) (Murphy Jr i Wood 2011, 145).

Kompleksnost upravljanja logističkim sustavom zahtjeva logistički menadžment. Upravljanje logističkim sustavom je moguće uz akcije i aktivnosti logističkoga menadžmenta u tijeku procesa transformacije. Aktivnosti logističkoga menadžmenta su primarno usmjerene prema upravljanju potražnjom, koristeći se svim raspoloživim komponentama pojedinog sustava u optimizaciji procesa stvaranja usluga željenih karakteristika.

### 1.2.1.3. Logistički menadžment

Referentne definicije logistike i upravljanja opskrbnim lancem omogućavaju sagledavanje povezanosti pojmova, međusobnog odnosa i razlika u obuhvatu. *Logistika* se izjednačava s logističkim menadžmentom, kao dijelom procesa upravljanja lancem opskrbe, koji planira,

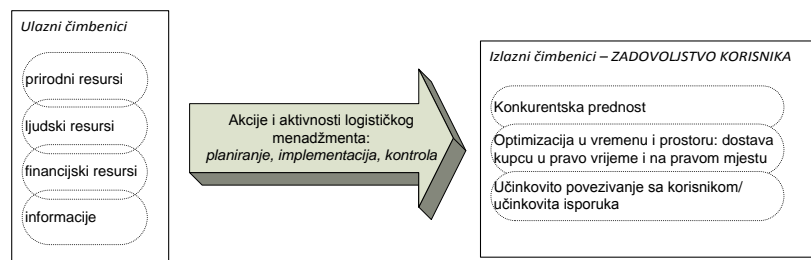
<sup>35</sup> Za stvaranje odgovarajuće strategije treba usvojiti sustavni pristup i integrirati logističke aktivnosti (zanemariti funkcijsku strukturu), a zatim integrirati vlastiti logistički sustav (organizacije) u opskrbni lanac (Gourdin op.cit., 228).

<sup>36</sup> Akronim LIS.



implementira i kontrolira ulazne i izlazne tokove materijala te tokove informacija u kretanju između početne točke i točke konzumacije te u mirovanju, s ciljem zadovoljstva krajnjeg korisnika. *Funkcija logističkoga menadžmenta* je koordinacija i optimizacija logističkih aktivnosti te integracija logističkih aktivnosti s poslovnim funkcijama, s obzirom da se aktivnosti logističkoga menadžmenta planiraju i realiziraju na svim razinama odlučivanja.

Lambert, Stock i Ellram *logistički menadžment* definiraju identificirajući dijelove sustava: (1) ulazne čimbenike, resurse, (2) akcije i aktivnosti menadžmenta, te (3) izlazne čimbenike iz procesa (op.cit., 5). *Ulazni čimbenici* su prirodne, ljudske, financijske i informacijske naravi. Osnova su transformacije sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda. Proces planiranja, implementacije i kontrole sačinjen je od akcija logističkoga menadžmenta, koje omogućavaju brojne aktivnosti. *Akcije i aktivnosti logističkoga menadžmenta* vode proces transformacije prema postavljenom cilju, a logistika čini neopipljivu imovinu za organizaciju (slika 2).



**Slika 2. Ulazni i izlazni čimbenici logističkoga sustava**

Logistika proizvodima i uslugama podiže vrijednost, a zadovoljstvo korisnika direktno je generirano logističkim aktivnostima. Upravljanje logističkim sustavom potencijalno uključuje i probleme: dostizanje odgovarajuće razine produktivnosti, krađa i potkradanje, logistička društvena odgovornost (etičnost, ekologija, različitosti, sigurnost, filantropija, ljudska prava), menadžment povratne logistike, utjecaj terorizma na logistički sustav (Murphy Jr i Wood op.cit., 79-88). Također, trošak logistike je veliki dio troškova organizacije<sup>37</sup>. Prihvatanje sustavnoga pristupa nalaže kako nije moguće adresirati dio sustava, već sustav u cjelini, kada se istim nastoji upravljati. Ista je konstatacija primjenjiva na upravljanje opskrbnim lancima.

### 1.2.2. Upravljanje opskrbnim lancima

*Koncept SCM* čini integracija upravljanja ponudom i potražnjom unutar organizacije, ali istovremeno i među organizacijama. SCM obuhvaća planiranje i menadžment aktivnosti nabave, transformacije i svih aktivnosti logističkoga menadžmenta, povezuje funkcije i procese organizacije s aktivnostima logističkoga menadžmenta, omogućavajući koordinaciju i suradnju članova opskrbnog lanca. Potpuno pojednostavljeno, moguće je srž upravljanja opskrbnim lancem utemeljiti u ostvarivanju ravnoteže ponude i potražnje.

#### 1.2.2.1. Definicije SCM-a

Logistika i koncept upravljanja opskrbnim lancem su zbog interdisciplinarnoga karaktera definirani na više načina. Mrnjavac (2010) definira *SCM* na bazi Christophera (1998) kao integraciju ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do dobavljača koji osiguravaju nabavu proizvoda, usluga i informacija kojima dodaju vrijednost za kupca i vlasnika

<sup>37</sup> Logističke je aktivnosti moguće svrstati u više troškovnih skupina, a najboljim pristupom upravljanju troškovima logistike smatra se smanjenje ukupnog troška, za razliku od ciljanja pojedinih aktivnosti.

poduzeća, što je u skladu s definicijom *Global Supply Chain Forum*-a (1994) i Lambert i Cooper (2000).

Christopher (2011) potvrđuje ranije istaknuti odnos logistike i SCM<sup>38</sup>, definirajući SCM kao „menadžment uzlaznih i silaznih odnosa s dobavljačima i kupcima sa svrhom isporuke superiorne vrijednosti kupcu uz niži trošak za opskrbni lanac kao cjelinu“. Dakle, radi se o konceptu upravljanja međusobnim odnosima da bi svi partneri lanca poboljšali profitabilnost.

Font, i dr. (2008) citirajući Ho, i dr. (2002, 4422) prihvaćaju definiciju da je SCM filozofija menadžmenta, koja uključuje upravljanje i integraciju niza ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika preko pružatelja usluge, koji proizvode, usluge i informacije, koji dodaju vrijednost za kupca i ostale dionike opskrbnog lanca, čine dostupnima. Važnost definicije je u poimanju integracije ključnih poslovnih procesa s orijentacijom na potražnju (formiranje opskrbnog lanca počevši od krajnjeg korisnika).

Lambert i Cooper (op.cit., 69) postavljaju *konceptualni okvir SCM*-a na trima esencijalnim elementima: (1) *mrežna struktura*<sup>39</sup>, koja podrazumijeva povezane organizacije i odnose među njima, (2) *poslovni procesi*<sup>40</sup> ili aktivnosti koje proizvode specifičan output/vrijednost za korisnika, te (3) *menadžment*, odnosno menadžerske varijable<sup>41</sup> kojima su procesi integrirani i upravljani duž opskrbnog lanca. Fokus pojedine organizacije je na strateškim partnerstvima, iako sudjeluje u više opskrbnih lanaca.

Lejeune i Yakova (2005) predlažu *interaktivni okvir upravljanja opskrbnim lancem*, pri čemu je odlučujući faktor upravljanja oblik konfiguracije lanca – *komunikacija, koordinacija, kolaboracija i kooperativnost*. Karakter opskrbnog lanca odražava se dakle na planiranje strukture, a iz toga proizlazi potreba za informacijama, odnosima među partnerima i kvalitetom finalnog outputa procesa. Strukturu lanca čine neovisne organizacije, koje stupaju u odnos međusobne zavisnosti, a integracija je efikasna samo ukoliko je lanac funkcionalna cjelina. SCM je „sistematska, strateška koordinacija tradicionalnih poslovnih funkcija i taktika primijenjenih na te poslovne funkcije unutar određene organizacije i u organizacijama opskrbnog lanca, sa svrhom poboljšanja dugoročnih ostvarenja pojedinačnih organizacija i lanca opskrbe u cjelini“ (ibid., 83).

Definicijom SCM naglašava se nadgradnja na logistički proces organizacije (tok proizvoda i informacija kroz organizaciju prema utvrđenom planu) i nastoji ostvariti funkcionalnu vezu, odnosno koordinaciju između više procesa. SCM je cjeloviti sustav prijenosa koristi krajnjem korisniku (Gourdin op.cit., 291), a odnosi među članovima opskrbnog lanca razlikuju se u dimenzijama formalizacije, intenziteta, učestalosti, standardizacije i reciprociteta.

---

<sup>38</sup> Christopher (2011) logistiku definira kao „proces strateškog upravljanja nabavom, kretanjem i skladištenjem dobara, dijelova i gotovih proizvoda (i s time povezanih informacija) kroz organizaciju i pripadajuće joj marketinške kanale, na način koji maksimizira sadašnju i buduću profitabilnost putem cjenovno učinkovitog ispunjavanja narudžbi.“

<sup>39</sup> Mrežnu strukturu opskrbnog lanca čine članovi lanca, strukturna dimenzija mreže i različiti odnosi i veze u postojećoj strukturi (ibid.).

<sup>40</sup> Poslovnim procesima opskrbnog lanca Lambert i Cooper (ibid., 72) identificiraju: upravljanje odnosom s klijentima ili CRM (*Customer Relationship Management*), upravljanje uslugom kupcu ili CSM (*Customer Service Management*), upravljanje potražnjom, ispunjavanje narudžbi, upravljanje tijekom proizvodnje, nabavu, razvoj i komercijalizaciju proizvoda, te povrat.

<sup>41</sup> Menadžment u strukturi SCM-a sačinjavaju dvije skupine elemenata ili ukupno devet elemenata, koji ostvaruju integraciju procesa na inter-organizacijskoj razini: (1) skupina fizičkih i tehničkih elemenata (planiranje i kontrola operacija, struktura rada/način izvođenja zadataka i aktivnosti, organizacijska struktura, struktura proizvodnog tijeka, struktura tijeka informacija), te (2) skupina komponenti menadžmenta i ponašanja (metode menadžmenta, moć i struktura vodstva, rizik i struktura nagrađivanja, kultura i stavovi) (ibid., 77-78). *Skupina komponenti menadžmenta i ponašanja* (ibid., 79) povezuje manje vidljive elemente, koji definiraju organizacijsko ponašanje i time određuju kako će se prva skupina implementirati (ibid., 78), dok *skupina fizičkih i tehničkih elemenata* uključuje komponente koje je lakše identificirati, mjeriti i mijenjati.

Kao evoluciju koncepta SCM, Jüttner, Christopher i Baker (2007) predlažu koncept *upravljanja lancem potražnje* (*Demand Chain Management*<sup>42</sup>), smatrajući kako polazna točka procesa treba biti predstavnik potražnje za kojeg se usluga ili proizvod i stvaraju. DCM podrazumijeva da je lanac vođen tržištem, za razliku od lanaca vođenih proizvodnjom<sup>43</sup>.

Multidisciplinarnost proučavanja opskrbnih lanaca i upravljanja njima opravdana je kros-funkcijskom i inter-organizacijskom naravi opskrbnih lanaca.

#### 1.2.2.2. Opskrbni lanac

*Opskrbni lanac* (*Supply Chain*<sup>44</sup>) je moguće promatrati na mikrorazini, razini poduzeća, te na makro razini, koja uključuje partnerstva izvan organizacijskih granica. Na mikro razini, radi se o kros-funkcijskom konceptu, dok je na makro razini kros-organizacijski. Mnogi autori citiraju Mentzer, Flint i Hulta (2001) i njihovu definiciju, prema kojoj je lanac opskrbe „set triju ili više poslovnih subjekata uključenih u uzlazne i silazne tokove proizvoda, usluga, financija i informacija od izvora do korisnika“ (Lejeune i Yakova op.cit.). Zhang, Song i Huang (2009, 346) *opskrbni lanac na makro razini* definiraju kao mrežu poduzeća, koja imaju različite funkcije u rasponu od opskrbe sirovinama preko proizvodnje do distribucije gotovih proizvoda ciljanim korisnicima. *Na mikro razini* (ibid.) opskrbni lanac je mreža logističkih čvorišta, koja obavljaju različite funkcije opskrbnog lanca na razini poduzeća.

Christopher (op.cit., 4) opskrbni lanac definira kao mrežu, radije nego lanac, te navodi kako istu čine „povezane i neovisne organizacije, radeći zajedno ili surađujući sa svrhom kontrole, upravljanja i poboljšanja tokova materijala i informacija od dobavljača do krajnjih korisnika.“ Mreža opskrbe implicira sinkronizaciju dionika, dobru povezanost i aktivnosti ka zajedničkom cilju na temelju uzlaznog i silaznog povezivanja ključnih procesa dijeljenjem informacija, odnosno integracijom koja donosi transparentnost u partnerstvo. Navedena definicija opskrbnog lanca je prihvaćena u predmetnom istraživanju.

Mentzer (2000), Zhang i dr. (2008) i Song (2012) se slažu oko definiranja *opskrbnog lanca* kao suradnje na bazi inter-organizacijskih odnosa, upravljanja procesima preko organizacijskih granica, smanjivanja troškova poslovanja i dijeljenju resursa i kapaciteta partnera u lancu, što podupiru i Shi i Liao (2013). Mrnjavac (2010, 131) zastupa tezu kako je *opskrbni lanac* širi od pojma logističkoga lanca jer obuhvaća dva temeljna logistička procesa – informacijski proces i proces proizvodnje logističkoga proizvoda, odnosno niz *potprocesa opskrbnog lanca*<sup>45</sup>.

##### 1.2.2.2.1. Struktura opskrbnog lanca

Različite *razine suradnje među partnerima u opskrbnom lancu* određuju tip odnosa, odnosno određuju lanac kao transakcijski, taktičko dijeljenje informacija i strateški (Murphy Jr i Wood op.cit., 105). Poimanje lanca mrežom (Christopher 2011) ukazuje na višedimenzionalnu

---

<sup>42</sup> Akronim DCM.

<sup>43</sup> Upravljanje lancem potražnje također zadire u interne procese karika u lancu na obje strane nastojeći ostvariti optimizaciju procesa izraženu u vremenu, novcu ili mjestu. Važna razlika je što proces započinje potrebama kupca/korisnika, koje se oslušuju i prema kojima se proces proizvodnje oblikuje, što utječe i na odnose među ostalim dionicima u lancu.

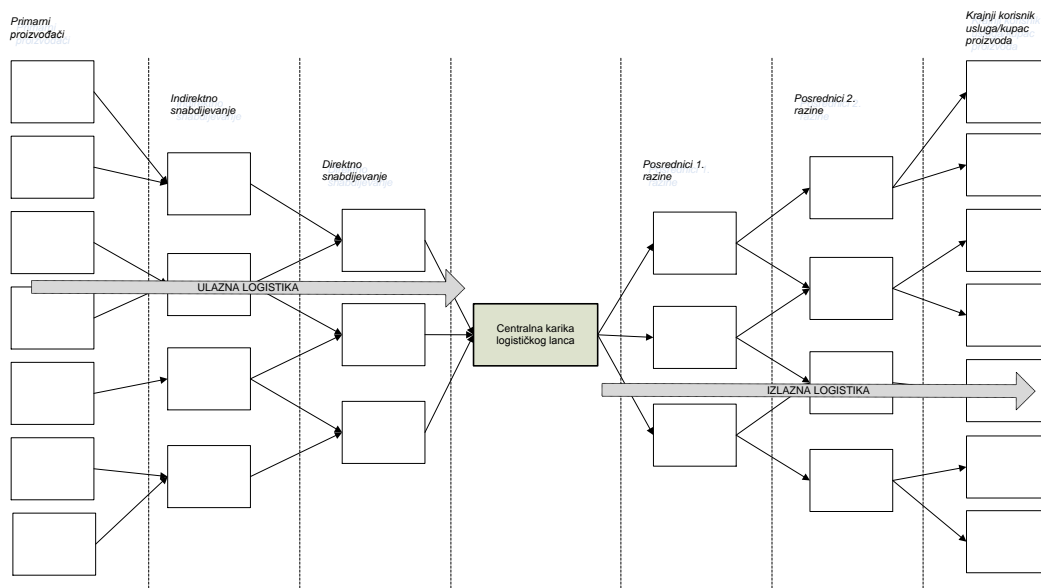
<sup>44</sup> Akronim SC.

<sup>45</sup> Stock i Lambert (2001, 54) identificiraju: odnose s kupcima, usluge kupcima, upravljanje upitima potražnje, izvršavanje narudžbi, upravljanje tijekom proizvodnje, nabava i upravljanje zalihama, razvoj i komercijalizacija proizvoda, te usluge nakon prodaje (povrat).

povezanost među članovima opskrbnog lanca. Ključno za mrežnu strukturu je determiniranje važnosti članova, prema čemu se alociraju resursi i varira angažman menadžmenta lanca<sup>46</sup>.

*Struktura opskrbnog lanca* podrazumijeva horizontalnu dimenziju lanca (njegovu dužinu), i vertikalnu dimenziju (širinu lanca)<sup>47</sup>. Također, prepoznaje horizontalnu poziciju centralne karike u lancu (ibid.), bliže dobavljačima ili potražnji između početne i završne točke procesa. Struktura lanca prepoznaje minimalno jednu razinu dobavljača, poduzeće koje stvara proizvod ili uslugu, te jednu razinu potražnje, odnosno kupaca. Strukturu opskrbnog lanca moguće je prikazati s obzirom na središnju kariku, s aspekta koje se tokovi, koji su predmet nabave, kreću do proizvodnje (ulazna logistika), a tokovi koji izlaze iz procesa proizvodnje kreću se prema kupcima (sa ili bez posrednika) predmet marketinga i prodaje (izlazna logistika).

Kako navodi Mrnjavac (2010, 133) *aktivnosti ulazne logistike* obuhvaćaju odnose s dobavljačima u različitim odnosima integracije s poslovnim sustavom (primarni proizvođač, prva ili druga razina snabdijevanja), a *izlazna logistika* prepoznaje jednu ili više razina integracije s prodavačima ili posrednicima (grosisti, detaljisti) do krajnjeg kupca (slika 3).



**Slika 3. Struktura opskrbnog lanca s obzirom na odnose s dobavljačima/kupcima** (prilagodba autorice prema Mrnjavac 2010, 132, grafički prikaz 18)

Primarni proizvođači direktno snabdijevaju drugu razinu dobavljača centralne karike, koji isto čine za prvu razinu dobavljača. Prva razina dobavljača je direktni dobavljač centralne karike u lancu različitim inputima. Sve prikazane razine opskrbe (kojih može biti više ili manje) centralne karike prenose ulazne čimbenike i tvore ulaznu logistiku. U komunikaciji s krajnjim korisnikom (kupcem) je također nekoliko razina posrednika, iako ista može biti i direktna. U ostvarivanju ciljeva lanca koriste se različiti kanali distribucije, pri čemu su posrednici prve razine obično veletrgovci (grosisti), koji su ujedno i kupci prve razine, dok su posrednici druge razine maloprodajni subjekti (detaljisti) i ujedno kupci druge razine.

Neovisno o složenosti konfiguracije, korisnici outputa su integralna komponenta svakog lanca opskrbe. Budući zahtijeva efikasnost i efektivnost na bazi pojedinog sudionika, kako bi cjelina bila konkurentna, članovi lanca moraju nadići fokus na individualne ciljeve. Nerijetko

<sup>46</sup> Partneri u opskrbnom lancu, koji doprinose stvaranju vrijednosti outputu, nazivaju se *primarni članovi lanca*. Razlikuju se od podupirućih članova, koji ih opskrbljuju potrebnim inputima. Važno je istaknuti kako jedna organizacija može imati primarnu ulogu u jednom procesu, a podupiruću u nekom drugom. Ulogu početne točke u procesu opskrbnog lanca može imati samo primarni član, dok se završnom točkom (prema definiciji SCM-a) smatra točka, u kojoj se proizvodu više ne dodaje vrijednost, nego se konzumira (Lambert i Cooper (op.cit., 71).

<sup>47</sup> Ovisno o horizontalnom i vertikalnom obuhvatu, konfiguracijom je lanac direktni, prošireni i ultimativni (Mentzer, Flint i Hult op.cit.). Posljednji je najčešći u dinamičnim uvjetima današnjeg turističkog tržišta.

stoga upravljanje lancem preuzima najjača karika, odnosno organizacija, koja je inicirala formiranje lanca i dominira u stvaranju proizvoda/usluge, koja je output lanca u cjelini.

Nadilaženje organizacijskih granica (integracija procesa) među partnerima je odlika opskrbnih lanaca, koji se konfiguriraju, odnosno razvijaju prema potrebama sudionika procesa i finalnom očekivanom ishodu.

#### 1.2.2.2. Integracija procesa opskrbnog lanca

Upravljanje opskrbnim lancem čini integracija poslovnih procesa svih sudionika opskrbnog lanca – interno (integracija logističkih funkcija) i eksterno (integracija ključnih poslovnih procesa svih karika u lancu). Struktura mreže, koju čine vertikalni i horizontalno integrirani partneri opskrbnog lanca, je u funkciji realizacije procesa iz kojeg mora proizići ono zbog čega su partnerstva oformljena (zajednički cilj). Povezanost među članovima lanca varira – njihov poslovni interes određuje snagu veze (ibid., 136).

Integracija procesa opskrbnog lanca zahtijeva da organizacije uvide nefunkcionalnost dotadašnjeg poslovanja, međusobnog odnosa i ispitaju mogućnosti za unapređenje. *Metode integracije* imaju tri oblika: vertikalna integracija (u organizacijama, koje posjeduju više sudionika istog lanca), formalni ugovori (kao franšiza) i neformalni dogovori (ibid., 109-110). Iako s aspekta primarno materijalnih tokova, Waters (2003, 39-41) adresira pitanje integracije logistike u organizaciji kroz tri potencijalne razine integracije primjenjive i na hotel kao logistički sustav:

- logistika u formi izdvojenih aktivnosti unutar organizacije,
- logistika interne integracije ili posebna poslovna funkcija nastala povezivanjem logističkih aktivnosti, te
- logistika eksterne integracije, gdje organizacije nadilaze vlastite granice i integriraju se u opskrbne lance.

Integracija procesa opskrbnog lanca je nužna pretpostavka brzog odgovora na promjene i prilagodbe na dinamiku tržišta. Izvire u organizacijskoj sposobnosti da optimizira interne procese, ali jednako tako i procese s partnerima u opskrbnom lancu. Ono po čemu se opskrbni lanci (mreže) i pojedine organizacije (dijelovi mreže) razlikuju od konkurenata su specifična znanja, specijalizirane vještine i sposobnosti. Potpuna integracija zahtjeva zajedničku strategiju i određivanje strateških ciljeva mreže, uz otvoreni protok informacija. Navedeno je primjenjivo u turizmu.

#### 1.2.3. Primjenjivost logističkoga koncepta u turizmu

Logistika u turizmu poznaje određene posebnosti<sup>48</sup> uslužne djelatnosti, u odnosu na proizvodne iz kojih je logistika potekla. „Proizvodnja“ usluge i karakteristike iste, oscilacije turističke potražnje, faze proizvodnog procesa u odnosu na prodaju i konzumaciju te ovisnost o direktnom ljudskom kontaktu, uz druge se specifičnosti turizma odražavaju na definiranje *logistike u turizmu* kao uslužne ili tercijarne logistike i „prostorne i vremenske transformacije materijala, ljudi, informacija, energije, otpada, znanja i kapitala s ciljem pružanja kvalitetnih turističkih usluga uz najniži mogući trošak“ (Mrnjavac i Ivanović op. cit., 540).

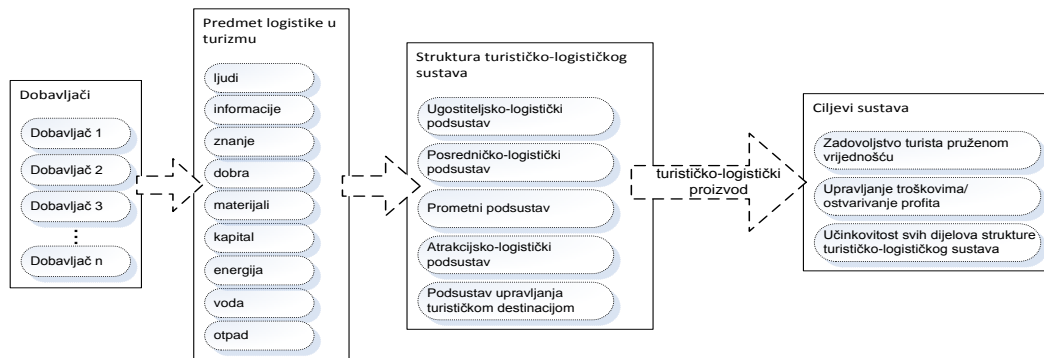
---

<sup>48</sup> Specifičnosti turizma su: (1) koordinacijska zahtjevnost proizlazi iz heterogenosti turističkog proizvoda; (2) proizvedeni outputi ne mogu se skladištiti; (3) turizam ovisi o dvosmjernom kretanju informacija jer se turistički proizvod ne može unaprijed pogledati; (4) priroda turističkog proizvoda je kompleksna, isti je heterogen i složen od brojnih i različitih komponenti; te (5) nesigurnost potražnje i mijenjajuća dinamika odnosa među polovima na turističkom tržištu (Zhang, Song i Huang op.cit., 347).

Logistika se u turizmu može promišljati u različitom obuhvatu primjene. Uvažavajući povijesni razvoj logistike u poslovanju, prevladavajuće orijentiran na proizvod, razmatra se primjenjivost razvijenih spoznaja na proces stvaranja usluga.

### 1.2.3.1. Turističko-logistički sustav

Definicija *logistike u turizmu* implicira sustavno razmatranje. S obzirom da sustav turizma čine djelatnosti ugostiteljstva, posredništva, prometa i atrakcija, uz sustav organizacije i upravljanja destinacijom koji objedinjuje sve komponente u integrirani turistički proizvod traženih karakteristika, turističko-logistički sustav poznaje razlike u obuhvatu (slika 4).



**Slika 4. Turističko-logistički sustav** (obrada autorice)

Turistički logistički proizvod nastaje transformacijom predmeta logistike kroz strukturu prikazanog sustava. Odnos sa potražnjom u proizvodnom sektoru definira materijalni proizvod, dok je u uslužnom određen ljudskim faktorom, odnosno radom. Ostale razlike moguće je svesti na karakteristike proizvoda u odnosu na karakteristike usluge, kao izlazne vrijednosti iz procesa proizvodnje te na razlike u samom procesu stvaranja (realizacija aktivnosti ili proizvodnja proizvoda) i konfiguraciji sustava. S obzirom na prevladavajući utjecaj ljudskog faktora, proces pružanja usluga više je podložan varijacijama (Sengupta, Heiser i Cook 2006 citirano u Drzymalski op.cit.).

Sustav logistike u turizmu Mrnjavac (2010; 2012) dijeli prema grupama aktivnosti u stvaranju turističkoga proizvoda, koje integrirane prema sličnostima i srodnosti zadataka čine podsustave turističko-logističkoga sustava:

- *Ugostiteljski logistički podsustav*, specifičan zbog razlika u tokovima ljudi, dobara i informacija, koji njime cirkuliraju i transformiraju se te oscilacijama istih u određenim vremenskim periodima, jednako kao činjenica da potražnja prethodi proizvodnji, budući usluga nije uskladištiva i određena je kapacitetom te se ne može proizvesti unaprijed.
- *Logistički podsustav posrednika* u turizmu je primarno vezan uz tokove informacija, odnosno povezivanje ponude i potražnje. Ima značajnu ulogu u upravljanju tokovima potražnje, budući ovaj sustav funkcionira kao logistički čvor, istovremeno obavljajući i marketinšku funkciju.
- *Logistički podsustav prometa* omogućava prijenos logističkih tokova do odredišta ili povrat k ishodišnoj točki. Podsustav omogućava kretanje ljudi (virtualno i realno), što je osnovna pretpostavka turizma, a uz opskrbu destinacije fokusiran je na upravljanje prometnom potražnjom, odnosno optimalno funkcioniranje u periodima oscilacija.
- *Logistički podsustav turističkih atrakcija* je sustav stvaranja dodane vrijednosti za posjetitelje destinacije. Generira multiplikaciju prometnih tokova i potražnju turističkih usluga u destinaciji.
- *Organizacija i upravljanje destinacijom* je ključni podsustav jer optimizacija turističke ponude i logističkih tokova prethodi tržišnoj valorizaciji proizvoda destinacije.

Podsustavi logistike u turizmu se razlikuju prema ulozi u procesu i prema tokovima, koje primarno adresiraju. Zhang, Song i Huang (op.cit.) smatraju kako su SCM primjenjivi u turizmu, ukoliko logistički menadžment poznaje potencijalno problematična ključna područja menadžmenta opskrbnih lanaca u turizmu (*Tourism Supply Chain Management*<sup>49</sup>) (detaljnije 6.1.). Literatura preferira sagledavanje distribucijskih i marketinških aktivnosti *turističkih opskrbnih lanaca* (*Tourism Supply Chains*<sup>50</sup>), zanemarujući stranu nabave, odnosno opskrbe lanca čime nije zadovoljen integralni pristup razvoju znanosti i aktivnosti logistike te izostaje analiza turističkih opskrbnih lanaca na razini mreže, koju formiraju.

Opskrbni lanac u uslužnom sektoru predstavljen je sustavom čiju aktivnost inicira potražnja, prilagođava se potrebama korisnika usluga, a zalihe su na niskoj razini ili ih nema zbog čega dobavljači uslužnih sustava moraju biti prijemljivi na dinamiku. Uz to, odnosi s klijentima su presudni za uspjeh (Drzymalski op.cit.). Kako je za turizam karakteristična proizvodnja po narudžbi, modeli prognoziranja potražnje ciljaju biti izuzetno precizni.

### 1.2.3.2. Logistika usluga

*Logistika odgovora na uslugu* (*Service Response Logistics*<sup>51</sup>) ili skraćeno, logistika usluga, proizlazi iz karakteristike neodvojivosti proizvodnje i potrošnje usluga u turizmu i pandan je integralnoj logistici pri materijalnim tokovima (Bloomberg, LeMay i Hanna 2006, 85)<sup>52</sup>. Logistika usluga svoje aktivnosti usmjerava u prikupljanje i pohranjivanje podataka, kolanje informacija i komunikaciju duž cijelog procesa, koji jednako tako obuhvaća funkcije nabave, proizvodnje i prodaje, vezano uz pojedine usluge ili skup istih. Organizacije koje SRL implementiraju za upravljanje logističkim funkcijama pribjegavaju istom principu kao pri upravljanju integralnom logistikom.

Logistika usluga ovisi o kvaliteti veza i odnosa među elementima modela SRL (ibid., 86), kojime se sugerira način implementacije aktivnosti logistike odgovora na uslugu kroz devet međusobno zavisnih koraka. Elementi modela su dijelovi procesa pružanja usluga, koji se ne moraju u svim slučajevima odvijati sukcesivno. Prilagodбом je *model logistike usluga* (ibid., 87-88) primjenjiv na hotel, a čine ga koraci: uspostaviti komunikaciju s tržištem potražnje, utvrditi stvarne potrebe potražnje, utvrditi može li hotel proizvesti proizvod odgovarajući potrebama potražnje, ponuditi hotelski proizvod na tržištu, procijeniti odgovor potražnje, vremenski determinirati isporuku kupcu, informirati partnere u procesu pružanja usluga, nadzirati i koordinirati sve usluge ponuđene jedinstvenim aranžmanom, osigurati povratnu informaciju o zadovoljstvu i predvidjeti buduću potražnju. Radi se o sukcesivnim fazama u procesu, čije veze i odnose moraju uvažavati pružatelji usluga (slika 5).

Korisnik usluge je konstantno izložen utjecajima iz okruženja stoga pružatelj usluge mora poznavati te utjecaje i koristiti adekvatne distribucijske kanale u adresiranju ciljnog segmenta. Korisnici determiniraju odnos s pružateljem usluga.

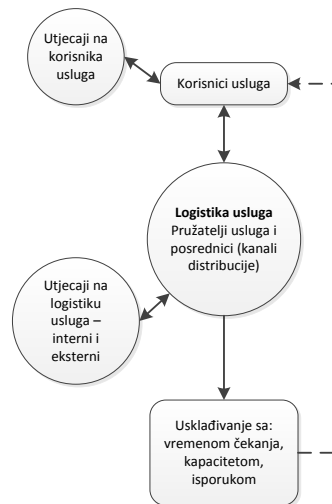
---

<sup>49</sup> Akronim TSCM.

<sup>50</sup> Akronim TSC.

<sup>51</sup> Akronim SRL.

<sup>52</sup> U proizvodnim se djelatnostima integralna logistika veže uz kontrolu tijeka i strateško skladištenje materijala, dijelova i zaliha gotove robe (ibid., 79) što znači da upravlja ukupnim kretanjem materijala. Sustav integralne logistike se sastoji od elemenata unutar i izvan organizacije, koji aktivno sudjeluju u upravljanju opskrbnim lancem (Mrnjavac, Pavia i Stipanović 2011). Integralna logistika primarno se povezuje s aktivnostima funkcija nabave, proizvodnje i prodaje fizičkih proizvoda. SRL fokus je širi jer osim fizičkih proizvoda fokusira se i na isporuku usluga i pripadajućih koristi za korisnike.



**Slika 5. Veza pružatelja usluge i korisnika usluge**

Najosnovnije turističke usluge – smještaj, hrana i točenje pića, karakteristične su za hotelski proizvod, no isti je sukladno tržišnoj orijentaciji obogaćen i dopunjen dodatnim uslugama. Logistika usluga implicira inkorporiranost logistike u srž organizacijskog ponašanja. Definira se kroz tri komponente:

1. *upravljanje vremenom čekanja,*
2. *upravljanje kapacitetom usluge i*
3. *koordinacija isporuke kupcu ili osiguranje isporuke usluge* (ibid., 82-85).

Mrnjavac (2010) podastire slično stajalište, ističući *upravljanje hotelskim kapacitetom kao mjerilo logistike usluga u hotelu*. Logistika u hotelu nastoji ostvariti zadovoljstvo korisnika usluga kvalitetom u odnosu na cijenu, težeći optimizaciji odnosa skupe infrastrukture, organizacijske strukture, te stalno rastućih tehnoloških zahtjeva s jedne strane i karakteristika tržišne potražnje i uslužnog karaktera djelatnosti ugostiteljstva s druge strane.

*Kapacitet usluge* predstavlja mogućnost logističke mreže hotela da odgovori na zahtjeve korisnika usluga u određeno vrijeme na određenom mjestu, alokacijom zaposlenih i opreme s ciljem pružanja usluge standardizirane kvalitete i na razini prihvatljivih troškova. Osim specifičnostima turizma, *kapacitet turističke usluge* određen je vremenom, radom, opremom, sadržajima i objektima (Song op.cit., 121) te kombinacijom navedenih determinanti, i intenzitetom, kojim je pojedini čimbenik sudionik pojedine usluge<sup>53</sup>. Ključ upravljanja kapacitetom je najveće moguće iskorištenje istog, pod uvjetom pružanja usluge nepromijenjene kvalitete. Pri upravljanju kapacitetom svaki dionik u turizmu upravljanjem obuhvaća vrijeme, ljudski potencijal, sredstva za rad i infrastrukturu (Mrnjavac 2010, 85).

*Upravljanje vremenom čekanja* u hotelijerstvu je moguće raznim metodama<sup>54</sup>, koje su u funkciji smanjenja vremena od trenutka rezervacije (kupnje) do početka korištenja usluge. Vrijeme čekanja ovisi o kapacitetu objekta, no za hotelijerstvo je karakteristično da vrijeme čekanja odabiru sami korisnici usluga rezervacijom termina sukladno vlastitim željama. Kod usluga hrane i pića vrijeme čekanja da se narudžba obradi je obrnuto proporcionalno stupnju zadovoljstva gosta uslugom.

<sup>53</sup> Ponuditi manji kapacitet u periodu manje potražnje nije toliko zahtjevno kao „rastegnuti“ kapacitet prema zahtjevima povećane potražnje. Song (ibid., 125) ukazuje kako je moguće uvjetno povećati kapacitet u pogledu vremena (duže radno vrijeme), rada (zaposleni odrađuju više radnih sati, sezonski radnici, mobilnost osoblja), te sadržaja i opreme (dodavanje stolova, stolica, računala, bicikala i dr., vlastitih ili iznajmljenih) kako bi se odgovorilo na potrebe potražnje u isključivo privremenom obliku.

<sup>54</sup> Bloomberg, LeMay i Hanna (ibid., 84-85) predlažu četiri strategije upravljanja vremenom za pružatelje usluga: (1) programi kvalitete, (2) automatski odgovori i sustavi preusmjeravanja, (3) pojednostavljene procedure, te (4) poboljšanje komunikacije i informacija, koje teku do i od kupca.



*Osiguranje isporuke usluge* u određenom vremenu i na točno određenom mjestu (na kojem se sastaju pružatelj i korisnik usluge u turizmu) proizlazi iz upravljanja distribucijskim kanalima. Autori poput Petersa i Watermana (2008) zastupaju stajalište kako odnos s korisnikom ne završava prodajom usluge, već onda započinje. S obzirom na specifičnosti hotelijerstva u odnosu na druge sektore ljudske djelatnosti taj je segment moguće zadovoljiti ciljanom komunikacijom s gostom nakon što je napustio hotel, različitim oblicima informiranja i prikupljanja podataka, te individualiziranja usluge za goste koji se vraćaju, a koji počivaju na bazi podataka o gostima, prikupljenim prilikom prvog (i svakog sljedećeg) boravka u hotelu. Koordinacija isporuke usluge gostu hotela predmet je logistike prodaje, čija učinkovitost počiva na marketinškim aktivnostima.

Opskrbni lanac je mreža povezanih dionika u procesu ostvarivanja zajedničkog cilja iz kojeg svaki od njih crpi koristi. Upravljanje opskrbnim lancem je proces optimizacije, koji poznaje različite pojavne oblike, a u svakom podrazumijeva integraciju na intra- i inter-organizacijskoj razini svih uključenih dionika. Logistiki u organizaciji pristupa se sustavno, budući kompleksnost procesa ulazne logistike, transformacije i izlazne logistike zahtjeva logistički menadžment u optimizaciji brojnih logističkih aktivnosti. Integracijom cjeline procesa od krajnjeg korisnika do dobavljača primjenom načela integralne logistike struktura, menadžment i procesi u opskrbnom lancu u turizmu stavljeni su u funkciju logistike usluga. Uspjeh opskrbnih lanaca u pružanju usluga je mjerljiv, a uključuje koordinirano upravljanje kapacitetom, vremenom čekanja i isporukom usluge u odnosu na zahtjeve potražnje. Potražnja sportskog turizma je specifična, stoga zahtjeva prilagodljive opskrbne lance. Osnovne determinante sportskoga turizma istražene su u nastavku.

### **1.3. Sportski turizam**

Sportski se turizam danas smatra ravnopravnim područjem akademskoga istraživanja, čiju zrelost potvrđuje snažna konceptualizacija područja, povezanost empirijskih istraživanja i znanstvenih teorija, razvijena metodologija, postojeća skupina istraživača sa stalnim interesom u području, vjerodostojni časopisi i širina postojećih evidentiranih spoznaja (Weed 2009a). Sportski turizam obuhvaća brojne značajno različite aktivnosti, koje generiraju specifičnu i međusobno različitu turističku ponudu, zbog čega je pojedine segmente potrebno odvojeno izučavati. U tom smislu izdvojen je biciklistički turizam.

Zbog povijesne povezanosti poglavlje 1.3.1. ukazuje na paralele razvoja sporta i turizma. Budući sport i u današnje vrijeme motivira ljude na kretanje, a time i uključivanje u turističke tokove, iako su načini participacije različiti, poglavljem 1.3.2. određuje se dinamika odnosa dvaju područja, a 1.3.3. raspon turističkih proizvoda za pojedine segmente potražnje, iako je sportske turiste nemoguće jednoznačno odrediti, ali je moguće identificirati prevladavajuće odrednice i prema njima učiniti svojevrsnu segmentaciju ponude.

#### **1.3.1. Razvojna međuovisnost sporta i turizma, determinirana prostorom i vremenom**

Sportski turizam je više od preklapanja dvaju područja i ne može ga se definirati kombiniranjem i povezivanjem definicija sporta i turizma, kako se području pristupa u početku razvoja (Kurtzman i Zauhar 1997; Standeven i De Knop 1999; Gammon i Robinson 1997, 2003; Hinch i Higham 2004). Sportski turizam predstavlja mnogo više od turističke ponude koja objedinjava neke sportske i neke turističke usluge, no razvoj znanstvenoga istraživanja nije odmah dopustio konceptualizaciju pojma. Danas se sportski turizam prihvaća

u mnoštvu pojavnih oblika sinergije dvaju područja i doživljava rastući trend potražnje, s obzirom na način života u razvijenim zemljama i potrebu za boravkom na otvorenom i bavljenjem nekom aktivnošću, potrebom za unapređenjem tjelesnog ili mentalnog zdravlja ili samo promjenom svakodnevnog ponašanja, većinom obilježenog sjedilačkim načinom života.

Sukladno predstavljanim odrednicama, istraživanje se fokusiralo na kronologiju razvoja odnosa sporta i turizma, nastavilo definiranjem koncepta sportskoga turizma i zaokruženo je sagledavanjem dinamike odnosa dvaju ključnih segmenata pojma.

#### *1.3.1.1. Kronologija razvoja sportskoga turizma*

Mnogi od faktora koji su kroz povijest odredili razvoj sportskoga turizma su relevantni i danas. Helenska kultura sinonim je sporta kao važnog dijela društvenih kretanja i stila života. Preteča Olimpijskih igara u obliku atletskih igara, koje su uključivale masovna kretanja profesionalnih sportaša i mnoštva gledatelja, doprinosi ranoj vezi sporta i putovanja kao elemenata istog doživljaja. Očito je kako se bazična motivacija u sportskom turizmu – sudjelovanje (natjecatelj ili gledatelj) nije promijenila do danas. Izgradnjom sportskih arena u važnijim središtima Rimljani utječu na stacionarnost sporta, smanjujući njegovu ulogu u turističkim kretanjima gledatelja, koji su činili većinu turističkih tokova, a od vremena Rimskoga Carstva do modernog doba, sportski turizam, ako je postojao, većinom podrazumijeva oblike rezervirane za više društvene slojeve, različite od masovnih pokreta za vrijeme Grčke civilizacije (Weed i Bull op.cit.).

Kako turizam počiva na kretanju, odnosno putovanju, jasno je kako je razvoj prometnih sredstava potpomogao povijesni razvoj sporta i sportskoga turizma. Industrijalizacija je olakšala organizaciju putovanja, omogućila masovna kretanja i putovanja učinila dostupnijim širim društvenim slojevima, omogućujući turizmu da nadiđe ograničenja klase. Iako rezerviran za visoke staleže, *Grand Tour* je upoznao Europu s područjem Alpa, gdje su razvijeni mnogi suvremeni sportovi. Industrijalizacija omogućava pojavu dvaju trendova vezanih uz sportski turizam tog doba (ibid., 6-10):

- razvoj sporta, koji utječe na putovanje natjecatelja, koji putuju kako bi sudjelovali u natjecanju ili koristili određene sportske resurse, koji im nisu dostupni, te
- razvoj sporta, koji utječe na putovanje gledatelja.

Jasna je distinkcija trenda u dva smjera, koji i danas predstavljaju razlike u razvojnim kretanjima sudionika u sportskom turizmu, a to je distinkcija prema sudjelovanju ili participaciji, na osnovu koje se identificiraju različiti sub-segmenti svake pojedine skupine. Porast slobodnog vremena i raspoloživog prihoda, plaćeni godišnji odmori, razvoj prometa i lakoća putovanja, pojava turoperatora, standardizacija sportskih pravila, pojava profesionalnog sporta, globalizacija i komercijalizacija, masovni mediji, razvoj smještajnih objekata i drugih receptivnih atributa destinacija, promjene stavova i vrijednosti i/li promjene životnog stila i motivacije za sudjelovanjem u turističkim kretanjima (ibid., 6-14) samo su neki od faktora koji su obilježili i potpomogli razvoj sporta i turizma, odnosno njihove simbioze u obliku sportskoga turizma.

#### *1.3.1.2. Sportski turizam: definicija*

*Sportski turizam* je sinergija sporta i turizma, što nužno implicira da je više od puke veze dvaju područja (Weed 2005c; Downward 2005 citirano u Weed i Bull op.cit. 62). Gibson (1998, 49) je predložila definiranje sportskoga turizma kao putovanja zasnovanog u slobodnom vremenu pojedinca pri čemu isti privremeno napušta prebivalište kako bi sudjelovao u fizičkim aktivnostima, gledao fizičku aktivnost ili posjetio atrakcije vezane uz fizičku aktivnost. Tom definicijom uvažavaju se sve vrste ponašanja sportskih turista – razine

aktivnog i pasivnog sudjelovanja u sportu vezanom uz turističku aktivnost, stoga je ista utoliko primjenjiva.

Definicije sporta i turizma vezane su uz aktivnost čovjeka, a Weed i Bull (2009) determiniraju njihovu sinergiju kao „jedinstvenu interakciju aktivnosti, ljudi i prostora“ prema čemu sportski turizam nije jednostavno shvatljiv kao niša turističkoga tržišta. Poimanje punog obuhvata pojma pretpostavlja konceptualizaciju, radije od limitirajućih definicija, kroz dekonstrukciju pojedinačnih pojmova i ponovnu konstrukciju trećeg fenomena, koji je jako sličan, ali i značajno različit od zbroja svojih sastavnica. Navedena je definicija prihvatljiva.

Determinante interakcije, koje iskustvo sportskoga turizma čine jedinstvenim za sudionika, povezane su na različite načine. Definicije sporta i turizma počivaju na ljudima i na njihovim aktivnostima, a jedinstvo interakcije koja odražava bit sportskoga turizma vezano je i uz treću komponentu – prostor. Jedinstvenost destinacije multiplicira aspekt iskustva.

*Aktivnosti* sportskoga turizma često se adresiraju s aspekta navođenja pojedinačnih aktivnosti, prema sudjelovanju u kojima se klasificiraju i sportski turisti, što je limitirajuće. Također, sportski se turizam analizira na razini jednog putovanja kao jedinice analize ponašanja sportskoga turizma, što nije potpuno ispravno ako se uzme u obzir da je putovanje najčešće kompromis između više motiva/želja/potreba, koje pojedinac nastoji zadovoljiti. Isto tako, ako se istraživanje fokusira na pojedinačnu aktivnost sportskoga turizma i ponašanje sportskoga turista analizira kroz istu, tada ne postoji razlika između slučajno uključenih sudionika, onih koji su iskoristili ukazanu priliku za sudjelovanje, i onih koji su aktivnosti posvećeni te je sport integralni dio planiranja i odlučivanja. Weed i Bull (op.cit., 67) predlažu pristup aktivnostima sportskoga turizma na temelju njihovih karakteristika ili odrednica, koje se opširnije elaboriraju u vezi s turističkim proizvodima sportskoga turizma<sup>55</sup>.

U turizmu i u sportu, *ljudi* su ključna komponenta integracije različitih elemenata ponude i iskustva. Motivi se razlikuju<sup>56</sup>, a sudjelovanje određuju primarno osobne karakteristike, nakon čega slijede uvjeti okruženja. Kompleksnost motivacije sportskih turista dovela je do razvoja različitih koncepata ponašanja (optimalno uzbuđenje, rekreacijska specijalizacija ili inverzija rituala su samo neke od bihevioralnih teorija). Atraktivnost proizvoda sportskoga turizma proizlazi iz percepcije jedinstvenosti interakcije čimbenika ponude, uključivanjem u koju turist nastoji ostvariti percipirano iskustvo.

*Prostorna determinanta* odnosi se na specifičnost destinacije u kojoj se realizira iskustvo sportskoga turista. Sportski turisti odabiru destinaciju na temelju ponude aspekata kojih u domicilu nemaju ili na temelju specifičnog i jedinstvenog okruženja, koje drugdje ne postoji (Weed i Bull op.cit., 66). Percipirana kvaliteta iskustva povezana je s karakteristikama prostora i distribucijom sadržaja, odnosno lokacijom. Iako (Bull 2006) ukazuje da destinacija nije primarni motiv sportskih turista za putovanje, njegova je spoznaja limitirana praćenjem skupine sudionika u organiziranim natjecanjima. Ipak, isto istraživanje potvrđuje važnost atraktivnog okruženja aktivnosti na otvorenom, posebno kada je isto usko vezano uz sport u pitanju. Okruženje zapravo razlikuje iskustvo jedne destinacije od drugih sličnih destinacija.

Iz navedenih komponenti interakcije u srži sportskoga turizma, moguće je zaključiti kako sportski turizam čini određeni sport (ili više njih), sportski turisti i određena turistička destinacija u jedinstvenoj interakciji u određenom trenutku. Komponente aktivnosti i destinacije su isprepletene i u primjeru biciklističkih turista što se očituje sklonošću skupine da planira termin godišnjeg odmora oko važnog događaja ili sukladno lokaciji događaja odabire turističku destinaciju.

---

<sup>55</sup> Osim aktivne i pasivne, postoji posredna participacija (Weed 2005c citirano u Weed i Bull op.cit., 67).

<sup>56</sup> Osobnost, interesi, potrebe i ciljevi pojedinca su samo dio kompleksnog seta motiva koji generiraju ponašanje sportskih turista, u kojem dominiraju, prema Reeves (2000, 29) socijalni i psihološki faktori.

Za povezivanje različitih aspekata ponude i potražnje sportskoga turizma ključne su tzv. opskrbne (*provision*) strategije<sup>57</sup>, kojima se povezuju različiti oblici ponašanja sportskih turista s turističkim proizvodima odgovarajućih karakteristika. Strategije u pitanju mogu se realizirati na razni destinacije ili na razini pojedinačnog pružatelja usluge (organizacije), te se na obje identificirane razine mogu pojaviti dionici vezani uz komercijalni, javni ili neprofitni sektor. Ne ulazeći u elaboriranje, dovoljno je istaknuti kako je fokus navedenih strategija na stvaranju dodane vrijednosti za sportske turiste, obogaćivanjem željenog spleta usluga. Osim strategija kojima se povezuju polovi sportskoga turističkoga tržišta, za uspješnu realizaciju sportskoga turizma je osim fizičkog važno i društveno-političko okruženje, odnosno politike sporta i turizma, u koje je potrebno integrirati politiku sportskoga turizma.

Za znanstveno je istraživanje važno istaknuti ulogu smještajnih kapaciteta u razvoju sportskoga turizma, te razvoj danas važnih turističkih posrednika, čije područje specijalizacije prati ili je sposobno generirati trendove sportskoga turističkoga tržišta. Smještajni kapaciteti (primarno hoteli), kronologija čijeg razvoja se veže upravo uz prva putovanja, kako navode Weed i Bull (*ibid.*, 18) citirajući Weed i Jackson (2008), ponudom usluga i sadržaja sportskoga turizma obilježili su „tihu revoluciju“ u razvoju ponude sportskoga turizma, koja postaje integralni dio turističkoga proizvoda od 1990-ih nadalje.

### 1.3.2. Dinamika odnosa sporta i turizma

Veza sporta i turizma određena je povezanošću motiva za sudjelovanjem u aktivnosti koja prati obje pojave. Odnos sporta i turizma nije jednosmjernan i ne svodi se na sport koji potiče turistička kretanja, već je i postojanje turističke infrastrukture i ponude sporta sposobno ostvariti utjecaj na sportsku aktivnost turista po povratku u domicil, nakon što su se u istu uključili tijekom odmora (Reeves 1999). Sportski turizam je kroz faze dosadašnjeg razvoja uključivao razne oblike, koji ovisno o kontekstu turističkoga doživljaja i iskustva ostvaruju različiti društveni, ekonomski i ekološki utjecaj. Osim motiva potražnje, vezu sportskoga i turističkoga aspekta promatranog fenomena određuje i dijeljenje infrastrukturne i resursne osnove u određenom omjeru (Higham i Hinch 2002, 176). Prirodni okoliš, izgrađeni sadržaji, prometni sustav destinacije, usluge i prihvatni kapacitet određuju koegzistenciju sporta, turizma i sportskoga turizma na određenoj lokaciji u određeno vrijeme.

Razmatranje odnosa sporta i turizma podrazumijeva ustanoviti ulogu sporta u turističkom iskustvu<sup>58</sup> i identificirati razloge sudjelovanja, kako navodi Reeves (*Reeves op.cit.*, 6), te utvrditi profil korisnika i definirati njegovo ponašanje u odnosu na stadij konzumacije turističkoga proizvoda (prije, tijekom i nakon kupnje). Neovisno o ozbiljnosti kojom turisti pristupaju bavljenju sportom tijekom odmora, ili o tome da li je sport glavni motiv za putovanje, sportsko turističko tržište pokazuje tendenciju rasta. Odnos sportskoga i turističkoga aspekta sportskoga turizma moguće je odrediti na tri razine:

- Sport ima dominantnu ulogu u turističkom putovanju, glavni je motiv.

---

<sup>57</sup> Weed i Bull (*op.cit.*, chapter 9) prema ulozi sportskog turista u procesu donošenja odluke o putovanju identificiraju strategije preobraćenja namjernika, generiranja ponovnih posjeta, kooperativnog marketinga, zadržavanja spontanog ponašanja, širenja profila sudionika, stvaranja konkurentne prednosti, te eksploatacije namjernika.

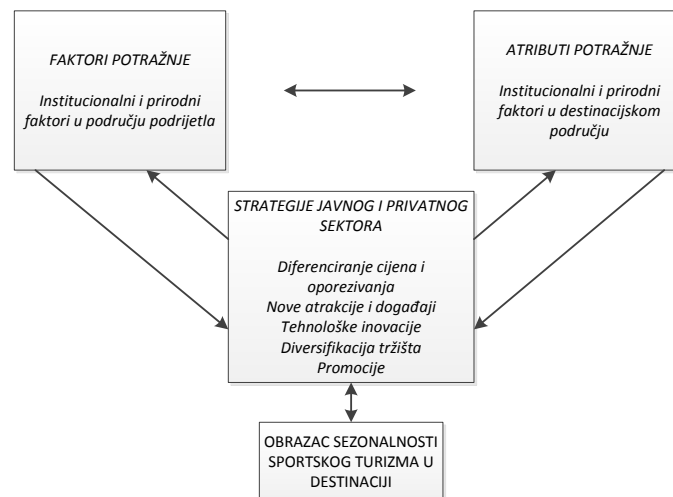
<sup>58</sup> Sportski turizam neki autori (Hinch i Higham 2004, 37) razlikuju od „turističkog sporta“. Ipak, svrstavanjem čitavog putovanja u jednu od kategorija, kompleksnost motivacijskih faktora biva zanemarena, a stvara se pretpostavka kako je moguće odvojiti sportske i turističke aktivnosti putovanja, što nije u skladu s konceptom sportskog turizma kao sinergije veće od zbroja elemenata dvaju područja.

- Sport je jedna od aktivnosti turista tijekom putovanja, ponuda sporta utječe na odluku, ali nije primarni motiv. Sport dio dodatne ponude.
- Sport je zanemarivi motivacijski faktor u odnosu na turistički aspekt. Bavljenje sportom ovisi o prilici.

Navedena podjela ukazuje da dio turista putuje motiviran aktivnim bavljenjem sportom, ili praćenjem sportskih događaja, dok je za jedan dio tržišta dostatna, ali neizostavna mogućnost pasivne participacije tijekom putovanja (koju neće nužno iskoristiti). Taj segment putuje zbog motiva različitih od sportskih, ali je mogućnost bavljenja sportom u destinaciji dodatni atraktivni faktor koji utječe na donošenje odluke o izboru destinacije. Treći se segment u sportsku aktivnost uključuje na licu mjesta, ovisno o ponudi, preferencijama i sposobnostima, ako su izloženi takvoj mogućnosti.

Potražnju za sportskim turizmom moguće je razlikovati prema općem ili specijaliziranom pristupu. Naime, prilikom uključivanja u turistička kretanja nekim turistima je važno bavljenje fizičkom aktivnošću općenito, te ponuda sportskih aktivnosti mora biti raznolika. Evidentno je postojanje i segmenta orijentiranog na jedan sport (*sport-specific*), koji se žele uključiti u točno određeni sport tijekom odmora, na osnovu čega je moguće specijalizirati ponudu na temelju profiliranja tržišta.

Sve prethodno navedeno potvrđuje kako razvoj sportskoga turizma ovisi o kontekstu, odnosno o prostoru i vremenu, kojima je razvoj omogućen ili ograničen. Trendovi koji obilježavaju sportsko turističko tržište uključuju i odražavaju se na svaki od segmenata potražnje, pokazujući kako dinamika odnosa sporta i turizma ima cikličku narav (Hinch i Higham 2004, 184). Dinamiku sportskoga turizma uvjetuju lokalni, nacionalni i globalni čimbenici. Te je čimbenike moguće razlikovati kao ekonomske, političke, socio-demografske i tehnološke, te ekološke. Ciklusi razvoja destinacije povezani su s ciklusima u razvoju sporta (Hinch i Higham ibid., 171), kojima se determinira utjecaj sporta na sezonalnost turizma (slika 6).



**Slika 6. Utjecaj sporta na turističku sezonalnost** (prema Butler 2001 citirano u Hinch i Higham 2004, 171, Figure 9.2)

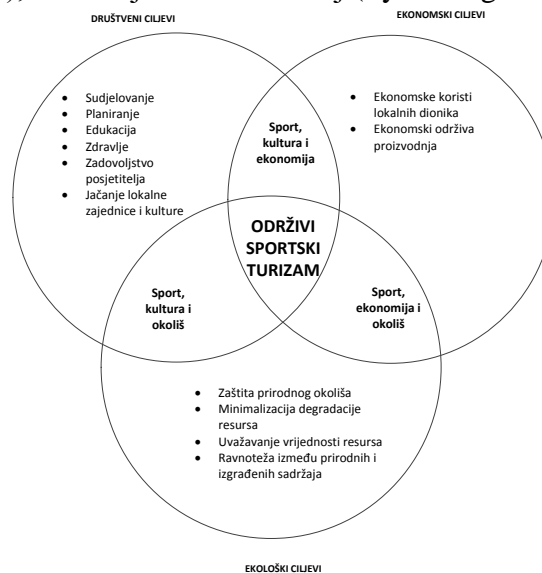
Interakcija ponude i potražnje sportskoga turizma određena je institucionalnim i prirodnim faktorima, i na strani ponude i na strani potražnje. Različiti aspekti institucionalnih i prirodnih obilježja prostora određuju kretanje turista u potrazi za zadovoljavanjem svojih sportskih potreba. Strateškim pristupom i manipulacijom tim obilježjima na obje strane tržišta, generira se utjecaj na obrazac ponašanja sportskih turista. Iz tog procesa proizlazi sezonalnost turističke destinacije. Institucionalnim faktorima odražavaju se društvene norme i ponašanje uvjetovano vjerom, kulturom, nacionalnom pripadnošću te društvenom i ekonomskom

praksom, koja određuje školske praznike i godišnje odmore. Također, institucionalni uzroci sezonalnosti usko vezani uz sportski turizam su još društveni pritisak ili moda, inertnost ili tradicija (navika), te raspored sportskih natjecanja ili trajanje sportske sezone (Butler 2001 citirano u Hinch i Higham op.cit.).

Veličina pojave sezonalnosti turističke destinacije (broj turista kroz promatrani period) ovisi o fazi životnog ciklusa iste, koji je u vezi sa životnim ciklusom određenog sporta, a koji se iskazuje brojem sudionika ili gledatelja, strukturiranošću pravila sporta, razinom razvoja vještina i fizičkih performansi, profesionalizma i komercijalizacije (ibid., 185). Sportski turizam posreduje u stvaranju novih destinacija, u kojima bez sporta nema osnove za razvoj turizma, ili u obnovi postojećih destinacija kroz redizajn ili osvježanje ponude.

Tržište sportskoga turizma obilježavaju diversifikacija i individualizacija, popularizacija ekstremnih sportova i sportova povezanih sa sub-kulturama što je produkt spomenutih cikličkih promjena i evolucije sporta i turizma.

Sportski turizam se nerijetko karakterizira kao oblik neinvazivnog, održivog turizma, budući ravnoteža ekonomskih, društvenih i ekoloških parametara razvoja potencijalno ostvaruje pozitivan utjecaj na okruženje. Pozitivna interakcija triju komponenti je sportskim turizmom ostvariva ukoliko je fokus jednako na upravljanju paralelno svim trima aspektima, za razliku od jednog (ekonomskoga), kao što je to često slučaj (Fyall i Jago 2009).



**Slika 7. Održivi sportski turizam** (Hinch i Higham 2004, 59, figure 4.1)

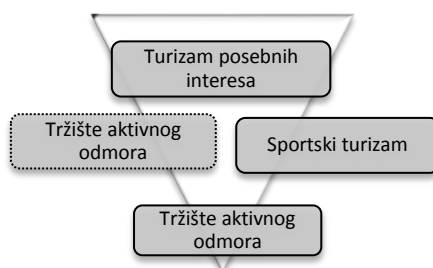
Planiranje u kontekstu održivosti sportskoga turizma mora predvidjeti i utjecati na promjenu koja se događa u dinamici odnosa triju osi održivosti. Jedino na taj način sustav ostvaruje održivost – upravljanjem razvojem svih aspekata, ne samo centralnim dijelom sustava. Turistički proizvodi sportskoga turizma, usmjereni na generiranje pozitivnih efekata za obje strane tržišta, predmet su sljedećeg poglavlja.

### 1.3.3. Turistički proizvodi sportskoga turizma i odrednice potražnje

Sportsko turističko tržište moguće je diferencirati na: *turističko tržište aktivnoga sporta*, *turističko tržište sportskih događaja* i *sportski turizam nostalgije* (ibid., 39-50). Kako bi ostvarili komunikaciju s ciljnim tržištem, ponuđači usluga u moraju poznavati profil turista obuhvaćenih nišom koju žele privući ponudom.

### 1.3.3.1. Ponuda sportskoga turizma

Sportski turistički proizvod je dio tržišta aktivnog odmora i tržišta turizma posebnih interesa, a različitošću svojih oblika omogućava sudjelovanje turista različitih karakteristika i generira značajni prihod od turizma. Biciklistički turizam nije iznimka, iako se kao i većini sportova pojava istražuje primarno s aspekta velikih sportskih događaja. Stavljanjem u hijerarhijski odnos (slika 8), moguće je razlučiti kako turističko tržište poznaje tržište posebnih interesa, kao pojam kojim je obuhvaćen široki spektar ponude i potražnje, vezanih uz specifični interes turista, koji neovisno o turističkoj aktivnosti postoji kod pojedinca, koji se njime želi baviti i tijekom turističkoga putovanja. Sport je jedan segmenata obuhvaćenih spektrom, čime sportsko turističko tržište postaje podsustav tržišta posebnih interesa.



Slika 8. Varijacije u međusobnom odnosu sporta i turizma (izrada autorice)

Iako sportski turizam i aktivni odmor Reeves stavlja u odnos hijerarhije i poima kao dio sportskoga turističkoga tržišta, tržište aktivnog odmora moguće je promatrati kao posebni segment turističkoga tržišta, iste razine kao sportski turizam. Sudjelovanje u sportu smatra se najraširenijim segmentom aktivnog odmora (ibid., 67).

Pružatelji sportskih usluga su pretežno komercijalnog karaktera (turoperator, turistička naselja, individualne organizacije u određenoj destinaciji), no realizacija pojedinih oblika proizvoda za sportske turiste vezana je uz dionike iz javnog i neprofitnog sektora. Uloga javnog sektora ogleda se u financiranju određene infrastrukture, financijskoj potpori događajima i promociji destinacije, dok neprofitni sektor čine sportski klubovi, udruženja ili skupine entuzijasta.

Jasno je kako se ponuda za sportskoga turista, čija je odluka o dolasku u destinaciju motivirana prvenstveno mogućnošću bavljenja sportom po izboru, razlikuje od ponude u funkciji sekundarnog motivatora, odnosno ponude za posjetitelja. Literatura prepoznaje nekoliko značajnih pokušaja identifikacije tipova ili vrsta sportskih turista u odnosu na turističke proizvode sportskoga turizma. Standeven i De Knop (1999) predlažu polariziranu tipologiju (aktivni – pasivni, samostalno – organizirano, jedan sport – multisport itd.), dok je mnogo ranije Glyptis (1982) predložila tipologiju potražnje, koju su Weed i Bull (op.cit., chapter 8) kasnije prilagodili razvojnim dostignućima u istraživanju područja, iz čega su proizašli slijedeći tipovi potražnje sportskoga turizma:

- dopunski sportski turizam (*supplementary*),
- participativni sportski turizam (*participation*),
- trening sportski turizam (*training*),
- sportski turizam događaja (*event*),
- luksuzni sportski turizam (*luxury*).

Dopunski sportski turizam zapravo označava uobičajeno turističko putovanje (masovnog tipa), koji uključuje mogućnost bavljenja sportskim aktivnostima u tri oblika (prilagodila autorica prema ibid., 171-173):

- Sport nije organizirani dio turističkoga putovanja, sportski sadržaji i aktivnosti nisu dio odluke o izboru destinacije i njihovo se korištenje ne planira u naprijed, ali je moguće na licu mjesta, spontano.
- Sportski sadržaji i aktivnosti na raspolaganju u destinaciji mogu biti faktor odluke u korist izbora određene destinacije na temelju mogućnosti korištenja te opcije, ali nisu planirani niti primarni motiv putovanja.
- Jednom kada je donesena odluka o izboru destinacije, planira se sudjelovanje u nekom sportu zbog njegove identifikacije s destinacijom i njezinom kulturom (npr. doći u New York i otići na baseballsku utakmicu Yankeesa).

Za ovaj segment sportskoga turističkoga tržišta potražnje ponuda sporta nije primarna. Najčešće su vezani uz posjete prijateljima i rođacima te kratke odmora (tzv. *city break*). Među ponuđačima usluga za ovaj segment je stoga moguće pronaći i dionike koji nisu direktno vezani uz turizam.

*Participativni sportski turizam* ukazuje na aktivnu participaciju u sportu tijekom odmora, a koja je dio planiranja i donošenja odluke. Ova skupina isključuje sudionike događaja (natjecatelje i gledatelje), jer su obuhvaćeni drugom kategorijom, jednako kao i turiste koji putuju sa svrhom treninga ili unapređenja vlastitih vještina. Osnovni pružatelji usluga su turoperatori, destinacije i individualne organizacije (npr. hoteli), a participacija može uključivati jedan ili više sportova tijekom određenog putovanja (ibid., 175).

U okviru ovog segmenta potražnje sportskoga turizma, sam se sport može realizirati u formi modaliteta prijevoza ili mobilnosti (jedrenje, biciklizam, planinarenje), što je specifično za rekreativno bavljenje tim sportovima (za razliku od profesionalnog).

*Trening sportski turizam* podrazumijeva poduzimanje turističkih putovanja sa svrhom sportskih treninga, škola, instrukcija i drugih oblika unapređenja vještina i sposobnosti bavljenja određenim sportom, što na rekreativnoj razini uključuje specijalizaciju u određenom sportu ili manjem broju sportova (npr. pojedinac može putovati kako bi unaprijedio svoje skijaške sposobnosti i sudjelovao u školi skijanja i radu s trenerom, i može istovremeno biti biciklist, koji posjećuje određene destinacije sa svrhom treninga u povoljnijoj klimi, rada s poznatim trenerima ili sportašima i slično).

*Događajni sportski turizam* uključuje sve skupine sudionika u događajima, primarno natjecatelje i gledatelje. Organizacija događaja, koji su neovisno o veličini turistička atrakcija, uključuje partnerstvo dionika ponude u destinaciji. Osim institucionaliziranih događaja ili događaja koji su dio organiziranog sustava natjecanja, postoje sportski događaji koji su komercijalizirani u smislu imena i vlasništva (utrke *Formule 1*, na primjer) (ibid., 180).

*Luksuzni sportski turizam*. Ovaj segment sportskoga turističkoga tržišta ne razlikuje se od ostalih u vrsti proizvoda sportskoga turizma, već u ponudi najviše kvalitete ostalih usluga obuhvaćenih turističkim proizvodom (smještaj, oprema, dodatni sadržaji i usluge, prijevoz). Ponuđači ovih usluga su isključivo iz komercijalnog sektora, gotovo isključivo samostalne organizacije jer je nužno da turistu pruže percepciju ekskluzivne usluge, što nije moguće ako je ponuđač dio lanca u kojem su usluge standardizirane. Cijena usluga opravdana je individualnim pristupom korisniku.

Očito da različiti aspekti ponude sportskoga turizma dijele neke karakteristike (tablica 1), što znači da ih iste ne determiniraju. Pasivno sudjelovanje ne definira participacijski i trening sportski turizam, dok elitni sportaši nisu dio dopunskog, a najčešće ni participativnog sportskoga turizma. Jednako tako, određena razina instrukcija nužna je u svim proizvodima sportskoga turizma, izuzev događajnoga.



**Tablica 1. Karakteristike proizvoda sportskoga turizma prema vrstama** (prilagodila autorica prema Weed i Bull 2009, 185, table 8.1)

| Vrsta proizvoda                 | Karakteristike proizvoda |             |                      |                      |                               |              |
|---------------------------------|--------------------------|-------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|--------------|
|                                 | više sportova            | jedan sport | aktivno sudjelovanje | pasivno sudjelovanje | instrukcije/tutorstvo/vođenje | elitni sport |
| dopunski sportski turizam       | x                        | x           | x                    | x                    | x                             |              |
| participativni sportski turizam | x                        | x           | x                    |                      | x                             |              |
| trening sportski turizam        | x                        | x           | x                    |                      | x                             | x            |
| događajni sportski turizam      | x                        | x           | x                    | x                    |                               | x            |
| luksuzni sportski turizam       | x                        | x           | x                    | x                    | x                             | x            |

Ponašanje sportskih turista određuje putovanje kao dio sportskoga turizma, ono nije njegova svrha no proizlazi iz istaknute interakcije čovjeka, aktivnosti i prostora. Moguće je primijetiti kako svaka od istaknutih karakteristika opisuje minimalno tri tipa sportskih turističkih proizvoda.

### 1.3.3.2. Raspon potražnje sportskoga turizma i model participacije

Hinch i Higham (ibid., 36) predlažu razlikovanje šest oblika sportskoga turizma i odgovarajućih profila posjetitelja, koje je Reeves (op.cit., 278) elaborirao u svojoj doktorskoj disertaciji, a koje su kasnije mnogi autori citirali i doradili. Sportski se turisti razlikuju u pogledu donošenja odluke, motivacije, životnog stila i potrošačkih navika, kako je prikazano tablicom 2.

**Tablica 2. Kontinuum potražnje sportskoga turizma i odrednice sudjelovanja** (prema Reeves 1999; Hinch i Higham 2004; Weed i Bull 2009)

| karakteristike                   | sudjelovanje                             |   |   |                               |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|-------------------------------|---|---|
|                                  | slučajno                                 | sporadično                                | povremeno                               | redovito                      | predano   | vođeno/upravljanje                                      |
| <i>sport kao faktor odluke</i>   | bez prethodne pripreme                   | nevažan                                   | moguće odlučujući                       | važan                         | vrlo važan                                      | esencijalan   |
| <i>faktori sudjelovanja</i>      | obveza prema drugima, nekad zabava       | ako je pogodno                            | dobrodošla dopuna turističkom iskustvu  | značajan dio iskustva         | sudjelovanje centralno u iskustvu               | često jedini razlog za putovanje                        |
| <i>faktori nesudjelovanja</i>    | preferiraju ne sudjelovanje u aktivnosti | lako ih je odvratiti; nije bitno u životu | mnogo važnijih obveza                   | ograničenja vremena ili novca | nepredvidive okolnosti ili značajna ograničenja | ozljeda, bolest, mogućnost istih                        |
| <i>tipični profil grupe</i>      | obitelji                                 | obitelji ili grupe prijatelja             | grupe prijatelja; grupe suradnika       | grupe; pojedinci              | grupe istomišljenika                            | grupe ili pojedini prof. sportaši uz pratnju            |
| <i>stil života</i>               | sport je nevažan                         | sport nije esencijalan, nije prioritet    | sport nije esencijalan, ali je značajan | sport je važan                | sport je definirajući dio života                | sport je profesionalno značajan                         |
| <i>potrošnja vezana uz sport</i> | minimalna                                | minimalna, izuzev sporadičnog interesa    | ponekad visoka                          | znatna                        | vrlo visoka i kontinuirana                      | vrlo značajna; sufinanciranje od drugih (npr. sponzori) |

Iako ima nedostataka (pretpostavka da važnost pojedinog sporta u očima turista korelira s razinom uključenosti), tipologija omogućava uvid u razlike između tržišnih segmenata, važne s aspekta povezivanja ponude i potražnje na turističkom tržištu i ostvarivanja ciljeva obje strane.

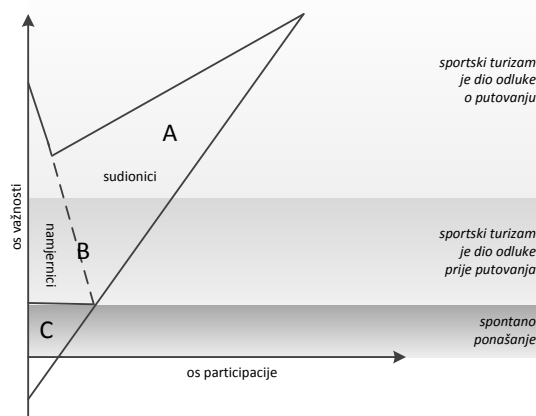
*Slučajni* sportski turist ne pridaje važnost sportu prilikom planiranja putovanja. Sport nije dio donošenja odluke, ali se u destinaciji odlučuju za sudjelovanje u nekome od ponuđenih sportova, u kojima najčešće sudjeluju potaknuti društvenim odnosima. *Sporadični* turist u

sportu sudjeluje kada se za to ukaže prilika. Odluka o turističkom putovanju također ne ovisi o ponudi sporta, ali su skloniji sudjelovanju u sportu tijekom odmora od skupine slučajnih sportskih turista. Radi se o izuzetno nestabilnoj skupini potražnje, no ponekad se odlučuju na kraće odmore ili izlet motiviran bavljenjem nekim sportom.

*Povremeni* sportski turist izbor ne bazira na ponudi sporta, ali u odluci o turističkom putovanju taj aspekt može prevagnuti u korist određene destinacije. Bavljenje sportom na odmoru nije predano kao kod skupine redovitih sportskih turista, ali kod ove skupine razvijena je percepcija jednog ili samo nekoliko sportova, za razliku od prethodnih u kojima se sport promatra kao cjelina općih karakteristika bez izražene sklonosti za pojedini sport. *Redovite* sportske turiste karakterizira predanost nekom sportu, ili sportu općenito, tijekom čitave godine stoga je sport komponenta koja dominira procesom donošenja odluka.

Turističko ponašanje *predanih* sportskih turista usko je vezano uz sudjelovanje u sportu. Ovaj segment koristi i usluge specijaliziranih posrednika u turizmu. Turisti *vođeni aktivnošću* su skupina čije ponašanje određuje sport. Izbor destinacije često je sekundaran. U ovu skupinu spadaju i profesionalni sportaši te osobe koje su sudjelovanju u određenom sportu voljne posvetiti cijelo raspoloživo slobodno vrijeme i financijska sredstva.

Profiliranje u rasponu mogućih oblika ponašanja sportskih turista i u odnosu na raspon oblika ponude (identificiranih kroz turističke proizvode) moguće je prikazati *Modelom participacije u sportskom turizmu (Revised Sports Tourism Participation Model)* kojim Weed i Bull ulogu ponašanja sportskih turista stavljaju u odnos s procesom donošenja odluka vezanim uz putovanje, i određuju važnost istog. Model (slika 9) je primjenjiv na pojedini sport, a budući se bazira na stavljanju u odnos važnosti sudjelovanja i razine participacije, moguće ga je primijeniti i na bilo koji od primjera ponude sportskoga turističkoga proizvoda ili destinacije. Model se bazira na kontinuumu sportske turističke potražnje (prikazanom tablicom 2).



**Slika 9. Model participacije u sportskom turizmu** (Weed i Bull 2009, 118, fig 5.5)

Očito je da kontinuum potražnje ima svoje nedostatke, zbog čega je potrebno istaknuti kako sportski turizam može biti važan za pojedince, iako je njihova participacija niska, što prikazani model uključuje. S obzirom da razina važnosti i razina participacije rastu s pomakom udesno (prema visokom dijelu raspona) kvaliteta iskustva sportskoga turizma postaje važnija odrednica sudjelovanja, jednako kao što i sportsko turističko ponašanje postaje važniji faktor izbora turističke destinacije. Tzv. *trokut participacije* rezultat je spominjane interakcije turista, destinacije i sporta.

Tri razine odlučivanja sportskih turista, prethodno identificirane (sportski turizam kao faktor odlučivanja o poduzimanju putovanja i/li izboru destinacije, sportski turizam kao dio planiranja nakon donošenja prethodne dvije odluke, sportski turizam kao spontano ponašanje tijekom putovanja), čine dio modela. Trokut participacije se nalazi većinom u području A jer je za većinu sportskih turista ovo ponašanje (sudjelovanje u sportu) odrednica odlučivanja o poduzimanju putovanja. Broj sudionika u sportskom turizmu obuhvaćenih trokutom opada

prema razini B (sudionici koji nisu razmatrali sportski turizam u prvoj fazi odlučivanja, ali je uključen u planiranje prije samog putovanja) dok je vrlo malo sportskih turista, koji se spontano uključuju u aktivnost (C). Navedeno proizlazi iz dostupnosti informacija, kojima se korištenje usluga i bavljenje aktivnostima osviještava kao mogućnost prije putovanja i čini ih dijelom planiranja.

Modelom je uključena i skupina namjernika, kojoj je sport pri odlučivanju bitan faktor izbora, ali je realno ponašanje tijekom putovanja najčešće suprotno od planiranog. Stvarno uključivanje u aktivnost značajno varira od faze planiranja u kojoj se radilo o ozbiljnoj namjeri, u skladu s kojom se planiralo.

Dio trokuta participacije obilježen malim sudjelovanjem i negativnom vrijednosti važnosti obilježava skupinu kojoj je čak važno da ne sudjeluje u sportu, ali koja odabire uključiti se u sportski turizam na temelju određenog kompromisa ili osjećaja dužnosti prema članovima obitelji. Gornji desni kut područja A obilježava mala mogućnost izbora, dok izbor postoji u svim dijelovima istog segmenta, neovisno o razlikama u važnosti ili razini participacije.

Izgled modela varira prema razlikama u proizvodima sportskoga turizma.

### 1.3.3.3. Izbor određenoga proizvoda u ponudi sportskoga turizma

Ključ razumijevanja ponašanja sportskih turista je u poimanju uloge specifičnog ponašanja u procesu donošenja odluke o turističkom putovanju. Sportski su turisti općenito suočeni s dva primarna pitanja: (1) da li otići na putovanje koje uključuje sudjelovanje u sportu? (2) gdje otići, a da putovanje uključuje bavljenje sportom? (ibid., 81). Proizlazi da turist ne mora donijeti obje odluke, jedna može biti unaprijed određena<sup>59</sup>.

U situaciji kada je potencijalni *sportski turist suočen s donošenjem obje odluke*, s aspekta sportskoga turizma radi se o osobama čija je uključenost u sport tijekom odmora vrlo niska, a sport samo jedan od mogućih oblika ponašanja tijekom putovanja. Sportski sadržaji su bitan aspekt izbora, ali stvarna je participacija često na razini ozbiljne namjere, koja se ne realizira (tzv. namjernici) (ibid., 84). Takvi turisti odabir destinacije svode na odabir određenih cjelina ponude (turistička naselja, kampovi, sportski centri), radije nego na destinaciju u smislu administrativne jedinice. U ovu skupinu uključeni su i turisti koji nemaju znanje o nekom sportu, ali žele iskustvo i uključuju se u aktivnost kao gledatelji.

Kada je *potrebno donijeti odluku o poduzimanju putovanja*, a destinacija je određena, najčešće se radi o sudionicima sportskih događaja, rasporedom kojih je utvrđeno i poznato vrijeme i mjesto održavanja, iz čega proizlazi i ponašanje turista (gledatelj, natjecatelj ili druga vrsta sudionika). Neovisno o skupini sudionika sportskih događaja, Weed i Bull (ibid., 87) utvrđuju kako je sport primarni razlog poduzimanja putovanja, dok redovitost ovisi o profilu posjetitelja i kontinuitetu sudjelovanja u aktivnosti tog tipa. Predanim gledateljima, koji prate određeni sportski tim, važno je poistovjećivanje sa subkulturom koje su dio, a Weed i Bull (ibid., 92) potvrđuju kako je aktivnost za ovu skupinu funkcionalna i kako njihovu aktivnost preciznije opisuje pojam sportsko putovanje, nego turizam.

Sportski turisti posvećeni aktivnosti sporta ne donose odluku o tome hoće li se uključiti u sportski turizam jer se to podrazumijeva, nego *odlučuju o izboru destinacije*. Najočitiiji utjecaj na odlučivanje su prirodni uvjeti i rijeđe, izgrađeni objekti i sadržaji za bavljenje izabranom aktivnošću u destinaciji, zbog čega se odluka zasniva na percipiranom iskustvu koje generira interakcija aktivnosti i prostora, a koje turisti ne mogu ostvariti u domicilu. Weed i Bull (ibid., 95) u ovu skupinu turista uključuju samo sportske turiste, koji u aktivnosti ne sudjeluju u

---

<sup>59</sup> Na primjer, ili se radi o biciklističkom turistu, koji zna da će poduzeti biciklistički odmor, ali ne zna točno gdje (izbor destinacije), ili se radi o biciklističkom turistu koji je pasionirani gledatelj biciklističkih utrka, čije je ponašanje određeno rasporedom događaja te mora odlučiti hoće li sudjelovati. Dakle, odluka sportskog turista uključuje komponente destinacije i sudjelovanja u sportskom turizmu.

domicilu, što se smatra izrazitim nedostatkom klasifikacije, jer veliki segment dijela potražnje koji donosi upravo ovakav tip odluke čine osobe koji se u domicilu aktivno bave određenim sportom, a iskustvo žele nastaviti tijekom odmora u autentičnom okruženju destinacije, čija ponuda unapređuje svakodnevno dostupno iskustvo. Ipak, autori (ibid.) prepoznaju životni stil kao odrednicu izbora destinacije (ibid., 98). Izbor destinacije ovisi i o društvenom utjecaju, bilo u formi izabrane pratnje na putovanju ili u formi preporuka osoba u domicilu, koje imaju određena iskustva vezana uz preferirani tip aktivnosti u određenoj turističkoj destinaciji.

Skupinu sportskih turista, koja *ne donosi niti odluku hoće li se uključiti niti odluku o izboru destinacije* čine profesionalni sportaši i ostali natjecatelji. Dobrovoljni su sudionici sportskoga turizma, no njihove su aktivnosti i lokacije na kojima ih realiziraju utvrđene kalendarom natjecanja, bilo nacionalnim ili međunarodnim. Radi se o atipičnoj skupini za koju je iskustvo destinacije jako malo bitno, jednako kao i i ostale turističke aktivnosti, a putovanje je funkcionalno. Veliki broj natjecatelja nisu profesionalni sportaši, već sportaši različitih razina sposobnosti koji sudjeluju u natjecanjima izborom, te planiraju i realiziraju i turističke aktivnosti u destinaciji u koju dolaze. Moguće je utvrditi da se s porastom razine profesionalizma u bavljenju sportom, smanjuje mogućnost izbora sudionika.

Odlučivanje ne završava odlukom o poduzimanju putovanja ili izborom destinacije. Neki turisti do ove faze niti ne razmatraju sudjelovanje u sportu. U fazi prije putovanja, a nakon donošenja odluke, ponašanje vezano uz sportski turizam pojavljuje se kao varijabla. Planiranje sudjelovanja u sportu tijekom izabranog putovanja može rezultirati obvezivanjem na aktivnost (rezerviranje određenih aktivnosti, kupnja ulaznica prije događaja). Također, može se raditi o općenitoj namjeri sudjelovanja i ispitivanju raspoloživih mogućnosti, koje se kasnije ne moraju nužno realizirati ili se ne mora raditi o planiranju sudjelovanju u sportu, ali se učine pripreme koje će omogućiti sudjelovanje, ako se za to ukaže prilika<sup>60</sup>. Ponašanje koje se također svrstava u skupinu sportskoga turizma je ono spontano, kada turist sudjelovanje nije unaprijed (prije putovanja) promislio i osmislio prije dolaska u destinaciju.

Sportski turizam počiva na različitim proizvodima, oblik kojih je određen involviranošću turista u aktivnost i intenzitetom bavljenja istom. Model participacije u identificira važnost kvalitete iskustva kao odrednice sudjelovanja u sportskom turizmu i izbora turističke destinacije. Prikazani je model participacije u sportskom turizmu primjenjiv i na pojedini sport, čime postaje važan alat stvaranja turističke ponude određenog područja i adresiranja ciljnog tržišta adekvatnim turističkim proizvodom. Navedeno vrijedi i u biciklističkom turizmu.

Kompleksnost hotelskoga proizvoda poziva na podupiranje organizacije logistikom u internim i eksternim odnosima. Organske strukture omogućavaju primjenu logistike i unapređuju proces stvaranja ugostiteljskih usluga. O upravljanju opskrbnim lancem u turizmu ovisi uspjeh proizvoda, posebno u segmentu ponude turizma posebnih interesa. Sport i turizam vezani su uz slobodno vrijeme, a njihov odnos ovisi o motivaciji sudionika i očekivanjima, načinu participiranja te sportu, koji generira turističku aktivnosti ili je njome potaknut. Determinante interakcije, koje iskustvo sportskoga turizma čine jedinstvenim za sudionika, povezane su na različite načine i evidentiraju se razlikama u potražnji. Biciklistički turizam je niša sportskoga turizma specifična zbog povezanosti turističkoga, sportskoga i prometnoga aspekta aktivnosti vožnje biciklom. Ponuda biciklističkim turistima se stoga razvija iz usluge biciklističkoga prometnog podsustava te poziva na šire istraživanje biciklističkoga prometa i udjela prometne usluge u proizvodu sportskoga turizma, što je učinjeno sljedećem poglavlju.

---

<sup>60</sup> Takvi oblici ponašanja su čvrsti planovi, planovi opće namjere i planovi mogućnosti (ibid.).

## 2. MEĐUODNOS SPORTSKOGA TURIZMA I BIKIKLIZMA

Sport je sposoban utjecati na produljenje boravka turista u destinaciji, a putovanja motivirana sportom bilježe veći broj noćenja (Slak Valek, Jurak i Bednarik 2011, 88) što je važno s ekonomskoga aspekta i aspekta atraktivnosti ponude destinacije. U tom kontekstu, biciklizam je klasični primjer sportskoga turizma. Odnos biciklističkoga sporta i biciklističkoga turizma evoluirao kroz vrijeme, a trenutni moment obilježava rast biciklističkoga tržišta vrijednošću i veličinom, opravdavajući investicije u razvoj biciklističke infrastrukture, ujedno osnove biciklističkoga prometa.

Biciklistički je turizam nastao nakon što je bicikl iz funkcionalne primjene evoluirao u sredstvo provođenja slobodnoga vremena i rekreacije, paralelno s razvojem biciklističkoga sporta. Biciklistički turizam se smatra dijelom sportskoga turizma, no iako s njime dijeli određene opće karakteristike, specifičnosti biciklizma u korelaciji s turizmom rezultiraju karakterističnim oblicima ponašanja, kojima se biciklistički turisti pojavljuju na turističkom tržištu i sudjeluju u turističkim kretanjima.

Zbog navedenog, poglavlje započinje definiranjem odnosa prometa, turizma i sporta u kontekstu biciklističkoga turizma, nakon čega se biciklistički promet određuje kroz pojavne oblike i determinante razvoja, koje se evidentiraju i apliciraju u turizmu.

### 2.1. Odnos prometa, turizma i sporta kroz prizmu biciklističkoga turizma

Sportski je turizam zapravo sustav brojnih pojavnih oblika sporta, koji se mogu smatrati tržišnim nišama na turističkom tržištu. Sportski turizam je danas važan dio uslužnog sektora, čiji obuhvat i ekonomski značaj podržava transformacija iz dopunske turističke ponude u glavni motiv putovanja, oko kojeg se formiraju potražnji prilagođeni turistički proizvodi, jedan od kojih je i proizvod biciklističkoga turizma. Problematika konceptualnog poimanja sinergije sporta i turizma se očituje i u biciklističkom turizmu, zbog čega je određeni dio ekonomskog i društvenog značaja još uvijek nepoznanica ili nedovoljno valoriziran.

Turizam je jedan od oblika privremene mobilnosti (Hall 2008, 18), a osim prostora i vremena određen je i brojem putovanja, koji je obrnuto proporcionalan s udaljenošću na koju se putuje. Kategorije suvremene turističke mobilnosti primarno su motivirane ili proizlaze iz aktivnosti slobodnog vremena (ibid., 19-20).

Odnos biciklizma u vidu prometa, turizma i sporta je sagledan kroz prizmu biciklističkoga turizma na način da je definiran odnos biciklizma, biciklističkoga prometa i biciklističkoga turizma (2.1.1.), odnosno da je razjašnjena terminologija područja, koje je temelj povezanosti biciklističkoga turizma i biciklističkoga prometa (2.1.2.), a radi se o terminologiji prometne biciklističke infrastrukture.

#### 2.1.1. Biciklizam, biciklistički promet i biciklistički turizam

U stranoj literaturi riječ *cycling* (eng.) odražava i glagol „voziti bicikl“ kojim se ukazuje na aktivnost, ali i imenicu „biciklizam“ kojom se identificira vrsta sporta. Kontekst će odrediti upotrebu pojmova u ovom istraživanju, s obzirom da je riječ „biciklizam“ upotrijebljena i prilikom referiranja na sport, ali mnogo češće se odnosi na aktivnost kretanja, oblik prijevoza odnosno modalitet mobilnosti koji proizlazi iz vožnje biciklom. Turističke aktivnosti vezane uz različite oblike bavljenja biciklizmom na odmoru su određene kao „biciklistički turizam“, ako se radi o sumarnom poimanju svih pojavnih oblika, ili preciziranjem pojedinih sastavnica pojma (npr. „biciklistički odmor“, „biciklistička kružna putovanja“ ili „biciklistički izleti“).

Iako u praksi prihvaćen zbog jednostavnosti, u ovom se istraživanju izbjegava koristiti pojam „cikloturizam“ budući se ne smatra adekvatnim koristiti ekvivalent skraćenog naziva *cycle tourism*, već se biciklistički turizam kao prijevod potpunog naziva *bicycle tourism* smatra prihvatljivijom inačicom, s obzirom da se *cycle* ponekad upotrebljava u funkciji razmatranja s motociklizmom povezanih pojmova, time i turizma. Sukladno tome, inačice *cycle*, *cycling* i *bicycle tourism* su jednoznačno prevedene kao „biciklistički turizam“, dok su osobe uključene u turistička kretanja objedinjene pojmom „biciklistički turisti“.<sup>61</sup>

### 2.1.1.1. Biciklizam – biciklistički sport

Povijesni razvoj bicikla prepoznaje kronologiju od prijevoznog sredstva ka sportskom sredstvu, a njegova turistička funkcija proizlazi iz društvenog razvoja koji donosi više slobodnog vremena, potrebu za rekreacijom, a kasnije i svijest o zdravlju u okviru sjedilačkog života, ekonomskoj isplativosti i ekološkoj osviještenosti vezanoj uz kretanje biciklom kao alternativnim prijevoznim sredstvom.

O tome tko je, kada i u kojem obliku izumio bicikl postoje oprečna mišljenja. Olimpijski pokret (International Olympic Committee 2011) smješta pojavu bicikla u sredinu 18. stoljeća. Pojava bicikla kao prometnoga sredstva dostupnog raznim staležima zabilježena je 1890-ih, u godinama prije masovne proizvodnje automobila, a u upotrebi je do trenutka kada motorna vozila postaju dostupna srednjem staležu, a putovanja automobilom dio društveno prihvaćenog ponašanja (Lamont 2009, 5). Dakle, pomak od prijevoznog ka sredstvu sporta dogodio se krajem 19. stoljeća, omogućivši razvoj bicikala sličnijih današnjim i njihovu sportsku funkciju. Ta sposobnost transformacije prijevoznog sredstva – sredstvo rekreacije i zabave, omogućava njegovo uvođenje u turizam, prvo kao dopunske aktivnosti, a zatim kao posebnog oblika turizma i turističke niše rastućeg značaja.

Značajniji datumi u razvoju bicikla mogu se svesti na nekoliko povijesnih crtica. Comte Mede de Sivrac je 1790. godine izumio bicikl bez upravljača, tzv. *celerifere*, *trotinet* ili *scooter*. Osim *dresine* bez pedala 1817. ili verzije s većim prednjim kotačem na kojem su smještena hvatišta i pedale 1860. bicikl današnjeg imena (*bicycle*) pojavio se 1869. godine u Engleskoj, kada su metalni kotači obloženi gumom. Godinu kasnije pojavljuje se *Ariel*, model s diferencijalnim mehanizmom, dok se 1874. primjenjuju kotači podjednake veličine i lančani prijenos (*safety bicycle*). Najbliži današnjem obliku je *Starley Rover Safety Bike* iz 1885. (Mehanović i Alikadić 2008, 71-72) sa sustavom lanac – brzine. U dvadesetom stoljeću bicikl doživljava veliku transformaciju iz osnovnog oblika u različite forme prema razvijajućim trendovima i vrstama biciklizma, dok je danas na tržištu prisutno mnoštvo oblika bicikla različitih formi, svrhe ili namjene, skupine korisnika, materijala izrade i cijene.

Biciklizam je u nekim svojim oblicima olimpijski sport, uvršten u program Olimpijskih igara još od prvih igara modernoga doba 1896. u Ateni, no ženama je omogućeno sudjelovanje tek 1984. u Los Angelesu. Biciklizam je dugo promatran kroz prizmu *cestovnog* biciklizma, no tehnički i tehnološki napredak omogućio je razvoj i ostalih vrsta biciklizma, te je od 1996. olimpijski sport *brdski* biciklizam, odnosno od 2008. i *BMX* (*bicycle motocross*). Međunarodna biciklistička organizacija UCI (The Union Cycliste Internationale), disciplinama biciklizma smatra: cestovni biciklizam, pistovni (velodrom), brdski biciklizam, te ciklokros, BMX, kronometar i različite discipline obuhvaćene pojmom *indoor cycling*.

Najvažnije za razmatranje je razlikovati dvije osnovne grane biciklizma – cestovni biciklizam i brdski biciklizam (*cross-country* ili *mountain bike*), na kojima počiva biciklistički

---

<sup>61</sup> Valja također istaknuti kako je mnoštvo literature vezane uz poglavlja koja slijede u doktorskom radu, iz engleskog govornog područja, budući je područje nedostavno istraženo s aspekta hrvatskih istraživanja, te su uz prevedene pojmove navedeni i izvorni nazivi, za potrebe lakšeg razumijevanja i/ili povezivanja napisanog s drugim izvorima.

turizam, dok se mnoge varijacije ili vrste bicikala upotrebljavaju pretežito u svrhu funkcionalnog biciklizma, odnosno svakodnevnog svrhovitog kretanja, najčešće u urbanom okruženju. Temeljeno na različitim karakteristikama prometnoga sredstva, prilagođenog podlozi na kojoj se sport realizira, postoji mnogo pojava oblika biciklističkoga sporta, ali sve ih je moguće grupirati u dvije navedene skupine. Karakteristike dviju najvažnijih skupina, stavljene su u kontekst turizma za potrebe doktorskoga rada, kako slijedi:

- *Cestovni biciklizam* je značajni sport današnjice, medijski najviše zastupljen (posebno velike etapne utrke) i sukladno tome generira najviše financijskih sredstava. Budući sredstvo kretanja ne zahtijeva nužno posebnu infrastrukturu, već se služi postojećim prometnicama, moguće ga je razvijati uz relativno mala ulaganja, bez potrebe za kapitalnim investicijama u infrastrukturu. Etapne cestovne utrke spadaju u kategoriju mega sportskih događaja i sukladno tome su turistički najatraktivnije za regije u kojima se odvijaju, s aspekta ponude i potražnje. Riječ je o velikim udaljenostima, koje biciklisti prelaze u tijeku jedne etape pa nije moguće promatrati cijeli tok utrke u živo, stoga su televizijski prijenosi značajan ekvivalent. Početne i završne točke etapa privlače veliki broj različitih skupina sudionika događaja, generirajući koristi za lokalnu zajednicu npr. povećani priljev turista i povećana turistička potrošnja, besplatna promocija, unapređenje infrastrukture i sl., te razvoj turizma i sporta.
- *Brdski biciklizam* podrazumijeva utrke na prirodnoj podlozi (XC), koje mogu biti kružne, od točke do točke, uspon (HC), spust (DH) ili maraton (XCM). Uobičajeno trajanje utrke gledateljima kružne utrke ili spusta omogućava obilazak atraktivnih punktova duž čitave staze, koja nerijetko uključuje prirodne elemente i istovremeno dijelom prolazi urbanim područjem što čini događaj atraktivnijim, dok maratoni i usponi predviđaju određene atraktivne točke, koje su dostupne gledateljima. Dinamika utrke i suočavanje s prirodnim i implementiranim preprekama na stazi utjecale su na rastuću popularnost sporta. Karakteristike prijevoznog sredstva omogućavaju vožnju van asfaltiranih putova, a performanse opreme savladavanje atraktivnih prepreka, što ovisi i o vještini biciklista.

Brdski biciklizam ubrzano se razvio u posljednjih petnaestak godina, za razliku od cestovnog biciklizma, koji počiva na sredstvu koje je dosta blisko izgledu i funkciji prvih razvijenih oblika. Položaj vozača, amortizacija udaraca i opremljenost za vožnju po svim vrstama površina, uz mogućnost postavljanja opreme za prijevoz prtljage, čine brdske bicikle prihvatljivijom opcijom za biciklističke turiste. Cestovni bicikli nisu potpuno isključeni, oni su mnogo češći u funkciji biciklističkih dnevnih izleta. Treću inačicu čine tzv. trekning bicikli, koji svojevrsna kombinacija dvaju osnovnih oblika, prilagođena za putovanja.

#### 2.1.1.2. *Biciklistički turizam*

Nije moguće u potpunosti odijeliti prometnu od turističke funkcije bicikla budući su promet i kretanje osnova putovanja i turizma. Jednako tako, međuovisnost broja biciklista, razvijenosti biciklističke infrastrukture i postojeće svijesti o korisnosti i održivosti kretanja biciklom u svakodnevne i turističke svrhe čini zatvoreni krug jer postojanje biciklističke infrastrukture u području potiče biciklistički promet, privlači biciklističke turiste, koji svojom pojavom stimuliraju razvoj malih obrta, ponudu ugostiteljskih sadržaja uz infrastrukturu, ponudu prijevoznih poduzeća u pogledu intermodalnosti te različitih ponuđača specifičnih usluga za bicikliste u tom određenom području, čime se poziva na sudjelovanje u aktivnosti i povećava broj biciklista, generirajući novi ciklus.

*Biciklistički promet* je prometni modalitet obilježen specifičnostima u odnosu na kretanje motornim vozilima s jedne, i pješaćenje s druge strane. Uvelike doprinosi kvaliteti života, bazirajući se na smanjivanju negativnog utjecaja prometa te potencirajući pozitivnih efekata,

uz malobrojne nedostatke u odnosu na ostala prometna sredstva. Percipirajući različite inačice pozitivnog utjecaja na društvo od povećanja udjela biciklizma u prometu u mnogim su sredinama definirane politike poticanja biciklizma, koje, kako bi bile primjenjive, moraju uvažiti specifičnosti upotrebe bicikla u kretanju.

Iako vožnja turista biciklom izgleda kao jednostavna i potpuno evidentna aktivnost, iskustvo biciklističkoga turista je konstantno pod konstrukcijom ili rekonstrukcijom od strane dionika koji nastoje upravljati ponašanjem turista i njegovim kretanjem, koristeći se različitim strategijama i instrumentarijem. Biciklistički turizam je niša turističkoga tržišta, ali je istovremeno neraskidivo vezan sa širom praksom mobilnosti i promjenjivim društvenim ponašanjem. Biciklistički turizam, u formi u kojoj aktivnost motivira putovanje i/li bicikl služi kao prijevozno sredstvo tijekom putovanja, omogućava transferiranje svakodnevne aktivnosti u novo okruženje. Cox (2012, 36) podržava tezu, ističući kako omogućavanje mobilnosti biciklom može istovremeno omogućiti ili obogatiti turističku ili rekreativnu aktivnost. U tu svrhu koriste se prirodni i izgrađeni resursi.

Znanstvena istraživanja valoriziraju vezu biciklizma i turizma, određujući prirodu tog odnosa kao turističku, rekreativnu ili sportsku, gotovo neraskidivo vezanu uz slobodno vrijeme. Sukladno rastućem interesu, postoji niz definicija biciklističkoga turizma i biciklističkoga turista, koje se podudaraju u nekim odrednicama, ali i međusobno razlikuju. Problem predstavlja nedosljednost u određivanju pojmova zbog: (1) upotrebe različitih parametara pri definiranju, zbog kojih je obuhvat definicije preširok ili preuzak; (2) raspona aktivnosti koje je moguće odrediti kao „biciklističke“; (3) neprepoznatosti biciklističkoga turizma kao segmenta turističkoga tržišta; (4) odrednica sudionika aktivnosti i njihove participacije, koje razlikuju biciklističke turiste od ostalih; ili (5) neuvažavanja osnovnih odrednica turizma, koje se neupitno reflektiraju na definiciju biciklističkoga turizma. Razlike u postojećim definicijama često ograničavaju usporedbu provedenih istraživanja te onemogućavaju stvarno sagledavanje veličine, vrijednosti i ostalih odrednica biciklističkoga tržišta, poput različitih učinaka i koristi, što je osnova da interesne grupe, različiti planeri i donositelji politika utemeljeno djeluju. Ovim se znanstvenim istraživanjem biciklizam u formi turističkoga proizvoda promatra objedinjeno, ne naglašavajući razlike među vrstama biciklizma, ukoliko to kontekst ne zahtjeva.

Jedna od prvih definicija *biciklističkoga turizma* (Lumsdon 1996, 27) opisuje pojavu kao raspon biciklističkih aktivnosti, naglašavajući vožnju biciklom kao integralni dio izleta ili odmora (dakle, prepoznaje razlike u trajanju). Biciklistički turizam određen je kao aktivnost slobodnog vremena, odnosno rekreacije, bilo da se radi o poludnevnom izletu ili kružnom putovanju biciklom. Lumsdon svojom definicijom biciklističkoga turizma predviđa tri *skupine biciklističkih turista*: dnevni izletnici, kratki odmori (1-3 noćenja) te biciklisti na odmoru, koji ostvaruju više od četiri noćenja (Marcussen 2009, 13).

Danska studija *Cycling Tourism* (Simonsen, Jorgensen i Robbins 1998) *biciklistički turizam* određuje kao dio tematskog turizma, dok biciklističke turiste određuje široko, kao osobe koje bicikl tijekom odmora isključivo ili u određenom dijelu koriste kao prijevozno sredstvo i za koje je vožnja biciklom važan dio odmora. Doprinos ove definicije je u razlikovanju korištenja bicikla prema svrsi i eliminiranja funkcionalnih vožnji iz definicije. Izletnici su isključeni iz definicije biciklističkoga turizma, jednako kao i biciklisti, koji područje posjećuju sa svrhom sudjelovanja u natjecanju – isti su sportski turisti, ali ne i biciklistički turisti (ibid., 21).

Sustrans (1999) je na tragu ovako definirane pojave, jednako uvažavajući skupinu kojoj je vožnja biciklom samo jedna od aktivnosti tijekom odmora, izletnike te turiste kojima je bicikl isključivo sredstvo putovanja, a aktivnost vožnje biciklom glavna svrha putovanja. *Biciklistički odmor (cycling holidays)* podrazumijeva višednevno putovanje motivirano prvenstveno željom za vožnjom biciklom, bilo kružnog karaktera ili stacionarnog (jedna



destinacija je i polazište i odredište svake od dnevnih vožnji tijekom odmora) karaktera, a izvan mjesta stalnog boravka. S obzirom na karakteristike, ova se skupina smatra najreprezentativnijom skupinom biciklističkih turista te je sastavni dio svake od postojećih definicija (ibid., 1). *Biciklizam na odmoru (holiday cycling)* predstavlja turističko putovanje u okviru kojeg je biciklizam uključen kao aktivnost, ali to nije niti jedina aktivnost ni glavni motiv putovanja. Najčešće je putovanje stacionarnog karaktera.

Za razliku od Sustransa, koji nije toliko detaljan u definiranju, Marcussen (op.cit., 14) smatra kako je bitna odrednica biciklizma na odmoru da turisti upražnjavaju aktivnost najmanje polovicu dana trajanja ukupnog odmora kako bi se smatrali biciklističkim turistima. *Biciklistički izleti (cycling day trips)* su aktivnost u slobodno vrijeme (time i rekreativna aktivnost) vožnje biciklom, stacionarnog karaktera, s polazištem od kuće (u mjestu stalnog boravka) ili od objekta smještaja (na odmoru), pri čemu je biciklizam jedan od načina provođenja dana, ali nije glavna motivacija turističkoga putovanja (ibid.).

Razlikovanje aktivnosti u slobodno vrijeme i rekreativne aktivnosti te uzimanje u obzir udaljenosti od mjesta stanovanja predstavljaju potencijalni problem, koji je moguće identificirati u navedenoj definiciji. Citirajući Bull-a (2006, 262-263) moguće je istaknuti potencijalne propuste Sustransove tipologije (1999) biciklističkih turista:

- tipovi biciklističkoga turista postavljeni su hijerarhijski, pri čemu je moguće povezati određene segmente s određenom razinom aktivnosti, što nije uvijek ispravno. Na primjer, podrazumijeva se da skupina biciklističkih odmora uključuje predane bicikliste, dok su izletnici u ovom sustavu percipirani kao najmanje važni;
- hijerarhija je postavljena sukladno ekonomskom kriteriju utjecaja na turizam, pri tome zanemarujući zdravstveni i sportski aspekt aktivnosti te vezu sa specifičnim sposobnostima sudionika;
- neke veze ostaju nerazjašnjene pa ključne vrste biciklističkoga turizma bivaju zanemarene (brdski biciklizam smješten u kategoriju ostalo)
- tipologija ne uvažava povezanost razine uključenosti turista u aktivnost (razine participacije) i važnosti koju aktivnost ima za bicikliste.

Sukladno navedenom, Sustransova tipologija turista je propustila inkorporirati ključne vrste biciklističkoga turizma i ključne odnose unutar pojave, stoga ima malu vrijednost u formi analitičkog instrumenta (ibid.). Ipak, za potrebe definiranja pojma biciklističkoga turizma i turista u doktorskom radu, u kojem je definicija jedna od ponuđenih opcija u poimanju širine pojave i isticanju problematike odgovarajućeg obuhvata iste, Sustransova definicija je sastavni dio kronologije razvoja istraživanja područja i kao takva prihvatljiva, ako su njezina ograničenja uzeta u obzir.

Za razliku od Lumsdona, koji biciklističke turiste razlikuje u skupine prema broju ostvarenih noćenja, Sustrans biciklističke turiste razlikuje prema ulozi biciklizma u turističkom putovanju, odnosno tijekom odmora, što se smatra prikladnijim za potrebe definiranja. Ono što Sustrans definira kao *kružna putovanja (touring holidays)*, naziva se i *nomadskim biciklističkim turistima*, a radi se o biciklistima kojima je bicikl primarno sredstvo kretanja tijekom turističkoga putovanja, koji ostvaruju noćenje u najmanje dva smještajna objekta pri čemu zadržavanje u pojedinom nije određeno (Marcussen op.cit., 13). Za takve bicikliste odredište nije destinacija u formi administrativne jedinice. Toj skupini, koja uključuje i veliki dio biciklista iz Sustransove skupine biciklističkih odmora, biciklistički prometni pravac uz koji se nalaze i kojime su povezana različita odredišta čini svojevrsnu destinaciju.

Za razliku od Sustransove definicije, Ritchie (1998, 568-569) isključuje izletnike, biciklističkim turistima smatrajući samo osobe kojima je kretanje biciklom integralni dio odmora, koristi se kao prijevozno sredstvo tijekom odmora, te je svrha putovanja koje je duže od 24 sata i izvan mjesta stalnog boravka. Doprinos definicije je u prepoznavanju

komercijalno organiziranog segmenta ovog tržišta budući autor razlikuje individualno organizirana od komercijalno organiziranih putovanja, koja uključuju korištenje podupirućih prijevoznih usluga i organiziranog smještaja. Ritchie (ibid.) još izdvaja pojam *rekreativnog biciklista*, kojemu je aktivnost način provođenja slobodnog vremena, pri čemu je vožnja bicikla ograničena na period kraći od 24 sata.

Novije definicije (South Australian Tourism Commission 2005; Roy Morgan Research 2006) pokušavaju definirati biciklistički turizam i sudionike upotrebom brojčanih pokazatelja (poput udaljenosti od domicila, dobi sudionika ili frekvencije aktivnosti), ali najveći doprinos je uvažavanje pasivnijeg segmenta tržišta (gledatelja određenih događanja, čije je putovanje motivirano sudjelovanjem u tom događaju), jednako kao i biciklista natjecatelja, karakter čije aktivnosti je često bio razgraničen od turizma.

Definicije do danas, često su utemeljene na nekoj od spomenutih, unapređujući ih, proširujući ili limitirajući. Prethodno navedene su istaknute zbog važnosti kronologije istraživanja fenomena biciklističkoga turizma te sa svrhom prepoznavanja parametara, koji pojavu određuju. Navedene najbolje sumira Lamont (op.cit.), ističući određene *parametre biciklističkoga turizma*, a koje su za potrebe znanstvenog istraživanja u pitanju prilagođene kako slijedi:

- *Aktivnost vožnje biciklom odvija se izvan domicilnog područja*, sukladno definiciji turista koja implicira odlazak iz mjesta stalnog boravka, čime su isključene funkcionalne vožnje biciklom (u trgovinu, na posao i sl.) iz definicije.
- *Biciklistički turizam uključuje jednodnevna i višednevna putovanja*, prema čemu ne uključuje samo „turiste“ već i „izletnike“ u većini spomenutih definicija. Tom hibridnom poimanju fenomena u prilog govore dosadašnja istraživanja, koja uvažavaju jedinstvo biciklističkoga turističkoga tržišta (ne segmentiraju izletnike i turiste). Iako, rekreativni biciklist u mjestu domicila ne može se smatrati turistom.
- *Karakter poduzete aktivnosti ne mora, ali može biti natjecateljski*. Neke navedene definicije isključile su natjecateljsku skupinu biciklista iz biciklističkoga turizma (Simonsen 1998; Ritchie 1998). Uzdižući se na razinu sportskoga turizma, kao krovnog pojma čiji je biciklistički turizam dio, natjecateljsku komponentu nije moguće isključiti iz sagledavanja biciklističkoga turizma budući su uključeni u turističku potrošnju (npr. putovanje, smještaj, prehrana), a biciklizam je svrha putovanja i glavna aktivnost tijekom istog. Iako postoje razlike u razinama natjecanja, radi se o sudjelovanju u događajima koji samostalno generiraju turističku potražnju i dio su rastućeg segmenta turističkoga tržišta.
- *Aktivnost vožnje biciklom je glavna svrha, odnosno motivacija putovanja*. Radi se o jednom obliku turizma posebnih interesa, koji po definiciji implicira određeni interes ili aktivnost kao odrednicu turističke aktivnosti. Zanimljivo je istaknuti kako u navedenom poimanju turistička destinacija nema primarnu važnost pri donošenju odluke biciklističkih turista o turističkom putovanju, već je ona dio sustava koji podupire bavljenje aktivnošću koja je primarna motivacija. Razlike u involviranosti u aktivnost pojedinih subsegmenata otežavaju identificiranje doprinosa veličini i vrijednosti biciklističkoga turističkoga tržišta.
- *Participacija sudionika je aktivna i pasivna*.
- *Biciklizam kao turistička aktivnost je iskustvo koje se događa u slobodno vrijeme, a samu aktivnost vožnje biciklom je moguće odrediti kao rekreativnu*.

Sumirajući navedene pretpostavke, moguće je utvrditi kako je osnova definicije sudjelovanje u aktivnosti, koja je ujedno i svrha turističkoga putovanja. To potvrđuje danska studija (Simonsen, Jorgensen i Robbins 1998), kojom se aktivnost identificira kao ključni dio turističkoga ponašanja, dok smještaj ima sporednu ulogu za biciklističkoga turista. Takvo percipiranje razlikuje biciklističke turiste od mase koja cirkulira globalnim turističkim

tržištem. Važno je istaknuti kako predložena definicija biciklističkoga turizma ne isključuje izletnike.

Njemačka studija *Radreisen der Deutschen* definira *biciklistička putovanja* kroz tri inačice:

- biciklistički izleti,
- biciklistički kratki odmori, te
- biciklistički odmor (Koch 2008).

Na *biciklističkom izletu* ne ostvaruje se noćenje no međutim, potrebno je izvan mjesta prebivališta provesti minimalno dva sata. *Biciklistički kratki odmori* traju od jednog do tri noćenja, dok *biciklistički odmor* podrazumijeva više od tri noćenja (ibid.). Navedeno je na tragu navedenog Marcussenovog (2009) razmatranja.

U stvaranju mreže europskih biciklističkih ruta *EuroVelo* promovira se stajalište kako je *biciklistički turizam* putovanje između dvaju odredišta biciklom u slobodno vrijeme, pri čemu je vožnja biciklom integralni dio turističkoga iskustva. Također, biciklistički turisti poimaju se u nekoliko skupina—*biciklističkoga odmora* i *biciklizma na odmoru*, poput Sustransa, te *biciklizma u slobodno vrijeme (leisure cycling)* i *natjecatelja*<sup>62</sup>. Posljednja skupina čini najveću razliku u poimanju u odnosu na neke od navedenih definicija (ponajviše Sustrans), dok se skupina slobodnog vremena uvelike podudara s izletnicima, te osim turističke aktivnosti (polazak iz destinacije/hotela na odmoru u dnevne izlete biciklom) uvažava i skupinu biciklista, čije se mjesto stalnog boravka ne mijenja tijekom poduzimanja aktivnosti, a uključeni su definiciju.

Valja istaknuti kako su izletnici marginalna skupina u definiranju pojma. Ovim su istraživanjem uvaženi kao biciklistički turisti jer iako ne ostvaruju noćenje, ostvaruju turističku potrošnju, čemu svjedoče postojeće studije (European Parliament 2009; Meschik 2012, i dr.). Ipak, Marcussen (2009) ograničava uvažavanje izletnika na skupinu koju ne čine stanovnici područja u kojem se izleti realiziraju, s čime se slaže i ranija definicija Simonsen, Jorgensen i Robbins (1998). Ipak, njihovo postojanje opravdava stvaranje i održavanje biciklističke infrastrukture pa su stoga u samoj bazi biciklističkoga turizma u formi destinacijskog proizvoda.

Sukladno dinamici razvoja sportskoga i biciklističkoga turizma u posljednja dva desetljeća, neminovno je da svaka od spomenutih definicija i tipologija biciklističkih turista ima nedostataka u pogledu obuhvata te adresiranju određenih odnosa i veza ili sub-segmenata unutar promatrane pojave. Zanimarivanje dnevnih posjetitelja ili biciklista izletnika (VisitScotland 2005; Greenwood i Yeoman 2006) je najočitiji primjer (Bull 2006, 263).

Osim pojmova biciklističkoga prometa i turizma, ovim uvodnim i teoretskim poglavljem potrebno je adresirati, definirati i staviti u međusobni odnos osnovne pojmove vezane uz infrastrukturu biciklističkoga prometa (time i turizma), osnovu razvoja biciklizma kao dijela održivog prometnoga sustava i kao kulture i stila života građana, koja se odražava na kvalitetu svakodnevnog života. Infrastruktura biciklističkoga prometa stavlja se u odnos s infrastrukturom cestovnog prometa, s kojom najčešće koegzistira. Predmet slijedećeg naslova su pojavni oblici infrastrukture za odvijanje prometa i/li aktivnosti slobodnog vremena, te one za mirovanje prometnih sredstava.

---

<sup>62</sup> Prezentacija stavljena na raspolaganje od autora, Ed Lancaster, prezentirana na međunarodnoj konferenciji *Cycling Europe* u svibnju 2013. godine u Zagrebu.

## 2.1.2. Terminologija biciklističkoga prometa i turizma

Infrastruktura je osnova svakog prometnoga sustava, preduvjet razvoja određenog prometnoga modaliteta, odnosno korištenja određenog prometnoga sredstva za kretanje, te, s obzirom na rečeno, jedan od pet stupova održive prometne politike<sup>63</sup>. Dovodjenje biciklističkoga prometa u ravnopravni položaj s ostalim prometnim oblicima je višestruko važno budući da bicikl kao prijevozno sredstvo direktno i neodvojivo povezuje funkcionalnu i turističku ulogu biciklizma u turizmu<sup>64</sup>. Razvoju biciklističkoga prometnoga podsustava destinacije nije moguće pristupiti jednostrano, već ga treba poduprijeti istovremenim restrikcijama kretanja automobilom, što potvrđuju i teoretske spoznaje i praktična dostignuća.

U usporedbi s ostalim oblicima cestovnog prometa, biciklistička infrastruktura predviđa višestruko niža ulaganja. Iako je ponekad pozitivne učinke moguće ostvariti bez fizičkih intervencija u prostoru, fizički objekti biciklističke infrastrukture senzibiliziraju javnost, utječu na okruženje i na ponašanje prometne potražnje. Kompleksnost adresiranja prometno – rekreativno – turističke funkcije biciklističke infrastrukture poziva na standardizaciju u implementaciji infrastrukturnih objekata. Integracija biciklističke s infrastrukturom cestovnog prometa motornih vozila ili nedostatak iste razmatra se poglavljem 2.1.2.1. Infrastruktura namijenjena isključivo ili prevladavajuće kretanju biciklista prezentira se poglavljem 2.1.2.2., dok je infrastruktura za mirovanje istog analizirana u posljednjem potpoglavlju.

### 2.1.2.1. Biciklistička infrastruktura u odnosu na cestovni promet

Biciklističku infrastrukturu potrebno je osim zahtjevima potražnje, prilagoditi specifičnostima lokalnog okruženja i postojećim uvjetima. Biciklistička infrastruktura pojavljuje se u mnogim oblicima, od kojih neki uključuju izdvajanje tokova biciklista, neki paralelno odvijanje tokova s ostalim prometnim oblicima, a treći dijeljenje površina. U kontekstu cestovnog prometa motornih vozila, važno je razlikovati mogućnosti uključivanja ili izuzimanja biciklista iz prometnih tokova s obzirom na vrstu prometnice, koja je određena ograničenjem brzine, područjem kojim prolazi ili točkama koje povezuje, te intenzitetom, odnosno dnevnim prometom vozila. Zbog toga, pitanje fizičke integracije ili separacije različitih prometnih tokova pretpostavlja se definiranju prometnih rješenja u planiranju infrastrukture.

*Integracija različitih prometnih tokova* se često primjenjuje u gradovima s ograničenim prometnim površinama, kada se nastoji utjecati na broj i brzinu motornih vozila, odnosno ponašanje vozača motornih vozila. Svi prometni oblici sagledavaju se kao ravnopravni. Prometnom politikom na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini potrebno je definirati regulatorni okvir, koji podržava paralelni razvoj svih prometnih grana i oblika, sukladno specifičnostima okruženja i potražnje, te ciljevima društvenog i ekonomskog razvoja. Primjeri iz prakse pokazuju da su prometni sustavi gradova izgrađeni prema potrebama automobila, a pokušaji promjene fokusa donose brojne probleme preoblikovanja sustava te promjene ponašanja sudionika u prometu, s čime se suočavaju na različite načine.

Biciklističkim se tokovima najčešće pristupa separacijom od ostalih prometnih tokova (gradnjom staza) čime je zanemareno lako dostupno rješenje inkorporiranja biciklista u postojeće tokove i korištenje postojeće prometne infrastrukture uz pomoć „nevidljivih“ mjera, odnosno prometnom signalizacijom i mjerama prometne politike u smirivanju prometa.

---

<sup>63</sup> Uz razvoj javnog prijevoza, smirivanje prometa, nove oblike učinkovitije upotrebe automobila i politiku parkiranja (Beim 2010b).

<sup>64</sup> Bicikl kao prijevozno sredstvo direktno i neodvojivo povezuje aktivnost vožnje biciklom (funkcionalna, sport, rekreacija) i karakteristike putovanja, povezane s turizmom. Također, rekreacija lokalnih stanovnika u njihovu okruženju može se smatrati turističkom aktivnošću, ako pruža iskustvo slično onome koje se uživa tijekom odmora (Downward, Lumsdon i Weston op.cit., 26).

Primjena mjera *separacije, odvajanja ili segregacije* ukazuje na manjak ravnopravnosti među prometnim oblicima, kada nije moguće ostvariti odgovarajući intenzitet ili smanjiti brzinu prometnih tokova motornih vozila. Odvajanje tokova može biti fizičko (prostorno) ili vremensko (Schepel, Godefrooij i Braakman 2009, 82), a ukazuje na manjak kompatibilnosti među prometnim oblicima. Razina separacije tokova biciklista od prometa motornih vozila determinira biciklističku infrastrukturu kao:

- *dijeljenje površina*: dijeljenje ulica i dijeljenje prometnih traka,
- *biciklističke trake*,
- *biciklističke staze*, te
- *samostalne biciklističke staze*, kao najviša razina separacije (Furth 2012, 108).

Ili, kako definiraju drugi autori (Schepel, Godefrooij i Braakman op.cit., 84) stupanj separacije određuje se kao:

- *nevidljiva integracija* ili nepostojanje separacije,
- *vizualna separacija* (bojenje površina, znakovi i signalizacija),
- *fizička separacija* (nivelacija, odvajanje zelenim površinama, rubnicima, šljunčanim površinama, drvoredom ili drugom vrstom fizičkih barijera), te
- *potpuna separacija*, odnosno samostalne biciklističke staze, čiji smjer pružanja ne prati cestovnu infrastrukturu.

Razina separacije uvjetuje i visinu investicija, no jednako tako je za korištenje infrastrukture važna percepcija sigurnosti koju pruža. Percepcija sigurnosti usko je vezana uz pojam *prometne tolerancije (traffic-tolerance)*, koji podrazumijeva voljnost biciklista da pri kretanju dijele površine s motornim vozilima (Minikel 2011, 107), što nije karakteristika opće populacije. Takva situacija nameće nužnost stvaranja infrastrukture, kojom će se tokovi odvojiti, ukoliko se nastoje postići pozitivne promjene, koje donosi povećanje modalnog udjela biciklizma.

Kako separacija prometnih tokova nužno uključuje podređenost biciklističkoga prijevoza prijevozu motornim vozilima i nerijetko ograničava slobodno kretanje biciklista, težnja optimizaciji prometnoga sustava nameće potrebu za kombiniranjem mjera, odnosno niveliranje pristupa odvajanju različitih prometnih tokova. Rješenje situacije se često nameće kao jedan od koncepata smirivanja prometa – zone 30 km/h (*woonerf, home zones*)<sup>65</sup> te dijeljenje površina (Schepel 2009, 92).

*Smirivanje prometa* je koncept koji uključuje kombinaciju mjera, kojima se nastoji promijeniti ponašanje vozača motornih vozila i stvoriti multimodalni sustav u kojem paralelno postoje različiti modaliteti kretanja. Osim prometnom signalizacijom, smirivanje prometa ostvaruje se modifikacijama prometne infrastrukture, kojima se usporava promet motornih vozila u stambenim zonama, a dozvoljava prolaz biciklista<sup>66</sup> (Buehler i Puchler 2012b, 300).

---

<sup>65</sup> Smanjenje ograničenja brzine na 30 km/h rezultira poboljšanim okruženjem za bicikliste i pješake jer se vožnjom ispod definirane granice brzine značajno smanjuje fatalni ishod prometnih nesreća (ibid., 93, box 18). Ograničenje brzine omogućava stvaranje pogodnih, ugodnih i sigurnih biciklističkih dionica, bez implementacije infrastrukture za bicikliste. Ograničenje brzine može biti i niže od navedenog (15 ili čak 7 km/h) što znači da ulice smirenog prometa mogu služiti kao poveznice između dijelova biciklističke infrastrukture u područjima gdje ista nije fizički implementirana. Koncept *home zone*, kojime u rezidencijalnom području automobili nisu separirani od nemotoriziranih korisnika istog prostora, ali njihova brzina ne smije premašiti brzinu hoda pri čemu pješaci imaju prednost pri kretanju, a parkiranje je dozvoljeno na označenim prostorima demonstrira načelo smirivanja prometa.

<sup>66</sup> Popis tehnika smirivanja prometa je dug, a između ostalog uključuje: zone bez automobila, biciklističke bulevare, promjene konfiguracije prometnica, šikane, povremena suženja prometnica iz dvije u jednu traku, smanjivanje radijusa kretanja pri skretanju, proširivanje pločnika na kraju ulice kojima se dio dvosmjernog pretvara u jednosmjernu, promijene površine prometnice na raskršćima, zatvaranje prometnica u stambenim zonama za tranzitni promet, kružni tokovi manjih dimenzija (nekad samo iscrtani), uzdignuta raskršća, trakaste izbočine, uspornici, pločaste izbočine, promjene teksture površine prometnice, tekstualna prometna signalizacija,

*Dijeljenje površina* predstavlja potencijalno konfliktnu situaciju zbog miješanja tokova različitih sudionika u prometu. Uspješnost zajedničkih površina ovisi o percepciji rizika od svih skupina korisnika u odnosu na ostale. Moguće je identificirati tri najčešće varijante:

- različita prometna sredstva na motorni pogon dijele površinu prometnice,
- prometna sredstva na motorni pogon dijele površinu prometnice s prometnim sredstvima bez motornog pogona, te
- prometna sredstva na motorni pogon dijele površinu prometnice s prometnim sredstvima bez motornog pogona i s pješacima (Wang, i dr. 2007, 318).

Dijeljenje površina je opravdano kada prometni sustav ima ograničeni kapacitet prihvata i ne postoji mogućnost povećanja istog. U takvim situacijama kvaliteta odvijanja tokova postaje sekundarni cilj te je fokus na dostupnosti infrastrukture svim skupinama. Potencijalno su konfliktne posebno posljednje dvije situacije, s obzirom na razlike u obrascu ponašanja pojedinih tokova. Dijeljenje površina regulira horizontalna i vertikalna signalizacija, no ponekad se stvaraju „nag“ ulice (*naked streets*) u kojima nema signalizacije, zbog čega sudionici u prometu napuštaju rutinsko ponašanje i obraćaju pozornost na ostale sudionike (Beim 2010a).

Osim s motornim vozilima, biciklisti su pri kretanju gradom usmjereni na dijeljenje površina s pješacima. U odnosu pješaka i biciklista na dijeljenim površinama biciklisti su prisiljeni na prilagodbu brzine kretanja na brzinu pješaka te izbjegavanje konfliktnih situacija (Zeegers 2010). Međusobni odnos dviju skupina ovisi o intenzitetu<sup>67</sup> tokova obiju, čime je determinirana razina efikasnosti implementacije dijeljene površine: (1) efikasno dijeljenje iste površine, (2) dijeljenje površine uz poteškoće, i (3) nemoguće kretanje na istoj površini (ibid.). Biciklistički tokovi na dijeljenoj površini su uvijek mogući bez odvajanja ukoliko je intenzitet tokova pješaka manji od stotinu (Schubert 1984 citirano u Zeegers op.cit.).

Miješanje prometnih tokova<sup>68</sup> regulirano je implementacijom mjera dijeljenja površina, s razlikom u *dijeljenju površine prometnice (road-sharing)* i *dijeljenja prometne trake (lane-sharing)*<sup>69</sup>, s time da se potonji smatra gotovo neprihvatljivim na europskom prostoru, iako postoje primjeri dobre prakse (poput Berlina). Radi se o kretanju prometnicom na kojoj tokovi nisu odijeljeni, a prisutnost biciklista je naznačena isključivo horizontalnom signalizacijom u pravilnim razmacima (Furth op.cit., 130) što se smatra ekvivalentom kretanju prometnicom na kojoj prisutnost biciklista nije istaknuta (*kolnički biciklizam (vehicular cycling)*) i za bicikliste uključuje stres povezan s prometnom intolerancijom, te percepcijom sigurnosti u dijeljenju površine sa motornim vozila. Miješanje biciklista s ostalim prometnim tokovima je moguće ako se primjenjuje na prometnicama bez iscrtanih linija (uključujući i središnju), brzine ograničene na 30 km/h ili manje, intenziteta manjeg od 4000 vozila na dan, a *efekt istiskivanja*<sup>70</sup> veći od jednom u minuti (ibid., 109).

---

znakovi obveznog zaustavljanja, zavojite prometnice koje limitiraju pogled na otvorenu cestu, dizajniranje gradova u formi ćelija između kojih se pješaci, biciklisti i javni prijevoz kreću slobodno, i mnoge varijacije rješenja (ibid., 93-94, box 18).

<sup>67</sup> Intenzitet predstavlja broj promatranih predmeta koji prolaze određenom dionicom (1 metar) u određenom vremenu (1 sat). Intenzitet je umnožak gustoće (broj promatranih predmeta na jedinicu površine – m<sup>2</sup>) i brzine kretanja (km/h), kako navodi Zeegers (ibid.).

<sup>68</sup> Kada su biciklisti sudionici mješovitog prometa, upravljanje prometom mora fokusirati tzv. faktor biciklističke konverzije (*Bicycle Conversion Factor*) (Wang, i dr. 2007), preračunava biciklističke u tokove motornih vozila i pri prometnom planiranju i upravljanju prometnim sustavom prikazuje stvarno stanje dijeljenja površina.

<sup>69</sup> Biciklisti se upućuju na dijeljenje površina s ostalim vozilima na dva načina: kanaliziranjem u prometne trake za autobuse, s kojima ih tada dijele, ili dijeljenjem prometnica implementacijom biciklističkih traka. Oba rješenja su jeftinija od izgradnje biciklističkih staza.

<sup>70</sup> Prometna situacija u kojoj se istovremeno događa kretanje dvaju vozila u suprotnim smjerovima i kretanje biciklista u istoj točki.

Evidentno je kako mreža biciklističke infrastrukture ne podrazumijeva isključivo separaciju i segregaciju od ostalih prometnih oblika. Uspješno kombiniranje različitih infrastrukturnih rješenja (sporednih prometnica, zone smirenog prometa, napuštena infrastruktura i dr.) u funkcionalnu biciklističku mrežu su način prilagođavanja potrebama biciklista u kretanju. Problemi povezani uz biciklističku infrastrukturu često proizlaze iz odnosa s prometom osobnih automobila, odnosno ostalim sredstvima cestovnog prometa. Probleme odnosa motornih vozila i nemotoriziranog prometa kakav je biciklistički moguće je sistematizirati (tablica 3).

**Tablica 3. Najčešći problemi biciklističke infrastrukture u okviru prometnoga sustava destinacije** (Kuijper i Braakman 2009, 63)

| Problem   | Moguće rješenje  |
|---|--|
| <b>Razlika u brzini kretanja bicikala i drugih prometnih sredstava</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Smirivanje prometa (zone smirenog prometa)</li> <li>Odvajanje tokova, paralelne dionice</li> </ul>  |
| <b>Nedostatak površina za kretanje</b><br>Nedostatni prostor između površina za kretanje biciklista i površina za kretanje ili mirovanje motornih vozila  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Omogućiti odgovarajuće površine (odvajanjem tokova ili dijeljenjem površina)</li> <li>Alternative paralelnim pravcima</li> <li>Trake koje uzrokuju trenje i lupanje na površini prometnica</li> </ul>   |
| <b>Raskršća</b><br>Signalizacija koja podržava brža prometna sredstva<br>Velika raskršća (velike udaljenosti pri skretanju)<br>Velike brzine  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prilagodba ili rekonstrukcija raskršća</li> <li>Regulacija brzine svih tokova</li> <li>Izdvajanje biciklista prije raskršća (prijelaz izvan raskršća)</li> <li>Periodizacija prometne signalizacije</li> </ul>  |
| <b>Teškoće pri skretanju</b><br>Biciklisti koji skreću desno, sijekajući prometne trake<br>Biciklisti koji se kreću ravno, dok ostali tokovi skreću desno ili lijevo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kod miješanih tokova regulirati brzinu kretanja</li> <li>Implementacija traka kojima se biciklisti izvode iz raskršća</li> <li>Razlikovanje raskršća (biciklistička infrastruktura izdvojena iz prometa motornih vozila)</li> </ul>   |
| <b>Nedostajuća, parcijalna ili zbujujuća prometna signalizacija</b><br>Nedosljednost signalizacije odražava se na disciplinu sudionika u prometu  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiranje politika i standarda kvalitete biciklističke infrastrukture, u kontekstu cestovnog prometa</li> <li>Minimiziranje posebne signalizacije u <i>home</i> zonama</li> </ul>   |
| <b>Blizina teretnih vozila i autobusa</b><br>Posebno prilikom skretanja<br>Brza vozila stvaraju potisak zraka<br>Putnici koji se iskrcavaju ili ukrcavaju   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posebne površine za teretna vozila i autobuse</li> <li>Tampon zone (veća udaljenost) između prometnih traka</li> <li>Prilagođeno dizajniranje autobusnih stanica</li> </ul>   |
| <b>Obilasci</b><br>Prekid kontinuiteta u kretanju   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kretanje biciklista u suprotnom smjeru</li> <li>Biciklističke trake kroz raskršća</li> </ul>  |
| <b>Nedostatno provođenje prometnih zakona</b><br>Prolazak kroz crveno svjetlo<br>Nepoštivanje ograničenja brzine<br>Zadiranje automobila na biciklističke površine<br>Pješaci koji koriste biciklističku infrastrukturu | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poboljšanja zakona, regulativa</li> <li>Provođenje zakona</li> <li>Separacija tokova</li> <li>Definiranje vremena za parkiranje, dostavu</li> <li>Produženo trajanje zelenog svijetla za bicikliste</li> <li>Edukativne kampanje prema različitim sudionicima u prometu</li> </ul>                |
| <b>Vidljivost biciklista u prometu</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija biciklista i vozača motornih vozila</li> <li>Primjena svjetala, reflektirajući elemenata i zvona na biciklima</li> <li>Prostor za bicikliste, kojima se izvode ispred motornih vozila na raskršćima</li> <li>Izbjegavanje rješenja koja bicikliste dovode u mrtvi kut vozača</li> </ul> |
| <b>Prevladavajući učinak prometa i parkirališta</b><br>Općenita prisutnost i ponekad nepredvidivo kretanje<br>Smanjene javne površine za društvene namjene (igrališta, parkovi)<br>Buka, zagađivanje                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integracija i efikasnost sustava javnog prijevoza</li> <li>Smirivanje prometa</li> <li>Više zona zatvorenih za motorna vozila</li> <li>Provođenje mjera smanjivanja potreba za parkiranjem</li> </ul>   |
| <b>Loši uvjeti na prometnim pravcima</b><br>Oštećenja površine, kanali<br>Staklo, mokro lišće<br>Ulični „namještaj“ – klupe, štandovi, stupovi rasvjete   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redovito održavanje</li> <li>Uklanjanje namještaja u zonama gdje bi tokovi motornog vozila mogli potisnuti bicikliste prema istom</li> <li>Definiranjem pješačkih i biciklističkih površina potrebno je eliminirati ulični namještaj ili ga izmaknuti</li> </ul>                                  |

Dizajn biciklističke infrastrukture neosporno je uvelike ovisan i o karakteristikama prometa motornih vozila u području planirane implementacije te se izbor infrastrukturnih

objekata određuje u odnosu na: intenzitet prometa, broj prometnih traka, prisutnost i intenzitet teretnih vozila i autobusa, brzinu prometnih tokova, te postojanje prijelaza za pješake i ostale skupine ranjivih sudionika u prometu (Schepel i Braakman 2009).

Prometnice kroz naseljeno urbano područje zapravo su ulice grada višestruke namjene, pri čemu prevladavajući utjecaj na dizajn prometne mreže ima karakter okruženja (poslovno, stambeno i sl.), budući ista određuje kvalitetu života stanovnika. Odluka o mobilnosti, odnosno izboru prijevoznog sredstva, uvjetovana je dizajnom prometne infrastrukture kao jednim od najvažnijih momenata. Prijevoz biciklom i pješaćenje su jedina dva načina dostupna svim skupinama korisnika u gradu (Schepel op.cit., 89).

Paralelno sudjelovanje u prometu motoriziranih i nemotoriziranih sudionika je osim mjerama smirivanja prometa, moguće urediti davanjem prednosti prolaska biciklistima na raskršćima<sup>71</sup>, različitim rješenjima svjetlosne signalizacije, implementiranjem kružnih tokova u potencijalno opasnim situacijama, deniveliranjem raskršća, omogućavanjem vožnje biciklom u suprotnom smjeru jednosmjernim ulicama, i drugim. Neovisno o primijenjenom scenariju projektiranja prometnih situacija, svi sudionici moraju bez dvojbi moći tumačiti mjere i rješenja koja su implementirana, kako bi se izbjegle opasne konfliktne situacije.

#### 2.1.2.2. Infrastruktura biciklističkoga prometa u kretanju

Biciklistička infrastruktura prvenstveno podrazumijeva biciklističke staze, ali ovo istraživanje uvažava raspon infrastrukturnih objekata, koji su u javnosti gotovo jedinstveno percipirani, stoga su identificirane razlike među njima. Nekoliko kategorija srodnih infrastrukturnih rješenja, koja predstavljaju osnovu razvoja biciklističke mreže različitih razmjera, razlikuju se kako slijedi:

- *biciklističke trake*, najčešće u gradu i prigradu (lokalna mreža);
- *biciklističke staze*, čine mrežu nekog područja (lokalno i regionalno);
- *biciklističke ceste*;
- *biciklističke rute*, tvore nacionalne (međuregionalne) i međunarodne mreže; te
- *biciklistički koridori*<sup>72</sup> kao dijelovi kontinentalnih mreža.

Osnovna razlika biciklističke trake i biciklističke staze je u fizičkoj (ne)odvojenosti od kolnika, odnosno odvojenosti biciklista koji koriste infrastrukturu od tokova motornih vozila, ili izostanku iste. Biciklistička cesta najčešće je rješenje na mirnim lokalnim ulicama, a riječ je zapravo o biciklističkoj stazi veće širine na kojoj se odvija mješoviti promet, uz prednost danu biciklistima. Nacionalne biciklističke rute (iako se termin najčešće koristi u smislu rute kretanja kao neprekinutog putovanja, što ovisi o kontekstu) često su dio većih biciklističkih koridora, kojima se funkcionalno nastoje povezati određene kontinentalne udaljenosti<sup>73</sup>, često tematski povezane.

Podjela je obuhvatila lako razgraničive pojmove, no isti također dolaze u brojnim inačicama. Postoje također i *biciklistički bulevari*, koji su modifikacija ulica smirenog prometa prvenstveno namijenjena kretanju biciklista. Označeni su vertikalnom signalizacijom

<sup>71</sup> Jednostavni načini prilagodbe raskršća biciklistima su: (1) propuštanje biciklista da izvode skretanje u desno dok je na semaforu crveno (ovisi o konfliktnim točkama sa pješacima), (2) postavljanje zaustavne linije za bicikliste 4-5 m ispred one za motorna vozila (tzv. box u kojem biciklisti čekaju zeleno i ostvaruju prednost kroz semaforizirano raskršće) povezane dopunskim biciklističkim trakama kojima biciklisti zaobilaze zaustavljena vozila, ili (3) projektiranje pomoćne trake za preostrojanje biciklista između traka za preostrojanje vozila (PRESTO n.d.b, 2-3).

<sup>72</sup> Valja razlikovati koridore kao prometne pravce velike dužine, često prekogranične, od biciklističkih koridora ili autocesta, kojima se osigurava urbana povezanost, eventualno međugradska, a radi se o najfrekventnijim pravcima na kojima je osigurana prednost biciklista i neometano kretanje.

<sup>73</sup> Da bi ruta postala dio nacionalnog sustava (npr. EU ili SAD-a) mora povezivati dvije ili više saveznih država, državu sa državama izvan unije ili povezivati biciklističke rute u sustavu.



i oznakama na površini, a njihova je svrha dati biciklistima prednost prolaza na raskršćima s prometnicama (Buehler i Puchler, *Big City Cycling in Europe, North America, and Australia* 2012b, 300), odnosno dionice kretanja učiniti dužima i neprekinutima. Istraživanja (Minikel op.cit.) pokazuju kako su bulevari sigurnija alternativa za bicikliste od vožnje biciklističkom infrastrukturom na ili uz arterijalne prometnice. Izlaskom iz naselja biciklistički bulevari postaju biciklističke autoceste i omogućavaju međugradski biciklistički promet.

Oblikovanju biciklističke mreže treba pristupiti uvažavajući prostornu odrednicu – da li se radi o infrastrukturi u naselju ili izvan naselja. Infrastruktura u velikim urbanim centrima primarno je namijenjena lokalnom stanovništvu (za rekreaciju i prijevoz), ali kao i ona u manjim gradovima podrazumijeva balansiranje ponude za potrebe različitih dionika (funkcionalna, rekreativna i turistička namjena). Izvan naselja, infrastruktura gotovo potpuno ima rekreativnu i turističku namjenu<sup>74</sup>.

Osim prostornog kriterija, izbor odgovarajućeg oblika infrastrukture uključuju kategoriju ili namjenu rute te prometnu situaciju što rezultira jasnim *načelima oblikovanja*<sup>75</sup>. Izvan naselja, prioritet je izbjeći konfliktne situacije pa se tokovi odvajaju. U naseljima, potencijalne je konflikte potrebno učiniti uočljivima stoga se primjenjuje kombinacija mjera integracije tokova, moguće i separacije, gdje je nužno (Dufour 2011, 26).

Kompleksnost zadataka koji proizlaze iz biciklističke infrastrukture mora biti usklađena s manje iskusnim biciklistima (Simonsen, Jorgensen i Robbins op.cit., 211). Zahtjevi korisnika ne poštuju nužno hijerarhiju odrednica oblikovanja, ali poštivanje navedenih pretpostavki planerima omogućava uravnoteženje triju faktora biciklističkoga prometa – bicikla, biciklista i vožnje biciklom u odnosu na infrastrukturu. Kuijper i Braakman (op.cit.) taj odnos svode na pretpostavke uspješne implementacije infrastrukture u smislu korištenja budući biciklistička infrastruktura mora odgovoriti na zahtjeve potražnje, u protivnom se neće koristiti.

Stvaranje biciklističke infrastrukture je izazov lokalne vlasti i politike, na razini kojih se definira razvoj i implementacija adekvatne infrastrukture te time rasterećuje prometni sustav, potiče aktivna mobilnost stanovnika i ostale koristi promjene modaliteta ka održivim oblicima prijevoza. Pregled oblika biciklističke infrastrukture u kretanju je dan tablicom u prilogu 1.

*Biciklističke trake* se lako, brzo i jeftino implementiraju te zahtijevaju manje prostora od biciklističkih staza. Sigurnost biciklista ovisi o kvaliteti (implementacije) biciklističke trake, posebno o širini iste te regulaciji prometa na prometnicama na kojima se trake postavljaju<sup>76</sup>. Udaljenost od rubnika i od parkiranih vozila su ključni faktori zaštite biciklista u trakama (Furth op.cit., 126) od tzv. *dooring-a*<sup>77</sup> (ibid., 123). Bojenje traka jarkom bojom uz

---

<sup>74</sup> Primjeri postojećih gradacija biciklističke turističke infrastrukture pokazuju kako se pojedine dionice razlikuju po težini u nekoliko razreda i pri tome se signalizacija bojom prilagođava stupnju zahtjevnosti rute. Sličan primjer postoji u Istri gdje su biciklističke staze grafički (bojom i linijama) određene u jednu od triju težinskih kategorija. Iako razlike u nominaciji težine mogu uzrokovati manje nesporazume za biciklističke turiste, to je jednostavno nadići dostupnošću informacija o cijelom rasponu klasifikacije i tumačenju iste.

<sup>75</sup> Biciklističkoj infrastrukturi u nastajanju i razvoju najčešće se pristupa evaluacijom kvalitativnih odrednica, koje uporište imaju u tzv. nizozemskom modelu, a definirane su kao: (1) atraktivnost, koja podrazumijeva infrastrukturu prilagođenu okruženju, lako dostupnu i jednostavnu za korištenje, tehnički ispravnu i stvarno korištenu; (2) uгода (udobnost), i u pogledu kvalitete površina za kretanje, zaštite od vremenskih utjecaja, ali i izbjegavanja konfliktne situacije s ostalim skupinama sudionika u prometu; (3) sigurnost, budući su biciklisti ranjivi sudionici u prometu; (4) izravnost, čime se ne produžuje trajanje putovanja (izbjegavaju se obilasci); te (5) cjelovitost (umreženost), što znači dobru povezanost polazišne i odredišne točke infrastrukturom, uz dobru povezanost s javnim prijevozom i sigurnim parkiralištem na početnoj ili odredišnoj točki (ibid.). Ukoliko se dizajniranom infrastrukturom ne uvažavaju minimalni zahtjevi u bilo kojoj od pet odrednica, potrebno je modificirati implementirana rješenja.

<sup>76</sup> Nizozemski *Design Manual for Bicycle Traffic* determinira postojanje biciklističkih traka isključivo na prometnicama s dvije prometne trake i bez prostora za parkiranje uz iste.

<sup>77</sup> Nalet biciklista na otvorena vrata parkirano automobila/na parkiranoj se vozilu naglo otvaraju vrata, kojima biciklist biva udaren i srušen.

implementaciju *tampon zona (buffered lanes)* pridonosi uočljivosti i sigurnosti biciklista. Izostanak fizičke separacije omogućava lakše održavanje i čišćenje površine, a ukoliko se pojave prepreke, biciklistima je olakšano zaobilazanje (Hook op.cit., 27).

Implementacija *biciklističkih staza* je ograničena potrebom zadiranja u javni prostor i financijskim sredstvima za implementaciju. Iako je sigurnost veća u odnosu na biciklističke trake na neprekinutim dionicama, opasnost je veća na raskrižjima. Izbjegavanje potencijalnih konfliktnih zona između različitih tokova u tim situacijama realizira se postavljanjem biciklističkih semafora ili davanjem prednosti biciklistima na raskrižjima s cestama nižeg značaja. Biciklističke staze crpe određene prednosti iz fizičke separacije od prometa motornih vozila, rjeđe se na njima parkiraju automobili ili ih koriste motociklisti, pružaju veći osjećaj sigurnosti korisnicima, smanjuju moguće konflikte s motornim vozilima i broj nesreća, a rast broja korisnika proizlazi iz samo-generirajućeg ciklusa (ibid.).

Na *biciklističkoj cesti* je vizualno naglašena brojčana nadmoć biciklista, kojih treba biti minimalno dvostruko više nego automobila. Izgledaju kao široke biciklističke staze, njima je dozvoljen promet motornim vozilima, no biciklističke trake zauzimaju najveći dio površine prometnice, bilo da se nalaze u njezinom središnjem ili u rubnim dijelovima. Razlike u pozicioniranju tokova biciklista u odnosu na vozila podrazumijevaju razlike u obilježavanju biciklističkih traka na prometnicama, odnosno njihovom označavanju i bojenju, te razlike u širini prometnice i u širini biciklističke trake. Svaki od pojavnih oblika je ostvariv u korelaciji s jednosmjernim ili dvosmjernim prometom vozila.

Razvoj biciklističkoga prometa i biciklističkoga turizma zahtijeva planiranje prostorne namjene, projektiranje odgovarajućih rješenja, implementaciju infrastrukturnih unapređenja paralelno s promotivnim aktivnostima stvaranja mreže. Sve faze infrastrukturnog razvoja biciklističkoga prometa uporište nalaze u metodologiji dizajniranja biciklističkih ruta. Cilj je svake strategije razvoja realizacijom nacionalnog okvira omogućiti stvaranje biciklističke mreže i potaknuti upotrebu bicikla te kapitalizaciju realnih mogućnosti ove alternative motornom prometu<sup>78</sup>.

Pri stvaranju mreža neizostavna je koordinacija lokalnih, regionalnih i nacionalnih interesa i propisa, praćena vrednovanjem različitih alternativa u kontekstu planiranog razvoja, potpomognuta iskustvima dobre prakse. Prije adresiranja infrastrukture za mirovanje, valja istaknuti kako turistička valorizacija biciklističke infrastrukture uvelike ovisi o prometnoj i turističkoj signalizaciji, označenosti dionica i dostupnosti informacija o postojećoj infrastrukturi u području putem različitih medija. Praksa pokazuje kako turističke destinacije ne shvaćaju u potpunosti važnost unificirane, jednostavne, vidljive i razumljive signalizacije što kod turista izaziva reakcije zbunjenosti i nesnalaženja, poput primjene različitih prometnih znakova u dvama susjednim područjima. Koridori europske mreže *EuroVelo* unificirano su obilježeni bez obzira na nacionalne, regionalne ili lokalne običaje, što je definirano posebnim dokumentom (Velobüro 2010).

---

<sup>78</sup> Primjeri dobre prakse iznjedrili su nekoliko mehanizama za savladavanje prepreka u implementaciji: (1) zakonska regulativa kojom je implementacija biciklističke infrastrukture dio obveze izvođača pri izgradnji cestovne infrastrukture, (2) prilagođavanje smjernica stvaranja biciklističke infrastrukture, ne preferirajući nužno rješenja najviše razine separacije, (3) regulativa vezana uz prostorno planiranje, kojom projekti izgradnje moraju uvažiti i potrebe biciklista te određene površine rezervirati za njihovo korištenje, (4) vezivanje izgradnje biciklističke infrastrukture uz infrastrukturne projekte, npr. izgradnju infrastrukture za obranu od prirodnih nepogoda, oživljavanje zapuštenih kanala ili obnovu pločnika, u okviru kojih se paralelno gradi infrastruktura za bicikliste, te (5) namjensko financiranje nacionalno, regionalno i lokalno (Furth op.cit., 133-135).

### 2.1.2.3. Infrastruktura biciklističkoga prometa u mirovanju

Dostupnost parkirališnih prostora odražava se na lokalnu ekonomiju. Parkirališta za automobile ohrabruju upotrebu istih i zauzimaju velike površine. Negativni utjecaj prometa na okruženje nerijetko je posljedica vozača, koji kruže u potrazi za slobodnim ili jeftinijim parkirnim mjestom.

*Upravljanje parkiranjem* čini skup mjera prometne politike, kojima se nastoji postići ravnotežu potražnje i ponude parkirališnih mjesta, upravljajući kapacitetom sa šireg aspekta upravljanja mobilnošću, što jamči održivost prometnoga sustava grada. Parkiranjem se upravlja uz različite mjere<sup>79</sup> osiguranja efikasnosti postojećih kapaciteta, u funkciji prihvatljivosti za okruženje. Integracija upravljanja parkiranjem s drugim mjerama upravljanja prometom i mobilnošću je sposobna generirati sinergijske učinke za kvalitetu okruženja kroz:

- *Mogućnost pješaćenja* (uređenje pješačkih površina između parkirališta i odredišta potiče hodanje do krajnjeg odredišta, smanjujući potrebu za parkiranjem u neposrednoj blizini<sup>80</sup>).
- *Ograničenje pristupa motornim vozilima*, čime prostor postaje atraktivniji, a poslovni rezultati malih trgovaca i obrtnika bolji.
- *Poboljšanja javnog prijevoza* (cijena parkiranja veća od cijene dnevne prijevozne karte javnim prijevozom potiče korištenje javnog prijevoza; povećanje prihoda prijevoznika implicira povećano investiranje u kvalitetu usluge javnog prijevoza).

*Politika biciklističkoga parkiranja* je integralni dio upravljanja prometnom potražnjom. Zbog toga je određena mjerama restrikcije (npr. izgradnja kvalitetne infrastrukture) uravnoteženima s mjerama poticanja (npr. ograničenje prometa motornih vozila u centru grada) biciklizma. Biciklistička parkirališta dolaze u različitim pojavnim oblicima<sup>81</sup>, a u svima uvelike određuju integraciju biciklizma u prometni sustav destinacije i udio prometnoga modaliteta. Postojanje biciklističkih parkirališta podupire alternativu automobilskog prijevoza i ukazuje na razinu razvijenosti destinacije u pogledu uvjeta i okruženja za bicikliste. Ponudena usluga varira od malih i jeftinih instalacija koje omogućavaju parkiranje, do nadziranih i automatiziranih sustava (Infrastruktura: Sustavi za parkiranje i pohranu bicikala n.d.). Razina usluge usko je vezana uz vrijeme korištenja, doba dana, i dužinu trajanja.

Očito je da se *natkrivena i nenatkrivena parkirališta* razlikuju u postojanju zaštite od vremenskih uvjeta. Natkrivenost varira od parcijalne natkrivenosti do parkirališta u zatvorenom prostoru. Obično se primjenjuje pravilo natkrivenosti 60–80% kapaciteta (Beim 2010b) jer najava lošeg vremena ili stvarne padaline smanjuju potražnju. Prostor je opremljen različitim tipovima stalaka za bicikle, pri čemu je važno da omogućavaju naslanjanje i zaključavanje čitavog bicikla uz stalak<sup>82</sup>. Stalci su namijenjeni jednom ili dvama biciklima istovremeno. Neki stalci (tzv. tosteri) imaju veći kapacitet. Nenatkrivenim parkiralištima

---

<sup>79</sup> Mjere su: najbolja parkirna mjesta ili besplatno parkiranje za električne automobile, poticanje *park&ride* sustava, gradiranje cijene parkiranja, ograničenje najvećeg dopuštenog broja parkirnih mjesta za tvrtke i sl. U Japanu osoba mora dokazati posjedovanje parkirališnog prostora kako bi smjela kupiti automobil.

<sup>80</sup> Dok je kraće parkiranje povezano sa preferencijom blizine parkirališta odredištu, cjelodnevno parkiranje produžuje zonu tolerancije do 100 m (Infrastruktura: Parkiranje bicikala u središtu grada n.d., 7).

<sup>81</sup> Biciklistička parkirališta se razlikuju prema kvaliteti usluge na slijedeće pojavne oblike: (1) nenatkrivena ili natkrivena parkirališta, (2) čuvana parkirališta, (3) spremnici za bicikle, (4) kavezi za bicikle (spremišta), te (5) biciklističke stanice (Pucher i Buehler 2012b, 161-162, 167-171).

<sup>82</sup> Za razliku od rješenja koja uključuju fiksiranje jednog kotača (tzv. *bike killers*) standardizirano rješenje je *Sheffield Stand* (Sustrans n.d.a), struktura oblika obrnutog slova U pričvršćena za tlo, otporna na vremenske uvjete i zahtijeva minimalno održavanje.

smatraju se i rezervirane javne površine za parkiranje bicikala, obilježene oznakama na tlu (Infrastruktura: Sustavi za parkiranje i pohranu bicikala n.d., 2).

*Čuvana parkirališta* podrazumijevaju postojanje čuvara, i/li video nadzor, kako bi se spriječila krađa bicikala. U većini se slučajeva takva usluga naplaćuje.

*Spremnici za bicikle* su konstrukcije nalik na kutije za bicikl u metalnoj ili plastičnoj izvedbi, namijenjene za jedan ili više bicikala istovremeno (za zatvorene grupe korisnika), najčešće dostupne uz mjesečnu pretplatu, iako novija tehnološka rješenja i elektronske brave omogućavaju i dnevno korištenje. Pojedinačni su spremnici lako prenosivi pa ih je moguće seliti prema koncentraciji potražnje ili se na takva mjesta postavljaju veći spremnici. S druge su strane prostorno zahtjevni i vizualno degradirajući (Infrastruktura: Sustavi za parkiranje i pohranu bicikala n.d., 5).

*Kavezi* su parkirališni prostori ograđeni žičanom ogradom, namijenjeni za prihvatanje velikog broja bicikala istovremeno. Funkcioniraju na bazi elektroničkog ključa, koji je dostupan svima čiji je bicikl parkiran u njima, ali upravo ih to čini pogodnima za krađu te se stoga primjenjuju za zatvorene grupe korisnika. Kavezi su jeftiniji i zahtijevaju manje prostora od postavljanja pojedinačnih spremnika te su stoga više u upotrebi.

*Biciklističke stanice* pružaju potpunu uslugu biciklistima, što ih čini najvišom razinom biciklističkoga parkirališta. U pravilu se radi o nadziranom spremištu na stanicama javnog prijevoza s dodatnim sadržajima (Infrastruktura: Biciklistička infrastruktura na intermodalnim stanicama n.d.a, 4). Osim parkirališnog prostora, stanice nude mogućnost najma bicikla, popravka, kupnje rezervnih dijelova i opreme, pranja bicikla, tuševa i svlačionice za bicikliste te informacije, uz osobni kontakt s zaposlenicima, negdje i pravno savjetovanje. Raspon usluga i upravljanje se razlikuju od slučaja do slučaja. Biciklističkim stanicama upravljaju privatna poduzeća, lokalne vlasti, javne agencije, udruge ili željezničko poduzeće (ibid., 5).<sup>83</sup>

Prostorne zahtjeve biciklističkoga parkirališta moguće je odrediti kroz minimalne uvjete za parkirna mjesta, bazirane na prosječnom biciklu za odrasle (tablica 4). Postojeći standardi definiraju kapacitet prema načelu 1 bicikl – 1 metar kvadratni (Sustrans n.d.a, 3).

**Tablica 4.** Prostorni zahtjevi biciklističkoga parkirališta (izrada autorice prema PRESTO n.d., 8)

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Dužina parkirnog mjesta (dubina) | 2 m (min. 1.8 m)  |
| Širina parkirnog mjesta          | 0.65 m  |
| Širina prilazne staze            | 1.8 m (pri većem kapacitetu 3 do 3.5 m za potrebe dvosmjernog kretanja) |
| Površina potrebna svakom biciklu | 1.8 m <sup>2</sup>  |

Osim paralelnog pozicioniranja, mjesta za bicikle mogu biti u formi više razina, sustava za naizmjenično parkiranje u dvije razine, te nagibnih sustava, gdje se bicikli parkiraju pod kutom od 45° (Infrastruktura: Sustavi za parkiranje i pohranu bicikala n.d., 8).

Parkiralište za bicikle smatra se uspješnim ukoliko odgovara ciljevima biciklističke prometne politike, i zahtjevima potražnje u pogledu odgovarajućih vrsta implementiranih objekata (Spape i Godefrooij 2009). Planiranje parkirališta za bicikle mora uvažiti četiri bitne komponente uspjeha implementiranog rješenja, a one su: *lokacija, pristupačnost, sigurnost i dizajn* (Sustrans 1998). Kvaliteta infrastrukture može se jamčiti oznakom kvalitete (ibid., 112), odnosno standardizacijom usluge (npr. *FietsParKeur* u Nizozemskoj), čime su uvaženi i

<sup>83</sup> Osim opisanih biciklističkih stanica, čiji rad ovisi o zaposlenicima, Japan je uveo potpuno automatizirane biciklističke stanice sposobne prihvatiti tisuće bicikala. Bicikl se rotirajućim dizalom ili pokretnom trakom prenosi do mjesta parkiranja, a korisnik se identificira na temelju smart kartice. Proces pohrane ili preuzimanja bicikla traje kraće od minute. Iako automatizirani, ulični sustavi pohrane nemaju mogućnost opsluživanja većeg broja ljudi istovremeno pa se u vršnim satima postupak produžava.

ranije definirani kriteriji uspjeha infrastrukturnih rješenja, ali i potreba da se cijeli *transportni lanac (chain of transport)* optimizira – od polazišta do odredišta i duž rute kretanja<sup>84</sup>.

Problematičnima se smatraju točke transportnog lanca koje potiču ili generiraju veliki broj tokova biciklista (centar grada, trgovački centri, stanice javnog prijevoza, stambene zone, poslovna središta, škole i fakulteti, različiti događaji, manifestacije, turističke atrakcije, ugostiteljski objekti i dr.). Dizajn podrazumijeva rješenja koja onemogućavaju krađu i vandalizam, jednostavna su za upotrebu i ne oštećuju bicikl.

Nedostatak parkirališta često je faktor odvratanja potencijalne potražnje od prijevoza biciklom. Postojanje odgovarajućih parkirališnih kapaciteta sprječava ostavljanje bicikala po javnim površinama ili tzv. onečišćenje biciklima (*bicycle pollution*). S obzirom na ciljnu skupinu korisnika, implementirana rješenja trebaju se bazirati na analizi *jednokratnog trajanja parkiranja i dnevnih oscilacija*.<sup>85</sup> Cijena parkiranja koju snosi korisnik ovisi o troškovima izgradnje infrastrukture, održavanja, signalizacije, nadzora/ sigurnosti, osoblja i informiranja javnosti (Pardo i Sagaris 2009, 138).

Jednako kao na odredištu, parkiranje na polazišnoj točki je važno. Osim na stanicama javnog prijevoza, prostor za pohranu bicikla izuzetno je važan u stambenim zonama, u kojima je zaustavljanje duže i češće noću. U nedostatku prostora parkirališnim je potrebama biciklista u stambenim zonama moguće doskočiti implementacijom zajedničkih prostora za pohranu bicikala, u formi spremišta ili tzv. bubnjeva<sup>86</sup> koji moraju zadovoljiti uvjete blizine mjestu stanovanja<sup>87</sup>, lake dostupnosti i sigurnosti. Zajednički prostori podrazumijevaju registraciju korisnika, naplatu godišnje pristojbe za korištenje i održavanje.

Parkirališni kapaciteti povećavaju mobilnost biciklista i doprinose urbanom oblikovanju ili obnovi, razmjerno su jeftina infrastrukturna rješenja (PRESTO n.d.a, 8)<sup>88</sup>, a na mjesto jednog vozila je moguće je parkirati više bicikala (Godefrooij, de Jong i Rouwette 2009, 22).

Općenito, učinkovita biciklistička parkirališta trebaju adresirati potrebe postojeće i latentne potražnje<sup>89</sup>, te zahtjeve prometnoga sustava. Dostupnost i rasprostranjenost kapaciteta za bicikliste određuje učinkovitost prometnoga sustava utjecajem na njegovu dimenziju multimodalnosti. Kao odredište turista, destinacije moraju uvažiti i ovu skupinu korisnika prilikom definiranja kapaciteta i analize varijabli korištenja, koje određuju tip parkirališta na pojedinoj lokaciji. Upravljanje parkirališnim kapacitetom za bicikliste u turističkoj destinaciji se odražava na kvalitetu i atraktivnost destinacije.

Prometni sustav destinacije svojim oscilacijama opterećuju tokovi turista. Biciklistički promet je manje invazivni način kretanja i alternativa lokalnom stanovništvu i posjetiteljima. Budući

---

<sup>84</sup> Faktori udaljenosti, cijene i kvalitete su dio analize (ibid., 119) svake točke u transportnom lancu, primjenom koje se osigurava uravnoteženje ponude i potražnje na različitim lokacijama. Odgovaranje na zahtjeve biciklista uvažava parkirališne kapacitete na polaznim i odredišnim točkama, te na potencijalnim stajalištima duž rute kretanja pojedinca što se sagledava kroz blizinu navedenim točkama, sigurnost kapaciteta, zaštitu od vremenskih uvjeta, cjenovnu dostupnost te lakoću korištenja (ibid., 114-115).

<sup>85</sup> Za kratka su zaustavljanja dovoljni stalci, srednja (tijekom radnog vremena) traže veću razinu zaštite i sigurnosti, a dugo parkiranje (najčešće tijekom noći) pretpostavlja najvišu sigurnost pohranjenih bicikala. Potreba za dužim parkiranjem dozvoljava povećanje udaljenosti parkirališta od odredišta, ako su ista jeftinija ili besplatna za korisnike.

<sup>86</sup> „Bubnjevi“ su zajednički spremnici za 5-8 bicikala, postavljeni na ulicu. Bicikle štite od krađe, vandalizma i vremenskih uvjeta, a konstrukcija zauzima jedno parkirno mjesto. Nabavna cijena je prilično visoka s obzirom na ograničeni broj korisnika (Infrastruktura: Parkiranje bicikala u stambenim četvrtima n.d., 3).

<sup>87</sup> Najprihvatljivija udaljenost je do 75 m (Infrastruktura: Parkiranje bicikala u stambenim četvrtima n.d., 3).

<sup>88</sup> Sigurno biciklističko parkiralište je do 300 puta jeftinije od automobilske (ECF n.d.c). Parkirno mjesto za bicikl košta 100 eura u odnosu na 3000 eura za automobilske, natkriveno mjesto 1000 eura u odnosu na 8000 eura, a stvaranje garaže pokazuje 3000 u odnosu na 16000 eura (German Institute of Urban Affairs n.d.e)

<sup>89</sup> Popunjenost kapaciteta veća od 80% ukazuje na podkapacitiranost, dok manja od 50% na prekapacitiranost (Infrastruktura: Parkiranje bicikala u središtu grada n.d., 4).

ponuda za biciklističke turiste proizlazi iz prometne usluge, prometnim tokovima biciklista upravlja se pomoću biciklističke infrastrukture, koja u raznim formama zadovoljava postojeću i generira novu potražnju. Infrastruktura potiče razvoj biciklizma u zajednici, jednako kao i biciklizma u formi sportskoga turističkoga proizvoda na osnovi stvaranja preduvjeta za različite modalitete kretanja. Navedeno je predmet analize u nastavku.

## 2.2. Determinante razvoja i pojavnici oblici biciklizma, svakodnevno i u turizmu

Udio biciklističkoga prometa u biciklističkim gradovima Europe prelazi jednu trećinu<sup>90</sup>. Biciklistički promet za razliku od drugih prometnih modaliteta pokazuje ekonomsku, ekološku i društvenu korist u konkuriranju osobnom automobilu i javnom prijevozu u gradskim područjima. Primarno je postojanje biciklističke kulture u području povezano sa stvaranjem biciklističke infrastrukture, koja potom postaje predmet ponude promocijom u turizmu. S obzirom da biciklistički turizam objedinjava prijevozu, rekreativnu i sportsku namjenu bicikla, te kako je samo putovanje parcijalni ili primarni razlog za kretanje biciklom, višestruka uloga bicikla u turističkim kretanjima zahtjeva da i kontekst same aktivnosti, primarno infrastruktura, bude tome primjeren.

S obzirom na istaknutu međusobnu zavisnost biciklističkoga prometa i turizma, ta se veza elaborira istraživanjem uloge infrastrukture i promocije biciklizma kao dvije determinante razvoja biciklističkoga prometa, a time i turizma, adresirane naslovom 2.2.1. Pojavnici oblici biciklističke aktivnosti međusobno se ne isključuju, a njihova analiza u poglavlju 2.2.2. omogućava identifikaciju veze aktivnosti u domicilu i turističkoga ponašanja biciklista.

### 2.2.1. Infrastruktura i promocija biciklističkoga prometa u odnosu na turizam

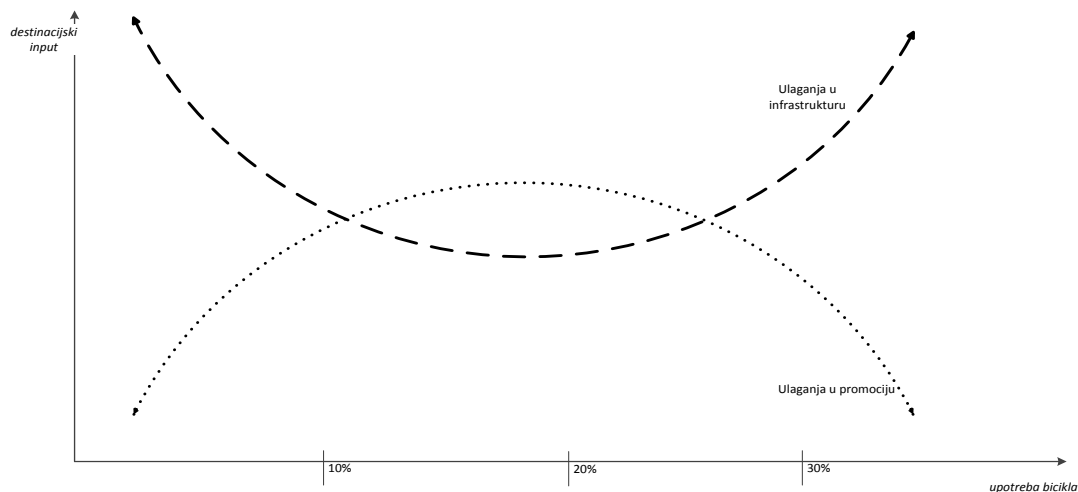
Ne postoji univerzalni model razvoja biciklizma, koji bi odgovarao svakoj destinaciji. Iste mjere i instrumenti neće imati jednaki utjecaj u različitom okruženju, stoga svaki grad treba pronaći vlastitu ravnotežu u odnosu infrastrukturnih i promotivnih intervencija (slika 10) te oblikovati viziju i strategiju kontinuirano prateći rezultate<sup>91</sup>.

Drugačije su kombinacije primjerene destinacijama u početnoj fazi razvoja, destinacijama u usponu i destinacijama koje prednjače u ponudi za biciklističke turiste. U različitoj fazi razvoja biciklizma u destinaciji udio promocije i infrastrukture u razvoju je promjenjiv. U početnoj i naprednoj fazi razvoj se nastoji potaknuti primarno infrastrukturnim mjerama i omogućiti sigurnu vožnju biciklom, dok u prijelaznoj fazi, kada je potrebno potaknuti što više ljudi na aktivnost, promocija ima ključni značaj, ali se mjere promocije i infrastrukture dopunjuju (Dufour 2010, 9). U destinacijama razvijenog biciklizma bicikliste nije potrebno uvjeravati, potrebno je osigurati kontinuitet njihova sudjelovanja u aktivnosti, pri čemu je naglasak na kvalitetnom unapređenju infrastrukture (BYPAD project op.cit., u okviru "Cycle use as indicator for package of cycling measures"), budući zahtjevima korisnika dominiraju udobnost i atraktivnost infrastrukture (Dufour 2010, 11-14).

---

<sup>90</sup> Udio biciklističkog prometa u mobilnosti stanovništva nekog područja smatra se relevantnim faktorom determiniranja radi li se o biciklističkom (*cycle-friendly*) gradu ili ne. Više od polovice građana EU (52.9%) izabire osobni automobil kao primarno sredstvo prijevoza (The Gallup Organization 2011, 8), a udio automobila nadmašuje javni prijevoz (21,8%), hodanje (12,6%) i korištenja bicikla (7,4%) zajedno (ibid, 5).

<sup>91</sup> Strateškim dokumentima na nacionalnoj se razini kvantificiraju ciljevi i određuje kontekst realizacije istih.



**Slika 10. Odnos infrastrukturnih unapređenja i promocije (BYPAD project 2008)**

Stvaranje ili unapređenje biciklističkoga podsustava u prometnom sustavu određenog grada u većini se slučajeva događa zbog brojnih potencijalnih dobrobiti prometnoga oblika, ali ponekad se radi o načinu prikrivanja neuspjelih pokušaja unapređenja ostalih prometnih podsustava kao alternativa osobnom automobilu (Castillo-Manzano i Sanchez-Braza op.cit.). Najbolji način promocije infrastrukture je korištenje iste od skupina kojima je namijenjena. Višestruke mogućnosti jedinstvene mreže biciklističke infrastrukture su predmet poglavlja 2.3.3.1., dok je promocija biciklizma kao prometnoga i rekreativnog sredstva u gradovima istražena u poglavlju 2.3.3.2.

#### 2.2.1.1. Infrastruktura biciklističkoga prometa i turizma

Infrastruktura je definirana s aspekta biciklističkoga prometa. Kao nadgradnju, valja razmotriti sve usluge koje se vežu uz postojanje infrastrukture za bicikliste, koji su izvan svog domicila i trebaju mnogo više od podloge za vožnju i prostora za parkiranje bicikala. Dosadašnja praksa pokazuje kako bez obzira na motivaciju korisnika, uspješna implementacija biciklističke infrastrukture ne ovisi isključivo o jednoj ciljnoj skupini<sup>92</sup>. Ulaganja u biciklističku infrastrukturu moguće je vratiti u manje od dvije godine (European Economic and Social Committee 2010, 10).

Iako se ovim istraživanjem infrastruktura promatra zbirno, evidentno je postojanje infrastrukturnih specifičnosti s obzirom na vrstu biciklizma (najčešće cestovni i brdski) što se odražava kroz površinu infrastrukture (tip podloge za kretanje), investicijsku zahtjevnost, okruženje kojim prolazi te sadržaje i usluge koje nudi. Bitno je istaknuti kako planiranje infrastrukture u gradovima prvenstveno podrazumijeva cestovnu granu biciklizma, iako se ravnim površinama (betonskim, asfaltnim) moguće kretati različitim sredstvima.

Infrastruktura brdskog biciklizma ima primarno turističku namjenu, koristi komparativne prednosti okruženja i ne zahtjeva mnogo ljudske intervencije. Dakle, iako ima svoje specifičnosti, infrastruktura brdskog biciklizma uzeta je u obzir u daljnjem tijeku doktorskoga rada, ali ovisno o kontekstu poglavlja biva više ili manje istaknuta. Infrastruktura brdskog biciklizma je posebno važna za biciklističke hotele smještene u velikim prirodno prepoznatljivim regijama (na primjer, Alpe), gdje su destinacije predstavljene malim urbanim sredinama u pretežno ruralnom okruženju i ne postoje preduvjeti stvaranja urbanog

<sup>92</sup> U Češkoj se bicikli koriste i za odlazak na posao i za rekreaciju, a njihova upotreba nije međusobno isključiva. Vlasti prepoznaju razvoj biciklističke mreže kao utjecajni faktor za obje skupine te se razvija dobro povezana biciklistička mreža. Širenje informacija prepoznato je u svojstvu faktora utjecaja zbog čega je važan pregled biciklističke mreže dostupan pomoću sučelja prilagodljivog korisniku i GIS baze (Bil, Bilova i Kubeček 2012).

prometnoga sustava. Ipak, prometno planiranje integrirano u turistički razvoj dozvoljava stvaranje lanaca mobilnosti, sustava aktivne mobilnosti ili regionalnih sustava javnog prijevoza (uključujući i biciklistički).

Biciklistička infrastruktura u kontekstu turizma podrazumijeva mrežu dobro označenih (po mogućnosti unificirano) objekata<sup>93</sup>, popraćeno informativnim punktovima o sadržajima i atrakcijama uz određenu dionicu, opremljenima za zaustavljanje i odmor, okrpju, pranje i popravke, te povezanih s turističkim atrakcijama. Svaka mreža biciklističke infrastrukture posjeduje smjernice za označavanje, u kojima su specificirani detalji dizajna oznaka, koje informacije i u kojem obliku moraju sadržavati, na kojoj visini i na kojoj međusobnoj udaljenosti se postavljaju, tko je odgovoran za postavljanje i održavanje i slično.

S turističkoga aspekta, infrastrukturu je najlakše pojmiti kartografskim prikazom (raznih formata i oblika), koji omogućava planiranje kretanja i izbor između dostupnih alternativa. Kretanje je moguće prilagoditi podlozi, dužini i težini pojedine rute, dijeljenju infrastrukture s ostalim oblicima prometa, dostupnosti pojedinih sadržaja, atraktivnostima u području i topografskim karakteristikama, što je uz ostale elemente donošenja odluke vidljivo iz karata biciklističke infrastrukture za neko područje.

Od dodatnih informacija koje je moguće uključiti u kartu područja ili u informativne brošure za bicikliste su podaci o lokalnom stanovništvu, običajima i načinu povezivanja s lokalnom zajednicom, zatim informacije o kulturnim događajima u području, o autentičnim i autohtonim proizvodima i proizvođačima, o flori i fauni područja, o pravilima ponašanja i kulturološkim specifičnostima ophođenja, te mnoge druge koje je potrebno utvrditi ispitivanjem potražnje. Praćenjem distribucije biciklista u području je također moguće utvrditi interesna područja.

Kako bi informacija koju prenose biciklističke karte bila potpuna, karte moraju sadržavati informacije o vrstama smještaja, ugostiteljskim objektima, razinama zahtjevnosti biciklističke infrastrukture, o tehničkim karakteristikama i opasnim točkama na dionicama, informacije o zaštićenim prirodnim područjima i područjima kojima je dozvoljeno samo proći biciklom bez zaustavljanja, te o područjima u kojima vožnja biciklom nije moguća ili nije dopuštena (Simonsen, Jorgensen i Robbins, *Cycling Tourism op.cit.*, 97). Od *usluga vezanih uz infrastrukturu* biciklističke karte uključuju i informacije o trgovinama, iznajmljivačima i servisima bicikala, trgovačkim uslugama, te ponudi događaja i drugih sadržaja uz put.

Trgovine biciklističke opreme, odjeće i dodataka spadaju u rang najvažniji specijaliziranih usluga, jednako kao servisi bicikala. Informaciju o njima potrebno je učiniti dijelom biciklističke karte, a trebaju ih distribuirati i smještajni objekti te ostali pružatelji usluga u području kojim staza prolazi, a koji ciljaju zadovoljiti i biciklističko turističko tržište outputima svoje djelatnosti.

Razvoj oznaka poput *cycle-friendly* ili *bike-friendly* omogućava izdvajanje ponude ugostiteljskih objekata iz mase u određenom području. Od smještajnih objekata se očekuje fleksibilnost u pogledu prihvaćanja gostiju na jednu noć te prostor za manje popravke i pranje bicikala. Usluga transfera prtljage je ponekad u ponudi za organizirane skupine biciklističkih turista, dok individualni gosti problem rješavaju instaliranjem bisaga na konstrukciju bicikla. Transfer gostiju ili *shuttle* prijevoz dio su potpuno osmišljenog proizvoda, također.

Ugostiteljski objekti trebaju se prilagoditi profilu biciklističkih turista u području. Ako se radi o izletnicima, koji većinu turističke potrošnje ostvaruju u segmentu hrane i pića, potrebno ih je marketinškim alatima privući, omogućavajući brzu uslugu, nutritivno balansirani obrok i sigurno mjesto za ostavljanje bicikala, osvijetljeno i vidljivo od strane gosta dok konzumira uslugu. Osobe na višednevnim putovanjima sklone su upoznavanju autentičnosti područja, te je kulturno naslijeđe i povijesnu ostavštinu moguće povezati s izvornom gastronomskom

---

<sup>93</sup> Više od 90% turista koristi označene objekte infrastrukture (Marcussen op.cit., 45).



ponudom. Iako, prehrana ove skupine često je vezana uz objekte u kojima odsjedaju, ako nude uslugu, budući najveću potrošnju ostvaruju u smještajnim objektima.

Trgovine prehrambenom robom su važan sadržaj za turiste na višednevnom putovanju biciklom ili za turiste na dugim dnevnim vožnjama jer nude mogućnost brze okrijepe, povrata energije i nastavka putovanja. Radno vrijeme trgovina više odgovara potrebama biciklista od ugostiteljskih objekata prehrane (počinju raditi ranije), cijene su prihvatljivije, a zadržavanje kraće. Ponuđači trgovačkih usluga mogu se prilagoditi biciklistima u tranzitu isticanjem znakova, postavljanjem biciklističkih stalaka, dijeleći biciklističke karte područja ili na drugi način obznajući pružanje usluga biciklistima.

Kako segmentacija biciklističkih turista pokazuje da su rekreativni biciklisti u većini u odnosu na one koji putuju radi treninga ili natjecanja, moguće je turističku ponudu za taj veliki dio tržišta obogatiti nudeći događaje lokalnog ili regionalnog značaja, s obzirom da biciklističkim turistima omogućavaju upoznavanje kulture, ljudi, običaja i gastronomije uz element zabave, čime se obogaćuje turistički doživljaj kroz čitavu „biciklističku“ sezonu. Ponuda takvih događaja biciklističkim turistima mora uvažiti dostupnost lokacija biciklom, osigurati sigurno parkiranje, te onemogućiti interferenciju tokova biciklista i motornih vozila, posebno u večernjim satima, kada slabija vidljivost utječe na sigurnost.

Uz događaje, uz infrastrukturu biciklističkoga turizma moguće je i potrebno, vezati turističke atrakcije područja. Izgrađene i prirodne atrakcije moraju biti u neposrednoj blizini dionice kretanja i omogućiti prihvat biciklista, a potrebno ih je promovirati duž biciklističke infrastrukture (informativnim tabelama) i/li u okviru biciklističkih karata područja. Nije rijetkost da se čitave dionice biciklističkih ruta u području tematski osmišljavaju i vežu uz interesne točke atraktivne biciklističkim turistima.

Sve segmente turističke ponude za bicikliste potrebno je smjestiti do dva kilometra udaljenosti od dionice kojom se kreću, budući je to maksimalna udaljenost koju su voljni prijeći nakon dnevne vožnje, kako bi koristili ponuđene sadržaje (Regional Tourism Organization 8 2011, 3-8).

Infrastruktura je osnova razvoja, ali ju je potrebno povezati s turističkim sadržajima u destinaciji koja biciklističke turiste prepoznaje kao ciljno tržište, tvoreći cjeloviti turistički proizvod. U skladu s tim valja oformiti partnerstva u destinaciji, koja će činiti okosnicu turističkih opskrbnih lanaca primjerenih zahtjevima tržišnog segmenta fokusiranog na kvalitetu percipiranog iskustva bavljenja aktivnošću od interesa.

S obzirom da je putovanje (kretanje) najveći dio iskustva koje biciklistički turist želi, biciklističku infrastrukturu u destinaciji treba sagledati kao komponentu turističkoga proizvoda te integraciju prijevozne, turističke i rekreativne funkcije svesti na pažljivo planirani i stoga održivi prometni sustav. Stvaranju infrastrukturne mreže prethodi pozicioniranje dionica biciklističke infrastrukture u prostoru. Proces planiranja adresira dostupnost, povezanost, blizinu sadržaja i atrakcija te sigurnost, označavanje mreže otporno na vandalizam, između ostalog (Sustrans n.d.d, 2-3). Da bi infrastrukturna mreža zaživjela kako je planirano, njome je potrebno upravljati, što uključuje informiranje korisnika, održavanje, podizanje kvalitete i stalni nadzor stanja na terenu.

Zanimljivo je primijetiti kako su odlaskom u udaljene destinacije biciklistički turisti skloni upoznavanju ruralnih krajeva ili perifernih područja koja paradoksalno, nisu opremljena za njihov prihvat (Ritchie op.cit., 580). Osim navedenih determinanti, razvoj biciklističkoga turizma podupire i edukacija pružatelja usluga u turizmu.

#### *2.2.1.2. Promocija biciklističkoga prometa i turistička kretanja*

Promocija biciklističkoga prometa usmjerena je prvenstveno na stanovništvo neke regije ili nacije – primarno na funkcionalne bicikliste budući se nastoji potaknuti biciklizam kao oblik

prijevoza. Promocija biciklističkoga prometa može prethoditi ili slijedi stvaranju infrastrukture, a često je usmjerena na pojedine podgrupe u društvu ili marginalizirane skupine najranjivijih sudionika u prometu. Ciljevi promocije su socijalna jednakost i sudjelovanje svih društvenih skupina, istovremeno sa održivošću prometnoga sustava. Povećanje udjela funkcionalnog ili rekreativnog biciklizma odražava se na imidž lokalne zajednice kao destinacije u turističkom smislu, potvrđujući tezu kako je biciklistički promet osnova razvoja biciklističkoga turizma.

Promotivne kampanje potrebno je dizajnirati prema specifičnostima situacije, a ciljeve detaljiziranih planova implementirati uz pomoć dionika u području. Sudjelovanje svih dionika je nužno već u fazi planiranja, s obzirom da se tako osigurava šire prihvaćanje i realizacija planova i projekata, kojima aktivnosti kampanje postaju opipljive, na najučinkovitiji način. Promocija biciklističkoga prometa treba biti prilagođena specifičnostima destinacije u pitanju, iako postoje primjeri dobre i loše prakse iz kojih je moguće crpiti smjernice.

Andersen (2010) smatra kako korištenje masovnih medija zahtjeva prijenos ključnih pojmova slobode, mobilnosti i modernog stila života. Promocija biciklističkoga prometa nastoji osigurati uključivanje u aktivnost, ali i kontinuiranu uključenost postojećih biciklista. Sukladno tome, zadovoljstvo korisnika je ključno te je stoga nužno osigurati povratnu informaciju korisnika biciklističkoga prijevoza. Promotivne kampanje fokusiraju se na odlike infrastrukture i potencijalne koristi za pojedinca i društvo u cjelini te sve više pribjegavaju *online* metodama i instrumentariju zbog jednostavnosti implementacije elemenata evaluacije i ispitivanja korisnika. Za procjenu zadovoljstva na terenu i uspješnosti kampanje/a koriste se tzv. prijevozni kalkulatori dostupni na internetu, brojači prometa (tzv. biciklistički barometri), upitnici na terenu ili web anketiranje korisnika, objava brojki i rezultata te medijska pozornost (ibid.). Širenje primjera dobre prakse omogućava destinacijama primjenu razvijenih alata, bez velikih troškova<sup>94</sup>.

Utjecaj na djecu i učenike je bitan zbog stvaranja navika u djetinjstvu<sup>95</sup>, dok se istovremeno nastoji utjecati na roditelje koji su ključni u promjeni načina kretanja djece (npr. stavljajući im na raspolaganje biciklističku prikolicu za prijevoz djece kroz određeni pokusni period). Na mobilnost zaposlenih mogu različitim mjerama utjecati poslodavci, stoga je cilj promocije utjecati na poslodavce da na radnom mjestu stvore uvjete za dolazak biciklom.

Promocija rekreativnog bavljenja biciklizmom često uključuje tematske događaje (*kritična masa, ciclovias, natjecanja, i dr.*), a najčešće adresira društveni i zdravstveni kontekst aktivnosti. Kako se radi o aktivnosti slobodnog vremena, promotivne kampanje se razlikuju u instrumentariju od onih usmjerenih na funkcionalne bicikliste. Iako, iako je predvidjeti povezanost i preklapanje između različitih skupina korisnika. Promotivne kampanje prema biciklistima u slobodno vrijeme ne moraju biti na razini službenog tijela vlasti ili organizacije. Rekreativni biciklizam promovira se i postavljanjem signalizacije te informacijskih ploča, a podržava ga distribucija informacija (kao *online* planiranje ruta, mobilne GPS aplikacije i dr.).

---

<sup>94</sup> Malmö (Švedska) provodi kampanju protiv suvišnih vožnji automobilom na udaljenosti kraće od 5 km (Handy, Heinen i Krizek op.cit., 270). Nagrađivanje građana koji su automobile zamijenili biciklom za neka od tjednih putovanja grad Bologna provodi praćenjem „virtualnih“ kilometara. Prvi talijanski biciklistički barometar postavljen je u Bolzanu sa svrhom promicanja mobilnosti biciklom. Venecija koristi tzv. biciklistički ured i pozicioniranje biciklističkih stalaka prema disperziji potražnje (European Platform on Mobility Management 2009). Sustrans, britanska organizacija usmjerena na održivost prometa pokreće i podržava brojne kampanje te provodi praktične projekte približavajući time stvarne mogućnosti potencijalnim korisnicima (*Safe Routes to Schools, Safe Routes to Stations, Travel Smart, Active Travel, Art&The Travelling Landscape* ili *Share the Road* su samo neki od projekata, koji se uspješno implementiraju diljem svijeta).

<sup>95</sup> Djeci se biciklizam približava kampanjama koje uključuju likove iz crtića. Utjecaj na učenike nastoji se ostvariti nešto složenijim pristupom, uz integraciju biciklističkog prijevoza i edukacije u školske kurikule. Zabilježene su uspješne *Cycle to School* i *Safe Routes to School* kampanje. Iako, same kampanje neće ostvariti željene ciljeve ukoliko djeca u školama nemaju određene uvjete.

Promociju koristi, koje se poticanjem korištenja bicikla ili povećanja udjela nastoji ostvariti, je moguće bazirati na edukaciji ciljnih skupina, iz čega proizlazi osviještenost, koja podliježe utjecaju zagovaratelja biciklizma. Edukacija je usmjerena na osposobljavanje potražnje za korištenje bicikla i biciklističke infrastrukture, odnosno na razvoj sposobnosti, vještine vožnje i razvoj kompetencija za sigurno sudjelovanje u prometu. Lobiranje integracije biciklističkoga prijevoza u razvojne politike poznato je kao „bike-diplomacija“. Lobisti se koriste audio-vizualnim sredstvima, organizacijom događaja, sudjeluju u stvaranju prometne i turističke politike, a svoj utjecaj jačaju sudjelovanjem u aktivnostima nacionalnih ili međunarodnih inicijativa. Kapacitet zagovaratelja biciklizma (*advocacy capacity*) se vrednuje pomoću varijabli prihoda i izvora prihoda, članstva, zaposlenika i medijske prisutnosti, između ostalog (Alliance for Biking & Walking op.cit., 129) uz odnose s donatorima i organizaciju događaja. Veći stalni prihodi i veći broj zaposlenih ukazuju na održivost pojedine organizacije.

Dostupnost informacija<sup>96</sup>, kao nužni preduvjet turizma, turistima prije i tijekom korištenja biciklističke infrastrukture i turističkih proizvoda je samo jedan aspekt promocije biciklizma. Prvenstveno valja adresirati biciklizam kao prometni modalitet na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini kako bi se povećalo potencijalno turističko tržište promjenom ponašanja, razvojem novih stilova života i stvaranjem održivih navika u pogledu prijevoza, provođenja slobodnog vremena, rekreacije i sporta. Osim dostupnosti informacija, buđenje svijesti i zadržavanje pozornosti ciljnih skupina su dio fokusa aktivnosti marketinga na destinacijskom području. Promocija ne mora nužno biti direktno financirana, kvaliteta organizacije događaja i s tim povezane aktivnosti u destinaciji mogu se odraziti na „dobar glas“ i širenje pozitivnih dojmova o destinacijskoj ponudi. Promocija biciklističkoga turizma često je dio turističkih sajмова, opće ili specijalizirane naravi<sup>97</sup>.

Ciljne skupine s kojima je potrebno komunicirati proizlaze iz ciljeva biciklističke mreže (lokalno stanovništvo – funkcionalna vožnja, lokalno stanovništvo – vožnje u slobodno vrijeme i sport, posjetitelji – rekreativna, sportska, turistička vožnja). Različiti obrasci mobilnosti ocrtavaju se razlikama u korištenju infrastrukture, a svakoj je skupini potrebno prilagoditi marketinški koncept. Cope, i dr. (2003, 15) podupiru tezu navodeći kako je za učinkovitu promociju i željene rezultate potrebno prvo razumijeti motivaciju biciklista. Općenito, strategija promocije mora biti cjelovita i precizna, definirana u odnosu na proizvod i u odnosu na identificiranu ciljnu skupinu (Selby 2004, 25 citirano u Berridge 2012, 45).

U destinacijama koje razvoj tek započinju, promocija cilja ohrabriti potencijalnu potražnju (Dufour 2010, 14). Destinacije u usponu nastoje zadržati postojeću potražnju i uvjeriti potencijalnu, promotivnim aktivnostima stvarajući pozitivne asocijacije na aktivnost vezano uz određenu ciljnu skupinu (ibid.). U ovoj fazi kampanje su manje općenite. Tri su pojavna oblika promocije biciklizma: podizanje svijesti, informiranje te obuka i programi. Važno je istaknuti kako promocija nastupa u momentu kada postoje proizvodi i usluge usklađene sa zahtjevima potražnje. Brendiranje biciklizma kao stila života događa se u kasnijoj fazi razvoja biciklističke destinacije, ukoliko postojeća masa biciklista nije prethodila sustavnom razvoju biciklističkoga prometa.

Destinacije se mogu promovirati kao „biciklističke“ koristeći se vizualnim sredstvima određivanja identiteta, poput bicikla kao simbola grada (Münster, Njemačka), političarima, koji na posao dolaze biciklom (gradonačelnik Londona) ili isticanjem broja biciklista u gradu u promotivnim materijalima i sredstvima oglašavanja. Promocija biciklizma među postojećim biciklistima potiče veću uključenost i djelovanje pojedinaca u funkciji uzora (npr. javni

---

<sup>96</sup> Promjenu ponašanja ili zadržavanje određenog obrasca korisnika mreže je moguće potaknuti dostupnošću informacija na radnom mjestu, sredstvima i stanicama javnog prijevoza, školama te općenito, vidljivošću biciklističkog podsustava. Za turiste je važna dostupnost informacija na internetu, u turističkim informativnim centrima ili u kombinaciji s različitim kartama i ulaznicama (OBIS project partners op.cit., 56).

<sup>97</sup> Na primjer, specijalizirani sajam biciklizma i sportova na otvorenom *Fiets en Wandelbeurs*.

službenici poput policajaca na biciklima ili poštara, jednako kao i pružanje nekih usluga na biciklima – prijevoz gradskim središtem *pedicab*-om odnosno rikšom, komunalni radnici na biciklima, pružanje usluga brze prehrane s prilagođenih bicikala)<sup>98</sup>.

Promocija biciklističkoga prometa s turističkoga aspekta mora uključiti adresiranje pet odlika kvalitete biciklističke infrastrukture (koheziju, sigurnost, direktnost, atraktivnost i dostupnost), prvenstveno fokusirajući specifičnosti tržišnog segmenta<sup>99</sup> kojeg promocijskim aktivnostima nastoji privući u destinaciju. Ključ promocije biciklizma u destinaciji je širi koordinirani pristup (Jones 2012), koji u promociji biciklizma povezuje mjere marketinga i upravljanja prometom, odnosno mjere različitih politika, ponajviše prostornog planiranja i prometa, kojima se biciklizmu omogućavaju poticaji, dok se istovremeno utječe na smanjenje pogodnosti upotrebe automobila različitim ograničenjima. Nerijetko suradnja u razvoju i promociji biciklističkoga turizma prelazi administrativne granice (German Institute of Urban Affairs 2010) čime se ostvaruje snažniji nastup na turističkom tržištu.

Koordinacija mjera i cjelovitost pristupa nije u mogućnosti ostvariti željene rezultate bez potpore društvene zajednice, te političke potpore lokalnih vlasti jer je jedino uz privolu svih dionika (stanovnika, političara, biciklističkih organizacija i ostalih) moguće stvoriti sustav, u kojem će primijenjene mjere ostvariti dugoročni efekt. Paralelno se stvara biciklistička kultura, koja dalje potiče potrebne programe i strategije, kako bi jednom stvoreni biciklistički prometni podsustav zadržao svoju ulogu u zajednici.

### 2.2.2. Modaliteti kretanja biciklom

Biciklizam je konkurentan ostalim prometnim oblicima kada ponuda kvalitativno i kvantitativno zadovoljava potražnju za prijevozom u odnosu na druge oblike, što podrazumijeva parametre infrastrukture, povezanosti, parkiranja, biciklističkih centara, turističkih informacija i aktivnosti poboljšanja prometne sigurnosti (Toplak 2000, 44). Istom mrežom biciklističke infrastrukture koriste se različito motivirane skupine. Preklapanje njihovih zahtjeva omogućava objedinjavanje napora i sredstava turističkoga i prometnoga sektora, čime se formira mreža visoke kvalitete sposobna odgovoriti na potrebe lokalnog stanovništva za mobilnošću i provođenjem slobodnog vremena, te na potrebe turista za dostupnošću (brzom i efikasnom prometnom uslugom na putu do destinacije) i za kretanjem destinacijom (prometni sustav fleksibilan, s dovoljno opcija na raspolaganju).

Sukladno različitostima u načinu i svrsi kretanja biciklom u destinaciji, moguće je definirati dva osnovna načina korištenja bicikla u destinaciji – *korištenje bicikla u slobodno vrijeme*<sup>100</sup>, u koje pripadaju i turistički motivirane vožnje biciklom, a u kojima je putovanje ili kretanje svrha samom sebi, te *funkcionalno kretanje biciklom* (*commuter, transportation, utility* ili *utilitarian cycling*), koje podrazumijeva korištenje bicikla kao prijevoznog sredstva u

<sup>98</sup>Promocija često adresira pozitivne emocije vezane uz vožnju biciklom, kao u primjeru *Radlust* kampanje u Njemačkoj (EPOMM 2011). U Njemačkoj je zaživio i koncept *Service for bicycles*, koji povezuje proizvođače bicikala sa specijaliziranim servisima, u kojima se održavaju bicikala pristupa po istom principu kao u automobilskoj industriji (European Platform on Mobility Management 2008).

<sup>99</sup>Anable (2008) sugerira kako je na potražnju moguće utjecati samo raspolaganjem ključnog seta informacija – tko je i zašto predmet utjecaja, koje ponašanje je potrebno promijeniti i u kojim okolnostima je to moguće, koje politike ciljaju tu skupinu i takvo ponašanje. Posjedovanjem odgovora na ta pitanja segmentacija omogućava bolje razumijevanje potražnje, bolje ciljanje potražnje i evaluaciju mogućih utjecaja.

<sup>100</sup>Neki autori razgraničavaju pojmove slobodnog vremena (*leisure*) i rekreacije u kontekstu biciklističkog turizma. Iskustvo u kojem sudjelovanje nije obvezno (uključujući i vođenje brige o samom sebi) i implicira slobodni izbor o načinu provođenja vremena, povezuje uz aktivnosti slobodnog vremena, dok aktivnost motivirana tjelesnim ili psihičkim unapređenjem samog sebe pripada u domenu rekreacije (Lamont op.cit., 19). Biciklistički turizam u slobodno vrijeme je stoga širi pojam od rekreativnog, s obzirom da je rekreacija dio slobodnog vremena.

funkciji svakodnevnih aktivnosti, obveza i kretanja čovjeka (odlazak u školu, na posao, u trgovinu), ali i obavljanje posla na biciklu. Mobilnost turista je teško predvidiva i ne poznaje iste obrasce kao aktivnost lokalnog stanovništva.

### 2.2.2.1. Funkcionalne vožnje biciklom

Kako bi urbana okruženja postala pogodna za vožnju biciklom, potrebno je stvoriti preduvjete sigurnosti i privlačnosti kretanja biciklom, te planovima, infrastrukturom i povezivanjem s ostalim prometnim podsustavima destinacije potvrditi bicikliste kao ravnopravne sudionike u prometu. Iako nije uvijek moguće izbjeći krajnosti u separaciji ili integraciji biciklističkih tokova u prometnom sustavu, najbolje rješenje predstavlja pristup *holističke mreže*, prema kojem se tokovi miješaju gdje je to moguće, a odvajaju ako je to nužno u oba slučaja vodeći računa o sigurnosti biciklista, a zatim i ostalih sudionika u prometu (Dufour 2011, 4).

Iako se razlikuju potrebe funkcionalnih korisnika (infrastruktura) od korisnika u slobodno vrijeme (infrastruktura i krajolik), oba načina zahtijevaju infrastrukturu uklopljenu u okruženje. Funkcionalne vožnje uključuju primarno odlazak biciklom u kupovinu i odlazak na posao.

*Kupovina biciklom* promovira se kao brzo, ekonomično, zdravo i ekološki odgovorno rješenje<sup>101</sup>. Mjere kojima se stvara poticajno okruženje za ovaj vid funkcionalnog biciklizma jednake su mjerama za poticanje ostalih aspekata i primjenjuju se na lokalnoj razini. Te mjere dio su stvaranja biciklističkih gradova općenito, a moguće ih je obuhvatiti kroz namjenu prostora za kretanje i parkiranje bicikala (poput otvaranja pješačkih zona biciklistima, instaliranja površina za parkiranje bicikala na rubnim područjima pješačkih zona, disperzije parkirališne infrastrukture kroz središte, dodavanja biciklističkih traka, stvaranja „brzih“ veza unutar mreže infrastrukture, te implementacije biciklističkih koridora s prednošću prolaska za bicikliste).

Mjerama lokalne vlasti<sup>102</sup> uvelike doprinose lokalni trgovci. Lokalni trgovci znatno profitiraju korištenjem „marketinga dostupnosti“ (*accessibility marketing*). Mjere uključuju ponudu stalaka za parkiranje, stavljanje na raspolaganje alata za popravke i pumpe, posebne popuste za bicikliste, omogućavanje pohrane kupljenih artikala, dostupnost i blizinu parkirališta za bicikle, usluge dostave teških i velikih predmeta, dodatnu ponudu skrbi za bicikl i nagradne igre (German Institute of Urban Affairs n.d.). Ekonomske koristi biciklističkoga prijevoza ove skupine korisnika izlaze iz okvira ušteda vezanih uz mobilnost i promet.

*Odlazak na posao* također predstavlja redovitu potrebu za prijevozom. Primjeri pokazuju dostatnost vrlo bazičnih mjera poticanja dolaska biciklom na posao (prostor za mirovanje bicikla, prostor za tuširanje i presvlačenje, korištenje bicikla kojeg omogućava poslodavac). Jedna od značajnijih je tzv. budžet mobilnosti (*mobility budget*)<sup>103</sup>. S obzirom da je bicikl najjeftiniji vid prijevoza<sup>104</sup>, zaposlenici ostvaruju značajne uštede. Također, poslodavci koji

---

<sup>101</sup> Samo je hodanje jeftinije od kretanja biciklom, koje je na udaljenosti kraće od 3 km najbrži način kretanja (German Institute of Urban Affairs n.d.). Za 1% povećanja dužine biciklističkih traka, broju funkcionalnih korisnika bicikla raste za 0.31% (Dill i Carr 2003).

<sup>102</sup> Na primjer, novim stanovnicima daju se *biciklistički paketi* (karte s ucrtanim rutama do bitnih odredišta u gradu, parkiralištima za bicikle), organiziraju se javne kampanje i događaji, te implementiraju punktovi za brze popravke, no prvenstveno to je stvaranje i održavanje biciklističke infrastrukture.

<sup>103</sup> Poslodavac zaposlenima isplaćuje fiksni iznos za putne troškove, a razlika koju nisu potrošili (ako su koristili alternativne osobnom automobilu) je novac koji mogu zadržati (Ministerie van Verkeer en Waterstaat op.cit., 41).

<sup>104</sup> U svrhu promocije bicikla kao sredstva prijevoza u Bolzanu je održana utrka bicikla, automobila, javnog prijevoza i pješačenja istom rutom unutar grada. Bicikl je bio najbrže i najjeftinije rješenje, slijedi gradski autobus, a tek zatim automobil (EPOMM 2011).

upravljaju mobilnošću svojih zaposlenika<sup>105</sup> stvaraju pozitivni imidž odgovornih organizacija u društvu.

Uz to, poslodavci ostvaruju koristi jer zaposlenici, koji biciklom dolaze na posao, u pravilu manje izostaju, produktivniji su, rjeđe kasne i manje su podložni stresu i bolestima, poboljšana im je koncentracija, mogu biti spontani i fleksibilni jer ne ovise o voznom redu, imaju manje troškove putovanja, u boljoj su formi, aktivnost je zabavna, društvena, štede vrijeme i osjećaju se dobro (German Institute of Urban Affairs n.d.). Stvarni troškovi poticanja promjene ponašanja zaposlenih su relativno mali.

Heinen, Maat i van Wee (2011) analiziraju odnos stavova zaposlenika po pitanju koristi od odlaska biciklom na posao s odlukom o izboru prijevoznog sredstva, i dokazuju kako stavovi snažno utječu na odluku ispitanika o izboru prijevoznog sredstva, te isti svoj izbor temelje primarno u percipiranim direktnim koristima (ušteda vremena, udobnost/ugoda, fleksibilnost) prijevoznog sredstva, zatim u percipiranoj sigurnosti, te svijesti o vlastitom ponašanju i učincima istog na okoliš i vlastito zdravlje. Također, navika vožnje biciklom općenito povećava vjerojatnost korištenja bicikla za odlazak na posao i učestalost korištenja bicikla. Mišljenje drugih ima utjecaj pri korištenju bicikla na kraće udaljenosti, dok postaje zanemarivo u odnosu na vlastite stavove na većim udaljenostima.

Larsen i El-Geneidy (op.cit.) razmatraju različite obrasce putovanja (prijeđena udaljenost, odabir rute) u odnosu na razlike infrastrukture (vrsta, prostorno određenje) i dokazuju kako su osobe koje redovito koriste bicikl za funkcionalne potrebe, manje vjerojatni korisnici biciklističke infrastrukture.

Na temelju istraživanja Ogilvie i dr. (op.cit.), moguće je formirati *kriterije diverzifikacije intervencija* usmjerenih na promjenu ponašanja sudionika u prometu i identificirati *skupine utjecaja* (tablica 5).

**Tablica 5. Vrste intervencija kojima se nastoji potaknuti promjena ponašanja sudionika u prometu (funkcionalno kretanje) (Ogilvie, i dr. 2004)**

| Vrsta intervencije                                      | Primjer primijenjenih utjecaja   |
|---|--|
| <b>Utjecaj na ciljne skupine dobrovoljnih sudionika</b> | Besplatna karta javnog prijevoza na određeno razdoblje<br>Besplatni bicikl na korištenje<br>Poticanje hodanja ili vožnje bicikla na posao<br>Dostavljanje letaka, vozni redova, karti područja, informacija i savjeta o mogućnosti prijevoza—prilagođeno individualnim specifičnostima |
| <b>Promotivne kampanje i nositelji promjena</b>         | Menadžeri mobilnosti u tvrtkama i školama savjetuju moguću promjenu ponašanja<br>Javne kampanje o pojedinom održivom obliku prijevoza<br>Intervencije na radnom mjestu   |
| <b>Infrastrukturne mjere</b>                            | Izgradnja, poboljšanja ili proširenja dijelova biciklističke mreže   |
| <b>Financijski utjecaj</b>                              | Novčana naknada u iznosu troška subvencioniranog parkirališnog mjesta od strane poslodavca<br>Novčani poticaji za korištenje javnog prijevoza ili bicikla za dolazak na posao<br>Subvencioniranje kupnje bicikla   |
| <b>Pružanje alternativnih usluga</b>                    | <i>Carsharing</i><br>Implementacija stanice javnog prijevoza u dotad nepovezano područje<br>Virtualna mobilnost  |

U strukturi funkcionalnih korisnika bicikla žene su manje zastupljene, posebno u okruženju manjkave biciklističke infrastrukture, što utječe na percepciju rizika, mogućnost povezanog i direktnog kretanja te svakodnevno izvršavanje zadataka. *Potrebe sudionika u funkcionalnom kretanju biciklom* moguće je sumirati kao:

<sup>105</sup> Mjerama: planovi putovanja za svakog zaposlenog od polazišne do određene točke, subvencioniranje kupnje bicikla, prilagodba ulaza (dovođenje tokova bliže) u poslovnu zonu, parkirališta za bicikle, prostorije za tuširanje i presvlačenje, nagrađivanje zaposlenika i druge slične mjere. U SAD-u je moguće certificirati se kao *Bicycle Friendly Business* (Bikes Belong 2009).

- *sigurnost* (zaštita od prometa, vidljivost biciklista, preglednost, ispravno prijevozno sredstvo);
- *logistička pogodnost* (mogućnost prijenosa stvari, prijevoza osoba, prevaljivanja udaljenosti i reljefnih prepreka, prijevoza sredstvima javnog prijevoza, unosa u poslovne i stambene objekte, lakoća upravljanja i manevriranja biciklom, otpornost bicikla na krađu, nezahtjevno održavanje);
- *udobnost* (položaj tijela, držanje i doseg što ovisi o tipu bicikla, udobnost sjedala, apsorpcija udaraca, zaštita od kiše, kontrola temperature, kontrola napora);
- *uživanje* (zabava povezana s vožnjom, osobni stil) (Lovejoy i Susan 2012).

Iako je svakom funkcionalnom biciklistu najvažniji što brži i direktniji dolazak na odredište, sigurno i lako, nije moguće izostaviti komponentu uživanja, koja je ponekad presudna u izboru.

#### 2.2.2.2. Biciklizam u slobodno vrijeme i turistički motivirane vožnje biciklom

Putovanja u slobodno vrijeme (*leisure travel*) podrazumijevaju tzv. *VFR*<sup>106</sup> turizam, putovanja zbog bavljenja rekreativnim aktivnostima na otvorenom i putovanja zbog drugih aktivnosti prema osobnoj preferenciji, a koje uključuju slobodni izbor i ne podliježu obvezi. Za razliku od funkcionalnog, biciklizam u slobodno vrijeme (*leisure cycling*) implicira aktivnost neuvjetovanu vremenom polaska i odlaska (elastičnost kretanja), motiviranu zdravstvenim razlozima, potrebom za fizičkom aktivnošću i provođenjem vremena u prirodi. Rekreacija je dio slobodnog vremena, te se stoga rekreativno bavljenje biciklizmom lokalnog stanovništva u formi dnevnih izleta može smatrati aktivnošću biciklističkoga turizma, ukoliko ostvaruju turističku potrošnju.

Prevladavajući način upotrebe bicikla (svrha kretanja biciklom) određuje ponudu mreže biciklističke infrastrukture. U pravilu, namjena infrastrukturnih objekata je višestruka, što omogućava i višestruku valorizaciju<sup>107</sup>. Važno je utvrditi hijerarhiju među rutama, odnosno razlikovanje *glavnih ruta* od *glavnih lokalnih ruta* i *lokalnih ruta*.

Biciklistički turizam dominantno je aktivnost slobodnog vremena. Definira se prema preferiranoj podlozi za aktivnost, infrastrukturi i trajanju aktivnosti (Millington op.cit.) i podrazumijeva tri razine aktivnosti: *dnevne rekreativne vožnje*, *biciklizam kao dio aktivnosti na odmoru*, te *biciklističko putovanje*, pri čemu je biciklizam svrha putovanja (ibid., u okviru „The Leisure Cycling Sector“). Evidentno je da se podjela temelji na *Sustrans*-ovoj definiciji biciklističkoga turizma (1999).

Dnevnim vožnjama ili izletima, kao aktivnostima slobodnog vremena doprinosi postojanje javnih bicikala, integracija biciklizma u prometno i prostorno planiranje, infrastrukturne i promotivne aktivnosti koje iz potonjeg proizlaze, te stupanj razvoja biciklističke kulture (Millington op.cit.). Biciklizam na odmoru često nije unaprijed planirana aktivnost zbog čega ovisi o situacijskim faktorima, poput mogućnosti iznajmljivanja bicikla i lokalnoj infrastrukturi, dok su putovanja biciklom najčešći oblik biciklističkoga odmora (ibid.).

Planiranje infrastrukture mora uvažiti razlike u motivaciji i potrebama rekreativnih korisnika i turista od funkcionalnih svakodnevnih potreba. Dok funkcionalni korisnici trebaju direktne rute kojima će brže i bez zastoja stići na odredište, aktivnost u slobodno vrijeme

<sup>106</sup> Akronim za *visiting friends and relatives* ili posjete prijateljima i obitelji.

<sup>107</sup> Ministerie van Verkeer en Waterstaat (op.cit., 47) razmatra *nacionalne rute*, *regionalne kružne rute* i *regionalne mreže*. Dufour (2011) razlikuje glavne rute, glavne lokalne rute i lokalne rute. Glavnim se rutama ostvaruje povezanost na međugradskoj razini, većim dijelom prolaze nenaseljenim područjima. Glavne lokalne rute povezuju različite zone unutar grada, dok lokalne rute predstavljaju vezu na razini pojedinih dijelova naselja te uključuju sve dionice kojima se biciklisti mogu koristiti pri kretanju prema rutama viših kategorija (ibid., 16).

podrazumijeva odabir privlačnijih, sigurnijih i eventualno dužih ruta, koje će unaprijediti iskustvo vožnje. S obzirom da višedimenzionalnost istovremenih potreba i zahtjeva koji se predstavljaju biciklističkoj infrastrukturnoj mreži, prometni planeri moraju uravnotežiti potrebu za ponudom atraktivne i efikasne infrastrukture.

Standardi kvalitete infrastrukture su već identificirani (sigurnost, izravnost, povezanost, privlačnost i udobnost). Važno je istaknuti kako su zahtjevi funkcionalnih i rekreativnih biciklista različiti u rangiranju samo jednog zahtjeva. Nakon sigurnosti kao primarnog zahtjeva, za rekreativne bicikliste, kojima je izravnost posljednji zahtjev, najvažnija je atraktivnost, dok je za funkcionalne je bicikliste najvažnija izravnost (Dufour 2011, 10).

Evidentna je višestruka funkcija biciklističke infrastrukture implementirane u prostor neke destinacije. Iako je mobilnost potaknuta izvršavanjem obveza i zadataka generirana različitim pobudama od aktivnosti slobodnog vremena, u literaturi je zabilježena veza funkcionalne svakodnevne uključenosti u aktivnost, sportsko-rekreativne aktivnosti i turističkoga ponašanja vezanog uz biciklizam.

Odnos biciklističkoga turizma kao niše sportskoga turizma i biciklizma u formi sportsko-rekreativne ili funkcionalne aktivnosti neizostavno počiva na karakterističnom prometnom sustavu biciklističkoga prometa. Definiranje biciklističkoga turizma omogućava sagledavanje različitih segmenata tržišta potražnje s kojima je prometni sustav suočen uz vremenske oscilacije, stoga je infrastrukturu biciklističkoga prometa potrebno optimizirati prema turističkoj, jednako kao i prema potražnji lokalnog stanovništva, koje je također vid potražnje kojom je potrebno upravljati. Upravljanje tokovima biciklista, bez obzira radi li se o turističkoj, funkcionalnoj, sportskoj ili rekreativnoj aktivnosti implicira infrastrukturne i promotivne aktivnosti, sukladno planiranom razvoju destinacije. Kako su u turističkoj destinaciji oscilacijama najviše podložni elementi ponude povezani s turizmom, što uključuje i prometni podsustav destinacije, destinacijski (logistički) menadžment se adresira narednim poglavljem.



### 3. LOGISTIKA DESTINACIJE BICIKLISTIČKOGA TURIZMA

Prostor destinacije implicira prisutnost mnoštva logističkih tokova, različitih dinamikom i intenzitetom, što određuje procese u stvaranju destinacijskog proizvoda unutar i među svim podsustavima. Rezultat upravljanja destinacijskim proizvodom odražava koordinaciju cjeline turističkoga proizvoda destinacije, odnosno svakoga od podsustava u uvjetima destinacijske specifičnosti, zbog čega je logistički menadžment nužno osnova destinacijskog menadžmenta.

Osim slobodnim vremenom, izbor destinacije za turista je više pod utjecajem komponente prostora, koji se sagledava primjenom *modela prostorne interakcije*, koji se koriste u predviđanju tokova ljudi i dobara između domicila i destinacije, na bazi odnosa dostupnosti i percipirane atraktivnosti destinacije (Hall op.cit.).<sup>108</sup> Za sagledavanje turističke mobilnosti važno je prepoznati *zakonitosti odnosa turizma i mobilnosti*<sup>109</sup> i uvažiti činjenicu da turistička mobilnost ovisi o prometnom sustavu na raspolaganju, odnosno dostupnosti određene destinacije korištenjem određenog prometnoga modaliteta, raspoloživosti usluga istog, brzini putovanja izabranim načinom, te cijeni i kvaliteti prometne usluge, što se sve odražava na izbor turističke destinacije, dužinu boravka u izabranoj destinaciji, uključivanje u ponuđene aktivnosti i na kraju, zadovoljstvo integralnim turističkim proizvodom.

Na temelju navedenog treće je poglavlje strukturirano kroz tri dijela, pri čemu je fokus poglavlja 3.1. na destinacijskom prometnom sustavu, poglavlje 3.2. sagledava prometne mogućnosti bicikla u turizmu, dok je odnos destinacijskog i logističkoga menadžmenta u poglavlju 3.3. definiran kroz upravljanje kvalitetom destinacijskog proizvoda.

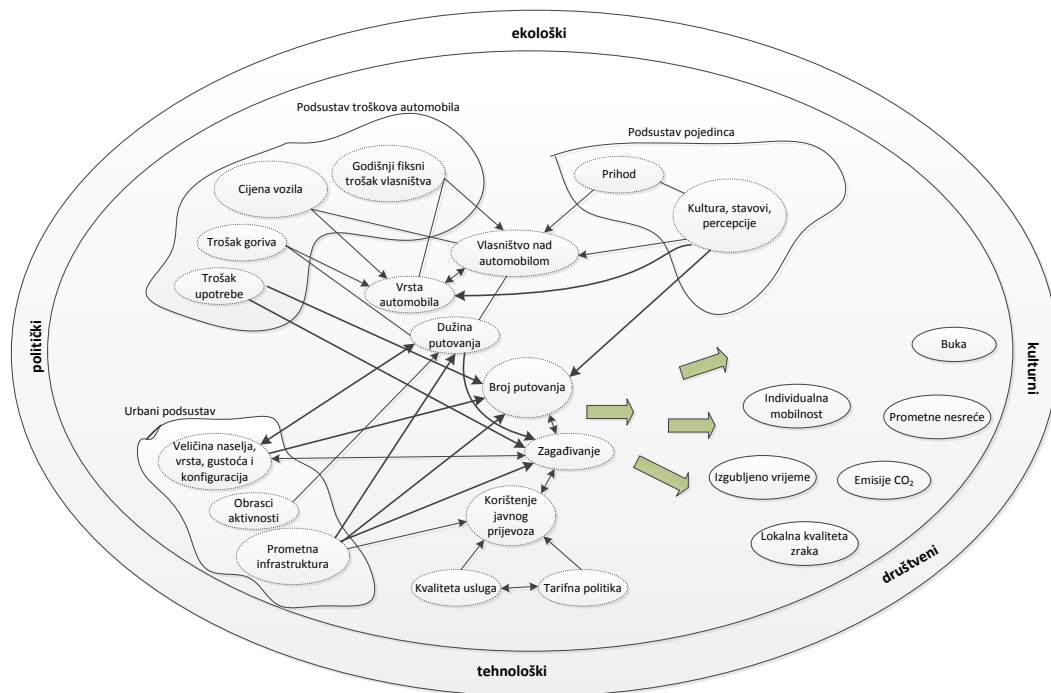
#### 3.1. Destinacijski prometni sustav

Sustav prometa čine *fiksna komponenta* ili prometna infrastruktura i *mobilna komponenta* ili prometna sredstva u međusobnoj interakciji, iz koje proizlaze najrazličitiji učinci, te je stoga sustavom potrebno upravljati. Enoch (op.cit., 2) identificira utjecaje na prometni sustav kroz sustavni prikaz *koncepta prometne potražnje (Unique Demand Profile)*, prikazanog slikom 11. Na najvišoj razini, raspon političkih, pravnih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških i ekoloških faktora utječe na prometnu potražnju i tvori podsustave prometnoga sustava (urbano okruženje, trošak posjedovanja automobila ili socio-ekonomski podsustav prometne potražnje). Slijedeća razina učinaka nastaje kada podsustavi prometne potražnje utječu na organizaciju i aktivnosti prometnih elemenata (vlasništvo nad prometnim sredstvom, broj putovanja, prijeđena udaljenost, udio javnog prijevoza). Interakcija utjecaja na toj razini generira promjene za osobnu mobilnost, zagađenje uzrokovano prometom, izgubljeno vrijeme i druge eksternalije kao učinke. Dakle, radi se o *top-down* slijedu međusobno uvjetovanih promjena, s razine sustava na podsustave i njihove komponente.

---

<sup>108</sup> Ti se modeli vežu uz životni ciklus turističke destinacije i omogućavaju prepoznavanje obrazaca na makro razini mobilnosti u odnosu na turističko ponašanje.

<sup>109</sup> Te su zakonitosti: (1) udaljenost je odrednica dostupnosti (veća udaljenost znači potrošnju više vremena); (2) odluke o putovanju i lokaciji općenito se donose u skladu sa minimiziranim utjecajem udaljenosti; (3) destinacije i lokacije su različito dostupne; (4) koncentracija aktivnosti na jednom mjestu implicira manji trošak te uštedu vremena; (5) dostupnost destinacije i koncentracija aktivnosti omogućavaju određivanje prioriteta (hijerarhiju lokacija prema dostupnosti); te (6) aktivnost ljudi određuje žarišta različite veličine (ibid., 22-23).



**Slika 11. Jedinstveni profil prometne potražnje/Utjecaji na prometni sustav** (prilagodba autorice prema Warren i Enoch 2010 citirano u Enoch 2012, 3)

Budući je prometni sustav čimbenik unapređenja ili limitiranja razvoja turizma, a razvoj turizma u destinaciji uključuje izgradnju odgovarajuće infrastrukture uz organizaciju prometnog sustava na zadovoljavajući način (Mrnjavac, Maršanić i Krpan 2008), prometno planiranje cilja uravnotežiti ponudu i potražnju jer prekapacitiranost sustava, jednako kao i podkapacitiranost istog, rezultira negativnim efektima za okruženje. Planiranje prometa bazira se na dva pristupa planiranju.<sup>110</sup> Destinacijski prometni sustav obrađuje se kroz biciklistički promet u kontekstu upravljanja mobilnošću u poglavlju 3.1.1., nakon čega slijedi razmatranje prometnog planiranja biciklističkoga prometa kao alternative mobilnosti u poglavlju 3.1.2. Razmatranje destinacijskog prometnog sustava zaokruženo je istraživanjem prostornog planiranja u odnosu na površine za mirovanje prometnih sredstava, poglavljem 3.1.3.

### 3.1.1. Biciklistički promet u kontekstu upravljane mobilnosti turističke destinacije

Stupanj razvijenosti infrastrukture u destinaciji i stupanj razvoja infrastrukture u emitivnim područjima iste, jednako kao i stupanj razvoja infrastrukture u konkurentskim destinacijama, određuju razvoj turističke destinacije (Marušić i Prebežac 2004, 322) u odnosu na upravljanje potražnjom.

Upravljanje mobilnošću (*Mobility Management*<sup>111</sup>) je moguće direktno vezati uz upravljanje prometnom potražnjom (*Travel Demand Management*<sup>112</sup>) i konceptom planiranja putovanja (*Travel Plan*) budući sva tri pojma impliciraju niz prometnih strategija, koje se

<sup>110</sup> *Pristup vođen ponudom* nastoji povećanjem kapaciteta sustava odgovoriti na potražnju i omogućiti odvijanje svih prometnih tokova (Enoch op.cit., 12), što nije loše kada se radi o alternativama prometu motornim vozilima, no primjena isključivo mjera ovog pristupa rezultira pogoršanjem stanja u sustavu. *Pristup vođen potražnjom* orijentiran je na smanjenje potrebe za putovanjem, odnosno nastoji ostvariti utjecaj na ponašanje sudionika u prometu instrumentiranjem prometne politike i strategijama upravljanja prometnom potražnjom (ibid., 16). *Novi pristup prometnom planiranju* (ibid., 21) uključuje mjere obaju pristupa, primjenjujući ih naizmjenice, sukladno fazi u kojoj se nalazi prometni sustav, a u skladu s osiguranjem održivosti istog.

<sup>111</sup> Akronim MM.

<sup>112</sup> AkronimTDM.

primjenjuju kao odgovor na prometne probleme<sup>113</sup>. Koncept pruža alternativu stalnom povećanju ponude prometnih sustava kao odgovoru na rastuću potražnju i suprotstavlja se gradnji i širenju prometnih kapaciteta nastojeći utjecati na prometnu potražnju, prvenstveno neinvazivnim mjerama po okoliš – nudeći rješenja koja počivaju na informiranju sudionika u prometu, promociji alternativnih oblika kretanja (biciklizma i pješaćenja), te prije svega organizaciji i koordinaciji postojećih prometnih resursa.

Koncept ima izvorište u funkcionalnom kretanju, no moguće ga je transferirati na turističke tokove – bilo utjecajem na lokalno stanovništvo destinacije i stvaranjem okruženja koje favorizira alternativne i održive načine kretanja, bilo stvaranjem integralnog turističkoga proizvoda destinacije na način da je inkorporirana prometna domena zapravo održivi prometni sustav kao podsustav destinacijskog sustava. Kao takav, koncept je izuzetno pogodan za turističke destinacije iako je tokovima turista teže upravljati nego onima lokalnog stanovništva. Ipak, mjerama koje koncept predviđa moguće je kreirati okruženje koje će turiste usmjeriti prema alternativnim načinima kretanja, ponajviše modificiranjem mjera postojećeg koncepta prema kontekstu turističke destinacije.

Promet u urbanom okruženju najčešće je promet osobnim automobilima. Europski kontinent u tome nije iznimka, kao ni Republika Hrvatska, u koju zbog blizine većine europskih emitivnih tržišta najveći dio turista (84%) dolazi upravo osobnim automobilom (Institut za turizam 2011). Turističke destinacije nerijetko su primjer nefunkcionalnih prometnih sustava, čije negativne nuspojave kulminiraju u tijeku turističke sezone kao posljedica neadekvatnog ili nepostojećeg planiranja – prometnoga, prostornog i turističkoga. Oscilacije prometnih tokova tijekom godine su velike, posebno u obalnim odredištima, kada je propusna moć značajno narušena, a prihvatni potencijal turističke destinacije<sup>114</sup> preopterećen. Navedeno se odražava na kvalitetu turističkoga proizvoda.

Negativne posljedice prometa na kvalitetu života i destinacijskog proizvoda je moguće minimizirati planiranjem prometnoga sustava destinacije na bazi poimanja prometa integralnim elementom turističkoga sustava. Istraživanja podržavaju fokus na tzv. *turistički prijevozni sustav (tourist transport system)*, u okviru kojeg se promet istovremeno doživljava i kao aktivnost i kao način kretanja, ali i kao dio turističkoga iskustva ili doživljaja (Page 1994, 6). Turistički prijevozni sustav utjelovljuje cjelokupno turističko iskustvo putovanja određenim prijevoznim sredstvom i omogućava razumijevanje cjelovitog procesa turističkoga putovanja. Poboljšana učinkovitost prometnoga sustava je rezultat pet mjera, koje su ujedno i ciljevi prometne politike u povećanju aktivne mobilnosti, odnosno smanjenju negativnih posljedica cestovnog motornog prometa:

- povećanje modalnog udjela nemotoriziranog prijevoza za 27%, davanjem prednosti biciklistima i pješacima u gradskim centrima na uštrb smanjenja korisnika osobnih automobila za 10 postotnih poena;
- povećanje udjela lokalnog javnog prijevoza u gradskom prijevozu putnika za 10 postotnih poena (ekonomski i ekološki učinci);

---

<sup>113</sup> TDM je nominacija pojma u SAD-u, MM se primjenjuje u Europi, dok je naziv *Travel Plan* specifičan za Ujedinjeno Kraljevstvo. Radi se o seriji utjecaja kojima se nastoji promijeniti ponašanje prometne potražnje. Osnovna razlika TDM i MM je u orijentaciji. TDM se fokusira na putovanja na posao i sustave *car-* ili *van-pooling*, dok je MM širi i obuhvaća sve načine prijevoza, odnosno aspekte mobilnosti kojima se dolazi na određeno mjesto (Enoch 2012, 30). *Travel Plan* je u srži MM, naziva prilagođenog semantici engleskog jezika u kojem *mobility management* implicira mobilnost osoba s invaliditetom.

<sup>114</sup> Navaro Jurado, i dr. (2012) predlažu višekriterijsku evaluaciju primjenjivu na obalne destinacije, kroz set indikatora u procjeni turističke održivosti (ukupno 24 indikatora: 9 fizičkih, 9 socio-ekonomskih i 6 društvenih). Ukazuju da rast turizma u destinaciji ne uključuje nužno narušavanje održivosti pri čemu su identificirani pragovi održivosti (ibid., 1343-1344).

- smanjenje udaljenosti prevaljenih automobilom (supstitucija daljih s bližim odredištima);
- učinkovitija upotreba osobnog automobila, učinci koje su makroekonomski; te
- povećanje udjela željezničkog prometa u nacionalnom prometu tereta za 10 postotnih poena (ekonomski i ekološki učinci) (ISI, Karlsruhe; INFRAS, Zurich; IFEU, Heidelberg op.cit.).

Navedene se mjere smatraju sastavnim dijelom *modela alternativnih lanaca mobilnosti (ASTRA-D)*<sup>115</sup>, kojime se kombiniraju i uravnotežuju pojedini instrumenti (regulatorni, cjenovni, poticaji, informacije i komunikacijske strategije) i formiraju setovi mogućih rješenja za ostvarivanje postavljenih ciljeva (ibid., 4). Procjena ekonomskih učinaka alternativnih lanaca mobilnosti, utemeljena na razini korisnika i na razini mjera prometne politike omogućava stavljanje u odnos pojedinačne i makroekonomske razine. Tri su komponente troškova, koje pri stvaranju održivih prometnih sustava treba uzeti u obzir na nacionalnoj razini, a određuju alternativnu mobilnost: (1) *interni troškovi*, individualni troškovi, koji proizlaze iz potrošnje vezane uz mobilnost sudionika u prometu; (2) *eksterni troškovi* ili monetarna vrijednost učinaka koje sudionici prometa ostvaruju na treću stranu; te (3) *makroekonomski indikatori* (ibid., 6-9)

Obrasci putovanja većine građana na dnevnoj su bazi vrlo jednostavni<sup>116</sup> (Socialdata; Sustrans 2004, 4). U svim dnevnim putovanjima, slobodno vrijeme i kupovina motiviraju više kretanja od rutinskih putovanja (škola, posao i sl.) pri čemu je zabilježen najveći udio automobila. S obzirom da je veći dio dnevnih putovanja na kratke udaljenosti, biciklizam je adekvatna alternativa automobilskom prijevozu. Osnovna prepreka supstituciji automobila biciklom je pogrešna percepcija kako se korištenjem automobila štedi vrijeme (ibid., 12).

Učinke na individualnog sudionika u prometu moguće je sagledati kroz model odlučivanja nazvan *PExMO (Private And External Costs Of Mobility)*, koji javno dostupni alat za analizu različitih troškova pojedinih putovanja i njihovu usporedbu (ISI, Karlsruhe; INFRAS, Zurich; IFEU, Heidelberg op.cit., 9). Omogućava sudionicima u prometu kreaciju vlastitog obrasca učinkovite mobilnosti na godišnjoj razini, otvarajući prostor alternativnim rješenjima, kroz procjenu tri grupe troškova (ibid.). Procjena troškova postojećeg načina kretanja i usporedba s mogućim alternativama uvažava kriterije svrhe putovanja i prijeđene udaljenosti, uz izbor prometne grane/sredstva i korištene infrastrukture te vrste područja kojime se prolazi.

Iako svih pet ranije navedenih mjera prometne politike ostvaruju utjecaj na putnički promet u gradovima, važna za predmet znanstvenog istraživanja je povećanje modalnog udjela alternativa u kretanju, koja se detaljizira tablicom 6.

**Tablica 6. Mjere i instrumenti prometne politike u putničkom prijevozu** (prema ISI, Karlsruhe; INFRAS, Zurich; IFEU, Heidelberg 2013, 5, table 1)

| Mjera                                      | Vrste instrumenata  | Mogući instrumenti   |
|--|---|--|
| Povećati modalni udio biciklista i pješaka | cjenovni poticaji   | cijene parkiranja, naplata zagađivanja, subvencioniranje sustava <i>car sharing</i>  |
|  | infrastruktura  | proširenje pješačkih zona, mreže biciklističkih staza, realociranje kapaciteta s motoriziranog individualnog prijevoza (automobili) na bicikle                       |
|  | regulacije, zakonodavstvo<br>soft mjere, prostorno planiranje | ograničenja brzine, ograničenja pristupa u određene zone<br>upravljanje mobilnošću, sustavi informiranja, urbano planiranje<br>(npr. <i>grad malih udaljenosti</i> ) |

<sup>115</sup> ASTRA-D (*Assessment of Transport Strategies*) je model procjene makroekonomskih učinaka poduzetih mjera u okviru prometnih strategija, koji uvažava neravnotežu ponude i potražnje, te nudi fleksibilni okvir za prognozu i praćenje učinaka primjene navedenih mjera na godišnjoj razini.

<sup>116</sup> Prosječno se prijeđe 20-ak kilometara u 3 kretanja i na putovanje potroši oko sat vremena, pri čemu se obavi nešto manje od 2 aktivnosti.

Povećanje modalnog udjela biciklista ovisi o instrumentariju cjenovnih poticaja (odnosno uštedu na troškovima posjedovanja automobila), infrastrukturne prilagođenosti okruženja, zakonodavnog okvira i restrikcija motornog prometa te mjerama prostornog planiranja u korist kohezije okruženja i dostupnosti željenih odredišta. Povećanjem udjela biciklista i pješaka, nastoje se ostvariti potencijalne koristi alternativne i aktivne mobilnosti. Različitim troškovima za korisnike automobila je moguće osigurati sredstva za financiranje biciklističke infrastrukture, za kojom će porasti potražnja ukoliko se ostvari planirana promjena. Promjena ponašanja sudionika u prometu predmet je distribucije informacija, promotivnih kampanji, promicanja urbanog planiranja uz mrežu biciklističke infrastrukture, stvaranjem zona slobodnih od prometa i drugim aktivnostima prema lokalnoj zajednici.

Od ostalih ranije navedenih mjera, smanjenje prosječnih udaljenosti također ide u korist kretanja biciklom, budući okruženje postaje kompaktnije i kućanstva su smještena bliže potencijalnim odredištima. Udio lokalnog javnog prijevoza može se događati paralelno sa ili u kombinaciji s biciklističkim prometom no potrebno je izbjeći instrumente, kojima bi se dva prometna podsustava stavila u konkurentski odnos. Posljednju navedenu mjeru učinkovitije upotrebe automobila moguće je ostvariti restrikcijama upotrebe sredstva, ali i buđenjem svijesti o mogućim alternativama te povećanjem atraktivnosti više održivih alternativa u svrsi dnevnog kretanja.

Biciklistički promet je alternativa postojećim prometnim sustavima destinacija zahvaljujući karakteristikama prometnoga sredstva, koje podržava integraciju sredstva kretanja i turističkoga doživljaja, a infrastrukturni zahtjevi su ekonomski i prostorno često zanemarivi u usporedbi s prometom motornih vozila. Biciklistička mreža na razini destinacije objedinjuje prijevoznu i turističku, te ostvaruje i sportsko-rekreativnu funkciju. Sustav nije isključiv prema skupinama korisnika koji koriste i druge postojeće sustave, moguće ga je integrirati u postojeće sustave kao alternativu, a omogućava kolanje različitih logističkih tokova, koji su predmet prometa u destinaciji (ljudi, dobra, informacije i dr.). Ipak, korištenje bicikla u kretanju iziskuje promjenu načina razmišljanja i obrazaca ponašanja za većinu sudionika u prometu, na što se nastoji utjecati mjerama upravljanja mobilnošću.

Ovim znanstvenim istraživanjem biciklistički promet se primarno sagledava kao „promet kao turizam“, odnosno prometna usluga integrirana u turističko iskustvo, pri čemu je u biciklističkom prometu dominantna komponenta i osnova turističkoga proizvoda<sup>117</sup>, no niti druge funkcije prometa nije moguće ignorirati. Također, očekivani učinak stvaranja i promicanja alternativnih prometnih sustava u destinaciji će izostati, ukoliko nije zadovoljena pretpostavka da je turističko tržište spremno promijeniti svoje ponašanje i način putovanja. Zbog toga, proces planiranja održivih prometnih sustava je mora uključiti i bihevioralni pristup – razumjeti stavove i motivaciju korisnika u odnosu na prometni sustav.

### 3.1.2. Planiranje biciklizma kao alternativne mobilnosti

Razvoj alternativnih prijevoznih oblika potrebno je ustanoviti u standardima dizajna, neizostavno povezanima s hijerarhijom cestovne infrastrukture i ograničenjem brzine na istoj (Hook op.cit., 9). Biciklisti su često isključeni iz korištenja određenih prometnica, što je opravdano u situacijama velikih razlika u brzini kretanja i velike ranjivosti biciklista. U protivnom se separacija tokova u smislu zabrane korištenja i nametanja pravaca kretanja smatra diskriminirajućom. Kako je 60% kretanja u razvijenim zemljama kraće od 3 kilometra (ibid.,1), biciklistički prijevoz i hodanje se smatraju održivim alternativama automobilu.

---

<sup>117</sup> Za razliku od posrednog sudjelovanja prometne usluge u turističkom proizvodu (tzv. izostajanja), odnosno prometne usluge kao dopune turističkom proizvodu (Mrnjavac 2006, 44)

Fokus daljnjeg razmatranja je na biciklističkom prometnom podsustavu, iako su mjere poticanja razvoja istog često istovremeno poticajne i za hodanje kao vid mobilnosti.

Prometna rješenja za bicikliste u praksi često predstavljaju dopune postojećih prometnih rješenja ili zaostalo djelovanje, koje ne prati promjene prostora i potražnje. Biciklistički promet se prečesto uvažava samo u formi u kojoj minimalno utječe na promet motornih vozila. Postojeći pristup u zemljama Europske Unije (Green Paper: Towards a New Culture for Urban Mobility 2007) rezultira preopterećenim prometnim sustavima gradova (monetarno, zastoji koštaju 100 mlrd. eura, odnosno 1% BDP-a Unije godišnje), rastom zagađenja zraka i buke generiranih prometom (40% emisija CO<sub>2</sub> i 70% ostalih emisija generira cestovni gradski promet), rastućim brojem prometnih nesreća u gradovima, porastom udjela pretilih osoba, opadanjem kvalitete života, pojačanim iseljavanjem u predgrađa (što utječe na širenje prometne mreže) (European Cyclists' Federation 2009, 2).

Očito je razvoj prometa u europskim zemljama dugoročno neodrživ. Planski razvoj biciklizma u destinaciji je dugotrajan proces, koji se ostvaruje kroz ciljeve definirane strateškim razvojnim dokumentima. Vizija destinacije je jedinstvena, no strategije i ciljeve je potrebno kontinuirano vrednovati i prilagođavati promjenama u okruženju. *Planiranje razvoja biciklizma* u svim fazama razvoja biciklističke destinacije je učinkovito ukoliko slijedi sljedeće odrednice:

- Razvoj biciklizma je sastavni dio planiranja razvoja, a upravljanje institucionalizirano, što je u skladu s upravljanjem mobilnošću.
- Razvoj se odvija paralelno s praćenjem i istraživanjem pojave, korištenim u formi sredstava poticanja znanja i inovacija.
- Razvoj podrazumijeva involviranost svih dionika u destinaciji i uvažavanje njihovih iskustava u svim fazama (Dufour 2010, 16).

Planiranje biciklističke mreže započinje prepoznavanjem potreba biciklista, a ne prilagođavanjem ostalim prometnim podsustavima. Realizacija mreže započinje na mjestima gdje je prisutan veći broj biciklista i podrazumijeva planiranje ruta kretanja (ibid., 11), što implicira širi fokus od onog na objekte biciklističke infrastrukture. Mreža se realizira u etapama, dajući prioritet područjima veće potražnje. Kvaliteta mreže sagledava se u cjelini – ovisi o strukturi, povezanosti dijelova, pristupačnosti odredišta, kontroli ili izbjegavanju opasnih situacija (ibid.).

Stvaranje mreže biciklističke infrastrukture je planski zahtjevno i ovisi o stanju postojećeg prometnoga sustava i podređenosti istog prometu osobnim vozilima. Pri stvaranju biciklističke infrastrukture važno je adresirati potrebu lakog uključivanja u biciklističku mrežu, odnosno osmisliti mogućnosti pristupa infrastrukturi. Za potrebe stvaranja mreže primjenjuje se *indeks biciklističke kompatibilnosti (Bicycle Compatibility Index<sup>118</sup>)* koji određuje kvalitetu usluge pojedine rute u mreži i njezinih sadržaja te omogućava stavljanje u odnos planirane i postojeće infrastrukture (Jovanović, i dr. 2008, 401). Jasno je da veća vrijednost indikatora ukazuje na nižu razinu usluge za bicikliste<sup>119</sup>.

Povezanost mreže može se sagledati kao unutarnja povezanost (među rutama) i vanjska povezanost mreže (s drugim prometnim podsustavima), pri čemu se obje razine odražavaju na mogućnost integracije u cjelinu prometnoga sustava. Gustoća mreže<sup>120</sup> je varijabla stupnja

---

<sup>118</sup> Akronim BCI.

<sup>119</sup> Posredstvom infrastrukture biciklistički promet mora zadovoljiti zahtjeve većine populacije, ne samo sportski orijentiranih biciklista. Većina populacije spada u skupinu prometno netolerantnih što nameće nužnost stvaranja mreže biciklističke infrastrukture bazirane na rješenjima odvajanja od ostalih prometnih tokova.

<sup>120</sup> Gustoću mreže određuje širina najmanje mrežne jedinice, odnosno najmanjeg zatvorene čelije u mreži, koja je predstavljena udaljenošću između usporednih dionica. Gustoća mreže bitna je samo u gradovima, dok je izvan naselja važno samo postojanje biciklističkih veza. Preporučena širina mrežne jedinice je 250 metara (Dufour 2011, 14). Gustoća se smatra odrednicom funkcionalnosti mreže budući treba uz minimiziranje prekida ili

povezanosti (ibid., 14-15). Izravnost mreže utječe na udaljenost i na vrijeme putovanja, što se izražava čimbenikom obilaska<sup>121</sup>, uvažavajući i učestalost zaustavljanja na raskrižjima.

Lin i Yu (2013) predlažu *model dizajniranja biciklističke mreže* fokusirajući se na funkcionalnost i učinkovitost biciklističke mreže, pri čemu identificiraju ciljeve modela: minimizacija rizika za bicikliste, maksimizacija udobnosti za bicikliste, minimizacija utjecaja biciklističke mreže na postojeće prometne tokove te maksimizacija prostorne disperzije za lokalno stanovništvo (dostupnost mreže) (ibid., 49-50). Ciljevi se pretaču u čimbenike modela mreže (rizik, pokriće, udobnost, povezanost, trošak), koji su putem ishoda, koje mreža treba ostvariti povezani s dionicima dizajniranja infrastrukturnog rješenja (prometni i prostorni planeri, biciklisti, lokalno stanovništvo, ostali sudionici u prometu). Prilikom izrade biciklističke mreže valja uzeti u obzir određene parametre, odnosno *kriterije za uvrštavanje pojedinih dionica u mrežu*, a isti su: intenzitet prometa, brzina prometa, nagibi i širina infrastrukture (ibid., 49), što je posebno važno kada se promjenama cestovne prometnice stvara poveznica u biciklističkoj mreži (dijeljenje površina).

Kroz planiranje, stvaranje mreže biciklističke infrastrukture fokusira biciklističku potražnju, a strukturiranje mreže se vrši prema prioritetima:

1. stvaranje karte područja, uključujući identifikaciju namjene površina te koncentracije polazišnih i odredišnih točaka;
2. obilježavanje postojeće biciklističke infrastrukture na karti, kao i mjesta prometnih nesreća biciklista te biciklističkih tokova (prema intenzitetu);
3. identifikacija mjesta prepreka ili nedostajućih veza u biciklističkoj infrastrukturi;
4. procjena potencijalne potražnje;
5. primjena kvalitativnih i kvantitativnih metoda strukturiranja mreže (prilagođeno prema Zuidgeest, Rouwette i de Jonge 2009).

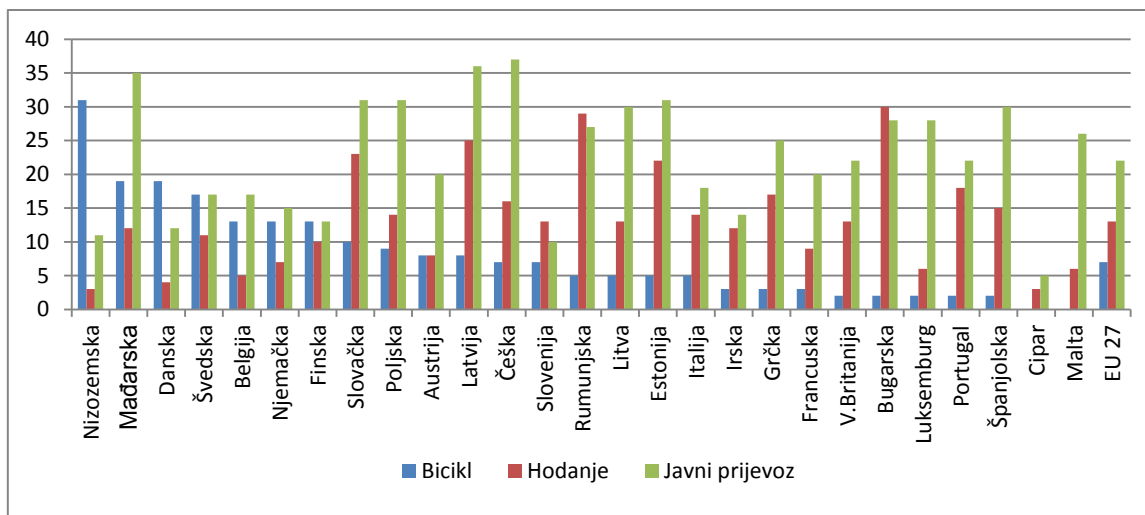
Adresiranje postojeće i potencijalne potražnje u prometnom planiranju omogućava primjena metode elastične niti (*elastic thread*), koja pruža informacije o najvažnijim polazišnim i odredišnim točkama, odnosno dionicama njihova povezivanja, zatim metode strateškog nacrtu (*strategic outline*), odnosno okvira za uključivanje (lokalnih) stručnjaka u definiranje mrežnih rješenja, te metode stvaranja mreže na temelju GIS-a, kako predlažu Zuidgeest, Rouwette i de Jonge (ibid.).

U situaciji kada više od polovice građana Europske Unije (52.9%) izabire osobni automobil kao primarno sredstvo prijevoza (The Gallup Organization 2011, 8) jasno je kako je promjene udjela u korist alternativa (slika 12) moguće utemeljiti isključivo u integriranom prometnom planiranju.

---

udaljavanja od najkraće linije kretanja omogućiti povezivanje polazišne točke (mjesta stanovanja) sa svakodnevno potrebnim odredištima (posao, škola, trgovine, rekreacija, stanice javnog prijevoza i dr.).

<sup>121</sup> Manji čimbenik obilaska ukazuje na izravniju vezu. Također, manji čimbenik obilaska biciklom od obilaska automobilom čini bicikl konkurentnim na kraće udaljenosti. U obliku formule: čimbenik obilaska = duljina najkraće rute A-B/duljina zračne linije A-B (Dufour 2011, 14).



Slika 12. Usporedba korištenja alternativa prijevozu automobilom u zemljama EU (izradila autorica prema dostupnim statističkim podacima The Gallup Organization 2011, 8)

Rješenja u korist nemotoriziranog prometa planiraju se i realiziraju na razini destinacije, implementacijom poboljšanja u sferi alternativa automobilskeg prometa, čime se utječe na kvalitetu društvenog okruženja podizanjem socijalne interakcije na višu razinu (prometna rješenja smirivanja prometa). Samo uvažavanjem nemotoriziranih oblika prijevoza sustav prijevoza (*nevidljiva integracija*) može rezultirati održivošću. Prostorni planovi uključeni u cjelovitu politiku razvoja omogućavaju poboljšanja ne-automobilskeg prijevoza, što pozitivno korelira s fizičkom aktivnošću bilo na bazi prijevoza (biciklom) ili aktivnosti slobodnog vremena (rekreacije) (Aytu 2008).

Planiranje prometa treba uvažiti činjenicu kako su sva kretanja dužine do deset kilometara u domeni javnog, ali i u domeni nemotoriziranog prometa (Hook op.cit., 18), zbog čega planiranje biciklističkoga prometa treba biti integrirano u planiranje prometa<sup>122</sup>. Moguće je identificirati *pojediinačne aspekte razvoja biciklističkoga prometa u destinaciji* na način na koji to čini Europska biciklistička federacija (European Cyclists' Federation 2009, 7-9) i istaknuti:

- *Dosljedne i cjelovite pro-cycling prometne politike.* Poticanjem alternativne mobilnosti ili mobilnosti pokretačka snaga koje je čovjek (*Human Powered Mobility*<sup>123</sup>), biciklistički promet postavlja se u ravnopravnu poziciju s javnim prijevozom i prometom osobnim vozilima prilikom planiranja prometnoga sustava destinacije. Dosljednost implicira da svaka razina prometnoga planiranja (lokalna, regionalna, nacionalna i europska) ima zaposlenike ili čitave odjele, koji će lobirati za uključivanje HPM rješenja u planiranje, financiranje, realizaciju i održavanje implementirane infrastrukture za pješake i bicikliste. Koherentna prometna politika podrazumijeva investiranje u infrastrukturu, održivost koje je inkorporirana u planiranje prometnoga sustava, aspekt povećanja sigurnosti sudionika u prometu, stvaranje veze između javnog prijevoza i biciklističkoga prometa, sustave iznajmljivanja bicikala, primjenu ITS (i u biciklističkom prometu).
- *Upravljanje prometnom potražnjom.* Upravljanje prometnom potražnjom predmet je prometne politike, implementacijom čijih mjera se nastoji ostvariti smanjenje udjela prevladavajućeg prijevoza osobnim vozilima. Učinkovito rješenje čini kombinacija mjera restrikcije automobilskeg prometa i istovremenog poticanja biciklizma kako je

<sup>122</sup> Paris, London i Hamburg uključili su javne bicikle u dugoročnu prometnu politiku (DB Rent 2008, 43).

<sup>123</sup> Akronim HPM.



predloženo u drugom poglavlju. U ovom se istraživanju TDM smatra inačicom koncepta MM.

- *Naplata zagađivanja zagađivačima (congestion charges)*. Sustav naplate za korištenje prometnica ili ulazak u gradsko središte smanjuje promet u gradovima – od 10 do 30% u europskim metropolama, do čak 85% u manjim gradovima (European Cyclists' Federation 2009, 9), čime se smanjuju eksterni troškovi prometa. Alociranjem troška na pojedinačnog zagađivača (vlasnika motornog vozila), a ne na društvo u cjelini, ukoliko je to primjenjivo u praksi, sustav ostvaruje koristi za kvalitetu života u okruženju.

Posljednje dvije stavke je moguće objediniti kao mjere ograničavanja prometa motornih vozila, koje literatura kao takve prepoznaje i ističe paralelno s mjerama poticanja biciklizma (Pucher i Buehler eds. 2012). Radi se o dva paralelna procesa upravljanja mobilnošću kojima se nastoji utjecati na promjenu ponašanja sudionika u prometu te pomicanja fokusa društva s automobila na njegove alternative. Zemlje koje su istovremeno primijenile restrikcije automobilskeg prometa i poticaje biciklističkom (poput Nizozemske, Danske i Njemačke) ostvarile su mnogo manji pad korištenja bicikla od 1970-ih do 1990-ih, kada je isti zabilježen u zemljama koje su parcijalno pristupile poticanju biciklističkoga prometa.

U stvaranju „biciklističkih gradova“ se izazovi i prepreke korištenju bicikla nadilaze konceptom baziranim na trima dokumentima: biciklističkoj strategiji<sup>124</sup>, biciklističkom izvještaju<sup>125</sup> i biciklističkom akcijskom planu<sup>126</sup>. Ključno za proces je sudjelovanje spektra dionika (civilnih udruga i pojedinaca, profesionalaca prometnoga i urbanog planiranja, političara i predstavnika lokalne vlasti, obrtnika i poslovnih subjekata, turističkih i zdravstvenih djelatnika te svih ostalih zainteresiranih sudionika) u svim fazama realizacije projekta te poštivanje triju pretpostavki implementacije: (1) utemeljenje promocije biciklizma u politici i organizaciji lokalne zajednice; (2) provođenje aktivnosti ciljajući lokalno stanovništvo; te (3) ulaganja u biciklizmu naklonjeno urbano okruženje (VEKSO Mobility 2012, 23).

S obzirom na ograničenja financijskih sredstava na lokalnoj razini, za biciklistički promet ključno je definiranje razvojnog okvira na nacionalnoj razini. Handy, Heinen i Krizek (op.cit.) ukazuju kako su gradovi s relativno velikim udjelom biciklističkoga prometa rezultat investicija u (biciklističku) infrastrukturu, prostornog planiranja i specifičnih programa poticanja biciklizma u zajednici. Razlike u implementaciji, primjenom diversificiranih objekata i sadržaja infrastrukture, nisu očite isključivo u odnosu uspješnih i neuspješnih destinacija, budući ne postoji jedinstveni model razvoja biciklističkoga turizma destinacije. Isto istraživanje (ibid.) identificira manja gradska središta kao inkubatore razvoja biciklističkoga prometa u svijetu.

Politike kojima se determiniraju razvojna kretanja u destinaciji trebaju osigurati potporu javnosti, ključnu u prihvaćanju promjena. Prometnom (biciklističkom) politikom valja ciljati elemente postizanja strateških ciljeva, odnosno interakciju sudionika u prometu, prometnoga sredstva i prometne infrastrukture, ili kako Godefrooij, de Jong i Pettinga (2009, 47) navode: korisnika, vozila i prometnice. Biciklistička politika također nastoji utjecati na stavove opozicije ili neuključenih dionika. Skupine aktera u strukturi odnosa biciklističke prometne

---

<sup>124</sup> Strategija biciklizma sistematizira viziju biciklističkog prometa lokalne zajednice te određuje prioritete na koje razvojni proces valja usmjeriti, definiranjem konkretnih i mjerljivih ciljeva (VEKSO Mobility 2012, 8).

<sup>125</sup> Izvještaj je nužni preduvjet sistematičnog planiranja, uključuje brojne indikatore vezane uz stanje biciklizma u zajednici te podatke o navikama putovanja, razini zadovoljstva postojećim stanjem, stavove korisnika, podatke o prometnoj sigurnosti te prometnim tokovima, koji se najčešće prikupljaju ispitivanjem na terenu (ibid., 6).

<sup>126</sup> Akcijski plan je na dnu hijerarhije u odnosu na dva prethodna dokumenta razvoja biciklizma u zajednici. Njime su formulirane konkretne akcije koje se moraju provesti kako bi se ciljevi postavljeni strategijom ostvarili. Listom prioriteta predloženih akcija iste su opisane i određene u vremenu, prema izvršitelju i budžetu (ibid., 10).

politike je moguće sagledati kao partnere, podupiratelje, protivnike i neuključene (ibid., 50). Razlikuju se u stavovima prema procesu te prema stupnju utjecaja, koji ostvaruju.

Neovisno o veličini područja na koje se primjenjuju, interakcija mjera prometne politike, politike prostornog planiranja, integracije biciklističke infrastrukture u postojeći prometni sustav i širenja svijesti zajednice o alternativama automobilu je moguće adresirati stvaranjem *održivog prometnoga sustava turističke destinacije* – paketom mjera, tvoreći preduvjete za povećanje udjela biciklizma. Fokus planiranja infrastrukture ne smije biti isključivo tehnički, usmjeren na fizičku intervenciju u prostoru, već je infrastrukturu potrebno staviti u kontekst okruženja, kojeg biciklisti poimaju kao dio ili karakteristiku biciklističke infrastrukture. Mjere je potrebno uvoditi u fazama, počevši od manje kontroverznih, najvjerojatnije uspješnih i svima korisnih. Razvojni planovi moraju biti fleksibilni s obzirom na dugoročni aspekt, uz periodičku evaluaciju i ažuriranje.

Uspješnost integracije biciklističke politike u destinacijsko prometno planiranje se očituje u povećanju broja biciklista ili udjela biciklizma u kretanju, smanjenju broja prometnih nesreća koje uključuju bicikliste, smanjenom broju konflikata pješaka i biciklista na javnim površinama, povećanoj prisutnosti biciklista u centru grada, efikasnoj vezi javnog prijevoza i biciklizma te drugim učincima adresiranja zahtjeva latentne i postojeće prometne biciklističke potražnje odgovarajućim mjerama prometne politike.

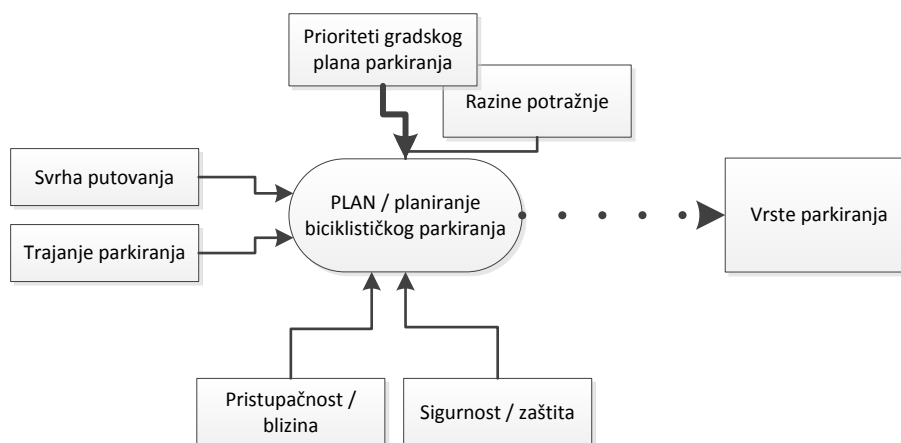
### 3.1.3. Planiranje prostora za mirovanje bicikla

Planiranje prostora za mirovanje (parkiranje ili pohranu) bicikala je često zanemareni aspekt prometnoga planiranja no nedostatak adekvatnih površina ili naprava za sigurno ostavljanje bicikla na polazišnoj i na odredišnoj točki se odražava na smanjeno korištenje bicikla kao prijevoznog sredstva. Osim prostora za pohranu bicikla kod kuće, sudionici u prometu trebaju sigurno mjesto za parkiranje na odredištu, bilo da se radi o centru grada, poslovnoj zoni ili stanici javnog prijevoza. Iako karakteristike prometnoga sredstva (veličina, težina) omogućavaju laku vožnju i ostavljanje bilo gdje, opasnost od krađe i strah od vandalizma dvojako utječu na korisnike – ili odlučuju koristiti parkirališta ili izabiru drugi oblik prijevoza.

Također, parkirališta za bicikle je potrebno planirati i projektirati u različitim oblicima izvedbe i njihovim kombinacijama zbog izgleda javnog prostora i kvalitete zajedničkih površina. Vezano uz temu, valja razmotriti kako jedno parkirno mjesto za automobil zauzima površinu na koju je moguće parkirati 8 do 10 bicikala (BUND n.d.), 10 (ECF n.d.b) ili čak 12-16 (Sustrans n.d.e, 2).

Planiranje potrebnog *kapaciteta parkirališta* ovisi o veličini postojeće i latentne potražnje, te o ciljevima razvoja biciklizma u zajednici. Plan parkiranja bicikla i ciljevi biciklističke politike nužni su dio opće prometne strategije i planiranja parkiranja. Strategija parkiranja bicikala u tom kontekstu mora uvažiti: potrebe različitih skupina korisnika za kratkotrajnim parkiranjem, odnosno dugoročnom pohranom bicikala, potražnju koju stvaraju značajna odredišta, probleme pohrane bicikala kod kuće (u stambenim naseljima i zgradama) te raspoloživost različitih rješenja (Dufour 2011, 33). Stvaranje biciklističkih parkirališta košta manje od 1/10 cijene automobilskih parkirališta po korisniku javnog prijevoza u okviru *bike&ride*, odnosno *park&ride* sustava (Transportation Research Internet 2005 citirano u Pucher i Buehler 2012, 171).

Moguće je razlučiti kako je u bazi svakog planiranja parkiranja trajanje parkiranja, koje ovisi o svrsi putovanja, uz blizinu i pristupačnost, odnosno već spomenutu sigurnost. Čimbenike, o kojima planiranje biciklističkih parkirališnih kapaciteta ovisi, je moguće prikazati grafički (slika 13).



**Slika 13. Odrednice planiranja parkiranja bicikala** (izrada autorice)

Navedeni aspekti planiranja parkirališta za bicikle naglašavaju važnost integracije istog u planiranje na razini prometnoga sustava destinacije, te se predlaže implementirati kombinaciju infrastrukturnih rješenja u različitim omjerima<sup>127</sup>.

Stvaranje biciklističkih parkirališta generira tokove biciklista u okruženju i doprinosi imidžu destinacije. Nekada je izgradnja stambenih ili poslovnih zona uključivala unaprijed regulirani minimalni broj parkirališnih mjesta za automobile, dok današnje poimanje dugoročne održivosti nameće definiranje maksimalnog broja parkirališnih mjesta za automobile i/li minimalni broj mjesta za bicikle. Uključivanjem biciklističkoga parkiranja u građevinske propise stvaraju se projekti stambene, poslovne, sportske i rekreativne namjene te javne površine u skladu sa željenim modalnim udjelom biciklizma u prometu i utječe na ponašanje prometne potražnje.

Ravnoteža ponude i potražnje parkirališta za bicikliste procjenjuje se za određeno područje usporedbom postojeće ponude sa stvarnom, ali i očekivanom potražnjom, što se čini kroz nekoliko koraka:

- brojanje ponude i mapiranje lokacija,
- brojanje potražnje (popunjenost kapaciteta),
- brojanje napuštenih bicikala na javnim površinama,
- procjena buduće potražnje na temelju profila korisnika, planiranog razvoja infrastrukture i obrazaca kretanja u gradu (ibid., 36).

Jednom implementirana, parkirališta je potrebno održavati i kontinuirano unapređivati prema kvalitativnim i kvantitativnim zahtjevima potražnje.

Prilikom planiranja i stvaranja integriranog prometnoga sustava destinacije bitno je raspolagati jasnim kriterijima i smjernicama kako bi se različita rješenja uskladila za dobrobit sudionika u prometu. Konvencionalno prometno planiranje dovodi automobilski promet u dominantnu poziciju. Davanje prioriteta sredstvima, koja okupiraju manje površine, postižu manje brzine ili manje ugrožavaju ostale sudionike u prometu, odražava učinkovito upravljanje prometnim sustavom. Prometna rješenja kojima se biciklistički promet integrira ili separira iz prometnih tokova determiniraju mogućnosti istog u okviru destinacijskog prometno-turističkoga sustava.

<sup>127</sup> Kratko zaustavljanje u toku dana (do 1 sata) potrebno je predvidjeti za posjetitelje u školama, poduzećima i trgovinama te se za takve potrebe rezerviraju dijelovi javnog prostora, označeni horizontalnom signalizacijom. Nešto duže parkiranje (do 6 sati) zadovoljava se stalcima ili nosačima na javnim površinama, dok svako zaustavljanje duže od 6 sati zahtijeva postavljanje natkrivenih i zaštićenih kapaciteta, često nadziranih. Pohrana bicikla preko noći je specifična za mjesto stanovanja i stanice javnog prijevoza, gdje se potreba za sigurnim ostavljanjem bicikla zadovoljava zatvorenim, zaštićenim te nadziranim prostorom (Dufour 2011, 35, slika 12).

### 3.2. Prometne mogućnosti bicikla u turizmu

U prometu destinacije biciklom je moguće sudjelovati na različite načine. Moguće rješenje je intermodalni prijevoz<sup>128</sup>, budući prilagodba sredstava javnog prijevoza za prihvat bicikala te prilagodba početnih i završnih točaka putovanja omogućava kretanje biciklom na veće udaljenosti. Europska Komisija 2006. uvodi pojam ko-modalnosti (co-modality), čime je napušten fokus na pojedine alternative, a prometni sustav se sagledava u cjelini, te se isti cilja optimizirati uz učinkovito korištenje svih prometnih oblika, samostalno ili u kombinaciji (EPOMM 2011)<sup>129</sup>.

Zahvaljujući bliskom kontaktu s mjestima koja se posjećuju, kretanje biciklom je moguće pojmiti kao „prijevoz kao turizam“ (*transport as tourism*) u okviru kojega je prijevoz dio cjelovitog turističkoga iskustva, za razliku od „prijevoza za turizam“ (*transport for tourism*) i poimanja prijevoznog sredstva isključivo u funkciji prijevoza (Lumsdon 2000). Održivost i odgovornost su zamjetna odrednica putovanja biciklom, a ponudom turističkih (održivih) lanaca mobilnosti u turističkom proizvodu destinacije, prometna usluga se prodaje kao integralni dio turističkoga iskustva<sup>130</sup>. Iako se biciklistički turizam dobro uklapa u nacionalne i regionalne odrednice razvoja održivog turizma, najčešće je njegova uloga ograničena nedostatkom integracije s javnim prijevoznim sustavom i nedostatkom adekvatnih infrastrukturnih rješenja (Weston i Carlos 2012).

Fokus poglavlja je na mogućnostima integracije biciklističkoga prijevoza s javnim prijevozom (3.2.1.) i na organizacijskom karakteru biciklističkoga prometa u turizmu (3.2.2.).

#### 3.2.1. Multimodalni transportni sustav: integracija biciklističkoga prometa i mreže javnoga prijevoza

Multimodalnost ima izvor u različitim potrebama društva (energetska učinkovitost, kvaliteta zraka, kvaliteta života i javnih površina, potrebe potražnje za prijevozom, povećanje udjela pojedinog modaliteta u prijevozu, promocija aktivnog kretanja, i drugim). Adekvatni sustavi javnog prijevoza, integrirani u sveobuhvatnu mrežu s pješačkim i biciklističkim stazama, utječu na smanjenje potrebe za vožnjom osobnog automobila (Buehler i Pucher 2012a, 16). Integracija bicikla i sredstava javnog prijevoza počiva na dvije pretpostavke: (1) osiguranje parkirališnih mjesta za bicikle u okvirima stanica javnog prijevoza, te (2) omogućavanje prijevoza bicikala sredstvima javnog prijevoza (Pucher i dr. 2012, 331).

Osim mogućnosti pohrane bicikla, iznajmljivanja bicikla za daljnje kretanje ili ukrcanja bicikla na prijevozno sredstvo javnog prijevoza, čvorišta javnog prijevoza na razne se načine prilagođavaju potražnji biciklista. Ako se ne radi o funkcionalnoj vožnji biciklom, već o

---

<sup>128</sup> *Intermodalnost* predstavlja nevidljivu vezu u kretanju, koju putnik ostvaruje pri korištenju različitih prometnih sredstava tijekom jednog putovanja. Važan je dio prometnog planiranja jer loše osmišljeni lanci mobilnosti mogu odvratiti potencijalnu ili postojeću potražnju. Intermodalnost ne implicira održivost kretanja.

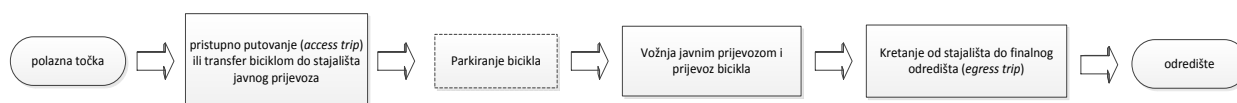
<sup>129</sup> Pojmom *multimodalnost* se definira korištenje različitih modaliteta u različitim prilikama (EPOMM 2011), što je evidentno u Nizozemskoj, koja se poima biciklističkom zemljom. Multimodalni transportni sustav je zapravo način osiguranja održivosti prometnog sustava destinacije u smislu zadovoljavanja postojeće potrebe za prijevozom i mobilnošću bez ugrožavanja istih potreba u budućem razdoblju, fokusom diversificiranim prema različitim oblicima prijevoza.

<sup>130</sup> Verbeek, Bargeman i Mommaas (2011) ukazuju na mogućnost stvaranja *održivih lanaca turističke mobilnosti* (*sustainable tourism mobility passage*), kojima se smanjuje nepredvidljivost i nesigurnost iskustva putovanja za turista u destinaciji kroz integraciju elemenata putovanja. Ponuda podrazumijeva mrežu infrastrukture ekološki prihvatljivi(ji)h prijevoznih modaliteta te jednako uvažava turistički i prometni aspekt usluge prijevoza.

turističkom putovanju, kombinacija bicikla sa sredstvima javnog prijevoza podrazumijeva srednje i veće udaljenosti, najčešće u kombinaciji sa željezničkim prometom<sup>131</sup>.

Koordinacija biciklističkoga i javnog prijevoza je odnos uzajamne koristi budući povezivanjem tvore cjeloviti transportni intermodalni lanac koji je cjenovno i vremenski atraktivniji od automobila, kojem pojedinačno nisu konkurentni. Za razliku od bicikla, sredstva javnog prijevoza ograničena su dosega i suboptimalne učinkovitosti na kratke udaljenosti<sup>132</sup>. Bicikl omogućava javnom prijevozu šira gravitacijska područja, bez potrebe za gradnjom stajališta, dodaje mu na fleksibilnosti različitim kombinacijama ruta i rasporedom vožnje.

Transportni lanac u kontekstu multimodalnih rješenja je moguće prikazati prilagodbom Spape i Godefrooijeva modela integracije različitih komponenti (op.cit., 129) (slika 14). Za kraće relacije u dolaznom ili odlaznom kretanju, prema ili od stanica javnog prijevoza, bicikl je prilagodljivi dio transportnog lanca.



Slika 14. Transportni lanac u multimodalnom kontekstu (prilagodba autorice)

Kombinacija bicikla s javnim prijevozom je učestalija pri putovanju od kuće do početne stanice javnog prijevoza (4–9 puta u Nizozemskoj, 6–9 puta u Danskoj) nego sa završne stanice javnog prijevoza do odredišta (Martens op.cit., 285). Korištenje ovakve kombinacije primarno je motivirano odlaskom na posao i u školu (ibid., 287). Osnova integriranog sustava je dostupnost informacija u stvarnom vremenu (putem web stranice, dinamičnih informacijskih ploča, pametnih telefona i aplikacija, informativnih punktova), i alata za planiranje putovanja, koji osim osnovnih informacija donose prijedloge mogućih kombinacija prijevoznih sredstava unutar sustava, dostupno lokalnom stanovništvu i turistima te na taj način olakšavaju primjenu intermodalnog ponašanja u praksi.

Pri planiranju integriranog biciklističkoga podsustava potrebno je odgovoriti i na zahtjeve ponude, jednako kao i potražnje. Integracija bicikla sa sustavom javnog prijevoza realizira se na *informacijskoj razini* (uz informacije o jednom prijevoznom podsustavu – internetska stranica, promotivni materijal, aplikacije planiranje kretanja i sl. dostupne su informacije i o drugom), *fizičkoj razini* (prijevozni podsustavi se dopunjuju pružajući bolju pokrivenost određenog prostora alternativama automobilu), te na *razini pristupne tehnologije i naplate usluga* (primjena jedinstvene tarife ili zajedničke prijevozne karte, korištenje istih terminala za iznajmljivanje bicikala i za kupnju karata javnog prijevoza, koncertnih karata i slično) (OBIS project partners op.cit., 24; 50). Beim (ibid.) ukazuje na mogućnost integracije bicikla u sustav javnog prijevoza integriranom tarifnom politikom (zajednička vozna karta) ili funkcionalnom integracijom u transportnom lancu, kada bicikl zamjenjuje pješaćenje na nekim dionicama ili popunjava praznine u povezanosti mreže javnog prijevoza.

Sudjelujući zajedno u transportnom lancu, bicikl i sredstvo javnog prijevoza u gradu prometnoj potražnji pristupaju s uslugom konkurentnom automobilskom prijevozu. Veza bicikla i sredstava javnog prijevoza nazvana *bike&ride* najčešće podrazumijeva dolazak biciklom od polazišne točke (prebivališta) do stanice javnog prijevoza, ostavljanje bicikla na za to određenim površinama i nastavak prijevoza sredstvom javnog prijevoza do odredišta. U transportnom lancu bicikl zamjenjuje hodanje do početne, odnosno od završne točke

<sup>131</sup> Sklonost korisnika bicikala putovanjima u kombinaciji s vlakovima ili autobusima rezultira smanjenim emisijama CO<sub>2</sub>. Kombinacija bicikla sa sredstvima cestovnog i zračnog prometa eliminira pozitivne prometne učinke bicikla na okruženje. Primjeri dobre prakse ukazuju i na neuobičajene kombinacije prometnih sredstava, te osim prijevoza biciklista i bicikala vlakom ili autobusom, korištenje alternativa poput teretnih brodova (Mintel 2011) ili riječnih brodova (npr. na rijeci Moselle) (Mintel 2009) u turističkim putovanjima.

<sup>132</sup> Bicikl povećava radijus koji pokriva jedna autobusna stanica sa 2 km<sup>2</sup> na 35 km<sup>2</sup> (ECF n.d.).

putovanja sredstvom javnog prijevoza, omogućavajući istu povezanost na veće udaljenosti ili prevaljivanje iste udaljenost za kraće vrijeme. Udio *bike&ride* sustava u prometnom sustavu Martens (op.cit., 284) korelira s popularnošću bicikla, biciklističkom infrastrukturom i biciklističkim politikama jer visoka razina korištenja bicikla, razvijene biciklističke mreže i specifični sadržaji potiču korištenje bicikla, odnosno *bike&ride* na veće udaljenosti<sup>133</sup>.

Razlike u pristupu nositelja javnog prijevoza destimuliraju kombinaciju prijevoznih sredstava u kretanju, posebice kada se radi o usluzi prijevoza bicikla. Različiti prijevoznici u Europi pružaju navedenu uslugu besplatno ili uz minimalnu naknadu na većini lokalnih linija<sup>134</sup>. Mogućnost korištenja navedene usluge obrnuto je proporcionalna udaljenosti, koja se prometnim sredstvom prevaljuje (relaciji linije). Prijevoz bicikla prometnim sredstvima javnog prometa na međunarodnim linijama najmanje je zastupljen, čime se ograničavaju mogućnosti razvoja biciklističkoga turizma.

Prometna sredstva javnog prijevoza prilagođavaju se potrebama biciklista i prepoznaju potrebu prijevoza bicikala. Na taj način omogućavaju potpuniju integraciju od *park&ride*-a, budući izlaskom iz sredstva javnog prijevoza biciklist nastavlja kretanje vlastitim biciklom do odredišta. Autobusi i vlakovi se najčešće povezuju s mogućnošću integracije s biciklističkim prometom, a praksa pokazuje kako je u Europi integracija prometnih sredstava zaživjela na kombinaciji bicikl – vlak, najčešće uz naplatu i određena ograničenja<sup>135</sup>.

Osim o karakteristikama određene podskupine biciklističkih turista, kombiniranje prometnih modaliteta ovisi o trajanju putovanja, karakteristikama dionice i pristupačnosti drugim prometnim sredstvima (European Parliament op.cit., 9), a također je vezano uz vremenske prilike, osobine turista važne za aktivnost (izdržljivost, preferencije) te atraktivnost prostora. Biciklistički turisti koriste sredstva javnog prijevoza više nego ostali turisti (ibid., 51). Uzrok je praktične prirode budući u povratku rijetko posjećuju ista odredišta, radije putuju od točke do točke (*point to point*) i po završetku putovanja koriste druga prometna sredstva za povratak kući.

Putovanje vlakom uz prijenos vlastitog bicikla u Europi uključuje čitav spektar mogućnosti i različitosti pristupa, ne samo između pojedinih zemalja, već i između pojedinih ponuđača unutar jedne zemlje. Osim vlaka i autobusa i integracije s njima, za europsku prometnu mrežu u funkciji turizma mogućnost prijevoza bicikala trajektima važna je s obzirom na geografske karakteristike prostora. Očito je da potražnja za uslugama javnih prijevoznika postoji među biciklističkim turistima, ali na strani javnih prijevoznika nedostaje distribucija informacija o dostupnosti i karakteristikama usluga, odnosno promocija čitavog segmenta ponude.

Dok autobusi u Hrvatskoj nisu opremljeni za prihvatanje bicikala, željeznički promet u ograničenom obimu uvažava postojanje potrebe. Bicikl je vlakom moguće prenijeti, no

---

<sup>133</sup> Martensovo istraživanje (2004) pokazuje kako većina korisnika *bike&ride* kombinacije prelazi udaljenost od dva do pet kilometara do stanice javnog prijevoza (bilo u dolaznom ili u odlaznom putovanju) pri čemu su veće udaljenosti spremni tolerirati korisnici bržih prijevoznih sredstava. Udaljenost je ključni faktor ostvarivanja intermodalnog putovanja jer odabir prijevoznog sredstva varira ovisno o trajanju putovanja. Do 2 km je prihvatljiva udaljenost do stanice podzemne željeznice, 2–4 km do autobusne postaje, te više od 2 km za dolazak do željezničke stanice (ibid., 289) za većinu.

<sup>134</sup> *Deutsche Bahn* ne dozvoljava prijevoz bicikala na brzim ICE vlakovima, a ograničeni je kapacitet na međunarodnim linijama u suprotnosti s nastojanjem da njemačka nacionalna biciklistička mreža postane turistički proizvod (European Parliament 2009, 53-54). Nasuprot tome, na regionalnim linijama je prijevoz bicikala besplatan. Iskustva drugih europskih zemalja također pokazuju ograničenja u integraciji.

<sup>135</sup> Kombinacija vlaka i bicikla najčešća je na veće udaljenosti, uz izuzetak osobnih automobila, a implicira: (1) prijevoz bicikala omogućen na svim vrstama vlakova, (2) potrebne informacije dostupne online, u vlaku i na stanicama, (3) željezničke postaje dostupne biciklom u prijevoznom sustavu gradova, (4) ujednačenu cijenu prijevoznih usluga, (5) razvijen sustav rezervacija, (6) omogućeno parkiranje bicikala na stanicama i (7) povezanost s uslugama iznajmljivanja bicikala (Lancaster 2013).

ponekad je potrebno rastaviti i upakirati u zaštitnu foliju. Cijene prijevoza danas se obračunavaju prema prijedenoj udaljenosti, dok su se prije siječnja 2014. izražavale jedinstvenom tarifom u domaćem, odnosno međunarodnom prijevozu. Za turiste koji dolaze u Hrvatsku, postoji mogućnost kombiniranja bicikla i sredstava pomorskog prometa (trajekata), što ne znači da ponuđači usluga pitanju pristupaju promišljeno – trajekti nisu opremljeni za prihvat bicikala, a tu mogućnost prijevoznici ni ne oglašavaju. Drugim riječima, ne postoji prostor namijenjen biciklima unutar prometnoga sredstva te su biciklisti primorani boraviti u trupu, što negativno utječe na percepciju doživljaja putovanja. U riječnom prometu nisu iskorištene mogućnosti na koje ukazuju primjeri dobre prakse u Europi. Mogućnosti prijevoza bicikla javnim prijevozom u Hrvatskoj su prikazane tablicom 7.

**Tablica 7. Mogućnosti i cijena prijevoza bicikla sredstvima javnog prijevoza u Hrvatskoj**

| Prijevozno sredstvo                                | Cijena za bicikl <sup>136</sup>  |
|--|--|
| <b>Vlak</b> <sup>137</sup>                         | od 15 kuna za najkraće do 35 kuna za najduže relacije na brzim vlakovima   |
| <b>Trajekt</b> <sup>138</sup>                      | Međunarodne linije: besplatno<br>Duž obalna trajektna linija: 150-200 kuna, uz 5 kuna pristojbe<br>Riječko okružje (sezona): 16 do 23 kune<br>Zadarsko okružje (sezona): 16 do 43 kune<br>Šibensko okružje (sezona): 22 do 30 kuna<br>Splitsko okružje (sezona): 16 do 62 kune<br>Dubrovačko okružje (sezona): 35 do 38 kuna |
| <b>Autobus</b> <sup>139</sup> (međugradske linije) | 80 kn na svim relacijama   |

U zračnom prometu prijevoz bicikla ovisi o politici zračnog prijevoznika, te postoje značajne razlike u cijeni. Bicikl je potrebno upakirati (način ovisi o korisniku) i predati s ostalom prtljagom prilikom prijave na let. U Hrvatskoj ne postoji integracija transportnog sustava u punom smislu riječi. Navedene su mogućnosti kombiniranja prometnih sredstava sukladno karakteristikama prostora i dostupnosti usluga. Prilikom prijevoza svim navedenim sredstvima, koji se ne promovira niti u jednom slučaju, uz prijevoznu kartu po osobi potrebno je platiti određenu cijenu prijevoza bicikla, koji se najčešće prevozi u prtljažnom prostoru. Tamo gdje je moguć, prijevoz bicikla zahtijeva plaćanje i adekvatan pristup korisnika, budući da prijevoznik ne jamči sigurnost i zaštitu bicikla od štete i krađe.

Uspjeh mreže biciklističke infrastrukture u turizmu uvelike ovisi o povezanosti, koordinaciji i na kraju, o integraciji s javnim prijevozom, na informacijskoj i infrastrukturnoj bazi, što omogućava planiranje kombiniranog putovanja na bazi mogućeg sagledavanja jednodnevnog kretanja (European Parliament op.cit., 81).

Turističke destinacije poznaju sve specifičnosti prometne integracije u gradovima općenito, ali i oscilacije postojećeg kapaciteta prometnih sustava u korelaciji s turističkim tokovima. Svaki turist na odmoru nastoji ostvariti putovanje bez poteškoća, zastoja ili prekida, a zadovoljstvo istim, pogotovo pri dolasku u destinaciju i kretanju njome, ovisi o uspjehu integracije različitih prometnih modaliteta. Potrebno je prometnom politikom prepoznati razliku u multimodalnosti tijekom putovanja i onoj u samoj destinaciji.

<sup>136</sup> Cijene prijevoza izražene su bez cijene prijevoza putnika.

<sup>137</sup> Službena internetska stranica Hrvatskih željeznica (<http://www.hzpp.hr/biciklom-na-vlak-novi-tarifni-uvjeti>) pristupljeno 01. lipanj 2014.).

<sup>138</sup> Službena internetska stranica Jadrolinije (<http://www.jadrolinija.hr/cijene/>) pristupljeno 01. lipanj 2014.).

<sup>139</sup> Informacije dobivene putem sustava informiranja Autotransa (e-mailom 16.rujan 2013.).

### 3.2.2. Organizacijski karakter ponude kretanja biciklom s osvrtnom na turizam

Prometna infrastruktura, koju koristi lokalno stanovništvo je osnova razvoja biciklizma turističke destinacije. Infrastrukturni objekti periodički se suočavaju s povećanim zahtjevima, paralelno širenju kruga korisnika. Prema karakteru ponude, ponudu biciklističkoga prometa za turiste moguće je promotriti kroz nekoliko pojavnih oblika:

- iznajmljivanje bicikala,
- ponuda javnih bicikala, *koji su ponekad sinonim prethodnog*,
- biciklistički taksi,
- biciklistički izlet ili vođeno razgledavanje biciklom,
- biciklistička logistika ili prijevoz dobara biciklima prilagođene konstrukcije.

Posljednje navedeno nije direktno dio ponude za turiste, ukoliko se ne radi o pružanju neke usluge s posebno opremljenog bicikla (na primjer, prodaja sladoleda), ali je u funkciji opskrbe destinacije na ekološki i estetski prihvatljiviji način, sa svrhom rasterećenja prometnih tokova. Opskrba biciklom je vrlo učinkovita i u kontekstu priobalnih destinacija, čiji su prometni sustavi ograničeni kapacitetom dostatnim prije mnogo godina, može učiniti razliku u prilagodbi rastućim zahtjevima, posebno vezanim uz sezonske oscilacije.

#### 3.2.2.1. Iznajmljivanje bicikala

Iznajmljivanjem bicikala nastoje se zadovoljiti potrebe osoba, koje ne raspolažu biciklom, na putu do krajnjeg odredišta, u kombinaciji sa sredstvima javnog prijevoza u dolasku/odlasku ili, najčešće, za kretanjem po destinaciji. Iznajmljivanje dopunjuje turističku ponudu destinacija, a iako postoje varijacije, Pucher i Buehler (2012b, 164-165) identificiraju *tri pojavna oblika iznajmljivanja bicikala*:

- *Klasično iznajmljivanje bicikala*, na sat ili po danu, posredstvom ondje zaposlene osobe je namijenjeno pretežno turistima jer je bicikle potrebno vratiti na isto mjesto, što nije pogodno za prijevoz na posao zbog odnosa vremena korištenja i cijene najma (bicikl se iznajmljuje na cijeli dan za kratko korištenje). Usluga je u destinaciji dostupna na lokacijama, gdje je potreba turista za prijevozom najviše izražena (stanice javnog prijevoza, smještajni objekti, rekreacijska područja, urbani centri);
- *Javni prijevoz biciklom*, ponuda u funkciji prijevoza, dopunjuje usluge za korisnike javnog prijevoza, često putem kombinirane prijevozne karte, kojom se pretplatnicima usluga javnog prijevoza omogućava jeftiniji najam bicikala – na principu elektroničke podrške, naplate i GPS-a, te omogućava ostavljanje bicikla na različitim punktovima.
- *Ponuda javnih bicikala* predstavlja organizirano dijeljenje bicikala praćeno mrežom postaja na kojima ih je moguće preuzeti ili ostaviti. Osim lokalnom stanovništvu, ponuda je dostupna i turistima stoga su punktovi na kojima se bicikli sabiru ili distribuiraju smješteni u blizini stanica javnog prijevoza i turističkih atrakтивности.

Iako Pucher i Buehler (ibid.) razlikuju dva posljednja tipa ponude i ujedno ih smatraju vrstom iznajmljivanja bicikala, u praksi ponuda *javnih bicikala* objedinjava različite inačice korištenja javno dostupnih bicikala od strane lokalnog stanovništva i posjetitelja, u najčešće kratkom trajanju, uz elektronički sustav naplate, najčešće uz prethodnu registraciju<sup>140</sup>. Jedina razlika je u namjeni. Treće navedeni sustavi su otvoreni i za posjetitelje, dok je drugo navedena inačica sustav zatvoren za lokalno stanovništvo.

<sup>140</sup> Postupak registracije istovremeno treba biti jednostavan i brz kako ne bi odvratio korisnike, ali i dovoljno temeljit i uz polog odgovarajuće razine koji jamči da bicikli neće biti otuđeni ili oštećeni. Praksa je pokazala kako se moguće registrirati jednokratno, dnevno, tjedno, mjesečno ili godišnje (OBIS project partners op.cit., 23), što ovisi o tipu korisnika i organizaciji ponude.



### 3.2.2.2. Ponuda javnih bicikala

*Javne bicikle (bike sharing schemes)* je također moguće definirati u vidu samoposlužne, kratkotrajne usluge iznajmljivanja bicikala za više ciljnih skupina, na javnom prostoru, s karakteristikama mreže (OBIS project partners 2011, 10). Uspješnost ponude ogleđa se kroz izravne i indirektno koristi implementacije<sup>141</sup>. Moguće je identificirati zajedničke odrednice europske ponude javnih bicikala, kako slijedi:

- automatizirani proces preuzimanja/vraćanja bicikla (bez osoblja),
- lakoća i brzina pristupa (registriranja u sustav i korištenja),
- fiksne sabirno-distributivne točke,
- *smart card* sustavi,
- svaki korisnik je registriran, time nije anonimn,
- mogućnost jednosmjernih putovanja,
- visoka gustoća mreže (standardizirana<sup>142</sup>),
- tarifni model prevladavajuće baziran na poticanju kratkih vožnji dozvoljavanjem 30-minutnog besplatnog korištenja (DB Rent op.cit., 37-38).

Zahtjevi korisnika ili tražene performanse određuju lokaciju, gustoću mreže, dostupnost usluga i lokacije sabirno-distributivnih točaka, potreban broj bicikala. Ponuda javnih bicikala u turističkim destinacijama mora istovremeno zadovoljiti potrebe funkcionalnih korisnika (gustoća mreže, punktovi uz stanice javnog prometa i u naseljima, kontinuirana dostupnost bicikala/slobodnih mjesta za vraćanje), korisnika u slobodno vrijeme (cjelodnevna dostupnost svaki dan, sigurnost noću), te turista i izletnika (punktovi blizu stanica javnog prijevoza, punktovi uz turističke atrakcije) (OBIS project partners 2011, 25, table 6) iz čega proizlazi višestruka funkcija i namjena, odnosno valorizacija istih. Korištenje javnih bicikala u destinaciji moguće je bazirati na biciklističkoj tradiciji i kulturi te identificirati *karakteristične obrasce ponašanja potražnje*<sup>143</sup>.

Ponuda javnih bicikala je u osnovnim postavkama dijeljenja prijevoznog sredstva s drugim korisnicima sustav sličan *carsharing*-u. Implementacijom otvorenih sustava javnih bicikala mreža javnog gradskog prijevoza dobiva novu dimenziju ponude uz postojeće. Uz to, javni bicikli omogućavaju fleksibilnost, budući se bicikl koristi prema potrebi i nije ga potrebno vratiti na polaznu točku, a cijena prijevoza naplaćuje se posredstvom automatiziranih rješenja, čime je proces od uočavanja potrebe za prijevozom do realizacije prijevozne usluge brži i učinkovitiji za pojedinca, koji ne ovisi o voznom redu i samostalno se uslužuje. Favorizira se kraće korištenje<sup>144</sup>.

---

<sup>141</sup> *Izravne koristi* destinacije uključuju povećanje udjela biciklističkog prometa, stvaranje dodatnih mogućnosti mobilnosti, izbjegavanje zagađivanja, upravljanje prometnom potražnjom, povećanje turističke atraktivnosti grada, povećane mogućnosti zapošljavanja i druge, koje proizlaze iz prednosti bicikla u odnosu na ostala prometna sredstva. *Indirektni učinci* vidljivi su u razvoju biciklističke infrastrukture, uštedama na izgradnji infrastrukture cestovnog prometa, povećanoj sigurnosti biciklista i pješaka, pozitivnom imidžu grada i življim ulicama, između ostalog.

<sup>142</sup> Standardna udaljenost među sabirno-distributivnim stanicama je 300–400 m, što je prihvatljiva udaljenost koju su ljudi spremni prewalkiti pješice kako bi koristili usluge javnog prijevoza (DB Rent op.cit., 38). Halgota (2008, 65) identificira idealnu udaljenost kao 250–350 m.

<sup>143</sup> Ili: (1) javni bicikli se umjereno koriste u zemljama s razvijenom infrastrukturom i razmjerno visokim modalnim udjelom biciklizma, budući mnogo ljudi posjeduje bicikl; (2) javni bicikli su vrlo popularni u zemljama u kojima ne postoji kultura prijevoza biciklom, zbog čega je i udio bicikla u prometnim tokovima zanemariv; (3) zemlje u kojima udio biciklizma proizlazi iz nužde i neimaštine te u kojima automobil simbolizira prosperitet, ponuda javnih bicikala je mala i neodrživa (OBIS project partners 2011, 16; DB Rent op.cit., 40).

<sup>144</sup> Najčešće je prvih trideset minuta besplatno, zatim tarifa raste eksponencijalno proteku vremena do najdužeg definiranog trajanja (npr. dva i pol sata korištenja) nakon čega se naplaćuje tarifa za dnevni najam ili za to

Primarna funkcija ponude javnih bicikala je prometna – poboljšanje povezanosti destinacije i dostupnosti odredišta, iz čega proizlazi poboljšana mobilnost građana i posjetitelja. Promocija biciklizma je sekundarna, jednako kao i turistička funkcija. Lin i Yang (2011) predlažu *model optimizacije sustava javnih bicikala* koji povezuje dimenzije troškova putovanja za korisnike sustava, troškova biciklističkih stanica za pružatelja usluga, troškova stvaranja ili održavanja biciklističkih staza te razine usluge, koja se vrednuje kroz parametre dostupnosti bicikala na željenoj lokaciji te dostupnosti stanica u području potražnje. Sustav javnih bicikala dizajnira se integrirano u postojeći sustav javnog prijevoza, kako bi produžio doseg pojedinih sredstava i omogućio cjelovitost lanaca mobilnosti (ibid., 286). Osim dostupnosti, važan je kapacitet sabirno-distributivnih punktova i stalna dostupnost bicikala, odnosno mogućnosti ostavljanja istog na željenoj lokaciji. Problem *preraspodjele* bicikala traži fizičku intervenciju pružatelja usluge.

Razvoj sustava javnih bicikala kronološki se nalazi na prijelazu u četvrtu fazu razvoja, a poboljšanja su ga učinila jednakim i komplementarnim ostalim prometnim podsustavima. Primjena ICT-a eliminira nedostatke prvih faza (nepostojanje sabirno-distributivnih točaka, podložnost krađi, anonimnost korisnika) i obilježava trenutni moment. Iako je razvoj sustava javnih bicikala usmjeren prema izbjegavanju štete i prvenstveno krađe, niti najskuplja i najmodernija rješenja ne garantiraju potpuno zaštićen sustav. Iako više od tri stotine europskih gradova ima javne bicikle u ponudi (ECF n.d.c), tek su s trećom generacijom potvrdili svoje mogućnosti javnih prijevoznih podsustava gradova. Valja izdvojiti razmatranje tzv. nulte opcije, što znači da ova opcija možda nije traženo rješenje za svaku destinaciju.

### 3.2.2.3. Biciklistički taksij, vođena razgledavanja i izleti biciklima

*Biciklistički taksij* uključuje pružanje usluge javnog prijevoza putnika biciklom. Dakle, radi se o prometnoj usluzi koju realizira vlasnik (vozač) bicikla posebno prilagođenog za prijevoz putnika. Prometno sredstvo se pokreće ljudskom snagom i ograničenog je prihvatnog kapaciteta (do dvije osobe). Dok Europa poznaje sofisticiraniju tehničku izvedbu prijevoznog sredstva (Amsterdam, Dublin) s natkrivenim prostorom za prijevoz putnika, u zemljama u razvoju je sustav često problematičan zbog nedostatka zakonske regulative (prometne i/li ekonomske), neloyalne konkurencije i tehničke (ne)ispravnosti prijevoznih sredstava.

Pod različitim imenima (*bixi, pedicab, becak, rikša, boda-boda*<sup>145</sup>) ovim se sredstvom ostvaruju prijevoznika i turistička usluga, te se nerijetko koristi i u promotivne svrhe (površina vozila koristi se kao mobilni oglasni prostor). Često su u vlasništvu pojedinca, koji uslugu i realizira, ali su zabilježeni i primjeri kada jedan vlasnik posjeduje čitav vozni park te delegira pružanje usluge plaćenim vozačima, kao što je slučaj s prijevozničkim poduzećima koja su organizirana oko pružanja usluge javnog prijevoza.

*Vođena razgledavanja i izleti biciklima* su dva bliska oblika ponude i neće se razmatrati u širinu. Radi se o turističkoj namjeni kretanja biciklima, a uslugu realiziraju turistički vodiči u prvom slučaju (primjer u Zagrebu) i biciklistički vodiči u drugom, s time da biciklistički izleti mogu biti i samo-vođeni, ukoliko turist raspolaže s potrebnim informacijama, materijalom i/li tehnologijom za kretanje određenim prostorom bez vodiča. Oba oblika usluge dopunjuju turistički proizvod destinacije, ali su fokusirana na geografski prostor različita obuhvata.

Biciklističko se razgledavanje ograničava na uži prostor i pretežno je kružnog karaktera, dok su izleti šire disperzirani, prevaljuju se veće udaljenosti, bržim tempom, naglasak je na

---

propisana kazna. Drugi način naplate počinje od prve minute i raste po jedinici vremena (po minuti) linearno, dok ne dosegne dnevni maksimum (OBIS project partners op.cit., 24, Figure 26).

<sup>145</sup> *Boda-boda* ima istu namjenu ali pruža najosnovniju uslugu, s obzirom da se putnici prevoze na prtljažnom dijelu na jastučiću i sa potporom za noge – nemaju natkriveni prostor za prijevoz putnika.

vožnji biciklom za razliku od turističkih atrakcija, i ne podrazumijevaju nužno povratak na ishodišnu točku. Razgledavanje biciklom češće uključuje iznajmljivanje bicikla u destinaciji (ili je to dio usluge), dok se izleti baziraju na vlastitom biciklu turista, iako iznajmljivanje nije isključeno.

Za potrebe razmatranja zanimljivo je razlučiti kako ponuda javnih bicikala ima prometnu i turističku namjenu, moguće ju je višestruko valorizirati dostupnošću usluge stanovništvu i posjetiteljima, adekvatnim kapacitetom i lociranjem punktova. Biciklistička logistika je u funkciji potpore, mnogo manje u funkciji izravne ponude turistima u destinaciji, dok su biciklistički taksiji, vođena razgledavanja i biciklistički izleti usluge, koje obogaćuju destinacijski turistički proizvod. Organizacija različitih oblika biciklističkoga prometa u turističkoj destinaciji, putem infrastrukturnih rješenja i cjelovitih mjera prometne i turističke politike, ne implicira nužno adekvatno upravljanje prometnom funkcionalnom i potražnjom slobodnog vremena – uvijek postoji dio potražnje, koji ne odgovara na promjene u okolini.

Sustavi prijevoza konkurentni automobilskom prijevozu impliciraju sveobuhvatnu integraciju alternativnih prometnih oblika. Integracija bicikla i sredstava javnog prijevoza počiva na mogućnosti ostavljanja bicikla na polaznoj stanici, odnosno prijevoz istog sredstvima odabranog oblika javnog prijevoza. Kao samostalni podsustav, biciklizam je konkurentan ostalim prometnim oblicima kada ponuda kvalitativno i kvantitativno zadovoljava potražnju za prijevozom u odnosu na druge oblike (infrastrukturom, povezanošću, dostupnošću informacija, sigurnošću). S organizacijskog gledišta, ponuda oblika kretanja biciklom u turizmu uključuje primarno iznajmljivanje bicikala i javne bicikle, dok su ostali oblici manje zastupljeni. Razvojem biciklističkoga prometa i biciklističkoga turizma upravlja destinacijski menadžment, dok logistički menadžment upravlja logističkim tokovima na području destinacije. Odnos dvaju momenata neizostavno je povezan u funkciji turističkoga proizvoda biciklističkoga turizma.

### **3.3. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije: odnos menadžmenta i logistike**

U mnogim destinacijama odgovornost za razvoj nije izravno poveziva s nositeljima istog. Upravljanje razvojem turističke destinacije u svrsi je konkurentnosti i održivosti iste. Na tržištu preplavljenom ponudom različitih destinacija potrebno se istaknuti, što implicira oslušivati potražnju, komunicirati, predviđati potrebe tržišta i upravljati promjenama. Upravljanje destinacijom je ključni preduvjet razvoja hrvatskog turizma do 2020., kako je identificirano Strategijom razvoja turizma (Vlada Republike Hrvatske 2013).

Prema definiciji, destinacijski menadžment u nekoj od svojih inačica stvara pretpostavke suradnje interesnih strana, koje su dio destinacijskog turističkoga proizvoda. Inkorporirajući logistički menadžment, upravljanje destinacijom povezuje sve sektore, tvori pretpostavke razvoja i unapređenja destinacije, paralelno vodeći brigu o upravljanju ekonomskim, ekološkim i društvenim posljedicama. Logistički menadžment destinacije upravlja mnoštvom oscilirajućih logističkih tokova u destinaciji u prostoru i vremenu. Veza destinacijskog i logističkoga menadžmenta je funkcionalna i implicira koordinaciju i optimizaciju svih ulaznih čimbenika destinacijskog turističkoga proizvoda, te njihovu transformaciju u planirane ishode procesa – prepoznatu vrijednost i konkurentnost na turističkom tržištu.

U skladu s istaknutim pretpostavkama, upravljanje kvalitetom destinacijskoga proizvoda razmatra se kroz naslove 3.3.1. Menadžment turističke destinacije, odnosno 3.3.2. Logistika destinacije biciklističkoga turizma, u nastavku.

### 3.3.1. Menadžment turističke destinacije

Turistička destinacija je prostorna cjelina sposobna zadovoljiti heterogene zahtjeve turista (Magaš 2013), ne nužno unutar administrativnih granica, koja razumije svog korisnika – turista, te ono što za njega znači cjeloviti destinacijski proizvod. Pojam destinacije određuje percepcija turista zbog čega je isti evoluirao od odredišta putovanja i forme turističkog mjesta do sustava čije granice određuje tržište<sup>146</sup>. Iz doprinosa je Križman Pavlović (2008, 61-63) moguće odrediti turističku destinaciju kao jedan od elemenata sinergije unutar turističkoga sustava, koji generiranjem procesa proizvodnje turističkoga proizvoda potiče djelovanje cijeloga sustava.

Interdisciplinarnost pristupa u sagledavanju destinacije kao sustava nužna je za potrebe upravljanja njome. *Upravljanje turističkom destinacijom* je proces kojim destinacijski menadžment razvija turističku ponudu sposobnu zadovoljiti posjetitelja. Optimalna razina upravljanja destinacijom je ona koja ju čini konkurentnom (ibid., 365), a obuhvaća i lokalno stanovništvo, upravljajući turističkim razvojem dugoročno održivo. Magaš (2003, 52) navodi kako je upravo sposobnost kombiniranja i razvoja prirodnih i izvedenih elemenata turističke ponude odlika konkurentnog destinacijskog menadžmenta.

Upravljanje razvojem turističke destinacije zahtijeva suradnju i integraciju interesa svih nositelja ponude i lokalnog stanovništva, objedinjavanje znanja i drugih resursa javnog, privatnog i civilnog sektora k ostvarenju ciljeva upravljanja destinacijom (gospodarski razvoj, unapređenje kvalitete života stanovništva te očuvanje kulturno-povijesne baštine i prirodnih resursa pri stvaranju identiteta destinacije). Međuzavisnost ponuđača dijelova destinacijskog turističkog proizvoda poziva na aktivno partnerstvo u nekom od formalnih oblika upravljanja destinacijom<sup>147</sup>. Upravljanje elementima ponude destinacije povezano je s aktivnostima destinacijskog menadžmenta u procesu uspostavljanja, promocije i komercijalizacije destinacijskog proizvoda, vođeno i pod nadzorom (Cerović i Zanketić 2014, 138).

Destinacijski menadžment uvažava zajednički interes različitih skupina lokalnih dionika, čija je suradnja istovremeno je obilježena i rivalstvom. Menadžment koordinira različite turističke funkcije u destinaciji, koje obilježava fokus na specifičnosti turističke ponude *Funkcije destinacijskog menadžmenta*, iz kojih se izvode konkretni zadaci razvoja proizvoda destinacije, Magaš (2003, 16–18) sumira na sljedeći način:

- *izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti destinacije*, obvezujuće za destinacijski menadžment po pitanju sudjelovanja u donošenju turističkih ciljeva lokalne samouprave, analize situacije i provođenja konkurentne strategije primjenom inovativnosti;
- *razvoj i oblikovanje ponude*, ili iniciranje javnih ponuda, aktivnosti javno-privatnog povezivanja u poslovanju, koordinacija destinacijske ponude, poticanje inoviranja i kontrola kvalitete;
- *marketinška funkcija ili izrada marketinških planova i strategija destinacije*, stvaranje imidža, unapređenje prodaje, informiranje gostiju i briga o njima u destinaciji; te
- *zastupanje interesa*, senzibiliziranje lokalnog stanovništva prema turizmu, koordinacija interesa struke i lobiranje za turističke interese.

Moguće je zaključiti kako destinacijski menadžment stvara pretpostavke suradnje dionika ključnih za destinacijski proizvod, optimizira suradnju i putem funkcija, koje realizira, utječe

---

<sup>146</sup> Brojni se referentni izvori i autori (poput Koetler, Bowen, i Makensa, Petrić, Križman Pavlović ili Magaš u više navrata) slažu da je pojam destinacije proizišao iz prometa (destinacija kao odredište putovanja) te kako je evoluirao u značenju kroz nekoliko faza, počevši kao turističko mjesto i razvivši se obuhvatom preko turističkog kompleksa, rivijere, turističke zone ili regije do današnjeg poimanja.

<sup>147</sup> *Modela upravljanja turističkom destinacijom* je nekoliko, ovisno o udjelu javnog odnosno privatnog sektora u partnerstvu: turističke asocijacije ili profitne (neprofitne) kompanije, javno-privatno partnerstvo (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu 2012, 145).

na uspjeh ponude destinacije na turističkom tržištu i razinu zadovoljstva gostiju. Potpuno pojednostavljeno, destinacija u cjelini stvara ponudu odmora, pri čemu su mogućnosti određene upravljanjem fiksnim i varijabilnim čimbenicima prema kombinaciji odgovarajućoj preferencijama tržišta (prilagodila autorica prema Magaš 2008, 5-6). Upravljanje destinacijom omogućava funkcioniranje sustava, optimizacija čijeg outputa (destinacijskog proizvoda) proizlazi iz sinergije dionika u destinaciji, proizvodne funkcije odmora i recipročnih odnosa s okruženjem<sup>148</sup>. Tijelo destinacijskog menadžmenta određuje razvojni pravac, usmjerujući ili limitirajući time raspon proizvoda, usluga i aktivnosti pojedinih dionika u okviru jedinstvenoga destinacijskog proizvoda.

*Zadaci i ciljevi destinacijskog menadžmenta*<sup>149</sup>, koje predlažu Cerović i Zanketić (op.cit., 139) su istovjetni *zadacima i ciljevima „pametne“ destinacije* (Jurin 2008, 128). Po modelu pametne destinacije<sup>150</sup>, Jurin (2008) i Bartoluci, i dr. (2007) slažu se oko *definicije destinacijskog menadžmenta* kao koordinacije turističkih proizvoda od strane jednog ili više prepoznatljivih autoriteta sustavnim pristupom svih zainteresiranih na razini turističke destinacije radi postizanja konsenzusa između različitih opcija te odabira modela partnerstva koji će najbolje odgovarati potrebama turističke destinacije. Varra, Buzzigoli i Loro (2012) razlikuju holistički od kognitivnog aspekta destinacijskog menadžmenta. Potonji definiraju kao „pristup koji može podići vrijednost korisnika teritorija, organizacija, građana i čitave zajednice, ne samo za turiste, upotrebom lokalnih proizvoda i usluga“ (ibid., 376).

Struktura destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj je opterećena proturječnostima zbog čega izostaje umrežavanje unutar sustava turističkih zajednica i dolazi do zatvaranja destinacija u administrativne okvire, čime je pružanje usluga turistima i upravljanje destinacijama ograničeno, suboptimalno i u suprotnosti potrebama suvremenog turista<sup>151</sup>. Sadašnji turistički menadžment daje prednost sektoru turističkih asocijacija (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu op.cit.), što je slično sustavu turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj. Slijedi model javno-privatnog partnerstva, te destinacijska menadžment kompanija (DMC<sup>152</sup>). Neovisno o ustroju destinacijskoga menadžmenta, opći ciljevi istog su:

---

<sup>148</sup> Sukladno navedenom, turistička destinacija se definira kao optimalna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika, koja neovisno o administrativnim granicama omogućava djelovanje na turističkom tržištu, u skladu s preferencijama istog (Magaš 2008, 6). Evolucija pojma destinacije omogućila je pomak turističke politike sa promišljanja razvoja na osnovi ponude smještajnog objekta na sveukupnu ponudu određenog područja (ibid.). Tako na primjer, destinacijski menadžment donosi viziju destinacije kao destinacije biciklističkog turizma u strateškim dokumentima, upravlja sa infrastrukturnom osnovom biciklističkog turizma (u smislu planiranja prometno-turističke funkcije, izgradnje i održavanja), inicira razvoj ponude kroz javno-privatna partnerstva i poticaje poslovnim subjektima u destinaciji (npr. jedinstveni kriteriji vrednovanja osnovne razine usluge za biciklističke turiste u ugostiteljskim objektima, te praćenje implementacije), sukladno marketinškoj koncepciji promovira cjelinu destinacijskog biciklističkog proizvoda (sastavni dio kojeg su i poslovni subjekti, iako se isti promoviraju i samostalno i time doprinose destinacijskoj promidžbi), te osigurava potporu lokalnog stanovništva različitim aktivnostima kojima su informirani i uključeni u destinacijski proizvod.

<sup>149</sup> Istraživanje i praćenje promjena, izgradnja i održavanje reputacije destinacije, razvoj i prodaja proizvoda, stvaranje okruženja za razvoj novih proizvoda, upravljanje događajima, stvaranje i koordiniranje partnerstava, projektiranje razvoja destinacije, mjerenje konkurentnosti (benchmarking) destinacije te mjerenje i nadzor nad uspješnošću brenda destinacije.

<sup>150</sup> Redizajnirani model menadžmenta turističke destinacije predstavlja koncept pametne destinacije. Pojam je blizak pojmovima učeće organizacije i menadžmenta znanja, samo na višoj razini integracije doživljaja za turista, koji zahtijeva logističku potporu organizaciji kako bi destinacija kontinuirano ostvarivala planirane ciljeve. Jurin zasniva implementaciju ovog modela na upravljanju sadašnjošću iz perspektive budućnosti, i prihvaćanju emocije kao ključne sastavnice brenda destinacije (ibid., 123).

<sup>151</sup> Izostanak destinacijskog pristupa i sustavne koordinacije hrvatskih destinacija rezultiraju nemogućnošću shvaćanja turističkih potreba, poimanja turizma kao onoga što definira korisnik (prema matrici razvoja turizma), te izostankom konkurentnog identiteta (ibid.), prosječnošću i nemogućnošću konkuriranja na globalnom tržištu, destinacijama u čijim su unutarnjim „strukturama, procesima i kulturi“...“iste vrijednosti“ (ibid., 364).

<sup>152</sup> Akronim za *Destination Management Company*.

- omogućiti povećanje profitabilnosti dionicima ponude poslovnog sektora,
- omogućiti ekonomičnost javnom sektoru,
- osigurati uvjete za povećanu iskorištenost receptivnih kapaciteta izvan sezone,
- osigurati kvalitetu okruženja fokusom na održivi razvoj, što implicira poznavanje i poštivanje razvojnog praga (prihvatnog kapaciteta) destinacije,
- unapređivanje kvalitete i inoviranje elemenata ponude (doživljaja) destinacije,
- prevenirati devastaciju, istovremeno podupirući ostvarenje koristi za lokalnu zajednicu (prilagodila autorica prema Cerović i Zanketić op.cit., 140).

Optimalno upravljanje destinacijom podrazumijeva umrežavanje, koje može zadovoljiti sustav turističkih zajednica ukoliko se ispuni pretpostavka da turističke zajednice upravljanje destinacijom sagledavaju šire od razine za koju su osnovane i kreiraju turistički proizvod sukladno matrici razvoja turizma, tvoreći konkurentni identitet, konkurentske prednosti i vrijednosti za sve uključene dionike ponude i potražnje (Magaš 2013).<sup>153</sup> Povezivanjem i osiguranjem financijske samodostatnosti<sup>154</sup> turističke zajednice imaju potencijal postati DMO<sup>155</sup> te dalje doprinijeti jačanju konkurentnosti destinacije okrupnjavanjem znanja te koordinacijom često suprotstavljenih interesa.

DMC je prvenstveno receptivna organizacija, formirana kao hibrid receptivne turističke agencije i tvrtke za upravljanje događajima (Jurin op.cit., 132; Cerović i Zanketić op.cit.), najčešće utemeljena na javno-privatnom partnerstvu (uz prevladavajući udio privatnog). Projektna organizacija, odnosno projektni menadžment, koji je u bazi DMC-a, realizira slijedeće *zadatke*: briga o imidžu destinacije i komunikacijski menadžment, dizajniranje posebnih aranžmana i formiranje cijena, održavanje kontakata sa specijaliziranim turističkim organizacijama, upravljanje događajima te kreiranje, održavanje i upravljanje bazom podataka selektivnih grupa turista (Jurin, op.cit.). Sukladno orijentaciji DMC-a na posebne, selektivne, prepoznatljive i/li specijalizirane turističke proizvode, ovaj se oblik menadžmenta smatra odgovarajućim za destinaciju biciklističkog turizma.

Volgger i Peclaner (2014) razmatraju opcije DMO-a, utvrđujući kako uspjeh opcije ovisi o autoritetu koji ima nad dionicima mreže u destinaciji. DMO ima funkciju medijatora i inicijatora (ibid., 64). Takva organizacija omogućava fleksibilnost upravljanja destinacijom i implicira samo-regulatorne procese destinacijske mreže. Konkurentska prednost proizlazi iz umreženosti dionika ponude, a funkcionalnost mreže iz autoriteta i vještina upravljanja mrežom DMO-a (ibid., 65). Dvije ključne kompetencije DMO-a su marketing, usmjeren na eksterne odnose, i koordinacija dionika, odnosno interni fokus (ibid.). Uspjeh DMO-a ovisi o integraciji internih varijabli (sposobnost umrežavanja, transparentnost, resursna osnova, sposobnost, profesionalizam) i karakterističnih varijabli destinacije, što modelima prikazuju prvo Bornhorst (2010), a zatim Volgger i Peclaner (op.cit.). Sukladno procesnoj orijentaciji i povezanosti organizacijskih i destinacijskih varijabli u vrijednosti za ciljno tržište, i ovaj se oblik smatra prikladnim za upravljanje ponudom biciklističkog destinacijskog proizvoda. Organizacijski, DMO varira između hijerarhije i heterarhije, kao dvije krajnosti, pri čemu najbolji pristup ovisi o okolnostima.

Varra, Buzzigoli i Loro (op.cit.) smatraju kako destinacijskom menadžmentu nedostaje fokus na kognitivni spektar destinacijskog proizvoda i predlažu TDO (*Tourism Destination Observatories*), kao inoviranu formu destinacijskoga menadžmenta u pogledu socijalnoga

<sup>153</sup> Da bi sustav turističkih zajednica Hrvatske zaživio u ulozi destinacijskog menadžmenta, potrebno je isti racionalizirati i omogućiti stvaranje turističkih proizvoda na razini za koju su osnovane pojedine turističke zajednice, kao njihovu primarnu zadaću. Strategija razvoja turizma do 2020. podupire povezivanje destinacija bez obzira na administrativne granice (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 60).

<sup>154</sup> Strategijom se predviđa pružanje komercijalnih usluga ako su u funkciji temeljne djelatnosti i poštuju pravila tržišne utakmice (ibid.).

<sup>155</sup> Akronim za *Destination Management Organisation* ili destinacijsku menadžment (marketing) organizaciju.

dijaloga, upravljanja znanjem i opunomoćenja dionika. Kognitivnim sustavom menadžmenta destinacije izbjegava se razlika destinacijskog menadžera i ostalih dionika u procesu, cilja ostvariti samo-regulatorni sustav na bazi zajedničkih vrijednosti dionika ponude i spontanih razvojnih inicijativa kojima se okruženje prilagođava učenjem, profitirajući iz inoviranja. Osnova zajedništva je u kulturološkoj pripadnosti i jedinstvenoj orijentaciji u nastupu na tržištu (ibid., 376). Ukratko, TDO inicira „inovativne, odgovorne i zajedničke procese definiranja i promocije destinacijskog proizvoda, integracijom i koordinacijom materijalnih i kognitivnih resursa“ i zahtjeva, kako javnih tako i privatnih dionika (ibid., 378).

Neovisno o obliku, destinacijski menadžment integrira upravljanje kvalitetom. *Mjerenje uspješnosti* destinacije može biti kvalitativno i kvantitativno. Destinacijski menadžment treba djelovati po principu platforme atraktivnih projekata, koja operacionalizira viziju destinacije i neutralizira potencijalne opasnosti iz okruženja. Cerović i Zanketić mjerenje uspješnosti destinacije raščlanjuju na mjerenje: financijskih pokazatelja, konkurentnosti destinacijskoga proizvoda, zadovoljstva turista, te interne izvedbe destinacije kao brenda (ibid., 142-143).

Turistička destinacija daje identitet određenom prostoru i omogućava integralni doživljaj, u skladu s potrebom turista za doživljajem, trećom komponentom turističke ponude, uz proizvode i usluge. Prepoznavanje iskustvene komponente znači mogućnost spoznaje turista kao pojedinca specifičnih potreba, zbog čega je doživljaj primaran u ponudi svih segmenata turističkog tržišta, koji osim funkcionalnog zadovoljavanja potreba turista robama i uslugama, nastoje generirati emociju. Kako bi se destinacija mogla brendirati kao integralno iskustvo, destinacijski menadžment mora definirati točku diferencijacije, pozicioniranje na tržištu i dimenziju osobnosti brenda (Jurin op.cit. 129). Destinacije koje integriraju percepciju određenog prostora s doživljajem i/li emocijom se zapravo diferenciraju od konkurencije obećanjem jedinstvenog spektra iskustava<sup>156</sup> na određenoj lokaciji, standardizirane kvalitete.

Očito destinacijski menadžment nekim aspektima ponude upravlja lakše nego drugima. Ponuda biciklističkog turizma podcrtava ulogu destinacijskog menadžmenta u stvaranju tržišno atraktivne ponude s obzirom da je nužna veza fiksnih i varijabilnih čimbenika te optimizacija sinergijskih procesa unutar sustava destinacije pri tome<sup>157</sup>. U nastojanju da upravlja turističkom potražnjom, menadžment destinacije adresira ključne determinante konkurentskog uspjeha. Neovisno o izabranoj formi, optimizacija procesa nije moguća bez uključivanja logističkog menadžmenta u proces.

### 3.3.2. Logistika destinacije biciklističkoga turizma

Destinacija ima funkciju okruženja iskustva biciklističkoga turista, a logistika je neizostavni dio integriranog upravljanja destinacijom. Evidentna je njezina prisutnost u organizaciji tokova, uspostavljanju opskrbnih lanaca, organiziranju logističkih mreža i strukturama poslovnih sustava, te realizaciji događaja (Mrnjavac 2010, 213-241). Logistički koncept opskrbnog lanca dijeli osnovni cilj – upravljanje kvalitetom cijelom dužinom opskrbnog lanca prema zadovoljstvu turista, integrirajući kvalitetu svih osiguranih inputa – s konceptom IQM. Logistikom se upravlja najrazličitijim logističkim tokovima koji u turističkoj destinaciji

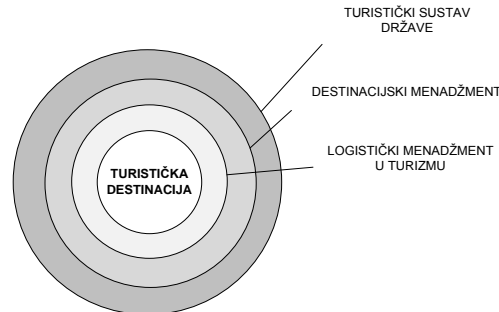
---

<sup>156</sup> Konkurentnost destinacije ovisi o atributima ponude. *Konceptualni model destinacijske konkurentnosti* (Crouch 2011) definira faktore uspjeha destinacije u konkurentskoj borbi, ističući fiziografiju, klimu, kulturu, povijest, turističku suprastrukturu, splet aktivnosti, imidž, posebne događaje, zabavu, infrastrukturu, dostupnost i brend (ibid., 37).

<sup>157</sup> Hotelski biciklistički proizvod ovisi o infrastrukturi i prirodnom okruženju (fiksnim čimbenicima), zbog čega se pristup razvoju ove vrste turističkog proizvoda treba realizirati razvojem ponude u sinergiji različitih dionika – na razini destinacije i u domeni destinacijskog menadžmenta.

podliježu dnevnim, tjednim ili sezonskim oscilacijama: tokovima ljudi (lokalnog stanovništva i posjetitelja), dobara, usluga, otpada, energije, znanja i kapitala, između ostalog.

Odnos logističkoga menadžmenta i menadžmenta destinacije nije suprotstavljen, što je moguće prikazati grafički (slika 15) iz čega je vidljiv odnos funkcijske zavisnosti te uloga logističkoga menadžmenta u destinacijskom upravljanju.



**Slika 15. Odnos destinacijskog menadžmenta i logistike turističke destinacije** (izrada autorice prema postavkama Mrnjavac 2010, 213, grafički prikaz 27)

Kvaliteta turističkoga proizvoda destinacije je neizostavno povezana s uspješnošću upravljanja svim logističkim tokovima na području destinacije (Mrnjavac i Ivanović op.cit.). Logistika turističke destinacije prostorno je određena područjem koje se smatra destinacijom, a sustavno se može promatrati *makrologistički* ili *mikrologistički*. Razlika je u opsegu procesa transformacije, koji je u određen na razini destinacije ili na razini poslovnih subjekata. Upravljanje logističkim tokovima na destinacijskoj razini olakšava poslovanje dionicima ponude stvarajući uređeno okruženje za stvaranje i pružanje usluga.

Mrnjavac (2012, 143) definira *logistiku turističke destinacije* kao optimizaciju logističkih tokova unutar određenog područja, sa svrhom pružanja kvalitetnog turističkoga proizvoda, čime se fizički i nematerijalni tokovi uključeni u proces također usmjeravaju prema povećanju efikasnosti svih poslovnih subjekata u ponudi destinacije.

Poimanje turističke destinacije određeno je različitim prostornim obuhvatom, što se izravno odražava na logistiku turističke destinacije, s obzirom na količinu, frekvenciju i intenzitet tokova koji proizlaze iz prostornog obuhvata, a odražavaju se na kvalitetu destinacijskog turističkoga proizvoda. *Cilj logistike turističke destinacije* je istovremena realizacija kvalitete outputa, što se očituje zadovoljstvom turista, te zadovoljstvo ponuđača proizvoda i usluga, oba aspekta vrednovana kroz ostvarenu turističku potrošnju.

Razlike u turističkom proizvodu destinacije proizlaze iz specifičnosti okruženja i razlika u ciljnom tržištu. Sukladno tome, razlikuju se ulazni logistički tokovi, vrstom i količinom. Podsustavi logistike turističke destinacije su formirani oko logističkih proizvoda u turizmu – logističkih proizvoda ugostiteljskog podsustava, logističkih proizvoda prometnoga podsustava te logističkih proizvoda turističkih atrakcija i nešto manje, proizvoda turističkih posrednika. Takva podjela logističkih proizvoda u turizmu prema Mrnjavac (ibid., 44-45) prepoznaje razliku materijalnih (hrana i piće) i nematerijalnih turističko-logističkih proizvoda (smještaj, prometna usluga, posredovanje, atrakcije) povezanih u kompleksni proizvod destinacije. Krhka dugoročnost i stabilnost odnosa ponude i potražnje na turističkom tržištu, te proizlazeći odnos cijene i vrijednosti turističkoga proizvoda ne otvaraju adekvatne alternative do primijeniti logistiku kao koncepciju poslovanja. S obzirom na složenost pitanja destinacijskog proizvoda, jasno je da je baza razmatranja destinacijske logistike u sustavnom pristupu.

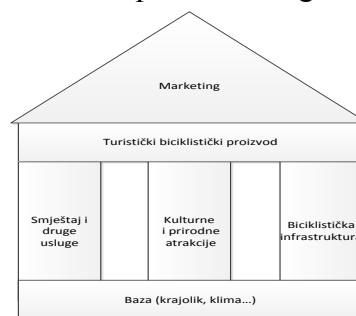
Uslužni karakter turizma nameće fokus na upravljanje tokovima ljudi, dobara i informacija, a ni ostali tokovi nisu manje zahtjevni za logistički menadžment. Multipliciranje tokova ljudi na području destinacije implicira multiplikaciju svih ostalih tokova logistike, koji sudjeluju u stvaranju ponude destinacije i opravdavaju dolazak turista u destinaciju,



zadovoljavajući njihove motive. Heterogeni tokovi ljudi čine razliku u potražnji s kojom je destinacija suočena od slučaja do slučaja budući su podložni iracionalnom, emotivnom i ne uvijek logičnom kretanju i specifičnim obrascima ponašanja i motivacije u turizmu. Logistika snabdijevanja upravlja tokovima dobara nastojeći osigurati adekvatne tokove namirnica za pružanje usluga hrane i pića, opskrbu gotovim proizvodima koji se kao takvi prodaju turistima i odgovarajuće količine materijala i inventara koji podupiru pružanje usluga turistima, uz nadzor nad troškovima inputa.

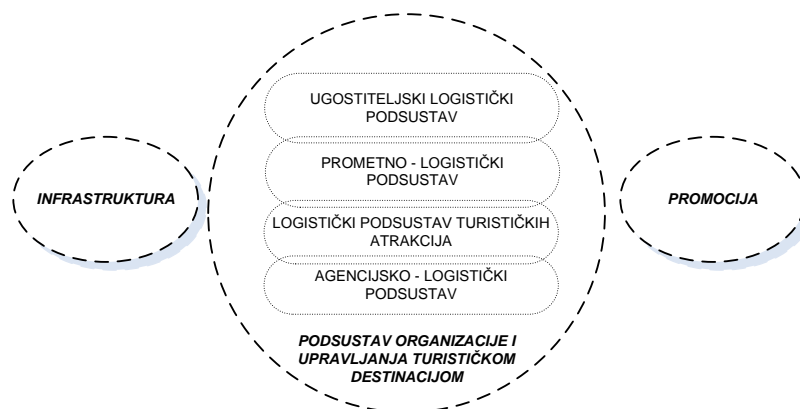
Ovim se znanstvenim istraživanjem ističe potreba utemeljenja razvoja integralnog proizvoda za biciklističke turiste u stvaranju destinacije biciklističkoga turizma, primarno vezano uz infrastrukturne i promotivne aktivnosti. Svi logistički podsustavi destinacije jednako su važni u stvaranju biciklističkoga turističkoga proizvoda. Turistički biciklistički proizvod formira menadžment destinacije inkorporiranjem biciklizma u identitet destinacije, korištenjem prednosti šireg geografskog područja u stvaranju vrijednosti za latentnu i postojeću potražnju biciklističkoga turizma, ostvarujući kvalitetu integralnog proizvoda uz logistički menadžment u upravljanju tokovima na području destinacije, primjenom odgovarajućega modela.

Kao elemente destinacijskog turističkoga proizvoda moguće je pojmiti komponente koje ističe Larsen (2010): pristupačnost, dostupnost informacija prije i tijekom putovanja, označavanje i informacijske ploče, prometna sigurnost, tehničke karakteristike (udobnost), ugostiteljski i trgovački sadržaji, smještaj, ostale usluge, te krajolik i atrakcije. Na osnovu istaknutih elemenata proizvoda za biciklističke turiste, prihvaćanjem načela optimizacije tokova, destinacijski biciklistički turistički proizvod moguće je prikazati slikom.



**Slika 16. Turistički biciklistički proizvod** (Larsen 2010)

Stvaranje biciklistički naklonjenog okruženja kao alternative današnjim sustavima upitne kvalitete mobilnosti dugoročno je usmjereno na stvaranje biciklističke kulture. Modelom urbanog planiranja, koji adresira sve aspekte održivosti i interese svih relevantnih dionika (poglavito korisnika) moguće je istovremeno doprinijeti atraktivnosti zajednice za posjetitelje i za lokalno stanovništvo, ukoliko se okoliš uvaži kao dobro, resurs ili imovina destinacije u formi u kojoj to predlaže Runko Luttenberger (2013). Mišljenje Runko Luttenberger je moguće povezati sa sustavnim poimanjem turističke destinacije, što uključuje identificiranje uloge destinacijskih logističkih podsustava u stvaranju turističkoga proizvoda. I u slučaju biciklističkoga turizma, destinacijski su podsustavi logistički upravljani, međusobno povezani, a razina njihove integracije određuje uspješnost destinacijskog menadžmenta u pozicioniranju na tržištu. Navedeno je predmet slike 17.



**Slika 17. Turističko-logistički sustav destinacije**

Turistički proizvod destinacije biciklističkoga turizma je rezultat međusobnih odnosa i utjecaja svih navedenih podsustava, što ukazuje na potrebu upravljanja logističkim tokovima, koji u svaki od podsustava ulaze ili izlaze, transformiraju se i multipliciraju, varirajući u omjeru, odnosima i vezama, dinamičnim i intenzitetu. Osnova stvaranja destinacijskog proizvoda je infrastrukturna (preduvjeti razvoja turizma i prometa u ovom slučaju), ali bez učinkovite marketinške strategije rezultat procesa ne može ostvariti očekivane koristi.

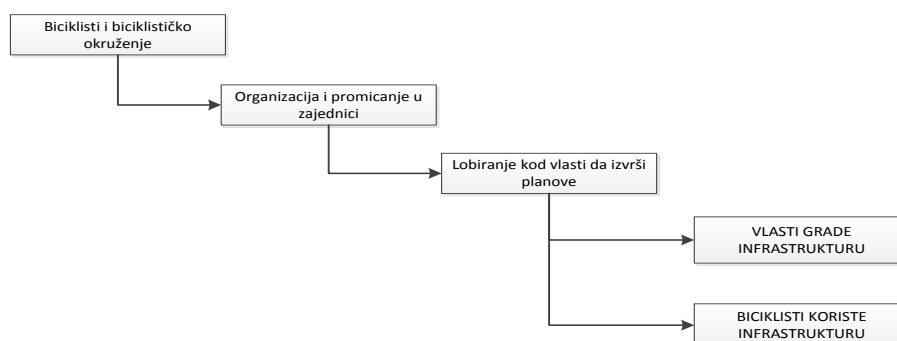
Prikazano slikom je moguće promotriti iz drugog rakursa, kroz navođenje preduvjeta kojima turistička destinacija mora udovoljiti kako bi se nazvala „biciklističkom“, a isti su:

- biciklizam je jedan od glavnih transportnih oblika, u centru i prema periferiji,
- svi korisnici javnih površina (prvenstveno prometnica) uvažavaju jedni druge,
- ostvarena visoka razina sigurnosti biciklista u prometu,
- dostatan parkirališni kapacitet za bicikliste na adekvatnim lokacijama,
- minimizirane su krađe i vandalizam nad biciklima i infrastrukturom,
- kontinuirana promocija biciklizma kao zdrave, ugodne, svakodnevne aktivnosti,
- biciklizam je integriran u planiranje i upravljanje gradom,
- maksimiziraju se javne i privatne investicije u biciklizam (Berridge op.cit., 54),
- postoji iznajmljivanje bicikala/sustav javnih bicikala,
- infrastruktura se kontinuirano unapređuje, razvija i održava.

Prometni sustav koji zadovoljava i funkcionalnu i turističku potražnju u potpunosti, je utopija. Ipak, nastojanje optimizacije potražnja je spremna nagraditi i valorizirati učinjeno korištenjem biciklističke mreže za različite namjene. Osim infrastrukture i logističkoga menadžmenta tokova u funkciji takvog proizvoda, za razvoj destinacije biciklističkoga turizma ključna je komunikacija, odnosno distribucija informacija prema potražnji.

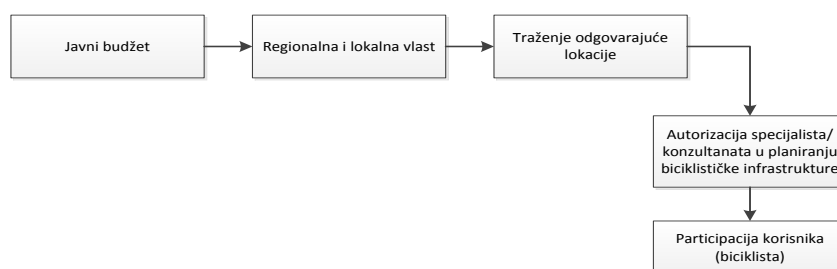
Chang i Chang (2003) u dvije inačice razvijaju *model biciklističkoga turizma*. Njihovi prijedlozi uvažavaju činjenicu kako postoje destinacije biciklističkoga turizma u kojima su biciklisti i biciklistima naklonjeno okruženje (biciklistička kultura) postojali prije razvojnih planova i implementiranih infrastrukturnih rješenja, što prikazuje prvi model (slika 18).

Preduvjetom razvoja biciklističkoga turizma smatra se postojeća masa funkcionalnih biciklista, koji i prije implementacije biciklističke infrastrukture često koriste bicikl. Ostali sudionici prometa pokazuju toleranciju prema biciklistima te je stoga logično da organizacije i udruge zagovarateljima promiču biciklizam i lobiraju kod političke vlasti. Vlasti donose (u suradnji s dionicima) plan razvoja, i implementiraju infrastrukturna rješenja. Najvažniji ishod je da novostvoreni sadržaji utječu na povećanje broja biciklista, modalnog udjela biciklizma u prometu te privlačenje biciklističkih turista u destinaciju.



**Slika 18. Model razvoja biciklističkoga turizma u zemljama s tradicijom biciklizma** (Chang i Chang, A strategic study of bicycle tourism in Taiwan 2003, 1682)

U zemljama u kojima je biciklizam zanemaren na razini funkcionalne i rekreativne upotrebe, razvoj biciklističkoga turizma zahtjeva izmijenjeni proces, koji započinje razvojem biciklističkoga prometa jer su u trenutnoj situaciji biciklisti izopćeni iz prometnih tokova. Razvoj inicira i financira politička vlast. Lokalna razina prepoznaje potrebu za stvaranjem biciklističke infrastrukture, a nacionalna razina predviđa sredstva budžeta, koja dodjeljuje na zahtjev. Lokalna vlast angažira konzultante u izboru lokacije i dizajniraju infrastrukturnih rješenja, ne znajući da li će ista potaknuti potražnju.

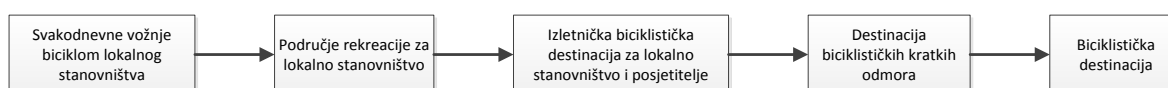


**Slika 19. Model razvoja biciklističkoga turizma u zemljama bez tradicije funkcionalnog biciklizma** (Chang i Chang, A strategic study of bicycle tourism in Taiwan 2003, 1683)

Ovaj model ima neizvjesni ishod. Izostanak kritične mase omogućava implementaciju potencijalno neodgovarajućih rješenja, koja osmišljavaju konzultantska poduzeća. Neizvjesno je hoće li potrebe korisnika biti zadovoljene te hoće li usluge, sadržaji i implementirani objekti infrastrukture rezultirati pozitivnim pomacima na strani funkcionalne, a kasnije i turističke potražnje.

Dok je potražnja, koja generira razvoj prikazan prvim modelom u bazi funkcionalna (dakle, korištenje infrastrukture je gotovo zajamčeno), a razvoj usmjeren na održiva prometna rješenja i stvaranje turističkih proizvoda, drugim se modelom nastoji privući biciklističke turiste i paralelno generirati potražnju u destinaciji. Ulaganja pretežno javnog sektora u prvoj fazi razvoja se pozitivno odražavaju i na turiste i na lokalno stanovništvo, a očekivanje maksimalnog učinka je moguće ako javni sektor ulaže u sigurne i dobro označene putove prikladne za raspon različitih sposobnosti korisnika, podupiruće usluge (dostupno kvalitetno i pravovremeno informiranje, kvalitetni smještaj, iznajmljivanje bicikala, prijevoz, sigurnost) i učinkoviti marketing (Mintel 2009a).

Krieger (2007 citirano u Marcussen op.cit., 14) razvoj biciklističke destinacije predstavlja piramidom destinacijskih ciljeva, koju je za potrebe ovog istraživanja moguće predstaviti kronologijom, odnosno etapama razvoja biciklističkoga turizma u destinaciji (slika 20).

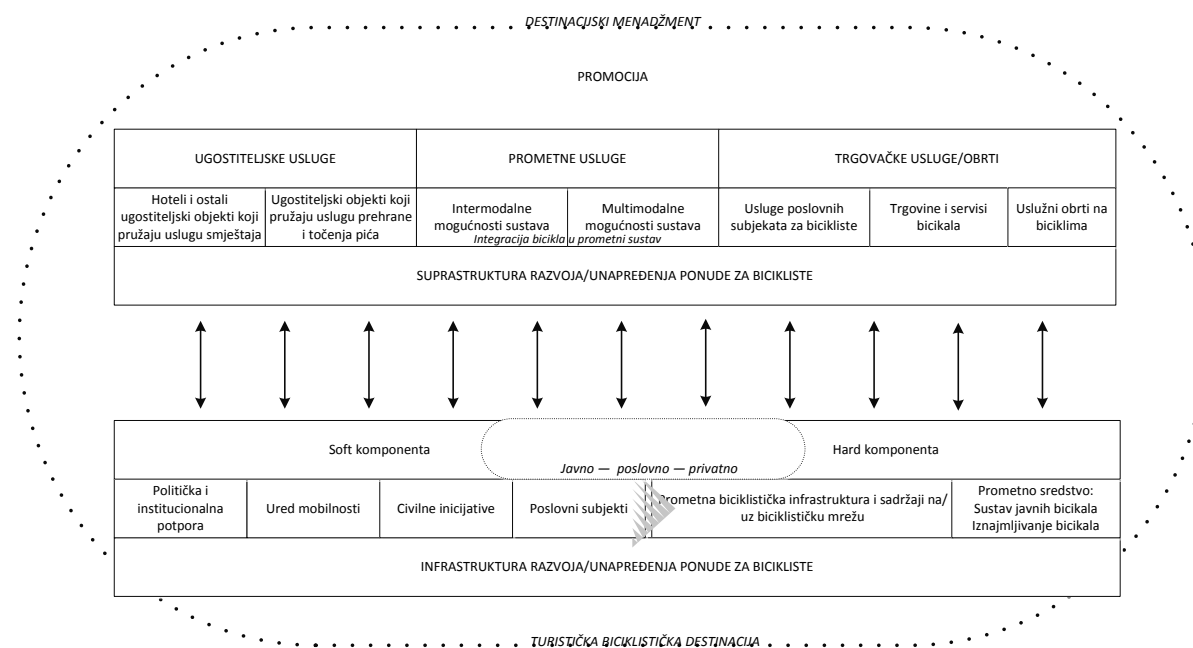


**Slika 20. Faze razvoja biciklističkoga turističkoga proizvoda destinacije** (izrada autorice)

Svaka prikazana faza je kompleksnija od prethodne u pogledu privlačenja različitih skupina biciklističke potražnje odgovarajućim destinacijskim proizvodom. Evidentno ni jedna od faza razvoja nije samostalna te ovisi o implementaciji prethodne faze, na koju se nastavlja i nadograđuje. Da ne bi izostali planirani rezultati infrastrukturnih intervencija, potrebno je poznavati potražnju koja će koristiti implementirano jer je jedino na taj način biciklistički proizvod destinacije dugoročno održiv. To implicira poznavanje obrazaca ponašanja turista u odnosu na korištenje infrastrukture, dodatnih usluga u destinaciji, smještaja i alternativnih ruta. Također je potrebno poznavati njihovu motivaciju i očekivanja, te kontinuirano ispitivati njihovo zadovoljstvo ključnim elementima ponude (prilagođeno prema Ritchie op.cit., 571).

Logistika biciklističke destinacije uključuje optimizaciju tokova u svakome od podsustava destinacije, jednako kao i optimizaciju veza i odnosa među podsustavima u stvaranju modela biciklističke destinacije, s komprimiranim i integriranim svim potrebnim kompetencijama u adresiranju i zadovoljavanju biciklističkih turista. Osnovu ponude za biciklističke turiste čine prometna i turistička (prije svega smještajna) infrastruktura. Izuzev infrastrukture, sustav ponude za bicikliste čine suprastruktura, odnosno usluge dostupne biciklističkim turistima, i komunikacija ponude ciljnom tržištu ili ciljnim segmentima tržišta.

Aspekte destinacijskog logističkog sustava, u kontekstu nacionalnog portfelja turističkih proizvoda, kao cjeline fokusirane na stvaranje biciklističkoga turističkog proizvoda (u početnoj ili kasnijim fazama razvoja) moguće je prikazati strukturom (slika 21) međusobnih veza i odnosa različitih dionika u razvoju biciklističkoga turističko-logističkog proizvoda na području turističke destinacije.



**Slika 21. Logistički sustav biciklističke destinacije** (izrada autorice)

Sustavno promatrano, destinacijskim proizvodom upravlja menadžment destinacije, koji objedinjuje infrastrukturne (fizičke) i suprastrukturne (uslužne) komponente razvoja u jedinstveni i prepoznatljivi proizvod na biciklističkom tržištu, istovremeno ostvarujući svoju funkciju kroz promoviranje te integralne i integrirane cjeline.

Iako *infrastrukturom razvoja* predstavljene stavke nisu u potpunosti fizičke, opipljive, njihovi outputi i utjecaji u destinaciji generiraju osnovu stvaranja biciklističkoga okruženja. *Politička i institucionalna potpora* implicira biciklizam inkorporiran u prometnu politiku, te u turističku politiku na svim razinama administrativne vlasti. Također, politička potpora inicira stvaranje uvjeta, alociranje resursa, odgovornosti za izgradnju, te unapređenje i održavanje

biciklističke infrastrukture. *Ured mobilnosti* na razini destinacije ima svrhu potaknuti promjenu ponašanja lokalnog stanovništva prema alternativnim načinima prijevoza, ali istovremeno svojom informativnom zadaćom može služiti kao centar za turističku mobilnost, pri čemu valja istaknuti da se ne bavi prometnim planiranjem destinacije, već pomaže pojedincima ili povezanim skupinama stvoriti vlastiti plan kretanja, odnosno putovanja.

*Civilne inicijative* nekad lobiraju kod političke vlasti, a nekad podržavaju nastojanja vlasti u razvoju infrastrukture i promociji biciklizma u destinaciji. Trebaju biti uključene u svaki aspekt promjena, počevši od faze planiranja, budući vlast na taj način osigurava proces bez prekida, u skladu sa stvarnim potrebama i zahtjevima potražnje. Kada se ističu *poslovni subjekti*, njihova funkcija u stvaranju biciklističkoga okruženja je dvojaka, budući svojim nastojanjima mogu djelovati na svoje zaposlene i ranije spominjanim mjerama potaknuti funkcionalni biciklizam, a s druge strane mogu djelovati na kupce svojih proizvoda, prilagođavajući ponudu činjenici da isti dolaze na biciklima i nudeći pogodnosti za te kupce (što je dio suprastrukturne razine).

O *prometnoj infrastrukturi i o prometnom sredstvu* je već dovoljno rečeno, stoga valja istaknuti njihovu dostupnost, mogućnosti, sigurnost i atraktivnost kao karakteristike koje ih povezuju u djelovanju na potencijalnu potražnju. Na infrastrukturu se logički nadovezuje razina pružanja usluga. Iako su ugostiteljske usluge smještaja prvenstveno namijenjene turističkom tržištu, nisu isključene iz ponude lokalnom stanovništvu, jednako kao što ostale navedene ugostiteljske, zatim prometne i trgovačke usluge čine dio ponude za lokalno stanovništvo, ali istovremeno i za posjetitelje. Predloženi je sustav sposoban zadovoljiti sve aspekte potražnje.

Logistika čini dio objedinjenog, integriranog upravljanja destinacijom. Evidentna je njezina prisutnost u organizaciji tokova i uspostavljanju opskrbnih lanaca te organiziranju logističkih mreža. Logistički koncept upravljanja opskrbnim lancem i koncept cjelovitog upravljanja kvalitetom destinacije dijele osnovni cilj – upravljanje kvalitetom cijelom dužinom procesa prema zadovoljstvu turista, integrirajući kvalitetu svih osiguranih inputa. Kvaliteta turističkoga proizvoda destinacije je neizostavno povezana s uspješnošću upravljanja svim logističkim tokovima na području destinacije.

Bez obzira radi li se o infrastrukturi prometa u mirovanju ili objektima za kretanje biciklista, biciklističku infrastrukturu je potrebno integrirati u prometno i turističko planiranje u destinaciji, budući je prometno-turistička ponuda osnovna komponenta razvoja biciklističkoga turizma. Implementacija infrastrukturnih rješenja ne jamči njihovu upotrebu ni povećanje udjela biciklističkoga prometa. Potrebno je kombinirati pristup s informiranjem ciljnih skupina o ponudi, menadžmentom destinacije paralelno osiguravši adekvatnu organizaciju prometa, omogućavajući multimodalne lance u kretanju biciklom. Primjeri neuspjelih projekata ukazuju na važnost upravljanja kvalitetom destinacijskog proizvoda i inkorporiranosti logistike u destinacijski menadžment.

## 4. EUROPSKA UNIJA U RAZVOJU BICIKLISTIČKOGA TURIZMA

Biciklistički promet nije formalno dio jedinstvene europske prometne mreže (*Trans-European Transportation Network*<sup>158</sup>) i kao takav nije direktna odgovornost, odnosno direktno financiran na razini Europske Unije, već je razvoj i upravljanje ovim prometnim sustavom prepušteno nacionalnoj i regionalnoj vlasti, na temelju načela subsidijarnosti. Situacija rezultira evidentnim razlikama među zemljama članicama, unatoč načelu kohezije prostora i usklađivanja politika. Politike Unije, koje determiniraju razvoj biciklističkoga prometa, sporta i biciklističkoga turizma, čine kontekst određivanja pozicije Hrvatske u razvoju biciklističkoga turizma u odnosu na ostale članice Unije, prema Strategiji razvoja turizma do 2020. i činjenici da trenutno Hrvatska ne posjeduje važeću prometnu strategiju, budući je nova u donošenju.

Dokumentarna osnova, odnosno pravna regulativa Unije koja direktno ili indirektno stvara uvjete za biciklistički turizam, je predmet naslova 4.1. Nastavno na politike, valja istaknuti projekte u domeni unapređenja različitih formi biciklizma u Europi, što se čini poglavljem 4.2. kojime su razmotreni praktični dosezi unapređenja trenutnog stanja i realizacije ciljeva postojećih politika. Poglavlje završava pregledom karakteristika udruženja biciklističkih hotela u Europi u poglavlju 4.3. budući su ista konkurenti hrvatskih hotela na tržištu ponude biciklističkoga turizma, a pokazuju moment razvoja europskog biciklističkoga turističkoga (hotelskoga) proizvoda—važan za predmet istraživanja.

### 4.1. Politike Europske Unije i biciklistički turizam

Kao što je istaknuto, za razvoj biciklističkoga turizma izuzetno su bitni faktori u okruženju, prije svega stanje biciklističkoga prometa. Biciklistički promet je održiva alternativa kretanju automobilom u naseljenim područjima zbog čega je razvoj istog povezan s ciljevima europske prometne politike (*Common Transport Policy*). Iako formalno nije dio TEN-T mreže, zahvaljujući potencijalnim koristima od povećanja modalnog udjela, razvoj biciklističkoga prometa je moguće direktno i indirektno financirati sredstvima Unije<sup>159</sup>.

Razvoj biciklističkoga prometa u okvirima Unije zasniva se u europskom regulatornom okviru (*EU policy frameworks*), odnosno kompatibilnosti i implementaciji tih mjera na razini pojedine nacije. Poglavljem 4.1.1. naglasak je stavljen na regulativu vezanu uz promet u Europskoj Uniji, odnosno mobilnost građana, s osvrtom na biciklistički promet, dok je fokus poglavlja 4.1.2. na biciklističkom turizmu, na način da je adresiran biciklistički turizam i pozicija Hrvatske u europskim okvirima.

#### 4.1.1. Dokumentarna osnova prometa Europske Unije

Adresirajući razvoj, koji generira promet, u odnosu na dugoročnu održivost europske prometne mreže, tijela Europske Unije definiraju okvire prometa različitim politikama, testiraju različita moguća rješenja financiranjem europskih projekata, podupiru civilne

---

<sup>158</sup> Akronim TEN-T.

<sup>159</sup> Direktno financiranje moguće je kroz 7<sup>th</sup> *Framework Programme for Research* (FP7) i CIVITAS inicijativu za inoviranje urbanog prijevoza. Indirektno, to je moguće povlačenjem sredstava iz ERDF (*European Regional Development Fund*) za čisti i održivi urbani prijevoz, multimodalni prijevoz i infrastrukturu povezanu s turizmom, odnosno EAFRD (*European Agricultural Fund for Rural Development*) (Daumann 2010). Također, financiranje je moguće kroz IEE liniju STEER usmjerenu na poboljšanje energetske učinkovitosti i obnovljivu energiju, pri čemu nije moguće financirati infrastrukturu (European Economic and Social Committee op.cit., 14).

inicijative i prekograničnu suradnju te konstantno promišljaju ciljeve i stupanj realizacije istih služeći se čitavim spektrom dostupnog instrumentarija (drugim riječima, izvorima prava Europske Unije)<sup>160</sup>. Politika na nacionalnoj razini je nužna za upravljanje učinkom potražnje za mobilnošću jer definira okvir razvoja i implementacije, uvjete i odgovornost za razvoj biciklističkoga prometa na nižim razinama, omogućavajući i podupirući razmjenu informacija i znanja među gradovima.

#### 4.1.1.1. Prometna regulativa Unije

Osim trenutno važećim politikama, radnim materijalima kao dokumentacijskim izvorima prava Unije (na primjer, Bijele knjige i Zelene knjige<sup>161</sup> različita fokusa) definira se trenutno stanje i budućnost pojedinog područja.

Nakon Bijele knjige iz 2001. godine, Europska Komisija je 2006. objavila srednjoročnu evaluaciju postignutog (Communication from the Commission to the Council and the European Parliament: Keep Europe moving - Sustainable mobility for our continent). U navedenom je dokumentu europska prometna politika stavljena u kontekst promjena koje su se dogodile u prometnom sektoru u periodu 2001.-2006., s obzirom na rast i utjecaj prometa. Također, dijelovi dokumenta razmatraju održivu mobilnost<sup>162</sup> na internom europskom tržištu, održivu mobilnost za građane, nekoliko je stavki posvećeno energetske bazi prometa, optimizaciji infrastrukture na razmeđu rastućeg zagađenja i potrebe za kretanjem, te inteligentnoj mobilnosti<sup>163</sup> (Commission of the European Communities 2006). Podupiranjem istraživanja urbane mobilnosti, Unija je orijentirana na povećanje udjela aktivne mobilnosti uz istovremeno ograničavanje štetnih utjecaja prometa na okruženje. Dokumentom su (u aneksu) precizirane glavne akcije, koje se planiralo poduzeti u periodu 2006.-2009. godine, te su prikazani trendovi i projekcije prometnoga sektora po granama.

*Zelenom knjigom o novoj kulturi urbane mobilnosti* (Green Paper: Towards a new culture for urban mobility) Komisija EU potiče javnu raspravu o izazovima urbanih prometnih sustava, te o resursnim temeljima stvaranja nove urbane kulture mobilnosti. Uvažena je različitost pojedinih gradova, koji su bez obzira na razlike uvelike suočeni s istim izazovima. Urbana mobilnost evidentan je facilitator rasta i razvoja, a Zelenom knjigom u pitanju stvara se okvir za rješavanje urbanih transportnih pitanja na nižim razinama vlasti, s ciljem generiranja dodane vrijednosti stvaranjem nove *kulture mobilnosti* – bolje protočnosti prometa, pametnijih izbora među opcijama prijevoza, kvalitete života i zaštite okoliša, dostupnosti svim građanima na siguran način uz primjenu inovativnih rješenja. U adresiranju izazova, Zelenom se knjigom predlaže promocija biciklizma i hodanja kao alternativa osobnom automobilu, uz javni prijevoz. Također, dio rješenja nalazi se u stvaranju funkcionalnih veza između različitih modaliteta (tzv. komodalnost<sup>164</sup>) i u inteligentnim transportnim sustavima (ITS) u upravljanju prometnim tokovima.

---

<sup>160</sup> Ugovori, međunarodni sporazumi, uredbe, direktive, radni materijali, slučajevi i parlamentarna pitanja.

<sup>161</sup> Bijela knjiga (*White Paper*) je set prijedloga, koji se približava nacrtu zakona, dok je Zelena knjiga (*Green Paper*) prva faza u razvoju prijedloga, na osnovu koje se potiče razmatranje određenog pitanja, a obje su vrste dokumenata logički slijed iniciranja promjena europskih politika.

<sup>162</sup> Održivom mobilnošću građana smatra se ona pouzdana i sigurna, koja proizlazi iz prometnog sustava koji otvara radna mjesta, brine o pravima putnika, njihovoj sigurnosti i zaštiti te o urbanoj dimenziji (ibid., 12-14).

<sup>163</sup> *Inteligentna mobilnost* ponajprije obuhvaća prometnu logistiku tereta i ulogu ITS-a.

<sup>164</sup> Sukladno načelu *komodalnosti* (efikasna upotreba različitih prometnih sredstava samostalno i u kombinaciji) svi dokumenti Unije vezani uz promet ciljaju optimizirati potencijal svakog prometnog modaliteta u ostvarivanju pripadajućih ciljeva „čistog“ i efikasnog prometnog sustava. Iako su opći ciljevi nepromijenjeni posljednjih petnaest godina, izrazito dinamično okruženje predstavlja izazove poput neravnomjernog razvoja pojedinih prometnih grana i oblika, utjecaja na okoliš, rastuće prometne potražnje i drugih.

Na tragu istaknutog, 2008. Komisija je izdala dokument o ekološkim konotacijama prometa *Greening Transport* (Commission of the European Communities 2008), adresirajući postizanje održive mobilnosti integriranim naporima svih razina vlasti i dionika s područja Unije. Dokument razmatra raspon alata, instrumenata i mjera postizanja održive mobilnosti, koja je u srži prometne politike Unije (ibid., 2), kako bi se utjecalo na promjenu obrazaca prometnoga ponašanja. Predložena je nadgradnja postojećih mjera održivog prometa, usmjerena na najistaknutije negativne aspekte prometnoga utjecaja – klimatske promjene, lokalno zagađenje, zagađenje bukom, prometne gužve i zastoje, te prometne nesreće (ibid., 4-5). Kroz svaki od navedenih aspekata razmatra se primjena internalizacije eksternih troškova prometa (primjena principa „zagađivač snosi trošak zagađenja“).

Zelenom knjigom iz 2009. godine (Green Paper TEN-T: A policy review; Towards a better integrated transeuropean transport network at the service of the common transport policy) razmatraju se temelji buduće politike transeuropske prometne mreže, potencijalni problemi te mogućnosti predstojećeg razvoja TEN-T mreže. Ova Zelena knjiga je revizija postojeće TEN-T politike EU, kako u budućim verzijama ne bi bila samo ažurirana već i unaprijeđena u skladu s kontekstom održivosti i učinkovitosti mreže, što proizlazi iz integracije tehnološkog, političkog, ekonomskog, ekološkog, socijalnog, institucionalnog i geografskog aspekta.

Stvaranje *TEN-T* mreže zamišljeno je na *dvije razine*: (1) općoj razini ključnih strateških projekata (*core network*), odnosno razini transeuropskih koridora, koji su direktno u domeni Unije, te (2) razini stvaranja cjelovite mreže (*comprehensive network*), koju Unija sufinancira no realizacija ovisi o regionalnoj ili nacionalnoj razini, sa svrhom kohezije europskog prostora (European Commission 2010, 2). Buduća  *cjelovita mreža* ima za cilj ostvariti dostupnost i pristup ključnom dijelu mreže, doprinoseći internoj koheziji Unije i stvaranju jedinstvenog tržišta, povezati europske regije, biti multimodalna i pružiti infrastrukturnu osnovu komodalnim uslugama prometa putnika i tereta (ibid., 5).

*Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: Action Plan on Urban Mobility* (Commission of the European Communities 2009a) je dokument, koji se nastavlja na prethodnu Zelenu knjigu, donoseći konkretni akcijski plan vezan uz urbanu mobilnost. S obzirom da ekonomija Unije ovisi o prometu, te da se 85% GDP-a generira u urbanim područjima (ibid., 2), potrebno je istovremeno ostvariti održivi sustav, ne umanjujući njegov kapacitet prijenosa dobara i putnika. Dokument definira ulogu Unije u kontekstu subsidijarnosti i mogućnosti financiranja u šest ključnih područja definiranih Zelenom knjigom, a u okviru kojih su predložene akcije (promicanje integriranih politika, fokus na građane, „zeleniji“ urbani promet, podrška fondova financiranja, distribucija iskustava i znanja, te optimizacija urbane mobilnosti) (Commission of the European Communities 2009a, 4-10). Primjena *TEN-T Guidelines* i realizacija mreže fokusirani su na teritorijalnu koheziju i ekonomski razvoj, prostorno planiranje, klimatske promjene i odnose sa susjednim zemljama (ibid.). Moguće je zaključiti kako su primarna obilježja TEN-T mreže multimodalnost, intermodalni transportni lanci, kombinirani promet, optimizacija, inter-operabilnost i poboljšana efikasnost svih prometnih modaliteta, održivost i smanjeni utjecaj na biološku raznolikost, kvaliteta usluga, sigurnost infrastrukture, tehnološko inoviranje, minimizacija investicija i smanjenje troškova djelovanja i održavanja (ibid., 6)<sup>165</sup>.

---

<sup>165</sup> Ključno pitanje za razdoblje nakon 2013., do koje su vrijedila pravila *TEN-T Guidelines*, je osiguranje konzistentnosti, a to ovisi o mogućnostima financiranja. Konzistentnost je dovedena u pitanje dvorazinskim pristupom planiranju i realizaciji mreže jer Unija ne posjeduje instrument za nametanje obveze financiranja cjelovitosti prometne mreže zemljama članicama. Iako je trenutna situacija drugačija, formiranje TEN-T mreže i ostvarenje ciljeva TEN politike predviđa da svim prometnim oblicima cestovnog prometa bude dan jednaki prioritet (European Commission 2010b, 20). *TEN-T Guidelines* treba dopuniti tehničkim standardima, koji



Politika jedinstvene europske prometne mreže (*TEN-T Policy*) proizišla je iz Maastrichtskog ugovora (*Maastricht Treaty*) iz 1992. kao infrastrukturna osnova stvaranja jedinstvenog tržišta Europe (ibid., 25). Sastavni dio svakog izdanja politike čini revidirana lista prioriteta. Evaluacija TEN-T politike (ibid., u okviru „Part B: An evaluation of TEN-T Policy“) potvrdila je orijentaciju na dvije razine u planiranju i određivanju prometnih prioriteta kao najobjektivniji pristup, zadržavajući *Guidelines* kao instrument definiranja politike i planiranja mreže (ibid., 27).

Bijela knjiga iz 2011. (*White Paper Roadmap to a Single European Transport Area - Towards a competitive and resource efficient transport system*) adresira jedinstveno europsko transportno područje sa stajališta konkurentnosti i resursne učinkovitosti. Obuhvaća područja pripreme transportnog područja Europe za budućnost, viziju konkurentnog i održivog transportnog sustava te strateške odrednice aktivnosti u realizaciji ciljeva. Biciklistički promet moguće je prepoznati i bez decidiranog navođenja kao dio multimodalnih mreža, dio „čistog“ urbanog transporta i integralni dio urbane mobilnosti, zatim dio novih obrazaca prometnoga ponašanja, novih načina kretanja i dio rješenja transformacije postojećeg stanja prema cilju reduciranja za minimalno 60% emisija štetnih plinova do 2050. (Commission of the European Communities 2011). Opći cilj ove Bijele knjige je postepeno napuštanje prometnih sredstava na tradicionalna pogonska goriva do 2050. i minimizacija emisija CO<sub>2</sub> od snabdijevanja gradova do 2030. godine (European Commission 2013, 2).

S obzirom da se smatra kako 250 milijuna Europljana (polovica populacije) vozi bicikl, Europska Komisija stvorila je *Urban Mobility Package*, koji kroz adresiranje i reguliranje *pet linija europske prometne politike*<sup>166</sup> doprinosi cilju poticanja sve više ljudi da voze bicikl čim češće (ECF 2014) tako što članicama Unije daje specifične preporuke kako postupati i koje mjere poduzeti, predlažući tehničke, infrastrukturne i „soft“ mjere (European Commission 2013). Planovima održive urbane mobilnosti lokalna se razina vlasti upućuje na uravnoteženje svih prometnih oblika, s pomakom prema onima više održivima. Iako postoje pozitivni pomaci u razdoblju predočenom analiziranim dokumentima, ekonomska, socijalna i teritorijalna kohezija nisu potpune, zamišljena prometna mreža nije funkcionalna na operativnoj razini, a države članice favoriziraju nacionalne prometne projekte nad europskim.

#### 4.1.1.2. Prometna regulativa Republike Hrvatske

Ulaskom u Uniju Hrvatska je prihvatila načela zajedničkog usmjerenje k ciljevima Europe u svim područjima javnog interesa. Sve politike moraju biti usklađene s ciljevima i politikama EU, pa time i one prometne. Hrvatska je trenutno bez važeće Strategije prometnoga razvoja, a tijekom je rasprava o nacrtu predloženog dokumenta, koji bi trebao vrijediti do 2030. godine.

Kada se radi o cestovnom prometu, povoljan zemljopisni položaj i razvijena mreža autocesta čine hrvatske destinacije dostupnima Europljanima. Nažalost, razvijenost cestovne mreže ne oslikava razinu regionalnih i lokalnih prometnica. Jednako tako, stanje u ostalim prometnim granama ne ukazuje na prometni sustav zemlje, koji je sposoban iskoristiti potencijal strateškog položaja u odnosu na ostale europske zemlje.

Razvoj regionalnog i lokalnog gospodarstva i društva, neprekinuti tokovi putnika i roba, dostupnost obrazovnih, poslovnih, zdravstvenih, rekreacijskih i drugih svakodnevno potrebnih

---

nedostaju (ibid., 29-32). Evidentno je da primijenjeni instrumentarij nije omogućio stvaranje jedinstvene prometne mreže, čemu se nastoji doskočiti formiranjem tijela TEN-T EA (*Trans-European Transport Network Executive Agency*) za upravljanje svim otvorenim projektima (ibid., 33) i europskim koordinatorima, koji se dodjeljuju projektima koji zaostaju za planom (ibid., 34).

<sup>166</sup> Planovi održive urbane mobilnosti, gradska logistika, regulacija pristupa, naplata korištenja cesta, ITS i prometna sigurnost.

aspekata života impliciraju razvijenu mrežu prometne infrastrukture različitih prometnih grana, međusobno povezanih u funkcionalne lance mobilnosti na lokalnoj i regionalnoj razini, integraciju ciljeva različitih prometnih sektora u unapređenju nacionalnog prometnoga sustava i neizostavno, integraciju ciljeva nacionalnog sustava s Transeuropskom prometnom mrežom.

Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture u izradi Strategije primjenjuje tzv. *bottom-up* pristup pri čemu su prvo definirane strategije šest prometnih sektora, zatim su iste povezane u jedinstveni dokument Strategije prometnoga razvoja Republike Hrvatske (Čop Bajde 2013). Prije formiranja sektorskih strategija definirani su zadaci izrade Strategije u pitanju, ostvarenjem kojih Vlada Republike Hrvatske u budućem periodu nastoji definirati smjernice i kriterije integriranog razvoja prometnoga sustava u nacionalnim okvirima (integracija prometnih sektora međusobno) te međunarodno (povezanost s Unijom).

Kao prioriteti razvoja ističu se unapređenje željezničke infrastrukture, riječnih i morskih luka, te cestovne infrastrukture na kritičnim točkama i uskim grlima, uz dodatni razvoj infrastrukture elektroničkih komunikacija. Planiranje razvoja osim infrastrukturnog uvažava i uslužni aspekt prometnoga sustava te cilja unaprijediti usluge prijevoza u svim vrstama prometa, razvijati nove prometne oblike i uskladiti prometne usluge s europskim prometnim politikama (Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture op.cit.). Realizacijom ciljeva Strategije Hrvatska bi trebala dobiti koherentni, integrirani i intermodalni prometni sustav<sup>167</sup>.

Budući da Strategija planira adresirati dugo razdoblje, smatra se pozitivnim da su unaprijed definirani investicijski projekti usmjereni prema ostvarenju identificiranih prioriteta razvoja prometa, gospodarstva i društva, jednako kao i podizanje standarda prometne infrastrukture i usluga prijevoza, uspostava učinkovite prometne europske mreže (ibid.) te uvažavanje razine javnog gradskog, prigradskog i regionalnog prometa. Strategijom Vlada Hrvatske nastoji reformirati postojeći prometni sustav.

Promet je osnova okruženja naklonjenog biciklizmu, no za razvoj biciklističkoga turizma potrebno je stvoriti preduvjete u planiranom razvoju turizma određenog područja, između ostalog. U turističkoj ponudi Hrvatske promet se smatra ograničavajućim faktorom u kontekstu kvalitete i strukture ponude, ne toliko dostupnosti turističkih destinacija, koliko u organizaciji prometa na razini turističke destinacije (gradskog i prigradskog prometa), koji u ljetnim mjesecima doživljava preopterećenje i suboptimalno funkcioniranje pod utjecajem rastućih tokova ljudi i prometnih sredstava. Najveći su problem planiranja potražnje prometnoga sustava destinacije nepredvidivi, sezonski oscilirajući tokovi turista, čiji raspon onemogućava fiksnim kapacitetima optimalno funkcioniranje s obzirom na dinamiku promjena.

#### 4.1.2. Biciklistički turizam u europskim okvirima

Turizam je specifičan s obzirom da u stvaranje proizvoda uključuje sve ili gotovo sve ljudske djelatnosti te da multiplicirani odnosi i veze turističkoga sektora ostvaruju utjecaj na gospodarstvo u globalnim okvirima. Turistička politika EU zasniva se na četiri osnove razvoja i upravljanja (European Parliament op.cit., 18):

- promicanje konkurentnosti i održivosti,
- povećanje *vidljivosti* turizma,

---

<sup>167</sup> Strategijom u izradi fokus modeliranja nacionalnog prometnog sustava se pomiče prema organizaciji prometnih usluga: (1) unapređenju javnog, gradskog, prigradskog i regionalnog prijevoza; (2) razvoju i uspostavi intermodalnog prometa u urbanim središtima; (3) poticanju energetski učinkovitog prometa; (4) planiranju i projektiranju utemeljenom na istraženim realnim potrebama građana; te (5) definiranju kriterija investiranja i subvencioniranja javnog prijevoza (ibid.), u skladu s europskim regulatornim okvirom.

- potpora promociji europskih destinacija, te
- unapređenja regulatornog okvira.

Europa je globalno najposjećenija destinacija, a turizam ključni sektor europskog gospodarstva (European Commission n.d.). Još 2010. ciljevi razvoja turizma vezani su uz održivi, odgovorni turizam visoke kvalitete, te konsolidaciju imidža Europe kao zbira održivih destinacija visoke kvalitete (ibid.). Biciklistički turizam definirano je od strane Europske Unije identificiran kao primjer održivog, ekološki prihvatljivog oblika turizma (European Commission n.d.) te Europska Komisija podupire stvaranje jedinstvene mreže biciklističkih koridora. Godine 2013. Unija je financirala transnacionalne tematske turističke proizvode, ciljajući ostvariti:

- jačanje transnacionalne suradnje na održivosti turizma,
- podupiranje veće involviranosti malih poslovnih subjekata i lokalne vlasti, te
- stimuliranje diversifikacije tematskih proizvoda kao sredstva konkurentnosti (ibid.).

Sve navedene ciljeve moguće je ostvariti biciklističkim turizmom.

#### 4.1.2.1. Biciklistički turizam Europske Unije

Iako je veličinu i vrijednost biciklističkoga turističkoga tržišta Europske Unije moguće samo procijeniti zbog razlika u statističkom praćenju i poimanju definicije biciklističkoga turizma, postojeće procjene govore u prilog velikom potencijalu razvoja ponude za taj segment. Na razini Europske Unije, prihvaćeni su pokazatelji vrijednosti biciklističkoga turističkoga tržišta, koji se odnose na europsku biciklističku mrežu *EuroVelo* i kvantificiraju je kroz pokazatelje ostvarenih noćenja i ostvareni turistički prihod (tablica 8).

**Tablica 8. Procjena ekonomske vrijednosti biciklističkoga turizma EU** (European Parliament 2009, 27, table 5)

| zemlja     | dnevna putovanja<br>(izleti) u mil. | putovanja s<br>noćenjem u mil. | dnevna putovanja<br>(mlrd. €) | putovanja s<br>noćenjem (mlrd. €) | UKUPNO<br>(mlrd. €) |
|------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Austrija   | 77                                  | 0.6                            | 1.26                          | 0.20                              | 1.46                |
| Belgija    | 19                                  | 0.1                            | 0.32                          | 0.04                              | 0.36                |
| Bugarska   | 12                                  | 0.1                            | 0.20                          | 0.05                              | 0.25                |
| Švicarska  | 68                                  | 0.5                            | 1.11                          | 0.18                              | 1.29                |
| Cipar      | 0                                   | 0.0                            | 0.01                          | 0.00                              | 0.01                |
| Češka      | 18                                  | 0.2                            | 0.03                          | 0.07                              | 0.37                |
| Njemačka   | 749                                 | 5.7                            | 12.25                         | 2.01                              | 14.26               |
| Danska     | 52                                  | 0.4                            | 0.85                          | 0.14                              | 0.99                |
| Estonija   | 1                                   | 0.0                            | 0.01                          | 0.00                              | 0.01                |
| Španjolska | 239                                 | 2.7                            | 3.92                          | 0.94                              | 4.86                |
| Finska     | 56                                  | 0.6                            | 0.91                          | 0.20                              | 1.11                |
| Francuska  | 919                                 | 9.9                            | 15.03                         | 3.49                              | 18.53               |
| Grčka      | 10                                  | 0.1                            | 0.17                          | 0.04                              | 0.21                |
| Mađarska   | 16                                  | 0.2                            | 0.27                          | 0.06                              | 0.33                |
| Irska      | 19                                  | 0.1                            | 0.32                          | 0.05                              | 0.37                |
| Italija    | 52                                  | 0.5                            | 0.84                          | 0.19                              | 1.03                |
| Litva      | 2                                   | 0.0                            | 0.04                          | 0.01                              | 0.04                |
| Luksemburg | 1                                   | 0.0                            | 0.01                          | 0.00                              | 0.01                |
| Latvija    | 3                                   | 0.0                            | 0.05                          | 0.01                              | 0.06                |
| Nizozemska | 138                                 | 1.0                            | 2.26                          | 0.36                              | 2.61                |
| Norveška   | 34                                  | 0.3                            | 0.56                          | 0.11                              | 0.67                |

|                        |             |             |              |             |              |
|------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Poljska                | 25          | 0.3         | 0.41         | 0.09        | 0.51         |
| Portugal               | 7           | 0.1         | 0.11         | 0.03        | 0.14         |
| Rumunjska              | 5           | 0.1         | 0.07         | 0.02        | 0.09         |
| Švedska                | 165         | 1.5         | 2.70         | 0.52        | 3.22         |
| Slovenija              | 3           | 0.0         | 0.05         | 0.01        | 0.06         |
| Slovačka               | 4           | 0.0         | 0.07         | 0.01        | 0.08         |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | 74          | 0.6         | 1.22         | 0.22        | 1.43         |
| <b>UKUPNO</b>          | <b>2770</b> | <b>25.6</b> | <b>45.32</b> | <b>9.04</b> | <b>54.35</b> |

Procjena vrijednosti biciklističkoga tržišta Europe, godišnje 2.8 milijardi turističkih putovanja, čiji je ekonomski doprinos veći od 54 milijarde eura (European Parliament op.cit., 29), omogućava sagledavanje ekonomskog utjecaja biciklističkoga turizma na europsko gospodarstvo. Sedam zemalja generiraju 85% ukupnog prihoda od biciklističkoga turizma.

Za procjenu ukupne agregatne potražnje, koju generira biciklistički turizam, u obzir treba uzeti i značajne razlike biciklističkih zemalja i onih koje to nisu. Na razini Unije (ibid., 26) zemlje se grupiraju prema *visini turističke potražnje* biciklističkih turista (tablica 9).

**Tablica 9. Potražnja biciklističkoga turizma u EU prema udjelu u ukupnoj potražnji (ibid., table 4)**

| Skupine biciklističke turističke potražnje prema veličini udjela u turističkoj potražnji | niska potražnja        | srednja potražnja | visoka potražnja |
|--|------------------------|-------------------|------------------|
| Udio potražnje za biciklističkim turizmom u ukupnoj turističkoj potražnji (%)            | 0.5                    | 1.5               | 3.7              |
|  | Bugarska               | Belgija           | Austrija         |
|  | Cipar                  | Finska            | Danska           |
|  | Češka                  | Irska             | Francuska        |
|  | Estonija               | Norveška          | Njemačka         |
|  | Grčka                  | Španjolska        | Nizozemska       |
|  | Mađarska               |                   | Švedska          |
|  | Italija                |                   | Švicarska        |
|  | Latvija                |                   |                  |
| Europske zemlje prema veličini potražnje za biciklističkim turizmom                      | Litva                  |                   |                  |
|  | Luksemburg             |                   |                  |
|  | Malta                  |                   |                  |
|  | Poljska                |                   |                  |
|  | Portugal               |                   |                  |
|  | Rumunjska              |                   |                  |
|  | Slovačka               |                   |                  |
|  | Slovenija              |                   |                  |
|  | Ujedinjeno Kraljevstvo |                   |                  |

Na temelju iskazane procjene eksperata, moguće je izračunati ekonomsku vrijednost biciklističkoga turističkoga tržišta u svakoj od zemalja i sumarno za Europsku Uniju u tom periodu. Potražnju izletnika sugerira se multiplicirati sa 16 eura, dok se broj turista koji ostvaruju noćenje sugerira množiti sa 353 eura (prosječna potrošnja) (ibid., 25).

Evidentno je da značajna hrvatska emitivna tržišta nisu dio iste skupine potražnje, već su prema potražnji biciklističkoga turizma ova emitivna tržišta i dio skupine visoke potražnje (Njemačka i Austrija), ali i skupine najniže potražnje (Italija ili Slovenija). Ipak, moguće je zaključiti kako se ovaj segment turističkoga tržišta razlikuje od općenitog obrasca turističkoga ponašanja te kako zemlje tradicionalno privučene ponudom Hrvatske ne moraju biti istovjetne onima, koje generiraju biciklističku potražnju.

#### 4.1.2.2. Biciklistički turizam u Strategiji razvoja turizma Hrvatske

Razvoj turizma u Hrvatskoj uvelike je određen zakonima, odnosno propisima u nadležnosti različitih resora. Evidentno je da nedostaje međuresorno tijelo za upravljanje razvojem

turizma, zbog čega su strateški dokumenti često neusklađeni, a odluke o razvoju turizma lokalno ili regionalno ovise o snazi lobiranja i utjecaju dionika. Zakonski okvir turizma često rezultira proturječnostima, nedostatkom koordinacije i nedorečenošću akata, što dodatno podupire neučinkovitost modela upravljanja destinacijama.

Dvadesetogodišnja tranzicija, neefikasna poslovna struktura i problematična privatizacija, posljedice rata i suboptimalni društveni i gospodarski razvoj opterećuju razvoj turizma Republike Hrvatske i danas, kada je članica Europske Unije. Turizam Hrvatske se unatoč okolnostima pokazao izuzetno otpornim na probleme u državi na što ukazuju stope rasta u posljednjih nekoliko godina u međunarodnim turističkim dolascima 2011. godine +9%, 2012. godine +4%, 2013. godine +6% prema UNWTO-u.

Svi strateški dokumenti vezani uz turizam u narednom razdoblju inkorporiraju orijentaciju na održivost, kulturu kvalitete, gostoljubivost, sigurnost, jedinstvenost i autentičnost doživljaja te prepoznatljivost i iz toga proizlazeću konkurentnost, utemeljenu u stvaranju preduvjeta u makroekonomskom okruženju. *Strateškim planom Ministarstva turizma za razdoblje 2014.-2016.* (Ministarstvo turizma 2013) je kao primarni cilj definirano unapređenje konkurentnosti hrvatskog turizma, odnosno afirmacija Hrvatske kao jedne od vodećih međunarodnih turističkih destinacija, unapređenjem kvalitete i sadržaja turističkoga proizvoda (turističke ponude i kvalitete ljudskih potencijala te sigurnosti u turizmu), te unapređenjem turističke promidžbe i upravljanja destinacijom<sup>168</sup>.

Konkurentnost finalnog outputa na turističkom tržištu ovisi o kvaliteti ukupnog turističkoga doživljaja i spleta usluga koje isti uključuje. Strateškim planom (ibid.) decidirano se ističe razvoj i unapređenje posebnih oblika turizma u ponudi nacionalnog turističkoga proizvoda kao jedan od načina unapređenja kvalitete i sadržaja ponude Hrvatske.

U turističkoj ponudi Hrvatske dominiraju proizvodi, koji se nisu mnogo promijenili u posljednjih desetak godina—sunce i more, te nautički, poslovni i kulturni turizam (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 8), dok se proizvodima izražene perspektive razvoja identificiraju: zdravstveni turizam, cikloturizam, gastronomija i enologija, ruralni i planinski turizam, golf turizam, pustolovni i sportski turizam, te ekoturizam (ibid., 8-9).

Mjere razvoja biciklističkoga turizma su srednje razine prioriteta za Republiku Hrvatsku do 2020. godine, a njihova je realizacija planirana u 2013. i u 2014. godini. Nositelji tih aktivnosti su Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture i Ministarstvo turizma. Mjerom 18 *Akcijskog plana Strategije razvoja turizma* donosi se plan ili program razvoja biciklističkoga turizma, čije provođenje se planira kroz:

- poticanje bržeg razvoja glavnih biciklističkih ruta u svim dijelovima Hrvatske,
- prilagodbu manje prometnih lokalnih cesta, seoskih putova, riječnih nasipa i napuštenih pruga biciklistima te stvaranje označenih tematskih ruta,
- izgradnju i opremanje većeg broja novih biciklističkih staza, te tematskih područja u svim dijelovima zemlje, osobito gdje se biciklistički promet odvija neprilagođenim površinama (npr. glavnim prometnicama),
- stvaranje okruženja s proizvodima i uslugama prilagođenim biciklističkim turistima (smještajni objekti i drugi sadržaji za bicikliste),
- označavanje transeuropskih biciklističkih ruta u dijelovima koji prolaze kroz Hrvatsku te njihovo uređenje u skladu s pravilima tih koridora (ibid., 80).

U arealu resursne osnove ponude Hrvatske za biciklistički turizam su važni pozitivni utjecaji bogatstvo i raznolikost prirodnih resursa i kulturno-povijesne baštine (atrakcije), dok se struktura smještajnih kapaciteta smatra potencijalno prijetećom razvoju s aspekta

---

<sup>168</sup> Strateškim se planom predviđa promjena modela upravljanja destinacijama do 2016. godine.

segmentacije ponude, odnosno potražnje<sup>169</sup>. Također, infrastrukturna osnova biciklističkoga prometa ne zadovoljava s aspekta dostupnosti, raznolikosti i/li organizacije prometa u destinaciji<sup>170</sup>. Iako postoje regije koje predvode razvoj biciklističkoga turizma u Hrvatskoj (prije svega Istra) jer su prepoznale važnost tržišta mnogo prije identifikacije segmenta u strateškim dokumentima, u Hrvatskoj ne postoji nacionalni okvir (konceptija biciklističkoga prometa/ turizma), kojime bi se budući razvoj usmjerio jasno definiranim politikama, mjerljivim ciljevima i operacijskim strategijama. U trenutnoj situaciji turistički biciklistički proizvod nije adekvatno adresiran niti valoriziran.

Istraživanje Instituta za turizam, Zagreb (2011 citirano u Vlada Republike Hrvatske op.cit., 17) pokazuje da je biciklistički turistički proizvod tržišno najspremniji na Sjevernom Jadranu, gdje su i atraktivnost i konkurentnost proizvoda visoke. Primarnim područjima Hrvatske za razvoj biciklističkoga turizma smatraju se u razdoblju do 2020. godine regije Istra, Lika-Karlovac, Središnja Hrvatska i Slavonija (ibid., 35).

U pozicioniranju Hrvatske u Europi prioritet je izrada programa razvoja biciklističkoga turizma, uređivanje i označavanje međunarodnih koridora kroz zemlju, opremanje novih i postojećih staza turističkom signalizacijom i pratećim sadržajima, te razvoj smještajnih kapaciteta prema *bike&bed* standardima. Takvim usmjerenjem i investicijama nastoji se razviti nacionalna biciklistička mreža (ibid., 43). Turistički biciklistički proizvod je potrebno integrirati u jedinstvenu cjelinu ponude<sup>171</sup>.

U korist planiranim kvalitativnim i kvantitativnim poboljšanjima ponude Hrvatske za biciklističke turiste govori i projekcija porasta biciklističke potražnje ukupno, ali i broja europskih putovanja u kojima je bicikl osnovno prijevozno sredstvo ili primarna aktivnost za deset postotnih poena u slijedećih deset godina (ibid., 8).

Razvoj biciklističkoga turizma proizlazi iz mjera prometne i turističke politike, ali i uključenosti biciklizma u različite druge politike, kojima se definira stanje u okruženju te indirektno, turistička ponuda. Tek je aktualna Strategija razvoja hrvatskog turizma prepoznala mogućnosti Hrvatske u ponudi za ciljno tržište, unatoč povoljnim preduvjetima u prostoru. Hrvatski biciklistički turizam evidentno je suboptimalno razvijen i kaska za ponudom europskih zemalja, no upravo je uključivanje u jedinstveno europsko okruženje potrebno iskoristiti za izgradnju turističkoga proizvoda za bicikliste na nacionalnoj razini, crpeći postojeća iskustva, ali razlikujući se na komparativnoj osnovi. Privlačenje sredstava Unije i financiranje projekata biciklističkoga prometa i/li turizma je jedan od razvojnih pristupa.

---

<sup>169</sup> S obzirom na prevladavajući udio privatnog smještaja te strukturu hotelskog smještaja i prateću regulativu, stvaranje biciklistima namijenjene hotelske ponude specijalizacijom proizvoda hotela nije predviđeno posebnim standardima, kakvi su danas. Rastući udio kampova u strukturi smještaja ohrabruje u ponudi za subsegment biciklističkih turista, koji preferiraju takve smještajne kapacitete.

<sup>170</sup> Turistička infrastruktura biciklističkog turizma je siromašna, pri čemu je važno eksplicitno istaknuti kako nedostaju „kvalitetne biciklističke staze s potrebnom infrastrukturom i suprastrukturom“ (ibid., 8-9) uz ostale sadržaje nužne za kvalitetno i dugoročno pozicioniranje na tržištu posebnih interesa. Nedostajuće biciklističke staze su jedno od obilježja loše organizacije prometa u turističkim odredištima Hrvatske.

<sup>171</sup> Implementacija mjera unapređenja biciklističke infrastrukture kroz stvaranje *Programa razvoja cikloturizma* primarno je u domeni Ministarstva turizma i Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, koja su nositelji izrade Programa (ibid., 80). Od konkretnih projekata predviđeno je stvaranje biciklističkih staza na prostoru turističkih rivijera Sjevernog Jadrana, u Gorskom kotaru, okolici NP Plitvička jezera, u dalmatinskom zaleđu i većim otocima, rivijerama Južnog Jadrana, te na području većih urbanih središta Kontinentalne Hrvatske, uz velike rijeke na kontinentu te u termalnim središtima (ibid., 89).

## 4.2. Europski projekti biciklističkoga prometa i biciklističkoga turizma

Projektima, koji su razvijeni i implementirani na području Europske Unije, a koji nisu nužno financirani iz fondova Unije, nastoje se potaknuti poboljšanja u svim aspektima razvoja uloge biciklizma u društvu. Te projekte može inicirati politička vlast određene razine, no nerijetko se radi o projektima civilnih inicijativa, čija širina i utjecaj ovise o snazi lobiranja civilnog sektora i političkoj te javnoj potpori. Za razliku od prethodnih godina, u 2014. Unija pokazuje znakove razumijevanja potrebe poticanja i omogućavanja prometnih alternativa (kao što je biciklistički promet) ukoliko želi ostvariti ciljeve, koje već godinama adresira planovima i politikama, prije svega ciljeve društvene i ekološke održivosti prometa, te otvara linije financiranja projekata koji su decidirano biciklistički<sup>172</sup>.

U nastavku se donosi pregled projekata na području Europe, direktno ili indirektno odgovornih za unapređenja biciklističkoga prometa i/li biciklističkoga turizma. Svaki od mnoštva projekata je ukratko opisan prema raspoloživim informacijama, a kroz poglavlje 4.2.1. istaknuti su najvažniji s aspekta distribucije informacija o ostvarenim rezultatima, dok su u 4.2.2. u kratkim crtama istaknute osnovne informacije o mnogim drugim inicijativama.

### 4.2.1. Projekti EU najvećega dosega

U projekte najvećeg dosega uključeni su realizirani projekti na razini čitave Unije ili više zemalja članica, a djelomično su ili potpuno financirani sredstvima Unije kroz različite programe i fondove. Svaki od projekata, o kojima je informacija dostupna i nakon realizacije na više europskih jezika, prikazan je u kratkim stavkama.

#### 4.2.1.1. EuroVelo

*EuroVelo* je projekt *Europske biciklističke federacije* (već adresiranog ECF-a) usmjeren na stvaranje europske biciklističke mreže, odnosno mreže europskih biciklističkih koridora, finalno kao ravnopravnog dijela TEN-T mreže i europskog prometnoga sustava, ujedno i kao važnog turističkoga proizvoda Unije. Riječ je o sustavu tematskih koridora velike duljine, koji presijecaju europski kontinent, pružajući se u različitim smjerovima. Potencijalne skupine korisnika uključuju biciklističke turiste, ali i lokalno stanovništvo u područjima kojima pojedini koridor prolazi, a koje koristi pojedine kraće dionice. Povezano s time, svrha *EuroVelo* biciklističke mreže je višestruka—turistička, rekreativna, ali i funkcionalna.

*EuroVelo* je usmjeren ekonomski, ekološki i socijalno ka održivom putovanju Europljana (ECF 2009, 3). Implementacija podrazumijeva različite oblike poboljšanja kvalitete biciklističkih koridora, poput unificiranog označavanja, a u skladu s propisanim standardima (Velobüro op.cit.). Primjenom strategije razvoja mreže (koja još nije potpuno obilježena), *EuroVelo* planirano postaje standardizirana europska samoodrživa mreža infrastrukture, koja u realizaciju uključuje različite privatne, civilne i javne dionike.

*EuroVelo* mrežu čini 14 biciklističkih koridora, odnosno 70000 kilometara staza, no mreža nije potpuno u upotrebi. Stvaranje mreže ne implicira izgradnju potpuno nove infrastrukture već *EuroVelo* mreža često uključuje postojeće i/li planirane biciklističke staze na određenoj dionici predviđenoj koridorom. Studijom mreže, koju je 2012. proveo ECF (European Parliament 2009), projicira se generiranje 7 milijardi eura prihoda kada mreža bude potpuna, odnosno privlačenje 14.5 milijuna biciklističkih turista. Nije jasno u kojem razdoblju se

---

<sup>172</sup> Na primjer, kroz program istraživanja vrijedan 80 mlrd. € projekta *Horizon 2020* nastoje se „zazelenjeti“ različiti oblici prometa, a osam milijuna eura raspoloživo je za financiranje električnih bicikala (Mayne i Marhold 2014).

planirano predviđa ostvariti, ali s obzirom da je planirani dovršetak mreže u cijelosti 2020. godina, smatra se da su nakon toga kvantitativni pokazatelji ostvarivi.

Koridori u sastavu europske biciklističke mreže podijeljeni su prema orijentaciji, a isto tako uključuju i dvije kružne rute. Rute orijentacije sjever-jug su označene neparnim, dok su ostale rute označene parnim brojevima. Najduža je Ruta Željezne zavjese (ruta 13), slijedi ona Atlantskom obalom (ruta 1) te ruta oko Baltičkog mora (ruta 10).

Opći cilj jedinstvene europske mreže biciklističkih koridora je povezivanje i cjelovitost europskog kontinenta, odnosno Europljana. Cilj je evidentan i iz kartografskog prikaza ruta u sastavu mreže (slika 22). Prekogranično povezivanje u ponudi biciklističkoga turizma (mrežom koridora) je jedna od mogućnosti razvoja turizma usklađenog s globalnim kretanjima fokusa potražnje. Kada su ti koridori tematski, kao što je slučaj s *EuroVelom*, ostvaruje se prisnija veza ponuđača, a potražnja ostvaruje jedinstveno iskustvo i u okvirima zajedničke teme prepoznaje različitosti područja kojima koridor prolazi.



Slika 22. Mreža europskih biciklističkih koridora (ECF 2014)

Projekt *EuroVelo* je financiran iz različitih izvora, uključujući javni i privatni sektor, na europskoj i nacionalnoj razini. Projektni menadžment podrazumijeva dvije, odnosno tri razine, što ovisi o postojanju nacionalnog centra koordinacije. Hijerarhija organizacije i upravljanja podrazumijeva i razlike u složenosti i opsegu zadataka pojedine razine. *ECF* je glavni koordinatorski implementacije, operacija i osiguranja kvalitete *EuroVelo* koridora na razini Europe, donosi strateške odluke i upravlja razmjenom znanja i iskustava, te savjetuje nacionalne centre koordinacije, odnosno nacionalne i regionalne partnere. *Nacionalni centri koordinacije* brinu o implementaciji na nacionalnoj razini te koordiniraju rad nacionalnih projektnih partnera s *ECF*-om. *Projektni partneri* preuzimaju zadatke centara koordinacije, ondje gdje nisu ustanovljeni. Na operativnoj razini podupiru realizaciju pojedinih dionica



*EuroVelo* koridora, kroz manje ciljane projekte, odobrene od ECF-a. Poveznica su lokalne ili regionalne vlasti, turističkih organizacija, biciklističkih organizacija i javnih prijevoznih poduzeća u području.

#### 4.2.1.2. PRESTO

*PRESTO (Promoting Cycling for Everyone as a Daily Transport Mode)* je projekt koji je Europska Komisija financirala kroz program *Intelligent Energy Europe* Izvršne agencije za konkurentnost i inovacije (EACI), službeno završen u siječnju 2012. Projekt je usmjeren na stvaranje biciklističke kulture u europskim gradovima, fokusirajući se na tri područja, s kojima su izjednačeni i parcijalni ciljevi projekta: (1) poboljšanje (planiranja) infrastrukture, (2) promocija usmjerena na poticanje upotrebe bicikla, te (3) implementacija pedeleka<sup>173</sup> (*PRESTO consortium 2011, 3*). *PRESTO* razlikuje gradove na: *početnike, penjače i predvodnike* (*ibid.*), a klasifikaciju ostvaruje primjenom *dva kriterija* (*ibid.*): (1) biciklistički uvjeti u okruženju, odnosno udio biciklističke infrastrukture, te (2) broj biciklista ili udio prometnoga modaliteta u prometnom sustavu (tablica 10).

**Tablica 10. Klasifikacija gradova prema PRESTO kriterijima** (izrada autorice prema podacima projektne dokumentacije)

| Kriterij  | Skupina gradova | Počelnici      | Penjači         | Predvodnici     |
|---|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Udio biciklističke infrastrukture u infrastrukturi ukupno |                 | < 5% prema oba | 5% do 20% prema | > 20% prema oba |
| Udio biciklističkoga prometa u kretanju stanovništva      |                 | kriterija      | oba kriterija   | kriterija       |

Među pet europskih gradova obuhvaćenih projektom je i Zagreb, u skupini početnika s poljskim Tczewom. Rezultate *PRESTO* projekta moguće je svesti na odrednice i prijedloge za tri identificirane skupine gradova. Po završetku projekta, stvaranje biciklizmu bliskog dizajna urbanog okruženja, kvalitetnih biciklističkih politika i planova te uspinjanje ljestvicom u razvoju biciklističkoga grada, omogućeno je dostupnošću projektnih materijala.

#### 4.2.1.3. ASTUTE

Projekt *ASTUTE* se određuje kao „partnerstvo za povećanje udjela hodanja i biciklizma u urbanim područjima sa svrhom smanjenja emisija CO<sub>2</sub>“. Projekt je financiran kroz *IEE-in STEER* program u trajanju od tri godine (2006.-2009.). Fokus projekta je promjena ponašanja u prometu primjenom *soft* mjera u nadilaženju identificiranih barijera biciklizmu i hodanju kao održivim alternativama prijevoza (*ASTUTE, About the ASTUTE partnership project n.d.*). Prema tome, identifikacija, razumijevanje i prevladavanje prepreka povećanju održivih, ekološki prihvatljivijih i energetski učinkovitijih oblika prijevoza poput biciklizma čine ciljeve projekta.

Deset *skupina barijera* s kojima su privatne i javne organizacije suočene pri promicanju biciklizma je identificirano kako slijedi: (1) sigurnost pojedinca, bicikla i pripadajuće opreme, (2) neadekvatne informacije o rutama i sadržajima, (3) prirodne i izgrađene karakteristike okruženja, (4) nedostatak infrastrukture, izostanak održavanja i/li integracije s ostalim prometnim sustavima, (5) nerazvijena javna svijest ili iskrivljena percepcija, (6) nedostatna fizička spremnost ili fizička ograničenja, (7) nedostatak javne (političke) potpore, (8) nedostatak potpore privatnog sektora, (9) zagađenje zraka i nedostatan kapacitet prometnoga sustava te (10) nedostatak edukacije i obuke (*ASTUTE, The ASTUTE barriers to walking and cycling across Europe n.d.*). Sve vrste barijera su moguće u destinacijama svih vrsta i veličina, a ne pojavljuju se nužno istovremeno. Moguće je da se pojedine barijere pojave u situaciji

<sup>173</sup> Pedeleci su vrsta bicikala s električno potpomognutim kretanjem, no ne mogu se kretati bez okretanja pedala.

kada planiranje prometa i upravljanje turizmom propusti međusobnu interakciju. Barijere u okruženju negativno se odražavaju na sve oblike prometne potražnje.

Fokusom na *soft* mjere (edukacija, obuka, promocija) i njihov utjecaj na promjenu ponašanja, odnosno nadilaženje organizacijskih prepreka projektom je razvijen instrumentarij promjene okruženja i smanjenja emisija CO<sub>2</sub> (TRIP: ASTUTE project details 2014). Ishod projekta očituje se kroz *akcije* kojima je moguće izbjeći ili umanjiti utjecaj barijera: biciklistička obuka djece, inovativne karte za hodanje i vožnju biciklom, nove tehnike podizanja svijesti o alternativnim mogućnostima, događaji i natjecanja (ibid.).

#### 4.2.1.4. OBIS

*OBIS* projekt je razvijen pod utjecajem okolnosti u kojima je bicikl kao prijevozno sredstvo počeo doživljavati renesansu. Puno ime projekta – „Optimizacija sustava javnih bicikala u europskim gradovima“ odražava njegov fokus. Projekt je trajao tri godine (2008.-2011.). U realizaciji su sudjelovali partneri iz devet europskih zemalja povezani u tzv. konzorcij. Od ciljeva valja izdvojiti implementaciju inovativnih demonstracijskih aktivnosti u partnerskim zemljama, te kompiliranje i distribuciju rezultata istraživanja relevantnim dionicima u sferi interesa (*OBIS project partners 2011, 10*).

Smjernice za definiranje politike sustava javnih bicikala na više razina vlasti, primjeri dobre prakse, odrednice i ključni atributi europskih sustava javnih bicikala te vodič kroz planiranje, postavljanje i optimizaciju sustava su rezultati projekta *OBIS*. Samo u promatranim europskim zemljama broj sustava javnih bicikala bio je otprilike četiri stotine u 2011. godini (*OBIS project partners 2011, 16*). Utvrđeno je kako su javni bicikli najviše korišteni u ponudi južnoeuropskih gradova, u kojima ne postoji tradicija vožnje biciklom.

U svrsi projekta kvalitativno i kvantitativno je istražen pedeset i jedan sustav. Identificirani su faktori utjecaja na konfiguraciju sustava i ishod, razlikujući endogene i egzogene, koji su potom stavljeni u odnos s uspjehom sustava. U poznavanju ciljeva, svrhe i poimanja uspjeha za svaku od skupina dionika, *OBIS* temelji popis indikatora uspjeha (i neuspjeha) primjenjiv u svakoj destinaciji i na svaki od sustava, sukladno specifičnostima mreže i okruženja. Projektna dokumentacija doprinosi budućim sustavima razvojem preporuka za stjecanje vještina i znanja potrebnih lokalnim vlastima u fazi planiranja, zatim u fazi implementacije te potom optimizacije.

#### 4.2.1.5. BYPAD

Projekt imena *BYPAD (Bicycle Policy Audit)* je također jedna od *IEE* inicijativa. Europska Unija započela je financiranje 1999. godine, s ciljem da se razvije alat procjene upravljanja kvalitetom pojedine biciklističke politike, odnosno akcijski plan implementacije biciklističke politike pojedinog grada i njezinog unapređenja. *BYPAD* se zasniva na TQM-u, a ono što je započelo kao alat, razvilo se u metodu, kasnije i sučelje razmjene znanja i iskustava, te standard kvalitete biciklizma u destinaciji sukcesivnim projektima *BYPAD+* i *BYPAD-platform*. Od 1999.–2008. godine *BYPAD* je formirao paneuropsku mrežu gradova u više od dvadeset europskih zemalja (*BYPAD project op.cit., u okviru "Introduction"*)

Projektni rezultati podupiru utvrđivanje stanja u prostoru biciklističke destinacije u formi revizije različitih elemenata biciklističke politike (infrastrukture, financiranja, koordinacije, potreba korisnika, promocije). Instrumentarij je primjenjiv na gradove (do veličine aglomeracije), ali i naselja i regije<sup>174</sup>, prema čemu se razlikuje oblikom. Biciklistička politika poima se kao dinamički proces od tri potprocesa (planiranje, akcija, nadzor) i pripadajućih

---

<sup>174</sup> *BYPAD-city, BYPAD-town ili BYPAD-region.*

devet modula (BYPAD n.d.). Taj dinamički proces ujedno se smatra i lancem kvalitete, kojim se evaluiraju: potrebe korisnika, vodstvo, koordinacija, resursi, infrastruktura, dokumentarni izvori politike, sigurnost, informacije, edukacija, promocija, partnerstva, komplementarne aktivnosti, te učinci (ibid.). *BYPAD* objedinjuje istovremeno procesni menadžment i komunikaciju (Toplak i Sever 2004, 248, figure 1).

*BYPAD* je dinamički, kontinuirani proces upravljanja ukupnom kvalitetom, čijih devet modula prepoznaje četiri razine razvoja biciklističke politike i biciklizma u destinaciji:

- *ad hoc pristup*, na razini kojeg je biciklistička politika u formi „vatrogasnih mjera“ za rješavanje pojedinih problema, niska je razina vještina i kompetencija, malo raspoloživih financijskih sredstava, a kvaliteta je rezultat individualnih napora;
- *izolirani pristup*, gdje postojeća biciklistička politika nije integrirana, infrastruktura je dobra, ali je ograničeno poznavanje potražnje;
- *sustavni pristup*, pri kojem je biciklizam integriran u politike koje utječu na mobilnost, postoji politička potpora i odgovarajući budžet, primjenjuju se mjere prilagođene ciljnim skupinama korisnika, a nedostaje projektni pristup unapređenjima;
- *integrirani pristup*, koji implicira integraciju biciklističke politike i paralelnu primjenu mjera poticanja biciklizma i reduciranja upotrebe automobila, uz dobru političku potporu, jasno vodstvo i stalni budžet, a vještine i znanja zaduženih za razvoj su na visokoj razini, formiraju se strateška partnerstva, uz stalni nadzor i evaluaciju (ibid., u okviru "BYPAD-method").

Osnovni alat za određivanje kvalitete je upitnik, čije ispunjavanje pod nadzorom *BYPAD auditora* direktno ukazuje na mogućnosti za poboljšanja, koje nisu realizirane. Upitnik ispunjava lokalna evaluacijska grupa, koju čine predstavnici lokalne politike, javni službenici i korisnici biciklističkoga sustava. U okviru *BYPAD* sustava kvalitete Hrvatska nema niti jedan grad. Gradovi fokusirani na potpuno upravljanje kvalitetom okruženja biciklizma najviše su prisutni na prostoru srednje Europe.

#### 4.2.1.6. *CYCLElogistics*

Projekt *CYCLElogistics*, usmjeren na rasterećivanje gradskih prometnih sustava od tokova teretnih i dostavnih vozila transferiranjem prenošenja dobara na prilagođene *kargo* bicikle, trajao je do ožujka 2014., usmjeren u nekoliko niša:

- *privatna logistika*, kojom se cilja širiti znanje o individualnoj upotrebi bicikla za kupovinu ili prijevoz dobara biciklom u odnosu na korištenje automobila,
- *poslovna logistika*, segment usmjeren na poslovne subjekte, uključujući i obrte, nastojeći ostvariti da koriste bicikle (na primjer, prijevoz potrebnih materijala i alata do radnog mjesta, obrti „na kotačima“) na temelju europskih primjera dobre prakse,
- *dostava dobara*, nastoji ostvariti pomak u odnosu na upotrebu bicikla kao transportnog sredstva, te
- *usluge vlasti* (grada, općine) procesom učenja o zamjeni nepotrebnog motornog prometa biciklima u prijevozu službenika, te u pružanju javnih usluga upotrebom bicikla kod službi poput čišćenja ulica, održavanja parkova, nastoje se potaknuti na politike restrikcije upotrebe automobila (ECF 2011).

Projekt je nedugo završio, a ista ideja nastavljena je kroz *Pro E-bike* projekt ECF-a, budući upotreba bicikala u prijevozu i dostavi dobara odgovara potrebama e-trgovine (male pošiljke) u dostavi do finalnog korisnika, bicikli su troškovno učinkoviti (pri kupnji, održavanju i

poslovanju), a pojedinim biciklom je moguće prevesti težine do 250 kilograma, iako su zabilježene i veće (ECF n.d.a)<sup>175</sup>.

#### 4.2.2. Ostali projekti realizirani u Europi

Ovim se naslovom adresiraju projekti, koji su se na prostoru Europe realizirali u posljednjem desetljeću, a uključuju promociju multimodalnih mogućnosti u svojstvu učinkovitih prometnih sustava i/li upravljanje sezonalnošću prometne potražnje, odnosno oscilacijama u prometnim sustavima. Također, neki od projekata usmjereni su na integraciju biciklizma u ostale politike o kojima ovisi njegov društveni utjecaj i prisutnost. Zbog obima, koji navođenje liste projekata s kratkim opisima podrazumijeva, isti su predmet tablice u prilogu 2.

Više od opisa projekata i ostvarenih ciljeva, najčešće putem pilot projekata, važno je sumirati njihov najvažniji doprinos upravljanju prometnom potražnjom, odnosno upravljanju mobilnošću, a to su metode, kojima je adresirano pitanje sezonalnosti prometne potražnje i upravljanje situacijama, koje nisu optimalne za različite skupine sudionika u prometu.

Osim projekata istaknutih u tablici u prilogu, postoje različite inicijative, među kojima je vrijedno istaknuti *European Greenways*, inicijativu očuvanja europske arhitektonske baštine željezničkih putova, koji nisu u upotrebi i prijeti im potpuno uništenje, na način da se pretvore u biciklističke staze i koridore, koji su istovremeno tematski (turistima atraktivni), a zahtijevaju i omogućavaju obnovu infrastrukture – mostova, tunela i drugih objekata, kako bi bili sigurni za bicikliste. Prenamjena u ovom obliku nije nepovratna, stoga je valorizacija višestruka jer je infrastrukturu u bilo kojem trenu moguće vratiti u prvotnu namjenu.

*Briselska povelja (Charter of Brussels)* nije projekt, ali je dokument kojim se regulira okruženje razvoja i stoga ju valja istaknuti. Povelja obvezuje potpisnike na povećanje udjela biciklističkoga prometa na 15% do 2020. što za prosječni europski grad znači utrostručenje (European Economic and Social Committee op.cit., 7). Briselska je povelja usmjerena na inkorporiranje biciklizma u različite politike, u područja u vezi s kojima ostvaruje koristi za društvo. Poveljom se nastojalo ostvariti utjecaj na Europski parlament i Europsku komisiju da postave definirano povećanje udjela kao cilj Unije, da utemelje poziciju europskog povjerenika za biciklizam u Komisiji, formiraju parlamentarnu grupu „biciklizam“, te financijski potpomognu razvoj biciklističkoga prometa (ibid., 8). Gradovi koji su potpisali Povelju obvezali su se između ostalog i na ulaganja u unapređenje biciklističkoga turizma kao održive forme turizma, te poboljšanje uvjeta za bicikliste na različite načine.

Unapređenje biciklističkoga prometa ovisi o političkoj potpori, počevši od najviše razine, što je u ovom slučaju ona europska. *European Economic and Social Committee (EESC)* poziva na prioritizaciju infrastrukture biciklizma, hodanja i javnog prijevoza nad ostalim oblicima kao način poboljšanja životnih uvjeta (ibid.). Također, apelira se sredstvima javnog komuniciranja na integraciju biciklističke politike u europske politike prostornog planiranja (urbanog razvoja), okoliša i ekologije, ekonomije, zdravlja ili obrazovanja i edukacije (ibid.) – ranije spomenuta područja društvenog života u koje je kretanje biciklom potrebno integrirati.

---

<sup>175</sup> Njemački grad Mannheim je biciklističku logistiku podigao na novu razinu implementacijom novih ideja poput biciklističke knjižnice *FaBi* i dostave organskih proizvoda biciklom *RegioVelo*. Te su inicijative poduprte projektom *European Biking Cities*. Knjižnica *FaBi (Fahrrad Bibliothek)* je manji format mobilne knjižnice (tzv. bibliobusa), koji dovozi knjige na mjesta nedostupna motornim prometom (parkovi, bazeni, ulični festivali), a posjednici knjižnične iskaznice mogu na tim mjestima posuditi knjigu (Kruchten 2014).

S obzirom da do sada nije dio TEN-T mreže, u biciklistički promet Unija nije usmjerila značajna financijska sredstva u odnosu na ostale prometne oblike. Ipak, financirajući potpuno ili parcijalno mnoge projekte realizirane na prostoru Europe, ostvaren je određeni pozitivni pomak u ponudi i promociji multimodalnih mogućnosti prometnih sustava, u učinkovitosti istih, u upravljanju prometnom potražnjom, te oscilacijama u prometnim sustavima. Također, velikim je brojem projekata paralelno potaknut razvoj biciklističkoga turizma, te svijest o mogućnostima biciklizma u turističkoj valorizaciji određenih područja. Udruženja biciklističkih hotela su mogućnosti prilagođene ponude za biciklističke turiste prepoznala mnogo prije od europske političke vlasti.

### 4.3. Udruženja biciklističkih hotela u Europi

Fokusirajući se na određeni sport kao interes gosta, hotel nadilazi tradicionalnu razinu usluga koje pruža i obogaćuje svoj proizvod specijaliziranim komponentama, specifičnim za ciljano područje interesa. Hotelijeri Europe ponešto su odmakli od hrvatskih, a primjeri dobre prakse ukazuju na mogućnost cjelogodišnjeg poslovanja, koristeći istu infrastrukturu, opremu i druge resurse, uz manje varijacije i prenamjenu.

Za potrebe razmatranja vezanog uz temu doktorskoga rada u nastavku se prikazuju sustavi poslovanja biciklističkih hotela u okviru slijedećih udruženja (saveza ili konzorcija) hotela: *Mountain Bike Holidays*, *Road Bike Holidays*, *Italy Bike Hotels* i *Bike Hotels Südtirol*, koja se smatraju najviše prepoznatljivim u Europi. Uz to razmotreni su i slovenski biciklistički hoteli, koji nisu formalno udruženi, ali je sustav postavljen nacionalno prema sličnim principima kao što su oni navedenih udruženja. Prije fokusa na udruženja biciklističkih hotela, valja razmotriti i koncept *Bett&Bike* ili *Bike&Bed* kako se negdje naziva, koji osim hotela, uključuje i druge vrste smještajnih objekata koji su spremni prihvatiti bicikliste, iako se od njih ne zahtijeva potpuna specijalizacija ponude za ciljni segment, već prilagođavanje postojećih usluga.

#### 4.3.1. Bett&Bike

*Bett&Bike* povezuje više od dvije tisuće smještajnih objekata u sedam europskih zemalja, koji prihvaćaju bicikliste (ADFC op.cit.)<sup>176</sup>. U Hrvatskoj su trenutno tri hotela dio *Bett&Bike*. Osim hotela, koncept obuhvaća i ponudu smještaja u najrazličitijim oblicima (ibid.). Raspon objekata razlikuje njihove proizvode međusobno, no razlike ne smije biti u zadovoljavanju minimalnih uvjeta. Osim osnovnih, ovo udruženje smještajnih objekata (*Bett&Bike*) predviđa dopunske usluge, kojima smještajni objekti moraju udovoljiti u najmanje dvije od navedenih stavki (tablica 11). Iste osnovne kriterije primjenjuju i objekti u Hrvatskoj, koji su dio *Bike&Bed*<sup>177</sup> ponude.

Koncept *Bett&Bike* prepoznaje potrebu više razine usluge za specijalizirane rekreativce ili profesionalne bicikliste te omogućava smještajnim objektima dodatnu certifikaciju *Bett+ Bike Sport*, čime se sportski orijentiranim biciklističkim gostima jamči kvaliteta usluga sigurnosti, održavanja i dostupne opreme primjerena njihovim specifičnim zahtjevima. Ideja je u formi pilot projekta i za sada ograničena na jednu njemačku regiju.

---

<sup>176</sup> U drugim europskim zemljama koncept se primjenjuje pod izvornim imenom ili u nekoj od inačica. Mreža prema standardima akreditiranih smještajnih kapaciteta Europe u Češkoj se zove *Cyklisté vítáni* (u prijevodu: *biciklisti dobrodošli*), jednako kao i britanska mreža *Cyclists Welcome*, dok je u Švicarskoj *SchweizMobil* mreža.

<sup>177</sup> *Bike&Bed* je inačica ovog međunarodno priznatog udruženja. U Hrvatskoj obuhvaća ponudu objekata različita tipa, koji nisu dio ponude *Bett&Bike*.

**Tablica 11. Kriteriji udruženja *Bett&Bike***

| Minimalni uvjeti <i>Bett&amp;Bike</i> smještaja   | Dopunske usluge <i>Bett&amp;Bike</i> smještaja  | Minimalni uvjeti <i>Bett+Bike Sport</i> Smještaja   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvata biciklističkih turista i na jedno noćenje,</li> <li>• sigurna prostorija (zaključana) za pohranu bicikala tijekom boravka besplatno,</li> <li>• mogućnost sušenja odjeće i opreme,</li> <li>• raspoloživost osnovnog alata za jednostavne popravke,</li> <li>• blizina servisa za bicikle,</li> <li>• raspoloživost informativnih materijala (biciklističke karte, vozni redovi),</li> <li>• ponuda izdašnog doručka (ADFC 2014b).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacije o mogućnostima dolaska javnim prijevozom,</li> <li>• <i>shuttle</i> usluge za goste,</li> <li>• raspoloživost bicikala za iznajmljivanje,</li> <li>• biciklistički dnevni izleti,</li> <li>• prijevoz prtljage do hotela ili do mjesta u kojem gost slijedeće boravi,</li> <li>• dostupnost najvažnijih zamjenskih dijelova,</li> <li>• informacije o smještaju u kojem će slijedeće boraviti,</li> <li>• rezerviranje smještaja za nastavak putovanja,</li> <li>• <i>lunch</i> paket,</li> <li>• knjiga gostiju za biciklističke turiste (ibid.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sigurnost, moguća pohrana natjecateljskih/skupih bicikala u prostorima zaštićenim od provale;</li> <li>• usluga, prilagođena lokalnom okruženju, ponuda energetske adekvatne prehrane i izotoničnih napitaka, te mogućnost kupnje ili besplatnog ustupanja biciklističkih karata;</li> <li>• održavanje, što znači dostupnost prostora za sušenje odjeće i opreme preko noći, raspoloživost uređaja za samostalno korištenje ili korištenje prilagođenih usluga praonice, mogućnost pranja bicikala u za to opremljenom prostoru, dostupnost tuševa cijeli dan na dan odjave iz objekta (čime je omogućeno poduzimanje biciklističkih vožnji i na dan odlaska);</li> <li>• oprema, što implicira prostorije prilagođene realizaciji samostalnih popravaka i prilagodbe bicikala (osnovni i alati prilagođeni sportskim biciklima, potrošni materijal), povezivanje gosta sa specijaliziranim ponuđačima dijelova (trgovinama, servisima) u slučaju potrebe.</li> </ul> |

Osim istaknutih minimalnih uvjeta *Bett+Bike Sport* hoteli mogu varirati svoj proizvod prema vlastitom nahođenju i time se razlikovati od izravnih konkurenata. Informacije o tome dostupne su na web stranici svakog pojedinog objekta.

#### 4.3.2. MountainBike Holidays

*MountainBike Holidays* udruženje hotela povezuje 61 hotel (MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen 2014) koji pružaju usluge biciklistima u Austriji, Italiji i Švicarskoj. Tri su skupine uvjeta, koje hotel mora zadovoljiti kako bi ostvario članstvo u istaknutom udruženju ponuđača usluga biciklistima, a sustav kvalitete, koji predstavlja udruženje u pitanju, prikazuje kako je usklađivanje ponude sa zahtjevima ciljnog segmenta moguće preoblikovanjem postojećih procesa, preusmjeravanjem resursa i prenamjenom infrastrukture, koja postoji u hotelima opće orijentacije.

Hoteli, koji čine ponudu *MountainBike Holidays*, zadovoljavaju interese različitih razina involviranosti gosta u biciklizam i u ponudi imaju tematske paket-aranžmane, aranžmane s naglašenim pojedinačnim uslugama, biciklističkim aktivnostima različitih razina zahtjevnosti, potrebnih vještina i fizičke pripremljenosti, te tehničkih sposobnosti u fokusu, ali i dopunske usluge za obogaćivanje boravka samog biciklista i osoba koje s njim putuju. Najčešće je riječ o hotelima s tri i četiri zvjezdice, čija se kvaliteta ponude kroz usluge biciklističkim turistima vrednuje posebnom oznakom – internim sustavom klasifikacije hotelskih proizvoda, odnosno sustavom *zupčanika*, kojima se hoteli kategoriziraju prema razini usluga za bicikliste.

*Tri zupčanika* su minimum, ekvivalent osnovnoj razini usluga biciklistima. Ukratko, hoteli klasificirani s tri zupčanika surađuju s različitim pružateljima biciklističkih usluga (prije svega biciklističkim vodičima i ekspertima), dok oni s četiri i pet zupčanika zapošljavaju certificirane biciklističke vodiče ili je sam vlasnik hotela certificirani vodič, s obzirom da je mahom riječ o obiteljskim hotelima. Svaki *MountainBike Holidays* hotel jamči osnovnu razinu usluga u pogledu savjetovanja, sadržaja, stručnosti, izleta/tura, obroka i aranžmana. Radi se o uslugama određenim kao osnovom ponude (tablica 12), kojima svaki hotel ovog udruženja biciklističkih hotela mora udovoljiti.

**Tablica 12. Osnovne usluge za svaki hotel udruženja *MountainBikeHolidays* (MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen 2014)**

| <b>savjet</b>  | <b>sadržaji</b>   | <b>stručne/ekspertne usluge</b>  | <b>usluge prehrane</b>  |
|--|---|--|---|
| stručni savjet u fazi planiranja putovanja (telefon, e-mail)<br>hotelska web stranica posvećena biciklistima – informacije o regiji, biciklističkim turama, GPS preuzimanja (min. 5 tura), video o regiji<br>prostor u hotelu s informacijama za bicikliste (karta područja, opisi tura, programi i dr.)<br>prostor za sastanke biciklista i biciklističkih vodiča<br>pomoć pri izboru rute<br>informacije o vremenu, riziku i lokalnom prijevozu<br>brza i stručna pomoć u svemu vezanom uz biciklizam<br>program za dane u kojima gosti ne voze bicikl | garaža za bicikle (zaključana)<br>stalci za bicikle na otvorenom (izvan hotela)<br>prostor za pranje bicikala<br>prostor za održavanje i manje popravke bicikala (opremljen)  | stručnost biciklističkih vodiča dostupna na licu mjesta<br>mogućnost rezervacije vođenih tura unaprijed<br>najam bicikala organiziran od strane hotela<br>usluga praonice pet dana u tjednu<br>aranžmani s dodatnim uslugama<br>tjedni aranžmani s uključenim svim uslugama namijenjenim biciklistima<br>pristup internetu<br>masaže<br>transferi s najbliže stanice | doručak <i>a buffet</i> sa žitaricama i voćem<br>energetske pločice i pića određenog proizvođača po maloprodajnoj cijeni<br>lagani obroci s malo masnoće<br>obroci nakon vožnje |
| <b>aranžmani</b>   | <b>biciklistički izleti/ture</b>  | <b>hotelske cijene</b>   |   |
| dostupnost aranžmana s više atraktivnih dodatnih usluga<br>dnevno uključeni energetski paket u cijeni  | mogućnost rezerviranja izleta/ture u hotelu<br>vođeni izleti u grupama<br>opisi izleta sa svim detaljima i kartom<br>vođeni izleti po svakom vremenu<br>vođeni izleti u manjim grupama (do 10 osoba)<br>kvalificirani biciklistički vodiči<br>Savjeti stručnjaka tijekom vožnje<br>dodana vrijednost vođenih izleta: sigurnost, stručnost, iskustvo<br>najmanje 20 sugeriranih ruta u informacijskom prostoru za bicikliste<br>besplatne karte ruta | sve objavljene cijene su po osobi na noć za boravak od najmanje 7 dana<br>u najnižoj sezoni ne naplaćuje se korištenje 1/2 sobe kao 1/1  |   |

Hoteli se razlikuju i prema učestalosti organiziranih biciklističkih izleta tjedno i prema razini zahtjevnosti istih s obzirom na tjelesnu kondiciju gostiju, te prema mogućnosti pružanja usluge vođenih vožnji individualnim gostima. Hoteli svih razina kvalitete moraju ugovorom osiguravati usluge treće strane, koja će pružati usluge servisiranja bicikala, s razlikom u broju dana tjedno, u kojima su na raspolaganju hotelskim gostima. Hotelski se proizvod razlikuje i prema tome da li je prostor za parkiranje bicikala zaključan ili pod video nadzorom, da li su gostima na raspolaganju sredstva i alati za održavanje bicikala, da li su sadržaji za opuštanje i regeneraciju u samom hotelu ili u blizini te da li pružaju uslugu pranja biciklističke odjeće. Navedene razlike među pojedinim kategorijama prikazane su sumarno (tablica 13).

**Tablica 13: Pregled hotelskih usluga prema kategorijama udruženja *MountainBike Holidays***  
(MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen 2014)

| Usluge hotela  | Kategorija hotela | Classic/<br>3 zupčanika             | Elite/<br>4 zupčanika               | Pro/<br>5 zupčanika                 |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Oprema:</b>   |                   |                                     |                                     |                                     |
| Prostorija za pohranu bicikala (zaključana)  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Prostorija za pohranu bicikala pod videonadzorom                                   |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Lokot za svaki bicikl pojedinačno  |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Najmanje 1 put tjedno raspoloživa prikolica za prijevoz bicikala za duge ture      |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Prostor i sadržaji za sušenje biciklističke opreme                                 |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Usluge praonice  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Radionica za bicikle   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Prostor s informacijama za bicikliste s kartom područja i ažuriranim informacijama |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Biciklistički izlet na dan odjave iz hotela  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Prehrana:</b>   |                   |                                     |                                     |                                     |
| Manji obrok nakon vožnje   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Ture/izleti:</b>  |                   |                                     |                                     |                                     |
| Biciklističke kompetencije/stručni vodič na raspolaganju                           |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Vlasnik hotela je iskusni biciklistički vodič                                      |                   |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Vođene ture/biciklistički izleti:</b>   |                   |                                     |                                     |                                     |
| 4 dana tjedno u 2 jakosne skupine  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |
| 6 dana tjedno u 2 jakosne skupine  |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| 7 dana tjedno u 2 jakosne skupine/6 dana tjedno u 3 jakosne skupine                |                   |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Vođene tematske ture   |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trening tehnike vožnje   |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Savjeti za korištenje i iznajmljivanje GPS-a                                       |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Usluga prijevoza u slučaju kvara na biciklu  |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Tri razine interne kategorizacije udruženja *MountainBike Holidays* hotela označene s tri, četiri ili pet zupčanika, neovisne su o kategoriji hotela određenoj ugostiteljskom regulativom. Od najniže razine (*3 zupčanika*) zahtjeva se da jednako kao i hoteli više interne kategorije garantiraju kvalitetu i stručnost. Usluge hotela s *tri zupčanika* čine osnovni hotelski proizvod udruženja. Ipak, radi se o ponudi, koja je dostatna za veliki dio biciklističkoga turističkoga tržišta, budući je najveći dio potražnje rekreativnog karaktera. Ponuda *tri zupčanika* uključuje dostupnost vođenih izleta najmanje četiri puta tjedno u dvije jakosne skupine, koje može realizirati hotelijer, hotelski vodiči ili vanjski pružatelji usluga (npr. biciklistički centri u području). Usluge, koje hoteli označeni s tri zupčanika nisu obvezni pružati su: usluge treninga tehničkih vještina, večere od minimalno četiri menija u izboru i izbora salata, tematske vožnje, GPS potporu gostima na individualnim vožnjama, individualna mjesta za pohranu i zaključavanje bicikla unutar zajedničkog prostora za ostavljanje bicikala, te usluge prijevoza biciklista do ili od određene točke.

Osim u sadržajima, najveća je razlika u odnosu na kategoriju *tri zupčanika* zabilježena u uslugama vezanim uz biciklističke izlete, pri čemu kategorija *četiri zupčanika* donosi nešto detaljnije prilagođenu hotelsku ponudu. Vođeni biciklistički izleti moraju biti dostupni šest dana u tjednu, također u dvije jakosne skupine biciklista, a pružanje usluga također može biti ekternalizirano. Hoteli ove kategorije nude tematske ture, uslugu unapređenja tehničkih sposobnosti vožnje biciklista, iznajmljivanja GPS uređaja te usluge potpornog vozila.

Na usluge vrednovane trima i četirima zupčanicima, nadovezuje se hotelski proizvod *pet zupčanika* najdetaljnije razrađenih usluga za bicikliste, specifične i stručne ponude, bez obzira radi li se o hotelima najviše kategorije inače. Hotelski proizvod uvažava bazu određenu četirima zupčanicima, a obilježen je uslugom najviše stručnosti u biciklizmu, najkvalitetnijim sadržajima za bicikliste, pri čemu je sam hotelijer certificirani biciklistički vodič, a vođeni su biciklistički izleti dostupni šest dana tjedno u tri jakosne skupine ili sedam dana tjedno u dvije skupine. Usluge prehrane su raznovrsnije, gostima su na raspolaganju standardni zamjenski



dijelovi i prilagođeni alati, a dostupne informacije potrebne za vožnju biciklom ažuriraju se najmanje na dnevnoj bazi.

Ponuda biciklističkih hotela, koji su dio udruženja u razmatranju, određuje se prema rasponu pruženih usluga, koje čine osnovni hotelski proizvod. Prema oznaci kategorije svojstvenoj za udruženje, potencijalnim je hotelskim gostima evidentno kojim uslugama je hotelski proizvod obilježen i prema tome mogu donijeti odluku o izboru objekta, koji najbolje odgovara njihovim potrebama. Osim osnovnog proizvoda, hotele je moguće vrednovati prema *Bike&More* uslugama<sup>178</sup>, koje ne ulaze u sustav kategorizacije udruženja i predstavljaju dopunske usluge, namijenjene samim biciklistima, ali i njihovoj pratnji.

Svi *Mountainbike Holidays* hoteli moraju zadovoljiti tri skupine kriterija: *ekspertne/stručne kompetencije, biciklističke kompetencije i kompetencije vođenja biciklističkih vožnji*, odnosno pružiti iskustvo, sigurnost i stručnost svojim gostima, kako bi postali dio i zadržali članstvo u navedenom udruženju (MTS Austria GmbH 2014b).

Na temelju zadovoljavanja potražnje prema opisanom rasponu usluga, odnosno zahtjeva u trima navedenim skupinama kompetencija, hoteli se kategoriziraju u navedenom *sustavu zupčanika*, a kvalitetu gostima biciklističkih hotela jamči primjena *Q-MTS* sustava kvalitete i kontinuirane provjere na temelju kojih se odlučuje o produživanju jednogodišnjeg certifikata kvalitete hotela. Sustav kvalitete udruženja temelji se na nekoliko alata<sup>179</sup>.

Za razliku od osnovnih usluga, cijena hotelskoga proizvoda je proizvoljna. Zadovoljavanje uvjeta i konstantno održavanje razine kvalitete prema standardima imena pod kojim nastupaju na tržištu nisu jedini zahtjevi za hotelski menadžment. Budući hoteli postoje kao individualni poslovni subjekti, te svaki ima svoje ime i posluje za svoj račun, jasno je kako nastoje pružiti nešto novo, bolje, više ili drugačije od ostalih sličnih hotela. Zbog toga, proizvodi pojedinih hotela prilagođavaju se potrebama manjih niša unutar segmenta biciklističkih turista.

#### 4.3.3. Roadbike Holidays

*Roadbike Holidays* je udruženje hotela, kojime upravlja ista agencija kao *MountainBike Holidays* hotelima, s razlikom u orijentaciji na cestovni biciklizam, odnosno ponudu hotela prilagođenu cestovnim biciklistima. Udruženje čini 42 hotela u Austriji, Italiji, Španjolskoj, Njemačkoj i Hrvatskoj (RoadBike-holidays.com: 4 Jahreszeiten im Sattel 2014).

Usluge *Roadbike Holidays* također su definirane internim sustavom kvalitete, samo što u ovom slučaju ista nije određena zupčanicima, već su simboli *classic, elite* i *pro* kategorije jedan, dva ili tri biciklistička dresa. Tablica 14 omogućava usporedbu između usluga, odnosno kategorija biciklističkih hotela povezanih u ovo udruženje. Nije isključeno da hotel bude član više udruženja biciklističkih hotela.

Zahvaljujući povezanosti u istoj organizaciji (*MTS Austria GmbH*), kao i *Mountainbike Holidays*, i ovo udruženje uz osnovni proizvod određen uslugama interne kategorizacije nudi i

---

<sup>178</sup> U okviru dodatnih usluga, kojima se adresira subsegmente potražnje, biciklistički hoteli mogu dobiti jednu ili više oznaka, koje odražavaju fokus ponude hotela na wellness (*Bike&Wellness*), obitelj (*Bike&Family*), više sportova (*Bike&Sports*), plivanje (*Bike&Bathing*), gastronomiju (*Bike&Gourmet*) i isključivo biciklizam u različitim formama (*More Bike*) – samo brdski biciklizam (*Pure Bike*), brdski biciklizam električnim biciklima (*E-bike*) i cestovni biciklizam (*RoadBike Holidays*) (MTS Austria GmbH 2014a).

<sup>179</sup> Samoprocjena hotela, korištenje „tajnih gostiju“, upiti e-mailom ili telefonom, ocjena web-stranice hotela, ocjenjivanje hotelske infrastrukture i imovine, te povratne informacije hotelskih gostiju putem web-aplikacije (Mountain biking holidays op.cit.).

*Bike&More* programe, kojima ponuda hotela privlači šire tržište, iako je primarno orijentirana na pružanje usluga cestovnim biciklistima<sup>180</sup>.

**Tablica 14. Pregled hotelskih usluga prema kategorijama hotela *Roadbike Holidays* (MTS Austria GmbH 2014c)**

| Hotelske usluge   | Kategorija hotela | Classic/<br>1 dres                  | Elite/<br>2 dresa                   | Pro/<br>3 dresa                     |
|---|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Sadržaji hotela:</b>   |                   |                                     |                                     |                                     |
| Stalci za bicikle na otvorenom  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Prostorija za pohranu bicikala (zaključana)   |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Lokot za svaki bicikl pojedinačno   |                   |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Prostor i sadržaji za sušenje biciklističke opreme  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Usluge praonice   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Radionica za bicikle  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Prostor s informacijama za bicikliste s kartom područja i ažuriranim informacijama  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Bicikli za iznajmljivanje izabrani i rezervirani prije dolaska putem web stranice hotelijera  |                   |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Biciklistički izlet na dan odjave iz hotela   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Prehrana:</b>  |                   |                                     |                                     |                                     |
| Manji obrok nakon vožnje  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Opuštanje i rekuperacija:</b>  |                   |                                     |                                     |                                     |
| Sauna i/li parna kupelj u hotelu  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Masaža u hotelu   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Kompetencije/usluge:</b>   |                   |                                     |                                     |                                     |
| Stručnjak za cestovni biciklizam u hotelu   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Vlasnik hotela je iskusni cestovni biciklist  |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Iznajmljivanje GPS uređaja s najmanje 10 unaprijed programiranih ruta s polaskom iz hotela  |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Iznajmljivanje GPS uređaja s najmanje 15 unaprijed programiranih ruta s polaskom iz hotela. Iznajmljivanje uređaja je besplatno 3 puta tjedno |                   |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Besplatne karte, itinerari, visinski profili  |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Besplatno preuzimanje GPS podataka o rutama   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Usluga prijevoza službenim vozilom u slučaju hitnoće ili na zahtjev, uz doplatu po fiksnoj tarifi   |                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Vođene ture/biciklistički izleti:</b>  |                   |                                     |                                     |                                     |
| Najmanje 1 vođeni cestovni izlet tjedno   |                   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2 vođena cestovna izleta tjedno (u najmanje 4 jakosne skupine u istom danu)   |                   |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |

Očito je da ovi hoteli trebaju udovoljiti manje uvjeta kada se radi o vođenim biciklističkim izletima – u pogledu učestalosti i prilagodbe sudionicima. Ipak, svaki hotel mora pružati usluge eksperta za cestovni biciklizam, koje moraju biti dostupne u hotelu (ibid.). Hoteli najniže interne kategorije (*jedan dres*) nisu obvezni nuditi vođene biciklističke izlete, hotelijer ne treba biti iskusni cestovni biciklist i nisu obvezni imati ni posebnu zaključanu prostoriju za pohranu bicikala (ibid.).

<sup>180</sup> *Bike&More* sadržaji uključuju wellness (*Roadbike&Wellness*), obiteljski boravak (*Roadbike&Family*), druge sportove (*Roadbike&Sports*), gastronomske sadržaje (*Roadbike&Gourmet*) i plivanje (*Roadbike&Bathing*). Hoteli usmjereni na cestovne bicikliste ponudu još obogaćuju *roadbike special* sadržajima, koji uključuju: vođene biciklističke izlete (primarno hoteli skupine *1 dres*), posebne pogodnosti za grupe biciklista i udruženja/klubove, iznajmljivanje cestovnih bicikala, potporu pratećeg vozila, orijentaciju na triatlon, te na brdski biciklizam (MTS Austria GmbH 2014d)

#### 4.3.4. Ostala udruženja hotela u ponudi za bicikliste

Prethodno navedena udruženja biciklističkih hotela su europska udruženja najdetaljnije razrađenoga pristupa tržištu, sustava interne kategorizacije usluge, sustava praćenja i certificiranja kvalitete usluga (interno i eksterno) te najlakše i najbrže dostupnih informacija biciklističkim turistima, zbog čega su prvo istaknuta.

Slovenija također povezuje ponudu biciklističkih hotela, ne u formi poslovnog subjekta, kako je to učinjeno u prethodna dva primjera, već putem nacionalne turističke zajednice, koja promovira i primjenjuje oznake kvalitete usluge za bicikliste. Sustav je sličan *Bett&Bike* konceptu, budući obuhvaća smještajne kapacitete različita tipa čije su usluge prilagođene potrebama biciklista. Smještajnim kapacitetima dodjeljuju se oznake od *jednog do pet bicikala* (prikazanih brojem biciklističkih kotača) uzlazno, sukladno kompleksnosti i kvaliteti pruženog seta usluga. Ponuda svake više kategorije nastavlja na prethodnu nižu razinu, koja je osnova za formiranje, na koju se ponuda dograđuje.

**Tablica 15. Usluge slovenskih biciklističkih hotela prema oznaci** (The Official Travel Guide by Slovenian Tourist Board n.d.)

| 1 bicikl  | 2 bicikla  | 3 bicikla   | 4 bicikla  | 5 bicikala   |
|---|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacije o biciklističkim stazama</li> <li>• sigurni prostor za pohranu bicikala</li> <li>• osnovni alat za popravke</li> <li>• prilagođena usluga praonice</li> <li>• prostor za pranje i sušenje biciklističke opreme</li> <li>• doručak bogat ugljikohidratima</li> <li>• prva pomoć</li> <li>• prijevoz do najbližeg servisa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost karata područja i informacija o mogućnostima vožnje biciklom u ostalim dijelovima Slovenije</li> <li>• raspoložive usluge biciklističkoga vodiča</li> <li>• pristup Internetu</li> <li>• prilagođene usluge smještaja</li> <li>• ponuda najmanje 5 bicikala srednje klase za iznajmiti u hotelu</li> <li>• prijevoz bicikla i opreme do željenog odredišta na zahtjev</li> <li>• <i>lunch</i> paketi i energetske napitke</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 biciklistička vodiča</li> <li>• zaposlenici hotela sposobni ponuditi savjet u planiranju kretanja</li> <li>• organizirani biciklistički izleti okruženjem najmanje 4 puta tjedno</li> <li>• pomoć u rezervaciji smještaja za daljnji tijek putovanja</li> <li>• mogućnost pohrane bicikla u namijenjenom prostoru</li> <li>• alati za popravke</li> <li>• 10 bicikala srednje klase za iznajmiti</li> <li>• alternativni programi u slučaju lošeg vremena</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nekoliko biciklističkih vodiča</li> <li>• dnevno vođeni biciklistički izleti</li> <li>• prodaja biciklističkih guma</li> <li>• besplatan prijevoz do servisa bicikala</li> <li>• zamjenski bicikl u slučaju kvara ili popravka vlastitog</li> <li>• 15 bicikala srednje klase za iznajmiti</li> <li>• prilagođeni meni za višednevne izlete, energetske napitke i pločice</li> <li>• sauna u hotelu, usluge masaže u blizini</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• usluge masaže u hotelu</li> <li>• iznajmljivanje GPS uređaja</li> <li>• sobe opremljene za sušenje odjeće</li> <li>• 20 bicikala najviše klase za iznajmiti</li> <li>• raznovrsni meni</li> <li>• organizirani biciklistički događaji u blizini hotela</li> </ul> |

U Sloveniji su ukupno 42 hotela uključena u sustav ponude za bicikliste i dio marketinške segmentacije nacionalnog turističkoga ureda. Samo je jedan hotel najviše kategorije te jedan označen s četiri bicikla, sedam ih nosi oznaku tri bicikla, a najviše udovoljava najnižoj razini, odnosno najmanje kompleksnoj ponudi za bicikliste – 14 hotela je označeno s dva bicikla i 18 s jednim (*ibid.*). Nedostatak razlikovanja ponude za brdske bicikliste i za cestovne bicikliste na razini predstavljenog odvrća dio biciklista od razmatranja ponude. Jednako tako, online informacije o ponudi nisu ni jasne ni dostupne, kao što su one prethodno elaboriranih udruženja, kojima upravljaju poslovni subjekti.

*Italy Bike Hotels (IBH)* je udruženje ponude biciklističkih hotela za brdske bicikliste. Usluge hotela formirane su oko potreba biciklista, ali jednako kao i druga spomenuta udruženja, ponudom adresiraju i širu potražnju. Usluge hotela se razlikuju prema potrebama četiriju

identificiranih ciljnih segmenata: biciklistički turisti, biciklisti, brdski biciklisti, te triatlonci (<http://www.italybikehotels.it/en/> pristupljeno 15. ožujak 2014).

Ponuda za *biciklističke turiste* orijentirana je na turistički aspekt vožnji, razgledavanje atrakcija područja kojime se prolazi i opuštanje u vožnjama izvan prometnih tokova, bez obzira na fizičku pripremljenost. Biciklističkim se turistima smatra uski segment osoba, koje koriste gradske bicikle, električne bicikle ili bicikl opremljen za prijevoz djece.

Segment *biciklist* su zapravo cestovni biciklisti, osobe izraženog natjecateljskog duha, bolje fizičke pripremljenosti, kojima je biciklizam stil života, bicikl prijevozno sredstvo, a dnevno su spremni prevaliti i stotinu kilometara asfaltiranim površinama. Ovom segmentu prilagođene su usluga vođenja i prehrane, a itinerari se razlikuju prema sposobnostima.

*Brdskim biciklistima* hotelska je ponuda prilagođena na isti način, a u ponudi su staze izvan asfaltiranih površina kroz bliže i dalje okruženje pojedinog hotela. U skupinu brdskih biciklista ubrajaju se *cross country*, *freeride* i *downhill* discipline.

S obzirom da natjecateljski sport *triatlon* neizostavno uključuje biciklizam kao disciplinu, ponuda ovog udruženja adresira posebno ovaj segment multisportaša, u skladu s rastućom popularnošću sporta globalno. Hoteli ponudom moraju pružiti infrastrukturu i sadržaje za potpuni trening (također i za plivanje i za trčanje).

Kao i hoteli ostalih udruženja, hoteli u sastavu IBH omogućavaju sigurnu pohranu bicikala, imaju radionicu za popravke, u ponudi su usluge biciklističkih vodiča, a na raspolaganju za savjete je i „biciklistički menadžer“. Praonica je prilagođena specifičnostima biciklističke odjeće. Uz uobičajeni prostor za pohranu bicikala, u ovim hotelima gosti imaju ormariće za presvlačenje i ostavljanje stvari, povezano u cjelinu s radionicom za popravke. Karte staza su opremljene tehničkim opisom po dionicama. Usluge prehrane kombiniraju lokalne namirnice i energetske potrebe biciklista, prema potrebama treninga. Između obroka dostupni su manji obroci. Liječnik u hotel dolazi na poziv (dežurni liječnik obučen za saniranje sportskih ozljeda i problema uzrokovanih aktivnošću). Usluge masaže dio su ponude hotela, a isti mogu raspolagati bazenom i sportskom dvoranom. U slučaju većih ili nepredviđenih kvarova na biciklu, gostima hotela omogućava se popravak (dostavom dijelova ili osiguravanjem servisa) jednostavno pozivom prema pozivnom centru, koji je uspostavljen za potrebe ovih hotela (<http://www.italybikehotels.it/en/ibh-services>, pristupljeno 15. ožujak 2014.).

Usluge hotelskoga proizvoda za obitelj ili pratnju biciklista uključuju:

- interne usluge, u hotelu: različite sportske aktivnosti (tenis, gimnastika, plivanje, vježbe u bazenu i dr.), tretmani ljepote i masaže, kreativne radionice i zanatski tečajevi, tečajevi kuhanja (lokalne kuhinje), treninzi biciklizma za djecu, iznajmljivanje bicikala s dječjim stolicama, animacija za djecu i odrasle;
- eksterne usluge dostupne u destinaciji, gostima najčešće na raspolaganju posredstvom hotela: informacije o prirodnim i povijesnim atrakcijama te manifestacijama, ulaznice za muzeje, različite ustanove i prirodna područja, vođeni turistički izleti okolicom (biciklom ili pješice), vođeni tematski izleti (posjeti vinarijama, maslinicima, mlinovima, farmama), vođeni planinarski izleti područjem, šoping izleti, te tematske večeri (ibid.).

Za razliku od IBH udruženja, kao jamstvo kvalitete biciklistima, koji odaberu jedan od trideset i pet hotela udruženja *Bike Hotels Südtirol* moguće je pojmiti činjenicu da ono povezuje hotele, čiji su vlasnici i sami biciklisti te najčešće i certificirani vodiči, te su na taj način najbliže upoznati s potrebama biciklista na odmoru. Kako bi hoteli udruženja pružali istovjetnu kvalitetu hotelskim gostima, eksterni stručnjaci periodički provjeravaju poštivanje ugovorenih kriterija.

Hotelski proizvod osmišljen je na isti način kao što je opisano kod prethodno adresiranih udruženja biciklističkih hotela – osim definiranih osnovnih usluga (koje su preduvjeti za

članstvo), svaki smještajni objekt slobodno varira ponudu dodatnih usluga. Uspješnost hotela u zadovoljavanju zahtjeva potražnje redovito se vrednuje i izražava kroz *ocjenu kvalitete*, koja zapravo odražava razinu i razrađenost ponude, raznolikost i brojnost usluga, koje se pružaju hotelskim gostima (veći rezultat, bolja usluga)<sup>181</sup>. Iznimno bitan segment hotelskoga proizvoda je stručnost – u savjetovanju gostiju, informiranju i vođenju.

Smještajni objekti ovog udruženja imaju slobodu specijalizirati se prema jednom ili više (moguće svima) *segmenta biciklista*: brdski biciklisti, *freeride*, cestovni biciklisti, biciklisti u slobodno vrijeme (*leisure cyclist*) te korisnici električnih bicikala. Informacije o specijalizaciji hotela dostupne su na stranicama pojedinog hotela (i stranicama udruženja).

Češka provodi program certifikacije *Cyclists Welcome*, koji uključuje i smještajne objekte, ali i ugostiteljske objekte koji pružaju usluge prehrane te turističke destinacije, odnosno čitav spektar ponuđenih usluga, koje su namijenjene biciklistima. Hoteli, pansioni i kuće za odmor prema kriterijima su dužne nuditi „zdravi“ doručak biciklistima te sadržaje, prostorije i usluge pranja i sušenja odjeće. Kampovi trebaju imati posebne površine namijenjene biciklistima i drugim ne-motoriziranim gostima, besplatno parkiranje za bicikliste, omogućiti jednodnevne izlete i pobrinuti se za dostatnu rasvjetu na prilaznim prometnicama kampu. Svi objekti ponude dužni su omogućiti sigurnu pohranu bicikala, osnovni alat za popravke i set prve pomoći. Svi certificirani ponuđači nose unificiranu oznaku te su dio javno dostupne baze podataka. Sustav certificiranja je blizak njemačkom *Bett&Bike* i austrijskom *RADfreundliche*.

Osim hotela identificiranih udruženja, evidentno postoje različite inicijative u hotelijerstvu i hoteli, koji nisu u potpunosti specijalizirani za biciklističke turiste<sup>182</sup>. Sva udruženja imaju zajedničke točke kada se radi o osnovnoj usluzi, a specijalizacija organizacije prema pružanju usluga za bicikliste varira od razine prihvaćanja biciklista (izostanak specijalizacije), razine prihvaćanja biciklista i isticanja oznake kojom se jamči osnovna usluga (poput *Bett&Bike*) pa sve do segmentacije tržišta, što znači da je osnovni proizvod hotela unaprijeđen uslugama u skladu sa specifičnim potrebama biciklista – osnovne do profesionalne razine, te da su objekti prihvatili set kriterija i određuju se kao biciklistički hoteli istaknutom oznakom tržišne orijentacije. Ponuda biciklističkih hotela najčešće uključuje prostor za sigurno ostavljanje bicikala i opreme, prostor za manje popravke, mogućnost pranja biciklističke odjeće i informacije potrebne za daljnje putovanje. Takvu osnovu nude i biciklistički hoteli, koji nisu dio udruženja biciklističkih hotela, pri čemu su mnogi obvezni udovoljiti uvjetima destinacijskog menadžmenta ili hotelskoga poduzeća kojem pripadaju.

Hrvatska je dio Europske Unije, čime je daljnji razvoj svih područja ljudske djelatnosti određen zajedničkim aktima, ponekad i nametnutim političkim utjecajem. Prometno, Unija teži sustavu raspona mogućnosti s naglaskom na održivu mobilnost i alternative u kretanju, te smanjenje ekološkog, a time i ekonomskog, utjecaja prometa. U turizmu, akti Unije uvažavaju biciklistički turizam, što je slučaj i Hrvatske na nacionalnoj razini. Europa financira mnoge projekte prema ciljevima prometne i turističke politike. Cjeloviti proizvod za biciklističke turiste sposobni su ponuditi specijalizirani hoteli segmentirane ponude, čije udruživanje olakšava i podupire nastup na tržištu. Tržišna valorizacija specijaliziranog proizvoda implicira adekvatan proizvod, usklađivanje s potrebama i zahtjevima potražnje. Zbog toga, potražnja biciklističkoga turizma je analizirana poglavljem koje slijedi.

---

<sup>181</sup> Ocjena kvalitete biciklističkog hotela proizlazi iz lokacije, sadržaja i opreme hotela, sigurnosti pohrane bicikla, opremljenosti informacijskog kutka, partnerstva hotela sa servisom bicikala, usluge prehrane, praonice, iznajmljivanja opreme i bicikala (<http://www.bikehotels.it/en/quality-guarantee.html> pristupljeno 14. travanj 2014.).

<sup>182</sup> Hoteli u Riccioneu nude usluge korištenja hotelskih bicikala besplatno, pokušavajući time ostvariti konkurentsku prednost destinacije. Usluga je prisutna kod svih hotela s 4\*, gotovo svih s tri, te u više od polovice hotela kategoriziranih nižim kategorijama (European Platform on Mobility Management 2012).

## 5. POTRAŽNJA ZA BIKIKLISTIČKIM TURIZMOM

Tržište biciklističkoga turizma je brzorastući progresivni segment turističkoga tržišta, čije se veličina i vrijednost različitim metodama procjenjuju<sup>183</sup>. Biciklistički turizam je zanimljiv receptivnim destinacijama zbog različitih mogućnosti precizne segmentacije destinacijskog proizvoda (proizlazećih iz heterogenosti tržišta) te zbog karakteristika prijevoznog sredstva, koje se smatraju pozitivnima u odnosu na alternative turističke mobilnosti. Adekvatni proizvod u turističkoj ponudi implicira poznavanje potražnje.

Potražnja biciklističkoga turizma istražena je kroz karakteristike biciklističkoga turističkoga tržišta, odnosno obilježja biciklističkoga turista u poglavlju 5.2. Prije toga, poglavljem 5.1. biciklistički turizam je stavljen u kontekst razvojnog momenta svjetskog turizma, te je određena pozicija Hrvatske.

### 5.1. Globalno turističko tržište 21. stoljeća: trendovi na svjetskom turističkom tržištu

S obzirom da turistička potražnja determinira ponudu<sup>184</sup>, važno je identificirati odrednice turističke potražnje i trendove na svjetskom turističkom tržištu, budući određuju dinamiku turizma svake turističke zemlje, time i Hrvatske. Svjetska turistička organizacija UNWTO identificira turizam kao ključ razvoja, prosperiteta i blagostanja, odnosno kao generator socio-ekonomskog napretka kroz prihod od izvoza, stvaranje radnih mjesta, razvoj infrastrukture i poticanje nastanka novih poslovnih subjekata (UNWTO 2013, 2). Ne čudi stoga da se zemlje u razvoju nastoje pozicionirati kao nove i drugačije destinacije i time ubrzati svoj razvoj.

U elaboriranju globalnih trendova, identificirana su kretanja na svjetskom turističkom tržištu uz isticanje promjena na europskom i hrvatskom tržištu u posljednjih nekoliko godina poglavljem 5.1.1. Zbog važnosti za predmet istraživanja, poglavljem 5.1.2. se adresira turizam posebnih interesa.

#### 5.1.1. Trendovi na svjetskom tržištu i pozicija Hrvatske

Globalni trendovi su konstantni izazov za turističku destinaciju zbog promjenjivosti i specifičnosti te intenziteta i koncentracije turističke potražnje u određenim prostornim i/li vremenskim obrascima. Situacija zahtijeva stalnu transformaciju i modifikacije destinacijskog proizvoda prema zahtjevima pojedinih tržišnih niša, što sposobnost prognoziranja trendova čini imperativom za destinacije, koje žele predvoditi trendove i biti atraktivne turistima<sup>185</sup>. Zbog navedenog, niti Hrvatski turizam neće opstati u izolaciji već se mora pozicionirati unutar globalnog okruženja.

---

<sup>183</sup> Na primjer, relevantna studija *The European Cycle Route Network EuroVelo: Challenges and opportunities for sustainable tourism* iz 2009. procjenjuje veličinu tržišta biciklističkog turizma u Europi na temelju analize ponude za navedeni segment dostupne putem internetskih pretraživača, u kombinaciji sa ranije provedenim istraživanjima.

<sup>184</sup> Tržište ponude veličinom nadmašuje tržište potražnje, što podupire utjecaj potražnje na ponudu. Ipak, sekundarna elastičnost turističke potražnje dopušta značajan utjecaj promjena u turističkoj ponudi na kretanje turističke potražnje, odnosno uvodi povratnu spregu u odnose turističkog tržišta.

<sup>185</sup> Osim globalizacije, tržište ponude obilježava velika konkurencija destinacija i visoka razina mogućnosti njihove međusobne supstitucije, povećanje ponude *last minute*, transferiranje komunikacije prije i nakon konzumacije turističkog proizvoda na internetske forme komunikacije, čime se ista realizira gotovo u realnom vremenu.

### 5.1.1.1. Globalni kontekst razvoja hrvatskoga turizma

Globalno turističko tržište u posljednjem razdoblju determiniraju kvalitativni trendovi, kako slijedi:

- političko okruženje obilježeno regionalnim sukobima, koji su negativni utjecaj na veličinu i prostornu distribuciju turističkoga prometa,
- gospodarsko okruženje obilježeno rastućim potencijalom BRIC<sup>186</sup> i MIST<sup>187</sup> zemalja,
- društveno okruženje koje definira „novog“ turista, kupca iskustava, doživljaja i priča, fizički i intelektualno aktivnog,
- pravno okruženje standardizacije i certificiranja kvalitete, zaštite potrošača, radnog zakonodavstva,
- izazovi djelovanja na okoliš i odgovornog korištenja istog – „zeleni“ koncepti upravljanja organizacijama i destinacijama,
- razvoj prometne tehnologije, prije svega prometnih sredstava te informacijsko-komunikacijske tehnologije (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 25).

Globalno, u 2012. je turističko tržište prekoračilo broj od milijardu međunarodnih turističkih dolazaka (1.035 mlrd.). U Europi je porast bio na razini od 3% ili 18 mil. više dolazaka (UNWTO op.cit., 4) što je ekvivalent 2% povećanja prihoda od turizma. Europa je i dalje vodeća svjetska regija s 52% međunarodnih turističkih dolazaka (534 mil.), a u 2012. je ostvarila 43% (356 mlrd. €) svjetskih prihoda od turizma (ibid., 5). Unutar regije, rast je najveći u zemljama Srednje i Istočne Europe (7%), zatim Zapadne Europe (3%), dok je rast u Južnoj/Mediterranskoj Europi, koje je Hrvatska dio, najniži sa 2% u promatranom razdoblju (ibid., 7). Ipak, Hrvatska je bila iznad prosjeka subregije s 4% porasta turističkih dolazaka.

U svjetskom turizmu, nekoliko je europskih zemalja u vodećih deset destinacija po dolascima turista (opadajuće: Francuska, Španjolska, Italija, Turska, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo) i po prihodima od turizma (Španjolska, Francuska, Italija, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo) (ibid., 6). Očito je da se radi o zemljama različitog proizvoda i ciljnog tržišta, koje privlače različite skupine karakteristične prema varijacijama u broju noćenja, duljini boravka, interesima i aktivnostima te turističkoj potrošnji.

UNWTO (ibid., 4) bilježi kako su osnovni razlog putovanja za više od polovice ukupnog broja turista (52%) odmor, rekreacija i različiti tipovi provođenja slobodnog vremena. Najveći broj turista putovao je zrakom (52%), dok je udio cestovnog prometa nešto manji (40%), no ipak znatno veći od vodnog (6%) i željezničkog prometa (2%) (ibid., 5). Također, zračni promet je najbrže rastuća prometna grana prema udjelu u međunarodnim turističkim dolascima. To se gotovo ne mijenja u posljednjih nekoliko godina.

Ključni trendovi svjetskog turističkoga tržišta pokazuju isti trend kao 2011. kada je UNWTO (World Tourism Organization 2012) zabilježio rast u međunarodnim turističkim dolascima unatoč globalnoj ekonomskoj krizi. Broj međunarodnih dolazaka turista u apsolutnom iznosu je manji (983 mil.), ali je jednako kao i 2012. više od polovice istih zabilježeno u Europi. Prethodne godine najbrže rastuća s porastom od 6%, 2012. je Europa tu poziciju prepustila azijsko-pacifičkom području sa 7% porasta na razini regije (ibid.).

Prihod od turizma u 2011. godini procijenjen je na 1.030 mlrd. USD (ibid.) ili 739620 EUR dok je 2012. veći za 4% i iznosi 1.075 mlrd. USD, odnosno 837 mlrd. EUR (UNWTO 2013, 5). Europa je u tom periodu imala najveći udio. Ako se uzme u obzir da je europska potražnja zabilježila manju stopu porasta 2012. (3% u dolascima) odnosu na 2011. (8%), ne

<sup>186</sup> Akronim za Brazil, Rusija, Indija i Kina.

<sup>187</sup> Akronim za Meksiko, Indonezija, Južna Koreja i Turska.

čudi da je smanjena stopa porasta u Srednjoj i Istočnoj Europi (7% u odnosu na 8% 2011.), te Južnoj Europi i Mediteranu (2% u odnosu na 8%).

Udjelom u turističkoj potrošnji, 2012. godinu je obilježila Kina, pozicioniravši se na prvo mjesto, istisnuvši Njemačku na drugo (ibid., 13). Među svjetskim najvećima turističkim potrošačima najviše stope rasta bilježe izviruće ekonomije, dok tradicionalna emitivna tržišta bilježe sporiji rast potrošnje. Njemačka i dalje ostvaruje najveću turističku potrošnju po glavi stanovnika (1023 USD), a od europskih zemalja slijede Ujedinjeno Kraljevstvo s 828, Francuska 586 i Italija s 433 USD potrošnje *per capita* (ibid.). Posljednje dvije ujedno su jedine zemlje u vodećih deset svjetskih zemalja po turističkoj potrošnji, koje su ostvarile pad u potrošnji 2012. godine u odnosu na 2011.

Dugoročnom prognozom (2010. do 2030. godine) UNWTO predviđa sljedeće trendove:

- Broj međunarodnih turističkih dolazaka će rasti po stopi 3.3% prosječno godišnje, brže u početku, postupno se smanjujući do stope 2.8% u 2030.
- U apsolutnom iznosu, očekuje se porast broja međunarodnih turističkih dolazaka za 43 milijuna godišnje, što bi značilo broj od 1.4 mlrd. dolazaka 2020., ili 1.8 mlrd. u 2030.
- Međunarodni turistički dolasci rasti će dvostruko brže u izvirućim ekonomijama (4.4%) u odnosu na razvijenije zemlje (2.2% godišnje). Projekcije su da će udio tih zemalja 2030. godine iznositi 57% međunarodnih turističkih dolazaka.
- Najveći rast zabilježiti će Azija i Pacifik – 4.9% godišnje ili ukupno 331 milijun dolazaka više do kraja razdoblja. Europa će bilježiti sporiji rast, što implicira opadanje udjela u međunarodnim turističkim tokovima (UNWTO 2013, 14).

Valja imati na umu upitnu pouzdanost dugoročnih prognoza zbog promjenjivih društvenih, gospodarskih, političkih, ekoloških, tehnoloških i drugih okolnosti u okruženju. I ako dugoročno promjene ne budu u prosjeku mnogo odskakale od predviđenog, već je *World Tourism Barometer* u siječnju 2014. (UNWTO 2014) potvrdio mogućnost odstupanja na godišnjoj bazi.

Međunarodni turistički dolasci su porasli za 5% u 2013. u odnosu na prethodnu godinu, dosegnuvši 1.087 milijardi u apsolutnom iznosu, što je povećanje za 52 milijuna turističkih dolazaka. Za razliku od dugoročne prognoze i prosječne stope rasta 3.3% godišnje, prognoza za 2014. predviđa rast od 4 do 4.5% (ibid., 1). U 2013. Europa je zabilježila stopu od 5% porasta (u odnosu na 3% u prethodnoj godini), a među drugim ključnim trendovima svjetskog turističkoga tržišta u protekloj godini (2013.), izuzev navedenog, valja izdvojiti da potražnja bilježi porast u gotovo svim mjesecima, lagano usporivši u posljednjem kvartalu 2013. Uskrs u ožujku učinio ga je mjesecom s najvećim porastom (+9%), dok je iz istog razloga travanj zabilježio minimalni porast u odnosu na prethodnu godinu (+1%). U svibnju, kolovozu, veljači i lipnju su zabilježene stope iznad godišnjeg prosjeka, u rujnu prosječna stopa (5%), a u siječnju, listopadu, studenom i prosincu i srpnju stope ispod predviđenog porasta (ibid., 3).

U apsolutnom iznosu, Europa 2013. godine predvodi na tržištu s 29 mil. turističkih dolazaka više u odnosu na 2012. (ukupno 563 mil. dolazaka u 2013.), a rast mediteranske subregije je oko 6% (ibid., 3). U relativnim iznosima, Azija i Pacifik zadržali su vodeću poziciju s ostvarenih 6% porasta (ibid., 4). Među zemljama, Kina je nastavila rast i u 2013. i zadržala se na poziciji najveće emitivne zemlje. Osim Ruske Federacije, u međunarodnoj turističkoj potrošnji zabilježen je značajniji porast udjela Turske, Egipta, Katara, Filipina, Kolumbije, Kuvajta, Indonezije, Ukrajine i Brazila (ibid.). Među europskim zemljama u vrhu svjetske turističke potrošnje, Francuska se oporavila u odnosu na prethodnu godinu (+6%), Ujedinjeno Kraljevstvo bilježi porast od 3% dok su Njemačka i Italija zabilježile pad (ibid.).

Trendovi u ponašanju potražnje pokazuju povećanje broja noćenja u komercijalnom smještaju za 9 postotnih poena 2012. u odnosu na 2011. (ukupno 69%) te ograničeni utjecaj ekonomske krize (za 41% ispitanih kriza nije utjecala na planove, dok je 34% prijavilo promjenu planova



zbog ekonomskih okolnosti) (European Commission 2013a, 63). Većina Europljana za godišnji odmor odabire prostor Unije (51% vlastitu zemlju, a 43% neku od zemalja Europe) (ibid., 25), što je u 2013. slučaj s 67% Europljana kada se radi o godišnjem odmoru, ali ukupno 94% kada su u pitanju putovanja tijekom godine (ibid., 74). S aspekta organizacije putovanja, vidljiv je pomak sa samostalnog organiziranja pojedinih segmenata putovanja (smanjenje za 13 postotnih poena u odnosu na 2011.) u korist korištenja različitih aranžmana (porast za 10 postotnih poena), ali ne *all inclusive* (ibid., 34). Najvažniji izvor informacija su preporuke prijatelja i obitelji, te internetski izvori (ibid., 16), koji udjelom rastu. Opći profil Europljana uključenih u turistička putovanja je određen slijedećim socio-demografskim determinantama:

- 77% je starosti 15-39 godina,
- 81% turista ima minimalno visoku razinu obrazovanja,
- 75% živi u velikim gradovima,
- 81% je ili samozaposleno ili zaposleno na uredskim poslovima,
- više od 70% živi u kućanstvima s više od dvije osobe (ibid., 51).

Istraživanje *Euro Flashbarometer 370* (European Commission 2013a) ukazalo je kao su osobe uključene u putovanja 2012. godine više vjerojatno mlađe, bolje obrazovane i rade bolje plaćene poslove, žive u manje ruralnim područjima i u kućanstvima s više osoba od osoba, koje nisu putovale. Glavne značajke europskog tržišta nisu se bitno promijenile u posljednjem desetljeću, izuzev deklariranja održivosti u svim inačicama putovanja, te ih je moguće istaknuti kao:

- dominacija cestovnog prijevoza,
- rastući udio kratkih putovanja,
- putovanja su prostorno i vremenski koncentrirana,
- struktura putovanja emitivnih zemalja je raznolika (Potier 2000, 272).

U skladu ili unatoč trenutnom stanju globalnog turizma, u europskom okruženju Hrvatska mora postati prepoznatljiva. Trenutno stanje prikazano je u nastavku.

#### 5.1.1.2. Odrednice pozicije Hrvatske u odnosu na trendove

U turizmu Europe Hrvatska sudjeluje s promjenjivim udjelom (tablica 16). Prihod od turizma u 2012. iznosi 6.843 mlrd. EUR, dok su procjene pokazale porast u 2013. na 7.188 mlrd. (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014a, 47).

**Tablica 16. Usporedba turističkih noćenja Europe i RH** (izrada autorice prema UNWTO (2014) i podacima DZS *Turizam, kumulativni podaci* u 2001, 2004, 2007, 2010 i 2013)

| Godina | Broj međunarodnih turističkih dolazaka (u mil.) | Broj turističkih noćenja* u RH (u mil.) | Udio RH (%) |
|--------|---|---|-------------|
| 2001.  | 676   | 43.40                                   | 6.42        |
| 2004.  | 762   | 47.80                                   | 6.27        |
| 2007.  | 908   | 56.01                                   | 6.17        |
| 2010.  | 949   | 56.42                                   | 5.95        |
| 2013.  | 1087  | 64.83                                   | 5.96        |

\*za RH su navedena noćenja jer prema tumačenju UNWTO međunarodni turistički dolasci impliciraju ostvarena noćenja

Prema udjelu u ukupnim noćenjima Europe, evidentno europski turizam u promatranom razdoblju raste brže, odnosno većom stopom od hrvatskog.

Hrvatska je zrela turistička destinacija, izražene sezonalnosti i dominacije proizvoda za masovni turizam. Izvan glavne sezone je ponuda sadržaja, usluga i proizvoda nedostatna, uzrokovano različitim barijerama u okruženju i nedovoljno inicijative i poduzetničkog duha. Hrvatski turizam obilježen je:

- nedostatnom diferencijacijom proizvoda i usluga,
- nedostatkom inovativnih i kvalitetnijih sadržaja boravka gostiju,
- ekspanzijom obiteljskog smještaja,
- nedostatkom kvalitetne hotelske ponude (manjkom investicija u hotelijerstvu),
- nedovoljno dobrom prometnom povezanošću zrakom i morem,
- statičnim sustavom nacionalnog marketinga,
- premalim brojem globalno brendiranih destinacija,
- neadekvatnom destinacijskom turističkom infrastrukturuom,
- naslijeđenom orijentacijom prema sezonskom poslovanju (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 19).

Ograničenja razvoja hrvatskog turizma moguće je povezati uz: (1) kvalitetu i strukturu ponude, (2) investicijsku klimu, (3) marketing i prodaju, (4) ljudski potencijal i upravljanje kvalitetom, te (5) zakonski okvir i upravljanje destinacijom (ibid., 20-24). Projekcije razvoja turističkoga proizvoda Hrvatske uvažavaju daljnju dominaciju klasično prisutnih segmenata, a biciklističkim turističkim proizvodom isti se nastoji obogatiti (ibid., 26-27).

U skladu s navedenim ograničenjima te mogućnostima razvoja kojima turizam Hrvatske raspolaže, potpuno je razumljivo da se razvoj turizma do 2020. godine veže uz prodor na nova tržišta (geografski i prema segmentima) i širenje postojećih, unapređenje postojećih proizvoda i inoviranje ponude tvoreći diversificirani proizvodni portfelj, proaktivan odnos ka očuvanju okoliša, razvoj komunikacije i prodaje turističkoga proizvoda ciljnim segmentima tržišta, te prilagodbu poslovnih i upravljačkih modela poslovnih subjekata i destinacija (ibid., 27).

Moguće je generalizirati kako trendove u svjetskom turizmu u posljednjem desetljeću obilježava povratak prirodi, bijeg iz gradova, fokus na fizičko i mentalno zdravlje, potreba za promjenom svakodnevnog ponašanja, za dokazivanjem samom sebi, za individualizmom ili za druženjem, ili jednostavno za odmorom. Bavljenje aktivnostima za koje inače nema dovoljno vremena, a kojima se turisti možda bave u mjestu prebivališta u slobodno vrijeme, želja za unapređenjem kvalitete života i za novim iskustvima, doživljajima i spoznajama zahtijevaju od turističke ponude personalizaciju proizvoda i usluga za jasno definirani ciljni segment. Mintel (2011) ukazuje da se ponuda razvija kroz fleksibilne lance opskrbe, specijalizirane posrednike, profilirane destinacije i na potražnju orijentirane pružatelje usluga, koji zajedno tvore sustav ponude za pojedino ciljno tržište, a rizik napuštanja masovne orijentacije nadomještaju razvojem znanja, vještina i kompetencija, zbog čega su sposobni višestruko monetarno valorizirati uloženo i realizirati vrijednost za sve sudionike u procesu stvaranja i konzumacije turističkoga proizvoda. Iako je udio masovnog turizma i dalje velik, specifična tržišta poput biciklističkoga turizma bilježe porast udjela turista i potrošnje u međunarodnim turističkim kretanjima. Masovni turizam i turizam posebnih interesa<sup>188</sup> mogu paralelno koegzistirati.

### 5.1.2. Turizam posebnih interesa

Današnja turistička potražnja se odlikuje rastućom tendencijom kupovine iskustva, emocija i osjećaja. Vrijednost se nalazi u nematerijalnim komponentama turističkoga proizvoda, u osjećaju individualiziranog pristupa i intenziviranoj uključenosti u ishod, odnosno postizanje

---

<sup>188</sup> Turizam posebnih interesa proizlazi iz interesa turista, koji potiču turističko putovanje, i razlikuje se od pojma alternativni turizam, koji proizlazi iz načina na koje je putovanje organizirano, želje turista za upoznavanjem destinacije (učenjem) i korištenjem ekološki prihvatljivih proizvoda. Biciklistički je turizam moguće promatrati kao dio obiju vrsta turizma.

zadovoljstva. Turizam posebnih interesa<sup>189</sup> (*Special Interest Tourism*<sup>190</sup>) je široki pojam koji objedinjava sve interese turista, koji su najčešće predmet njegova zanimanja i u domicilu, te nerijetko način provođenja slobodnog vremena ili hobi, a kojima se želi posvetiti tijekom turističkoga putovanja. Prepoznavanje kategorija različitih interesa, njihova značaja i trendova na tržištu potražnje omogućava ponuđačima usluga u turizmu prilagođavanje potrebama i zahtjevima pojedinih segmenata.

Osim pojma „posebni“<sup>191</sup>, za ovaj se vid turizma u literaturi koriste pojmovi „selektivni“ ili „specifični“ oblici turizma, što je predmet analize u poglavlju 5.1.2.1. dok je proizvod turizma posebnih interesa predstavljen nastavno na to u poglavlju 5.1.2.2.

### 5.1.2.1. Nominacija pojma

Pojam selektivnog turizma u Hrvatskoj je zaživio u devedesetim godinama prošlog stoljeća kod autora poput Alfiera, Antunca i Jadrešića kao opreka masovnom turizmu, koji prevladava u turističkoj ponudi Hrvatske nakon osamostaljenja (Luković op.cit.). Pojam nastaje kod spomenutih istraživača turizma s ciljem razvrstavanja pojavnih oblika turizma, no nije semantički ispravan (nije ni „masovni turizam“) što uzrokuje njegovo definiranje kao „selektivne vrste turizma“ ili, nešto rjeđe kao „selektivni oblici turizma“.

Selektivnu ponudu obilježava diversifikacija. Raznovrsni turistički proizvodi prilagođeni su manjim ciljnim tržištima, a istovremeno sudjeluju u zadovoljavanju postojeće potražnje, poticanja novih potreba i stvaranja novih proizvoda (ibid., 59). Razvoj selektivno orijentiranih proizvoda je izuzetno dinamičan proces jer su kratkog vijeka, što menadžment upućuje na profiliranje potražnje, s obzirom da je turist sa svojim specifičnostima u centru oblikovanja i stalnog inoviranja ponude. S obzirom na rečeno, jasno je kako je životni ciklus turističkoga proizvoda posebnog interesa vrlo kratak, ako ponuda nije proaktivna, fleksibilna i elastična.

Determinante koje turistički proizvod određuju kao selektivni proizvod destinacije su:

- dodatna potražnja potiče dodatnu ponudu,
- selektivna turistička vrsta je prepoznatljiva na globalnom tržištu,
- potrošnja na selektivnu ponudu je dominantna u turističkoj potrošnji,
- pojava je dovoljno velika da je i statistički važna (ibid.).

Prvi kriterij ukazuje na utjecaj potražnje na promjene u ponudi. Globalna prepoznatljivost ukazuje na prisutnost pojave u globalnim medijima te statističko praćenje iste, u kontekstu važnosti za područje. Vrednovanje je kvantitativno te uključuje veličinu potražnje i/li veličinu prihoda koji se generira u području, što je četvrti kriterij. Dominacija potrošnje na selektivnu ponudu u strukturi troškova po turistu, čija se potrošnja analizira na dnevnoj bazi, podupire ponudu takvog proizvoda u destinaciji. Na bazi opisanog nije isključeno da je pojedini oblik turizma značajan samo za pojedinu regiju, odnosno uže geografsko područje.

---

<sup>189</sup> *Turizam posebnih interesa* definira se kao dio vrijednosti turizma, razvijene prema zahtjevima mijenjajuće potražnje (WTO 1985 citirano u Reeves op.cit., 60). Algar (1988 citirano u Reeves op.cit., 61) predlaže užu i širu definiciju. *Uža* se odnosi na odmor koji uključuje intenzivnu aktivnost, iznad razine uložene energije koja se smatra uobičajenom, te uključuje makar umjereni rizik. *Šira definicija* također uključuje potrošnju energije, odnosno fizičku aktivnost, ali nižeg intenziteta, te usmjerenost na finu motoriku i kognitivni aspekt. Šira definicija ne podrazumijeva nužno fizičku aktivnost, dok je uža više usmjerena na sport. Weiler (1992, 6) zagovara tezu kako se turizam posebnih interesa realizira kada su motivacija i odlučivanje prvenstveno određeni specifičnim interesom, fokusiranim na aktivnost i/li destinaciju (Trauer 2006, 186). Derett (2001, 4) ga definira kao pružanje iskustva slobodnog vremena i rekreacije prilagođenog specifičnom izraženom interesu pojedinaca ili skupina (Trauer 2006, 186).

<sup>190</sup> Akronim SIT.

<sup>191</sup> Koristi se pojam „posebnih“ kao najviše odgovarajući kontekstu, unatoč različitim postojećim inačicama prijevoda. Uporište za to pronađeno je u Strateškom planu Ministarstva turizma za razdoblje 2014.-2016. (Ministarstvo turizma 2013) te u Strategiji razvoja turizma RH do 2020. (Vlada Republike Hrvatske 2013).

Selektivne vrste turizma potiču razvoj turizma na regionalnoj razini budući turistička ponuda proizvode razvija na bazi komparativne prednosti turističke destinacije (ibid., 60). Selektivni oblici turizma zahtijevaju standardizaciju u opskrbi turističkim proizvodom, zaštitu resursne osnove proizvoda i potiču gospodarstvo na lokalnoj razini. Sve navedene odrednice razvoja selektivnih oblika turizma prepoznate su u ponudi turističkoga proizvoda za bicikliste.

Kesar (2011/2012) ukazuje na potrebu razlikovanja specifičnih vrsta i specifičnih oblika turizma<sup>192</sup>. *Vrste turizma* temelje se na statističkom kriteriju segmentacije, dok su specifični *oblici turizma* utemeljeni na dominantnom turističkom motivu, koji određuje ponašanje ponude i potražnje. Svaki od mnoštva oblika zahtijeva adekvatnu organizaciju, marketing, sadržaje i kadrove odgovarajućih znanja i vještina. Specifični oblici turizma mogu se klasificirati prema resursnoj osnovi. Biciklistički turizam smatra se dijelom specifičnih oblika turizma čiji se razvoj temelji na prirodnim resursima (pustolovni turizam, ronjenje, biciklizam, rafting, penjanje i dr.), odnosno skupine čiji se razvoj temelji na društvenim resursima i za koje je potrebno pripremiti okruženje.

U srži je svakog specifičnog turističkoga proizvoda pružanje traženog iskustva i realizacija doživljaja. Percepcija vrijednosti implicira kontinuirano inoviranje proizvoda, ali također zahtjeva zadržavanje u okvirima prepoznatljivosti vezanima uz određeno područje interesa. Specifični se oblici turizma razlikuju lokalnim ili regionalnim posebnostima.

Turizam posebnih interesa je pojavni oblik turizma formiran oko potražnje čiji je izbor turističkoga putovanja utemeljen u specifičnoj motivaciji, a zadovoljstvo određeno realiziranim iskustvom. Iskustvo se kupuje i konzumira na temelju percipiranog zadovoljstva i vrijednosti, a organizacije u turističkoj ponudi variraju postojeće okruženje, splet postojećih mogućnosti uređenih na novi način kako bi ponudili pobuđujući i involvirajući proizvod u sferi posebnog interesa.

#### 5.1.2.2. *Proizvod turizma posebnih interesa*

Područje interesa je široko, dinamično i promjenjivo, podložno utjecaju društvenih i ekonomskih parametara. Radi se o evoluirajućem spektru zanimanja za kulturu, religiju, sport, ekologiju, fotografiju, zdravlje, enologiju, geologiju i gastronomiju—kao nekima od primarnih kategorija interesa, koje objedinjavaju brojne uže segmente jer je ograničenja zbirnog pojma gotovo nemoguće odrediti, kao što je to slučaj sa sportskim turizmom. Iako je moguće identificirati skupine interesa, heterogenost potražnje utječe na kompleksnost procesa stvaranja turističkoga proizvoda za raspon turista, koji su dio pojedine skupine.

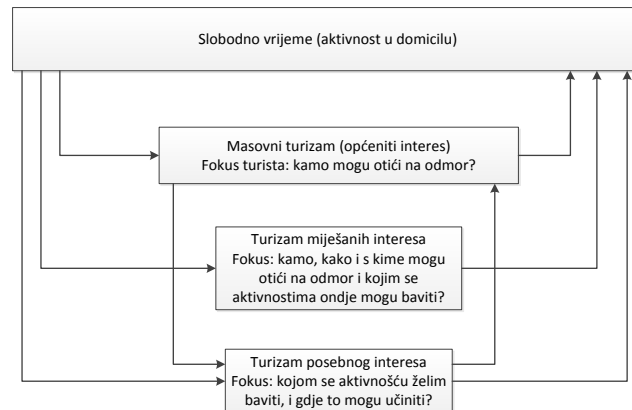
Turizam posebnih interesa je interdisciplinarni *sustav interakcije okruženja* (lokalno – globalno), *sustava turističke potražnje* (interne i eksterne motivacije, odnosno inter- i intrapersonalnih čimbenika), *sustava turističke ponude* (destinacije, posrednici, dionici ponude u destinaciji) i *utjecaja medija* na razvoj turizma stvaranjem imidža ili brenda destinacije (ibid., 185). Destinacija nudi iskustvo u formi turističke „priče“ koja se događa u destinaciji (prostor

---

<sup>192</sup> *Specifični oblici turizma* obuhvaćaju turistička kretanja potaknuta određenim dominantnim motivom prema destinaciji, čija je ponuda prilagođena ostvarivanju željenog iskustva i doživljaja turista potaknutog tim motivom. Sa aspekta potražnje radi se o turističkom putovanju, koje je potaknuto prevladavajućim motivom pojedinca, dok se na strani ponude radi o konceptu razvoja turističke destinacije, koji je određen tim motivom potražnje (ibid., slide 5). Specifični oblici turizma su odgovor na rastuće negativne posljedice turizma po prirodni okoliš, saturaciju prostora, ograničenost energenata, nestanak lokalnih specifičnosti i neobnovljivost resursne osnove, čega nisu svjesni samo ponuđači, već je i potražnja osviještena u smislu da traži društveno i ekološki odgovorni turistički proizvod. Danas je moguće identificirati nekoliko desetaka specifičnih oblika turizma, što uključuje „meki“ (soft) turizam, „odgovorni“, „zeleni“, „novi“, „alternativni“, „etički“ ili „selektivni“ turizam u svim, ili u većini njihovih pojavnih oblika (ibid., slide 6).

se identificira s iskustvom), a mediji se koriste za prenošenje iste, odnosno za komunikaciju s potražnjom.

Turizam posebnih interesa određen je s dva aspekta – onime turizma i onime posebnog interesa, utemeljenih u komercijalizaciji aktivnosti slobodnog vremena (ibid., 186). Turizam posebnih interesa dio je raspona turističkoga interesa, koji varira od potpuno općenitog (karakterističnog za masovni turizam) i sigurnijeg, do posebnog, profiliranog i pustolovnijeg. Pozicija turista u rasponu predloženom slikom 23 utječe na izbor turističke destinacije, koja postaje važnija s povećanjem profiliranosti interesa.



**Slika 23. Raspon interesa turističke potražnje s aspekta specijalizacije u aktivnosti slobodnog vremena**

Predloženi model objedinjava *model ciklusa SIT* (Trauer 2006, 188 prema Brotherton i Himmetoglu 1997; Prosser 2001; Ruys i Wei 2001; Schofield 2001) te *model ciklusa interesa slobodno vrijeme – turizam* (Trauer 2006, 188 prema Brotherton i Himmetoglu 1997; Carr 2002). Turizam komercijalizira aktivnosti slobodnog vremena. *Turizam miješanih interesa i turizam posebnih interesa* se u određenoj mjeri preklapaju u segmentima geografske lokacije, smještajnih kapaciteta, prijevoza i događaja, te nišama potražnje prema afinitetima. Turist ne napreduje nužno niz kontinuum prema specijalizaciji svaki puta kada se uključi u turistička kretanja. Strelice s desna pokazuju potencijalnu povratnu spregu određene razine.

Turisti se u turizam posebnih interesa uključuju aspirirajući određenom imidžu, statusnom simbolu, društveno prihvaćenom obliku ponašanja, ispunjavanju života ili jednostavno, osjećaju sreće i zadovoljstva, koji generira proizvod kontraran proizvodu masovnog turizma. Kupnjom takvog proizvoda, kupuju znanja, višu razinu sposobnosti, infrastrukturu i druge sadržaje za bavljenje aktivnošću, a njihova je obveza samo aktivno sudjelovanje. Za sve ostale aspekte iskustva brine ponuđač usluga.

Turist je i sam utjecajni faktor ostvarivanja zadovoljstva ishodom konzumacije turističkoga proizvoda – poznavanjem destinacije i/li aktivnosti, sposobnošću racionalne evaluacije, percepcijom rizika, ali i potrebom promjene destinacije ili potrebom povećanja kompleksnosti aktivnosti, u koju je uključen (Trauer op.cit., 192). SIT putovanja su specifična po *konstantnoj evaluaciji zadovoljstva* od strane turista (ibid., 193), tijekom svih faza putovanja, uključujući i fazu planiranja. To znači da je došlo do fuzije *post hoc* evaluacije zadovoljstva i evaluacije zadovoljstva u stvarnom vremenu, tijekom putovanja.

Na mikro razini, s aspekta turista, uključenost u aktivnost (trajna uključenost<sup>193</sup> ili situacijska uključenost<sup>194</sup>, ili kombinacija) određuje odlučivanje, iskustvo SIT proizvoda i *post hoc* zadovoljstvo. Niska razina uključenosti podrazumijeva višedimenzionalnost ili nedostatak specijalizacije interesa. Osim razine uključenosti, skupine turista prema turističkom iskustvu vezanom uz SIT, određuje učestalost kupnje specijaliziranog turističkoga

<sup>193</sup> Uključenost u aktivnosti i u domicilu i tijekom turističkog putovanja.

<sup>194</sup> Uključenost u SIT tijekom turističkog putovanja, na temelju ukazane prilike (Trauer 2006).

proizvoda. Prema iskustvu SIT, koje traže i kupuju, Trauer (2006) predlaže konceptualizaciju turista posebnih interesa na:

- *sakupljače iskustava* (niska razina uključenosti u pojedini interes, visoka učestalost ponavljanja turističkoga ponašanja – kupnje turističkoga proizvoda različitih interesa),
- *novajlije* (niska razina uključenosti ili ponovljenog ponašanja ili nepostojeće iskustvo),
- *eksperte* (visoka razina uključenosti i veliko značenje aktivnosti, postojeće iskustvo u turističkom ponašanju, predanost), i
- *specijaliste* (visoka uključenost u aktivnost, ali niska razina ponavljanja turističkoga ponašanja ili kupnje turističkoga proizvoda).

Za eksperte i specijaliste je važan jedan interes, s razlikom da eksperti putuju mnogo, a specijalisti malo vezano uz isti. Također, specijalistima je interes centar života i važan aspekt slobodnog vremena, dok eksperte odlikuje visoka uključenost u iskustvo putovanja i aktivnost slobodnog vremena.

Sakupljačima i novajlijama nije važan samo jedan aspekt SIT-a. Sakupljačima je bitno više interesa i zato odabiru cijelo jedno područje posebnih interesa (na primjer: sport), ali ne samo jedan posebni interes (na primjer: biciklizam). Novajlije se tek okušavaju u turizmu posebnih interesa, stoga nije čudna njihova višedimenzionalnost jer tek trebaju pronaći onaj pojedinačni interes i željeno iskustvo. Novajlija traži promjenu od ponude turizma općenito i aranžmana, koji nisu specijalizirani, fokusira se na popularno ili moderno (ibid., 195).

Turistički proizvod turizma posebnih interesa pod utjecajem je pojedinca i njegove uključenosti, atributa specijalizacije i kompleksnog karaktera turističkoga proizvoda (ibid.). Sukladno tome, procesni okvir ili model stvaranja iskustva u ponudi turizma nekog posebnog interesa određuju:

- karakteristike proizvoda (specifičnosti proizvoda, društvena konotacija, orijentacija na fizički okoliš, pristupačnost i lokalna/globalna dimenzija);
- individualne karakteristike (ponašanje, kognitivni čimbenici, emocije, trajnost sudjelovanja, vjerojatnost rizika i posljedice rizika (loše odluke) (ibid., 195-196).

Novajlije i sakupljači preferiraju manje zahtjevno, manje kompleksno i manje rizično, tzv. *soft* iskustvo. Eksperti i specijalisti raspolažu vještinama i sposobnostima, samouvjerenošću i fizičkom pripremljenošću te kupuju tzv. *hard* turističke proizvode, koji uključuju i veću dozu rizika. Tržišna segmentacija (*recreation opportunity spectrum*) je ključ adekvatne ponude za pojedini aspekt potražnje. Organizacije specijalizirane za pojedinu aktivnost/interes trebaju ponuditi varijacije proizvoda za pojedini interes kako bi privukle, a potom i zadovoljile široki raspon uključenosti i predanosti unutar svakog od ranije spomenutih segmenata tržišta. Sve skupine turista posebnih interesa kupuju imidž ili percepciju, odnosno obećanje iskustva. Trauer (ibid., 197) zaključuje kako imidž određuje i ponudu i potražnju.

Proces konzumacije turističkoga proizvoda temelji se na putovanju potražnje ka ponudi stoga turistička destinacija mora biti konkurentna rivalima u odgovoru na selektivnost, znanje i iskustva vezanih uz ciljni segment potražnje. Želja za novim, autentičnim ili jedinstvenim i specifičnim je nepromjenjivi dio zahtjeva potražnje, neovisno o specifičnom interesu koji ih vodi ka traženju, kupovini i konzumaciji iskustva odgovarajućih karakteristika. Destinacija je dio iskustva, kao okruženje čije se specifičnosti odražavaju na jedinstveni karakter turističkoga proizvoda. Ipak, nužno je pozicioniranje u skladu s globalnim trendovima.

Zadovoljenje potreba biciklističkih turista je unatoč ekonomskoj krizi posljednjih godina u Europi generiralo 20 milijuna biciklističkih noćenja i rezultiralo s 9 milijardi eura turističke potrošnje ili 20% ukupnih prihoda od turizma (Millington op.cit.). Biciklizam je kao proizvod posebnog interesa definiran Strategijom razvoja turizma do 2020. (Vlada Republike Hrvatske 2013), odnosno strateškim dokumentima za dvogodišnja razdoblja (Ministarstvo turizma

Republike Hrvatske 2012; Ministarstvo turizma RH 2013a) čime je segment turizma prepoznat na nacionalnoj razini. Na to je potrebno nadovezati prilagodbu metodologije praćenja statističkih pokazatelja u turizmu i zakonodavstvo, kako bi se omogućilo upravljanje razvojem ponude za biciklističke turiste.

## 5.2. Biciklističko turističko tržište: značajke potražnje

Preduvjet praćenja rasta i razvoja biciklističkoga turizma čini precizno definiranje pojma, odnosno tržišta i njegovih sastavnih dijelova. Pri tome, postoje različiti pristupi uvjetovani razlikama u prihvaćenoj definiciji biciklističkoga turizma. Ovim istraživanjem preferira se Sustranova definicija biciklističkoga turizma (Sustrans 1999)<sup>195</sup>. Profiliranje pojedinih skupina biciklističkih turista se konstantno vrši i upotrebljava za potrebe različitih razvojnih dokumenata. Svako je takvo profiliranje nedostavno, ako ne rezultira razumijevanjem ponašanja biciklističkih turista i ako ne uključuje fokus na budućnost, sukladno promjenama potražnje u skladu sa životnim ciklusom i promjenama na turističkom tržištu. Jedino na taj je način moguće ostvariti daljnji rast turističke potražnje i turističke potrošnje biciklista.

Profiliranju biciklističkih turista moguće je pristupiti iz različitih uglova. Poglavljem 5.2.1. su identificirane determinante segmentacije biciklističkoga turističkoga tržišta. U 5.2.2. se elaboriraju karakteristike tržišta i biciklističkoga turista. Slijedi 5.2.3. u kojem se biciklističko turističko tržište raščlanjuje prema kriteriju primijenjenom na razini sportskoga turističkoga tržišta. U kontekstu planiranih promjena hrvatskog turističkoga proizvoda, kojim biciklistički turizam postaje jedan od primarnih segmenata nacionalnog portfolija, posljednje poglavlje (5.2.4.) donosi analizu hrvatskih emitivnih tržišta s aspekta potražnje biciklističkoga turizma.

### 5.2.1. Segmentacija biciklističkoga turističkog tržišta

Segmentacija je, uz strategiju pozicioniranja i strategiju marketing miksa, jedna od tri osnovne strategije marketinga (Stipanović 2006, 116), a zajednički im je fokus na otkrivanje novih ili upravljanje postojećim trendovima potražnje, kako bi ciljevi turističke organizacije ili destinacije bili ostvareni transformacijom prepoznatih potreba u turistički proizvod, koji turistima generira veću razinu zadovoljstva od konkurenata. *Strategija segmentacije* usmjerena je na identifikaciju segmenata turističke potražnje kod kojih ponuđač usluga može najbolje iskoristiti raspoložive prilike i realizirati konkurentske prednosti. Ključ uspjeha je fokus na segmente, kojima konkurenti ne mogu pružiti željeno iskustvo<sup>196</sup>.

Segmentacija se najčešće temelji u kriterijima demografskog, socio-ekonomskog, geografskog i psihografskog karaktera (Stipanović op.cit.), a Zins (op.cit.) ističe orijentaciju na potencijalne koristi, fokus na ključne aktivnosti i psihosocijalne atribute ponašanja. Samo posjedovanje informacija o potražnji ne omogućava utjecaj na ponašanje iste, ako se tome ne prilagodi tržišni nastup, zbog jaza koji postoji između stavova i ponašanja na individualnoj

---

<sup>195</sup> Iako je u međuvremenu biciklistički turizam detaljnije istražen, a definicija nadopunjavana, segmentacija pojma i navedene karakteristike skupina biciklističkih turista još uvijek čine definiciju u pitanju referentnim izvorom planiranja, razvoja i unapređenja biciklističkog turizma. Isto potvrđuje Millington (op.cit.) definirajući biciklistički turizam kao putovanje između polazišta i odredišta biciklom u svrsi slobodnog vremena, a prilikom čega je vožnja biciklom integralni dio turističkog iskustva za tri konstituirajuće skupine biciklističkih turista.

<sup>196</sup> Na tragu navedenog je Zins (2008), koji razlikuje tržišnu segmentaciju od one klijenata. Segmentacija klijenata je primjerenija za potrebe prilagođavanja opskrbnih lanaca (*tailored approach*) sub-segmentima tržišta.

razini (Anable op.cit.) svakog turista. Na promjenu ponašanja potrebno je stoga utjecati na više razina – na individualnoj, interpersonalnoj i društvenoj razini (ibid.).

Biciklistički turizam je segment sportskoga turizma, koji u Republici Hrvatskoj u posljednjem desetljeću prati popularizacija. S obzirom na varijacije sudjelovanja u biciklizmu kao sportskoj aktivnosti ili aktivnosti slobodnog vremena, razlikuju se i skupine biciklističkih turista u rasponu od onih, koji povremeno i sporadično sudjeluju u aktivnosti, u aktivnosti sudjeluju samo tijekom odmora, pa do posvećenih i predanih skupina, za koje je putovanje sekundarno, a biciklistička aktivnost primarno važna – jednako prije putovanja (u fazi odlučivanja), kao i tijekom samog putovanja<sup>197</sup>.

Profiliranje turista prema sportu, kojime se bave, je važno za primjerenu segmentaciju tržišta, budući se tako identificiraju pojedine niše i ciljano im se pristupa. Biciklističke je turiste moguće grupirati sukladno zajedničkim karakteristikama u sub-segmente prema čijem profilu ponuda prilagođava proizvod. Koch (op.cit.) navodi *osnove segmentacije biciklističke turističke potražnje* kao:

- socio-demografski faktori,
- vrsta biciklističkoga turizma (podvrsta),
- planiranje, putovanje i destinacija (informiranje, rezerviranje, odabir prijevoznog sredstva, društvo na putovanju, destinacija putovanja...)
- ponašanje tijekom putovanja i potrebe tijekom putovanja,
- dodana vrijednost i ekonomski značaj,
- vrsta biciklističkoga odmora,
- analiza mogućnosti,
- individualizacija ponude prema zahtjevima,
- ispitivanje i analiza biciklističkoga turizma u destinaciji, te
- uključenost u sustav regionalnih/nacionalnih ili međunarodnih ruta.

Kombinacijom kriterija, koje navodi Stipanović (op.cit.) i kriterija segmentacije, koje navodi Koch (op.cit.), u nastavku se razmatra biciklističko turističko tržište.

Prema *geografskom kriteriju* biciklistički turisti se razlikuju prema nacionalnosti ili gradu iz kojeg dolaze, području u kojem realiziraju turističku biciklističku aktivnost, veličini područja koje biciklom obilaze, te prema udaljenosti od mjesta stalnog boravka. Segmentacija temeljena na geografskom kriteriju podrazumijeva određenje biciklističkoga turista prema emitivnom i prema receptivnom tržištu. Za biciklističkoga je turista važna veza domicila i destinacije u pogledu mogućnosti bavljenja sportom. Također, jasno je da postoji veza između nacionalnosti turista i razlika u sudjelovanju u biciklističkim turističkim tokovima jer je vožnja biciklom različito percipirana u različitim kulturama<sup>198</sup>.

*Socio-ekonomska segmentacija* uključuje varijable zanimanja, odnosno posla, kojime se pojedinac bavi, i prihoda. Istraživanja potvrđuju vezu sudjelovanja u individualnim odnosno timskim sportovima i društvene klase (Booth i Loy 1999; Thomson 2000 citirani u Hinch i Higham 2004, 41). Drugim riječima, veći raspoloživi prihod odlika je turista sklonijih individualnih sportovima, kao što je biciklizam, iako navedeno ovisi o istraživanom uzorku. Marcussenovo istraživanje (2009, 34) je pokazalo kako biciklistički turisti u promatranim

---

<sup>197</sup> Prilikom definiranja biciklističkog turizma nije toliko problem širina obuhvata, koliko je to nedostatak ograničenja pojma, a razlike utječu na sposobnost usporedbe tokova biciklističkih turista, definiranje podskupina i njihovo profiliranje. Neke istaknute definicije uključuju i izletnike i profesionalne sportaše – kategorije, koje standardna definicija turizma ne uključuje. Autori biciklističkog turizma uvažavaju jednu ili obje skupine, jednako kao ovo istraživanje. Obuhvat pojedine definicije određuje spektar ponude, ovisno o važnosti, koju biciklizam ima u pojedinom putovanju, razini sudjelovanja u biciklističkom sportu, tjelesnoj sposobnosti i vještinama, ili karakteristikama potencijalnih korisnika.

<sup>198</sup> Detaljnije o karakteristikama hrvatskih emitivnih tržišta, u kontekstu biciklističkog turizma u glavi 5.2.4.



destinacijama raspoložu nešto nižim prihodom od ostalih turista. Često socioekonomske karakteristike određuju biciklističke turiste kroz visoku razinu obrazovanja i prihoda, srednje dobi, koji putuju u parovima, bez djece. Slične stavove potvrđuje Meschik (op.cit.).

*Socio-demografski* kriteriji neizostavno uključuju dob, spol, obiteljski status i razinu prihoda, ali i posjedovanje bicikla i/li automobila, vrstu bicikla, sklonost grupnom putovanju. *Demografski kriteriji* su dio segmentacije kojom se biciklistički turisti najčešće profiliraju. Udio spolova varira ovisno o okruženju, ali rijetko je moguće detektirati prevladavajući udio žena. U najboljem slučaju distribucija je otprilike jednaka i vrti se oko 50%. Zabilježeni prosjek je na razini jedne trećine ukupnog broja (Garrard, Rissel i Adrian op.cit.) na što dosta utječe obiteljski status, budući je briga o djeci i kućanstvu, između ostalog, ograničavajući faktor za žene. Žene su sklonije rekreativnim nego funkcionalnim vožnjama, vožnji u percipirano sigurnom okruženju, umjerenog intenziteta. U biciklističkim nacijama, udio žena se neznatno mijenja od djetinjstva do starije dobi, odražavajući kulturnu usađenost biciklizma u nacionalni identitet<sup>199</sup>, dok je u zemljama, koje ne posjeduju tradiciju biciklističkoga prometa, trend promjenjiv po dobnim skupinama no pretežno opadajući s porastom godina starosti (Handy, Heinen i Krizek op.cit., 282). Posjedovanje automobila nije korelacijski vezano uz posjedovanje bicikla i učestalost korištenja.

*Psihografski* kriteriji ukazuju na životni stil i osobnost biciklističkih turista, na stavove, sklonosti, interese i preferencije, a odražavaju se na ponašanje, koje se pobliže određuje prema vrsti smještajnog kapaciteta, trajanju odmora (broju noćenja), prijednim udaljenostima i stvarnom trajanju pojedinih etapa u vožnji, intenzitetu vožnje, korištenom sredstvu za putovanje do destinacije ili početne točke kretanja biciklom, korištenju ugostiteljskih sadržaja i drugima. Životni stil, koji je odraz stavova, vjerovanja, mišljenja i osobnosti određuje ponašanje biciklističkoga turista. Ponašanje s aspekta biciklističkoga turizma se stavlja u odnos s fazama životnog ciklusa obitelji, koje se odražavaju na participaciju pojedinca u turizmu. Prilagodбом podataka potrebama istraživanja, to je učinjeno tablicom 17.

Istaknute faze potvrđuju ono što ističu brojni pokušaji profiliranja biciklističkih turista – najveći udio čine skupine samaca, mladi parova bez djece i parovi čija su djeca napustila dom. Proizvodima za skupine podložne obiteljskim, starosnim i/li financijskim ograničenjima učinio bi se odmak od prevladavajuće ponude i potencijalno aktiviralo nove tržišne segmente.

Psihografska segmentacija biciklista pokazuje razlike u natjecateljskoj i rekreativnoj participaciji u turističkim putovanjima povezanim sa sportom (Hinch i Higham 2004, 42). Oko individualnih sportova kao što je biciklizam, stvaraju se višeslojni odnosi i nastaje subkultura<sup>200</sup>, pojam koji odražava psihološke karakteristike pojedinaca u skupini, povratno utječe na iste i odražava se na izbor karijere, mjesta stanovanja i izbor destinacije (Wheaton 2000, 256 citirano u Hinch i Higham op.cit., 42-43). Životni stil i pripadnost subkulturi su ključni faktori odluke o putovanju (Green i Jones 2005 citirano u Weed i Bull op.cit., 98).

**Tablica 17. Biciklistički turizam u odnosu na faze životnog ciklusa obitelji (Sullivan 2010, 133)**

| Faza ciklusa  | Ponašanje   |
|---|---|
| <b>1. samci: mladi, izvan roditeljskog doma</b>                 | Financijski malo opterećeni, visoka potrošnja na sport i rekreaciju, dovoljno vremena i sredstava za sudjelovanje u biciklističkom turizmu.   |
| <b>2. mladi parovi bez djece</b>                                | Financijski dobrostojeći, visoka osobna potrošnja na životne potrebe i rekreaciju, utjecaj dominantnog partnera na sudjelovanje (ili ne) u biciklističkom turizmu.                    |
| <b>3. puno gnijezdo I: najmlađe dijete mlađe od šest godina</b> | Stambeno zbrinjavanje, malo raspoloživih sredstava izvan potrošnje na životne potrebe, ograničenje vremena—potencijalno ograničavajući faktori sudjelovanja u biciklističkom turizmu. |

<sup>199</sup> U biciklističkim nacijama poput Nizozemske, Njemačke ili Danske, stariji ljudi (uključujući i žene) voze bicikl otprilike u istom omjeru kao i mlađe dobne skupine u tim zemljama.

<sup>200</sup> Pojedinci uključeni u bilo koji sport, koji se ponašaju prema vlastitim vrijednostima i svojstvenim obrascima, osobni identitet vežu uz bavljenje određenim sportom, a prihvaćenost od ostalih, koji se smatraju članovima iste kulture, određuje njihovo zadovoljstvo, sudjelovanje i napredak unutar skupine.

|  |  |
|--|--|
| <b>4. puno gnijezdo II: najmlađe dijete ima šest ili više godina</b> | Financijska situacija stabilnija nego u prethodnoj fazi, većina potrošnje i dalje usmjerena na životne potrebe. Dječji interesi diktiraju uključenost obitelji u biciklistički turizam (najčešće pasivno). |
| <b>5. puno gnijezdo III: stariji parovi, nesamostalno potomstvo</b>  | Povećanje trošenja na rekreaciju, opću potrošnju obilježava kupovina proizvoda više kvalitete, više vremena i sredstava za sport.  |
| <b>6. prazno gnijezdo I: stariji parovi bez djece</b>                | Vlasništvo nad vlastitim domom, manja financijska opterećenja, više raspoloživog novca, više vremena i odgovarajuća dob za aktivnu participaciju u biciklističkom turizmu.                                 |
| <b>7. prazno gnijezdo II: glava obitelji je u mirovini</b>           | Pad prihoda ograničavajući za aktivnost, ali dovoljno vremena za sudjelovanje u sportu.  |
| <b>8. preživjeli samac I: jedan partner, još zaposlen</b>            | Stalni prihodi, preseljenje u manji dom, potrošnja ograničena, vremenska i novčana ograničenja limitiraju sudjelovanje u sportu i turizmu.   |
| <b>9. preživjeli samac I: jedan partner, u mirovini</b>              | Dovoljno vremena, često manjak sredstava za sport i turizam. Osamljenost, nesigurnost, zdravstveni problemi.   |

Manje strukturirano sudjelovanje u sportu (ne-natjecateljski) odražava se na vrijednosti, koje pojedinac u obliku pozitivnih osjećaja asocira s pojedinim sportom. Nije neobično da na temelju aktivne uključenosti u biciklizam, isti postane dijelom osobnog identiteta, što je vrlo važno prepoznati kao karakteristiku turističke potražnje. Jednako kao i produkti segmentacije prema ostalim kriterijima, profil biciklističkoga turista prema psihološkom kriteriju evoluirá.

Biciklistički turisti se razlikuju od turista opće orijentacije, ali i od ostalih skupina turista posebnih interesa, u većoj ili manjoj mjeri. Ponašanje biciklističkih turista u nekim aspektima pokazuje obrazac sličan turistima masovne orijentacije. Iako postoji sklonost vikend putovanjima i više kraćih odmora tijekom godine, glavni odmor pokazuje odrednice sezonske koncentracije u toplijim mjesecima, prvenstveno ljetnim. U srpnju, kolovozu i rujnu, odnosno trećem kvartalu godine je najveća koncentracija biciklista (Marcussen op.cit., 41), što potvrđuju primjeri i mnogih drugih destinacija. Navedeno je moguće povezati s periodom godišnjih odmora zaposlenih ili klimatskim uvjetima u europskim destinacijama.

Tržište biciklističkoga turizma je prema zaključcima Millingtona (op.cit.) pretežno pojava domaćeg turizma, čemu trenutno doprinosi recesija u Europi. Ipak, ponuđači širokog raspona usluga za biciklističke turiste nastoje inicirati međunarodno kretanje, adresirajući njihove prevladavajuće karakteristike, iako se radi o heterogenoj niši sportskoga turizma, koja objedinjava raspon želja, sposobnosti, vještina i orijentacije (prikazano rasponom potražnje biciklističkoga turizma), koje dobrim dijelom ovise o društvenom okruženju i kulturnim determinantama nacionalnog, vjerskog ili rasnog podrijetla.

### 5.2.2. Motivacija biciklističkih turista

Turistička mobilnost proizlazi iz slobodnog vremena, ali pri izboru turističke destinacije je važniji utjecaj prostorne udaljenosti odredišta (Hall op.cit.), budući određuje trajanje i cijenu putovanja, fokus na uža ili šira destinacijska područja, izbor prijevoznog sredstva i obrazac ponašanja turista u odnosu na destinaciju, između ostalog<sup>201</sup>. Općenito, percipirana korisnost za turista determinira njegovu odluku. Korisnost za turista definirana se kao funkcija percipiranog iskustva i cijene (Song op.cit., 48)<sup>202</sup>.

<sup>201</sup> Modelima prostorne interakcije se predviđaju tokovi ljudi između domicila i destinacije na bazi odnosa dostupnosti i percipirane atraktivnosti destinacije, te se povezuju sa životnim ciklusom turističke destinacije, na taj način omogućavajući identificiranje određenih obrazaca. Općenito, turističke destinacije prepoznaju tri tipa potražnje, ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se destinacija nalazi, te prihvatnom kapacitetu iste. Istraživačka, ekspanzivna i masovna potražnja (Cole 2009, 704) zapravo su sukcesivne faze na strani potražnje. Moguće je zaključiti da su destinacije privlačne većini biciklističkih turista do ekspanzije, kada sukladno karakteristikama aktivnosti i profilu biciklističkih turista, zanimanje za pojedinu destinaciju počinje opadati.

<sup>202</sup> Ako je percipirana korisnost manja od 0 u slučaju normalne distribucije [0,1], turist neće kupiti turistički proizvod u pitanju te će ili ostati kod kuće ili izabrati konkurentski proizvod (ibid., 49).

Ovisno o individualnim karakteristikama i okruženju, životnom stilu i uobičajenom turističkom ponašanju te mogućnostima pojedinih destinacija između kojih odlučuju, turisti se ponašaju prema višestrukom nizu kriterija, odnosno nizu potreba, koje nastoje zadovoljiti. Biciklistički turisti specifični su po uključenosti u aktivnost (koja varira od situacijske, preko sekundarne do planirane) i u svakodnevnom životu i tijekom odmora, a time i u procesu donošenja odluke.

Motivi za sudjelovanje u biciklističkom turizmu razlikuju se kao primarni i sekundarni pri čemu su prvi vezani uz jasno artikuliranu motivaciju sudionika turističkoga putovanja, a potonji za ono što je u srži turističkoga boravka u nekoj destinaciji. Općenito, izbor turista počiva na intrinzičnim faktorima (unutarnji sklop povezan s individualnošću u odabiru) i ekstrinzičnim faktorima (koji ocrtavaju utjecaj drugih osoba, društvenih struktura ili očekivanje *post hoc* zadovoljstva) (Pearce 1993 citirano u Trauer 2006, 192) te proizlazi iz jedinstvene kombinacije dvaju aspekata u odlučivanju.

Međusobnu zavisnost primarne i sekundarne razine motiva, koji u odnosu međuzavisnosti određuju ponašanje biciklističkoga turista moguće je utemeljiti u modelu sportskoga turizma (Robinson 2004). Iako pojedinačni motiv može prevladati nad ostalima, autor zastupa tezu kako je odmor za većinu ljudi pitanje kompromisa između više prisutnih motiva. S obzirom na motive vezane uz sport i motive vezane uz turizam tržište biciklističkoga turizma je moguće podijeliti u četiri segmenta:

- aktivna ili pasivna participacija u natjecateljskom sportskom događaju (turističko putovanje je primarno motivirano sportskim natjecanjem),
- aktivna, ali rekreativna participacija u sportu (za skupinu je bitan aktivni rekreativni moment),
- aktivna ili pasivna participacija u sportu kao jednoj od aktivnosti, kojima se obogaćuje doživljaj (primarna motivacija je turistička, ali se očekuje bavljenje sportom),
- slučajno i neplanirano bavljenje sportom (participacija proizišla iz okolnosti tijekom odmora) (ibid., 225, figure 1).

Predloženi okvir omogućava identifikaciju dviju komponenti tržišta, čija je motivacija utemeljena u sportu i dviju komponenti, čija je aktivnost većim udjelom turistička. Razlikovanje je primjenjivo na razini države, regije ili manje administrativne jedinice, ali i na pojedini sport. Na temelju toga moguće je razviti portfelj biciklističkih turističkih proizvoda, pomoću čega javni, privatni ili civilni sektor destinacije može definirati svoju ulogu u razvoju biciklističkoga turizma. Okvir je moguće primijeniti i u obrnutom procesu te ga upotrijebiti kao instrument profiliranja ponude destinacije (ibid., 231).

Ponašanje turista je predmet najkompleksnije segmentacije. Motivacija biciklističkih turista odražava željeno iskustvo i sportski doživljaj koji turist želi ostvariti putovanjem. Aktivnom tržištu biciklističkih turista motivacija može biti samo-dokazivanje, testiranje ili unapređenje tehničkih sposobnosti, izazov bavljenja aktivnošću u teškim uvjetima, kvaliteta i raznolikost biciklističkih sadržaja, prilagođenost ostalih segmenata ponude biciklizmu ili bilo koji motiv osobne naravi povezan sa sportom u pitanju, a koji je primarni motiv sudjelovanja u aktivnom bavljenju sportom tijekom turističkoga putovanja. Obrasci ponašanja biciklističkih turista mogu se utvrditi prema mnogim poznatim pristupima.

Rekreacijska specijalizacija (*recreation specialization*) predstavlja bihevioralnu teoriju dimenzioniranja privrženosti određenoj aktivnosti<sup>203</sup> (Devall 1973; Little 1976; Bryan 1977),

---

<sup>203</sup> Ponašanje ovisi o upoznatosti s aktivnošću, učestalosti prakticiranja i prethodnom iskustvu, o vještinama i znanju, odnosno o važnosti koja se aktivnosti pripisuje). Trajna uključenost (*enduring involvement*) je odlika biciklističkih turista ozbiljnije involviranih u aktivnost u svakodnevnom životu i tijekom turističkog putovanja (prema Trauer (op.cit.) *eksperti* i *specijalisti*). Situacijska uključenost (*situational involvement*) proizlazi iz ponude u destinacijskom okruženju te ocrtava suprotni spektar tržišta biciklističkog turizma – manje ozbiljne

a implicira selektivno kanaliziranje interesa i sposobnosti u određeno područje, u svim aspektima realizacije, razvojem naprednog znanja, vještina i prikupljanjem iskustava (Trauer op.cit., 189)<sup>204</sup>. Iskustvo i doživljaji uključuju neke emocionalne aspekte, a isti su naglašeni u biciklističkom turizmu, proporcionalno uključenosti, odnosno specijalizaciji u aktivnosti.

Pristup *biografije mobilnosti (mobility biographies)* (Scheiner i Holz-Rau 2013) ukazuje na vezu promjena ponašanja i ključnih događaja u tijeku života, i ostvarenih iskustava. Pristup omogućava utvrđivanje ključnih determinanti za potrebe upravljanja prometnom potražnjom, budući da se fokusira na „okidače“ promjena navika i ponašanja u prometu<sup>205</sup>.

Obrasci putovanja sagledavaju se i u *odnosu na aktivnost (activity-based approaches)*, uključivanjem kvalitativnih pokazatelja i procesa donošenja odluka vezanog uz putovanje u razmatranje (Kusumastuti, i dr. 2010). Primjenom *CNET tehnike (Causal Network Elicitation Technique)* utvrđuje se individualni proces unutar kompleksnih odluka o kretanju (ibid., 648).

Kako je u odlučivanju biciklističkih turista (prvenstveno skupine koja putuje biciklom te skupine koja turističko putovanje poduzima sa svrhom bavljenja aktivnošću) najznačajnija determinanta mogućnost vožnje biciklom, odnosno odgovarajuća ponuda, koja potiče dislokaciju iz domicila u destinaciju na temelju obećanja određenih uvjeta, kojima je svakodnevno dostupno iskustvo stavljeno u drugačiji kontekst i multiplicirano u dimenziji doživljaja i emocija, nužno je poznavati osnovu uključenosti u aktivnost – u ovom slučaju, motive za vožnju biciklom te razlike u načinu korištenja.

Osim vožnje biciklom, među razlozima koje biciklistički turisti navode za poduzimanje biciklističkoga odmora, prevladavaju boravak na otvorenom, vježba, zabava i opuštanje (Simonsen, Jorgensen i Robbins op.cit., 91). Blizina prirodi, sportska aktivnost, zdravlje, fleksibilnost i odmak od svakodnevice iznjedrili su drugim istraživanjima (Trendscope 2008 citirano u Koch op.cit.). Istraživanje je faktora motivacije, koji europske biciklističke turiste potiču na korištenje biciklističke infrastrukture iznjedrilo motive zdravlja, prirodno okruženje, opuštanje i razgledavanje kao najvažnije (European Parliament op.cit., 29, figure 2).

Za razliku od navedenih primarnih motiva, manje važnim determinantama smatraju se cijena aktivnosti, razina udobnosti, dostupnost i raspon informacija i biciklistički događaji (ibid.). Moguće je zaključiti kako biciklistički turistički proizvod mora uključivati fizičku aktivnost, odnosno iskustvo biciklizma, omogućiti odmor te upoznavanje područja u kojem se realizira te će se tako provedeno slobodno vrijeme pozitivno odraziti na zdravlje. Slične zaključke potvrđuju i druga istraživanja (Mintel 2003; Öhlschläger 2007; MANOVA 2007).

Motivacija biciklističkih turista razlikuje se od one funkcionalnih biciklista, te je bliskija motivima rekreativnih biciklista. Povezanost postaje dublja s porastom razine specijalizacije rekreativnih biciklista. Razumijevanje motiva, determinanti odlučivanja i obrazaca ponašanja biciklističkih turista pomaže planerima turističkoga razvoja destinacije odgovoriti na potrebe tržišta. Fokusirajući se izvan okvira destinacijske lojalnosti, koju biciklistički turisti rijetko

---

rekreativce, kojima je ta aktivnost samo jedna od aktivnosti kojima se bave tijekom odmora, ili one koji tek ulaze na tržište potražnje, a koji nakon iskustva mogu odustati ili isprobati različite aktivnosti prije nego se u jednoj specijaliziraju, a nazivaju se *novajlije i sakupljači* (ibid.).

<sup>204</sup> Zadovoljstvo iskustvom proizlazi iz emocija i iskustva (ibid.). LaMondia i Bhat (2012) isključuju emocije, formirajući tezu kako je specijalizacija u određenoj aktivnosti proporcionalna sudjelovanju, a odanost aktivnosti je derivat rastućih znanja i vještina.

<sup>205</sup> Dostupnost prometnog oblika je esencijalna za razvoj rutine u izboru određenog modaliteta, nakon čega slijede utjecaji na ponašanje pojedinca: (1) događaji vezani uz kućanstvo i obitelj (napuštanje roditeljskog doma, osnivanje vlastite obitelji, rođenje djeteta i sl.); (2) događaji vezani uz posao (odlazak na fakultet, nezaposlenost, promjena posla, umirovljenje i dr.); te (3) događaji vezani uz stanovanje, najčešće preseljenje (ibid., 434), koji se smatraju ključnim događajima biografije mobilnosti pojedinca, s obzirom da ostvaruju najveći utjecaj na vlasništvo nad automobilom i izbor prometnog modaliteta.

posjeduju, potrebno je obuhvatiti kontekst aktivnosti u kojem se razvija potražnja za destinacijskim proizvodom.

### 5.2.3. Karakteristike ciljnoga tržišta: identifikacija biciklističkoga turista

Tržište biciklističkoga turizma nije kompaktno i homogeno, već je heterogeno i dinamično, te se ponuda mora prilagođavati specifičnostima pojedinih tržišnih segmenata. Radi se o mnogim razlikama unutar tržišta, ali najočitije su varijacije biciklističkih turista u zahtjevima prema vrsti smještaja, uslugama za bicikliste i prostoru za ostavljanje bicikala, prilikom pretraživanja ponude ugostiteljskih usluga. Tržište potražnje u cjelini predmet je naslova 5.2.3.1., dok se profil biciklističkoga turista pojedinačno određuje naslovom 5.2.3.2.

#### 5.2.3.1. Značajke biciklističkoga turističkog tržišta

Biciklistički turisti često putovanja planiraju samostalno (bez posrednika), stoga je dostupnost informacija ključna. Informacije koje su jednostavne za korištenje, dostupne u stvarnom vremenu, razumljive i objedinjene, praćene slikama, kartama područja i specifičnim prijedlozima, su ono što biciklistički turisti trebaju za planiranje. Biciklistički turisti nastoje ostvariti jedinstveno iskustvo, koje osim aktivnosti vožnje bicikla uključuje uobičajene turističke sadržaje.

Ritchie (1998) utvrđuje postojanje veze između iskustva biciklističkoga turista i motivacije, odnosno svrhe biciklističkoga putovanja. Neiskusni biciklisti su motivirani savladavanjem vještine, upoznavanjem svojih mogućnosti i samodokazivanjem, dok su iskusni motivirani osamljivanjem i povezivanjem s prirodom. Također, domaće turiste pretežno motivira fizički izazov, traženje stimulansa i društveni eskapizam, odnosno promjena svakodnevice (ibid., 578, Table 9). Chen i Chen (op.cit.) ukazuju da *atributi biciklističkih ruta značajno utječu na preferencije biciklista*. Moguće je zaključiti kako razina specijalizacije (razvijenost kognitivne dimenzije) biciklista određuje izbor infrastrukture i zahtjeve biciklista (ibid., 7).

Većina biciklističkih turista koristi označene dionice infrastrukture, zbog atraktivnog i mirnog okruženja, za čime slijedi prometna sigurnost (Simonsen, Jorgensen i Robbins op.cit., 98). Razlozi nekorištenja infrastrukture leže u želji za samostalnim snalaženjem u prostoru i izbjegavanju kontrole nad kretanjem (ibid., 99). Dnevno biciklistički turisti provode više vremena na biciklu od stvarnog trajanja vožnje<sup>206</sup>. Biciklisti s prethodnim iskustvom prevaljuju veće udaljenosti u odnosu na one, koji prvi put sudjeluju u biciklističkom turizmu (ibid., 90). Također, jedno je istraživanje (Mintel 2009a) pokazalo razlike u organizaciji turističkoga putovanja – 44% biciklističkih turista preferira samo-vođeno kretanje, a 56% europskih biciklističkih turista koristi usluge organiziranog vođenja.

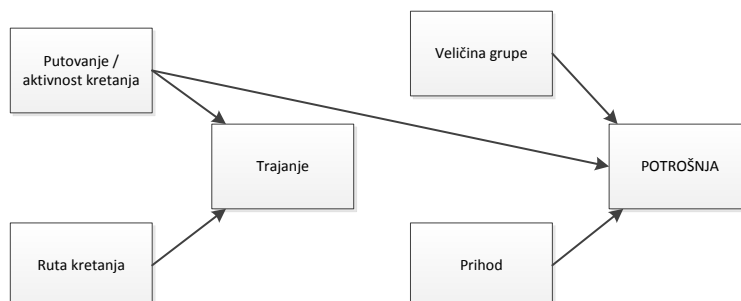
Turistička se kretanja najčešće prikazuju kvantitativnim pokazateljima, pri čemu prednjače broj dolazaka i broj noćenja te kvantifikacija turističke potrošnje. Downward, Lumsdon i Weston (op.cit.) razvijaju *model potrošnje biciklista* utemeljen na tezi da mreže biciklističke infrastrukture imaju turističku, rekreativnu i funkcionalnu upotrebu te da se grupe biciklista

---

<sup>206</sup> Prosječni turist provede 5–6 sati u vožnji (ibid., 92), uz nekoliko sati u razgledavanju destinacije ili prirodnih atrakcija. Kada ne voze, uključuju se u iste aktivnosti kao ostali turisti u destinaciji (ibid., 102). Zanimljiva je spoznaja kako većina biciklističkih turista, kojima je biciklizam sekundarni motiv putovanja provode jednako vremena u bavljenju aktivnošću tijekom putovanja, kao i oni kojima je biciklizam primarni motiv putovanja (ibid., 88), iako se taj zaključak smatra upitnim izvan okolnosti istraživanja i uzorka u pitanju.

(unutar- i izvan-mrežnih<sup>207</sup>) ne ponašaju drugačije, zbog čega je ostvarni ekonomski utjecaj moguće promatrati i u kontekstu potrošnje biciklističkih turista.

Kao aktivnost turizma i rekreacije biciklizam se veže uz raspoloživo vrijeme, ali i novac (ibid., 28). Trajanje aktivnosti i potrošnja tijekom aktivnosti su dvije međusobno ovisne varijable<sup>208</sup>, čiji odnos ovisi o nizu neovisnih varijabli poput veličine grupe biciklista, prosječnog prihoda, rute kretanja i karakteristika pojedine aktivnosti (ibid., 30) stoga Downward, Lumsdon i Weston predlažu sljedeći model (slika 24).



Slika 24. Model potrošnje biciklističkih turista

Evidentno je kako su veličina grupe i prihod ključne determinante potrošnje biciklističkih turista. Trajanje se odražava na potrošnju, a obrnuta veza nije utvrđena<sup>209</sup>. Trajanje aktivnosti (realna vrijednost isključivo vožnje, ne uključujući prekide) i ostvarena potrošnja su povezani putem preferencija, odnosno motivacije pojedine grupe u pogledu trajanja aktivnosti. Svaka biciklistička vožnja uključuje konzumiranje vremena, ali ne nužno i novca.

Iz navedenog proizlazi da je infrastrukturu potrebno stvarati u formi, koja potiče duže trajanje aktivnosti, čime se realizira veća potrošnja, odnosno prihod. S obzirom da su razlike među *unutar-mrežnih* i *izvan-mrežnih* sudionika s aspekta turističke potrošnje zanemarive, moguće je koristiti iste strategije privlačenja korisnika.

Valja istaknuti razlikovanje biciklističkih turista paralelno na dva kriterija: (1) *broj ostvarenih noćenja*, te (2) *odabir jedne, odnosno više destinacija* (tablica 18). Navedeni je kriterij posljedica odlučivanja biciklističkih turista o putovanju, a determinira način korištenja bicikla prema trajanju aktivnosti i karakteristikama ponašanja tijekom putovanja.

Nedostajuće u najvećem dijelu autorici poznatih definicija je segment biciklista, koji nisu profesionalni sportaši, ali u aktivnosti sudjeluju predano. Ista je dio života i životnog stila, budući da sudjeluju u organiziranim natjecanjima. Radi se o potencijalno važnoj skupini biciklističkih turista, koju privlači sudjelovanje u natjecanjima, a kada se pogleda veliki broj članova biciklističkih klubova očit je ekonomski potencijal ovog tržišnog segmenta.

Tablica 18. Klasifikacija biciklističkih turista (Marcussen 2009, 19)

| Kategorija biciklističkih posjetitelja   | Opis   |
|--|--|
| <b>Izletnici:</b>  | 1 dan, bez ostvarenih noćenja                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• iz regije u pitanju,</li> <li>• iz države u pitanju,</li> <li>• strani posjetitelji.</li> </ul> |  |
| <b>Biciklisti na odmoru* :</b>   | 1 ili više noćenja, korištenje 1 smještajnog objekta |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• biciklizam u vlastitoj državi,</li> <li>• biciklizam u drugoj državi.</li> </ul>                |  |

<sup>207</sup> *Unutar-mrežnim biciklistima* smatraju se oni čije je mjesto prebivališta negdje unutar mreže, što ne znači da njihova aktivnost pod određenim uvjetima nije turistička.

<sup>208</sup> Veličina grupe dokazano pozitivno korelira sa dnevnom turističkom potrošnjom i dužinom boravka turista u području (Sustrans Scotland 2013 citirano u Millington op.cit.).

<sup>209</sup> Duža putovanja i veće grupe generiraju veću potrošnju, a na vjerojatnost povećane potrošnje više se odražava trajanje putovanja nego veličina grupe.

|   |   |
|---|---|
| <b>Nomadski biciklistički turisti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• biciklizam u vlastitoj državi,</li> <li>• biciklizam u drugoj državi (jednoj ili više njih).</li> </ul> | 2 ili više noćenja, korištenje usluga 2 ili više smještajnih objekata |
|---|---|

\*prema objašnjenjima autora, obuhvaća i skupinu *biciklističkoga odmora* i onu *biciklizma na odmoru*

Najjednostavniji način sagledavanja cjeline tržišta biciklističkoga turizma je *prema učestalosti, kojom se pojedinci bave aktivnošću u pitanju*. Učestalost bavljenja aktivnošću je determinanta odlučivanja, a određuje preferencije potražnje prema turističkom proizvodu, i udaljenost, koju su biciklistički turisti spremni prijeći kako bi se uključili u aktivnost u određenom području, kupnjom odgovarajućeg proizvoda. Budući da se ovisno o okolnostima, ista osoba može svrstati u različite tržišne segmente biciklističkoga turizma, teško je odrediti veličinu pojedinog segmenta. Moguće je utvrditi kako se veličina svakog segmenta smanjuje proporcionalno povećanju učestalosti bavljenja aktivnošću. Detaljnije razlikovanje potencijalnih tržišnih segmenata moguće je sagledati u tablici 19.

**Tablica 19. Tržišni segmenti biciklističkoga turizma prema interesima i zahtjevima** (Sustrans 1999, 7)

| Tržišni segment  | Tip aktivnosti biciklističkoga turizma   | Zahtjevi od turističkoga proizvoda   |
|--|--|--|
| Biciklisti u slobodno vrijeme, neučestalo bavljenje aktivnošću | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vožnja biciklom na biciklističkim stazama i u područjima bez prometa</li> <li>• organizirana biciklistička kružna putovanja</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• biciklističke staze</li> <li>• iznajmljivanje bicikala</li> <li>• organizirani biciklistički odmori (turistički aranžmani)</li> </ul>   |
| Biciklisti u slobodno vrijeme, povremeno bavljenje aktivnošću  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dnevne vožnje biciklom (30–40 km)</li> <li>• stacionarni kratki biciklistički odmori</li> <li>• vožnje u prirodnom okruženju, dostupnom biciklom</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kružne dnevne vožnje biciklom, uz biciklističke karte i informacije</li> <li>• biciklističke staze</li> <li>• sigurno parkiranje automobila (tijekom vožnje biciklom)</li> <li>• prijedlozi i ideje za kratke biciklističke odmore</li> <li>• <b>prilagođeni smještajni kapaciteti</b></li> <li>• prostor za mirovanje i spremanje bicikla</li> <li>• mogućnost održavanja i popravka bicikla</li> <li>• potrebna pratnja</li> </ul>  |
| Biciklisti u slobodno vrijeme, često bavljenje aktivnošću      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dnevne vožnje biciklom (40–60 km)</li> <li>• stacionarni kratki biciklistički odmori</li> <li>• vožnje u prirodnom okruženju, dostupnom biciklom</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kružne dnevne vožnje biciklom, uz biciklističke karte</li> <li>• sigurno parkiranje automobila (tijekom vožnje biciklom), ili mogućnost prijevoza bicikla vlakom do destinacije</li> <li>• prijedlozi i ideje za kratke biciklističke odmore i biciklistička kružna putovanja</li> <li>• <b>prilagođeni smještajni kapaciteti</b></li> <li>• prostor za mirovanje i spremanje bicikla</li> <li>• mogućnost održavanja i popravka bicikla</li> <li>• potrebna pratnja</li> </ul> |
| Biciklistički entuzijasti                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dnevne vožnje biciklom (više od 60 km)</li> <li>• samostalno organizirane kružna putovanja i kratki odmori</li> <li>• vožnje u prirodnom okruženju</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost informacija (samostalno planiraju dnevne vožnje sukladno postojećoj ponudi)</li> <li>• mogućnost prijevoza bicikla vlakom do destinacije (najznačajnije za ovaj segment)</li> <li>• <b>prilagođeni smještajni kapaciteti</b></li> <li>• prostor za mirovanje i spremanje bicikla</li> <li>• mogućnost održavanja i popravka bicikla</li> </ul>   |

Prva skupina poduzima putovanja isključivo u formi potpuno organiziranih aranžmana (izostaje samostalno planiranje). Ostale tri skupine su sklone uključivanju u biciklistički turizam, pri čemu se sukladno razini aktivne involviranosti na dnevnoj bazi, produžava trajanje njihove turističke aktivnosti i usložnjavaju zahtjevi prema ponudi. Sve te tri skupine traže prilagođene smještajne kapacitete te prostor za sigurnu pohranu i održavanje bicikla. Skupina entuzijasta samostalno organizira svoja turistička putovanja.

Udruženje biciklističkih hotela *MountainBike Holidays* segmentaciju biciklističkih turista vrši na godišnjoj bazi, u četiri skupine. Ponuda se označava bojama – prema tipu biciklista, kojem je namijenjena usluga, koju organizira i pruža hotel, ali je oformljena na bazi mogućnosti

okruženja (fizička i tehnička zahtjevnost ruta, brzina kretanja, karakteristike sudionika i dr.). Slično postupaju i druga ranije navedena udruženja. Klasifikacija u nastavku je primjenjiva na brdski biciklizam, no omogućava sagledavanje potrebnog razlikovanja sub-segmenata tržišta:

- *Ekstremni biciklisti (extreme cyclist)*. Pojedinci izraženog natjecateljskog duha, koji su motivirani izazovom, koji čine rute visinske razlike veće od 1000 m, vrlo strmi usponi i ponekad neosigurane staze, najčešće visoko u planinama. Ovi biciklisti imaju visoku razinu fizičke pripremljenosti i tehničkih vještina, s obzirom na tzv. *singletrackove* i dijelove na kojima nije moguće voziti, već se bicikli nose, te visokokvalitetnu biciklističku opremu, ponajviše bicikl.
- *Sportski biciklisti (sporty ambitious cyclist)*. Pojedinci dobre fizičke pripremljenosti, koji ne ustupaju pred strmim usponima, iako radije izbjegavaju ekstremne dionice. Jednako kao i sportski aspekt aktivnosti i prirodno okruženje, važan je i socijalni aspekt poduzetih vožnji. Raspoložu kvalitetnom biciklističkom opremom.
- *Biciklist motiviran užitkom (pleasure cyclist)*. Glavni cilj skupine je ostvariti zadovoljstvo iskustvom vožnje u prirodnom okruženju, upoznavanje gastronomije područja i socijalni aspekt poduzetih vožnji. Sama vožnja je nagrada za biciklista. Radi se o početnicima i zaljubljenicima u biciklizam, koji vole boraviti na otvorenom, u područjima dobro označene i održavane mreže biciklističkih staza. Biciklističku opremu često unajmljuju (prilagodila autorica prema Mountain biking holidays 2010).

Navedene su tri kategorije uvijek iste, dok promjene na tržištu potražnje utječu na promjenu uvjetuju da se četvrta kategorija mijenja iz godine u godinu. Posljednjih nekoliko godina fokus je bio na ljubiteljima *singletrack* vožnji, visokih planina ili obiteljskih odmora, između ostalog. Naglasak je na društvenoj komponenti sudjelovanja.

Studijom kanadske regionalne turističke organizacije Kawartha i Northumberland (Cycle Tourism Assessment and Strategy Study 2011) biciklističko tržište je dijeli se na četiri segmenta – povremeni biciklisti (*occasional riders*), biciklisti na kraće udaljenosti (*short distance riders*), biciklisti na velike udaljenosti (*long distance riders*) i natjecatelji (*competitive riders*) (ibid., 2-5-2-6), koje je potrebno sagledati u kontekstu mogućnosti razvoja turizma. Jednako kako se tržišni segmenti razlikuju prema motivaciji, tako se razlikuju i prema zahtjevima od turističke ponude.

Skupina *povremenih biciklista* je dio velikog broja klasifikacija s obzirom na širinu obuhvata, no ovdje je usko definirana s gledišta brzine kretanja i prevaljenih udaljenosti, primarno kao društvena aktivnost. Očito je kako se *skupine biciklista na kraće i velike udaljenosti* razlikuju u trajanju aktivnosti te fizičkoj pripremljenosti sudionika. Također, razlikuju se u veličini turističke potrošnje. *Natjecatelji* u organiziranim događajima nisu profesionalni sportaši. Skupinu čine odrasli različitih dobnih skupina, koji bicikl voze za trening i održavanje fizičke forme, a motivirani su izazovom. Tijekom vožnji prevaljuju velike udaljenosti vozeći se velikom brzinom, a zaustavljaju se samo kada moraju. Za kretanje se izabire infrastruktura na kojoj se rjeđe susreću sporiji korisnici, a treninzi su nekad višednevni te zahtjevni intenzitetom i konfiguracijom terena. Putujući s članovima tima (kluba) skloni su jeftinom smještaju, učeničkim domovima ili kampiranju.

Klasifikacija je vrijedna jer ističe skupinu natjecatelja, koji nisu profesionalni sportaši. Ta je skupina često zanemarena, a iako donosi samo odluku o uključivanju u turističko putovanje (odluka o destinaciji je unaprijed determinirana rasporedom natjecanja), pokazalo se kako je njihova aktivnost istovremeno obilježena visokim udjelom turističkoga aspekta te kako najčešće planiraju kraće odmore oko pojedinih događaja<sup>210</sup>. Također, kretanje članova te

---

<sup>210</sup> Čak 22% promatranih biciklističkih turista je u sudjelovanju u utrci baziralo svoj godišnji odmor (Bull 2006, 265). Više od polovice sudjeluje u natjecanjima zbog kojih moraju ostvariti minimalno jedno noćenje izvan domicila, a u takvim putovanjima sudjeluju pretežno vikendom i to u više od 36 puta godišnje (ibid.).



skupine uključuje i sudjelovanje supružnika ili obitelji, čime se turistički kontekst aktivnosti podcrtava. Od ostalih skupina manje posvećenih biciklističkih turista razlikuju se ozbiljnošću pristupa<sup>211</sup>. Sustav natjecanja čini ovu grupu vrlo mobilnom.

Osim navedenih skupina natjecatelja, Reeves (op.cit., 276) uvažava profesionalne sportaše kao dio sportskoga turističkoga tržišta. Iako je svrha njihova turističkoga putovanja trening ili natjecanje, što se poistovjećuje s poslom, dok su turističke aktivnosti slučajne, nalaze se na najekstremnijem dijelu kontinuuma potražnje jer je njihovo putovanje determinirano sportom, ali ipak ostvaruju i turističku potrošnju. U ovom se istraživanju prihvaća ta teza, u kontekstu biciklizma.

Biciklističke turiste moguće je podijeliti prema mnogo kriterija, a neke od podjela razlikuju *hard* i *soft* bicikliste, neovisne bicikliste, biciklističke obitelji, potpuno neovisno putovanje, putovanja biciklista s invaliditetom te homoseksualna biciklistička putovanja (Mintel 2009a). Drugi razlikuju subsegmente (Koch op.cit.) i identificiraju *vrste biciklističkoga odmora*, razlikujući tri skupine biciklista—biciklisti općenito, te brdski i cestovni biciklisti. Također, biciklisti se razlikuju prema aktivnost na stacionarni i tranzitni tip nomadskih (*touring*) biciklista, tzv. lualica, koji tijekom odmora obilaze više destinacija i ostvaruju noćenja u više smještajnih objekata.

Iako niti jednom klasifikacijom biciklističkih turista nije obuhvaćeno čitavo tržište potražnje, podjela na skupine *biciklističkoga odmora*, *biciklizma na odmoru* i *biciklističkih dnevnih izleta* (Sustrans 1999) smatra se primjerenom zbog mogućnosti adresiranja obrazaca ponašanja u rasponu različitosti prema karakteristikama svake skupine.

U razlikama triju skupina je ponajprije moguće uočiti vremenske oscilacije aktivnosti, koje se odnose na dnevno trajanje aktivnosti, no osim koncentracije u vršnim satima dana, skupine se razlikuju sezonskim oscilacijama te je moguće identificirati godišnje oscilacije po mjesecima ili prema godišnjim dobima. Zbog kraćeg ukupnog trajanja aktivnosti izletnici su manje skloni oscilacijama i odustajanju od aktivnosti u slučaju lošeg vremena, stoga je njihova aktivnost više disperzirana kroz godinu<sup>212</sup>. Razlike biciklista izletnika i biciklista na odmoru se osim vremenskih oscilacija očituju izborom infrastrukture, prevaljenom udaljenošću i preferiranom površinom za kretanje, udaljenošću od urbanih središta i emitivnih centara, te ovisnošću o ponudi infrastrukturnog objekta koji koriste, između ostalog.

Trajanje turističkoga putovanja je jednako zanimljivo s aspekta turističke potrošnje. Evidentno je kako turisti na biciklističkom odmoru ostvaruju noćenja, za razliku od biciklističkih izleta, odnosno dnevnih posjeta, te time i veću turističku potrošnju u području. Noćenja ostvaruju i turisti, kojima je biciklizam jedna od aktivnosti tijekom odmora, no kako nije primarni motiv putovanja, dužina njihova boravka je manje zanimljiva s aspekta ostvarene turističke potrošnje biciklističkih turista<sup>213</sup>.

Neovisno o primijenjenoj klasifikaciji, moguće je utvrditi da: (1) svaka od identificiranih komponenti potražnje je zapravo heterogena skupina, koja obuhvaća više segmenata, koje nije

---

<sup>211</sup> Stebbins (1992) identificira pojavu „ozbiljno slobodno vrijeme“ (*serious leisure*), skupinu koja se razlikuje od ostalih sudionika u aktivnosti slobodnog vremena: ustrajnošću, razvojem „karijere“, značajnim osobnim trudom, ostvarivanjem individualne koristi, identificiranjem sudionika sa aktivnošću i jedinstvenim etosom, koji postoji unutar aktivnosti (Bull op.cit., 270), čime je ozbiljno slobodno vrijeme paralela shvaćanju subkulture.

<sup>212</sup> Izletnici su skupina čija je aktivnost najizraženija ljeti, jednako kao i ostalih skupina aktivnih biciklista. Tada se najčešće poduzimaju godišnji odmori te su vremenske prilike najstabilnije. Neovisno o godišnjem dobu, aktivnost izletnika je najizraženija tijekom vikenda i neradnih dana. Turisti na biciklističkom odmoru (posebno koji putuju biciklom) provode više sati dnevno na biciklu i prelaze veće udaljenosti u odnosu na bicikliste izletnike. Studija Trendscape (2008a citirano u European Parliament op.cit., 31) ukazuje da su biciklistički turisti najaktivniji između svibnja i kraja kolovoza, kada se realizira 79% ukupne aktivnosti. Sudionici i posjetitelji sportskih događaja ovisе o unaprijed donesenom kalendaru događaja.

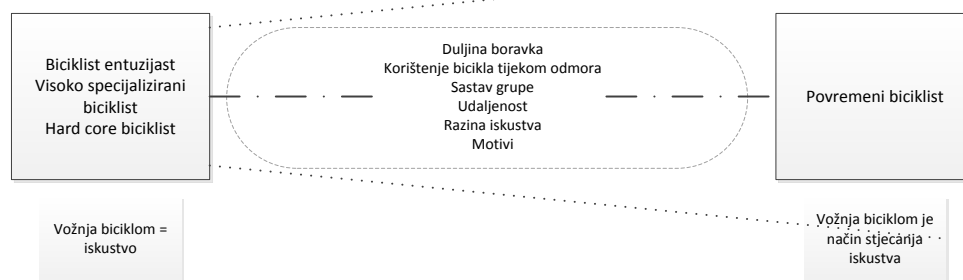
<sup>213</sup> Razlike u dnevnoj potrošnji izletnika i skupina na odmoru su najviše utemeljene u cijeni smještaja.

moguće pojedinačno izdvojiti; te (2) destinacije trebaju identificirati ciljni segment (u rasponu svih subsegmenta, koje obuhvaća) jer je gotovo nemoguće stvoriti proizvod, koji će privući sve istaknute skupine, potičući ih na putovanje.

Zajednički svim skupinama je preduvjet postojanja infrastrukture (izuzev najekstremnijih brdskih biciklista sklonih kretanju izvan obilježenih putova), no razlikuju se u zahtjevima prema izvedbi, odnosno oblicima, u širokom rasponu i različitim varijantama sukladno interesima i orijentaciji<sup>214</sup>. Sukladno karakteristikama uključenosti u aktivnost, skupine biciklističkih turista evidentno su različite u navikama koje obilježavaju aktivnost u domicilu, navikama vezanim uz turističko putovanje (zahtjevi spram ponude) te turističkoj potrošnji.

### 5.2.3.2. Profil biciklističkoga turista

Simonsen i Jorgenson (1996) definirali su *biciklističkoga turista* kao osobu, koja u dijelu svoga odmora koristi bicikl kao prijevozno sredstvo, a kojoj je biciklizam važan dio odmora (Ritchie op.cit., 568). Važno je ukazati kako isti autori isključuju lokalno stanovništvo na dnevnim biciklističkim izletima te profesionalne bicikliste. Isti autori smatraju biciklističke turiste homogenom grupom utoliko što dijele isti interes. Ipak, razlike između ekstremnih vrijednosti definicije ne mogu se zanemariti iako se većina potražnje na biciklističkom turističkom tržištu nalazi između ekstremnih vrijednosti. Raspon pojma biciklističkoga turista (ibid.) je za potrebe istraživanja dopunjen doprinosom drugih autora (Collins i Absher 1996; Ritchie 1998) i faktorima koji determiniraju razlike među elementima cjeline (slika 25).



Slika 25. Obuhvat (raspon) pojma biciklističkoga turista (obrada autorice)

Očito je kako su razlike između krajnjih vrijednosti raspona – povremenih biciklista i entuzijasta, velike. Razlike u duljini odmora, načinu putovanja, ulozi bicikla i razini korištenja, sklonosti društvu tijekom vožnje, sastavu grupe, prijednim dnevnim i ukupnim udaljenostima, razini iskustva i posjedovanju potrebnih vještina, te motivima ukazuju da grupa nije homogena, već je izuzetno heterogena, što pokazuje i postojeće tržište.

*Entuzijasti* su iskusni, usko specijalizirani biciklisti za koje je biciklizam jedina aktivnost tijekom odmora i svrha čitavog putovanja, a bicikl isključivo prijevozno sredstvo. Riječ je o skupini malobrojnih, ali izuzetno fizički pripremljenih i vještih biciklista. Evidentno je da kako se smanjuje razina fizičke pripremljenosti i vještina pojedinca, veći je broj potencijalnih biciklista koji pripadaju pojedinom momentu raspona. Suprotno od entuzijasta, *povremenim biciklistima* je biciklizam samo jedna od aktivnosti tijekom odmora, bicikl voze povremeno i ponekad ga koriste za kretanje (istraživanje destinacije), a za putovanje koriste druga sredstva. Njihove su vještine ograničene.

Unatoč dokazanoj heterogenosti, mnogi izvori podliježu generalizaciji te biciklističke turiste opisuju kao jedinstvenu skupinu, bez adresiranja pojedinih segmenata potražnje. Osnovne

<sup>214</sup> Na primjer, obitelji s djecom traže sigurnost i cjelovito obiteljsko iskustvo, a odrasli (čija su djeca napustila dom) teže iskusiti autentičnosti područja (Regional Tourism Organization 8 op.cit., 2-5).

postavke svih profila su ujednačene, a dok se neki zadržavaju na njima, ostali izvori donose detaljniju karakterizaciju biciklističkoga turista. Sličnosti i razlike prema izvorima je moguće utvrditi putem tablice u prilogu 3.

Biciklistička potražnja pozitivno odgovara na prilagođenu ponudu (infrastruktura, pristup biciklom atrakcijama, tematske rute, pristup prirodnim područjima, postojanje biciklističkih servisa u blizini, parkirališta za bicikle, dostupnost karata biciklističkih staza i smještajnih kapaciteta). Izbor smještajnog kapaciteta odražava se na veličinu turističke potrošnje<sup>215</sup>. Odabir kampova i hostela ili ukazuje na slabiju platežnu moć turista, ili na nedostatak ponude ostalih smještajnih kapaciteta prilagođenih potrebama i zahtjevima biciklista. Zanimljivo je kako je trajanje putovanja biciklističkih turista koji odsjedaju u hotelima jednako trajanju biciklističkih turista koji preferiraju kampove. Stacionarni biciklistički turisti ponašaju se jednako ostalim skupinama turista u odnosu na smještajni objekt u kojem borave. Biciklistički turizam je neupitno aktivnost glavne turističke sezone.

Više od polovice biciklističkih turista (2/3) ima prethodno iskustvo biciklističkoga turizma (Simonsen, Jorgensen i Robbins op.cit., 83), ali je njihov obrazac turističkoga ponašanja i odanosti specifičan zbog težnje različitim iskustvima, novim doživljajima i stalnim izazovima kod većine, čime je odanost pojedinoj destinaciji niska. Ipak, ako se destinacijom poima regija, što je u skladu s trendovima, taj se odnos mijenja u korist veće odanosti području i očituje kroz ponovne posjete<sup>216</sup>.

Većina postojećih klasifikacija potražnje biciklističkoga turizma prema karakteristikama je istaknuta tablicom u prilogu, no s obzirom na recentnost valja uvažiti onu *Sustrans Scotland*-a iz 2013. (citirano u Millington op.cit.), koja donosi kako:

- većina biciklističkih turista putuje u skupinama od dvije do tri osobe (49.5%) ili samostalno, bez društva (41.4%),
- prevladavaju muškarci (72%) u dobi između 30 i 50 godina starosti,
- veličina grupe odražava se na dnevnu turističku potrošnju i dužinu boravka u području (pozitivna korelacija),
- zbog nemogućnosti prenošenja mnogo prtljage, biciklisti su dobri potrošači u lokalnim ugostiteljskim objektima i trgovinama.

Navođenje ovih determinanti uglavnom sumira do sada istaknuto kroz najvažnije odrednice razlikovanja subsegmenata biciklističke turističke potražnje. Millington (op.cit.) identificira potražnju biciklističkoga turizma kao prevladavajuće iz ekonomski razvijenih zemalja, boljeg ekonomskog i društvenog statusa, orijentiranih na biciklizam kao aktivnost slobodnog vremena, biciklistički odmor kojih traje najčešće tjedan dana, nakon čega slijede kratki odmori.

Budućnošću biciklističke turističke potražnje smatra se tzv. *generacija Y* (rođeni 1984. – 1991.) jer ta je skupina danas usredotočena na pustolovinu, ali je na prijelazu u skupinu obitelji, čime se širi tržište potražnje. Demografsko starenje smatra se dobrim za biciklistički turizam jer će sada veliki udio osoba iznad 55 godina u slijedećih dvadeset godina postati baza i okosnica tržišta biciklističkoga turizma (Mintel 2009a). Također, zbog generacijskih promjena, sve je više obitelji s djecom uključenih u biciklistički turizam, što je zabilježio i Millington (op.cit.).

---

<sup>215</sup> Razlike u potrošnji biciklističkih turista povezane su s vrstom aktivnosti, pri čemu najveću potrošnju ostvaruju biciklistički turisti na organiziranim (vođenim) turama (115\$/83€), dok samostalno vođeni troše 55\$/40€ na dan. Izletnici očekivano troše manje (25\$/18€), dok oni iz područja u pitanju ostvaruju minimalnu potrošnju (4\$/3€) (ibid., 4).

<sup>216</sup> Poznate biciklističke destinacije privlače manje pustolovne i više odane skupine turista, dok nove ili udaljenije destinacije privlače drugačije turiste, manje odane i više sklone pustolovini i riziku (Simonsen, Jorgensen i Robbins op.cit., 87).

Dokazano veličina grupe i prihod pojedinca određuju potrošnju biciklističkih turista. Najjednostavniji način sagledavanja cjeline tržišta biciklističkoga turizma je prema učestalosti bavljenja aktivnošću u pitanju, a ista je determinanta odlučivanja i preferencija potražnje prema nekom turističkom proizvodu, te određuje udaljenost, koju su biciklistički turisti spremni prijeći kako bi se uključili u aktivnost u određenoj destinaciji. Značajke potražnje biciklističkoga turizma u kontekstu sportskoga turističkoga tržišta se analiziraju slijedećim poglavljem.

#### 5.2.4. Potražnja biciklističkoga turizma prema elementima tržišta

Za razliku od analize biciklističkoga tržišta prema elementima neke od prihvaćenih definicija ili istaknutih klasifikacija, odnosno profila pojedinaca ili segmenata biciklističkoga turističkoga tržišta, na razlikovanje komponenti biciklističkoga turističkoga tržišta je moguće primijeniti općenitiji kriterij – kriterij podjele sportskoga turističkoga tržišta, koji podupiru različiti autori (Standeven i De Knop 1999; Gammon i Robinson 2003; Hinch i Higham 2004). Sukladno tome je potražnja biciklističkoga turističkoga tržišta raščlanjena na: (1) tržište biciklističkih događaja u 5.2.4.1., (2) tržište aktivnih biciklističkih turista adresirano u 5.2.4.2., te (3) tržište nostalgije istaknuto potpoglavljem 5.2.4.3.

##### 5.2.4.1. Tržište biciklističkih događaja

Događaji su najviše istraživani segment sportskoga turističkog tržišta općenito, pri čemu je naglasak istraživanja najčešće na ekonomskim aspektima, a zaključci o pozitivnom doprinosu zajednici domaćina te o održivosti samog događaja često usko vezani uz utjecaj naručitelja takvih studija na rezultat istraživanja. Turizam događaja se smatra najznačajnijim dijelom sportskoga turističkog tržišta zbog veličine tokova koje generira, industrije, koju predstavlja, i utjecaja, koji ostvaruje na destinaciju u kojoj se realizira. Praksa je pokazala pozitivne i negativne primjere, no neizostavno je istraživanja potrebno usmjeriti i na društvenu komponentu razvoja, te ekološku. Rijetki događaji mogu generirati dugoročne pozitivne utjecaje na društvo<sup>217</sup>, a bez adekvatnog adresiranja prije i post-događajnih efekata se mogućnosti svode na kratkoročne efekte u trenutku realizacije sportskoga događaja.

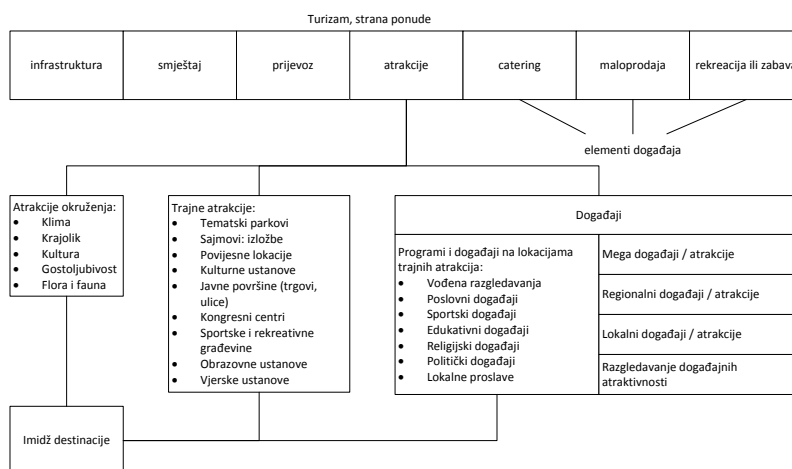
Sportski su događaji često turistička atrakcija za aktivne i pasivne skupine sportskih turista te se odražavaju na turizam destinacije. Iako, manji događaji nisu infrastrukturno zahtjevni i manje narušavaju stabilnost zajednice, a negativni je utjecaj na destinaciju minimiziran (ili lakše upravljiv) jer su manje komercijalizirani i više odgovorni prema lokalnim dionicima. Jednako tako, društveno su više održivi zbog većeg utjecaja društvenih inicijativa, koje prate utjecaj na samu zajednicu (dok kod mega događaja takve inicijative nestaju u odnosu na veličinu događaja). Veliki događaji pokreću međunarodne i nacionalne turističke tokove. Ukoliko se organiziraju u vrijeme najviše turističke sezone, dolazi do odljeva klasičnih turista (re-alokacije potražnje), a tradicionalne turističke atraktivnosti ostvaruju manje posjeta zbog razlika u motivaciji turista<sup>218</sup>.

---

<sup>217</sup> Spektar potencijalnih pozitivnih društvenih efekata čine: jačanje zajedničkog identiteta, povezivanje ljudi, doprinos samopouzdanju, jačanje nacionalnog ponosa, širenje svijesti o nekom obliku invaliditeta, inspiracija djece, pružanje radnog iskustva, poticanje volonterizma, povećanje sudjelovanja u sportu i promocija zdravog življenja (Smith 2009, 111).

<sup>218</sup> Iako je fokus organizatora u fazi pripreme i fazi realizacije događaja najčešće na očekivanim koristima, ne treba zanemariti potencijalne negativne ishode, ili: ograničenja kapaciteta, prenaprezanje destinacijskog sustava, nemogućnost zadovoljavanja potražnje, rast cijena, sigurnosna pitanja, političke nemire, zasićenje prostora te pogoršanu kvalitetu života u destinaciji.

Odnos međusobne zavisnosti biciklizma i turizma realizira se u okvirima, koje nameće ekonomski, socio-kulturni i politički kontekst. Modelom, koji predlaže Getz (slika 26), omogućeno je promatranje sportskoga događaja u okviru turizma, pri čemu su atrakcije (stalne karakteristike destinacijskog okruženja) diversificirane od događaja.



**Slika 26. Tipologija turizma događaja** (Getz 1991 citirano u Reeves 1999, 71)

Očito je da su događaji izdvojeni atraktivni faktor ponude i čimbenik identiteta destinacije na turističkom tržištu, istovremeno izdvojeni iz komparativnih prednosti destinacije. Događaji su dio ponude destinacije, u međusobnom odnosu i povezanosti s ostalim čimbenicima. Jedinstvo destinacijskog proizvoda ovisi o sposobnosti destinacijskog menadžmenta da objedini dionike ponude i promovira integralno jedinstvo integriranog proizvoda. Događaji se u kontekstu ponude destinacije razlikuju vrstom i veličinom.

*Turizam sportskih događaja* se u najjednostavnijem poimanju svodi na turistička putovanja koja su motivirana sportskim događajem te aktivnim ili pasivnim sudjelovanjem u njima<sup>219</sup>. Posrednici u povezivanju dviju strana tržišta događaja su turistički posrednici, medijske kuće ili reklamne agencije te turističke i sportske organizacije, koje upravljaju razvojem (Getz 1998 citirano u Gibson op.cit., 62). Sezonalnost turizma pod utjecajem je *sezonalnosti sporta* u određenim uvjetima<sup>220</sup>. Odnos sezonalnosti pojedinog sporta i one turizma u destinaciji pokazuje višerazinsku međusobnu ovisnost vremenske distribucije sportskih i turističkih tokova.

Utjecaj biciklističkoga turizma događaja na gospodarstvo destinacije je teško precizno odrediti zbog različitog pristupa i razlika u definiranju indikatora uspješnosti što često onemogućava preciznu usporedbu. Kod biciklističkoga turizma utjecaj na okoliš je minoran, dok su potencijalne ekonomske koristi velike, posebice kod poznatih biciklističkih utrka.

Ponudu biciklističkoga događaja je moguće sagledati kroz komponente lokacije događaja, destinacijskog turističkoga proizvoda, medijskog prijenosa informacija i sponzorstava

<sup>219</sup> Sudionike sportskih događaja moguće je kategorizirati na gledatelje, natjecatelje i službene osobe (Deery, Jago i Fredline 2004), iako svaka skupina podrazumijeva sub-segmentaciju.

<sup>220</sup> Zabilježeni su slučajevi produžavanja sportske sezone ili je ponuda događaja kalendarski premještena u drugi dio godine. Higham i Hinch (2012) preciziraju pojavu *sportske sezonalnosti* (produljivanje sezone, uključivanje dodatnih natjecanja izvan perioda glavne sportske sezone, usklađivanje sa periodom povoljnijih klimatskih uvjeta, fokus na zabavni karakter sporta te turneje sportskih ekipa van sezone) i utjecaj iste na promjenu obrazaca putovanja i turističkog razvoja (porast putovanja domaćih turista i dnevnih izleta u regiji, promocija destinacijskog proizvoda promocijom sporta, privlačenje novih skupina potražnje, korištenje sporta kao sekundarne atrakcije, razvoj multi-funkcionalnih objekata infrastrukture, distribucija potražnje na više destinacija).

događaja, dok potražnju čine sportaši, gledatelji<sup>221</sup>, mediji i sponzori. Veliki biciklistički događaji privlače pretežno pasivne sudionike. Od sportskih se događaja vezanih uz pojedine lokacije biciklističke etapne utrke razlikuju nepostojanjem potrebe za izgradnjom sportske infrastrukture i troškova održavanja, ne naplaćuju se ulaznice gledateljima, eliminira se trošak tiskanja istih, a očekivane društvene i ekonomske koristi potiču konkurentsko ponašanje među gradovima i regijama, koje žele domaćinstvo pojedine etape događaja. Aktivnost nije stacionirana u jednoj lokaciji stoga se potencijalne koristi distribuiraju širim geografskim područjem.

Velike biciklističke utrke (etapne utrke poput *Le Tour de France*, *Giro d'Italia* ili *Vuelta*) su izuzetno komercijalizirane i zbog toga su veliki izazov za organizatore turističke ponude (prihvatni kapacitet destinacije, događaj kao atrakcija, moguća degradacija okruženja). Ipak je neosporno da medijsko praćenje događaja destinaciji omogućava globalnu promociju, koja bi inače bila izuzetno skupa, a koja rezultira povećanjem turističke potrošnje tijekom događaja i nakon njega. Ekonomski utjecaj na destinaciju moguće je približiti primjerom (tablica 20).

**Tablica 20. Ekonomski utjecaj 12. etape biciklističke utrke *Tour de France* na grad Digne 2005.** (Weed i Bull 2009, 287, box 14.1)

|  |   |
|--|---|
| Broj gledatelja:   | 25.000, od čega 64% (16.000) turisti  |
| Ostali pasivni sudionici (organizatori utrke/timovi/sponzori): | 4.500   |
| Broj novinara:   | 2.000   |
| Broj stanovnika lokalne zajednice:                             | 16.064  |
| Popunjenost hotelskih kapaciteta:                              | 91% na dan etape  |
| Prosječna potrošnja turista:                                   | 23 € (ukupno 368.000 €)   |
| Prosječna potrošnja stanovnika:                                | 12 € (ukupno 108.000 €)   |
| Ukupni prihod od događaja:                                     | 476.000 €   |
| Trošak 12. etape za lokalnu zajednicu (Digne):                 | 150.000 € (75.000 € organizatoru utrke + 75.000 € za tehničku potporu utrke: osiguranje, komunikacija, dostupnost itd.) |
| Direktna ekonomska korist lokalne zajednice:                   | 326.000 €   |

Osim iskazane ekonomske koristi za lokalnu zajednicu, događaj generira i neopipljive koristi kroz utjecaj na imidž destinacije, identitet odredišta i na promociju u globalnim okvirima. Koristi za destinaciju su rezultat multipliciranih informacijskih tokova, a moguće ih je sagledati kroz podatke o medijskom pokriću (tablica 21) na temelju istog primjera.

**Tablica 21. Medijsko pokriće 12. etape *Tour de France*-a** (prema Weed i Bull 2009, 287)

|  |   |
|--|---|
| Broj članaka objavljenih u francuskim novinama:                      | 350 članaka u 78 novina i časopisa  |
| Trajanje televizijskog prijenosa:                                    | 3 sata i 38 minuta  |
| Gledanost prijenosa na nacionalnoj televiziji:                       | prosječno 5,72 mil. (max. 6,88 mil.)  |
| Prijenos izvan Francuske:  | 70 kanala u 180 zemalja (2 milijarde potencijalnih gledatelja)  |
| Broj posjeta web stranici Digne-a na dan etape:                      | 14.763  |
| Komunikacija s Turističkim uredom Digne-a u tijeku i nakon događaja: | + 113% upita e-mailom u usporedbi sa srpnjem prethodne godine, kada destinacija nije bila domaćin utrke |

U odnosu na ekonomsku korist destinacije, utjecaj velike medijske pozornosti teže je mjerljiv, no moguće je predvidjeti potencijalne pozitivne utjecaje na turizam destinacije, čiji je imidž unaprijeđen mnoštvom promotivnih aktivnosti, vezanih uz domaćinstvo globalno praćenog događaja. Moguće je zaključiti da se utjecaj velikog biciklističkoga događaja na turizam i na lokalno gospodarstvo realizira izravno i posredno, te iako taj utjecaj nije moguće uvijek iskazati mjerljivim veličinama, koristi, koje iz njega proizlaze, dugoročno se odražavaju na različite aktivnosti u području.

<sup>221</sup> Istraživanja su rijetko fokusirana na posjetitelje, odnosno gledatelje, koji su ekonomski i društveno važan segment sportskog turističkog tržišta, budući da brojem uvelike nadmašuju udio natjecatelja, te stoga generiraju mnogo veći broj putovanja vezanih uz pojedini sport, a time i dolazaka, noćenja, te ostvarene potrošnje. Posjetitelji biciklističkih događaja najveći dio potrošnje ostvaruju vezano uz sportski događaj, koji je osnovni motiv njihova dolaska.

Velike svjetske biciklističke utrke omogućavaju turističku valorizaciju prostora prije, tijekom i nakon događaja, a globalizacija biciklističkoga sporta doprinosi multiplikaciji koristi za destinaciju – materijalnog karaktera (izraženog brojem posjetitelja, potrošnjom, razvojem infrastrukture) i nematerijalnog karaktera (imidž) (Intel International Group Ltd. 2010). Utjecaj događaja na destinaciju ovisi o fazi odvijanja događaja, no uvijek je remetilački faktor tokova i procesa u destinaciji, bilo da se radi o fazi prije događaja kada je najviše infrastrukturnih intervencija, fazi odvijanja samog događaja, kada je veliki pritisak ljudi i prijevoznih sredstava na destinaciju (ujedno i povećana potražnja za svim vrstama usluga), ili o fazi nakon događaja, kada je očito da li je događaj organiziran na najbolji mogući način.

Utjecaj organizacije biciklističkih događaja na turizam se općenito smatra pozitivnim, unatoč koncentraciji određenog (velikog) broja ljudi na ograničenom prostoru za vrijeme trajanja događaja, a ovisi i o vremenu održavanja, veličini destinacije i razvijenosti, sudjelovanju nacionalne vrste i brojnim drugim faktorima. Uspješno razmatranje *ekonomskog utjecaja* velikih sportskih događaja pretpostavlja definiranje istih. Biciklistički događaji atraktivni su za domaće, jednako kao i strane turiste čime doprinose turizmu regije u kojoj se organiziraju. Posjetitelji takvih događaja (biciklisti) ostvaruju i turističku potrošnju (smještaj, prehrana, prijevoz), često planirajući godišnji odmor prema datumu održavanju događaja.

#### 5.2.4.2. Tržište aktivnog biciklističkoga turizma

Tržište aktivnog biciklističkoga turizma čine osobe, koje se bave biciklizmom tijekom turističkoga putovanja, u natjecateljskom ili ne-natjecateljskom obliku. Za potrebe znanstvenog istraživanja, dijelom tržišta se osim evidentnih segmenata potražnje (prema definiciji biciklističkoga turizma<sup>222</sup>) smatraju i gledatelji događaja, čija su turistička putovanja primarno motivirana praćenjem sportskih događaja i stalna aktivnost kroz godinu, određena kalendarom događaja (iako je njihovo sudjelovanje u samom događaju pasivno).

Tržište aktivnog biciklističkoga turizma preklapa se određenim dijelom s turizmom događaja. Preklapanje se događa u segmentima natjecatelja i gledatelja, budući su obje skupine potaknute na turističko putovanje primarno biciklizmom kao područjem interesa<sup>223</sup>. Preklapanje događajnog i aktivnog aspekta biciklističkoga tržišta generira turističku potrošnju i doprinosi turizmu područja u kojem se organizira događaj<sup>224</sup> zbog odrednica potražnje, budući ovaj tip biciklističkih turista:

- obilježava visoki raspoloživi dohodak;
- većinu turističke potrošnje realiziraju u lokalnoj sredini (trošak sudjelovanja u utrci je najčešće zanemariv, najviše se troši na smještaj, zatim na hranu i piće);
- pokazuje privrženost određenim događajima (ponovljeni posjeti);
- u nacionalnim granicama odlučuju godišnji odmor realizirati u vrijeme i na lokaciji događaja (Bicycle South Australia; Cycling Promotion Fund 2010).

Aktivni dio biciklističkoga turističkog tržišta najčešće ne odstupa od danih odrednica profila (5.2.2.), a razlikuju se orijentacijom na cestovni ili brdski biciklizam, odnosno neki od

<sup>222</sup> Tržište aktivnih biciklista uključuje i bicikliste izletnike, što većinom implicira domaća turistička kretanja i turistička putovanja, koja neovisno o trajanju mogu imati obilježja domaćeg ili inozemnog turizma.

<sup>223</sup> Natjecatelji ostvaruju turistička putovanja potaknuti sudjelovanjem u natjecanjima, ali i u ostatku godine, kada je odlučivanje o putovanju i destinaciji više predmet vlastitog izbora (pripreme, period izvan natjecateljske sezone, odmor), ali određeno posvećenošću aktivnosti i konstantnošću sudjelovanja, s razlikom u intenzitetu. Preklapanje se kod skupine gledatelja događa u segmentu, koji zbog vlastite aktivne uključenosti u aktivnost (rekreacija, neprofesionalno bavljenje sportom i sl.) aktivno sudjeluju u praćenju sportskih događaja istog sporta.

<sup>224</sup> Ispitivanje sudionika biciklističkih događaja u Australiji je pokazalo da je njihova aktivnost u 98% slučajeva rekreativna, a posjećuju nekoliko događaja godišnje, kao natjecatelji ili kao gledatelji (Bicycle South Australia; Cycling Promotion Fund 2010).

pojavnih oblika. Brdski biciklizam smatra se zahtjevnijim (Millington op.cit.), a s obzirom da u sektoru prevladavaju rekreativci, korištenje brdskog bicikla nije nužno preduvjet kretanja van uređenih površina, iako postoji mali tržišni segment vođen izazovima. Na tržištu postoje specijalizirani ponuđači osnovnih usluga za biciklističke turiste, jednako kao i posrednici.

Aktivni biciklisti najčešće se odlučuju za individualnu organizaciju putovanja, dok korištenje usluga posrednika dolazi u formi vođenih i samo-vođenih biciklističkih tura tijekom trajanja aranžmana (ibid.). Neovisno o izabranoj formi, biciklističkim turistima na raspolaganje se stavljaju karte područja i potrebne informacije, organizira se smještaj i transfer (osoba i prtljage), eventualno iznajmljuju bicikli te osigurava potpora pratećeg vozila tijekom vožnji. Samo-vođene ture impliciraju izostanak vodiča, no omogućavaju slobodu kretanja područjem, zaustavljanja i razgledavanja bez rasporeda, ali i izbor suputnika.

Tržište prepoznaje „tradicionalne“ i ekstremne turiste–sportaše, koji se osim izborom sporta, razlikuju turističkim ponašanjem. Isto je evidentno u biciklističkom turizmu. Ekstremniji su biciklisti češće individualci, koji teže samostalnom putovanju, različitim iskustvima, korištenju manje uobičajenih prijevoznih sredstava ili odsjedaju u drugačijim smještajnim objektima i imaju drugačije potrebe u destinaciji (Hinch i Higham op.cit., 198), zbog čega je ovaj tržišni segment često okarakteriziran kao supkultura. Ipak, popularizacija putem medija i sudjelovanje sponzora (proizvođača sportske opreme) povremeno utječe na omasovljenje pojedine niše, što u sinergiji s turizmom rezultira značajnim tržištem potražnje, iako često ograničena trajanja.

Kao što je istaknuto, uključenost gledatelja u biciklističke događaje smatra se dijelom aktivnog biciklističkoga turističkoga tržišta, ako odlazak na mjesto održavanja događaja uključuje putovanje izvan mjesta prebivališta, kupnju ulaznice i praćenje događaja na licu mjesta – u formi trajne privrženosti aktivnosti. Razina privrženosti neupitno je povezana s demografskim, geografskim i bihevioralnim čimbenicima (Sullivan 2010, 132) pomoću kojih se profiliraju gledatelji određenih sportskih događaja. Hunt, i dr. (1999) su identificirali pet segmenata ove skupine<sup>225</sup>.

Za razliku od natjecatelja i odanih gledatelja, aktivno sudjelovanje u događajima uključuje i pratnju sportaša, organizatore utrke, suce, druge službene osobe, volontere, sponzore i novinare, no isti su zbog karaktera uključenosti u sport i sportski turizam pasivni sudionici. Weed i Bull (op.cit., 273) ističu da profesionalni sport i sport kao turistička aktivnost dijele karakteristike poput interakcije ljudi, aktivnosti i lokacija u različitim oblicima, duljine trajanja i uključivanje različitih interesnih skupina, koje na razini profesionalnog sporta uključuje i aktivne i pasivne sudionike, natjecatelje i gledatelje.

#### 5.2.4.3. Biciklističko tržište ostavštine

Tržište sportske nostalgije, baštine ili ostavštine<sup>226</sup> valorizira ponudu sporta u obliku atraktivne baštine, povijesnih lokacija i izgrađenih objekata vezanih uz značajne momente u kronologiji razvoja pojedinog sporta ili događaje sportske povijesti, pri čemu je sport tematsko određenje turističkoga putovanja i ne mora, ali može uključivati aktivnu participaciju sudionika. Jednako kao što postoji preklapanje događajnog i aktivnog segmenta biciklističkoga turističkoga tržišta, tržište biciklističke nostalgije ili ostavštine je također povezano s tržištem događaja (njihov je logični slijednik u kronologiji povijesti), ali i s

<sup>225</sup> Privremeni, lokalni, odani, fanatični gledatelji i disfunkcionalni obožavatelji (ibid., 136, tablica 6.4).

<sup>226</sup> Getz (2007) određuje ovaj segment u vidu pozitivnog ili negativnog naslijeđa svega što je ostalo nakon sportskih događaja za buduće generacije (Berridge op.cit., 46). Ramshaw i Gammon (2005) zalažu se za određenje ostavština ili baština (*heritage*), radije nego nostalgija (citirano u Weed i Bull op.cit., 68), što je u skladu s Getzovim gledištem.



aktivnim tržištem<sup>227</sup>, budući su sudionici biciklističkoga turizma privrženi sportu kojime se bave, iz čega proizlazi interes za ostavštinom istog.

Specifičnosti segmenta čine fascinacija određenim sportom kao motiv putovanja, želja za ponovnim proživljavanjem prošlosti ili suočavanjem s vlastitom smrtnošću povezivanjem s ostavštinom izabranog sporta ili sudjelovanjem u tematskim turističkim programima. U turističkom proizvodu za ovaj segment, nostalgija se manifestira u obliku:

- muzeja sporta i sportskih kuća slavnih,
- lokacija prošlih, sadašnjih i budućih događaja, te
- sportskih programa (čije uporište u prošlosti može biti imaginarno) (Hinch i Higham op.cit., 190-191).

Povlačenjem paralele sa sportskim turističkim tržištem nostalgije kako ga definiraju Hinch i Higham (ibid., 48), moguće je *tržište biciklističke nostalgije* svesti na turističke posjete sportskim muzejima, povijesnim lokacijama, rutama utrka i mjestima značajnih događaja, tematskim ugostiteljskim objektima, događajima povodom obljetnica nekog značajnog događaja ili skupovima povodom značajne obljetnice.

S aspekta tržišta biciklističke nostalgije, potražnja je često sklona početno-završnim točkama etapa višednevnih biciklističkih utrka duge tradicije. Osnova ponude za nostalgični dio potražnje biciklističkoga turističkoga tržišta je pozitivni emocionalni doživljaj, koje turističko iskustvo mora pružiti. Mogućnost ostvarivanja veze (iako zamišljeno) sa slavnim sportašima ili s povijesnim sportskim događajima, omogućava visoku monetarnu valorizaciju sportske ostavštine (Gammon 2002 citirano u Hinch i Higham op.cit., 199). Tržište nostalgije najbolje oslikava dugoročnu dinamiku odnosa sporta i turizma, budući ovaj segment potražnje kupuje svojevrsno putovanje u vremenu – dva paralelna „putovanja“ koja se realiziraju putem nostalgičnog sportskoga turizma – stvarno putovanje do mjesta atrakcije ili događaja i imaginarno putovanje u prošlost, ostvareno u doticaju s mjestom (Gammon 2002, 65). Ovaj tržišni segment ne reagira uvijek negativno na *namještenu autentičnost*<sup>228</sup>.

Očito je da potencijalnu potražnju biciklističkoga proizvoda nostalgije čini nekoliko skupina, prema razlikama u motivaciji i ponašanju, a koje sudjeluju u turističkim kretanjima sa svrhom zadovoljenja primarno veze s biciklističkom ostavštinom. Udio turističkih usluga u destinaciji u kojoj se aktivnost realizira u odnosu na primarnu motivaciju varira ovisno o značaju biciklizma u društvu (nekoj naciji), njegovu karakteru (ekskluzivnost), tradiciji, modi, medijskoj i sponzorskoj potpori, sustavu natjecanja i/li geografskoj lokaciji destinacije.

Evidentno postoje preklapanja pojedinih komponenti biciklističkoga tržišta potražnje, budući je osnovni poriv, unutarjni primarni motiv povezan s interesom, onaj koji određuje turističko ponašanje biciklista. Razlike je moguće ustanoviti i prema pripadnosti određenoj naciji.

---

<sup>227</sup> Ponekad aktivna participacija proizlazi iz nostalgičnih pobuda—turistička potražnja aktivnih biciklista putuje motivirana mogućnošću oživotvorenja pojedinih dionica utrke i vožnje istom dionicom nekog značajnog biciklističkog događaja ili od strane poznatih biciklista. Primjer postoji u Istri, gdje je dionica utrke *Giro d'Italia* danas dio ponude biciklističkog turizma u regiji.

<sup>228</sup> Timothy i Boyd (2003) identificiraju nekoliko načina iskrivljivanja prošlosti u funkciji prodaje turističkog proizvoda što je na biciklistički turizam moguće transferirati u vidu kontradiktornog tumačenja rezultata prošlih događaja, nostalgičnog veličanja ili idealiziranja pojedinih sportaša, građenje slike prošlosti na selektivnom prebiranju sportske statistike, te sportskih kampova maštovito povezanih s osobom ili događajem sportske prošlosti (Hinch i Higham 2004, 63).

### 5.2.5. Karakteristike biciklističkih turista hrvatskih emitivnih tržišta

Direktnim konkurentima Hrvatske općenito smatraju se mediteranske turističke zemlje poput Grčke, Turske, Španjolske i Portugala (Nikolova 2011). Radi se o zemljama sličnog portfelja turističke ponude, koje adresiraju ista tržišta potražnje neselektivnim pristupom. Niti jedna od tih zemalja se nije profilirala kao prepoznatljiva biciklistička destinacija na nacionalnoj razini, iako je u svakoj moguće pronaći destinacije i elemente ponude za bicikliste, kao i u Hrvatskoj.

Globalno, ključna tržišta biciklističkoga turizma su Australija, Sjeverna Amerika i Europa (Mintel 2009a). U Europi su Njemačka i Francuska dva najznačajnija receptivna biciklistička tržišta (European Parliament op.cit., 8; Millington op.cit.), a Njemačka je ujedno i najznačajnije emitivno tržište. Nakon općenitog sagledavanja hrvatske turističke potražnje u 5.2.5.1. u ostalim naslovima poglavlja slijedi pregled karakteristika tradicionalnih hrvatskih emitivnih tržišta kroz prizmu turističkoga ponašanja, biciklizma i biciklističkoga turizma.

#### 5.2.5.1. Potražnja hrvatskoga turističkog proizvoda

U 2010. svaki pedeseti turist u Europi je posjetio Hrvatsku (Nikolova op.cit.). Glavna emitivna tržišta su ona Zapadne i Srednje Europe, poput Njemačke, Austrije, Italije, Slovenije, Češke i Poljske. Hrvatska je najpopularnija za Slovence, Slovake, Čehe i Mađare (European Commission 2013, 31), a najviše noćenja u ukupnom broju ostvaruju Nijemci, što potvrđuju i statistički podaci (tablica 22).

**Tablica 22. Turistički promet Republike Hrvatske 2011.-2013.** (izrada autorice prema DZS 2013; DZS 2014)

|                   | 2011.    |          | 2012.    |          | 2013.    |          |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                   | dolasci  | noćenja  | dolasci  | noćenja  | dolasci  | Noćenja  |
| <b>domaći</b>     | 1529003  | 5602970  | 1465934  | 5221326  | 1486308  | 5139627  |
| <b>strani</b>     | 9926674  | 54751305 | 10369226 | 57522137 | 10955168 | 59688187 |
| <b>ukupno</b>     | 11455677 | 60354275 | 11835160 | 62743463 | 12441476 | 64827814 |
| <b>Njemačka</b>   | 1661346  | 12487389 | 1852731  | 13946703 | 1932846  | 14436295 |
| <b>Slovenija</b>  | 1099919  | 6389183  | 1053553  | 6239493  | 1066808  | 6159280  |
| <b>Austrija</b>   | 892467   | 4836232  | 945578   | 5103762  | 968490   | 5207945  |
| <b>Italija</b>    | 1150311  | 4994547  | 1050507  | 4534553  | 1017407  | 4396530  |
| <b>Češka</b>      | 638036   | 4388696  | 647211   | 4519489  | 652216   | 4539151  |
| <b>Poljska</b>    | 497702   | 3134012  | 544134   | 3407685  | 635593   | 4079179  |
| <b>Slovačka</b>   | 335021   | 2282066  | 337429   | 2294100  | 337099   | 2258368  |
| <b>Nizozemska</b> | 286986   | 2223847  | 335266   | 2565712  | 336271   | 2491680  |
| <b>Rusija</b>     | 182203   | 1497761  | 196308   | 1577872  | 151131   | 1221660  |
| <b>Francuska</b>  | 394482   | 1483546  | 418412   | 1538457  | 449280   | 1644294  |

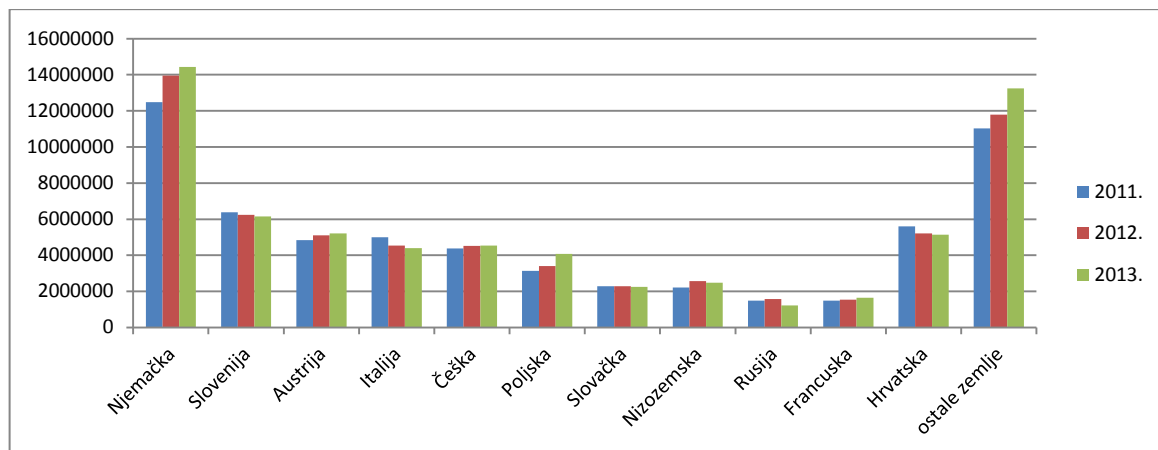
Vidljivo u strukturi gostiju prednjače Nijemci, Slovenci, Austrijanci i Talijani. Inozemna je potražnja dominantna za hrvatski turistički proizvod, što se pozitivno odražava na nacionalno gospodarstvo zbog priljeva sredstava od inozemne potrošnje turista. Istraživanje Tomas 2010 (Institut za turizam op.cit.) pokazalo je kako strani turisti najviše troše na zabavu, sport i kulturu – 24% ukupne potrošnje (izuzev potreba za smještajem, hranom i pićem).

Strategija razvoja turizma do 2020. (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 32) identificira pet skupina ciljnih emitivnih tržišta Hrvatske, kako slijedi:

- *vodeća*: Njemačka, Slovenija, Austrija, Hrvatska, Italija;
- *sklona*: Češka, Poljska, Slovačka;
- *susjedna*: Mađarska, Bosna i Hercegovina, Srbija;
- *izazovna*: Rusija, Nizozemska, Velika Britanija, Francuska, Španjolska, Skandinavija;

- *udaljena*: SAD, Kanada, Australija, Japan, Kina<sup>229</sup>.

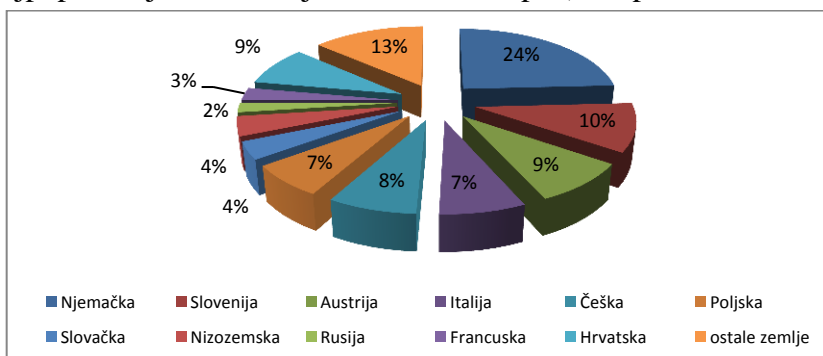
Evidentno je kako je Njemačka glavno hrvatsko emitivno tržište, a dolasci posljednje tri godine rastu. Austrijanci također dolaze u sve većem broju, dok za razliku od dviju istaknutih nacija, turisti iz Slovenije i Italije i dalje predstavljaju značajni udio u dolascima, ali pokazuju tendenciju stagnacije, odnosno opadanja. Kada se navedeno sagleda kroz turistička noćenja (slika 27), moguće je potpuno pojmiti strukturu tržišta hrvatske potražnje.



Slika 27. Struktura turističke potražnje u noćenjima prema zemlji podrijetla 2011.-2013.

Rangiranje nacija prema udjelu u strukturi noćenja prema zemlji podrijetla turista pokazuje da brojevi noćenja prate udjele dolazaka, odnosno da nacije, koje ostvaruju najveći broj dolazaka, ostvaruju i najveći broj noćenja (slika 28).

Nijemci, Austrijanci i Česi više godina održavaju stabilni trend dolazaka u Hrvatsku. Mađare i Talijane prati negativni trend u ostvarenim noćenjima u posljednjih pet godina (Nikolova op.cit.) što je moguće pripisati zasićenju tržišta, recesiji i atraktivnijoj ponudi konkurenata. Hrvatsku ponudu obilježava manjak diversifikacije. Ipak, Hrvatska je 2012. bila jedna od osam najpopularnijih destinacija za turiste Europe (European Commission 2013).



Slika 28. Struktura noćenja turista prema zemlji podrijetla u ukupnim noćenjima 2013. (izrada autorice prema DZS 2014)

Statistika biciklističkih dolazaka i noćenja ne postoji, ali moguće je zaključiti kako kretanja prate klasičnu sezonalnost turizma s obzirom da najfrekventniji period turističkih posjeta (svibanj–rujan) podrazumijeva bolje vremenske uvjete od ostatka godine, u tom periodu je koncentrirana i većina sadržaja turističke ponude, a radi se o periodu kada su tradicionalno

<sup>229</sup> Osim geografske orijentacije, diferenciraju se interesne skupine prema kojima se usmjerava turistički proizvod Hrvatske: mladi 18-24 godine starosti, parovi s dva primanja bez djece, obitelji s djecom, *empty nesters* (radno aktivni supružnici, djeca napustila roditeljski dom), te umirovljenici bez zdravstvenih problema (65+) (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 32). Biciklistički se turizam smatra primarnom ponudom za privlačenje tržišta mladih i obitelji bez djece, sekundarnim proizvodom za *empty nesters*, te tercijarnim za obitelji i umirovljenike (ibid., 34). U portfelju RH je samo nautički turizam bolje pozicioniran od biciklističkog.

koncentrirani godišnji odmori u europskim zemljama. Iako postoje izuzeci, koje omogućavaju klima i ponuda pojedinih dijelova Hrvatske, generalno vrijedi navedeno.

Istraživanje Tomas 2010 (Institut za turizam op.cit.) pokazuje da sport nije jedan od tri glavna motivatora dolazaka turista u Hrvatsku, da se najveći broj turista zadržava 4–7 dana te da raste udio kratkih boravaka. Većina turista, više od 80%, u Hrvatsku dolazi automobilom (ibid.). Udio ostalih prometnih grana je mnogo manji. Podaci Državnog zavoda za statistiku pokazuju kako u 2013. u Hrvatsku većina stranih turista dolazi u individualnom aranžmanu (62.01% u dolascima i 64.58% u noćenjima, prema izračunu autorice), taj je trend nešto snažnije prisutan kod domaćih turista (64.21% u dolascima, odnosno 67.01% u noćenjima). Navedeno je važno u odnosu na tendenciju biciklističkih turista da prevladavajuće samostalno organiziraju svoja putovanja. Što se tiče ponude smještaja, iako ukupno postoji veliki smještajni kapacitet, problem se javlja u strukturi i distribuciji istog. Manjak diversifikacije smještajnih kapaciteta također se odražava na potražnju. Navedeno je predmet poglavlja 7 i ondje detaljno prikazano.

U Europi su najznačajnije destinacije biciklističkoga turizma po broju dnevnih izleta, turističkih putovanja i ostvarenoj turističkoj potrošnji Njemačka, Francuska i Velika Britanija (Millington op.cit.). Karakteristike hrvatskih emitivnih tržišta (tradicionalnih i potencijalno biciklistički značajnih) navode se u nastavku, razmatranjem primarno karakteristika Nijemaca i Nizozemaca zbog generiranja biciklističkih turističkih tokova i razvijene biciklističke kulture u zemlji, te Slovenaca i Talijana, susjednih nacija s visokim udjelom u dolascima u Republiku Hrvatsku. Istaknute su ukratko i odrednice nekih drugih nacija.

#### 5.2.5.2. Emitivno biciklističko tržište: Njemačka

Nijemci svake godine u Hrvatskoj ostvaruju sve više noćenja, no jednako tako ostvaruju i sve više dolazaka. Pritom je prosječno ostvareni broj noćenja po dolasku u promatranom razdoblju konstantno oko 7.5 dana (tablica 23).

**Tablica 23. Dolasci i noćenja Nijemaca u RH 2011.-2013.** (izrada autorice prema DZS 2013; DZS 2014)

|                                     | 2011.   |          | 2012.   |          | 2013.   |          |
|-------------------------------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
|                                     | dolasci | noćenja  | dolasci | noćenja  | dolasci | noćenja  |
| <b>ukupno</b>                       | 1661346 | 12487389 | 1852731 | 13946703 | 1932846 | 14436295 |
| <b>prosječno noćenja po dolasku</b> | 7.52    |          | 7.53    |          | 7.47    |          |

Kretanje stanovnika Njemačke na svakodnevnoj bazi prati obrazac visokog udjela osobnog automobila (60.9%), zabilježen u ostatku Europe (The Gallup Organization 2011, 30, table 1a). Udio bicikla je značajno iznadprosječan s 13.1% (naspram 7.4%), i nalazi se na trećem mjestu izbora korisnika, nakon javnog prijevoza (14.8%).<sup>230</sup>

Prema udjelu biciklističkoga prometa između regija postoje velike razlike, a prednjače veći gradovi zapadnih federalnih država s udjelom većim od 20%<sup>231</sup> (Ministerie van Verkeer en Waterstaat op.cit., 12). Prema udjelu biciklističkoga prometa Njemačka je treća zemlja Europe (Dufour 2011, 7, tablica 1). Glavni grad Berlin ostvaruje stopu od 13% (Buehler i Puchler 2012b, 292), a zabilježene su velike razlike i između pojedinih dijelova grada (udio varira od 6% do 21%). Porast broja funkcionalnih vožnji dogodio se paralelno s padom udjela automobila, smanjenjem pješaćenja i povećanjem upotrebe javnog prijevoza (ECF 2013).

<sup>230</sup> Drugi izvori ukazuju na sličan obrazac, s razlikom u procjeni udjela pojedinog modaliteta. Udio bicikla je 10% na nacionalnoj razini (German Institute of Urban Affairs 2010), a udio aktivne mobilnosti (biciklizam i hodanje) čini 34% ukupnog broja putovanja. Udio automobila je u istom razdoblju 58%, a javnog prijevoza 9%. 82% kućanstava posjeduje bicikl (OBIS project partners op.cit., 74).

<sup>231</sup> Tübingen sa 20%, Freiburg sa nešto većim udjelom, Münster sa 40% i Greifswald sa gotovo 45% (Handy, Heinen i Krizek op.cit., 267, figure 12.3).

Na vožnju biciklom Nijemce najčešće motivira odlazak na posao (18%), slijedi slobodno vrijeme (17%), a zatim odlazak u školu ili u dječji vrtić (16%) (German Institute of Urban Affairs 2010, 3). Kao alternativa automobilu, bicikl je atraktivan na kratke i srednje udaljenosti (do 10 km, udio bicikla u prijevozu je 52% (ibid.).

U Njemačkoj se godišnje proda najviše bicikala u odnosu na ostale zemlje Unije (20% ili 4.050.000 komada) (COLIBI - COLIPED 2012, 42-43). Prosječna cijena bicikla u Njemačkoj iznosi 495 eura (ibid., 21), druga najviša u Europi. Prema prodaji, najpopularniji tipovi bicikala među Nijemcima su trekning (34%) i gradski bicikli (25%).

Većina Nijemaca je odmor 2013. godine planirala provesti u zemlji (European Commission 2013, 29), a od ostalih zemalja Unije najpopularniji su izbor Italija (16%), Austrija (14%) i Španjolska (13%) (ibid., 32). Nijemci preferiraju smještaj u komercijalnim objektima (79%) (ibid., 55)<sup>232</sup>. Većini (76%) ekonomska kriza nije promijenila turističko ponašanje (ibid., 66). Za 37% Nijemaca je kvaliteta smještaja faktor vjernosti destinaciji (ibid., 11), glavni izvori informacija preporuke prijatelja i obitelji, Internet te osobno iskustvo, a više nego ostalim Europljanima važne putničke agencije (ibid., 18). Rezervacija turističkih usluga se primarno realizira putem Interneta (53%) i turističkih posrednika (26%) (ibid., 24).

Njemačka je tržište visoke potražnje biciklističkoga turizma (European Parliament op.cit., 25, table 4). Ekonomska vrijednost biciklističkoga turizma Njemačke procijenjena je na 14.26 milijardi eura (ibid., 26, table 5), od čega se većina (više od 12 milijardi) ostvaruje dnevnim izletima, a neznatno više od dvije milijarde eura od turista s minimalno jednim noćenjem. Biciklistički turizam u Njemačkoj je moguće kvantificirati kroz više od pet i pol milijuna biciklističkih odmora i 35 milijuna biciklističkih dnevnih izleta (Larsen op.cit.). Više od petine Nijemaca je bilo na biciklističkom odmoru (21%), a polovica (47%) to želi (ibid.).

10 % nacionalnog prihoda od turizma dolazi od biciklističkoga turizma (ibid.) što implicira razvijenost domaćeg biciklističkoga turizma<sup>233</sup>. Dnevna potrošnja biciklističkih turista je 79€ nacionalno. Biciklizam je važna aktivnost za Nijemce tijekom odmora (Koch op.cit.). Čak 23% (ibid.) je tijekom posljednjeg turističkoga putovanja kao osnovno prijevozno sredstvo odabralo bicikl. Prethode mu automobil i vlak s podjednakim udjelom (40%, odnosno 36%) dok su udjeli zrakoplova i autobusa znatno manji. Nakon korištenja isključivo bicikla, Nijemci prilikom dnevnih biciklističkih izleta koriste kombinaciju bicikla i automobila (20%), bicikla i vlaka (10%), bicikla i autobusa (2%), dok je kod 1% ispitanika zabilježeno korištenje zrakoplova, odnosno ostalih sredstava (2%), što potvrđuje istraživanje Trendscape (2008 citirano u European Parliament op.cit., 32).

Nijemci, koji putuju u inozemstvo motivirani aktivnim odmorom, većinom ostvaruju 4–7 noćenja, njih 45% (Slak Valek, Jurak i Bednarik op.cit., 88). Gotovo 7 milijuna Nijemaca bicikl tijekom odmora koristi „često“ i „vrlo često“ (European Parliament op.cit., 23), a potencijalnu važnost njemačkog tržišta za Hrvatsku podržava i zabilježena sklonost Nijemaca da putuju u zemlje, koje raspoložu sadržajima za biciklističke turiste.

Višegodišnje istraživanje (2002.–2007.) je pokazalo kako je udio Nijemaca koji voze bicikl tijekom odmora uvijek iznad 40% (Marcussen op.cit., 104). Biciklizam je također jedna od triju glavnih aktivnosti tijekom odmora za 11% Nijemaca (ibid., 105). U biciklističke se odmore upuštaju Nijemci iz pretežno srednje klase, 35–55 godina. Nijemci poduzimaju duže biciklističke odmore—48% tjedne, a 37% dvotjedne, a većinu putovanja organiziraju samostalno (njih 60%), dok usluge specijaliziranih posrednika koriste biciklisti, čija je aktivnost u domicilu dva puta i manje na mjesec.

<sup>232</sup> Samo 16% Nijemaca sklono je korištenju hotelskog smještaja (isključivo s 3\* i 4\*) (ibid., 32, table 8), što je manje od europskog prosjeka (ovisno o zemlji 30-60%). Nijemci odstupaju od prosjeka i u kategoriji smještaja u vlastitim smještajnim kapacitetima poput vlastitih kuća za odmor, gdje su iznad europskog prosjeka (ibid.).

<sup>233</sup> Više od 90% turista na njemačkim najznačajnijim biciklističkim rutama uz Elbu i Rajnu su 2007. činili domaći turisti (European Parliament op.cit., 24, table 3).

Na njemačkom tržištu potražnije je moguće identificirati trend porasta udjela brdskih biciklista (Marcussen op.cit., 106, figure 32). Relativno malo Nijemaca (21%) klasificira svoj odmor kao brdsko biciklistički ili kao cestovni biciklistički odmor. Većina (79%) se izjašnjava općenito (ADFC 2009 citirano u Marcussen op.cit., 108). Na biciklističkom turističkom putovanju Nijemci su skloni nomadskom pristupu (ibid., 108), tranzitnim ili kružnim putovanjima, pri čemu imaju jasno definirane zahtjeve od točaka duž puta ili kriterije odabira rute.

Istraživanje Trendscape (2008 citirano u European Parliament op.cit., 31) pokazuje da 60% njemačkih biciklističkih turista ostvaruje 3–14 noćenja, 30% ostvaruje kratke odmore (1–3 noćenja), a 8% turista na biciklističkom odmoru boravi više od 15 dana. Većina njemačkih biciklističkih turista provodi više od 7 sati dnevno u vožnji bicikla (njih 65%), dok većina izletnika (62%) u vožnji provede do 4 sata (ibid.).

Kada se biciklistički turisti stave u odnos s njemačkim turistima u globalu (na bazi ostvarenih triju noćenja) biciklistički turisti 30% manje koriste automobil, a čak 75% manje zrakoplov. Tri puta više koriste vlak (German Institute of Urban Affairs 2010).

### 5.2.5.3. Emitivno biciklističko tržište: Nizozemska

Broj dolazaka Nizozemaca u Hrvatsku se u posljednje dvije godine vrlo malo razlikuje. Veća se razlika primjećuje u prosječno ostvarenom broju noćenja, iako je 2012. i 2013. u odnosu na 2011. zabilježen porast i broja dolazaka i broja noćenja Nizozemaca. Na početku promatranog razdoblja u Hrvatskoj su prosječno boravili duže od Nijemaca, no u 2013. njihov je boravak kraći. Prikaz navedenog dan je tablicom u nastavku (tablica 24).

**Tablica 24. Dolasci i noćenja Nizozemaca u RH 2011.-2013.** (izrada autorice prema DZS 2013; DZS 2014)

|                                     | 2011.   |         | 2012.   |         | 2013.   |         |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                     | dolasci | noćenja | dolasci | noćenja | dolasci | noćenja |
| <b>ukupno</b>                       | 286986  | 2223847 | 335266  | 2565712 | 336271  | 2491680 |
| <b>prosječno noćenja po dolasku</b> | 7.75    |         | 7.65    |         | 7.41    |         |

Nizozemska je sinonim biciklizma kao dijela svakodnevnog života i svakodnevne mobilnosti. To potvrđuje najveći postotak ispitanika (31.2%) među zemljama Unije, koji bicikl odabiru kao primarno sredstvo prijevoza (The Gallup Organization 2011, 30, table 1a) – četiri puta više od europskog prosjeka. Nasuprot tome, četiri puta manje stanovnika Nizozemske pješači (3%), dok je korištenje javnog prijevoza (11%) gotovo dvostruko ispod europskog prosjeka (ibid.). Udio osobnog automobila je neznatno niži od prosjeka zemalja Unije. Alternacije između prometnih sredstava karakteristične su za većinu Nizozemaca koji posjeduju i automobil i bicikl (Ministerie van Verkeer en Waterstaat op.cit., 10, figure 3). Nizozemska ima nešto više od 1 bicikla po stanovniku (ibid., 14, table 3), a paralelni porast pokazatelja putničkih kilometara biciklom, odnosno putničkih kilometara automobilom potvrđuje istaknutu orijentaciju na promjenu prijevoznog sredstva prema svrsi kretanja.

Najviše vremena i najveće udaljenosti po putovanju, koje Nizozemci prevaljuju biciklom, su vezane uz odlazak na posao, slijede sport i rekreacija te obrazovanje i edukacija (Slak Valek, Jurak i Bednarik 2011)<sup>234</sup>. 70% svih kretanja Nizozemaca na dnevnoj bazi je kraće od 7.5 km, 34% prevaljeno biciklom<sup>235</sup> (Ministerie van Verkeer en Waterstaat op.cit., 11).

<sup>234</sup> Za razliku od Slak Valek, Jurak i Bednarik (2011), nizozemsko Ministarstvo prometa navodi kako je bicikl najzastupljeniji u prijevozu motiviranom obrazovanjem, zatim društvenim i rekreacijskim razlozima, nakon čega slijede odlazak u kupovinu i odlazak na posao (Ministerie van Verkeer en Waterstaat 2009, op.cit.)

<sup>235</sup> Na većim udaljenostima, do 15 km, udio bicikla je 15%, dok je u dužim putovanjima manji (2%).

Udio bicikla u svim kretanjima Nizozemaca je 26% nacionalno, dok na lokalnoj razini gradovi variraju udjelom između 15–40%<sup>236</sup> (ibid., 12). Prema razini obrazovanja, među stanovnicima Nizozemske najviše kretanja biciklom po osobi na dan ostvaruju osobe najnižeg i najvišeg stupnja obrazovanja (ibid., 15). Najviše se biciklom kreću osobe bez vlastitog prihoda (učenici i studenti), a kretanje biciklom opada s povećanjem prihoda (ibid., 17)<sup>237</sup>.

Gotovo polovicu prijedehenih udaljenosti nizozemski biciklisti prevaljuju prometnicama, što je olakšano primjenom pro-biciklističkih mjera prometne politike i primjenom klasifikacije cesta prema principu „održivo sigurnih“ (*sustainably safe*)<sup>238</sup>. Prometna biciklistička politika stimulira upotrebu bicikla u prijevozu određujući precizne kvalitativne ciljeve biciklističkoga prijevoza, praćene mjerama kvalitativnog poboljšanja u okruženju. Određeni kvantitativni ciljevi (povećanje udjela biciklizma, smanjenje broja nesreća i sl.) se planiraju paralelno s mjerama biciklističke politike. Biciklistička politika Nizozemske je decentralizirana, zbog čega svaki grad odgovara za kvalitetu infrastrukture i ostvareni udio biciklističkoga prijevoza. Lokalna vlast mora omogućiti i poticati biciklistički prijevoz, tvoreći mrežu koja omogućava prijevoz od vrata do vrata, te kvalitetne, strateški pozicionirane i dostatne parkirališne kapacitete (ibid., 34).

Prosječna cijena novog bicikla prodanog u Nizozemskoj 2011. godine je najviša u Europi s 960 eura (COLIBI - COLIPED op.cit., 60) te je moguće zaključiti da se radi o tržištu dobre platežne moći i velikog interesa za kretanje biciklom. Najviše potražnje postoji za gradskim (54.6%) i e-biciklima (15.2%). Imajući na umu budućnost biciklističke kulture i tradicije ovog emitivnog tržišta, iz strukture valja izdvojiti visoki udio (13%) dječjih bicikala.

Nizozemcima su najpopularnije destinacije Francuska (23%) i Njemačka (17%), a Hrvatsku izabire 2% (European Commission 2013a, 32). 80% koristi komercijalne smještajne objekte (ibid., 55). Čak 58% Nizozemaca smatra da ekonomska kriza nije utjecala na njihove turističke navike, dok je 18% odlučilo otići na odmor 2013., ali trošiti manje (ibid., 66).

Nizozemci su pri izboru destinacije primarno motivirani prirodnim faktorima (42%), te suncem i morem (40%), zatim kulturom, posjetima prijateljima i obitelji, te sportom (ibid. 8). Opća razina cijena je Nizozemcima najmanje važna od svih Europljana. Najvažniji izvor informacija vezanih uz turističko putovanje je internet (63%) (ibid., 18), koji je dominantan način rezerviranja turističkih usluga za 75% Nizozemaca (ibid., 21).

Nizozemci su većinom iskusni biciklisti pa putovanja biciklističkoga turizma organiziraju samostalno, bez posrednika (Mintel 2009). Motivirani aktivnim odmorom, Nizozemci koji putuju u inozemstvo većinom ostvaruju 4–7 noćenja (62%) (Slak Valek, Jurak i Bednarik op.cit., 88). Nizozemsko domaće tržište biciklističkoga turizma čini 30% ukupno poduzetih putovanja nacionalno (COLIBI - COLIPED op.cit., 62).

#### 5.2.5.4. Emitivno biciklističko tržište: Slovenija

Slovenija direktno graniči s Republikom Hrvatskom na njezinoj sjevernoj i sjeverozapadnoj granici, a priljev turista iz Slovenije je značajan za hrvatski turizam (tablica 25).

---

<sup>236</sup> U manjim nizozemskim gradovima Utrecht i Delft je zabilježen udio biciklističkog prijevoza veći od 30%. Assen je na granici 40% udjela, dok Gronningen i Houten bilježe više od 55% (Handy, Heinen i Krizek op.cit., 267, figure 12.3).

<sup>237</sup> Ipak, iz dostupnih je podataka moguće uvidjeti kako i osobe s najvišim prihodima više od pet puta tjedno koriste bicikl.

<sup>238</sup> Sigurnost biciklista u Nizozemskoj je na visokom stupnju. Odgovornost za koliziju automobila i bicikla gotovo uvijek snosi vozač automobila, sukladno društveno prihvaćenoj filozofiji prema kojoj biciklisti nisu opasni za automobile i njihove vozače, a automobili jesu za bicikliste (ibid., 19).

**Tablica 25. Dolasci i noćenja slovenskih turista u RH 2011.-2013.** (izrada autorice prema DZS 2013; DZS 2014)

|                                     | 2011.   |         | 2012.   |         | 2013.   |         |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                     | dolasci | noćenja | dolasci | noćenja | dolasci | noćenja |
| <b>ukupno</b>                       | 1099919 | 6389183 | 1053553 | 6239493 | 1066808 | 6159280 |
| <b>prosječno noćenja po dolasku</b> | 5.81    |         | 5.92    |         | 5.77    |         |

Slovinci u Hrvatskoj borave kraće od Nijemaca i Nizozemaca, od kojih u ukupnom iznosu ostvaruju više dolazaka i noćenja. Prosječan boravak Slovenaca je 2013. nešto kraći od šest dana, i iako uz male razlike, najkraći u promatranom razdoblju. S obzirom da je za 90% Slovenaca (European Commission 2013) Hrvatska primarna odredišna destinacija, moguće je zaključiti da smanjenje broja dolazaka i noćenja ocrta smanjenje međunarodnih turističkih putovanja Slovenaca.

Biciklizam u Sloveniji ima status nacionalnog sporta, a kultura sportova na otvorenom u slobodno vrijeme u Sloveniji je zaživjela mnogo ranije, nego u Hrvatskoj. 6.9% Slovenaca odabire bicikl kao primarno prijevozno sredstvo (The Gallup Organization 2011, 30, table 1a), što je pola postotnog poena niže od prosjeka Europske Unije. Čak 12.6% Slovenaca se primarno oslanja na pješčenje, dok je javni prijevoz primarni način kretanja za 10.8% (ibid.) stanovništva, gotovo kao u Nizozemskoj. U strukturi dominira izbor osobnog automobila, primarnog sredstva za 68.4% (ibid.) Slovenaca, petnaestak postotnih poena iznad europskog prosjeka.

Slovenija je jedino europsko emitivno turističko tržište čiji stanovnici prevladavajuće odabiru Hrvatsku kao destinaciju (European Commission 2013a, 32). Za odmor Slovenci najviše koriste komercijalne smještajne objekte (77%) (ibid., 55). Ekonomska situacija se dosta odrazila na putovanja Slovenaca pa je u 2013. 28% planiralo odmor uz manju potrošnju, 17% skraćeno boravka, dok je 8% odustalo od turističkoga putovanja 2013. (ibid., 66).

Turistička kretanja Slovenaca su primarno potaknuta suncem i morem (58%), priroda je motiv za 21%, a sport za 11% Slovenaca (ibid., 8). Slovenci informacije primarno crpe iz preporuka prijatelja i obitelji, te osobnog iskustva, zatim Interneta (ibid., 18). Putem Interneta realiziraju i većinu rezervacija, nakon čega slijede podjednako zastupljeni posrednici u turizmu, rezervacije preko poznanika i putem telefona (ibid., 23).

Istraživanje Slak Valek, Jurak i Bednarik (2011) je pokazalo kako su navike sportskih turista Slovenije tijekom putovanja različite od onih ostalih skupina turista. Utvrđeno je kako sportski turisti troše više na sportske aktivnosti od ostalih skupina turista, što nije iznenađujuće. Manje troše na smještaj, a pri organizaciji putovanja ponašaju se slično ostalim skupinama turista, većinom samostalno rezervirajući smještaj. Preferiraju agroturizme, pansione, B&B, kuće za odmor i planinske kolibe, a izbjegavaju odsjedati kod prijatelja i rodbine (ibid., 83, table 5). Istraživanje Slak, Mihalič i Bednarik (2005) potvrđuje kako su turisti, koji se aktivno bave sportom, skloniji sami organizirati svoje putovanje (ibid., 90).

Ne postoji istraživanje biciklističkih turista, no ono slovenskih sportskih turista ukazuje da su prevladavajuće muškarci, dobi 24 – 44 godine što je dobna skupina, koja pokazuje negativnu tendenciju sudjelovanja u ostalim oblicima turizma (Slak Valek, Jurak i Bednarik op.cit., 80). Snažna pozitivna razlika zabilježena je realizaciji putovanja s 4–7 noćenja, dok su kraća i duža zadržavanja više karakteristična za ostale skupine turista (ibid., 84). Iako s nezatno pozitivnom razlikom, rezultati istraživanja (ibid.) ukazuju da slovenski sportski turisti češće odabiru automobil i autobus za prijevoz od ostalih istraženih skupina turista. Manje koriste vlak, zrakoplov i kamper, dok su bicikli, pomorska prijevozna sredstva i motocikli uobičajeno prisutni (ibid.). Izbor automobila logičan je izbor za turiste uključene u sportove koji zahtijevaju mnogo opreme, prijenos koje nije moguć ili nije praktičan sredstvima javnog prijevoza, što uključuje i biciklističke turiste.



### 5.2.5.5. Ostala potencijalna emitivna biciklistička tržišta Hrvatske

Tablicom 26 su uspoređeni turisti prema nacionalnosti, one zemlje turisti kojih su u Hrvatskoj u promatranom razdoblju ostvarili najviše dolazaka i noćenja. U apsolutnom broju, osim prethodno istaknutih, prevladavaju Austrijanci, Česi, Talijani i Britanci. Ipak, kada se uspoređuje trajanje boravka u Hrvatskoj najduže se zadržavaju Česi, slijede Austrijanci pa Britanci, dok najkraći boravak ostvaruju Talijani, u svim godinama promatranja.

**Tablica 26. Kretanja potencijalnih biciklističkih emitivnih tržišta RH 2011.-2013.** (izrada autorice prema DZS 2013; DZS 2014)

|                              | 2011    |         | 2012    |         | 2013    |         |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                              | dolasci | noćenja | dolasci | noćenja | dolasci | noćenja |
| <b>Austrija</b>              | 892467  | 4836232 | 945578  | 5103762 | 968490  | 5207945 |
| prosječno noćenja po dolasku | 5.42    |         | 5.40    |         | 5.38    |         |
| <b>Češka</b>                 | 638036  | 4388696 | 647211  | 4519489 | 652216  | 4539151 |
| prosječno noćenja po dolasku | 6.88    |         | 6.98    |         | 6.96    |         |
| <b>Italija</b>               | 1150311 | 4994547 | 1050507 | 4534553 | 1017407 | 4396530 |
| prosječno noćenja po dolasku | 4.34    |         | 4.32    |         | 4.32    |         |
| <b>Velika Britanija</b>      | 256264  | 1236855 | 306956  | 1505377 | 389235  | 1907255 |
| prosječno noćenja po dolasku | 4.83    |         | 4.90    |         | 4.90    |         |

*Talijani* su prema iznosu (270 €), koji su 2011. godine prosječno izdvojili za kupnju bicikla (COLIBI - COLIPED op.cit., 21), jedanaesta nacija Europe, no ipak su na četvrtom mjestu brojem prodanih bicikala (9% udjela na tržištu) (ibid., 19). Prema udjelu kretanja biciklom u mobilnosti Talijana 1999.–2008. talijanski prosjek je 5%, uz iznimke u dolini rijeke Po (Dufour 2010/2011, 7, tablica 1)<sup>239</sup>. Udio automobila (79%) i bicikla u kretanju nije proporcionalan posjedovanju prijevoznog sredstva (597 automobila, odnosno 580 bicikala na 1000 stan.) (OBIS project partners 2011, 76). Nacionalna strategija ne postoji pa su regionalne i/li lokalne vlasti zaslužne i odgovorne za eventualne pomake.

Sport kao motiv putovanja Talijana je vrlo nisko rangiran (4%), a prevladavaju sunce i more te posjet prijateljima i obitelji (European Commission 2013a, 8). Među svim europskim nacijama, Talijani najčešće izabiru putovanja u gradove (*city trips*) kao motiv turističkih kretanja s više od 4 noćenja (ibid.). Talijani se o destinaciji primarno informiraju kod prijatelja, obitelji i kolega te na Internetu (ibid., 18).

Za rezerviranje usluga Talijani primarno koriste internet, dok su putničke agencije, poznanici i telefon podjednako zastupljeni među ostalim načinima (ibid., 23). Najpopularnija odredišta 2012. su Francuska (8%) i Španjolska (5%) (ibid., 32), no većina je orijentirana nacionalno – 80% planiralo je odmor 2013. provesti u Italiji (ibid., 28). Primarno borave u komercijalnim objektima smještaja (67%) (ibid., 55). Kriza gospodarstva nije se odrazila na navike samo 19% Talijana, dok je ostatak prilagodio turističko ponašanje (50%) ili odustao od odmora (15%) 2013. (ibid., 66).

*Britanski biciklistički turisti* su osobe više skupine prihoda, iz kućanstva s dva prihoda, bez djece, dobi 50–65 godina. Preferiraju samostalno vođene ture ili individualizirana vođenja, a ključni motiv putovanja nije vožnja biciklom, ona je samo dio iskustva u prirodi (Mintel 2009). Britanci posjeduju više automobila od bicikala (471 prema 380 na 1000 stan.) što se odražava na udio automobila (64%) u odnosu na udio bicikla (1.6%) u mobilnosti građana (OBIS project partners 2011, 85). U Ujedinjenom je Kraljevstvu biciklistički promet lokalna odgovornost.

Britanci su primarno motivirani suncem i morem, posjetom obitelji i prijateljima, a slijede kultura, prirodna obilježja destinacije, specifični događaji i zatim sport s 9% udjela (European

<sup>239</sup> Parma više od 15%, Firenza 20% i Ferrara 30% udjela (Ministerie van Verkeer en Waterstaat op.cit., 12).

Commission 2013, 8). Lojalnost destinaciji za Britance najviše ovisi o kvaliteti smještaja te kvaliteti usluga i aktivnosti, uz kvalitetu sadržaja za osobe s invaliditetom (ibid., 13). Izvor informacija pri planiranju odmora su najčešće preporuke obitelji i prijatelja te Internet (ibid., 18). I Britanci primarno vrše rezervacije putem interneta (70%), slijedi telefon, kojeg koriste najviše u odnosu na ostale nacije (ibid., 23). Primarno su orijentirani na Španjolsku (ibid., 32), za Hrvatsku se odlučuje vrlo mali postotak (1% 2012.), a pokazuju veliku tendenciju putovanja izvan Europe (ibid., 28). 73% Britanaca koristi komercijalne smještajne objekte. Ekonomska je kriza utjecala na 9% Britanaca, koji su promijenili destinaciju 2013., a uštede su pokušali ostvariti i skraćanim boravkom (13%) te smanjenom potrošnjom (26%), dok 46% nije osjetilo utjecaj situacije (ibid., 66).

*Austriju* odlikuje posjedovanje više bicikala od osobnih automobila i snažna biciklistička kultura. Godine 2006. je donesena nacionalna strategija biciklizma, u nastojanju da se razvije mreža atraktivne i sigurne infrastrukture, optimiziraju intermodalna putovanja integracijom biciklizma s javnim prijevozom, te educiraju akteri (OBIS project partners 2011, 66-67). Alternative automobilu su dosta zastupljene (40% javni prijevoz, 27% pješaćenje i 5% biciklizam) (ibid., 67).

U turističkim kretanjima, Austrijance motiviraju jednako kulturna i prirodna obilježja destinacije, nakon sunca i mora te posjeta obitelji i prijateljima, a prije posjeta gradovima, wellnessu i lječilištima, te sporta s visokih 17% udjela (European Commission 2013a, 8). Odanost destinaciji veže se uz prirodna obilježja i kvalitetu smještaja (ibid., 13). Informiraju se jednako kao većina drugih europskih nacija – kroz preporuke, zatim Internet i osobno iskustvo (ibid., 18).

Austrijanci turističke usluge rezerviraju Internetom, putem posrednika, te telefonom i putem poznanika (ibid., 23). Podjednako su orijentirani na domaći i inozemni turizam (ibid., 28). Italija je primarno europsko odredište za 27%, dok se za Hrvatsku 2012. odlučilo 14% Austrijanaca (ibid., 32). Većina koristi smještaj u komercijalnim objektima (ibid., 55). Velikih 77% Austrijanaca nije 2013. promijenilo planove zbog ekonomskih okolnosti (ibid., 66).

Trajanje biciklističkog turističkoga putovanja u Austriji je u prosjeku 6.4 dana (Meschik op.cit., 49), što je blizu europskog procijenjenog prosjeka (6.6 dana) s time da najveći udio skupine *biciklističkih odmora* ostaje od 8 do 10 dana – 23.3% (ibid., 49, figure 9). U ukupnom broju ispitanih 11.9% su dnevni izletnici. Biciklistički turisti većinom putuju u paru (51%) ili u većoj grupi/s obitelji (46%), a samo nešto više od 3% putuje samo (ibid., 50), što potvrđuje društvenu komponentu kretanja biciklom u turističke svrhe. Ispitani biciklisti dnevno prealjuju prosječno 50 kilometara, pri čemu je jedan dan vožnja biciklom obično izostavljena.

U *Češkoj* je udio biciklizma u prometu jednak kao u Austriji (5%), no upotreba automobila i posebno pješaćenja je niža u odnosu na javni prijevoz (67%). Češka razvojnom strategijom biciklizma cilja ostvariti razvoj biciklizma kao jednakog ostalim prometnim oblicima, razvoj biciklističkoga turizma, te zaštitu okoliša i zdravlja ljudi. Češki turisti će od svih Europljana najvjerojatnije izabrati sport kao motiv putovanja (24%), iako primarno motivirani prirodnim obilježjima prostora (41%) (European Commission 2013, 8). Prirodna su obilježja također faktor odanosti destinaciji za 55% Čeha, dok je opća razina cijena od svih Europljana najmanje važna Česima (ibid., 13).

Rezervacija turističkih usluga se primarno realizira internetski i posredstvom poznanika (ibid., 23). Veliki dio Čeha preferira boraviti kod obitelji i prijatelja, a većina u komercijalnim oblicima smještaja (ibid., 55). Češko tržište prilagođava se ekonomskoj krizi skraćivanjem odmora, smanjenjem potrošnje, odustajanjem od putovanja te promjenom destinacije (ibid., 66). Hrvatska je najpopularnija europska destinacija za 13% Čeha (ibid., 32).

Europsko biciklističko tržište prepoznato je i kao receptivno i kao emitivno tržište biciklističkoga turizma (Mintel 2007). Sadašnje stanje pokazuje da zemlje koje predvode ponudu biciklističkoga turizma Europe imaju razvijeniju biciklističku kulturu i polažu više važnosti na istraživanje sinergijskog odnosa biciklizma i turizma, te njeguju domaći biciklistički turizam. Njemačka je tradicionalno hrvatsko najveće emitivno tržište. Njemački turisti su potencijalno tržište i u ponudi biciklističkoga proizvoda, budući je Njemačka najznačajnije emitivno i receptivno tržište biciklističkoga turizma u Europi. Ipak, u privlačenju biciklističkih turista Hrvatska mora ići dalje od tradicionalno sklonih tržišta.

Segmentacija tržišta je osnova profiliranja biciklističkih turista prema setu parametara, ovisno o kojima kupuju određenu vrstu proizvoda, a poznavanje potražnje do u detalje određuje uspjeh ponuđača. Neovisno o aspektu razlikovanja biciklističkih turista u homogenije skupine od heterogene cjeline, koju predstavlja pojedina niša, i zabilježenim specifičnostima potražnje na različitim tržištima, moguće je evidentirati rast biciklističkoga turizma globalno, što otvara raspon mogućnosti za dionike turističke ponude. Biciklistički turist odlikuje se specifičnostima vezanim uz motivaciju, iskustvo, životni stil i vrijednosti, odlučivanje i potrošnju, te involviranošću u aktivnost biciklizma i u turistička kretanja. Hotelski proizvod u ponudi za tržište posebnih interesa, kao što je biciklističko tržište, neizostavno uključuje optimizaciju tokova i procesa, zbog čega je analiza mogućnosti logistike u hotelu logičan slijed u strukturi istraživanja.

## 6. POTENCIJAL I ULOGA LOGISTIKE U HOTELU

Koncept upravljanja opskrbnim lancem se preciznije definira kao upravljanje logističkom mrežom opskrbe budući se zasniva na višedimenzionalnosti veza i odnosa u procesu koji predstavlja opskrbni lanac. Logistika u hotelijerstvu je komponenta ugostiteljske logistike, određena pružanjem usluga hotela. Logistika primijenjena na poslovanje pojedinog hotela je zapravo poslovna logistika i realizira se kroz logističke funkcije. Implicira inkorporiranost logistike u poslovne procese i odnose među organizacijskim jedinicama. Sposobnost pružanja tražene kvalitete i ostvarivanja zadovoljstva turista proizlazi iz integracije procesa opskrbnog lanca na svim razinama.

Potencijal i uloga logistike u hotelu sagledani su primjenom deduktivnog razmišljanja. Poglavlje započinje definiranjem upravljanja opskrbnim lancima u turizmu (6.1.). Nakon toga je logistika hotelske ponude stavljena u odnos s organizacijom hotela, paralelno s isticanjem elemenata logističkoga proizvoda, kojime se hotelski proizvod smatra (6.2.). Poslovanje hotela sagledano je potom kroz internu dimenziju procesa – upravljanja logističkim funkcijama u stvaranju hotelskoga proizvoda (6.3.).

### 6.1. Upravljanje opskrbnim lancem u turizmu

Implementacija upravljanja opskrbnim lancem uključuje identifikaciju ključnih članova lanca, u svojstvu partnera centralne organizacije, procesa koje je potrebno povezati, odnosno integrirati, te vrste i razine integracije procesa, kako bi lanac bio efikasan i efektivan te kako bi se realizirala najveća vrijednost za finalnog korisnika, a jednako tako i za čitavu mrežu koju lanac implicira. Moguće je zaključiti da uspješan menadžment opskrbnog lanca objedinjava razlikovanje ključnih i podupirućih partnera, determiniranje dužine i širine lanca, identifikaciju ključnih procesa, njihovu inter-organizacijsku povezanost te praćenje i restrukturiranje sukladno potrebama optimizacije primarnog procesa lanca, dok se rizici i koristi pravedno distribuiraju unutar mreže<sup>240</sup>.

S ciljem definiranja odrednica uspješnog menadžmenta opskrbnog lanca u turizmu u nastavku se razmatra integracija procesa logistike u turizmu prema vrsti procesa, odnosno vrsti integracije kojom je opskrbni lanac određen u naravi, koncept upravljanja turističkim opskrbnim lancima i sličan, ali obrnuto postavljen koncept upravljanja lancima potražnje.

#### 6.1.1. Integracija procesa opskrbnoga lanca u turizmu: vrste i razine integracije

Od autora koji primjenjuju cjeloviti pristup istraživanju turističkih opskrbnih lanaca, odnosno menadžmenta istih, valja istaknuti doprinos autora kao što su Go i Williams (1993), Scavarda i dr. (2001), Page (2003), Tapper i Font (2004), Alford (2005), ili Yilmaz i Bititchi (2006), koji su neki od najviše citiranih. Među onima, koji turistički opskrbni lanac adresiraju na razini hotela ili ponuđača smještaja ističu se March (1997, 2000), Medina-Muñoz i dr. (2002, 2003), Buhalis (2000) ili Cobanoglu i dr. (2003).

Kako *turistički opskrbni lanac* čini mreža privatnih i javnih organizacija u turizmu, koje obavljaju različite aktivnosti u funkciji finalnog turističkoga proizvoda turističke destinacije, jasno je da su procesom povezane komponente prijevoza, smještaja, hrane, pića, izleta, lokalnih obrta, lokalne proizvodnje hrane, odlaganja otpada, proizvodnje energije i svi ostali

---

<sup>240</sup> Navedeno čini ključne odluke, koje je na razini lanca potrebno donijeti, a povezane su sa trima glavnim elementima koncepta opskrbnog lanca (struktura mreže, poslovni procesi, komponente menadžmenta).

elementi u stvaranju turističkoga proizvoda<sup>241</sup>. Neupitno, turistički lanac opskrbe čine direktno i indirektno uključeni dionici u procesu, kojime se turistički proizvod prilagođava zahtjevima i distribuira turistima. Krajnji cilj turističkoga opskrbnog lanca je uvijek zadovoljstvo turista. Ipak, to nije jedini cilj TSCM-a<sup>242</sup>, već ključnu ulogu istog čine koordinacija i integracija svih aktivnosti i funkcija članova opskrbnog lanca.

Konkurentnost turističkoga opskrbnog lanca ovisi o smanjenju troškova proizvodnje, maksimizaciji učinkovitosti i povećanju zadovoljstva turista svakome od članova lanca, svake razine lanca, a time i lancem u cjelini. Opskrbni lanci u turizmu, perspektiva koja prevladava u izvorima znanstvene literature, poprimaju karakter uslužnih lanaca, distribucijskih lanaca te lanaca vrijednosti, definiranih u nastavku.

#### 6.1.1.1. Uslužni opskrbni lanci

Turističke opskrbne lance je moguće identificirati kao *uslužne opskrbne lance* (*Service Supply Chains*<sup>243</sup>), ako se isti promatraju putem mreže povezanih dobavljača, pružatelja usluga, konzumenata usluga i drugih podupirućih dionika, koja realizira transakcije resursa potrebnih za stvaranje usluga, transformaciju resursa u ključne i podupiruće usluge, te isporuku tih usluga korisnicima (Cho, i dr. 2012, 804)<sup>244</sup>.

*Upravljanje uslužnim opskrbnim lancima* (*Service Supply Chain Management*<sup>245</sup>) doprinosi smanjenju potrebnih resursa u procesu stvaranja i isporuke usluge određenom tržišnom segmentu i zadovoljstvu korisnika brzinom odgovora na narudžbu te kvalitetom usluge. Ako se ne vrednuje njegova uspješnost, takvim procesom nije moguće upravljati<sup>246</sup>.

Cho, i dr. (2012) predlažu mjerenje uspješnosti uslužnog opskrbnog lanca na bazi pojedinih dijelova procesa: upravljanje potražnjom, upravljanje odnosom s klijentima, upravljanje odnosom s dobavljačima, upravljanje kapacitetom i resursima, upravljanje izvedbom usluge, upravljanje informacijama i tehnologijom te procesom financiranja uslužnog opskrbnog lanca<sup>247</sup>. Autori predlažu hijerarhijski zasnovani pristup procjene kroz tri područja: operacije opskrbnog lanca, usluga kupcima i menadžment (ibid., 810, table 5), koja se dalje raščlanjuju na kriterije vrednovanja za svako područje i na precizne indikatore kao najnižu razinu hijerarhije vrednovanja uspješnosti. Mjerenje uspješnosti uslužnog opskrbnog lanca hotela čine *kriteriji* prikazani tablicom 27.

---

<sup>241</sup> Tapper i Font (op.cit., 3) elaboriraju da lanac čine dobavljači svih dobara i usluga, koji su dio isporuke turističkog proizvoda konzumentima.

<sup>242</sup> Detaljno u 6.1.2.

<sup>243</sup> Akronim SSC.

<sup>244</sup> Postojeći modeli opskrbnih lanaca u uslužnom sektoru svrstavaju se u procesno orijentirane i one orijentirane na mjerenje uspješnosti. Procesni pristup fokusira kvalitetu i vrijednost ishoda primarnog procesa. Orijentacija na mjerenje uspješnosti zahtijeva kvantifikaciju efikasnosti, odnosno efektivnosti proizvodnje, iskazane financijskim pokazateljima. Modeli procesne orijentacije identificiraju ključne dijelove procesa uslužnog lanca, kojima je potrebno upravljati, dok se mjerenje uspješnosti zasniva na diversificiranim pokazateljima.

<sup>245</sup> Akronim SSCM.

<sup>246</sup> Mjerenje uspješnosti uslužnog opskrbnog lanca je donekle neistraženo područje. Okvir mjerenja uspješnosti uslužnog opskrbnog lanca ne postoji općenito niti za specifični dio turističkog sektora (kao što su hoteli) do prijedloga Cho, i dr. (2012).

<sup>247</sup> Navedeni procesi proizlaze iz definicije SSC-a (Baltacioglu, i dr. 2007), koji isti definiraju kroz: upravljanje potražnjom, upravljanje kapacitetom i resursima, upravljanje odnosom s klijentima, upravljanje odnosom s dobavljačima, upravljanje procesuiranjem narudžbi, upravljanje izvedbom usluge te upravljanje informacijama i tehnologijom. Dva se povezana gledišta razlikuju u procesu financiranja SSC-a.

**Tablica 27. Kriteriji donošenja odluka i mjerenja uspješnosti SSC-a (prema Cho, i dr. 2012, 810, table 5)**

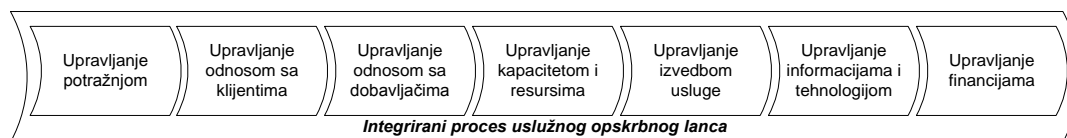
| Područje procjene                | Kriterij  | Mjerenje uspješnosti  |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Operacije opskrbnog lanca</b> | brzina odgovora (pomoći kupcu i pružiti brzu uslugu)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• isporuka usluge S</li> <li>• trajanje raspitivanja o mogućnostima (kupac) S</li> </ul>   |
|                                  | fleksibilnost (mogućnost prilagodbe procesa na promjene)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fleksibilnost (opseg, brzina isporuke, specifikacija) S</li> <li>• kvaliteta usluge S</li> <li>• odanost zaposlenika S</li> <li>• inicijative dobavljača – podjela rizika T</li> </ul>   |
|                                  | pouzdanost (mogućnost stvaranja jamčene usluge pouzdano i točno)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• odnos s dobavljačima (povezanost) S</li> <li>• kvaliteta usluga dobavljača S</li> <li>• način unošenja narudžbe u sustav O</li> <li>• proces naručivanja kupca O</li> <li>• točnost prognoziranja T</li> <li>• trajanje isporuke podupirućih usluga S</li> <li>• trajanje isporuke usluge kupcu S</li> </ul> |
| <b>Usluga kupcu</b>              | opipljivi elementi (građevine, oprema, izgled zaposlenika)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• raspon usluga S</li> <li>• kapacitet usluga T</li> </ul>   |
|                                  | osiguranje, zaštita (ljubaznost i znanje osoblja te njihova sposobnost da potaknu osjećaj povjerenja i pouzdanosti kod kupca) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadovoljstvo korisnika usluga S</li> </ul>   |
|                                  | empatija (personalizirani pristup svakom korisniku usluga)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadržavanje/odanost kupaca S</li> <li>• odnosi s klijentima S</li> </ul>   |
| <b>Menadžment</b>                | profitabilnost (vrijednost svakog korisnika)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosječna potrošnja po kupovini O</li> </ul>   |
|                                  | trošak (troškovi povezani s funkcioniranjem opskrbnog lanca)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ukupni trošak isporuke usluge S</li> <li>• cijene dobavljača u odnosu na tržišne T</li> <li>• inicijative uštede dobavljača T</li> </ul>   |
|                                  | imovina (upravljanje fiksnom imovinom i kapitalom)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stopa povrata na ulaganje S</li> <li>• trajanje ciklusa novčanog okretaja S</li> </ul>   |
|                                  | korištenje resursa (upotreba resursa u isporuci usluga)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• iskorištenost kapaciteta O</li> <li>• trajanje ciklusa S</li> <li>• produktivnost S</li> <li>• učinkovitost tehnika raspoređivanja T</li> <li>• odnos stvarnog i planiranog utroška sati rada O</li> </ul>   |

Moguće je iščitati kako nisu svi predloženi indikatori financijske prirode. Jedan dio kriterija je moguće vrednovati i financijskim i nefinancijskim iskazivanjem. Razlikuju se i kvantitativne i kvalitativne determinante upravljanja procesom, odnosno procesnog uspjeha, po područjima uslužnog opskrbnog lanca, i sumarno. Budući da su pojedini pokazatelji važni za donošenje odluka na određenoj razini, označeni su slovima: strateški (S), taktički (T) i operativni (O).

S obzirom da je malo objavljenih radova, koji razmatraju koncept upravljanja opskrbnim lancima u hotelijerstvu, Cho, i dr. (2012) donošenjem kriterija i indikatora mjerenja uspješnosti uslužnog opskrbnog lanca stvaraju konceptualni okvir za upravljanje opskrbnim lancima hotela.

Iz perspektive opskrbnog lanca, ključna usluga hotela je usluga smještaja (noćenje), a proces realizacije te usluge uključuje mnoge druge prateće komponente (održavanje hotela, usluge hrane i pića, čišćenje i dr.). Autori (ibid., 812) neučinkovitost hotelskoga menadžmenta i neefikasnost organizacije vežu uz vertikalnu integraciju, koja odudara od prirode procesa. Smatra se da partnerstva na bazi lanca vrijednosti istovremeno zahtijevaju od hotela fokus na ključne usluge (sržne kompetencije), a da za podupiruće ili dodatne angažiraju partnere u lancu (ibid.). Moguće je stoga zaključiti kako opskrbni lanac hotela čine dobavljači, koji nude podupiruće usluge hotelu, hotel kao pružatelj ključnih usluga i hotelski gosti, koji valoriziraju

processe uslužnog opskrbnog lanca boravkom u hotelu i korištenjem spektra usluga koje su na tržištu predstavljene hotelskim proizvodom.



**Slika 29. Ključni dijelovi procesa upravljanja uslužnim opskrbnim lancem** (izrada autorice prema podjeli Cho, i dr. 2012)

Upravljanje procesima hotelskoga opskrbnog lanca otežava sezonalnost i velike oscilacije potražnje u odnosu na fiksni kapacitet, stoga je ključno da logistički menadžment pristupa upravljanju potražnjom sagledavajući cjelinu procesa. *Upravljanje kapacitetom i resursima* uključuje planiranje slobodnih kapaciteta hotela u skladu s najavama i prognozama potražnje. Resursi hotela određuju vrstu i razinu ponuđene usluge, a većinom su fiksni. Odluke vezane uz aspekte ovog procesa donose se na strateškoj razini. *Upravljanje potražnjom* obuhvaća istovremeno upravljanje zalihama i kapacitetom u traženju ravnoteže ponude i potražnje, a implicira spoznaju onoga što kupci žele.

*Upravljanje odnosom s klijentima* (CRM), integrira mnoge dijelove hotela u komunikaciji s gostima, prikuplja informacije o gostima s jedne strane, a s druge ih informira i prati njihovo zadovoljstvo, nastojeći zadržati postojeće, te privući nove. CRM je važan za cjelinu procesa, a utemeljenost u informacijskim sustavima u hotelima omogućava stalna unapređenja procesa.

*Upravljanje odnosom s dobavljačima* podržava opskrbu hotela i osnova je ostalih procesa, odnosno čitavog tijeka u lancu. Podrazumijeva komunikaciju, koordinaciju i suradnju (ibid., 805) hotela i dobavljača kako bi se kontinuirano unaprjeđivale kvaliteta, sigurnost i inovacija uzlazno od pozicije hotela u lancu. *Upravljanje procesuiranjem narudžbi* počinje primanjem rezervacije i dalje uključuje niz subprocesa, s obzirom da je rezervaciju potrebno zabilježiti, prenijeti određenim dijelovima organizacije, osigurati potrebne inpute, isporučiti rezerviranu uslugu, naplatiti i o tome ostaviti pisani trag.

*Upravljanje izvedbom usluga* je orijentirano na isporuku ključne usluge hotelskom gostu. Proces počinje kreiranjem usluge, nastavlja se kroz upravljanje različitim operacijama u lancu do njezine isporuke krajnjem korisniku. Radi se zapravo o proizvodnoj funkciji opskrbnog lanca (ibid., 813) pri čemu je ključno osoblje hotela koje interakcijom s gostima utječe na njihovo iskustvo i zadovoljstvo. Jasno kako *financiranje* hotela dolazi iz više izvora. Kapital je potrebno osigurati, rasporediti na procese i njihovim upravljanjem osigurati povrat na uloženo, što nije jednostavno i po tome hoteli nisu drugačiji od ostalih poslovnih subjekata (izuzev sezonalnosti poslovanja). S obzirom na kompleksnost i obuhvat hotelskoga opskrbnog lanca, isti počiva na *informacijama i tehnologijama*, odnosno upravljanju njima kao bazi čvrste integracije procesa i donošenja odluka na svima razinama.

#### 6.1.1.2. Turistički distribucijski kanali

*Turistički distribucijski kanal* je dio opskrbnog lanca, koji obuhvaća silazne logističke tokove turističkih proizvoda ili usluga od proizvođača (ponuđača) do turista. Riječ je o dijelu procesa opskrbnog lanca, kojeg čine predstavnici turističke ponude, posrednici i potrošači, odnosno turisti u ovom slučaju, ali i organizacije poput banaka i drugih financijskih institucija, kartične kuće, osiguravajuća društva, marketinške agencije, informativni centri za posjetitelje ili pružatelji ICT usluga (Song op.cit., 102). *Distribucijski kanal* obuhvaća cjelinu logističkoga procesa opskrbnog lanca od proizvođača/prodavača usluga u smjeru potrošača, a *distribucijski lanac* je zapravo cjelina opskrbnog lanca, od lanca opskrbe različita samo u točki gledišta<sup>248</sup>.

<sup>248</sup> Distribucijski lanci objašnjeni su kasnije u okviru DCM koncepta.

Osnova svakog distribucijskog kanala su proizvođač i potrošač, a izostanak posrednika je moguće premostiti direktnom distribucijom, koju tada realizira proizvođač. Za razliku od proizvodnog sektora, turističkim kanalima distribucije kreću se isključivo tokovi gotovih proizvoda ili usluga (ibid.), a ne njihove komponente ili dijelovi<sup>249</sup>.

Razvojni proces distribucijskog kanala diktiraju tržište, konkurenti, dobavljači, posrednici i potrošači. Odgovor na spektar eksternih utjecaja, koje generiraju ti segmenti, može biti u restrukturiranju postojećeg kanala distribucije ili u formiranju novog, kroz određene faze:

- postaviti ciljeve kanala i prepoznati ograničenja,
- zadatke distribucije specificirati dovoljno precizno za učinkovitu realizaciju i evaluaciju;
- identificirati strukturu kanala, odnosno dužinu i širinu istog;
- izbor članova kanala prema prioritetima ili kriterijima (pokriće geografskog područja, iskustvo u distribuciji, financijska uspješnost, operacijski potencijal, kvaliteta usluge);
- motivacija i evaluacija članova kanala kratkoročnim/dugoročnim i direktnim/indirektnim poticajima (ibid., 111).

U strukturi kanala distribucije, vertikalna se dimenzija očituje dužinom lanca, odnosno brojem razina posrednika između ponuđača turističkoga proizvoda i turista. Najkraća vertikalna struktura, ona direktna, naziva se *zero-level* (ibid., 106), a u turizmu su u većini primjera prisutne različite vrste distribucije proizvoda jednog ponuđača<sup>250</sup>.

#### 6.1.1.3. Lanci vrijednosti u turizmu

Osim razlikovanja opskrbnih lanaca i lanaca potražnje, teorija prepoznaje i *vrijednosne lance*. Opskrbni lanci smatraju se vrijednosnima ako je osnovni cilj procesa ostvarivanje vrijednosti za krajnjeg korisnika, a članovi, struktura lanca i konfiguracija procesa su za to sposobni. S obzirom da uslužne djelatnosti počivaju na stvaranju i pružanju vrijednosti potražnji na tržištu, vrijednosni lanac predstavlja superiorni pojam (Rainbird 2004, 242), s obzirom da uključuje i lanac potražnje i opskrbni lanac. Iako se procesi ponude i potražnje razlikuju, njihovo preklapanje uvjetuje integraciju procesa.

Upravljanje vrijednosnim lancima u turizmu može se sagledati kroz različite *dimenzije*: politika, destinacijski menadžment, destinacijski marketing, integracija distribucijskih kanala te održivost turističkih vrijednosnih lanaca (Song, Liu i Chen 2013, 19). Kako turistički vrijednosni lanac čine mnogi dionici, a proces se odvija na različitim razinama stvaranja turističkoga proizvoda, *lancem vrijednosti u turizmu upravljaju*: politički izabrana vlast, lokalne zajednice, organizatori događaja, uprava zaštićenih područja, hoteli, turoperatori, putničke agencije (ibid.) i drugi, ovisno o fazi stvaranja outputa i dužini vrijednosnog lanca/širini mreže.

Vrijednost za individualnog korisnika se ne može jednoznačno odrediti, ali je moguće identificirati njezine determinante<sup>251</sup>. Stvaranje vrijednosti za hotelskoga gosta moguće je utemeljiti u Kotlerovom poimanju, kroz odrednice isporučivanja vrijednosti korisniku usluga

<sup>249</sup> Često je distribucija virtualna jer potrošač dolazi ka ponudi te nema zaliha u klasičnom smislu, za razliku od proizvodnih lanaca distribucije kada se proizvedeni proizvod premješta prema potražnji.

<sup>250</sup> Korištenje više lanaca za distribuciju iste vrste proizvoda ili usluga nije rijetkost. Intenzitet distribucije (širina lanca) je predstavljen brojem članova distribucijskog kanala na istoj razini. Ovisno o njihovu broju distribucija je *ekskluzivna* (1 član na 1 razini), *selektivna* (određeni, limitirani broj članova) ili *intenzivna* (višestruki posrednici) (Song 2012, 113).

<sup>251</sup> Spoznaja vrijednosti za gosta hotela moguća je primjenom marketinških alata, no osnovnu razinu čini komunikacija s gostom ili povratna sprega. CRM je sposoban odgovoriti zahtjevu za organizaciji potrebnim informacijama o vrijednosti za gosta, ali samostalno, bez povezivanja funkcije marketinga i drugih funkcija u organizaciji, te iste informacije nije moguće valorizirati i ne predstavljaju bazu razlikovanja od konkurencije na temelju poslovne inteligencije, upravljanja znanjem ili kvalitetnih poslovnih odluka.

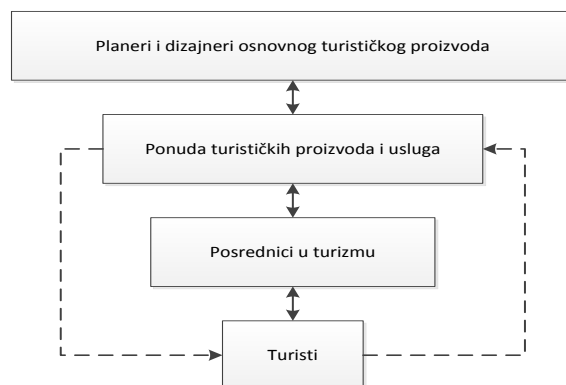


(Kotler 2003, 38 citirano u Gourdin op.cit., 11). Iako je stvaranje vrijednosti moguće sagledati s različitih aspekata, važna za poslovne subjekte je spoznaja da se vrijednost za korisnika usluga temelji na njegovoj percepciji koja uključuje materijalnu i nematerijalnu komponentu (proizvod, te uslugu, utjecaj zaposlenih u pružanju usluge, imidž poslovnog subjekta koji stvara finalni output). Istovremeno, stvaranje vrijednosti podrazumijeva određena ulaganja, odnosno trošak resursa – inputa, vremena, energije, rada. Cilj je pružanja vrijednosti ostvariti veći povrat od uloženog i time stvoriti vrijednost i za pružatelja usluga.

Lanci vrijednosti najčešće se razmatraju putem *Porterove teorije konkurentske prednosti*<sup>252</sup> odnosno modela sačinjenog od primarnih i podupirućih aktivnosti, usmjerenog prema stvaranju koristi za krajnjeg korisnika u procesu. Primarne aktivnosti (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, te usluge nakon prodaje) predstavljaju subprocese koncepta SCM. Podupiruće aktivnosti omogućavaju širinu obuhvata pojedinih zadataka i operacija, koje primarna aktivnost uključuje pri stvaranju vrijednosti.

#### 6.1.1.3.1. Turistički lanac vrijednosti

*Uloga vrijednosnog lanca na mikro razini* je ostvarivanje konkurentske prednosti (Song, Liu i Chen op.cit., 16), integracijom svih subprocesa u stvaranju proizvoda, s ciljem generiranja profita za ponuđača usluge, odnosno ponude vrijednosti za potražnju. *Na makro se razini* lanac vrijednosti u turizmu promatra kroz *četiri razine modela* (slika 30): planeri i dizajneri turističkoga proizvoda, ponuđači turističkih proizvoda i usluga, posrednici, te turisti (ibid.).



**Slika 30. Turistički lanac vrijednosti** (Song, Liu i Chen 2013)

Pojednostavljeni prikaz ukazuje na dvosmjerno kretanje vrijednosti u lancu. Kretanje turističkoga proizvoda, odnosno usluge, je suprotno kretanju financijskih tokova što ukazuje na razmjenu između ponude i potražnje. Planeri turističkoga proizvoda zapravo tvore okvir za turističke aktivnosti – donose politike, planiraju razvoj – stoga su početna faza procesa. Na razini ponude turističkih proizvoda i usluga nalaze se ponuđači različitih veličina i ciljeva, koji svoje proizvode na tržište, prema turistu, plasiraju samostalno ili putem posrednika.

Moguće je zaključiti kako se na svim razinama (izuzev posljednje) radi o individualcima i/li organizacijama u turizmu, koji su logistički gledano čvorovi u lancu vrijednosti, surađuju i zajednički stvaraju te isporučuju održivu vrijednost za turiste, istovremeno sami ostvarujući profit (ibid.). Aktivnost svakog od sudionika u procesu krajnjem ishodu dodaje vrijednost. Za

<sup>252</sup> Dodanu vrijednost za korisnika usluga Porter povezuje sa sinergijom primarnih aktivnosti koncepta vrijednosnog lanca, koje analizirane pokazuju kako je riječ o logističkim funkcijama poduzeća, s kojima je moguće povući paralelu, a to su prvenstveno nabava, proizvodnja i prodaja. Primarne aktivnosti transformiraju inpute (ljudi, imovina, sirovine, informacije, financije) kroz operacije proizvodnje u željene outpute (Waters 2003, 5 citirano u Mrnjavac 2010, 127). Transformacija inputa u vrijednost za korisnika i poslovni subjekt nije moguća bez podupirućih aktivnosti (infrastruktura, ljudski resursi i upravljanje njima, suvremena tehnologija i postupci snabdijevanja).

razliku od Kaukal, i dr. (2000)<sup>253</sup> ovaj pristup poznaje jednu razinu više (jer su turoperatori i putničke agencije posrednici), te uvažava okruženje vrijednosnog lanca u turizmu, odnosno razinu planiranja i kreiranja turističkoga proizvoda.

Svaki od čvorova u lancu može utjecati na vrijednost finalnog proizvoda, stoga uspjeh lanca ovisi o inter-organizacijskom upravljanju, koordinaciji, te suradnji i integraciji. Odnos velikih i malih organizacija na tržištu je najčešće jednak i unutar opskrbnog lanca, obilježen je podređenošću manjih i srednjih, koje unatoč pravnoj samostalnosti ovise o velikima, koje generiraju posao za dionike opskrbnog lanca. Stabilnost partnerstava u lancu reflektira se na potencijal ostvarivanja željene vrijednosti.

#### 6.1.1.3.2. Opskrbni lanci najveće vrijednosti

Akademski radovi u području također predlažu razlikovanje opskrbnih lanaca i *opskrbnih lanaca najveće vrijednosti* (*Best Value Supply Chain*<sup>254</sup>), koje analiziraju Ketchen Jr. i Hult (2007). Sugeriraju (ibid., 574) kako se tradicionalni opskrbeni lanci razlikuju od BVSC agilnošću, adaptabilnošću, usklađenošću interesa (integracijom) i sposobnošću ostvarivanja više prioriteta istovremeno. *Opskrbni lanci najbolje vrijednosti* predstavljaju nadgradnju na tradicionalne u smislu poimanja SCM-a kao ključnog instrumenta strategije, a njihov cilj nije isključivo premještanje, već i poboljšanje outputa proizvodnog procesa (ibid.). Determinante učinkovitosti opskrbnih lanaca najbolje vrijednosti su:

- *Agilnost*, ili sposobnost brze reakcije opskrbnog lanca na neočekivane i brze promjene (kvalitete, količine, opsega i/li raznolikosti) na tržištu. BVSC-i djeluju proaktivno, ali su i reaktivni<sup>255</sup>. Agilnost<sup>256</sup> je potrebna u manje predvidivom okruženju, gdje je velika potražnja za raznolikošću.
- *Adaptabilnost*, ili sposobnost prilagodbe i redizajniranja lanca na temelju prikupljanja informacija o tržišnim promjenama podrazumijeva razvijanje i više opskrbnih lanaca za isti proizvod, da distribucija ne bi bila ugrožena. Ključ upravljanja je utemeljenost odluka u stvarnim zahtjevima potražnje<sup>257</sup>.
- *Usklađenost interesa* podrazumijeva dosljednost i konzistentnost lanca, temelji se na podudarajućim interesima dionika. Sinergija je utemeljena na podjeli rizika, troškova i koristi, a ispunjavanje individualnih obveza počiva na dostupnosti informacija o tijeku procesa i prognozama<sup>258</sup> (ibid., 574).

Ključna razlika tradicionalnih lanaca i BVSC je *sposobnost zadovoljavanja više prioriteta istovremeno*. Tradicionalni lanci (ibid., 575) fokusiraju jedan od prioriteta (brzina, kvaliteta, trošak i fleksibilnost) dok BVSC mogu zadovoljiti sve prioritete konkurentnosti istovremeno.

---

<sup>253</sup> Kaukal, i dr. (2000) navode kako vrijednosni lanci u turizmu imaju četiri komponente, a one su: ponuđači, turoperatori, putnička agencija i kupac (citirano u Zhang, Song i Huang op.cit., 347).

<sup>254</sup> Akronim BVSC.

<sup>255</sup> Opskrbni lanci općenito imaju skromnu sposobnost reakcije na promjene. Razliku čini kulturna konkurentnost (*cultural competitiveness*) ili kultura lanca— zajedničke vrijednosti i vjerovanja duž lanca, odnosno sposobnost lanaca da uvide, te smanje ili ispune jaz između onoga što potražnja želi i onoga što im trenutno pružaju.

<sup>256</sup> Agilni opskrbeni lanci su: (1) vođeni potražnjom (*demand-driven* ili *market-sensitive*); (2) virtualni/utemeljeni na ICT u razmjeni informacija između ponude i potražnje; (3) bazirani na integraciji procesa (*process alignment*) i suradnji interesnih strana, te transparentnosti; te (4) mrežno utemeljeni (*network-based*), odnosa određenih kolaboracijom i sinkronizacijom kako bi u konkurentskoj borbi ostvarili ciljeve (Christopher 2011, 103).

<sup>257</sup> Za to je potrebno „skratiti“ udaljenost između ponuđača usluga i krajnjeg korisnika iste u lancu, kako bi se signali potražnje primili na vrijeme za prilagodbe u funkcioniranju. Fiktivno pomicanje krajnjeg korisnika bliže ponuđaču usluga smanjuje udio prognoza u proizvodnji, a brzina odgovora lanaca se povećava.

<sup>258</sup> Ukoliko mjere podupiranja usklađenosti interesa ne postoje, subjekti su skloni zadovoljiti individualni interes organizacije (ibid.).

## 6.1.2. Upravljanje turističkim opskrbnim lancima

Definicijom Zhang, Song i Huanga (op.cit., 345) TSCM se definira kao zbir pristupa, koji se koriste kako bi se učinkovito upravljalo operacijama turističkoga opskrbnog lanca na području određene turističke destinacije, kako bi se zadovoljile potrebe turista ciljnog tržišta i ostvarili poslovni ciljevi turističkoga opskrbnog lanca. Osim zadovoljstva krajnjeg korisnika turističkim proizvodom, ciljevi menadžmenta turističkih opskrbnih lanaca uključuju i ekološku održivost proizvoda, ostvarivanje profita, te kompenziranje nesigurnosti potražnje. Realizacija ciljeva TSCM-a ovisi o upravljanju elementima procesa, održivosti istog i konkurentnosti, koja je odabranim pristupom generirana, što se razmatra u nastavku.

### 6.1.2.1. Elementi upravljanja procesom TSC-a

Potencijalno problematična područja TSCM-a su dijelovi procesa: upravljanje potražnjom, dvostrani odnosi, upravljanje nabavom, upravljanje zalihama, razvoj proizvoda, koordinacija turističkoga opskrbnog lanca i informacijska tehnologija (ibid.).

Učinkovito *upravljanje potražnjom* je prioritet TSCM-a budući da kapacitet ponude i veličina investicija ovise o potražnji. Upravljanje potražnjom uključuje procese prognoziranja, marketinga i planiranja prodaje i ovisi o točnosti projekcija primjenom različitih kvalitativnih i kvantitativnih metoda, na razini organizacije i lanca opskrbe<sup>259</sup>. Upravljanje turističkom potražnjom zasniva se na neovisnim i izvedenim prognozama (Song op.cit., 25-26), odnosno prognoziranju direktne i izvedene potražnje za određenim kapacitetom. Samostalne prognoze nisu potrebne ako se koriste posrednici u prodaji proizvoda i usluga (potražnja je izvedena)<sup>260</sup>.

*Dvostranost odnosa* je neizostavna u uslužnim djelatnostima. Horizontalna povezanost ostvaruje se unutar homogene skupine sličnih organizacija čije se aktivnosti preklapaju, dok se aktivnosti vertikalno povezanih karika ne preklapaju, s obzirom da se radi o heterogenim organizacijama (Zhang, Song i Huang op.cit., 348). Odnosi među karikama (*više s više, jedan s više, više s jednim, te jedan s jednim*) proizlaze iz strukture lanca (ibid., 349).

*Upravljanje nabavom* direktno se odražava na proizvodni proces – pravovremenost, trošak i kvalitetu inputa te cijenu i kvalitetu outputa. Najviše je pozornosti na izboru dobavljača, zbog utjecaja na kvalitetu daljnjih procesa. Učinkovitost nabave direktno se odražava na financijski i operativni aspekt poslovanja u turizmu. Nabava je direktno vezana uz zalihe, odnosno *upravljanje zalihama*. Specifičnosti turizma onemogućavaju skladištenje hotelskoga proizvoda te je stoga nemoguće kompenzirati razlike kapaciteta i potražnje<sup>261</sup>.

*Razvoj proizvoda* uključuje doprinose više karika u lancu, s obzirom da o njihovoj izvedbi ovise performanse gotovog turističkoga proizvoda. Za svaki je proces bitno da je uloga svake karike precizno definirana, te da je proces baziran na poznavanju potražnje.

*Koordinacija TSC-a* poznaje različite forme – u rasponu od integracije poslovnih procesa do ugovornih odnosa, horizontalno ili vertikalno (ibid., 350). Koordinacija je nužna zbog broja dionika te rivalstva među njima. Potpuna vertikalna integracija je najučinkovitiji način ostvarivanja koordinacije unutar lanca (ibid.). Koordinacija koju provodi TSCM je obrazac

---

<sup>259</sup> S obzirom na trajanje povrata ulaganja i veličine infrastrukturnih investicija u hotelijerstvu, odluke o kojima se donose u sadašnjosti, prognoziranje potražnje je izuzetno važno za turističke poslovne subjekte.

<sup>260</sup> U turizmu su najčešće primijenjene kvantitativne metode prognoziranja (Song i Li 2008 citirano u Song op.cit., 30), odnosno različiti oblici modela vremenskih serija. Na temelju pojedinačnih doprinosa i kvantitativne baze, sustav generira zajedničku prognozu potražnje turističkog opskrbnog lanca (ibid., 40).

<sup>261</sup> Kapacitet nije fleksibilna kategorija u dužem roku, no postoje kratkoročne iznimke. Ipak, radi se o statičnoj odrednici turističke ponude, čije promijene zahtijevaju vrijeme, pouzdane prognoze i velike investicije.

odlučivanja i komunikacije<sup>262</sup> (Song op.cit., 46), s ciljem eliminacije potencijalnih prepreka optimizaciji (ibid. 47), te proizlazećeg prevelikog ili premalog kapaciteta pružanja usluga.

*Informacijska tehnologija* podržava i unapređuje odnose turističkoga opskrbnog lanca<sup>263</sup>. Informacijska osjetljivost procesa u turizmu na taj je način adresirana i upravljana, što jamči optimizaciju izvedbe i kontrolu troškova poslovanja. Primjena ICT omogućava transformaciju procesa mijenjajući dimenzije odnosa, omogućavanjem nadzora, upravljanja i kontrole nad kapacitetom u stvarnom vremenu ili uz vrlo mali odmak, te smanjenjem operativnih troškova, povećanjem efikasnosti, efektivnosti, fleksibilnosti i konkurentnosti.<sup>264</sup>

Uspjeh opskrbnih lanaca u turizmu ovisi o trajanju partnerstva, troškovima i opsegu operacija među karikama (Tapper i Font op.cit., 1). Održivi opskrbni lanci<sup>265</sup> rezultiraju povećanjem prihoda, smanjenjem troškova poslovanja, operativnom efikasnošću, uspješnim svladavanjem rizika, prepoznavanjem tržišnih prilika, poboljšanim performansama, konkurentnošću na tržištu, ali i zadovoljstvom zaposlenika, zaštitom poslovne kulture i internog okruženja, povećanjem vrijednosti imena, imidža i udjela na tržištu, porastom vrijednosti dionica (ibid.). Tapper i Font (ibid., 2) identificiraju prioriteta područja poboljšanja turističkoga opskrbnog lanca (smještaj, prijevoz, druge usluge i aktivnosti), među kojima valja izdvojiti mogućnosti poboljšanja na razini ponuđača smještaja te prometa<sup>266</sup>, u funkciji održivosti lanca opskrbe turističkim proizvodom.

Na stvaranje određenog opskrbnog lanca odražava se kompleksnost poslovnih procesa, koje povezuje, stoga je potrebno napredno logističko modeliranje poslovanja i upravljanje lancem na više razina, kako bi isti ostvario svoju funkciju. Mnogi autori vode se za pristupom *dizajniranju i upravljanju opskrbnim lancem*, koji se bazira na razinama odlučivanja u poduzeću—strateškoj, taktičkoj i operativnoj. Većina problema opskrbnih lanaca je strateške naravi (prognoziranje potražnje, strateška partnerstva, razvoj novih proizvoda, outsourcing, izbor dobavljača, određivanje cijena) (Zhang, Song i Huang op.cit., 346). Ipak, nije moguće zanemariti taktičku i operativnu razinu odlučivanja, budući također determiniraju efektivnost i efikasnost opskrbnog lanca.

#### 6.1.2.2. *Zadovoljstvo korisnika logističke usluge*

Srž upravljanja opskrbnim lancem čini usklađivanje ponude s potražnjom. *Kvaliteta logističke usluge (Logistic Service Quality)* proizlazi iz procesa prilagođenog zahtjevima i potrebama ciljnog segmenta, efektivnog i efikasnog (Mentzer, Flint i Hult op.cit.).

---

<sup>262</sup> Dijeljenje informacija je sredstvo koordinacije i decentralizacije odlučivanja turističkog opskrbnog lanca.

<sup>263</sup> Unutar TSC-a se dijele informacije o prodaji, prognozama poslovanja, planovima, kapacitetu, prodanim aranžmanima, klijentima te informacije i znanja o tržištima, tehnologiji, logistici, organizaciji i troškovima (ibid., 57-58). Kompjuterski rezervacijski sustavi (CRS), globalni distribucijski sustavi (GDS) i Internet su tehnologije dijeljenja informacija unutar turističkog opskrbnog lanca (ibid., 61-62).

<sup>264</sup> Hotelijerstvo profitira od implementacije ICT, što se očituje kroz: poboljšano upravljanje kapacitetom i učinkovitost, unaprijeđenu kontrolu zaliha i slobodnog kapaciteta, informaciju o raspoloživom prihvatnom kapacitetu u stvarnom vremenu, bolji menadžment baza podataka, istraživanje tržišta i planiranje, mogućnost evidentiranja ponovnih/stalnih gostiju, te poboljšano praćenje rada putničkih agencija i isplate provizije (Buhalis 2003 citirano u Song op.cit., 170).

<sup>265</sup> Održivo upravljanje opskrbnim lancem (*Sustainable Supply Chain Management*) uključuje politiku nabave i praksu poslovnih subjekata, kojima se turističkoj destinaciji omogućava održivi razvoj (Font, i dr. 2008). Održivost u turizmu ovisi o snazi povezanosti ponude i potražnje te implicira upravljanje ekološkim, socio-ekonomskim i kulturnim pitanjima duž lanca.

<sup>266</sup> Dimenzije unapređenja održivosti su: ekološka održivost poslovanja, upravljanje otpadom i energijom, uvjeti rada, obuka zaposlenih, zapošljavanje lokalnog stanovništva, veza s lokalnim dobavljačima, marketing društveno i ekološki održivih turističkih aranžmana.

*Segmenti kvalitete logističke usluge* su: kvaliteta kontakta s osobljem, količina ispunjenih narudžbi, kvaliteta informacija, procedure naručivanja, točnost narudžbi, stanje narudžbi, kvaliteta narudžbi, upravljanje nepodudarnostima narudžbi i pravovremenost (ibid., 97). Ti su segmenti u odnosu međusobne povezanosti, svaki mora imati vrijednost za proces u smislu pouzdanosti, a naglasak na pojedini segment ovisi o ciljnoj skupni korisnika ishoda procesa. *Komponente kvalitete proizvoda TSC-a* su: prepoznatljivost, opipljivost, pouzdanost, pravovremenost, kompetencije, ljubaznost, vjerodostojnost, pristupačnost, komunikacija, sigurnost i razumijevanje turista (Zeithaml i drugi 1990 citirano u Song op.cit., 155).

Zadovoljstvo turista kao razliku između percipirane i dobivene vrijednosti je također moguće prikazati odnosom percipirane kvalitete i potreba, želja i očekivanja (ibid., 156):

$$\text{zadovoljstvo korisnika usluge} = \frac{\text{percipirana kvaliteta}}{\text{potrebe, želje, očekivanja}}$$

Rezultat veći od jedan odražava nadmašena očekivanja, a manji podbačaj opskrbnog lanca i jaz očekivane i pružene kvalitete. Mogući *jaz* u uslugama, koje izlaze iz TSC-a nastaje zbog više razloga i ima nekoliko pojavnih oblika: nerazumijevanje očekivanja turista od proizvoda, pogreške u komuniciranju karakteristika proizvoda potražnji, razlike planirano–proizvedeno, neučinkovita komunikacija u lancu i s turistima, te razlika percepcije isporučenog (ponuda) i primljenog (potražnja) (ibid., 153-154; Gourdin op.cit., 251). Izazov za logističkoga menadžera je minimizirati jaz u kvaliteti usluga razumijevanjem potreba potražnje, zadovoljavanjem tih potreba uslugom boljih karakteristika od konkurencije te stalnim praćenjem zadovoljstva korisnika usluga, kako bi se korektivne akcije u procesu primijenile na prvi signal s tržišta.

Zadovoljstvo turista ovisi o čimbenicima koji: (1) zadovoljavaju minimalne zahtjeve potražnje (nezadovoljstvo ako nisu isporučeni, ali ne uzrokuju zadovoljstvo ako jesu), (2) vode zadovoljstvu, ako su ispunjeni ili nadmašeni, te (3) povećavaju zadovoljstvo ako postoje, ali ne uzrokuju nezadovoljstvo ako nisu prisutni<sup>267</sup>.

Coyle, Bardi i Langley (1996, 537 citirano u Gourdin op.cit., 253) svode implementaciju kvalitete u organizaciji na nekoliko faza integracije u proces vođen zahtjevima potražnje (kvaliteta kontrole, osiguranje/ jamstvo kvalitete, upravljanje ukupnom kvalitetom i vrijednost za korisnika). Iz njihova pristupa je moguće derivirati *šest faza logističkoga procesa kvalitete*: (1) organizacijska predanost, (2) razumijevanje potreba i zahtjeva potražnje, (3) mjerenje uspješnosti, (4) razvoj strategije kvalitete, (5) implementacija procesa kvalitete, i (6) kontinuirano unapređivanje procesa. Kvaliteta usluge određuje poziciju pružatelja na tržištu, a vrednuje se s aspekta njezina korisnika.

### 6.1.2.3. Konkurentnost opskrbnoga lanca u turizmu

Paralelno stvaranju turističkih proizvoda na razini opskrbnog lanca, i konkurentnost na tržištu se sagledava na razini rivalskih lanaca, koji ciljaju iste resurse, tržišta ili profit (Song op.cit., 65)<sup>268</sup>. Intenzitet i odrednice rivalstva unutar turističkoga tržišta ponude ovise o stanju na tržištu, iz kojeg proizlaze ponašanje konkurenata i strateški pristup konkurentskoj borbi (minimizacija operativnih troškova, diferencijacija proizvoda ili fokus na grupu korisnika ili geografsko područje), ali i razine vertikalne ili horizontalne integracije s partnerima na tržištu.

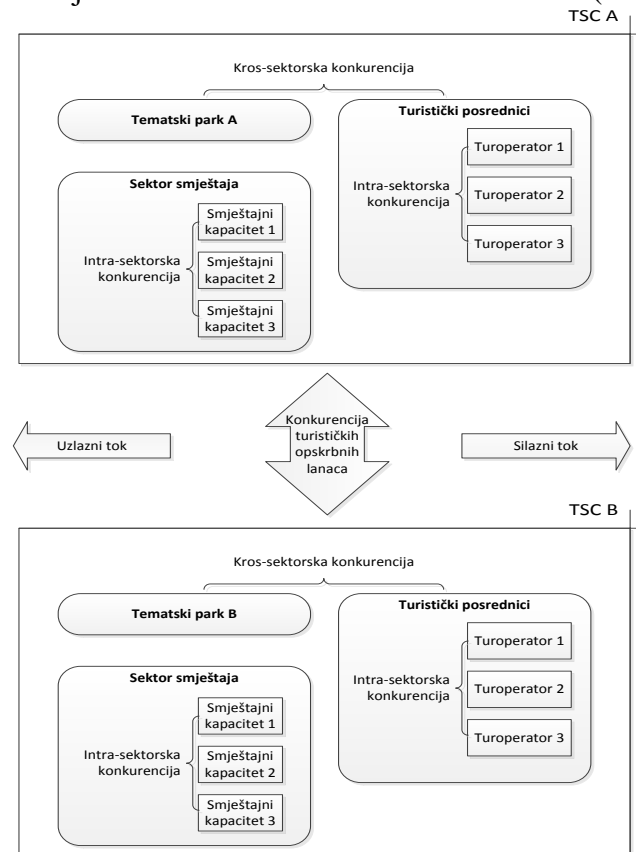
Konkurentska borba turističkih opskrbnih lanaca prepoznaje hijerarhiju rivalskih odnosa na području jedne turističke destinacije, kako slijedi:

<sup>267</sup> Redom, to su *osnovni čimbenici*, *čimbenici izvedbe* i *čimbenici uzbuđenja* (Fuchs i Weiermair 2003 citirano u Song op.cit., 156).

<sup>268</sup> Prema tome, ponašanje konkurencije je direktna, supstitucijska ili budžetska konkurentnost (ibid., 66-67).

- *intra-sektorska*, horizontalna konkurencija među ponuđačima iste vrste usluga unutar jednog sektora ponude (npr. ponuđači smještaja);
- *inter-sektorska*, vertikalna konkurencija na istoj razini integracije opskrbnog lanca (npr. hotel, restoran i ponuđači biciklističkih izleta u destinaciji, koji se natječu za isti iznos raspoložive turističke potrošnje);
- *kros-sektorska*, konkurencija među različitim sektorima usluga na različitim razinama opskrbnog lanca (na primjer, konkurencija hotela i turoperatora);
- konkurencija *na razini lanca*, između dvaju ili više turističkih opskrbnih lanaca, koji nude supstitutivne aranžmane istom ciljnom tržištu.

Navedena podjela stavlja u odnos razine konkurentnosti TSC-a (slika 31).



**Slika 31. Dva konkurentna turistička opskrbna lanca u destinaciji** (Song 2012, 87, Figure 5.1.)

Moguće je zaključiti da je logistički menadžment TSC-a faktor razlikovanja i ostvarivanja konkurentne prednosti. Isporuka vrijednosti kupcu i zadržavanje njegove odanosti proizlaze iz boljih performansi jednog TSC-a u odnosu na rivalske lance, odnosno iz strateške važnosti menadžmenta TSC-a, koji je nemoguće potpuno kopirati. Znanje o korisnicima usluga, njihovom ponašanju i preferencijama, zatim dvosmjerna interakcija ponude s potražnjom, te personalizacija i individualizacija proizvoda kako bi turistu pružili vrijednost koju traži, odlika je efektivnog i efikasnog TSCM-a, čiji je integralni dio CRM.

Christopher (2011, 23-24) ističe  $4R^{269}$  kao *odlike opskrbnih lanaca na tržištu na kojem se konkurentna bitka odvija među lancima*, kako slijedi:

- sposobnost odgovora na zahtjeve korisnika u što kraćem vremenu, poznavanje ciljnog tržišta i oslušivanje da bi organizacija bila više vođena potražnjom nego prognozama;
- pouzdanost opskrbnog lanca proizlazi iz standardiziranih procesa i paralelnog smanjenja varijabilnosti;

<sup>269</sup> Prijemljivost (*responsiveness*), pouzdanost (*reliability*), otpornost (*resilience*), veze i odnosi (*relationships*).

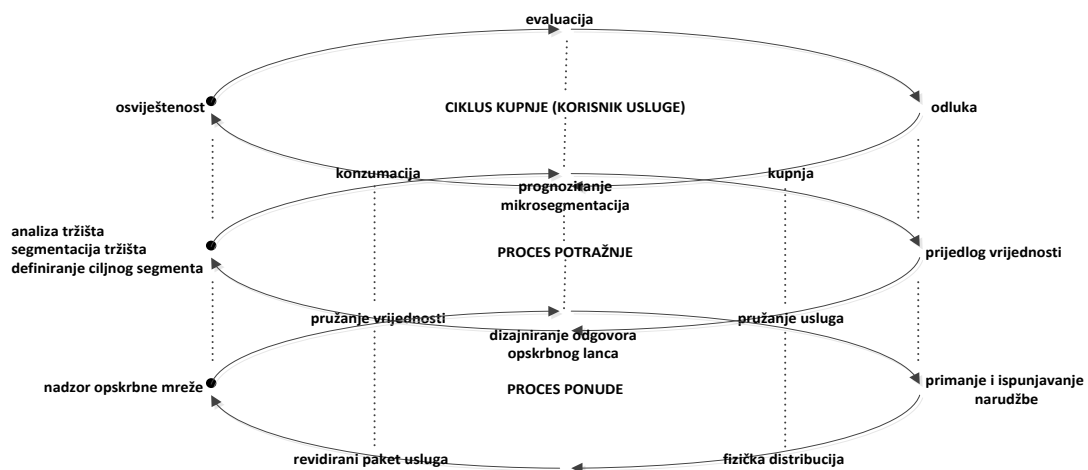
- otpornost na promjene ili sposobnost nošenja s mijenjajućim i nesigurnim okruženjem, upravljanje kritičnim vezama i čvorovima u logističkoj mreži;
- povezivanje partnera u lancu različitim oblicima partnerstava i stabilnost tih odnosa, koji se odražavaju na dijeljenje resursa, uspjeha i rizika.

Zajedno s eksternom integracijom koju rivalstvo među TSC-ima nameće, interna optimizacija procesa predstavlja integraciju o kojoj ovisi posljednja faza ostvarivanja ciljeva opskrbnog lanca i kvaliteta hotelskoga proizvoda isporučena gostu, koji je istu rezervirao (često i platio) bez stvarnog fizičkog doticaja. Rivalstvo u uslužnom sektoru zahtjeva realizaciju procesa na najbolji mogući način, što znači da opskrbni lanci odgovaraju na impulse s tržišta potražnje.

### 6.1.3. Potražnjom upravljani logistički lanci: dimenzije koncepta DCM

DCM je moguće shvatiti kao evoluciju opskrbnih lanaca, budući da proces okreće naglavce i započinje s potrebama i zahtjevima krajnjeg korisnika usluga, zbog čega je naglašena važnost marketinga. Koncept DCM posebno je primjeren pri proizvodnji usluga, s obzirom da poštuje specifičan redoslijed funkcija u poslovnom procesu (prodaja pa onda proizvodnja). Juttner, Christopher i Baker (2007) DCM promatraju kao poslovni model, koji objedinjuje snage SCM-a i marketinga<sup>270</sup> pri ostvarivanju zadovoljstva različitih segmenata tržišta. U turizmu koncept DCM-a dodatno valorizira logistiku u poslovanju, nadograđujući postojeće logističke mreže orijentacijom na turista i komponentom odnosa s klijentima.

SCM i marketing eliminiraju međusobne nedostatke, stoga zajedno dva segmenta DCM-a utječu na profitabilnost poslovnog subjekta, ovisno o razini integracije<sup>271</sup>. DCM je sposoban nadići fokus na isključivo marketing (manjak snage opskrbnog lanca u takvom odnosu vodi podbačaju/prebačaju proizvodnje, visokim troškovima i sporoj isporuci, gubitku kredibiliteta), odnosno eliminirati konsekvence isključivog fokusa na SCM (nedostatak diferencijacije proizvodnog programa, nedostatak doticaja s potražnjom, suboptimalni razvoj proizvoda ili usluga, neučinkovita isporuka,). Model DCM-a je moguće prikazati slikom (slika 32).



Slika 32. Integracija procesa potražnje i ponude (Juttner, Christopher i Baker 2007, 384, Figure 3)

<sup>270</sup> Efikasnost SCM-a smanjuje količinu resursa potrebnih za željenu razinu usluga korisnicima, pri čemu: (a) „mršavi“ (*lean*) lanci opskrbe se baziraju na pristupu „učiniti više s manje“ i uspješni su na tržištima predvidive potražnje, sposobni su zadovoljiti velike količine potražnje upravljanjem zalihama i *just in time* proizvodnjom, uz uski spektar proizvoda; (b) agilni (*agile*) lanci opskrbe su primjereniji za turizam. Marketing omogućava razumijevanjem motiva, koji pokreću korisnike usluga, njihovu percepciju vrijednosti te segmentaciju tržišta i promociju (prilagođeno prema Juttner, Christopher i Baker op.cit., 379).

<sup>271</sup> Visoka razina integracije je osnova diferencijacije procesa i outputa te omogućava zadovoljavanje specifičnih, diferenciranih potreba korisnika usluga, diferenciranjem opskrbnih lanaca u odgovoru na zahtjeve potražnje.

Prikazane su razine vertikalno međusobno zavisne te je prva preduvjet za drugu, a druga, odnosno prve dvije, za treću dimenziju DCM-a. Te su tri dimenzije ili osi:

1. *proces* ili upravljanje integracijom procesa ponude i potražnje,
2. *struktura* ili upravljanje konfiguracijom integriranih procesa ponude i potražnje sa segmentima korisnika,
3. *društvene interakcije* ili upravljanje funkcionalnošću odnosa između polova u sinergiji (SCM-a i marketinga).

Integracija je održiva zahvaljujući menadžmentu, specifičnim sposobnostima organizacije i/li tehnologiji (Juttner, Christopher i Baker op.cit., 384), a počinje i završava s kupcem te se zasniva na informacijama, koje kolaju među razinama.

#### 6.1.3.1. Upravljanje integracijom procesa ponude i potražnje

Važna pretpostavka funkcioniranja modela DCM-a je suradnja dviju strana tržišta. Preduvjeti integracije su procesna organizacija zasnovana u organizacijskoj kulturi, te implementacija ICT, koja omogućava preciznije prognoziranje, raspoređivanje narudžbi i segmentaciju tržišta (ibid., 383). Integracija ključnih poslovnih procesa svake pojedine organizacije obuhvaćene lancem, te između organizacija, koje čine karike lanca je prva pretpostavka transformacije lanca opskrbe prema inoviranom logističkom konceptu upravljanja. Svi se autori u području logistike ne slažu s integracijom procesa. Mentzer, Flint i Hult (op.cit.) predlažu da se isti promatraju s aspekta mogućnosti koordinacije – interne i duž lanca.

Procesna integracija (fuzija) ponude i potražnje uključuje sve aktivnosti dvaju procesa ili: potrošačev ciklus kupnje (svijest o usluzi, evaluacija, odluka, kupnja, konzumacija), proces potražnje (analiza tržišta, makro-segmentacija, definiranje ciljnog tržišta, prognoza, mikro-segmentacija, definiranje vrijednosti, isporuka/pružanje usluga, pružanje vrijednosti, interna potražnja, prodaja dobara povoljnije za prodavatelja (*upselling offerings*)) te proces ponude (praćenje mreže opskrbe, dizajniranje lanca opskrbe i odgovora istog, prijedlog paketa usluga, primanje narudžbe, ispunjavanje narudžbe, usluge fizičke distribucije, revidiranje predloženog paketa usluga), kao što je vidljivo iz slike.

Integracija znači da su aktivnosti najvišeg sloja okidač za aktivnosti u procesu potražnje, te ih pokreću k aktivnostima procesa ponude<sup>272</sup>. Cilj integracije procesa, kako predloženo, je osigurati profitabilno poslovanje, kroz diferencirane mogućnosti opskrbnih lanaca.

#### 6.1.3.2. Upravljanje konfiguracijom integriranih procesa ponude i potražnje sa segmentima korisnika

S logističkoga je aspekta pojam konfiguracije istovjetan pojmu dizajna logističkih lanaca, kako ga literatura prepoznaje. Sukladno tome, moguće je zaključiti kako je fokus druge dimenzije modela DCM na dizajniranju opskrbnih lanaca prema specifičnim potrebama ciljnog tržišta (*market specific supply chains*). Konfiguracija procesa proizlazi iz strukture sustava, što je moguće uvidjeti s obzirom na istaknuti model.

Upravljanje konfiguracijom lanca potražnje pretpostavlja strateške odluke o broju tržišnih segmenata, koje pružatelj usluga može zadovoljiti diferenciranim opskrbnim lancima, jednako na razini organizacije kao i na razini lanca. Fleksibilnost na promjene u potražnji i brzina odgovora na dinamiku ciljnog tržišta proizlaze iz percepcije kategorije vrijednosti za kupca i

---

<sup>272</sup> *Svijest kupca o proizvodu* ili prepoznavanje vlastite potrebe za istim, pokreće procese stvaranja vrijednosti, koji odražavaju aktivnosti poput analize tržišta, makro-segmentacije i definiranja ciljnog tržišta na razini potražnje te praćenje mreže opskrbe na razini ponude u odnosu na tržišne informacije proizišle iz procesa potražnje. Ciklus na razini kupca nastavlja se kroz *evaluaciju, donošenje odluke, kupnju i konzumaciju*.



promjenjivosti iste pod utjecajem različitih faktora. Sposobnost dizajniranja opskrbnih lanaca prema potrebama ciljnog tržišta implicira konstantne strukturne promjene opskrbnog lanca.

DCM povezuje vrijednost eksterne i interne komponente procesa zahvaljujući prikupljanju informacija i pretvaranju istih u znanje o promjenama u potrebama ciljnog tržišta.

### 6.1.3.3. Upravljanje funkcionalnošću odnosa SCM-a i marketinga

Sukladno odnosu vertikalne zavisnosti, *društvene interakcije* proizlaze iz integracije procesa na prvoj, i upravljanja tom konfiguracijom prema specifičnim potrebama tržišta na drugoj razini. Funkcionalnost odnosa (uspjeh procesa) primarno ovisi o razmjeni informacija kroz razine DCM-a. Evidentno se informacije potrebne SCM-u i marketingu razlikuju, jednako kao i ciljevi i indikatori mjerenja uspješnosti, no obje su komponente koncepta u stanju međusobno komunicirati podatke<sup>273</sup>, koji se mogu pokazati presudnima u brzini i kvaliteti odgovora na tržišne potrebe, odnosno ostvarenju ciljeva.

Povezivanjem dviju komponenti modela funkcionalnost procesa očituje se kroz povoljnije indikatore mjerenja uspješnosti (npr. vrijednost i obrtaj zaliha, kontrola troškova, smanjenje zaliha, tržišni udio, prihod od prodaje, bruto dobit, diversifikacija). Kros-funkcijska suradnja, koja se bazira na razmjeni informacija između sudionika procesa, potiče se internim sustavom evaluacije i nagrađivanja u poduzeću. Intra-organizacijska interakcija neizostavno evoluirala u inter-organizacijsku suradnju prema ostvarenju zajedničkog cilja, što je u turizmu zadovoljstvo turista, koji koristi heterogeni turistički proizvod.

Kroz integraciju triju razina koje čine funkcionalni koncept DCM-a, isti ukazuje da logistika prati potrebe ljudske djelatnosti i sposobna je adresirati output proizvodnog procesa, neovisno o njegovu karakteru, ostvarujući sve koristi od implementacije iste na kvalitetu procesa i ishoda.

Neovisno o točki gledišta na logistički lanac – promatran kao opskrbni, distribucijski ili lanac vrijednosti, isti zahtijeva neprekinuti tok tokova procesom, za koji su nužni kvalitetni odnosi s vanjskim okruženjem. Interna optimizacija procesa je preduvjet optimalne integracije lanca stoga je nužna primjena logistike, kao dijela procesa upravljanja opskrbnim lancem koji planira, koordinira, implementira i nadzire proces unutar organizacijskog okruženja. Logistika hotelske ponude nije iznimka.

## 6.2. Logistika hotelske ponude

Hotelsku ponudu moguće je u najužem smislu smatrati sinonimom hotelskoga proizvoda – heterogenog karaktera, s obzirom da isti sačinjavaju materijalne i nematerijalne komponente ili skup usluga<sup>274</sup> kojima se zadovoljavaju potrebe hotelskoga gosta, stvaranjem kvalitete i vrijednosti prema percepciji gosta, opravdavajući na taj način njegovo povjerenje. Primarni cilj logistike u svakoj organizaciji je potpora ostvarivanju ciljeva postavljenih u odnosu na potražnju.

---

<sup>273</sup> Marketing raspolaže informacijama o: novom tržištu potražnje, potrebi za inoviranjem ili novim proizvodima, planiranim promocijama, karakteristikama ciljnih segmenata tržišta, povratnim informacijama o pruženoj usluzi te realizaciji isporuke kupcu, koje su izuzetno vrijedne pri optimizaciji procesa proizvodnje (Juttner, Christopher i Baker op.cit., 388). S druge strane, SCM marketingu komunicira informacije o kretanju isporučenih dobara, kapacitetu distribucijskih kanala i troškovima prijevoza/prijenosa, skladištenja i držanja zaliha.

<sup>274</sup> Hotelski proizvod čine osnovne usluge (smještaj, prehrana i piće) te dopunske ili ostale usluge (one evidentirane i naplaćene, te one, koje se ne evidentiraju i dio su druge usluge), kako to navode Cerović, Pavia i Galičić (op.cit., 55). Hotelski proizvod objedinjava sve što hotel nudi na turističkom tržištu.

Za ostvarivanje usluge logistici su potrebne informacije o razini usluga i kompetencijama koje treba ostvariti, o uspješnosti konkurenata u usluzi korisnicima, o uspješnosti organizacije u odnosu na konkurenciju i izvedbi u ključnim područjima usluge korisniku (Lambert, Stock i Ellram op.cit., 24). Logistička strategija određuje logistički doprinos ciljevima organizacije, a ista mora biti usklađena sa strukturom sustava u pitanju.

Poglavljem se analiziraju svi aspekti odnosa logistike u hotelu, počevši od definiranja uloge logistike u organizaciji poslovanja hotela, preko identifikacije logističkoga procesa i tokova, koje stvaranje hotelskoga proizvoda implicira, sve do integrirajućeg karaktera logistike u povezivanju funkcija i aktivnosti hotela u cjeloviti koordinirani proces.

### 6.2.1. Logistika u organizaciji hotela

U organizaciji hotela evidentni su višestruki procesi različitih razina i važnosti, a svi su usmjereni prema istom cilju – proizvodnji kvalitetnog hotelskoga proizvoda uz nadzor nad troškovima. Zadovoljstvo gosta proizvodom nije ostvarivo u izolaciji, već logistički sustav organizacije i njegovi podsustavi trebaju biti dio konkurentnog partnerstva<sup>275</sup>.

Integracija procesa i stvaranje konkurentskih prednosti u odnosu na druge lance – druge virtualne strukture na razini kojih se realizira konkurentska bitka treba njegovanje ključnih aktivnosti stvaranja vrijednosti (i eksternalizacije ostalih), umreženo znanje i potenciranu sposobnost inoviranja.

#### 6.2.1.1. Logistički menadžment i organizacija hotelskoga poslovanja

Kronologija razvoja organizacijske teorije pokazuje da ne postoji jedinstveni oblik strukture, koji odgovara organizacijama bez obzira na djelatnost, već posebnosti poslovanja i ciljanog outputa uvjetuju mogućnost optimizacije organizacijske strukture. „Novije“ teorije uključuju projektnu, procesnu (Stipanović 2006, 70-71) i mrežnu (virtualnu) organizacijsku strukturu<sup>276</sup> (Sikavica 2011; Murphy Jr i Wood 2011), koje neki autori zagovaraju kao rješenja za hotelska poduzeća, suočena s razvojem konkurenata i potrebom transformacije u aktivne tržišne sudionike. Rigidna organizacijska struktura je značajna prepreka implementaciji logističkoga koncepta u organizaciju<sup>277</sup>. Osnovu integriranog upravljanja opskrbnim lancem u organizaciji čini sustavni pristup koordinaciji materijalnih tokova i tokova informacija, pri čemu je svaka faza procesa usmjerena na kupca i predmet optimizacije. Procesna organizacija se ističe kao mogućnost, budući klasičnoj strukturi omogućava fleksibilnost i decentralizaciju upravljanja, naglašava orijentaciju na učinkovito upravljanje temeljnim poslovnim procesom – kros-funkcijski i kros-organizacijski.

Murphy Jr i Wood (op.cit., 76) smatraju da mrežna organizacija omogućava realizaciju procesa koji predstavlja opskrbni lanac, budući je mrežna struktura adaptabilna i fleksibilna s

<sup>275</sup> Tri su determinante izvedbe turističkog opskrbnog lanca: (1) članstvo u lancu, odnosno međusobni odnosi članova, (2) preferencije ciljnog tržišta ili supstitutivnost proizvoda lanca onime konkurencije, i (3) integracija lanca opskrbe, na razini članova, aktivnosti, funkcija i procesa (Song op.cit., 85).

<sup>276</sup> Evidentno rušenje organizacijskih granica te fleksibilnost i prijemljivost u odnosu na dinamiku i složenost okruženja rezultiraju unapređenjem procesne organizacije prema mrežnoj i/ili virtualnoj. Navedeni se oblici odlikuju eliminacijom nepotrebnih hijerarhijskih razina, ovlašćivanjem ili opunomoćenjem zaposlenih i spuštanjem odlučivanja na niže razine, intenzivnim komuniciranjem unutar strukture, inovacijom i kreativnošću zaposlenih, kulturom učenja i znanja, te primjenom suvremenih informacijskih tehnologija i odlikama ostalih novijih strateških usmjerenja (Stipanović, poglavlje 10) poslovnih subjekata u turizmu.

<sup>277</sup> Christopher (op.cit., 230-232) identificira: (1) gomilanje zaliha na dodiru funkcija, (2) nemogućnost mjerenja troška na razini procesa, (3) granice funkcija fragmentiraju proces usmjeren na zadovoljstvo korisnika, (4) aktivnosti se odvijaju sekvencijalno, a mogle bi paralelno, što utječe na trajanje procesuiranja narudžbe.

logističkoga stajališta (ibid.). Za razliku od procesne organizacijske strukture, koja je uža u obuhvatu i proces sagledava ograničen na poduzeće, SCM izlazi iz organizacijskih granica, fokusiran na informacijske i materijalne tokove u proizvodnji logističkoga proizvoda što podupire tezu o prikladnosti mrežne strukture. U oba slučaja (procesna i mrežna organizacija), izostanak separacije funkcija omogućava integraciju logističkih funkcija u jedinstveni proces oblikovan, vođen i transformiran na temelju pokazatelja uspješnosti procesa kao cjeline.

*Izazovi organizacije u odnosu na logistiku* su brojni (uključenost logistike u organizacijsku strategiju i proces strateškog planiranja, standardizacija kvalitete, upravljanje zalihama, efikasni odgovor potražnji, funkcionalni logistički informacijski sustavi, eksternalizacija, partnerstva, praćenje tehnološkog napretka, društvena i ekološka odgovornost (Lambert, Stock i Ellram op.cit., 25), a praćenje učinaka logistike u organizaciji preporuča se utemeljiti na *listi uravnoteženih pokazatelja* (BSC<sup>278</sup>) vezanim uz procesni menadžment (Lambert, Stock i Ellram 1998; Christopher 2011; Murphy Jr i Wood 2011). BSC se bazira na holističkom pristupu te utjecaj logistike na poslovanje sagledava formirajući *listu logističkih pokazatelja učinkovitosti*<sup>279</sup>. Svaka organizacija ima svoju inačicu BSC-a, odnosno, unutar svake od navedenih perspektiva razvija vlastiti sustav pokazatelja, u skladu s ciljevima.

Osnova upravljanja procesima hotela prema postavljenim ciljevima sustava, jest usklađivanje i koordinacija logističkih aktivnosti, odnosno funkcija, koje iz njih proizlaze. *Logistika hotelske ponude* podrazumijeva izjednačavanje upravljanja procesima hotela s upravljanjem logističkim procesima, odnosno sustava organizacijskog upravljanja hotelom s logističkim sustavom hotela. Procesne funkcije hotela – planiranje, primjena i kontrola (Pavia op.cit.) su jednake predmetu logističkoga menadžmenta, koji upravljanja procesom, nalazeći pritom uporište u adekvatnoj organizacijskoj strukturi i povezanosti svih funkcija organizacije.

Navedeno je moguće konkretizirati navođenjem funkcija logističkoga menadžmenta u turističkom poduzeću, čime se povlači paralela s organizacijskim aspektom u hotelijerstvu, odnosno istaknutim procesnim funkcijama. Funkcije logističkoga menadžmenta u turističkom poduzeću Mrnjavac (2010) identificira kao:

- planiranje i strategija logističkih procesa u turizmu,
- organiziranje logističkih procesa u turizmu,
- upravljanje logističkim intelektualnim kapitalom, te
- kontrola i praćenje logističkih procesa.

Prema iskazanom, *logistički menadžment* je moguće definirati kao „dio procesa opskrbnog lanca koji planira, primjenjuje i kontrolira učinkovitost tokova i skladištenja dobara, usluga i pripadajućih informacija od početne“ ... „do završne točke“ ... „s ciljem zadovoljenja zahtjeva kupca“ (Stock i Lambert 2001 citirano u Mrnjavac 2010, 180). Navedeno potvrđuje povezanost logističkoga koncepta i organizacijske teorije, kojom su definirane procesne funkcije. Ne radi o alternativama – organizacijsko stajalište i aspekt logističkoga menadžmenta u poslovanju hotela su povezani sustavom hotelske logistike.

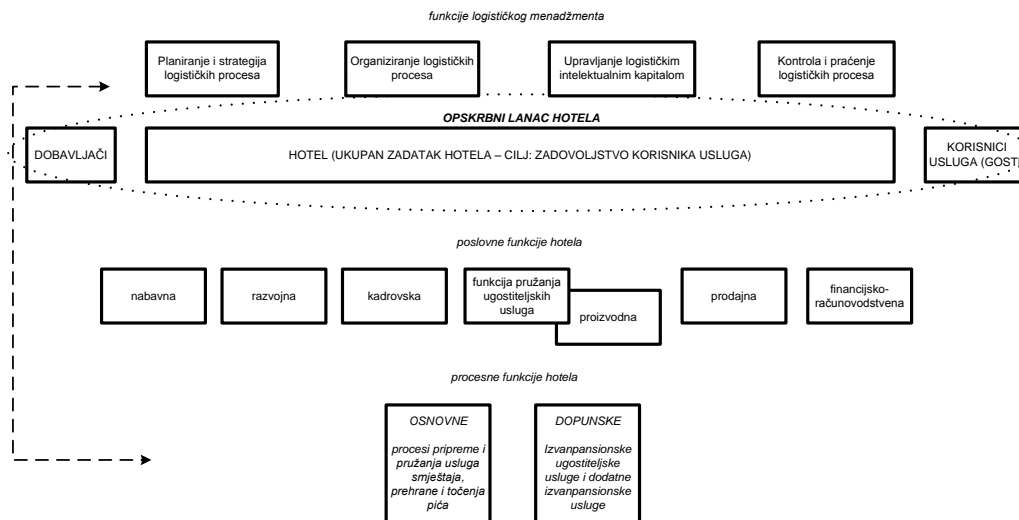
Stavljajući u odnos logistiku (upravljanje opskrbnim lancem) i organizaciju poslovnih subjekata jasno je da postoje poveznice. SCM širi raspon klasične organizacije poslovanja hotela k upravljanju tokovima i procesima u funkciji stvaranja zadovoljnog korisnika usluga,

---

<sup>278</sup> BSC omogućava vrednovanje izvan isključivo računovodstvenih kategorija (Murphy Jr i Wood op.cit., 69). Byers (2010) identificira BSC kao sustav pokazatelja izvedbe, čiji je cilj povezivanje strategije organizacije i operativnog dijela, pri čemu je fokus na četiri ključna područja: financije, kupci, procesi te učenje i inovacije.

<sup>279</sup> KPI se deriviraju iz strateških ciljeva te vežu na aktivnosti pet ključnih procesa opskrbnog lanca – „planiraj, nabavi, napravi, isporuči, povrat“ (*plan, source, make, deliver, return*), putem SCOR modela. Mjerljivim outputima se smatraju kvaliteta usluge, brzina (ušteda vremena), cijena (manji trošak) i blizina (bliskost veza i odnosa), a prema svakom od njih potrebno je razviti nekoliko pokazatelja (indikatora), kojima će se mjeriti i uspoređivati uspješnost implementacije logistike.

omogućavajući utjecaj i nadzor nad ključnim aspektima od dobavljača, preko proizvodnje do krajnjeg korisnika (gosta). Primjena logističkoga koncepta SCM ne mijenja postojeću strukturu organizacije, već istu nastoji valorizirati učinkovitim povezivanjem svih dijelova (funkcija organizacije). Veza logističkoga menadžmenta i organizacije u odnosu na realizaciju ukupnog zadatka ili središnjeg procesa hotela prikazana je slikom (slika 33).



**Slika 33. Povezanost organizacijskog i logističkoga sagledavanja poslovanja hotela** (izrada autorice)

Opskrbni lanac hotela povezuje osnovni zadatak hotela i glavni proces stvaranja hotelskoga proizvoda s ključnim dobavljačima s jedne strane i ključnim tržištima s druge. Organizacijsko tradicionalno stajalište o dekompoziciji poslovnog procesa hotela na poslovne funkcije, čini ih preduvjetom realiziranja hotelskoga proizvoda, odnosno zadovoljstva gosta istim, što je krajnji cilj svih procesa u hotelu. Dakle, organizacijsko i logističko uporište se utoliko preklapaju.

Da bi upravljanje lancem opskrbe turističkoga poduzeća bilo optimalno, potrebno je uvažiti logistički menadžment u unapređenju procesa pružanja usluga. Istaknute funkcije logističkoga menadžmenta je moguće povezati s procesnim funkcijama bilo koje organizacije<sup>280</sup>, a koje prožimaju svaku od poslovnih funkcija. Navedeno je prikazano isprekidanom linijom, a potvrđuje dubinu i kompleksnost veze logističkoga i organizacijskog stajališta u dizajniranju poslovanja hotela prema općem cilju.

Krajnji cilj upravljanja lancem opskrbe hotela i procesnog pristupa stvaranju hotelskoga proizvoda su istovjetni. Taj cilj uvjetuje optimizaciju. Primjena logistike u hotelu, odnosno logistički menadžment, generira koristi te olakšava poimanje i stvaranje vrijednosti za gosta. U srži menadžmenta logističkih procesa je inzistiranje na uspostavljanju formalne organizacije, kojom se povezuju sve poslovne funkcije, a koja je ujedno i osnova procesne orijentacije organizacije i menadžmenta iste, koja se na nju veže.

Sve navedeno bazira se na pretpostavkama da su poslovni procesi zapravo logistički procesi i da je menadžment poslovnih procesa blizak, ako ne istovjetan menadžmentu logističkih procesa. Dakle, pojmovi organizacije i logistike (upravljanja opskrbnim lancem) se u poslovanju hotela međusobno ne isključuju, ali se razlikuju u obuhvatu i fokusu.

<sup>280</sup> Definiranima kao planiranje (predviđanje poslovanja), izvođenje (organiziranje poslovanja, kadrovska osposobljavanje, financiranje poslovanja i razvoja, nabava imovine i robe, priprema objekata i soba, priprema jela i pića, promocija i prodaja proizvoda) i kontrola (praćenje poslovanja kroz odnos rezultata i ciljeva).

### 6.2.1.2. Eksterna integracija procesa pružanja hotelskih usluga

Eksterna integracija procesa (Waters op.cit., 41) je najviši oblik integracije, što s logističkoga gledišta znači da organizacije nadilaze vlastite granice i postaju integrirani dio opskrbnog lanca. Hoteli ostvaruju predloženu razinu integracije pri pozicioniranju na tržištu u kontekstu konkurentnog opskrbnog lanca. Eksternu integraciju hotela moguće je u najosnovnijem obliku prikazati kako slijedi (slika 34).



Slika 34. Logistika eksterne integracije (opskrbni lanac hotela) (izrada autorice)

Hotelska poduzeća iniciraju formiranje opskrbnih lanaca jer pouzdanost, fleksibilnost i stalno unapređivanje, koje omogućava opskrbi lanac baziran na povjerenju i dugoročnim odnosima, nije moguće postići bez povezanosti određenih poslovnih funkcija s partnerima, odnosno povezanosti inter-organizacijskog procesa. Tvrdnju podupire navođenje *koristi koje proizlaze iz eksterne integracije logistike*, a očituju se kao:

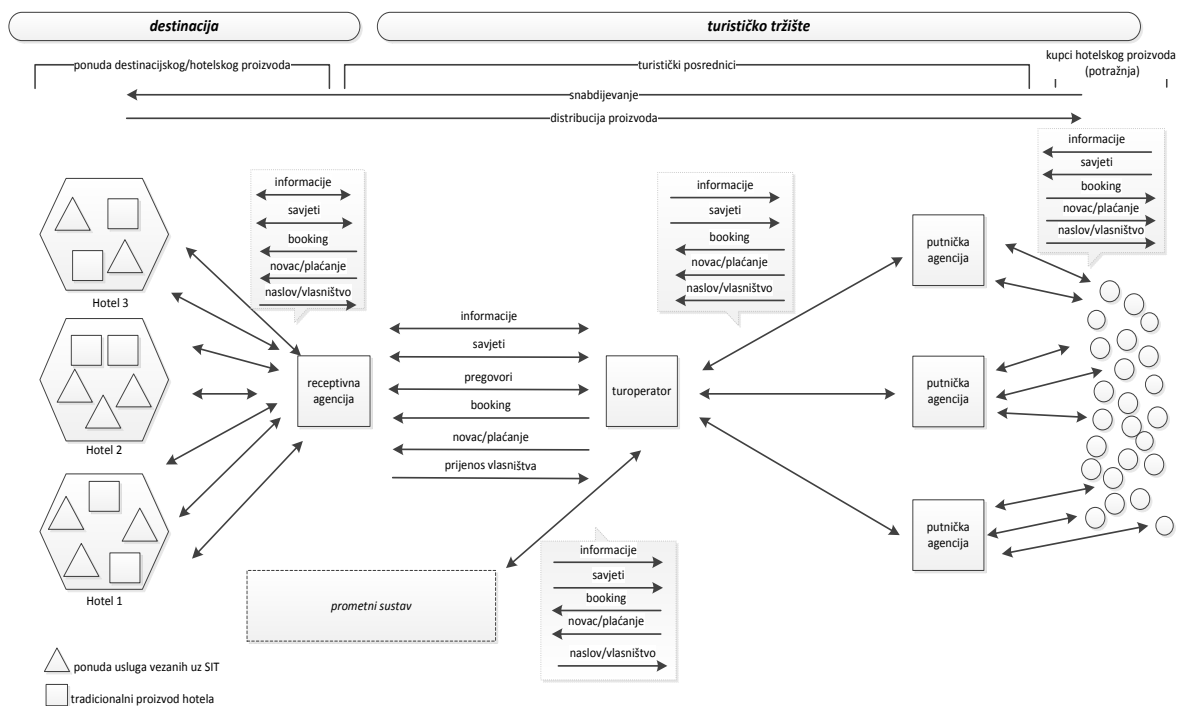
- suradnja među karikama lanca nije deklarativna, već dijele informacije i resurse,
- smanjenje troškova poslovanja, budući se eliminiraju aktivnosti, koje nisu ključne,
- unaprijeđene performanse (učinkovitost, planiranje, prognoziranje, korištenje resursa),
- unaprijeđeni materijalni tokovi, budući koordinacija duž lanca omogućava pouzdanije i brže kretanje istih,
- poboljšanja usluge za korisnike (skraćivanje vremena isporuke te individualizacija),
- povećana fleksibilnost, rastuća brzina reakcije na promjene u okruženju,
- standardizacija procesa, rutinirane procedure i smanjenje dupliranja duž lanca,
- garantirana kvaliteta proizvoda, utemeljena u programima upravljanja kvalitetom (Waters 2003, 42-43).

Menadžment opskrbnog lanca teži optimizaciji, stoga predstavljene koristi postavlja kao ciljeve, koje se nastoji ostvariti u najvećoj mogućoj mjeri. Uvažavajući kompleksnost lanaca u turizmu, upravljanje njima je upravljanje kontroliranim kaosom, pri čemu jedino efikasni i prilagodljivi menadžment lanca opskrbe ostvaruje cilj udruživanja. Eksterna integracija u hotelijerstvu je moguća ukoliko svi dionici profitiraju, razvijen je ravnopravni partnerski odnos, postoji povjerenje te otvorena i višekanalska komunikacija, informacije su dostupne i dijele se, kontrola nad procesom je zajednička, zajedničko je rješavanje problema koji utječu na kvalitetu outputa, suradnja je fleksibilna, a fokus na korisniku usluga (ibid.).

Eksternu integraciju na primjeru hotelskih opskrbnih lanaca moguće je prikazati kroz dio koji se odnosi na distribuciju hotelskoga proizvoda – dio opskrbnog lanca silazno od pozicije hotela prema kupcu (slika 35). Jednako tako eksterna se integracija odvija i u odnosima s dobavljačima, a te je odnose moguće prikazati prikazujući dio opskrbnog lanca uzlazno od pozicije hotela (slika 36). Dvama aspektima prikazuje se *cjelina opskrbnoga lanca hotela*.

#### 6.2.1.2.1. Distribucijski dio procesa opskrbnoga lanca hotela

Počevši od pozicije hotela u odnosu na postojeću i latentnu potražnju, distribuciju hotelskoga proizvoda je moguće prikazati kao na slici 35. Osim korištenja posrednika, distribucija hotela može se realizirati direktno, no zbog sagledavanja cijelog spektra mogućih odnosa, prikazane su sve razine opskrbnog lanca, u dijelu kojime se ostvaruje veza hotel – hotelski gost.



Slika 35. Distribucija hotelskoga proizvoda (prilagodba autorice)

Model je okvirno utemeljen na *modelu distribucije posredničkih proizvoda na turističkom tržištu* (Pearce 2008), ali je proces sa svojim funkcijama prilagođen potrebama modela distribucije hotelskoga proizvoda. Predmet opskrbnog lanca hotela je često manje opipljiv nego predmet opskrbnih lanaca u proizvodnim djelatnostima. Inputi raznih dobavljača prilagođeni su karakteru i potrebama hotelskoga proizvoda, koji ih integrira i na ugostiteljski način plasira na tržište, uz stručno osoblje i specifičnosti odnosa koji se realizira kroz dodanu vrijednost opipljivosti, a koje proizlaze iz načina i kvalitete pružanja usluga ili usluživanja.

Specifičnost distribucije hotelskoga proizvoda jest u različitom dosegu pojedinih tokova. Informacije dosežu pojedinog korisnika na „kraju“ lanca, prelazeći sve uobičajene posrednike i realizirajući komunikaciju s tržištem i stvaranje svijesti o proizvodu/podržavanje percepcije. Tokovi informacija ostvaruju i povratni tijek (komunikacija). Za razliku od njih, materijalni tokovi uslužnog opskrbnog lanca se konzumiraju lokalno, na izvoru ponude, a njihova je distribucija zapravo virtualna. Zbog toga, hotelski se proizvod „proizvodi“ povezivanjem informacijskih, materijalnih i drugih elemenata.

Različite funkcije distribucije (pružanje/prikupljanje informacija, pregovaranje, sortiranje/povezivanje, rezerviranje, plaćanja, prijenos vlasništva), se pokazuju ključnim mehanizmima procesa i eksplicitno ukazuju na razlike u vezama i odnosima pojedinih članova sekvencijalno povezanih lancem, odnosno razlike u njihovoj ulozi u lancu. Različite se funkcije izvode u različitom obimu između različitih članova lanca, ali i u različitim dijelovima lanca<sup>281</sup>.

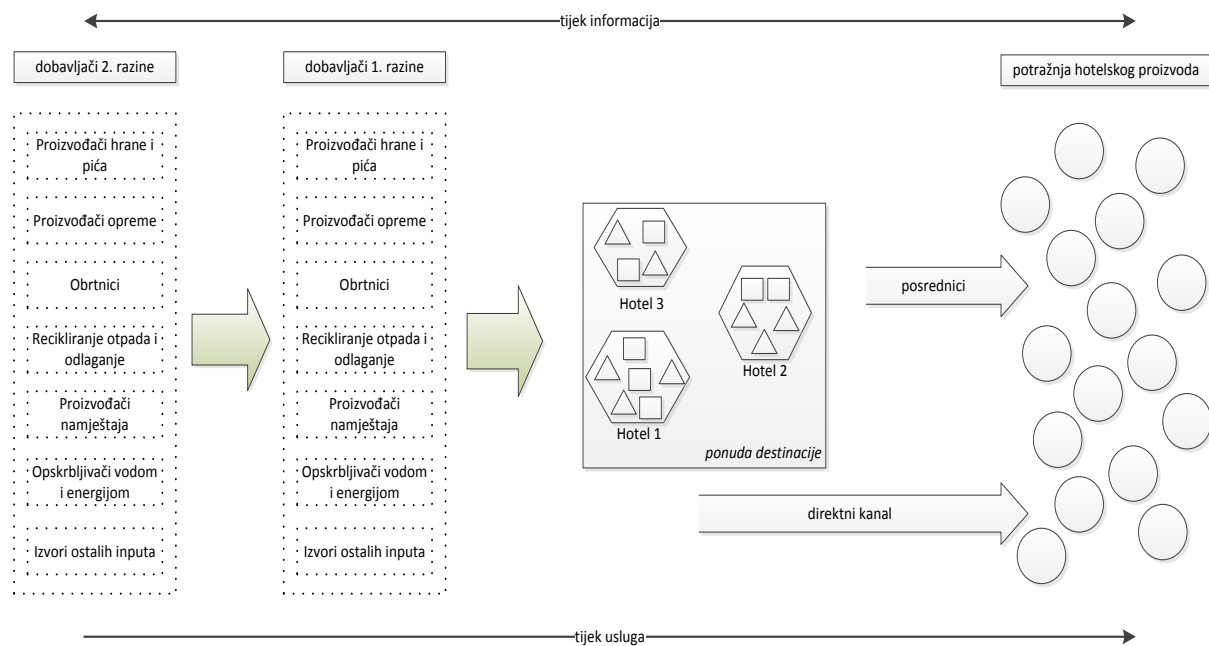
Očito je prikazani odnos moguće promatrati kao distribucijski, opskrbeni ili vrijednosni, ali uloga dionika se time ne mijenja: hotelski gosti su kupci proizvoda, hotel je ponuđač i prodaje proizvod, a posrednici imaju dvostruku ulogu – sortiraju i povezuju određene komponente u aranžmane, distribuiraju hotelski proizvod, te ga opskrbljuju određenim aspektima ponude ili bivaju opskrbljeni njime. Potražnja je koncentrirana u različitim posrednicima na turističkom tržištu te se disperzira prema različitim ponuđačima usluga (hotelima u ovom slučaju). U posrednicima se također koncentriraju proizvodi, čija se disperzija događa prema potražnji.

<sup>281</sup> Informacije i savjeti kreću se u oba smjera, rezervacije i plaćanja su jednosmjerni tokovi, suprotni od također jednosmjernog prijenosa vlasništva.

Posrednici biciklističkih hotela mogu biti i različita udruženja, koja omogućavaju zajednički marketing i u kojima je centralizirana prodaja.

#### 6.2.1.2.2. Snabdijevanje kao dio procesa opskrbnog lanca hotela

Kako bi hotelski proizvod bio odgovarajući potrebama tržišta, hoteli ostvaruju brojne eksterne odnose s dobavljačima ulaznih tokova (slika 36). Dobavljača može biti više, no obično se sagledavaju u dvije razine: (1) dobavljači, koji ostvaruju direktnu vezu s hotelom (dobavljači 1. razine), te (2) dobavljači dobavljača (dobavljači 2. razine).



**Slika 36. Opskrba hotela ulaznim tokovima od dobavljača** (izrada autorice)

S obzirom na različitost ulaznih tokova potrebnih za poslovanje hotela, nabava (kojoj je danas priznata strateška funkcija u organizaciji) je kroz svoje aktivnosti i zadatke fokusirana na optimizaciju odnosa s izabranim dobavljačima. Nabavljeni logistički tokovi transformiraju se kroz proces proizvodnje i/li pružanja ugostiteljskih usluga ili se prodaju u neizmijenjenom obliku. Dobavljači ne ostvaruju direktnu vezu s gostima, ali kvaliteta njihova outputa (hotelskoga inputa) determinira percepciju gosta i zadovoljstvo hotelskim proizvodom. Zbog toga, ali i zbog fleksibilnosti u poslovanju, pouzdanosti isporuke i povoljnijih odnosa, hoteli s ključnim dobavljačima nastoje ostvariti dugoročna strateška partnerstva.

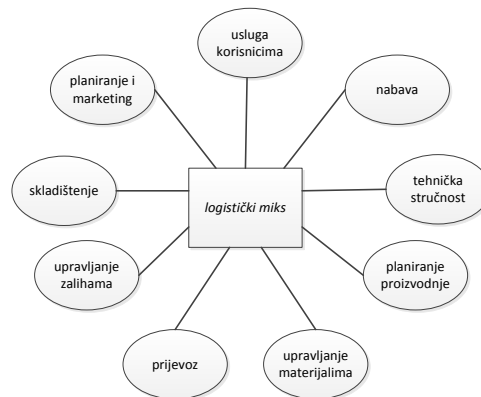
Opskrbljujući hotel, dobavljači su dio uslužnog opskrbnog lanca, kojime se proizvodi i usluge povezuju i plasiraju na turističko tržište, te na kraju prodaju hotelskim gostima, prilagođavajući se karakteristikama zahtjevima potražnje ili trendovima na turističkom tržištu. Specifičnosti pojedinog hotelskoga proizvoda proizlaze i iz odnosa s ponudom destinacije, kao sustava višeg reda, jedinstvenog komparativnim i konkurenstskim prednostima. Sudjelujući u ostvarivanju ciljeva centralne karike (hotela), svi članovi opskrbnog lanca ostvaruju i vlastite ciljeve. Uspjeh ovakvog partnerstva se ogleda kroz sposobnost generiranja vrijednosti za sve uključene (i stranu potražnje), te agilnost.

Definiranje i oblikovanje hotelske ponude cilja rezultirati valorizacijom proizvoda hotela na tržištu potražnje. Sukladno karakteristikama procesa proizvodnje, koji mora zadovoljiti materijalnu i nematerijalnu komponentu vrijednosti za gosta razlikuju se i logistički tokovi, kojima je potrebno upravljati, a time i poimanje logističkih lanaca. Implementacija koncepta SCM omogućava dobru povezanost organizacijskih dijelova, time brze i operabilne logističke tokove, koji su predmet logističkih lanaca. Primjena koncepta ima potencijal stvoriti dodanu

vrijednost za korisnika usluga, ostvarujući time konkurentsku prednost za centralnu organizaciju u opskrbnom lancu.

### 6.2.1.3. Hotelska logistika: integralna logistika

Logistički splet poslovnih funkcija u organizaciji omogućava menadžmentu koordinaciju svih aktivnosti, kojima sudjeluje u odnosima s eksternom okolinom (slika 37). Iako nije prilagođen hotelskom poslovanju, prikaz daje uvid u raznolikost orijentacije menadžmenta na funkcije i aktivnosti, koje nužno treba koordinirati u nastojanju da se ostvare postavljeni ciljevi.



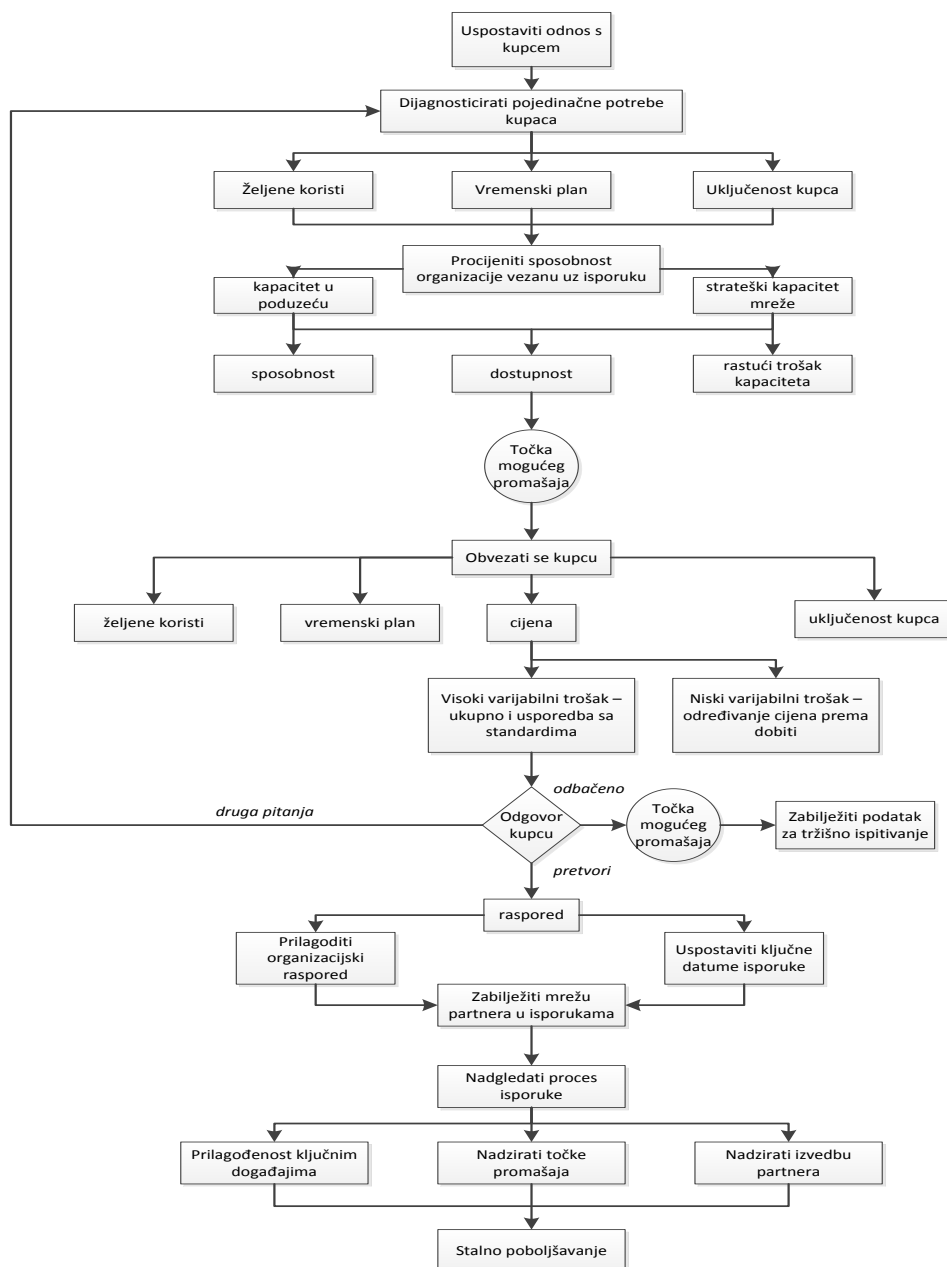
**Slika 37. Interni dio procesa ostvarivanja konkurentske prednosti** (prema Page 1999, 185, Figure 6.1)

Prikazivanjem funkcija logistike u organizaciji zaokružuje se *interno utemeljeni dio procesa ostvarivanja konkurentske prednosti*. Razvidno je fokus čitavog procesa, zbog kojeg logistika prožima sve aspekte poslovanja, na usluzi korisnicima<sup>282</sup>. Logika nalaže da se prvo primjenom sustavnog pristupa logističke aktivnosti integriraju u organizaciji (procesna orijentacija), a zatim je potrebno vlastiti logistički sustav (organizacije) integrirati u postojeći ili novi opskrbni lanac.

Proces stvaranja usluga korisnicima u turizmu podrazumijeva logističku potporu u pravovremenom odgovoru odgovarajućeg karaktera na zahtjeve potražnje. Logistika stvaranja usluga prepoznaje slijedeći model odgovora na potrebu za stvaranjem usluga, u kontekstu integralne logistike (slika 38).

<sup>282</sup> Usluga kupcima je primarna u uslužnom sektoru, a u trenutnom momentu razvoja se definira kao CSM (Song op.cit., 153). Koristi multimedijски instrumentarij (Internet, bežična komunikacija, sustavi prepoznavanja govora i različite aplikacije), u centralizaciji komunikacije s korisnicima, jednako kvalitetno ili kvalitetnije, a smanjeni su troškovi poslovanja.





**Slika 38. Proces stvaranja usluga uz logističku potporu procesu** (Bloomberg, LeMay i Hanna 2006, 59)

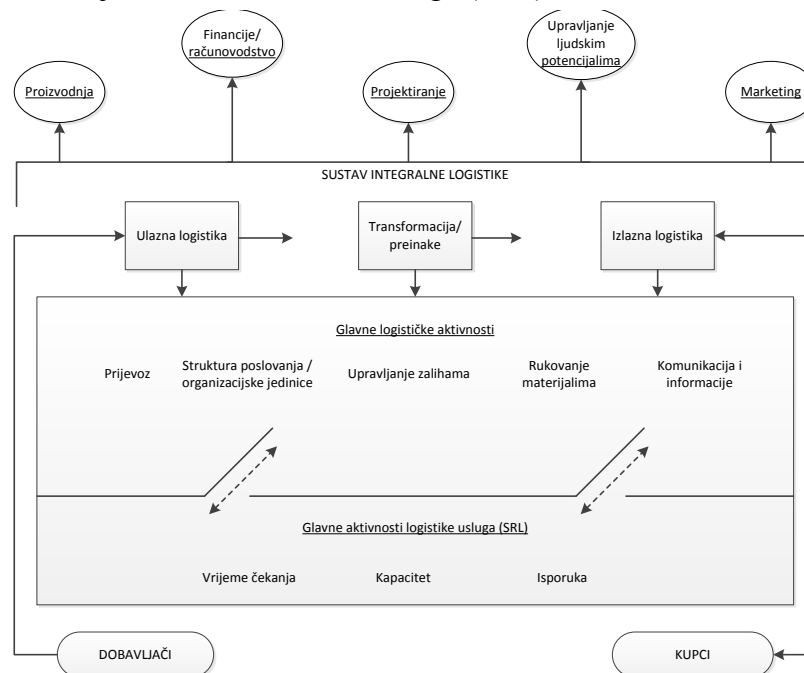
Široki fokus internog procesa svakog, pa i ugostiteljskog poduzeća promatranog u formi ugostiteljsko-logističkoga sustava, nameće potrebu promatranja logistike kroz upravljanje integralnom logistikom ili nekom od kasnije formiranih inačica tog koncepta<sup>283</sup>.

Orijentacija integralne logistike na logističke aktivnosti, koje povezuju fokus na kretanje usluga s fokusom na kretanje proizvoda, ukazuje da se radi o koordinaciji logističkih tokova inputa do proizvodnje, odnosno outputa do krajnjeg korisnika, pri čemu je integralna logistika primarno orijentirana na uslužni proces i stvaranje usluge korisniku<sup>284</sup> (slika 39).

<sup>283</sup> Razvoj koncepta omogućio je nekoliko inačica, koje se razlikuju fokusom: logistika stvaranja usluge (SRL), logistika brzog odgovora (QRL), logističko rješavanje problema (*Response Logistics Recovery*), učinkoviti odgovor potrošaču (*Efficient Consumer Response*) i povratna logistika (ibid., 58).

<sup>284</sup> Svaka usluga korisniku pretpostavlja vezu roba i usluga, a integralna logistika omogućava istovremeno upravljanje uslužnim i proizvodnim aspektom, uključuje logistiku usluga i logistiku fizičkih roba (Bloomberg, LeMay i Hanna op.cit., 47).

Konkurentna prednost, kojom primjena koncepta rezultira, omogućena je rasponom mogućnosti prilagodbe integralne logistike strategiji proizvođača, bila ona vođena najnižim troškom ili najvećom vrijednosti za korisnika usluga (ibid.).



**Slika 39. Proces integralne logistike** (prilagodba autorice prema Bloomberg, LeMay i Hanna 2006, 48)

*Sustav integralne logistike* čine ulazna logistika, transformacija i izlazna logistika, koje se ostvaruju posredstvom pet glavnih aktivnosti integralne logistike (ibid., 49), koje svojom povezanošću tvore logistički sustav sposoban upravljati vremenom čekanja, kapacitetom i isporukom, kao trima komponentama logističkoga stvaranja usluga.

Jasno je da usluga zbog karakteristika, koje proizlaze iz njene neopipljivosti, predstavlja izazov za logistiku, koja se kao znanost razvijala utemeljena u opipljivim, materijalnim ili fizičkim proizvodima. Ipak, primjena logistike u uslužnim djelatnostima predmet je sadašnjeg i svakako budućeg razdoblja, čemu u prilog govore i sljedeće teze:

- proizvodi i usluge u hotelijerstvu su povezani procesom proizvodnje hotelskoga proizvoda, što prejudicira uvođenje logističkoga koncepta u poslovanje,
- implementacija logistike u poslovanje hotela može se smatrati kompleksnijom, i stoga važnijom, nego u poduzeća koja stvaraju fizički proizvod, s obzirom na karakteristike usluga i karakter djelatnosti,
- iako u proizvodnim poduzećima logistika upravlja zalihama, a u uslužnim djelatnostima kapacitetom, primijenjena na hotel mora upravljati i zalihama (hrana i piće) i kapacitetom (smještaj).

*Sustav hotelske logistike*, ili hotelijerske kako Zelenika (2005) određuje, je logistički podsustav ugostiteljskog sustava logistike. Logistički sustav hotela počiva na upravljanju logističkim tokovima i procesu transformacije inputa kroz logističke funkcije hotela (nabava, proizvodnja, prodaja) u vrijednost za gosta. *Logistički sustav hotela* je moguće definirati kao sustav međusobno povezanog i međusobno utjecajnog skupa aktivnosti, izvršenjem kojih se, uz pomoć elemenata proizvodnje logističkoga hotelskoga proizvoda i angažiranjem znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih, ostvaruje zadovoljstvo gosta integralnim proizvodom.

Aktivnosti opskrbnog lanca, koje ukazuju na utjecaj konceptualno shvaćenog opskrbnog lanca na organizaciju poslovanja, su one koje navodi Mrnjavac (2010, 43): usluga kupcu, upravljanje zalihama, tehnološko-tehnološka dimenzija prometa, upravljanje prometom

(ekonomska dimenzija), skladištenje, rukovanje materijalom, upravljanje informacijama, nabava, globalna logistika, te strategijsko planiranje logistike<sup>285</sup>. Za razliku od drugih, Lambert, Stock i Ellram (ibid.) navode *logističku komunikaciju*, koja je neupitno prisutna u logističkim sustavima.

Sve logističke aktivnosti u okviru nekog sustava su važne za njegovo funkcioniranje. U turizmu je osim komunikacije, kao važnije moguće izdvojiti *uslugu korisniku* – aktivnost, koja formira sučelje između korisnika i organizacije<sup>286</sup>, te na primjer, *promet i prijevoz*, budući da se tom logističkom aktivnošću realizira kretanje dobara, materijala, informacija, ljudi i ostalih logističkih tokova, a preduvjet je povezivanja ponude i potražnje.

Mnoge organizacije ne prepoznaju koristi integracije logistike u poslovanje, a većina ostalih implementaciju logistike realizira na razini aktivnosti ili eventualno poslovne funkcije, ravnopravne drugim funkcijama i sposobne utjecati na njih. Upravljanje lancem opskrbe u budućnosti će se nastaviti podređivati korisniku usluga i transformirati u potražnjom upravljane lance, zbog čega će organizacijske strukture morati prihvatiti fleksibilnije, manje formalne i više horizontalne oblike.

### 6.2.2. Logistički proces hotela

Sredstvo ili medij, kojime logistika realizira približavanje turističke potražnje (korisnika usluga) s turističkim proizvodom je promet. Promet je vitalni aspekt logističkoga procesa bez intervencije kojeg bi bilo nemoguće ostvariti kretanje svih vrsta logističkih tokova u stvaranju proizvoda. Informacijski tokovi predstavljaju ključnu poveznicu različitih komponenti procesa i osnovu njegova odvijanja (slika 40).

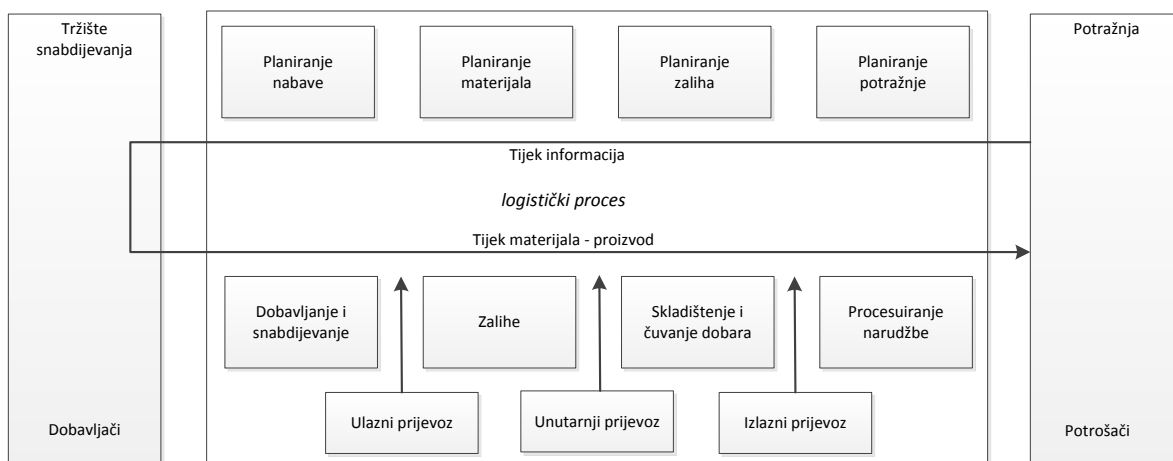
Evidentno se planiranje u organizaciji, kako zahtjeva za outputom organizacije, tako i inputa koje je potrebno osigurati, temelji na informacijama koje generira potražnja. Planiranje se odnosi na kvalitetu i kvantitetu outputa kojime će se u odgovarajućem trenu, u određeno vrijeme i pod odgovarajućim uvjetima opskrbiti tržište.

Osim informacijskih, materijalni tokovi u organizaciju ulaze nakon što nabava realizira svoje aktivnosti, za što služi ulazni prijevoz. Kretanje tokova između organizacijskih jedinica omogućava intra-site prijevoz (između skladišta nabave i skladišta proizvodnje), dok se tržište potražnje opskrbljuje posredstvom izlaznog prijevoza, nakon što je procesuirana narudžba. Potpuni proces predviđa povratnu informaciju o isporučenoj usluzi kupcima.

---

<sup>285</sup> Aktivnosti logističkog procesa čini: usluga korisniku, predviđanje/planiranje potražnje, upravljanje zalihama, logistička komunikacija, rukovanje materijalom, procesuiranje narudžbi, pakiranje, usluga nakon kupnje, izbor lokacije proizvodnje i skladišta, nabava, rukovanje povratom, povratna logistika, promet i prijevoz, skladištenje. Gourdin (op.cit., 5-6) navodi: usluga korisniku, upravljanje zalihama, prijevoz, skladištenje i rukovanje materijalima, pakiranje, procesuiranje informacija, predviđanje potražnje, planiranje proizvodnje, nabava, lociranje skladišta i ostale aktivnosti.

<sup>286</sup> Usluga korisniku predstavlja sučelje marketinga i logistike. Radi se o interakciji faktora koji utječu na dostupnost stvorenih proizvoda ili usluga kupcima (Christopher op.cit., 31), odnosno o vremenskoj i prostornoj optimizaciji procesa razmjene dobara i usluga između dviju strana. Konzumaciji usluge prethode pred-transakcijski elementi usluge korisnicima (pisani dokumenti vezani uz pružanje usluga, organizacijska struktura i kapacitet sustava), u tijeku razmjene obilježavaju je varijable pouzdanosti i pravovremenosti procesa isporuke te vrijeme čekanja, dok nakon transakcije elementi usluge kupcima uključuju jamstvo kvalitete, mogućnost povrata (žalbe) i zamjene (Lalonde i Zinser 1976 citirano u Christopher op.cit.).



Slika 40. Logistički proces (Page 1999)

Procesi i operacije opskrbnog lanca općenito uključuju prodaju (i marketing), nabavu, proizvodnju i prijevoz (Drzymalski op.cit., 39). Ako je produkt procesa usluga, tada procesi doživljavaju transformaciju, prije svega proizvodnja i prijevoz. Zbog toga je logistički proces u hotelijerstvu nešto drugačiji u odnosu na prikazano, no u osnovi je isti – nabavu je potrebno planirati u odnosu na postojeću i latentnu potražnju te u odnosu na potrebe procesa transformacije ulaznih u izlazne tokove.

Strateški postavljena nabava omogućava snabdijevanje hotela odgovarajućim ulaznim tokovima, na temelju stabilnih odnosa s dobavljačima, smanjenih zaliha materijala, a posebno živežnih namirnica na najmanju moguću razinu, skladištenjem u pravim uvjetima kako bi se zadržala kvaliteta i izbjeglo kvarenje, kalo, rasip ili lom. Procesuiranje narudžbe najčešće se događa unutar hotela te je stoga kretanje outputa ograničeno na tu lokaciju i ne predviđa veliki udio prometnih tokova kao u proizvodnim djelatnostima. Tokovi informacija su ključna komponenta upravljanja logističkim procesom organizacije i u hotelijerstvu, a prijevoz ključni facilitator kretanja tokova kroz proces.

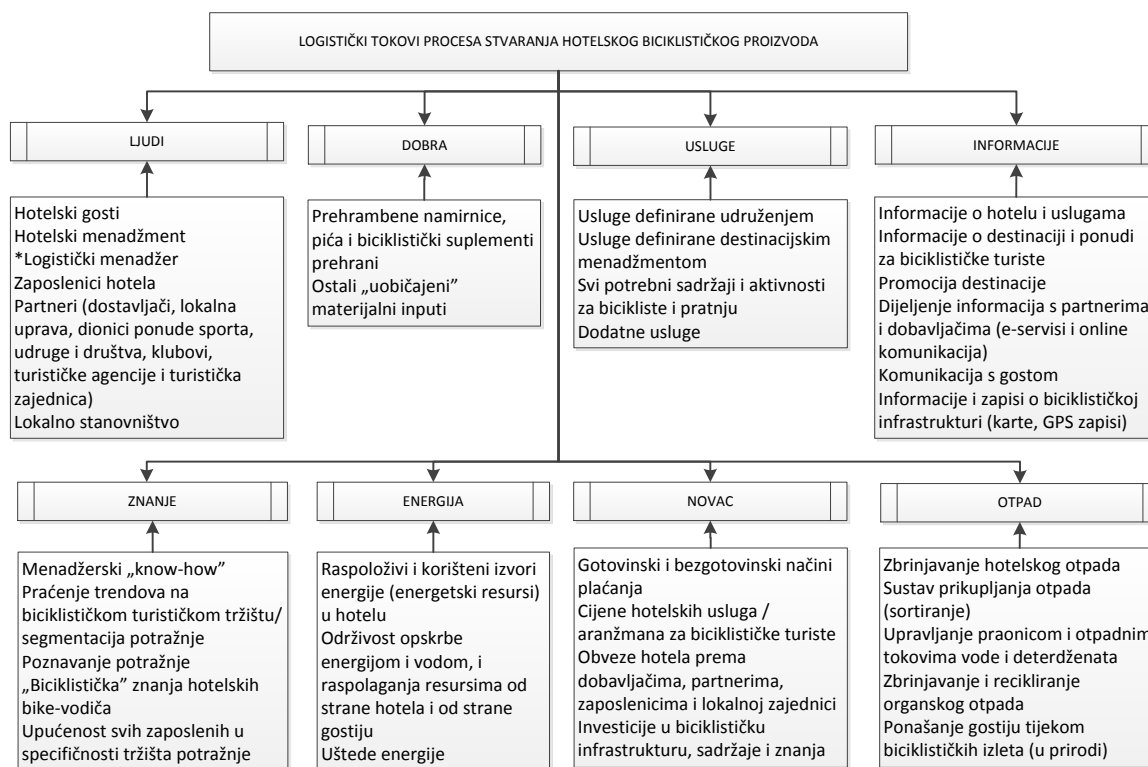
Oblikovanje i realizacija usluga posebnih interesa su zahtjevniji od stvaranja ponude za neidentificiranu skupinu korisnika. Procesnom orijentacijom i povezivanjem cjeline procesa hoteli u ponudi posebnih interesa nastoje integrirati različite komplementarne aspekte pružanja interesom određenih proizvoda. Klasični hotelski proizvod prolazi transformaciju prilikom specijalizacije hotelske ponude i suočava se s izazovima koje to donosi, no osnova koju čini logistički proces ostaje okosnica operacija.

Pri stvaranju usluga, hotelski menadžment treba jasnu viziju ciljnog segmenta tržišta potražnje, kojem namjerava ponuditi svoj proizvod za potrebe koordinacije i usmjeravanja procesa, odnosno logističkih tokova koji njime kolaju.

### 6.2.3. Logistički tokovi hotelskoga proizvoda

Logistički tokovi fluktuiraju hotelskim opskrbnim lancem, procesom kojime je potrebno upravljati s obzirom na determinante prostora, vremena i kvalitete. Raspon obuhvaća iste vrste tokova kao u proizvodnim djelatnostima, no razlikuju se količinom (udjelom u outputu), vremenskim oscilacijama (dnevnom, tjednom, sezonskim), ponašanjem u transformaciji, te aktivnostima i resursima, koje uz sebe vežu.

Sve je logističke tokove moguće identificirati u svakom hotelu, a razlike u udjelu sukladne su ciljnom tržištu, odnosno karakteristikama outputa, koje je potrebno generirati. Primjer u nastavku je zbog specifičnosti procesa i predmeta istraživanja baziran na tokovima prisutnim u hotelu, čiji je proizvod namijenjen biciklistima.



**Slika 41. Primjer obuhvata logističkih tokova biciklističkoga hotela** (izrada autorice)

*Tokovi ljudi* su primarni budući se usluge u hotelijerstvu realiziraju izravnim kontaktom i komunikacijom predstavnika potražnje i ponude, stoga optimizacija procesa počinje s njima. Operativna razina hijerarhije nije samo u izravnoj komunikaciji s gostom, već ukoliko ima određenu slobodu u donošenju odluka, u mogućnosti je usmjeriti svoje aktivnosti i učiniti razliku između očekivanja i realizacije usluge iz perspektive gosta, manjom ili nepostojećom. Tokovi ljudi, koje je sustavno potrebno uvažiti i adresirati u njihovim potrebama ne uključuju samo goste i zaposlenike hotela, već i odnose s dobavljačima, pružateljima eksternaliziranih usluga i ostalim partnerima u stvaranju jedinstvenoga proizvoda.

*Dobra*, najčešće prehrambeni artikli i namirnice, u hotel se dostavljaju dnevno ili tjedno, ustaljenom frekvencijom i ovisno od potrebe manipulacije njima. Za razliku od dobara, zalihe materijala za administrativne svrhe i potrepštine za održavanja dostavljaju se manje učestalo i nisu toliko zahtjevni za skladištenje, odnosno rukovanje. Bitno u kontekstu opskrbe dobrima su vrijeme dostave, na koje često hoteli ne mogu utjecati, i interferencija s tokovima gostiju, koju treba svesti na minimalnu razinu.

Profitabilno poslovanje podrazumijeva i dobru *komunikaciju* s ciljnim segmentima tržišta. U vremenu stalnog i dinamičnog tehnološkog napretka, komunikacija s potencijalnim gostima se transformirala i poprimila manje osobni kontakt. Internet ima rastući udio u povezivanju ponude i potražnje posebnih interesa, što prerasta okvire web-stranica ponuđača i online rezervacijskih sustava, i širi se na društvene mreže. Za razliku od komunikacije prije i tijekom pružanja usluga (na licu mjesta), hoteli pridaju pozornost održavanju stvorenih veza s gostima. Informacije nakon što je gost koristio usluge uključuju informacije o posebnim pogodnostima, nadolazećim događajima u hotelu, istraživanje potražnje ili čestitke gostima u različitim prilikama. Sve navedeno moguće je realizirati temeljem nekoliko podataka, koje je potrebno prikupiti od gosta prilikom postupka prijavljivanja u hotel.

Hoteli ponude specijalizirane za goste sportskih preferencija većinom su locirani u prirodnom okruženju. Primjeri iz EU pokazuju ekološku osviještenost i uvažavanje ekoloških postulata u poslovanju. Navedeno nije rezultat toliko slobodnog izbora *per se*, koliko rastući zahtjev tržišta i predmet ušteta u poslovanju. Ekološka svijest modernih turista s jedne, i

nastojanje da se očuva prirodno okruženje, koje je temelj pružanja usluga hotela navedene orijentacije, s druge strane, rezultirali su određenim ponašanjem. Štednja *energije* ugradnjom solarnih ploča ili korištenjem energije vjetrova, grijanje na bazi alternativa, pročišćavanje te regulacija potrošnje i odvodnje *vode*, sortiranje *otpada*, recikliranje, i slično, samo su neki oblici savjesnog hotelskoga poslovanja.

*Financijski tokovi* u hotelu uključuju razmjenu s gostima ili posrednicima, s dobavljačima i partnerima, obveze prema zaposlenicima, te druge financijske obveze. Cijene osnovnih hotelskih usluga ne naplaćuju se odvojeno od usluga kojima se zadovoljavaju posebni interesi gostiju u specijaliziranim hotelima<sup>287</sup>.

Segmentiranje tržišta i iz toga proizlazeća specijalizacija ponude, zahtijevaju od hotela posjedovanje *znanja* i vještina najviše razine (više od ciljne skupine gostiju), i njihovo stalno unapređivanje. Znanje u pružanju usluga, prilagodbi infrastrukture i provođenju aktivnosti prema posebnom interesu gosta maksimizira i obogaćuje iskustvo gosta, a istovremeno valorizira sav dodatni trud, resurse i višu razinu zahtjevnosti u radu uloženi u stvaranje određenog proizvoda. Stručnost, iskustvo i sigurnost su osnovne kompetencije, ali i principi pružanja usluga u biciklističkim hotelima.

#### 6.2.4. Aspekti stvaranja hotelskoga logističkog proizvoda

Hotelski proizvod je logistički proizvod, kompleksan zbog svoje heterogenosti i velikog udjela uslužne komponente u kvaliteti. Budući pružanje osnovne usluge smještaja najčešće prati pružanje usluga hrane i pića, hotel velikim dijelom predstavlja oba logistička podsustava sustava ugostiteljstva – podsustav logistike hotela i ostalih objekata za pružanje usluge smještaja, te podsustav za pružanje usluga prehrane i pića<sup>288</sup>.

Osim odnosa udjela usluge i proizvoda, Jones i Lockwood (op.cit.) uvode dva elementa u razmatranje karakterističnih obilježja uslužnog sektora, odnosno aktivnosti i operacija, koje se događaju u hotelu (ibid. 9). Četiri elementa (usluga, proizvod, opskrba, prijevoz) omogućavaju stvaranje vrijednosti za hotelskoga gosta na temelju koristi, koje generiraju<sup>289</sup>. U hotelu se većina operacija povezuje s uslugama, slijede opskrba, proizvodnja pa prijevoz (ibid.).

Prema Mrnjavac (2010, 38-46), turistički proizvod je logistički proizvod te rezultat djelovanja logističkih načela u poslovnom sustavu prilikom transformacije logističkih tokova u krajnji cilj, koji je identificiran kao zadovoljstvo korisnika proizvoda/usluge uz kontrolu nad troškovima. Faktori, koji determiniraju uslugu hotela su:

- karakter usluge, koji određuju njezina opipljivost i primatelj usluge,
- odnos organizacije, koja pruža uslugu, sa korisnicima (trajanje odnosa, formalnost),
- razina prilagodljivosti usluge individualnim zahtjevima i uloga procjene zaposlenika u pružanju usluge,
- priroda potražnje i ponude, odnosno odnos fluktuirajuće potražnje i fiksnog kapaciteta (Jones i Lockwood op.cit., 12-14).

<sup>287</sup> Posebne usluge determiniraju cijenu proizvoda, a ovise o ponuđenoj razini usluga (kompetencijama biciklističkog hotela) sezoni ili dijelu godine, te opsegu, intenzitetu i trajanju aranžmana.

<sup>288</sup> Bloomberg, LeMay i Hanna (op.cit., 81) razlikuju usluge s obzirom na specifičnosti upravljanja logističkim procesima u turizmu na: (1) usluge zasnovane na sredstvima rada i infrastrukturi, odnosno opremi, i (2) usluge zasnovane na ljudima, ljudskom radu i intelektualnom kapitalu. Isprepletenost proizvoda i usluga onemogućava njihovo potpuno razgraničenje. Usluge zasnovane na ljudima se baziraju na vještini pružatelja usluge, dok je usluge zasnovane na opremi moguće razlikovati prema stupnju automatizacije procesa.

<sup>289</sup> Proizvodnja omogućava promjenu oblika inputa (dobara), usluga utječe na promjenu stanja korisnika (hotelskog gosta), opskrba rezultira prijenosom vlasništva, dok se uloga prijevoza ostvaruje promjenom mjesta. Moguće je zaključiti kako svaki od četiri elementa ima različite operacijske implikacije za sustav.

Zanimljivo je primijetiti kako hotelsko osoblje dopušta gostu da diktira prirodu odnosa izborom između raspoloživih usluga, ponašajući se pritom kao primatelj narudžbe. Njihova je uloga minorna budući gost prilagođava uslugu svojim potrebama, a ponašanje zaposlenika se ne mijenja u odnosu na uobičajeno. Raspon raspoloživih usluga omogućava prilagođavanje hotela individualnim potrebama, a ne zaposlenici (ibid.).

Hoteli, čije poslovanje počiva na implementaciji logističkoga koncepta pri stvaranju i pružanju usluga tražene kvalitete, transformaciju inputa u outpute temelje na *elementima proizvodnje logističkih proizvoda*:

- *logistička infrastruktura* odnosno ukupnost izgrađenih i tehničkih elemenata, koji omogućavaju djelovanje *suprastrukture*, koju čine pokretna sredstva za rad i uređaji;
- *predmeti logističke proizvodnje*, odnosno sve vrste logističkih tokova, koji se prenose logističkim procesima;
- *logistički intelektualni kapital* ili ukupno znanje, kreativnost i inovativnost zaposlenih u hotelu, na kojima počiva konkurentnost hotela na turističkom tržištu;
- *informacijska tehnologija*, koja se prilikom stvaranja logističkoga proizvoda hotela koristi za transformaciju podataka u informacije i znanje – osnovu organizacijske inteligencije i donošenja poslovnih odluka iz kojih proizlazi tržišni uspjeh.
- *financijski potencijal* ili mogući izvori financiranja, financijski tokovi i mogućnosti investiranja u procesu proizvodnje logističkoga proizvoda, koji koreliraju s politikom cijena i indikatorima uspješnosti poslovanja s njom u vezi, te se odražavaju na daljnje poslovanje (dostatnost sredstava osigurava proces bez prepreka, uskih grla ili prekida);
- *izvori energije*, posebno osjetljivo pitanje s obzirom da globalna ekonomija počiva na neobnovljivim izvorima što utječe na njihovu dostupnost i cijenu te se odražava na cijenu logističkoga proizvoda;
- *organizacijska struktura, kultura i etika*, međusobno povezane;
- *ekološki standardi*, nužan dio društvene odgovornosti svakog poslovnog subjekta, time i turističkih, što potražnja prepoznaje i valorizira na tržištu;
- *ostali elementi*, koji uključuju utjecajne faktore troškova stvaranja i kvalitete outputa u užem i širem okruženju (zakonodavstvo, koncepcija i strategija poslovanja, poslovna i razvojna politika i dr.) (podjela prilagođena prema Mrnjavac 2010, 39-42).

Dimenzije navedenog omogućavaju zaključak kako proizvodnja logističkoga proizvoda u turizmu nije samo predmet logističkoga menadžmenta poslovnog subjekta, već uključuje i destinacijski menadžment svih razina. To implicira predviđanje promjena u poslovnoj okolini i širem društvenom okruženju, kojima se hotelsko poduzeće mora prilagoditi, a koji zadatak logistike čine izazovnijim.

Mrnjavac (ibid., 44) ukazuje na četiri *glavna tipa logističkih proizvoda u turizmu*: proizvoda u ugostiteljstvu, proizvoda posredničkih poduzeća, logističkih prometnih proizvoda i logističkih proizvoda turističkih atraktivnosti. Izuzev proizvoda hrane i pića u ugostiteljskom logističkom proizvodu, ostali su logistički proizvodi u turizmu nematerijalnog karaktera.

Prostorni obuhvat i upravljanje vremenom određuju logističku aktivnost opskrbnog lanca hotela kroz odnos s okruženjem i uštede pri stvaranju proizvoda odgovarajuće kvalitete. Proces stvaranja turističkoga proizvoda je zapravo ekvivalent turističkoga/uslužnog opskrbnog lanca u formi višerazinskog intra- i inter-organizacijskoga djelovanja.

Logistika hotela je poslovna logistika, a integracija s okruženjem implicira organizacijsku strukturu sposobnu podržati interne i eksterne procese. Stvaranje hotelskoga logističkoga proizvoda traži logistički menadžment sa svim funkcijama i aktivnostima, koje isti realizira u upravljanju tokovima logistike prema postavljenom cilju, koristeći se elementima proizvodnje logističkoga proizvoda. Zbog nemogućnosti sudjelovanja na tržištu u formi zatvorenoga

sustava, hoteli ostvaruju konkurentske prednosti sudjelovanjem u konkurentnim opskrbnim lancima.

Iako se autori u području slažu po pitanju općih odrednica turističkih opskrbnih lanaca, u njihovom karakteru i orijentaciji te, kako unatoč kompleksnosti konkurentske borbe među logističkim mrežama, opći cilj opskrbnog lanca u turizmu ostaje zadovoljstvo korisnika turističkih usluga, evidentne su razlike u gledištu na sustav kojim se lanac prikazuje. Bez obzira na specifičnosti svakog pojedinog partnerstva, neupitno je da implementacija logističkih načela unaprjeđuje proces stvaranja hotelskoga proizvoda – koristeći aktivnosti sustava i njegove elemente u upravljanju tokovima. U nastavku je fokus na logističkom procesu u domeni mikrologistike, koji je logističkim tokovima hotela povezan sa okruženjem i doprinosi eksternom aspektu konkurentnosti, koja se odvija na razini čitavog lanca opskrbe.

### 6.3. Lanac stvaranja vrijednosti za gosta

Porterov se vrijednosni pristup veže uz procesnu orijentaciju. Cjelovitim poimanjem procesa stvaranja vrijednosti za krajnjeg korisnika, omogućava koordinaciju i upravljanje vezama i odnosima uz danas strateški važnu orijentaciju na kupca. Upravo koncept lanca vrijednosti naglašava i dimenziju procesa na inter-organizacijskoj razini<sup>290</sup>. Lanci vrijednosti omogućuju razvrstavanje i kategorizaciju organizacijskih aktivnosti i fokus na ključne, strateški važne aktivnosti, kako bi se istovremeno utvrdio izvor troškova aktivnosti te potencijalni izvori diferencijacije vrijednošću usluga. Valja zaključiti da su logistički opskrbni lanci vrijednosti izvor konkurentske prednosti na tržištu. Lanac stvaranja vrijednosti za gosta hotela promatra se prvenstveno u internom kontekstu, fokusom na procese koje predstavljaju logističke funkcije nabava, proizvodnja i prodaja.

#### 6.3.1. Interni opskrbni lanac

Ne postoji adekvatna alternativa sustavnom upravljanju tokovima pri stvaranju hotelskoga proizvoda od ostvarivanja čvrste i stabilne veze između ponude i potražnje na bazi „lančanog partnerstva“, neovisno o determiniranju istog kao opskrbnog, distribucijskog, vrijednosnog, ugostiteljskog ili turističkoga. Funkcijskim određenjem logističkoga sustava kakav je hotel sve aktivnosti nužne za operativnu efikasnost sustava su povezane u funkcije. Temelj procesnog pristupa i kros-funkcijske suradnje je interakcija između svih funkcija sustava, ponajprije logističkih, što omogućava efikasnu alokaciju resursa.

Iz perspektive hotela, logistika biva inkorporirana u organizaciju i organizacijske procese kroz funkcije nabave, proizvodnje i prodaje. *Strukturu proizvodnog tijeka*<sup>291</sup> ili logistiku nabave, logistiku proizvodnje i logistiku prodaje je moguće identificirati kao tri od ukupno osam ključnih poslovnih procesa opskrbnog lanca (Lambert i Cooper op.cit.). Sukladno teoriji

---

<sup>290</sup> Lanci vrijednosti su „najveći poslovni procesi“ (Hernaus op.cit., 333), s obzirom da se odvijaju na inter-organizacijskoj razini, zbog čega ih se klasificira i kao eksterne procese. Iako se ovim radom zastupa mišljenje kako su vrijednosni lanci ekvivalent lanaca opskrbe, valja uvažiti i tezu (ibid.), kako su lanci opskrbe nešto uži pojam jer fokusiraju vanjske veze između procesa, za razliku od fokusa lanaca vrijednosti na vanjske i unutarnje veze. Ipak, budući da navedeno nije u skladu s definicijom SCM-a i uskom vezom, koju ostvaruje s procesnom organizacijom, iz čega proizlazi istovremena orijentacija na vanjske procese i na optimizirane unutarnje procese, ne smatra se prihvatljivim stajalištem.

<sup>291</sup> Struktura proizvodnog tijeka (*Product Flow Facility Structure*) je u domeni menadžmenta opskrbnog lanca i podrazumijeva mrežu koja objedinjuje procese nabave, proizvodnje i prodaje duž opskrbnog lanca.

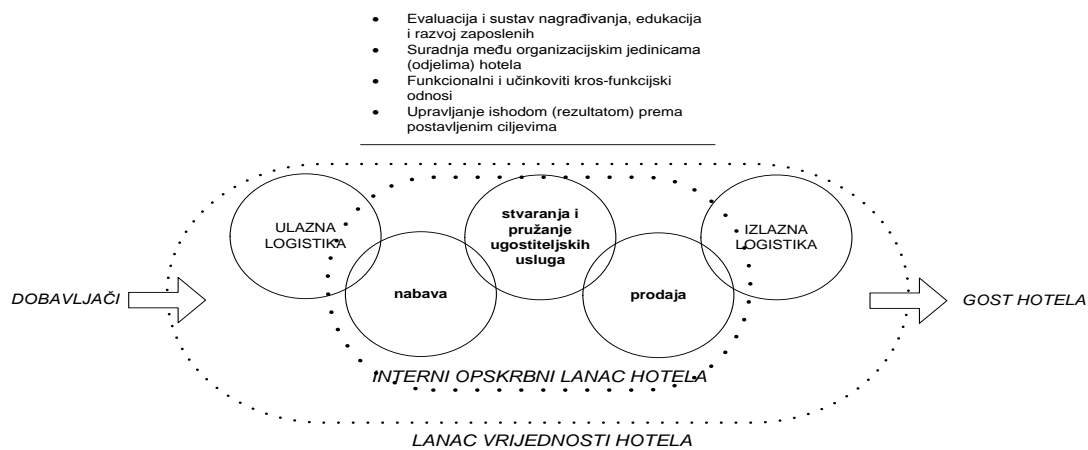


lanca vrijednosti i vezi iste s procesnom organizacijom, te je funkcije potrebno promatrati kao cjelovite procese.

Interni opskrbni lanac, koji proizlazi iz koncepta SCM, stavljanjem u okvire koncepta DCM omogućava novi moment u kronologiji razvoja logistike u poduzeću, posebno u području uslužnih djelatnosti. *Interni opskrbni lanac* odnosi se na onaj dio procesa upravljanja lancem opskrbe, koji ne napušta okvire organizacije, unutar koje se realiziraju nabava, transformacija i prodaja (između odjela i funkcija).

Mnogo je odnosa kojima je istovremeno s procesom stvaranja outputa potrebno upravljati u internom lancu hotela: (1) hotel – zaposlenik; (2) hotelski menadžment – organizacijska jedinica hotela; (3) organizacijska jedinica – organizacijska jedinica; i (4) organizacijska jedinica hotela – pojedini zaposlenik (Perišić i Kovačić 2009).

Interni opskrbni lanac je za hotelskoga gosta jednako važan, ako ne i važniji od cjeline lanca opskrbe, budući upravljanje kapacitetom, vremenom isporuke i sudjelovanje gosta u procesu definiranja usluge, koja se pruža, čine od istog proces stvaranja vrijednosti, ukoliko je proces optimiziran (slika 42).



**Slika 42. Interna i eksterna dimenzija organizacijskog opskrbnog lanca** (izrada autorice)

Ulazna logistika je uvelike ekvivalent nabave, upravlja odnosom između organizacije i dobavljača, izražen tokovima inputa. Izlazna logistika fokusira se na prodaju i distribuciju, odnosno na odnos organizacije s kupcima njezinih outputa, koji mogu biti posrednici ili krajnji korisnici u lancu opskrbe. Radi se o kretanju gotovih proizvoda prema tržištu kupaca. Između ulaza/nabave inputa i izlaza/prodaje outputa nalazi se proces transformacije, odnosno preinake ili konverzije, kako ga nazivaju Bloomberg, LeMay i Hanna (op.cit., 49) određujući ga kao logistički odnos između dvaju i više postrojenja poduzeća, potvrđujući time internu orijentaciju procesa.

Interni opskrbni lanac, sačinjen je od dijelova poslovnih funkcija nabave, proizvodnje i prodaje, koji ne izlaze iz organizacijskih granica, iako su iste neodvojivo vezane uz odnose s eksternom okolinom. U kontekstu logistike usluga i uloge i potencijala logistike u hotelu svaka od navedenih stavki je ključna u pružanju usluge za hotelskoga gosta. Pritom vrijednost zasnovana na internoj optimizaciji procesa postaje vrijednost za hotelskoga gosta samo u slučaju kada organizacija prepoznaje važnost razvoja i motiviranja zaposlenika, učinkovite kros-funkcijske suradnje među odjelima hotela te potrebe za planiranjem i upravljanjem k željenom rezultatu.

Kada se poima u odnosu na sustav višeg reda, destinacija je također okruženje u kojem je moguće identificirati interni proces stvaranja turističkoga proizvoda. Na razini destinacije i „interni“ proces implicira i ono što je identificirano kao makrologistički koncept optimizacije na određenom zemljopisnom području, koji uključuje tokove na području destinacije, i

mikrologistički koncept, koji podrazumijeva logistički organizirana turistička poduzeća u destinaciji. Nije na odmet ponoviti kako optimizaciju niže razine određuje optimizacija više razine, koja jednako tako podrazumijeva optimizaciju na nižoj razini.

### 6.3.2. Logistika nabave – proces nabave

Hoteli surađuju s dobavljačima namirnica, pića, materijala, posteljine i drugih tokova, koji se percipiraju kao ulazna logistika, kako bi bili sposobni isporučiti uslugu određene kvalitete svojim gostima. Fantazy, Kumar i Kumar (2010) ili Zhang (2009) prepoznaju takve inter-organizacijske odnose i koordinaciju hotela s dobavljačima u funkciji pružanja superiorne kvalitete hotelskoga proizvoda u odnosu na konkurente. Za razliku od poimanja procesa inter-organizacijske suradnje, neki autori predlažu inter-organizacijske timove (Soltani i Wilkinson 2010 citirano u Shi i Liao 2013)<sup>292</sup>.

Struktura i uloga nabave u organizaciji razlikuju se prema veličini organizacije, a razlikuje se i njezina važnost<sup>293</sup>. Logističke aktivnosti nabave, koje izlaze iz hotela u smjeru dobavljača i zadiru u njihove organizacije na temelju odnosa definiranih opskrbnim lancem su:

- utvrđivanje potreba za inputom, kvalitativno i kvantitativno,
- utvrđivanje izvora nabave (dobavljača),
- upit dobavljačima i zaprimanje ponuda,
- izbor najpovoljnije alternative, kvalitativno i troškovno,
- dogovaranje suradnje s dobavljačima,
- proces ispunjavanja narudžbe i isporuka naručenih inputa hotelu,
- prijem i kontrola ulaza, eventualna reklamacija i povrat,
- skladištenje inputa/ulaz u proizvodnju,
- plaćanje dobavljačima (prilagodila autorica prema Pavia op.cit., 93-94)<sup>294</sup>.

Planiranje nabave zasniva se na predviđanju potražnje. U obzir se uzima dinamika nabave i predviđa određena rezerva s obzirom na udaljenost dobavljača, intenzitet proizvodnje i/li prometna ograničenja u vrijeme turističke sezone, kada se prometni sustav suočava s ograničenjem kapaciteta. Aktivnosti nabave u ugostiteljstvu određene su specifičnostima predmeta nabave i uslužnim karakterom djelatnosti, stoga osjetljivije na optimizaciju u smislu pravovremenosti (ulaza, skladištenja, transformacije, izlaza i trajanja), neprekinutih tokova i minimizacije ukupnih troškova poslovanja<sup>295</sup>.

Proces nabave uključuje sve aktivnosti vezane uz kupovinu inputa potrebnih organizaciji. Inputi mogu biti sirovine, poluproizvodi, gotovi proizvodi i usluge<sup>296</sup>, a ciljevi su procesa

---

<sup>292</sup> Shi i Liao (2013) istraživanjem inter-organizacijskih odnosa u ugostiteljstvu potvrđuju da se povjerenje, a zatim i međusobna ovisnost pozitivno odražavaju na timski rad u opskrbnom lancu, a zajednički timski rad koji se bazira na međusobnom povjerenju i ovisnosti utječe na kvalitetu odnosa hotela i njegovih dobavljača u opskrbnom lancu.

<sup>293</sup> Zheng, i dr. (op.cit., 75) ističu da je nabava u malim i srednjim organizacijama često fragmentirana i manjeg prioriteta, nego u velikima u kojima realizira puni strateški potencijal. Johnson i dr. (2002) također potvrđuju da se strateška uloga nabave u organizaciji smanjuje s povećanjem njezine decentralizacije (Zheng, i dr. op.cit., 74).

<sup>294</sup> Na definirane aktivnosti moguće je nadovezati stav Carter, i dr. (2000), koji ključnim aktivnostima nabave u skladu s promjenama okruženja identificiraju evaluaciju, izbor i razvoj dobavljača te rad u kros-funkcijskim i kros-organizacijskim timovima (Zheng, i dr. op.cit.).

<sup>295</sup> Navedeno je moguće svesti na dimenzioniranje zaliha prema zahtjevima sigurnosti i ekonomičnosti (Mrnjavac 2010, 220)—dva suprotstavljena zahtjeva s aspekta troškova pa nabavna funkcija ravnotežu traži u dugoročnim i stabilnim odnosima s ključnim dobavljačima.

<sup>296</sup> Od inputa procesa proizvodnje hotela, pružanje usluga hrane i pića bazira se na svježim namirnicama ili poluproizvodima kratkog roka trajanja stoga je ključno skladištenje.

nabave da iste osigura uz minimalni trošak, u potrebnoj količini te uz odgovarajuće karakteristike. Kako bi se proces nabave realizirao, potrebno je izvršiti slijedeće *zadatke*:

- odabir dobavljača,
- upravljanje kvalitetom inputa,
- osiguranje optimalne zalihe,
- interakcija s ostalim sekvencijalnim ili paralelnim procesima u organizaciji (Gourdin op.cit., 191-193).

Ključnu ulogu izbora dobavljača i održavanja kasnijih stabilnih dugoročnih odnosa potvrđuje utemeljenost odluke o *izboru dobavljača* u setu *kriterija*, koje čini: kvaliteta inputa, ispunjavanje traženih specifikacija, cijena, pouzdanost isporuke, dostupnost inputa, implementacija novih tehnologija, tendencija dobavljača da dijeli informacije i ostale resurse s partnerima, fleksibilnost u kritičnim situacijama (ibid., 191). Izbor dobavljača smatra se najvažnijom odrednicom nabave neke organizacije<sup>297</sup>.

*Kvaliteta* ulaznih tokova određuje kvalitetu izlaznih, stoga je u praksi bitno da svi partneri teže zadovoljavanju definiranih standarda kvalitete, zbog čega se na razini lanca provodi česta evaluacija, a dobavljači se često certificiraju. Osim kvalitete, nabavu danas određuje nužnost društvene odgovornosti u različitim aspektima odnosa s društvenom zajednicom.

Pravovremenost ulaznih tokova, odgovarajuća cijena i kvaliteta čine *upravljanje zalihama* važnim dijelom procesa nabave. O upravljanju zalihama ovise ukupni trošak i cijena stvorenih outputa. U ugostiteljstvu se najčešće prodaju kapaciteti, a proizvod hotela sačinjen je i od najrazličitijih usluga, koje nije moguće skladištiti. Držanje zaliha je troškovno opterećujuće, stoga logistika nabave teži stabilnim odnosima s dobavljačima i optimizaciji razine zaliha<sup>298</sup>.

Logistika nabave se smatra osnovnom u iniciranju procesa stvaranja hotelskih usluga te kao takva koordinira kretanje dobara i materijala od dobavljača do ulaza u proizvodnju, u skladu s ponudom hotela, planiranim inovacijama i prognoziranom potražnjom. Proces nabave je kompleksan u sastavu zbog pružanja karakterom različitih usluga smještaja, hrane i točenja pića te dodatnih usluga hotelskim gostima. Glavni cilj nabave je optimizacija ulaznih tokova – uvjetima nabave, mjestom i vremenom. Drugim riječima, osnovna funkcija nabave je snabdijevanje turističkoga poduzeća materijalom, dobrima i uslugama, a Mrnjavac (2010, 219) nabavnu funkciju određuje kontekstom kako slijedi:

- osigurati predmet nabave pravovremeno za potrebe proizvodnje,
- uskladištiti predmet nabave na primjeren način,
- odnosom s dobavljačima osigurati isporuku predmeta nabave odgovarajuće kvalitete, cijene i ostalih ugovorenih uvjeta.

Važnost nabave proizlazi iz eksternog obilježja odnosa, kojime se podupire proizvodni proces organizacije, te iz činjenice da kupljena dobra i usluge moraju ući u organizaciju (ili u lanac) u točno određenoj količini i točno u vrijeme kada su potrebni. Hotelijerstvo je specifično jer treba opskrbu sirovinama, polu-proizvodima i gotovima proizvodima istovremeno, jer osim opipljivih outputa (jela i pića) pruža i uslugu, koja ponekad počiva na proizvodu dobavljača koji se prodaje nepromijenjen, na podupiranju osnovne usluge nužnim sadržajima ili pratećim atributima te je stoga nužno da hotel posluje s rasponom dobavljača različita karaktera i mogućnosti. Drugo važno pitanje je centralizacija nabave, pri čemu najbolje rješenje čini ono usklađeno s uvjetima okruženja, najčešće u formi hibrida (Zheng, i dr. op.cit.).

---

<sup>297</sup> Proces izbora dobavljača koji će zadovoljiti organizacijske potrebe Murphy Jr i Wood (op.cit., 117) svode na: identifikaciju potrebe za nabavom, analizu okruženja donošenja odluka o nabavi, identifikaciju i evaluaciju potencijalnih dobavljača, izbor dobavljača, evaluacija odluke (mjerenje uspješnosti).

<sup>298</sup> Kako se proizvodnja i potrošnja vremenski podudaraju, zalihe hotela se svode na minimum. Optimizacija opskrbe (kvalitativno i kvantitativno) je ključ izbjegavanja promjena u kvaliteti, zastoja u isporuci usluge, nedostatka kapaciteta, prekomjernog korištenja resursa i drugih utjecaja na ishod procesa.

Tradicionalni pristup nabavi<sup>299</sup> uključuje korištenje višestrukih dobavljača za opskrbu sustava pojedinim inputom, kako bi se izbjegla ovisnost o jednom dobavljaču, smanjio rizik prekida u opskrbi i uspostavila ravnoteža u odnosima moći prema definiranju cijene inputa. Hijerarhijska organizacijska struktura implicira veliki broj organizacijskih jedinica ili razina, zaposlenika, pripadajućih procedura i dokumentacije u nabavi, dok za efikasnost i brzinu obrade narudžbe nije jasno alocirana odgovornost. Funkcijska organizacijska struktura nabavu čini zasebnom cjelinom sa setom vlastitih aktivnosti, nedovoljno povezanu s funkcijama proizvodnje i prodaje, na koje direktno utječe svojom izvedbom.

Boljim se pristupom smatraju dugoročni odnosi s nekolicinom pouzdanih dobavljača na bazi međusobnog povjerenja. S aspekta strukture, procesna organizacija omogućava bržu realizaciju procesa nabave, a menadžer procesa odgovara za učinak. S obzirom da se procesi u organizaciji odvijaju sekvencijalno, optimizacija nabave osim odnosa s dobavljačima uključuje i aktivnosti unutar procesnog tima zaduženog za nabavu.

Promjene poslovnog okruženja naglašavaju stratešku važnost nabave te utječu na promjene dizajna procesa, strukture, strategije, karaktera nabave i uloge zaposlenih u nabavi<sup>300</sup>. Strateška uloga nabave očituje se kroz partnerstva s dobavljačima ključnih inputa. Dobavljače je moguće razlikovati kao primarne i sekundarne (ključne ili podupiruće), ovisno o doprinosu vrijednosti krajnjeg outputa<sup>301</sup>. Strateški karakter nabave ne fokusira samo postizanje najnižih mogućih troškova (cijena inputa), *ciljevi nabave* uključuju potporu organizacijskim ciljevima, upravljanje procesom nabave prema efektivnosti i efikasnosti, upravljanje bazom opskrbe (izvorima ulaznih varijabli), razvoj snažnih dugoročnih odnosa s ostalim funkcijama, te potpora organizacijskim potrebama (Murphy Jr i Wood op.cit., 116). Dio nabave, koji se odnosi na eksternalizaciju – izbor *outsourcing* partnera, određuje vrijednost usluge za korisnika u uslužnom opskrbnom lancu (Drzymalski op.cit., 35).

Od triju logističkih funkcija za hotelsko je poduzeće najznačajnija nabava jer inkorporirajući planiranje i optimizaciju zaliha omogućava proizvodnju. Prognoziranje prodaje kapaciteta je osnova planiranja nabave i optimalne zalihe u određenom periodu. S obzirom na oscilacije, pouzdanost prognoza odražava se na poslovni uspjeh. Hotelska poduzeća potpomognuta s ICT u preciznom predviđanju prodaje kapaciteta koriste sve mogućnosti optimizacije snabdijevanja time i *e-nabavu* (Kothari, Hu i Roehl 2007; Fantazy, Kumar i Kumar 2010), budući tehnološki napredak istu omogućava, a informacijska ovisnost poslovanja u turizmu zahtijeva<sup>302</sup>.

### 6.3.3. Logistika prodaje – proces prodaje

U hotelu se najčešće prodaju pansionerske usluge, no prodajom su obuhvaćeni i elementi izvanpansionerske ponude gostima i ostalim korisnicima. Osim samog čina prodaje proizvoda

---

<sup>299</sup> U situaciji kada dobavljači međusobno konkuriraju cijenom opada kvaliteta isporučenih inputa, jer nastojeći smanjiti svoj trošak, dobavljači isporučuju traženi minimum (Christopher op.cit., 215).

<sup>300</sup> Broj zaposlenih u nabavi se smanjuje jer je manje važne kupnje moguće automatizirati ili eksternalizirati, a manji broj zaposlenih svoje zadatke izvršava timski, donoseći odluke na bazi zajedničkog znanja.

<sup>301</sup> Dugoročne strateške odnose organizacije održavaju s malim brojem ključnih dobavljača, s kojima komuniciraju u stvarnom vremenu na temelju ICT-a. Na razini opskrbnog lanca nabava podrazumijeva inter-organizacijske timove te alokaciju zajedničkih resursa (informacija, dobara, ljudi) u proces.

<sup>302</sup> ICT i e-nabava omogućavaju korištenje obrnute aukcije (*reverse auction*) što znači da kupac poziva više prodavača da daju ponudu, a posao se dodjeljuje onome čija je cijena najniža (Murphy Jr i Wood op.cit., 56).

ili usluge, prodajom su s logističkoga aspekta obuhvaćeni i marketing i distribucija hotelskoga proizvoda, direktnim ili indirektnim kanalima<sup>303</sup>.

Fokus prodaje na korisnika usluga je u domeni marketinga, čiji doprinos ciljevima organizacije ovisi o najefikasnijem mogućem odgovoru na potrebe potražnje, ili makar boljem od konkurencije (Lambert, Stock i Ellram 1998, 12). Marketinški koncept čine zadovoljstvo korisnika, integrirani napor/sustavni pristup (marketinški miks), te profit organizacije (ibid.), a logistika podupire sva tri ključna elementa omogućavajući da marketinšku aktivnost prati pravi proizvod, po odgovarajućoj cijeni, uz odgovarajuću promociju, te da proizvod bude dostupan na pravom mjestu, jednako kao i u pravo vrijeme. Svaki od osnovnih elemenata marketing miksa je u interakciji s logistikom i pod utjecajem logističkih aktivnosti<sup>304</sup>.

Funkcijom marketinga, koja je dio logistike prodaje, obuhvaćene su: istraživanje tržišta, izbor ciljnih segmenata, organizacija prodajnih kanala, pozicioniranje proizvoda, definiranje uvjeta prodaje i organizacija promotivnih aktivnosti (Cerović, Pavia i Galičić op.cit., 56). Marketinškim komponentama organizacija može upravljati, stoga se smatraju internim faktorima distribucije, dok se eksternim faktorima logistički sustav mora prilagođavati inoviranjem procesa i restrukturiranjem, to jest, sustavnom fleksibilnošću.

Sinergija logistike i marketinga korelira s izborom adekvatnog oblika distribucije. Usluga korisnicima, nekoliko puta istaknuta kao najvažnija komponenta svakog logističkoga sustava (dok su svi drugi elementi u funkciji podupiranja njome obuhvaćenih aktivnosti), proizlazi iz sinergije marketinga i logistike, a odluke vezane uz uslugu korisnicima odražavaju se interno (na aktivnosti ostalih komponenti logističkoga sustava) i eksterno (na korisnika) kroz set determinanti usluge: dostupnost, vrijeme, pogodnost, komunikacija i poštenje – povezanih u različitom omjeru za svaku pojedinu (prilagođenu) uslugu<sup>305</sup>.

Posljedice neodgovarajuće, suboptimalne usluge u uslužnim djelatnostima su dalekosežne. Korisnici nemogućnost dobivanja „prave“ usluge na određenom mjestu doživljavaju jače od nemogućnosti kupnje proizvoda jer su dovedeni u situaciju u kojoj nemaju toliko izbora (ibid., 55)<sup>306</sup>. Kada je usluga predmet razmjene ponude i potražnje, nezadovoljstvo se korisnika brže razvija. Osim navedenog, nezadovoljstvo korisnika usluge može biti uzrokovano trajanjem procesa ispunjenja narudžbe i nedostatnom prilagodbom usluge u pogledu zahtjeva, ali i kulturnih odrednica ciljnog tržišta (ibid., 55-59). Optimalna razina usluge nije ona najjeftinija za ponuđača, već alternativa koja je dugoročno profitabilna u odnosu s ciljnim tržištima.

Prema oblicima organizacije prodaje, smještajni se kapaciteti hotela prodaju centralizirano (na razini hotelskoga poduzeća), decentralizirano (na razini profitnog centra) ili kombinacijom dva oblika (Galičić 2014, 771). Na kompleksnost prodaje utječu karakteristike kanala, struktura istog te broj razina posrednika prema krajnjem korisniku. Funkcija posrednika u prodaji je višestruka: prenose informacije između dviju strana, procesuiraju transakcije

---

<sup>303</sup> Direktni i pomalo zastarjeli načini rezerviranja i prodaje hotelskih proizvoda su i dalje najzastupljeniji sa strane potražnje (telefon, e-mail, dolazak bez rezervacije)—38% ukupno (TravelClick 2012 citirano u Mintel Group Ltd. 2013). Prema opadajućem udjelu distribucijske kanale hotela čine: direktna prodaja, GDS, CRS, internetska stranica hotelskog poduzeća, internetski turistički posrednici/online putničke agencije.

<sup>304</sup> Strategija marketing miksa je najuže vezana s logistikom prodaje u organizaciji kroz komponentu mjesta („na pravom mjestu“), odnosno distribucijskih kanala odgovarajuće strukture. Logističke se odluke o prodaji stoga ne mogu donositi bez postojeće marketinške strategije, kako tvrdi Gourdin (op.cit., 41). Ključni podaci za uspjeh marketinških aktivnosti uključuju one o makrookruženju, kupcima, konkurenciji, tržištu i internom okruženju, kako navodi Sullivan (op.cit., 139).

<sup>305</sup> *Dostupnost* usluge određuje organizaciju kao pouzdanu iz perspektive korisnika, *vrijeme* podrazumijeva trajanje ciklusa narudžbe, a *pogodnost* određuje usklađenost prodaje s mogućnostima korisnika u mjestu i vremenu. *Komunikacija* s korisnikom je prisutna u svim aspektima pružanja usluge, od planiranja do isporuke ili eventualnog povrata, dok *poštenje* implicira ravnotežu obećanog i isporučenog.

<sup>306</sup> Na primjer, dolaskom u hotel utvrđuju da nije rezervirana željena vrsta smještajne jedinice, a sve ostale su izdane gostima.

(rezervacije, financije), savjetuju klijente i pružaju dodatne usluge putem integriranja hotelskoga proizvoda u cjeloviti turistički aranžman (Dube i Renaghan 2000, 73)<sup>307</sup>.

Razlike u uvjetima korištenja indirektnih kanala su očekivano prisutne među hotelskim lancima, samostalnim hotelskim poduzećima i malim obiteljskim hotelima, pri čemu su uvjeti za manje i individualne hotele primjetno lošiji (plaćaju veće provizije) zbog ekonomije razmjera i pregovaračkog utjecaja. Internetske aplikacije i e-alati dostupni na zahtjev, često su za hotele isplativija mogućnost od formiranja vlastitih ICT rješenja prodajnih sučelja. Korištenje Interneta kao distribucijskog kanala nije novost, a isti omogućava angažiranje specijaliziranih prodajnih web stranica, što je s logističkoga aspekta eksternalizacija dijela aktivnosti distribucije, a angažirani posrednik ima ulogu 3PL organizacije<sup>308</sup>.

Stranice koje objedinjuju ponudu mnogostrukih ponuđača smještajnih usluga (uključujući hotele) poboljšavaju njihovu vidljivost na tržištu, šire doseg i unapređuju prodaju. Guo, i dr. (2013) su taj odnos definirali kao suradnju *unutar* turističkih opskrbnih lanaca, odnos u kojem hotel odlučuje o visini provizije za posrednika, a posrednik odlučuje o vlastitim aktivnostima u promociji i prodaji usluga hotela ovisno o visini provizije<sup>309</sup>. Ovi distribucijski kanali posebno su značajni za individualne/male hotele, koji su samostalno tržišno neprepoznatljivi. Unatoč vlastitim web stranicama hotela, specijalizacija posrednika i masovnost ponude na jednom mjestu privlače veću potražnju, čime se povećavaju izgledi prodaje. Danas je razvijen i sustav e-prodaje, koji čini više stavaka kojima je potrebno upravljati (O'Beirne i Stoney 2010, 270, tablica 11.1).

#### 6.3.4. Logistika proizvodnje – proces proizvodnje

Logistika proizvodnje je funkcijska logistika determinirana standardima kvalitete, odnosno traženim karakteristikama hotelskoga proizvoda. Proizvodnja u uslužnim djelatnostima je proces stvaranja proizvoda na zahtjev (*make to order*), a ne stvaranja zaliha (*make to stock*), stoga je zalihama inputa potrebno optimalno upravljati. Za učinkovitu proizvodnju dobara i usluga, proizvodna strategija treba razmatrati pitanje odnosa kapaciteta i potražnje, uz koje se veže i pitanje kvalitete, koju je potrebno ostvariti, mjeriti prema sustavu pokazatelja, promatrati u kontekstu procesa te uloge zaposlenih u održavanju standarda. Fokusom na kvalitetu proces je usmjeren na potrebe krajnjeg korisnika.

Strateške odluke u proizvodnji usmjerene su na proizvode i usluge, procese i tehnologiju, kapacitet, ljudske resurse, kvalitetu, proizvodne objekte, izvore inputa i operativne sustave (Byers 2010, 244). Proizvodnja u hotelijerstvu uključuje tehnološke procese, kojima se realizira fizička transformacija inputa, i ostale procese, koji osim proizvodnih karakteristika prepoznaju i uslužne, ili su isključivo uslužnog karaktera.

---

<sup>307</sup> U 2000. godini na dvije prodane hotelske sobe, jedna je rezervirana preko posrednika (ibid.). Istraživanje pokazuje da su sa stajališta putničkih agencija za stvaranje vrijednosti bitni: lokacija hotela, odnos vrijednosti i cijene, komunikacija s posrednikom, ime, ugled, te pogodnosti za stalne partnere (ibid., 76, exhibit 1).

<sup>308</sup> Uz GDS, CRS i online putničke agencije koriste se i *metasearch kanali*—pretraživači koji objedinjuju ponudu različitih ponuđača određenih usluga, ali ne omogućavaju rezervacije. Plaćeni su po pregledu (*pay-per-click*), ne dobivaju proviziju, a preusmjeravaju potencijalne turiste s pretraživača na rezervacijsku stranicu (ibid.). Koriste se i *mobilne aplikacije*, a *društvene mreže* mogu utjecati na izbor, ali se ne smatraju distribucijskim kanalom.

<sup>309</sup> Hotel određuje visinu provizije prema raspoloživom kapacitetu, broju turista kojima prodaje direktno i prosječnoj cijeni sobe, koju može ostvariti na taj način, u odnosu na kapacitet, cijenu i broj turista koji želi privući posredstvom internetskog posrednika. Posrednik optimizira vlastito poslovanje prema proviziji, koju hotel pristaje isplatiti, a o kojoj ovise pozicioniranje hotela na stranici posrednika (vidljivost) i bogatstvo sadržaja (slike, recenzije, video). Guo i drugi (ibid., 22) identificiraju da ovaj tip posrednika preferira hotele koji im na raspolaganje stavljaju veliki kapacitet, čime im se odobrena provizija multiplicira.

*Upravljanje aktivnostima proizvodnje* definira se na nekoliko načina:

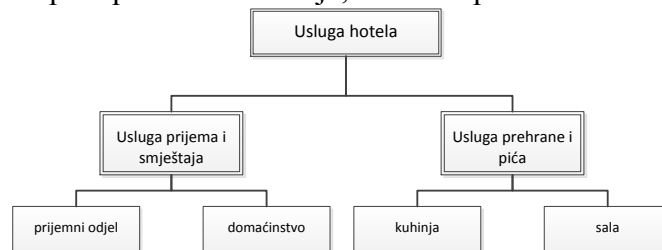
- kao proces transformacije,
- kao funkcija organizacije, te
- kao aktivnost menadžmenta (ibid., 241).

Proizvodnja s aspekta *aktivnosti menadžmenta* je najkompleksnije stajalište, s obzirom na širinu područja odgovornosti menadžera proizvodnje: strateška orijentacija organizacije, razvoj strategije proizvodnih aktivnosti, oblikovanje proizvoda, usluga i procesa organizacije, kontroling proizvodnje, mjerenje i poboljšanje organizacijske uspješnosti<sup>310</sup> (ibid., 243-248).

Složenost usklađivanja proizvodnog procesa s potrebama okruženja nadilazi potrebe krajnjeg korisnika i podrazumijeva odgovorno upravljanje u odgovoru na najrazličitije izazove, kojima se potrebno prilagoditi ili ih premostiti. Većinu proizvodnih aktivnosti hotelijerstva određuju usluge, čije su karakteristike determinante razlikovanja procesa od klasične proizvodnje.

Proces stvaranja usluge za hotelskoga gosta se zasniva na pružanju ugostiteljskih usluga te uključuje brojne aktivnosti i zadatke<sup>311</sup>. Funkcija proizvodnje u ugostiteljskom se poduzeću naziva *funkcija pružanja ugostiteljskih usluga*. Iako dva pojma nije moguće u cijelosti izjednačiti, veliki dio aktivnosti koje obuhvaća pružanje ugostiteljskih usluga je u domeni klasičnog proizvodnog procesa, no dominira pružanja usluga. Dio ukupnog zadatka hotela, koji podrazumijeva ova funkcija, u realizaciji ovisi o povezanosti s ostalim funkcijama i njihovoj uspješnosti, budući da iste podupiru stvaranje, prodaju, pružanje i druge aspekte ugostiteljske usluge o kojima ovisi zadovoljstvo hotelskoga gosta.

Ova je funkcija usredotočena na pružanje primarno usluge smještaja, zatim prehrane i točenja pića, uz ostale dopunske ili podupiruće usluge, koje hotel naplaćuje ili su dio ukupne usluge. Nositelji pružanja ugostiteljskih usluga su zaposlenici hotela stručno osposobljeni za obavljanje određenih poslova, realizaciju procesa ili aktivnosti, kojima se jedan dio potreba i zahtjeva gosta zadovoljava na ugostiteljski način. Funkcija je organizirana na bazi grupiranja zadataka u organizacijske jedinice niže i više razine, kojima su povezani zaposleni vezani uz određeni pojedinačni aspekt poslovne funkcije, odnosno posebni dio ukupnog zadatka hotela.



**Slika 43. Organizacija funkcije pružanja usluga u hotelu** (Cerović 2010, 450, slika br. 134)

Moguće je identificirati dva osnovna aspekta funkcije pružanja ugostiteljskih usluga – smještaj s jedne, i usluge prehrane, pića i napitaka s druge strane, iako je u fokusu ove funkcije realizacija onog dijela ukupnog zadatka hotela vezanog uz sve ugostiteljske usluge, što osim navedenih uključuje i mnoge druge, sposobne utjecati na odluku gosta o boravku u hotelu prije dolaska ili na njegovo zadovoljstvo tijekom i nakon boravka u hotelu.

<sup>310</sup> Uspješnost proizvodnje je centralna u procesu stvaranja usluga za krajnjeg korisnika u hotelijerstvu, mjeri se finansijskim i nefinansijskim pokazateljima. Samo mjerenje zadovoljstva korisnika (gostiju hotela), kao jedan od nefinansijskih pokazatelja, nije dovoljno za poboljšanje organizacijske izvedbe.

<sup>311</sup> Utvrđivanje godišnjeg plana prometa usluga, priprema objekata za pružanje usluga, uređenje soba i javnih prostora hotela, prijem i potvrda rezervacija, doček i prijem gostiju na recepciji, smještaj gosta, pripremu i usluživanje hranom i pićima, čišćenje i pospremanje soba, usluge pranja i glačanje odjeće gostiju, promjenu valute, davanje informacija, odnosi s gostima, organizacija sporta, zabave i animacije, čuvanje vrijednosti i pružanje usluga transfera, ispraćaj gostiju, povremeni kontakti nakon odlaska (Cerović op.cit., 449-450).

Jednako kako je proizvodnja ovisna o procesu nabave, moguće je utvrditi povezanost obaju aspekata s procesom prodaje.

Sve logističke funkcije u hotelu doprinose zadovoljstvu hotelskoga gosta, optimizirajući procesnu transformaciju nabavljenih inputa prema standardima kvalitete, koji odražavaju zahtjeve potražnje. Vrijeme od zaprimanja do izvršenja narudžbe određuje efikasnost opskrbnog lanca jer je u tom dijelu općeg procesa turističke organizacije moguće stvoriti dodanu vrijednost<sup>312</sup>. Pravovremena opskrba organizacije (predmet nabave) i adekvatna distribucija (predmet prodaje), počivaju na prometnoj komponenti logističkoga sustava. Skladištenje je dio svakog od navedenih procesa (nabave i ulazne logistike, procesa proizvodnje ili transformacije te distribucije/prodaje i izlazne logistike) te dio povratne logistike<sup>313</sup>. Svi istaknuti momenti su dio procesa koji treba rezultirati zadovoljstvom krajnjeg korisnika i ekonomskim koristima koje iz toga proizlaze.

Logistički su tokovi istovremeno u ulozi predmeta logističkih funkcija, predmeta logističkoga procesa u stvaranju hotelskoga proizvoda, i razloga implementacije logistike u sferu pružanja usluga. Logistika u hotelu je usmjerena na upravljanje i koordinaciju logističkih tokova, a realizira se interno kroz logističke funkcije nabave, stvaranja hotelskoga proizvoda i prodaje, ali i eksterno, vezama, koje navedene funkcije ostvaruju u odnosima sa okruženjem, formirajući opskrbnu mrežu u kojoj je hotel centralna karika. Logistički proces ukazuje na informacijsku zasnovanost svakog procesa, koji ima uslijediti razmjenom između ponude i potražnje, odnosno kolanjem drugih logističkih tokova. Proces stvaranja vrijednosti za hotelskoga gosta počinje sa uvažavanjem zahtjeva, potreba i karakteristika potražnje, čime je opskrbni lanac pretvoren u lanac upravljan potražnjom. Konkurentnost hotelskoga opskrbnog lanca ovisi o razini ostvarene integracije među partnerima u mreži. Optimizacija TSC-a rezultira vrijednošću za hotelskoga gosta, a počiva u internom procesu. Utvrđena veza između organizacije i logistike hotela uvjetuje nastavak istraživanja sagledavanjem organizacijskog aspekta hotelske ponude biciklističkoga proizvoda.

---

<sup>312</sup> Christopher (op.cit., 129) veže stvaranje dodane vrijednosti s ostvarenjem nižih troškova i više kvalitete, uz povećanu fleksibilnost i kraće vrijeme odgovora.

<sup>313</sup> Aktivnosti logistike ne završavaju distribucijom proizvoda do korisnika, već uključuju i usluge nakon prodaje odnosno podršku korisnicima u vidu jamstava kvalitete ili garancija, dodatnim uslugama, uvažavanja reklamacija i slično, što je dio logistike povrata. Povratni tokovi mogu koristiti dio postojećeg distribucijskog kanala, kojime je proizvod došao do kupca, kako bi se smanjili troškovi upravljanja povratnim tokovima, koji nisu zanemarivi.



## 7. HOTELSKA PONUDA U OKVIRU BICIKLISTIČKOGA TURIZMA

Hoteli prepoznati po ponudi sporta specijalizirani su u ponudi iskustva, znanja, vještina, opreme i sadržaja u domeni određenoga sporta. Usluge takvih hotela utemeljene su na spletu tradicionalnih ugostiteljskih usluga, ali usluge usmjerene na zadovoljavanje posebnog interesa ciljnog segmenta potražnje su ključni dio hotelskoga proizvoda, kojim se hotel razlikuje od konkurencije na tržištu. Biciklistički turisti koriste čitav spektar smještajnih kapaciteta<sup>314</sup>, pri čemu hotelski smještaj odabire 10% ukupnoga tržišta potražnje (Marcussen op.cit., 38).

Biciklistički hoteli rasponom ponude privlače nekoliko segmenata biciklističkih turista ovisno o kvaliteti ponuđenog. Sa svrhom identificiranja uloge hotelskoga proizvoda u ponudi za biciklističko turističko tržište potražnje poglavlje je podijeljeno u četiri dijela. Potpoglavljje 7.1. u odnos stavlja trendove u hotelijerstvu s organizacijom ponude hotela. Usmjereno je na utvrđivanje okolnosti, koje prethode stvaranju hotelskoga biciklističkoga proizvoda jednako kao i poglavlje 7.2. kojim je analizirana struktura ponude hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj. S obzirom na identificirano stanje hotelske ponude, potencijal inoviranja hotelskoga proizvoda u smjeru ponude za bicikliste i strateškog pristupanja razvoju istog, logični je slijed razmatranja i predmet poglavlja 7.3. Stvaranje hotelskoga proizvoda za bicikliste prepoznaje određene zakonitosti, što je prikazano u poglavlju 7.4.

### 7.1. Organizacija hotelskoga poslovanja u odnosu na tržišne trendove

Trendovi na međunarodnom turističkom tržištu (identificirani u petom poglavlju) određuju trendove u hotelijerstvu. Opći trendovi odražavaju se i na hotele specijalizirane ponude, kojima je to ponekad prednost (kada negativni trendovi ne uključuju utjecaj na ciljno tržište), a ponekad nedostatak jer zbog specijalizacije teže mijenjaju svoju orijentaciju i prilagođavaju se nastalim promjenama. Karakterističnost hotelske usluge proizlazi iz interakcije zaposlenika hotela i potražnje za hotelskim proizvodom, odnosno hotelskoga gosta<sup>315</sup>.

Opća kretanja, koja obilježavaju trenutni moment razvoja i ponude hotelijerstva globalno, i odražavaju se na potražnju za hotelskim proizvodom općenito, prikazuju se glavom 7.1.1. Zbog važnosti adekvatnog strukturiranja organizacije poslovanja prema određenom segmentu tržišta, kojem se hotelskim proizvodom pristupa glavom 7.1.2. određena je ponuda hotela u mijenjajućem okruženju.

#### 7.1.1. Trendovi u hotelijerstvu

Trendovi u hotelijerstvu globalno pokazuju kako veliki lanci traže nova tržišta za ekspanziju, budući su postojeća dosta zasićena (Mintel Group Ltd. 2013). Također, bilježi se ekspanzija hotela ekonomske klase<sup>316</sup> (ibid.; Marvel 2014). Trendovi pokazuju segmentirani pristup potražnji (neki se brendovi ponovno osmišljavaju, oživljavaju ili inoviraju kako bi postali

---

<sup>314</sup> Dok se neki segmenti ponašaju u skladu s uštedama ili ekološkim principima i kampiraju uz cestu, neki drugi borave u najluksuznijim hotelima.

<sup>315</sup> Priroda hotelskog proizvoda (udio usluge) nameće visoku razinu interakcije hotelskih zaposlenika i hotelskih gostiju pri čemu percepciju kvalitete hotelskog proizvoda za gosta određuje iskustvo interakcije sa zaposlenicima hotela. S obzirom da interakcija dviju strana ovisi o procesima, odnosno o sustavu stvaranja i pružanja usluga, procese je potrebno definirati (dizajnirati) i njima upravljati sukladno ciljevima poslovanja hotela.

<sup>316</sup> Srednje i niske cijene hotelskih usluga nazvanih „lean luxury“, „cheap chic“ ili „luxury boutique“ pokazuje tendenciju ponude elemenata luksuza, ali u formi hotelskog proizvoda prihvatljive cijene.

atraktivni širem ili novom tržištu). Brendirani hoteli nadmašuju rastom prosječnu stopu rasta sektora u cjelini (ibid.). Osim luksuza po prihvatljivoj cijeni, hoteli se ponudom prilagođavaju konceptu zdravog življenja, gradeći svoje proizvode oko filozofije fitnesa i vježbanja (ibid.). *All-inclusive* dobiva šire značenje, podrazumijevajući stvaranje destinacijskih odmorišnih kompleksa, kao što to već čine *Hilton* i *Hyatt*. Uvjeti poslovanja u odnosu na prethodnih nekoliko godina su poboljšani s aspekta dostupnosti financijskih sredstava<sup>317</sup>. Također, hotelijeri se okreću k eksternalizaciji usluga, koje su na granici profitabilnosti ili za njih neprofitabilne. Najčešće se eksternaliziraju održavanje/domaćinstvo te hrana i piće (ibid.).

Od posrednika, u sektoru online putničkih agencija<sup>318</sup> najveći (*Expedia* i *Priceline*) istiskuju manje. Zanimljivo da je ovaj distribucijski kanal manje uspješan od globalnog distribucijskog sustava (Intel Group Ltd. 2013)<sup>319</sup>. Zabilježen je porast različitih vrsta posredovanja putem interneta, odnosno online distribucijskih kanala različitih karakteristika, i pokazalo se kako su hotelima potrebne web-stranice sadržajem prilagodljive vrsti uređaja (stolno računalo, tablet, mobitel) koje koristi turist, dok su im mobilne aplikacije nepotrebne. Također, društvene mreže zbog karakteristika kanala (nedostatke strukture, prisutnosti i utjecaja drugih sudionika, koji se ne smatraju partnerima u procesu i slično) i komunikacije se ne smiju smatrati distribucijskim kanalom hotela (ibid.), ali se mogu koristiti u funkciji komuniciranja s javnošću za što su usluge treće strane tada manje potrebne.

Izvrješće *International Hotel Industry – June 2013* (Intel Group Ltd. 2013) identificira pet ključnih područja koja utječu na razvoj hotelskoga sektora kao:

- ekspanzija hotelskih lanaca na novim tržištima,
- inoviranje procesa, tehnologije i ponude,
- uvjeti financiranja hotela,
- distribucijski kanali, i
- programi vjernosti za ponavljajuće goste (ibid.).

Neke tradicionalne usluge hotela doživljavaju evoluciju (Marvel op.cit.). Napušta se klasično recepcijsko poslovanje<sup>320</sup>. Tehnološkim inovacijama unapređuje se iskustvo gosta povezivanjem njegovih uređaja sa sučeljima hotela (upravljanje postavkama usluge u sobi interaktivnim tabletima, TV sustavom ili ekranima na dodir). Preoblikovanje ponude nastoji potaknuti boravak gosta u društvenim prostorijama hotela (ibid.). Primjena novih tehnologija omogućava hotelijerima precizniju segmentaciju potražnje i dublje zadiranje u nove distribucijske kanale. Time se olakšava opstanak malih hotelskih poduzeća i neovisnih hotela.

Uz navedene trendove, neosporno je demografsko starenje stanovništva. Dugoročno, do 2050. godine, udio stanovništva starijeg od 60 godina biti će veći od 40% (ibid.), na što se hotelijeri trebaju pripremiti. Također, predviđa se da će domaća putovanja između 2012. i 2020. rasti brže od inozemnih, te da će turistička potrošnja porasti nominalno za 70% (ibid.), što se prvenstveno odnosi na putovanja sa svrhom odmora. Za hotele je inozemno tržište važno jer strani turisti češće izabiru hotelski smještaj od domaćih (ibid.).

Pavia, Stipanović i Floričić (2013, 280) kao utjecaje na hotelijerstvo identificiraju očitu globalizaciju tržišta, koja rezultira snažnom konkurencijom, i povećani udio malih obiteljskih

---

<sup>317</sup> U kreditiranje hotela uključuje se više financijskih institucija, a povećana konkurencija utječe na povoljnije uvjete za hotelijere u odnosu na prethodnih nekoliko godina (Marvel op.cit.).

<sup>318</sup> Akronim OTA.

<sup>319</sup> OTA-e za hotele generiraju 70-80% online rezervacija (Marvel op.cit.). Ipak, GDS za hotele ostvaruje veću vrijednost unatoč tome što se radi o tehnologiji otprije primjene interneta, zahvaljujući tome što ga na globalnom tržištu koriste velike korporacije pri organiziranju poslovnih putovanja. GDS za hotele generira najveću prosječnu dnevnu tarifu po sobi u odnosu na ostale distribucijske kanale (Intel Group Ltd. 2013).

<sup>320</sup> Točnije, napušta se pristup gostu preko pulta te se recepcionari nalaze u predvorju samo s tabletom, kojim vrše prijavu gosta ili je postupak prijave automatiziran.

hotela sposobnih na prilagodbe promjenama, a istovremeno lokalno obilježene jedinstvenosti i personaliziranog odnosa s gostima.

### 7.1.2. Ponuda hotela u mijenjajućem okruženju

Poslovanje hotela u današnjim uvjetima znači prihvaćanje trendova, praćenje dinamike i prilagođavanje promjenama na tržištu – što brže i uz što manje resursa. Kontinuirane prilagodbe organizacije na promjene uključuju interne promjene kao odgovor na vanjske poticaje te smanjuju mogućnost potrebnog dramatičnog preoblikovanja poslovnih procesa u situacijama velikih poremećaja u poslovanju i nemogućnosti pružanja vrijednosti na tržištu.

Za svaki je hotel nužno identificirati potražnju hotelskoga proizvoda, odnosno izvršiti segmentaciju tržišta prema kojoj se vrši organizacija poslovanja, te kombiniraju elementi koji čine cjelinu hotelskoga proizvoda (lokacija, sadržaji, usluge, imidž i cijena). Tržište hotelskoga proizvoda je moguće razlikovati prema više kriterija, što je osnova marketinških aktivnosti hotela i praćenja uspješnosti izvedbe<sup>321</sup>. Brendiranjem hotelskoga proizvoda se u svijesti potrošača isti identificira s određenom percepcijom i razlikuje od konkurencije. Stvaranje vrijednosti za gosta utemeljeno je u procesnoj organizaciji hotela i mrežnoj organizaciji opskrbnog lanca, kojim se posredstvom hotela, kao centralnom karikom, povezuju dobavljači hotela i pružatelji usluga hotelu s jedne, i potražnja hotela s druge strane.

Karakter usluga koje hotel pruža, odnosno različitost i broj usluga koje izlaze iz procesa stvaranja ugostiteljskih usluga hotela, usmjeravaju organizaciju hotelskoga poslovanja prema poslovanju vođenom zahtjevima potražnje, odnosno prema zadovoljavanju određenih segmenata, budući da nije moguće zadovoljiti čitavo tržište istom resursnom osnovom. Pružanje pojedinih usluga se razlikuje prema obuhvatu aktivnosti, profilu zaposlenih i trajanju procesa, te vrsti ulaznih čimbenika<sup>322</sup>.

U uvjetima velike dinamike promjena hoteli se prilagođavaju orijentacijom na procese, najčešće evidentno kroz procesno orijentirane funkcijske organizacijske strukture, u kojima je funkcijska organizacija i dalje dominantna, ali se orijentacijom na ključne procese ukupnog zadatka nastoji povećati brzina odgovora na promjene u zahtjevima potražnje i brzina prilagodbe na uvjete eksternog okruženja<sup>323</sup>. Za razliku od poslovnih, procesna organizacija prepoznaje formiranje organizacijskih jedinica prema procesnim funkcijama, odnosno fazama procesa proizvodnje (Galičić 2002, 31).

Jones i Lockwood (op.cit., 16) smatraju kako gosti sami mogu potaknuti stvaranje očekivanog iskustva na bazi dostupnog raspona usluga, a u skladu s fizičkim ograničenjima hotela. Neporeciv je utjecaj zaposlenika hotela na percepciju kvalitete usluga, no isti ne mogu kompenzirati nedostatke u rasponu ponuđenih usluga, niti one fizičkih determinanti hotela.

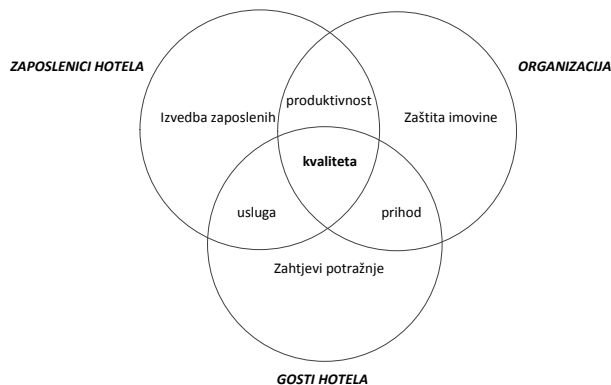
---

<sup>321</sup> Praćenje uspješnosti identificiranih procesa uslužnog opskrbnog lanca orijentirano je na hotelskog gosta. Započinje upoznavanjem potreba ciljnog segmenta, a obuhvaća sve dimenzije vrednovanja usluga: financijska dimenzija, konkurentnost, kvaliteta usluge, fleksibilnost, iskorištenost resursa i inovacija (Fitzgerald, i dr. 1991 citirano u Cho, i dr. 2012, 804). Istaknuto je potrebno dopuniti i uslugama nakon prodaje i odnosima s dobavljačima u skladu s konceptom opskrbnog lanca.

<sup>322</sup> Navedeno je očito kada se u odnos stavi pružanje „fiksne“ usluge smještaja (koja počiva na smještajnoj jedinici u vlasništvu organizacije, a za slijedećeg ju je gosta potrebno očistiti i pripremiti) i „varijabilne“ usluge prehrane (koja ovisi o kvaliteti i pravovremenosti namirnica dopremljenih od dobavljača, uspješnosti transformacije u jelo po izboru gosta i intenzitetu i umješnosti ljudskog rada).

<sup>323</sup> Funkcijska je organizacijska struktura je najviše zastupljeni oblik strukture u hotelijerstvu (Galičić 2002; Cerović 2010). Svaka organizacijska jedinica (poslovna funkcija) se bavi dijelom ukupnog procesa svojstvenim za funkcijsko područje, za potrebe cijele organizacije (Galičić 2002, 26). Najveća prednost funkcijske strukture je u podjeli zadatka na izvršitelje prema načelu specijalizacije, iz čega proizlazi efikasnost pojedinog radnog mjesta (ibid., 28), no to istovremeno može biti nedostatak zbog spore prilagodljivosti sustava na promjene, spore komunikacije među razinama donošenja odluka i rascjepkanosti poslova.

Upravljanjem trima komponentama poslovanja (potražnja, zaposlenici hotela, imovina), hotelski menadžment upravlja ključnim područjima poslovanja hotela: zadovoljstvo korisnika usluga, izvedba zaposlenih, zaštita imovine, upravljanje uslugom korisniku, maksimizacija produktivnosti, maksimizacija prihoda i profita, upravljanje kvalitetom (ibid., 28). Navedeno su ujedno područja ocjenjivanja uspješnosti i ciljevi poslovanja hotela (slika 44).



**Slika 44. Ključna područja hotelskoga menadžmenta** (Jones i Lockwood 2004, 30, Figure 2.3.)

Interakcija ključnih komponenti generira nova područja (usluga, produktivnost, prihod), a njihovo međusobno preklapanje nameće imperativ upravljanja kvalitetom u funkciji hotelskoga proizvoda – prema zahtjevima potražnje i u skladu s raspoloživim resursima. Optimizacija hotelskoga poslovanja uvelike ovisi o karakteru i karakteristikama potražnje. Hotelijeri nastoje apelirati na percepciju potražnje upravljajući manje opipljivim aspektima proizvoda. Mjerenjem zadovoljstva svojih gostiju na različite načine nastoje otkriti koji aspekti usluga za goste predstavljaju vrijednost i utječu na percepciju kvalitete hotelskoga proizvoda, kako bi istima pokušali upravljati prema ciljevima poslovanja.

Istraživanje stavova Europljana pokazuje da je kvaliteta smještaja za 31% turista faktor odanosti destinaciji, drugi nakon prirodnih obilježja prostora u pitanju (European Commission 2013, 11), a visokih 92% 2012. godine izražava zadovoljstvo upravo tim aspektom ponude. Europljani najčešće planiraju odmor u trajanju 4–13 noćenja (42%, nakon čega slijede kratki boravci s 29% u 2013.) (ibid., 69) te većinom odlučuju za komercijalnu ponudu smještaja (69%), što uključuje i hotele (ibid. 53).<sup>324</sup> O mogućem stupnjevanju kvalitete usluge u ponudi sporta kao osnove poslovanja, svjedoče postojeće smjernice za smještaj biciklističkih turista.

Za razliku od hotela u formi podupiruće usluge destinacijskom proizvodu (smještaj je nužnost prilikom putovanja), razlikovanje od konkurencije, težnja potencijalnom proizvodu i fokus na određeni tržišni segment, za koji se specijalizira čitav opskrbeni lanac hotela i unapređuju hotelske usluge, hotelski proizvod diferencira se u percepciji potražnje u primarnu atrakciju putovanja. Navedeno vrijedi za biciklističke hotele.

Opći trendovi u hotelijerstvu nameću dinamiku promjena, na koje ponuda pojedinog hotela može odgovoriti samo prihvaćanjem, prilagođavajući se strukturom i procesima u realizaciji ukupnog zadatka hotela. Organizacija hotelskoga poslovanja mora se bazirati na odgovaranju na eksterne utjecaje i fleksibilnosti poslovanja i razmišljanja, formiranjem strukture i kulture organizacije prema potrebama procesa pružanja usluga. Identifikacija sadašnjeg momenta u ponudi hrvatskog hotelijerstva predmet je sljedećeg poglavlja.

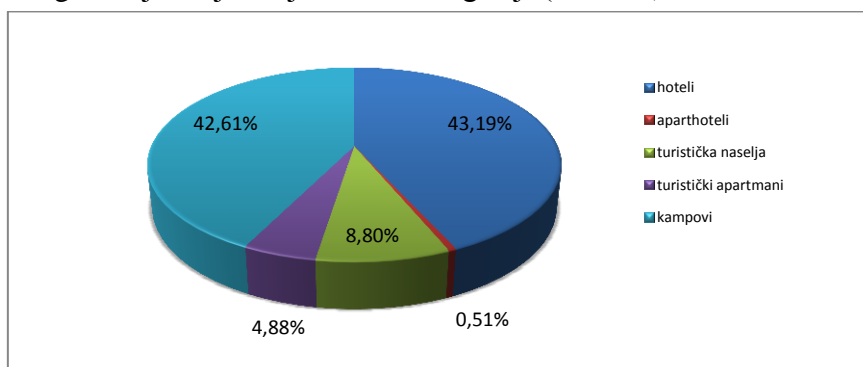
<sup>324</sup> Sport je motiv odlaska na putovanje za 10% europskog turističkog tržišta (ibid., 6), 12% muškaraca i 9% žena (ibid., 10), gotovo jednako među svim dobnim skupinama (15–54 godine, nešto manje u skupini 55+), vjerojatnije privlačeci osobe višeg obrazovanja (ibid.).

## 7.2. Struktura hotelske ponude u Republici Hrvatskoj

Problemi hrvatskoga hotelijerstva su neodgovarajuće pozicioniranje<sup>325</sup> i neodgovarajuća organizacijska struktura, posebno očit u velikim sustavima, čija privatizacija ili nije izvršena, ili je kozmetička. Velike strukture nisu dostatno fleksibilne na promjene potražnje, previše su centralizirane i opterećene birokracijom, čime je otežano donošenje odluka, komunikacija i potrebne reakcije, a inovativnost i kreativnost nisu sustavno poticane. Situacija je vrlo malo promijenjena u posljednjem desetljeću, a hotelijerstvo Hrvatske još nedostavno adaptabilno na dinamiku europskog i globalnog tržišta s čijom se konkurencijom suočava.

### 7.2.1. Hoteli u strukturi ponude smještaja u Republici Hrvatskoj

Smještajnu ponudu Hrvatske obilježava porast raspoloživog smještajnog kapaciteta za 25%, mjenog brojem stalnih ležaja u registriranim komercijalnim smještajnim objektima (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 6). U periodu 2001.–2011. trend rasta predvodi privatni smještaj u kućanstvima s 46%, slijede hoteli s 19% i kampovi s 12% (ibid.). U 2013. struktura je jednako nepovoljna – s udjelom hotela 15%, privatnog smještaja 46% i kampova 26% (Čižmar 2014a). U 2014. godini je omjer udjela nešto drugačiji (slika 45).



Slika 45. Udio hotelskoga smještaja u strukturi smještaja RH 2014. prema broju ležaja (izrada autorice prema Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014)

Udio hotelskih kapaciteta i smještajnog kapaciteta kampova u strukturi smještaja Hrvatske u 2014. je gotovo jednak. Evidentno je mali udio aparthotela (samo 0.5%), turistički apartmani sudjeluju s petpostotnim udjelom dok se kapacitet turističkih apartmana približava devet posto ukupnog smještajnog kapaciteta izraženog kroz broj ležaja.

Tablica 28 pokazuje strukturu i kapacitet smještaja u apsolutnim vrijednostima, po skupinama definiranim od Ministarstva turizma Republike Hrvatske (2014). Kroz broj objekata, smještajnih jedinica i broj stalnih kreveta u odnos su stavljeni hotelski kapaciteti s ostalim oblicima smještaja skupine hoteli (aparthoteli, turistička naselja i turistički apartmani), te s kapacitetom kampova<sup>326</sup>, a izuzeti iz razmatranja su kamp naselja, za koje ne postoje podaci, te marine, čiji se kapacitet iskazuje vezovima te nisu pogodne za usporedbu.

<sup>325</sup> Galičić (2002, 89) situaciju u kojoj je hotelsko poduzeće zbog neodgovarajućeg strateškog pozicioniranja na tržištu hotelske ponude, zbog nepoznavanja i/ili nerazumijevanja obilježja djelatnosti u okvirima koje posluje naziva *strateška miopija*.

<sup>326</sup> Strateški plan razvoja turizma 2014.-2016. planira unapređenje kvalitete i sadržaja turističkog proizvoda ostvariti porastom udjela smještajnih kapaciteta iz skupine hotela i kampova, između ostalog. Planirano je povećanje udjela u strukturi smještajnih kapaciteta od po rastućoj godišnjoj stopi za promatrani period (od 1% 2014. do 3% 2016.) (Ministarstvo turizma RH 2013).

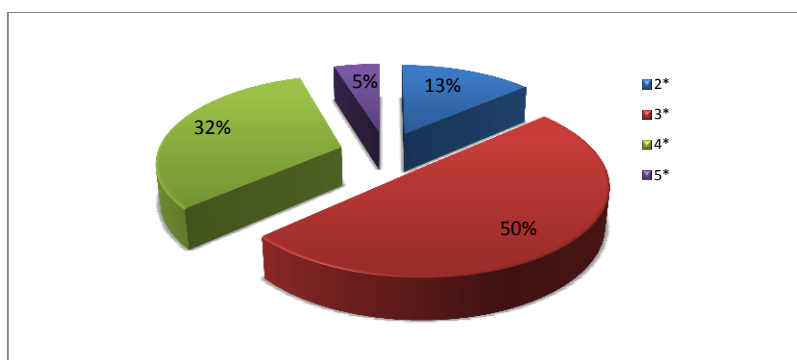
**Tablica 28. Udio hotelskoga smještaja u strukturi kolektivnih smještajnih kapaciteta RH 2014.** (prema Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014)

|                             | broj objekata | broj smještajnih jedinica | broj kreveta  |
|-----------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| <b>Hotel</b>                | 605           | 53227                     | 102430        |
| <b>Aparthotel</b>           | 19            | 506                       | 1206          |
| <b>Turističko naselje</b>   | 41            | 8949                      | 20880         |
| <b>Turistički apartmani</b> | 52            | 4089                      | 11581         |
| <b>Kamp</b>                 | 84            | 33452                     | 101067        |
| <b>ukupno</b>               | <b>801</b>    | <b>100223</b>             | <b>237164</b> |

Struktura smještajnih kapaciteta 2014. je obilježena gotovo jednakim udjelom hotelskoga smještaja i smještaja u kampovima, kada se promatra broj raspoloživih kreveta. U broju smještajnih jedinica i broju objekata su velike razlike u apsolutnom iznosu, što implicira kako je kapacitet kampova veći po objektu, nego što je onaj hotelski. Isto vrijedi za smještajne jedinice. Evidentno aparthoteli, turistička naselja i turistički apartmani zajedno raspolažu otprilike trećinom kapaciteta kolektivnih objekata (32.86%) izraženim u broju kreveta u odnosu na hotele. U kapacitetu izraženom smještajnim jedinicama, ove tri vrste smještajnih objekata raspolažu jednom četvrtinom kapaciteta (25.45%) u odnosu na hotele, dok prema broju objekata raspolažu petinom (18.51% kapaciteta hotela).

Hoteli raspolažu s prosječno 88 smještajnih jedinica, odnosno 169 kreveta po objektu. Aparthoteli imaju prosječno 27 smještajnih jedinica i 63 kreveta po objektu. Turistička naselja obilježava ponuda prosječno 218 smještajnih jedinica i 509 kreveta po smještajnom objektu, dok je prosjek turističkih apartmana 79 jedinica smještaja i 223 kreveta. Zbog specifičnosti kapaciteta, kampovi imaju prosječno 398 smještajnih jedinica i 1203 kreveta. Prosječna veličina smještajne jedinice je ekvivalent gotovo dva kreveta u hotelima (1.92), nešto više (2.38) u aparthotelima i u turističkim naseljima (2.33), gotovo tri u turističkim apartmanima (2.83), odnosno tri u kampovima (3.02).

Kada se radi o strukturi hotelskoga smještaja (prema broju kreveta), moguće je utvrditi kako su u stanju 2011. godine dominirali hoteli kategorizirani s tri zvjezdice s 44% udjela, dok više kategorije sudjeluju u ponudi s ukupno 41%, a ostatak je predstavljen udjelom hotela niske kategorije (2\*) (Vlada Republike Hrvatske op.cit.). Struktura hotelskoga smještaja u 2014. je prikazana slijedećom slikom (slika 46) iz koje je moguće uvidjeti smanjenje udjela hotela niske kategorije za dva postotna poena, povećanje udjela hotela srednje kategorije za šest postotnih poena te smanjenje udjela hotela visoke kategorije za četiri postotna poena.



**Slika 46. Struktura hotelskoga smještaja RH 2014** (izrada autorice prema Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014)

Evidentno je povećanje udjela hotela srednje kategorije najviše, ako ne potpuno, povezano sa smanjenjem udjela hotela niske i dviju najviših kategorija. Moguće je zaključiti kako kretanje k prosječnosti nije obilježje hotelske ponude izazovne za turista, već hotelske ponude čija je potražnja derivirana iz potrebe tijekom putovanja, a hotel nije prepoznatljiv. Strukturu raspoloživog kapaciteta hotela Republike Hrvatske u 2014. je moguće prikazati kako slijedi.

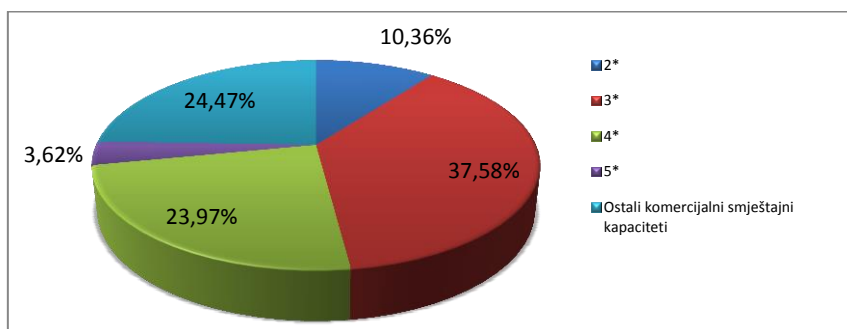
**Tablica 29. Veličina hotelskih kapaciteta po kategorijama u odnosu na kapacitet ostalih komercijalnih objekata** (izrada autorice prema Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014)

| Kategorija hotela                                 | Br. objekata | Br. smještajnih jedinica | Br. stalnih kreveta |
|---|--------------|--------------------------|---------------------|
| 2*  | 83           | 7353                     | 14609               |
| 3*  | 301          | 20947                    | 40908               |
| 4*  | 192          | 20279                    | 37929               |
| 5*  | 29           | 4648                     | 8984                |
| <b>Ukupno hoteli:</b>                             | <b>605</b>   | <b>53227</b>             | <b>102430</b>       |
| <b>Ostali komercijalni smještajni kapaciteti:</b> | 196          | 46996                    | 134734              |

Moguće je utvrditi kako su najveći broj kreveta, ali i najveći broj smještajnih jedinica u hotelima s 3\*, što je bilo evidentno i iz prikazane slike udjela. Isto vrijedi i u broju objekata smještaja. Nakon hotela s 3\* u strukturi smještaja slijede hoteli s 4\* (u sva tri parametra vrijednosti kapaciteta), a zatim najniža kategorija. Hoteli s 5\* su u strukturi hotelskoga smještaja najmanje zastupljeni.

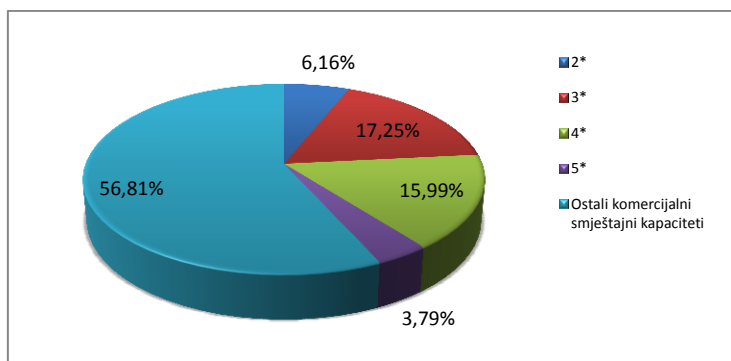
U odnosu na ostale komercijalne smještajne objekte (prema klasifikaciji izvora) hotelska ponuda dominira strukturom kada se radi o broju objekata i broju smještajnih jedinica, no brojem kreveta, kao osnovnim pokazateljem maksimalnog raspoloživog kapaciteta, hotele nadmašuju ostali smještajni objekti, što se prvenstveno može pripisati velikom broju stalnih kreveta evidentiranih u kampovima.

Udjeli pojedinih oblika smještaja u međusobnom odnosu su kao na slici 47.



**Slika 47. Odnos hotela po kategorijama i ostalih komercijalnih smještajnih kapaciteta RH prema udjelu (izraženo brojem objekata)**

U strukturi ponude ugostiteljskih usluga smještaja u komercijalnim objektima Republike Hrvatske prevladavaju hoteli, oni kategorizirani s 3\* (37.58%). Nakon hotela s 3\* brojem objekata najzastupljeniji u strukturi su ostali komercijalni smještajni objekti (24.47%), nakon čega udjelom prema broju objekata slijede hoteli s 4\*. Da li je situacija na tržištu ponude ista, kada se kapacitet komercijalnih smještajnih objekata u odnos stavlja bazirano na broju stalnih kreveta, moguće je razaznati iz slike 48.



**Slika 48. Odnos hotela po kategorijama i ostalih komercijalnih smještajnih kapaciteta RH u ukupnom kapacitetu (izraženo brojem kreveta)**

Struktura ukupnog kapaciteta u smještajnim objektima je drugačija kada se prikaže brojem stalnih kreveta. To je moguće povezati s kampovima, koji u ukupnom kapacitetu ostalih

smještajnih objekata imaju 75% kreveta, te većem broju kreveta prosječno po pojedinom objektu (hoteli ukupno imaju prosječno 169.31 krevet po objektu, dok je u ostalim komercijalnim objektima uzetim u razmatranje prosječno 687.42 kreveta po objektu). Osim navedenog odstupanja, strukturu obilježava i udio hotela s 3\*, zatim s 4\*.

Kada je u pitanju vlasnička struktura hrvatskih hotela, situaciju obilježava pet hotelsko-turističkih grupacija, koje posjeduju više od polovice ukupnog smještajnog kapaciteta u Hrvatskoj (Čižmar 2014a). Također, veliki udio kapaciteta je u državnom vlasništvu, njima upravlja Državni ured za upravljanje državnom imovinom, a realnost pokazuje veliku zaduženost i pokrenuti postupak predstečajne nagodbe u otprilike trećini tih poduzeća (ibid.). Na hrvatskom hotelskom tržištu je relativno mali udio međunarodnih hotelskih brendova<sup>327</sup>. Veliki broj hrvatskih hotela u vlasništvu je hotelskih poduzeća čija je ponuda koncentrirana u jednoj destinaciji<sup>328</sup> (Čižmar 2014a).

Strategija razvoja turizma RH identificira hotelijerstvo kao ključni pokretač ciklusa investicija u razdoblju do 2020<sup>329</sup>. Predviđa se podizanje kvalitete postojećih hotela te stvaranje uvjeta za međunarodno brendiranje, izgradnju tematskih i boutique hotela, najčešće malih i srednjih. Jedino hoteli najviših kategorija raspolažu sadržajima za privlačenje cjelogodišnje potražnje, a hoteli s 3\* su prepušteni diktiranju potražnje od strane destinacija, odnosno izvan-smještajnoj ponudi, koja izvan glavne sezone u pravilu izostaje.

#### 7.2.2. Prostorna distribucija hotelskoga smještaja Hrvatske

Prostorno, najveći dio ponude smješten je na Jadranu (najviše na sjevernom Jadranu), dok je udio kontinenta u ukupnoj ponudi smještajnih kapaciteta vrlo mali (4% u 2011.). Na regionalnoj je razini struktura drugačija, ovisno o promatranoj županiji. Hoteli s pet zvjezdica imaju u prosjeku 177 smještajnih jedinica, hoteli s četiri zvjezdice 109, dok je u hotelima s tri i dvije zvjezdice u prosjeku ponudeno 80 smještajnih jedinica (Vlada Republike Hrvatske op.cit.), najčešće soba. Tablicom 30 je prikazano stanje u strukturi hotelskoga smještaja prema prostornoj disperziji hotelskih smještajnih kapaciteta i prema kategoriji hotela.

**Tablica 30. Struktura hotelskoga smještaja po županijama u 2014. godini** (izrada autorice prema statističkim podacima (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014)

| Županija               | Hoteli 2*                         |      | Hoteli 3* |       | Hoteli 4* |       | Hoteli 5* |      |
|------------------------|-----------------------------------|------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|------|
|                        | <i>broj objekata/broj kreveta</i> |      |           |       |           |       |           |      |
| Istarska               | 11                                | 4366 | 49        | 11208 | 30        | 10554 | 4         | 1442 |
| Primorsko-goranska     | 17                                | 3029 | 42        | 7157  | 37        | 6785  | 5         | 795  |
| Ličko-senjska          | 5                                 | 536  | 5         | 615   | 5         | 352   | 0         | 0    |
| Zadarska               | 1                                 | 59   | 16        | 2280  | 17        | 3540  | 1         | 378  |
| Šibensko-kninska       | 2                                 | 82   | 17        | 1833  | 11        | 2710  | 0         | 0    |
| Splitsko-dalmatinska   | 19                                | 3427 | 55        | 5976  | 44        | 5639  | 3         | 1188 |
| Dubrovačko-neretvanska | 9                                 | 1711 | 38        | 7092  | 16        | 3513  | 13        | 3751 |
| Bjelovarsko-bilogorska | 0                                 | 0    | 4         | 174   | 0         | 0     | 0         | 0    |

<sup>327</sup> U 2013. je u Hrvatskoj 18 međunarodnih hotelskih brendova, koji upravljaju s 54 objekta ili nešto više od 10000 hotelskih soba ili 18% ukupnog kapaciteta 2013. (Horwath HTL, siječanj 2013 citirano u Čižmar 2014a).

<sup>328</sup> Najviše je hotelskih kapaciteta u vlasništvu hotelskih poduzeća Valamar, Plava laguna i Jadranski luksuzni hoteli, Blue Sun, Maistra, Istraturist, Falkensteiner, Liburnia Riviera Hoteli, Ugo hoteli i Arenaturist.

<sup>329</sup> Željeni pomak hotelijerstva uključuje rast kapaciteta za 20000 smještajnih jedinica raspoređenih u samostalne hotele, hotelske komplekse i integrirane resorte, uz racionalno korištenje prostora te fokus na kvalitetu (primarno 4\*), srednju veličinu (kapaciteta 150 do 200 osoba) te autentičnost i autohtonost destinacijskog okruženja (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 48) i uspostavu okolišno odgovornog poslovanja (ibid., 49). Planirano je također dvjestotinjak malih i obiteljskih hotela prema istim načelima i orijentaciji. Ukupno planirane investicije iznose 7 mlrd. eura do 2020. (ibid., 54).



|                        |           |              |            |              |            |              |           |             |
|------------------------|-----------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|-----------|-------------|
| Brodsko-posavska       | 0         | 0            | 5          | 171          | 2          | 76           | 0         | 0           |
| Grad Zagreb            | 5         | 345          | 25         | 1938         | 14         | 2904         | 3         | 1430        |
| Karlovačka             | 2         | 87           | 7          | 387          | 3          | 113          | 0         | 0           |
| Koprivničko-križevačka | 2         | 21           | 3          | 155          | 1          | 160          | 0         | 0           |
| Krapinsko-zagorska     | 0         | 0            | 6          | 434          | 2          | 583          | 0         | 0           |
| Međimurska             | 1         | 192          | 3          | 82           | 1          | 314          | 0         | 0           |
| Osječko-baranjska      | 4         | 546          | 8          | 263          | 3          | 209          | 0         | 0           |
| Požeško-slavonska      | 0         | 0            | 0          | 0            | 0          | 0            | 0         | 0           |
| Sisačko-moslavačka     | 2         | 128          | 1          | 80           | 0          | 0            | 0         | 0           |
| Varaždinska            | 1         | 21           | 6          | 412          | 2          | 266          | 0         | 0           |
| Virovitičko-podravska  | 0         | 0            | 2          | 75           | 0          | 0            | 0         | 0           |
| Vukovarsko-srijemska   | 1         | 44           | 5          | 354          | 2          | 127          | 0         | 0           |
| Zagrebačka             | 1         | 15           | 4          | 222          | 2          | 84           | 0         | 0           |
| <b>ukupno:</b>         | <b>83</b> | <b>14609</b> | <b>301</b> | <b>40908</b> | <b>192</b> | <b>37929</b> | <b>29</b> | <b>8984</b> |

Udio kontinenta u strukturi hotelskoga kapaciteta je 12.12% u 2014. godini, čemu u svim kategorijama značajno doprinosi Grad Zagreb.

Ukupno, hoteli s 5\* prevladavajuće su locirani u Dubrovačko-neretvanskoj, dok se najviše hotela s 4\* nalazi u Splitsko-dalmatinskoj, Primorsko-goranskoj i Istarskoj županiji. Hoteli s 3\* prevladavaju u ukupnoj strukturi, a najviše ih je u Splitsko-dalmatinskoj, Istarskoj, Primorsko-goranskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Najviše hotela najniže kategorije je prisutno u Splitsko-dalmatinskoj i Primorsko-goranskoj županiji. Istarska županija ima najviše kreveta u hotelima najniže kategorije, jednako kao i u skupini hotela kategoriziranih s 3\*. Hoteli viših kategorija također su prevladavajuće locirani u jadranskim županijama—najveći kapacitet hotela s 4\* je zabilježen u Istarskoj, a s 5\* u Dubrovačko-neretvanskoj.

U Požeško-slavonskoj županiji nema hotelskoga smještaja, a u čak 15 županija ne postoje hoteli najviše kategorije. Hotela najniže kategorije nema u pet županija, dok sve županije imaju hotele s 3\* (izuzev Požeško-slavonske). Hoteli s 4\* su dio ponude u 17 županija.

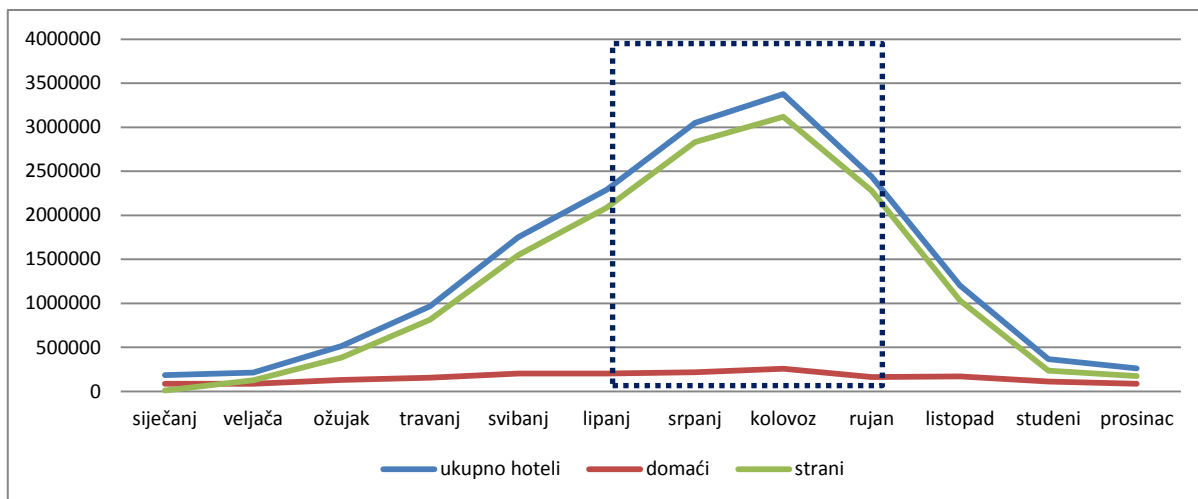
Sjeverni Jadran je, osim udjelom kapaciteta ukupno, dominantan u turističkom prometu iskazanom noćenjima i dolascima, no prostornu disperziju potražnje u posljednjim godinama obilježava smanjenje udjela Sjevernog Jadrana i povećanje udjela Južnog (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 13). U 2012. godini je 93% ukupnog broja turističkih noćenja ostvareno u primorskim destinacijama (Čižmar 2014a).

### 7.2.3. Vremenske oscilacije potražnje: determinanta ponude hotelskoga smještaja u Hrvatskoj

Hotelijerstvo Hrvatske određuje izrazita sezonalnost potražnje. Otprilike dvije trećine noćenja se svake godine ostvari u između lipnja i rujna. Sukladno tome, sezonalnost je evidentna i u stupnju iskorištenosti kapaciteta<sup>330</sup> (slika 49).

Distribucija noćenja ostvarenih u hotelima prikazuje najveću koncentraciju potražnje u kolovozu, odnosno u ljetnim mjesecima i mjesecima koji prethode, odnosno slijede. Također je vidljivo da u ukupnom broju noćenja ostvarenom u hotelima dominiraju strani turisti, koji determiniraju pojavu sezonalnosti s obzirom na veličinu potražnje ukupno.

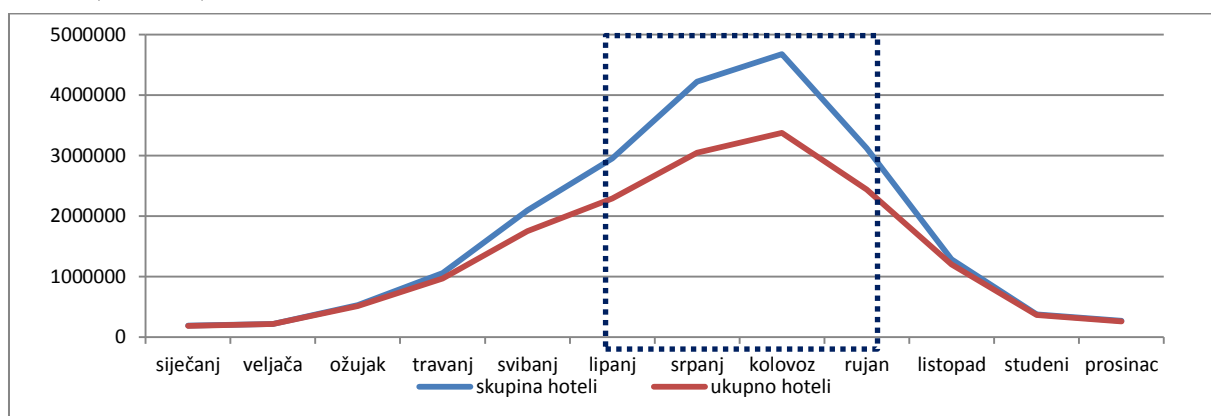
<sup>330</sup> Čižmar (ibid.) pojavu promatra kroz *stupanj sezonalnosti turističkog prometa*, koji iz godine u godinu raste, iako je cilj smanjiti sezonalnost hrvatskog turizma.



**Slika 49. Distribucija potražnje hotela po mjesecima 2013. (prema broju noćenja)** (izrada autorice prema mjesečnim priopćenjima DZS u 2013.)

Potražnja domaćih turista za smještajem u hotelima pokazuje sezonske oscilacije, no iste su mnogo manji utjecaj od oscilacija stranih turista, s obzirom na razlike u veličini, odnosno udjelu. Prikazani trend je u skladu sa zabilježenim globalnim kretanjem po mjesecima u 2013. (UNWTO 2014).

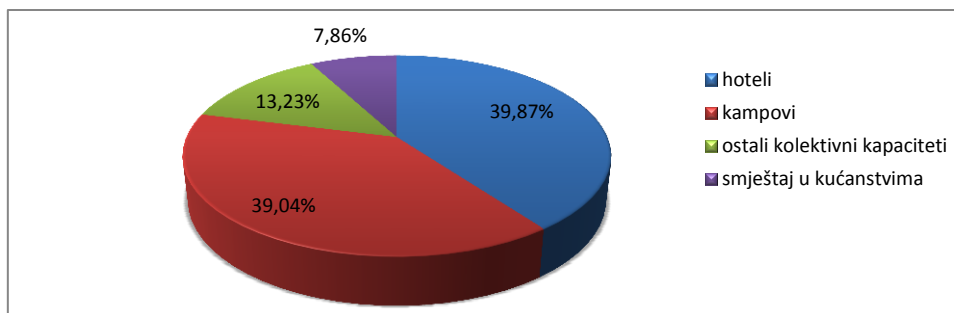
Zanimljivo je staviti u odnos oscilacije ostvarenih noćenja u hotelima u odnosu na skupinu hoteli (slika 50).



**Slika 50. Distribucija potražnje hotela po mjesecima u odnosu na skupinu hoteli prema broju ostvarenih noćenja 2013.** (izrada autorice prema mjesečnim priopćenjima DZS 2013.)

Čitavu skupinu obilježava isti obrazac distribucije potražnje, odnosno koncentracija u istim mjesecima kroz godinu, kao što je prikazano prethodnom slikom. U siječnju, veljači i ožujku ukupnu potražnju čini isključivo potražnja hotela, što se ponavlja u studenom i prosincu, dok su ostale vrste smještaja u skupini hoteli najviše zastupljene u glavnoj sezoni (ljetnim mjesecima) i mjesecu prije, odnosno nakon iste.

Udio dolazaka turista u hotelima je veći od onog u kampovima, u domaćinstvima i ostalim kolektivnim kapacitetima zajedno. Kada su u pitanju noćenja, situacija je gotovo jednaka (slika 51).



**Slika 51. Noćenja turista 2013. po smještajnim kapacitetima\*** (izrada autorice prema podacima DZS 2014)

\*Hoteli su samo hoteli a ne skupina hoteli; privatni smještaj uključuje sobe za iznajmljivanje, apartmane, studio-apartmane i kuće za iznajmljivanje; ostali kolektivni kapaciteti obuhvaćaju: turistička naselja, turističke apartmane, pansioni, guest house, prenočišta, odmarališta, hostele, planinarske domove, lovačke domove, učeničke ili studentske domove, objekte za robinzonski turizam, gostionice s pružanjem usluge smještaja, lječilišta, i nekategorizirane objekte; kampovima su obuhvaćena i kampirališta

Evidentno je udio kampova i hotela u ukupno ostvarenim noćenjima turista 2013. gotovo jednak, što s obzirom na razlike u dolascima po vrsti smještajnog kapaciteta ukazuje na duže zadržavanje turista u kampovima, nego u hotelima. Udjeli kolektivnih smještajnih objekata i smještaja u kućanstvima u ostvarenim noćenjima turista su otprilike jednaki udjelu tih vrsta smještaja u dolascima turista u Hrvatsku 2013. godine.

Podizanje konkurentnosti i afirmacija Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu su Strateškim planom Ministarstva turizma 2014.–2016. (Ministarstvo turizma RH 2013a) povezani s povećanjem turističkoga prometa, odnosno broja noćenja u jednoj godini, pri čemu je određena stopa od 2% porasta godišnje za sve godine raspona<sup>331</sup>. Strategija razvoja turizma do 2020. predviđa porast broja noćenja u registriranim smještajnim kapacitetima po prosječnoj godišnjoj stopi od 2% (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 62) što znači da se 2015. očekuje 74 milijuna, a 2020. oko 86 milijuna noćenja ukupno. Paralelno s porastom broja noćenja prognozira se i porast turističke potrošnje, na ukupno 9.3 mlrd. EUR u 2015. (od čega 83% inozemnih turista), te 14.3 mlrd. EUR 2020. (ibid.).

#### 7.2.4. Iskorištenost smještajnih kapaciteta hrvatskih hotela

Iskorištenost hotelskih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj raste iz godine u godinu (Čižmar 2014a), što je pozitivno. S obzirom na ranije prikazano moguće je zaključiti da je u hotelima veća stopa iskorištenosti kapaciteta, nego u kampovima. Smještajni kapaciteti u Hrvatskoj suočeni su sa prosječno 71 danom iskorištenosti (ibid.). Hotelski su kapaciteti u 2012. iskorišteni 128 dana ili 35% (ibid.). Ta je stopa veća od prosječne iskorištenosti smještajnih objekata Hrvatske sumarno. Čižmar (2014a) citira podatke Državnog zavoda za statistiku kada iznosi slijedeće stope prosječne iskorištenosti hotelskih kapaciteta:

- 2009. 118 dana ili 32%
- 2010. 122 dana ili 33%
- 2011. 126 dana ili 34%
- 2012. 128 dana ili 35%.

<sup>331</sup> Navedeni je pokazatelj u funkciji praćenja konkurentnosti RH na međunarodnom tržištu, dok se porast dolazaka stranih gostiju općenito, te porast dolazaka po određenim sezonskim periodima veže uz praćenje uspješnosti promidžbe hrvatskog turizma i upravljanje destinacijom. U 2014. se planira porast dolazaka za 5% na godišnjoj bazi u odnosu na 2012. kao baznu godinu (ibid.). Ovim znanstvenim istraživanjem ističe se stav kako kvantitativno praćenje nije adekvatni pokazatelj stanja i kako treba biti dopunjeno kvalitativnim pristupom, posebno s obzirom na upravljanje destinacijom.

Najvišu razinu iskorištenosti kapaciteta imaju hoteli visoke kategorije (primarno s 4\*), a slijedi prevladavajuća skupina hotela u Hrvatskoj, ona kategorizirana s 3\* (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 6). U odnosu na osam konkurentskih mediteranskih zemalja iste su godine hrvatski hoteli ispod prosjeka popunjenosti Malte, Cipra, Francuske, Španjolske i Portugala, a iznad prosjeka Italije, Crne Gore i Grčke (Čižmar 2014a). S obzirom da podaci za posljednjih nekoliko godina nisu dostupni, u odnosu na primjer iz 2010. godine moguće je potkrijepiti tvrdnju (tablica 31).

**Tablica 31. Iskorištenost hotelskih kapaciteta u 2010. i 2013.** (izračun autorice prema različitim izvorima Ministarstva turizma i DZS)

|                    | <b>Br. hotela<br/>2010.<br/>(2013./2014.)</b> | <b>Br. kreveta 2010.<br/>(2013./2014.)</b> | <b>Udio u uk.<br/>kapacitetu<br/>prema br.<br/>kreveta (%)</b> | <b>Broj noćenja 2010.<br/>(2013.)</b> | <b>Prosječna iskorištenost<br/>kapaciteta 2010. (2013.)<br/>(%)</b> |
|--------------------|---|--|--|---------------------------------------|---|
| <b>Hoteli s 5*</b> | 25 (29)                                       | 9029 (8984)                                | 7.45 (8.77)  | 1221743                               | 36 (/)  |
| <b>Hoteli s 4*</b> | 160 (192)                                     | 39085 (37929)                              | 32.26 (37.03)  | 5212855                               | 37 (/)  |
| <b>Hoteli s 3*</b> | 314 (301)                                     | 55559 (40908)                              | 45.87 (39.94)  | 6851146                               | 34 (/)  |
| <b>Hoteli s 2*</b> | 101 (83)                                      | 17463 (14609)                              | 14.42 (14.26)  | 1625628                               | 26 (/)  |
| <b>Ukupno</b>      | <b>600 (605)</b>                              | <b>121136 (102430)</b>                     | <b>100 (100)</b>   | <b>14911372<br/>(16608456)</b>        | <b>34 (44.42)</b>   |

Izračun pokazuje kako se trend rasta prosječne stope iskorištenosti hotelskih kapaciteta nastavlja i 2013. godine. U godini između promatranih, u 2012. godini je stopa iskorištenosti kapaciteta najviša u hotelima s 4\* (47.3%), slijede hoteli s 5\* (44%) te hoteli s 3\* pa s 2\* – isti redoslijed kao 2010. godine. Za 2013. nije moguće potvrditi.

Sagledavanje samo iskorištenosti kapaciteta ne omogućava potpunu usporedbu s konkurentskim zemljama. Kako se usporedbe često kvantificiraju iskazivanjem turističke potrošnje, važno je znati cijenu ostvarenu po sobi u određenoj godini, što zajedno sa stopom iskorištenosti omogućava kalkulaciju prihoda od turizma ostvarenih prodajom usluge smještaja u hotelima<sup>332</sup>.

Strategijom razvoja turizma se predviđa porast komercijalnih smještajnih kapaciteta Hrvatske do 2015. godine na 920000 ležajeva, praćeno povećanjem bruto iskorištenosti na 41%, pri čemu je najbrži rast planiran u segmentu hotelskoga smještaja, čija bi iskorištenost do 2020. trebala doseći 47% (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 63).

Za navedene su promjene ključni ljudi, odnosno zaposlenici<sup>333</sup>. Od ukupno zaposlenih u sektoru, u hotelima je 2011. bilo zaposleno više od trećine (37%) (ibid.). Praksa je pokazala da s porastom kategorije objekta smještaja opada udio zaposlenih sa stručnim kvalifikacijama. Općenito, karakter djelatnosti oslikava struktura, koja se smatra adekvatnom.

Iz godine u godinu strateški dokumenti razvoja turizma identificiraju nepovoljnu strukturu smještaja kao problem ili barijeru razvoja hrvatskog turizma. S obzirom na predmet istraživanja valja izdvojiti i iskorištenost komparativnih prednosti „zemlje doživljaja za različite turističke segmente“, model upravljanja destinacijama i neiskorištene komparativne prednosti kroz posebne oblike turizma. Navedeno zahtjeva strateški pristup inoviranju ponude Hrvatske, ponovno osmišljavanje i novu konceptualizaciju pretežno masama orijentiranog proizvoda, utemeljeno i praćeno strukturnim prilagodbama ponude.

<sup>332</sup> U 2012. prosječno ostvarena cijena sobe smanjuje se od najviše prema najnižoj kategoriji, od 125.7€ za hotele s 5\*, 82.14€ za 4\*, 61.08€ za hotele kategorizirane s 3\* te 42.3€ za hotele najniže kategorije (Čižmar 2014a).

<sup>333</sup> Struktura zaposlenih u ugostiteljstvu pokazuje kako je najveći broj zaposlenih srednje razine obrazovanja (51,8%), slijede visokokvalificirani i kvalificirani radnici (20,5%), polu- i nekvalificirani radnici (12,9%) te radnici više i visoke obrazovne razine (10,8%) te nižeg obrazovanja (4,1%) u 2011. (Vlada Republike Hrvatske op.cit., 10).

### 7.3. Strateški pristup razvoju i inoviranju hotelskoga proizvoda

Uz čovjeka, inovacija se smatra ključnim resursom razvoja turizma. Konkurentnost hrvatskog hotelijerstva je s tog aspekta ograničena, kao što je potvrdilo istraživanje Pivčević i Garbin Praničević (2012). Mrnjavac, Stipanović i Pavia (2011) bilježe da kvaliteta ponude hrvatskog turizma u mnogima od sastavnih elemenata nije dostigla svoj potencijal i iskoristila razvojne mogućnosti te Hrvatska unatoč prirodnim i povijesnim preduvjetima mora graditi ponudu prema diferencijaciji od konkurentskih zemalja.<sup>334</sup>

S obzirom na trenutno stanje hotelijerstva Hrvatske, nužno je konstantno inoviranje, anticipiranje budućnosti i transformacija raspoloživih resursa u konkurentne prednosti, da bi se primjenom intelektualnog i informacijskog kapitala napustio stari sustav vrijednosti. Razlikovanje od konkurenata često implicira pozicioniranje u formi određenog brenda, koji jamči zadovoljavanje određenih potreba, što nije moguće utemeljiti u fizičkim odrednicama poslovanja, već pretpostavlja organizacijsku kulturu učenja, promjena, inoviranja i znanja.

Strateški pristup razvoju i inoviranju hotelskoga proizvoda razmatra se kroz pojmovno određenje odnosa koncepcije i strategije razvoja, te razmatranje novih strateških usmjerenja, koja određuju konkurentnost hotelskoga proizvoda na tržištu.

#### 7.3.1. Koncepcija i strategija razvoja hotela

Problemi i izazovi hrvatskog hotelijerstva su povezani s nepoimanjem razmjera i mogućnosti razvoja hotelske ponude. Mrnjavac, Stipanović i Pavia (op.cit., 81) ukazuju na iskrivljeni sustav vrijednosti, nedostatak segmentacije i zanemarivanje dinamike tržišta (svijesno ili ne), na što je moguće nadovezati i nedostatnu transformaciju resursne osnove u konkurentne prednosti<sup>335</sup>. Neovisno o menadžmentu, razvoj ponude hotela kao poslovnih subjekata počiva u planiranju i realizaciji razvoja te konstantnom praćenju procesa i unapređivanju modela poslovanja. Aktivnosti realizacije ciljeva proizlaze iz vizije razvoja integrirane u kulturu organizacije, a zabilježene su dokumentima razvoja, koji omogućavaju stalno unapređivanje, osnaživanje i inoviranje konkurentskog potencijala organizacije. Orijentirane su na stvaranje vrijednosti za ciljni segment tržišta stalno promjenjive dinamike zahtjeva.

Različiti autori prepoznaju različitu nominaciju pojmova, koji se odnose na dokument planiranja razvoja i postavljanja razvojnih ciljeva, te aktivnosti realizacije istih<sup>336</sup>. Neovisno o upotrijebljenom pojmu, jasna je orijentacija na planiranje budućnosti poslovanja organizacije.

---

<sup>334</sup> To je moguće učiniti fokusom na kvalitetu iskustva i doživljaja, budući da iskustvo postaje važnije od same destinacije (ibid., 80).

<sup>335</sup> Autori (ibid.) kvalitetu hotelske ponude u Hrvatskoj povezuju s vrstom vlasništva, odnosno menadžmentom hotela, pri čemu obiteljske hotele ističu kao najfleksibilnije i najreprezentativnije predstavnike hotelske ponude (u odnosu na strane i domaće hotelske lance te državna hotelska poduzeća). Kvantitativne i kvalitativne analize, koje autori (ibid.) elaboriraju, ukazuju na zaostajanje hrvatskog hotelijerstva za konkurencijom.

<sup>336</sup> Cerović (2010) poistovjećuje strategiju i koncepciju te strategijom označava oba pojma, dok Stipanović (2006) čini suprotno. Ono u čemu se Dulčić (2001) slaže sa Stipanovićem (op.cit.) jest konstatacija da je nemoguće definirati strategiju, ako nije definirana koncepcija, ali podudarnost njihovih stavova u definiraju samih pojmova je utoliko ograničena. Dulčić (op.cit., 238) određuje strategiju kao metodu ili postupak, što podrazumijeva njezinu formalizaciju i strategiju pretpostavlja koncepciji. Mintzberg i Quinn (1991) strategiju definiraju kao plan svjesnog djelovanja za rješavanje određene situacije, dok Sondhi (1997) proširuje definiciju strategije kao plana na namjeru ostvarivanja dugoročnih ciljeva, koji se može izraziti vizijom, zadacima, ciljevima i taktikama (Parker op.cit., 215). Parker (ibid.) strategiju definira kao plan, koji stvaraju menadžeri, koji osiguravaju njegovu realizaciju s obzirom na poznavanje kulture, resursa, sposobnosti i svrhe vlastite organizacije, a u odnosu na karakter i potrebe okruženja u kojem djeluju i pod čijim su utjecajem, te trenutno i moguće ponašanje konkurenata.

Formuliranjem koncepcije razvoja organizacija određuje svoje buduće poslovanje u odnosu na okruženje. Kao kvalitativni odgovor na tržišnu dinamiku, koncepcijom se razvoja nastoji postići rast i razvoj organizacije, odnosno zadovoljstvo krajnjeg korisnika usluge, paralelno sa ostvarenjem ciljeva poslovanja organizacije, putem optimalizacije poslovanja i stvaranjem konkurentskih prednosti (Stipanović op.cit., 21). *Model koncepcije razvoja* implicira kontinuiranu aktivnost, kojom se buduće poslovanje organizacije usmjerava prema postavljenim ciljevima, posredstvom strategije, odnosno sustava razvoja poslovanja te poslovne i razvojne politike, kao ostalim elementima modela (slika 52), o čijoj koordinaciji ovisi uspješnost modela ili drugim riječima, uspjeh poslovanja organizacije u budućem periodu. Rubinić (2009, 15) određuje model koncepcije razvoja kroz identifikaciju svojstava dijelova sustava te utvrđivanje njihova ponašanja.

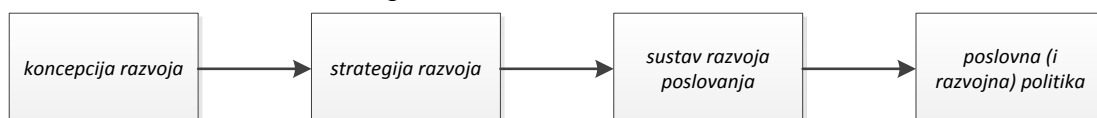
Proces, koji model implicira, počinje definiranjem koncepcije razvoja. *Koncepcija razvoja* je dokument, kojime se definiraju parametri razvoja ostalih elemenata modela. Njome se anticipira budućnost organizacije u korelaciji s neizvjesnošću okruženja. Koncepcijom se nastoje spriječiti iznenađenja i predvidjeti razvoj utjecaja u okruženju, a određena je ciljevima, mogućnostima i sredstvima u prostoru i vremenu (Stipanović op.cit., 22) Iz definirane koncepcije proizlazi strategija, koja kreira sustav razvoja poslovanja i poslovnu politiku kao odgovor organizacije na zahtjeve potražnje i mijenjajuće uvjete na tržištu.

*Strategija* proizlazi iz analize sadašnjeg stanja, a izboru i implementaciji najboljeg rješenja (najbolje strategije za potrebe organizacije) prethodi razmatranje potencijalnih strategija s obzirom na okolnosti i faktore poslovanja i projekciju trendova, te izbor optimalne strategije za svaku fazu razvoja organizacije pomoću metoda formuliranja koncepcije (ibid., 107-108). Strategija je aktivnost realizacije koncepcije i instrument poslovnog upravljanja, koja ne mora postojati u formalnom obliku, a određuje način ostvarenja ciljeva organizacije. Strategija nije statična kategorija već se mijenja sukladno razvoju prilika i prijetnji u okruženju poslovnog sustava, na putu realizacije koncepcije i njome određenog željenog stanja. Najboljom se smatra ona strategija koja najefikasnije odgovara na impulse s tržišta, odnosno ona koja ostvaruje ciljeve definirane koncepcijom, uz angažman najmanje resursa i generiranje najmanje troškova.

*Sustav razvoja poslovanja* formira sponu strategije razvoja i poslovne politike u modelu koncepcije razvoja. Radi se o zbiru aktivnosti, interakcija i veza (Stipanović op.cit., 22), koji ima zadatak unaprijediti procese te ostvariti ciljeve poslovanja na temelju intelektualnog kapitala. U realizaciji strategije, sustav razvoja utemeljen je u istraživanju i kvalitativnim unapređenjima u poslovanju.

Četvrti element modela koncepcije razvoja je *poslovna politika*, kojom se operacionalizira strategija i realizira sustav razvoja poslovanja. Na razini pojedinih funkcija poslovanja njome se pokušavaju ostvariti ciljevi organizacije ostvarenjem parcijalnih ciljeva, odnosno ostvariti željeno stanje u sadašnjosti, ali i budućnosti<sup>337</sup> s obzirom na promjene okruženja. Aktivnosti, kojima se pokušava odgovoriti na zahtjeve tržišta je moguće segmentirati na nabavnu, proizvodnu, prodajnu, finansijsku i kadrovsku politiku (ibid., 36) pomoću kojih se adresira pojedini aspekt procesa transformacije inputa u outpute željenih karakteristika.

Koncepcija razvoja turizma adresira proces razvoja turizma, stvarajući okvir unutar kojeg se definiraju ciljevi razvoja te definiraju uvjeti i resursi, koji će determinirati uspjeh i/li opstanak na turističkom tržištu, u prostoru i vremenu.



Slika 52. Model koncepcije razvoja (Stipanović 2006, 21)

<sup>337</sup> Budućnost je dimenzija, koju adresira *razvojna politika*.

Povezanost elemenata modela (nužnost interakcije i međusobna uvjetovanost) je osnova na kojoj koncepcija generira i realizira razvoj organizacije. Osnovno polazište koncepcije i strategije razvoja je analiza sadašnjeg stanja, odnosno kvalitativno i kvantitativno vrednovanje unutarnje i vanjske okoline organizacije. Slijede postavljanje razvojnih ciljeva i identificiranje operacijskih strategija<sup>338</sup> razvoja turizma u ovom slučaju. Operacijske strategije realiziraju se u kontekstu razvojne politike, kojom se donose strateški planovi. Strateškim se planovima konkretizira ostvarivanje ciljeva određivanjem odgovornosti nositelja pojedinih aktivnosti, te resursa i vremena njihove realizacije. Strateško planiranje uvažava vanjske utjecaje tržišta i prognoze budućnosti, pri čemu razvija konkurentske prednosti u skladu s orijentacijom menadžmenta, te čimbenicima u okruženju organizacije.

Rubinić (op.cit., 16) smatra kako koncepciju razvoja određuju faktori stanja i faktori razvoja. Iako određuju trenutnu situaciju, iz nje proizlaze ili je odražavaju (Stipanović 2006, 73) *faktori stanja* utječu na definiranje razvojne politike, budući da predstavljaju snage ili slabosti poduzeća i time definiraju njegovu konkurentsku sposobnost<sup>339</sup>. *Faktori razvoja* determiniraju razvoj i uspjeh organizacije<sup>340</sup>. Njihov je utjecaj na buduće rezultate promjenjiv, a iako se njihov utjecaj evidentira ostvarivanjem razvoja, potrebno ih je predvidjeti.

Mrnjavac, Stipanović i Pavia (2011) ukazuju na važnost transformacije postojećeg strateškog usmjerenja u *inoviranu koncepciju razvoja*. Subjekti u hotelijerstvu mogu se transformirati na bazi determinanti prilagodbe promjenama poslovanja, kako slijedi:

- nužnost stalnih i kontinuiranih promjena te brzog i izravnog odgovora na identificirane promjene,
- usmjerenost na inovaciju i unapređenje, budući trajne konkurentske prednosti ne postoje,
- usmjerenost na turista (CRM),
- usmjerenost na konkurenciju (benchmarking i poslovna inteligencija) (ibid., 84).

Unapređenja i promjene predstavljaju reakciju na prikupljene informacije o užem i širem okruženju hotela. Tražena transformacija mora pokazati tendenciju proaktivnog djelovanja i predviđanja trendova. Navedena sposobnost hotelskih subjekata ovisi o znanju i istraživanju razvojnih mogućnosti, što se neizostavno reflektira na promjene u organizacijskoj strukturi i kulturi sadašnjih sustava. Drugim riječima, menadžment treba motivirati zaposlene na razvoj vlastitih vještina i sposobnosti, omogućiti obrazovanje, sudjelovanje u odlučivanju i delegirati ovlasti, kako bi planirano restrukturiranje poslovanja i ponude imalo potporu zaposlenih, koji istu realiziraju. Osim na zaposlenima, odnosno skupu informacija i znanja organizacije kojima raspolažu, fokus menadžmenta mora biti na kvalitativnom unapređivanju proizvoda, te iniciranju i provođenju planiranih promjena. Nova strateška usmjerenja čine put k promjeni.

### 7.3.2. Nova strateška usmjerenja u hotelijerstvu

Iako su zabilježene različite inovacijske aktivnosti, Pivčević i Garbin Praničević (op.cit.) su istraživanjem inovativnosti u hrvatskom hotelijerstvu utvrdile prosječnu, umjerenu ili srednju razinu inovativnosti. Hoteli u Hrvatskoj su ili visoko-inovativni ili nisko-inovativni, pri čemu

---

<sup>338</sup> Operacijske strategije su one marketinga, istraživanja i razvoja, ponude, financijskih i ljudskih resursa.

<sup>339</sup> Faktori stanja su: opseg operacija, tempo dosadašnjeg razvoja, postojeći kapaciteti, primijenjena tehnologija, sadašnji položaj na tržištu, financijsko stanje, lokacija i drugi (Stipanović 2006, 73).

<sup>340</sup> Faktori razvoja uključuju: tržišne perspektive, trend i smjer razvoja tehnike i tehnologije, širenje znanja, razvoj opreme, mogućnosti opskrbe, dostupnost resursa u budućnosti, mogućnosti usavršavanja djelatnika, osiguranje potrebnog kadra u skladu sa razvojem, promjene gospodarskog sustava i druge (ibid., 74).

su inovacije najprisutnije u uslugama, slijede marketinške inovacije, a inoviranje organizacije je na najnižoj razini.

Kako bi se poboljšala hotelska ponuda Hrvatske potrebna je korjenita promjena sustava vrijednosti prema učenju, znanju i upravljanju odnosima sa potražnjom na nove i drugačije načine. U svrsi diversifikacije i unapređenja cjelovitog turističkoga proizvoda, potrebno je pojmiti da inovacije u svakom turističkom poduzeću uključuju: (1) inoviranje turističkih proizvoda i usluga, (2) inoviranje sustava organizacije turističkoga poduzeća, (3) inoviranje tehnologije i načina proizvodnje, (4) inoviranje u području upravljanja ljudskim resursima, te (5) inoviranje u području marketinga (Stipanović op.cit., 193).<sup>341</sup> Procesi usmjereni na konkurenciju, ali i oni usmjereni na potražnju, moraju se bazirati na prikupljanju podataka i informacija te njihovoj transformaciji u znanje, koje će se aplicirati u poslovanju.

Pivčević i Garbin Praničević (op.cit., 358) zaključuju da je većina hotela u Hrvatskoj sklona imitiranju konkurenata, dok im tehnološke inovacije nameću dobavljači. Autorice nisu utvrdile statistički značajnu vezu između karakteristika hotela (čak niti veličine sustava) s inovacijskom aktivnošću, a istraživanje je pokazalo da mali hoteli ne zaostaju za velikima u inoviranju poslovanja. Mrnjavac, Stipanović i Pavia (2011) ukazuju na nedostatke najviše razine – vlasništva i upravljanja hotelima, koji se odražavaju na sposobnost inoviranja.

Strateški pristup razvoju realizira se kao *strateško usklađivanje* (prilagođavanje aktivnosti organizacije zahtjevima okruženja u okviru kojeg djeluje) ili kao *strateško širenje* (identificiranje organizacijskih resursa i kompetencija koje je moguće usmjeriti u stvaranje novih prilika) (Parker op.cit., 217). Stipanović (op.cit.) identificira različite *pojavnne oblike inoviranja i strateškog unapređenja poslovanja turističkih poduzeća* kao: poduzetnički menadžment, intelektualni kapital u razvojnoj strategiji, zajednički marketing, implementacija suvremenih informacijskih tehnologija, implementacija sustava kvalitete, benchmarking, poslovna inteligencija, CRM sustav, učeća organizacija, uz koje je moguće dodati i menadžment znanja, listu uravnoteženih pokazatelja i preoblikovanje poslovnih procesa. Primijenjeni u hotelijerstvu, modaliteti inoviranja sami postaju neopipljiva imovina poduzeća, istovremeno generirajući multiplicirajuće koristi za organizaciju.

*Poduzetnički menadžment* je sinergija poduzetništva (koje stvara nove resurse, znanja i ideje, te implementira istraživanje i razvoj, uz visoki rizik), i menadžmenta kao upravljanja inovacijom i znanjem s ciljem ostvarenja profita. Poduzetnički menadžment je determiniran otvorenosću poduzeća za inovacije i pretvaranjem promjena u prilike, sustavnim praćenjem rezultata poduzetničkog i inovativnog ponašanja, te prilagodbama organizacijskog ustroja, radne snage i menadžmenta kroz kompenzacije, stimulacije i nagrađivanje (ibid., 191)<sup>342</sup>. Ključ poduzetničkog menadžmenta je stvaranje novih inputa (znanja, vještina, sposobnosti) i pretvaranje istih u konkurentne prednosti implementacijom ICT. Poduzetnički je menadžer nositelj i pokretač promjena u redefiniranju vrijednosti za turista, realizirajući različite funkcije<sup>343</sup> u kvantitativnom i kvalitativnom povećanju outputa poduzeća. Iste stavove o poduzetničkom menadžmentu i menadžerima donosi i Cerović (op.cit., poglavlje 4).

*Intelektualni kapital* nastaje transformacijom podataka u kvalitetne informacije, odnosno povezivanjem svih aspekata inteligencije (poslovne, racionalne, emocionalne i socijalne) u znanje, koje okrupnjavanjem u trajnom procesu postaje intelektualni kapital (Stipanović op.cit., 198). Proces razvoja intelektualnog kapitala je u odnosu međusobne uvjetovanosti s promjenom sustava vrijednosti. Intelektualni kapital nije moguće generirati samo znanjem, već su nužne vještina i iskustvo, a znanje mora biti implementirano u praksi, budući se

---

<sup>341</sup> Na temelju odnosa prema inovacijama poduzeća mogu biti inovacijska, imitativna i neinventivna (ibid.) ili inovacijski nesposobna.

<sup>342</sup> Poticaje za inovacije poduzetnički menadžer nalazi u poduzeću (mikročimbenici) i u društvenom okruženju (makročimbenici) te adaptira poduzeće promjenama pretvarajući ih u konkurentsku prednost (ibid., 193-194).

<sup>343</sup> Stratešku, organizacijsku, upravljačku, komunikacijsku, kadrovsku, inovacijsku i kontrolnu funkciju (ibid.).



razinom korištenja informacija povećava njezina vrijednost (standardiziranost, podudarnost, verificiranost i proširivost kao aspekti vrijednosti informacije u funkciji ukupnog znanja, kreativnosti i inovativnosti). Upravljanje intelektualnim kapitalom implicira stvaranje i poticanje kulture učenja, inovativnosti, komunikacije, kooperacije i stalnog unapređivanja.

*Zajednički marketing (Joint marketing)* podržava racionalizaciju troškova povezanih organizacija, bolju pregovaračku poziciju prema dobavljačima i lakši pristup inovacijama, te druge prednosti (kreiranje novog proizvoda, standardizacija ponude, dijeljenje informacija i znanja, zajednička infrastruktura i tehnologija). Zajednički marketing generira konkurentniji marketing miks u uvjetima globalizacije.

O važnosti informacija i informacijske tehnologije je već dosta rečeno. Stipanović (ibid., 201) tumači da *informacijska tehnologija* ostvaruje spektar utjecaja na razvojnu strategiju poduzeća<sup>344</sup>. Prednosti informacijske tehnologije su mnoge, a primjenu u turizmu uvjetuju ekspanzija turističke ponude, kada ICT postaje sredstvo konkurentske utakmice, dinamika i promjene turističke potražnje, potrebe za novim i učinkovitijim načinima promocije, nužnost drugačije podjele rada i uvođenje novih strategija u poslovanje (ibid., 205-206).

*Kvaliteta*<sup>345</sup> odražava sposobnost zadovoljavanja zahtjeva potražnje u najvećoj mogućoj mjeri. Jones i Lockwood (op.cit., 150) definiraju kvalitetu kao „ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koje odražavaju sposobnost istog da zadovolji određenu potrebu“. Radi se o kontinuiranom cikličkom procesu<sup>346</sup> u kojem se stalnim unapređenjima sustava i procesa povećava vrijednost za krajnjeg korisnika. Na razini poduzeća primjenjuje se TQM *sustav potpunog upravljanja kvalitetom*, dok se na razini destinacije primjenjuje IQM *integrirano upravljanje kvalitetom*. Kvaliteta se smatra standardiziranom kada u sadržaju, strukturi i procesu pružanja usluga nije moguće identificirati nedostatke, a zahtjevi potražnje su zadovoljeni. Ciljevi primjene sustava kvalitete su permanentno usavršavanje, postizanje izvrsnosti utemeljene na inovacijama i znanju, te multiplikacija profita (Stipanović op.cit., 210). Ovakav proces pretpostavlja turista na početku i kraju procesa, odnosno kroz sve faze implementacije sustavnog upravljanja kvalitetom u hotelsko-turističkom poduzeću<sup>347</sup> u kojem svi zaposleni služe klijentima, svi sustavi moraju se moći mijenjati i ljudi predstavljaju ključ anticipiranja i praćenja promjene. Hotelijeri trebaju rezonirati značenje kvalitete za ciljno tržište.<sup>348</sup>

*Benchmarking* implicira analizu i unapređenje poslovanja u odnosu na bliske konkurente, odnosno lidere među konkurentima, što je stajalište u kojem se slažu i Stipanović (op.cit.) i Hernaus (op.cit.). Također, benchmarking je moguće promatrati kao dio TQM pristupa, koji je danas zamijenjen filozofijom *šest sigma* (ibid., 306), mjerenjem performansi ključnih procesa. Vlastito se poslovanje nastoji optimizirati usmjeravanjem u segmente u kojima je konkurent slabiji. Samo dinamički benchmarking omogućava sustavno i kontinuirano unapređenje, dok statički nije drugo do analiza sadašnjeg stanja.

*Poslovna je inteligencija (Business Intelligence)* je kontinuirano djelovanje – svjesno, koordinirano prikupljanje podataka i transformacija istih u informacije i znanje za potrebe poslovnih odluka, odnosno akcija i aktivnosti usmjerenih na budućnost. Informacije se

---

<sup>344</sup> Od anticipiranja trendova, povećanja efikasnosti poslovanja, pomoći pri donošenju poslovnih odluka pa do promjene odnosa i komunikacije poduzeća s tržištem i inkorporiranosti u sve većem broju proizvoda i usluga.

<sup>345</sup> Pojam kvalitete se često pogrešno percipira i izjednačava s pojmom najboljeg, a izostavlja mogućnost gradiranja razine kvalitete prema percepciji onoga kome je nešto namijenjeno, odnosno usklađenost sa svrhom.

<sup>346</sup> Demingov proces: *planiraj–realiziraj–kontroliraj–poboljšaj*.

<sup>347</sup> Faze su: informiranje djelatnika, definiranje zahtjeva, analiziranje, izgradnja dokumentacije, realizacija planiranih aktivnosti, certifikacija kvaliteta, održavanje i poboljšavanje (ibid., 209).

<sup>348</sup> Kvaliteti u hotelijerstvu pristupa se s različitih stajališta (na primjer Berry, Zeithaml i Parasuraman (1985) identificiraju deset odrednica kvalitete za usluge općenito), te je očita tendencija da se kvaliteta usluga vrednuje kroz lakše mjerljive kategorije. Jones i Lockwood (op.cit., 152) ukazuju da su manje opipljivi/neopipljivi elementi proizvoda hotela (stil, elegancija, udobnost, uгода) ono što gosta privlači nekom hotelskom proizvodu.

prikupljaju u svrhu ključnih spoznaja kojima će se poduzeće pozicionirati bolje od konkurenta, odnosno zaštite vlastitih ključnih podataka od konkurencije (Stipanović op.cit., 217). Proces poslovne inteligencije cilja kreirati superiornu vrijednost za turiste. Ciljevi poslovne inteligencije realiziraju se sprečavanjem iznenađenja, to jest, identifikacijom prilika i prijetnji u okruženju, podupiranjem strateškog i operativnog odlučivanja, zaštitom vlastitih podataka i motrenjem konkurenata (ibid., 220). Poslovna je inteligencija usmjerena na identificiranje slabosti konkurenata i valoriziranje te spoznaje kroz stvaranje prednosti.

Za razliku od benchmarkinga i poslovne inteligencije, koji su orijentirani na konkurente, spomenuti *sustav kvalitete* te *CRM sustavi* su orijentirani na turista.

CRM<sup>349</sup> je strateška marketinška koncepcija i sustav kvalitete orijentiran na klijenta. Cilja privući nove turiste istovremeno zadržavajući postojeće, koji su turistički proizvod već kupili. Važnost CRM-a je u kvaliteti komunikacije i interakcije turista i ponuđača turističkoga proizvoda. Različiti autori (na primjer Greenberg 2001; Day i Van den Bulte 2002; Jespersen i Skjøtt-Larsen 2005) CRM definiraju različito – kao cjeloviti sustav sposoban unaprijediti iskustvo korisnika i osigurati odanost, kao funkcionalni proces dvostrane personalizirane komunikacije s najvrednijim korisnicima, te kao poslovnu strategiju usmjerenu na zaposlene i potrošače, na dugoročne odnose, dodanu vrijednost i potrebe individualaca (Song op.cit., 142). Radi se zapravo o eksterno usmjerenoj poslovnoj inteligenciji, koja cilja prikupiti ključne informacije, ne mnoštvo informacija.

Suvremene turističke organizacije moraju kontinuirano učiti, jednako kako kontinuirano prikupljaju stvaraju znanje iz prikupljenih informacija. Samo kulturom učenja, odnosno zaposlenima usmjerenima na permanentno obrazovanje i unapređivanje, organizacije imaju mogućnost rasta i razvoja – proizišlog iz inoviranja i prilagodbe modela poslovanja. *Učeća organizacija* ili *organizacija koja uči* ne predstavlja novi oblik organizacijske strukture, već se radi o organizaciji koja se neprestano prilagođava i mijenja (Sikavica op.cit., 258) zahvaljujući orijentaciji na učenje, koje je preduvjet opstanka na tržištu. Odlikuju se opunomoćenjem djelatnika i horizontalnijom strukturom, snažnom organizacijskom kulturom i izviraćom strategijom (Stipanović op.cit., 223), što znači da sistematično rješavaju probleme, eksperimentiraju s novim sustavima, uče iz vlastitih iskustava i iskustava konkurenata, te podržavaju efikasno kolanje znanja (ibid., 224). Slabosti takve organizacije proizlaze iz nedostatne podjele znanja i informacija među zaposlenima.

*Preoblikovanje/reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering)* je usmjereno na radikalne promjene i drastična poboljšanja, kao odgovor poduzeća na tržišne promjene u težnji k efikasnosti u troškovima, kvaliteti, uslugama i brzini odgovora (Hernaus op.cit.). Preoblikovanje ne podrazumijeva modifikaciju postojećeg stanja, nego korijenite promjene internog okruženja – kulture, strukture, resursa, i inovaciju poslovanja inoviranjem svakog segmenta poduzeća dramatično, sustavno i organizacijski. Nedostaci ove menadžerske filozofije vezani su uz projektni pristup, odnosno ograničeno trajanje i fokus na određene procese te izostanak fokusa na socijalnu dimenziju organizacije, zbog čega je pristup napušten (ibid., 307).

Evidentno je da su organizacijama u turizmu na raspolaganju različiti strateški pristupi razvoju poslovanja i inoviranju proizvoda, kako bi se uspješno nosili s dinamikom okruženja. U uvjetima ekonomske krize kvalitativne prednosti u smislu jedinstvenog i autentičnog proizvoda te inoviranja hotelske ponude Pavia, Stipanović i Floričić (op.cit.) smatraju ključem

---

<sup>349</sup> Koncept CRM povezan je s logistikom u okviru TSCM i utječe na planiranje turističkih opskrbnih lanaca, mjerenje uspješnosti i prognoziranje potražnje (Mentzer 2004, 130-131 citirano u Song op.cit., 143). CRM je strategija vrijednosti opskrbnog lanca, čiji je cilj ostvariti i zadržati prednost pred konkurencijom (ibid.). Ciklus CRM-a započinje identifikacijom klijenata, razumijevanjem njihovih potreba i diferencijacijom proizvoda, nastavlja se razvojem i prilagodbom segmentima, interakcijom s potražnjom i isporukom vrijednosti, a završava (uvjetno) zadržavanjem klijenata (odanošću), nakon čega počinje ispočetka (ibid., 145, Figure 8.2).

razlikovanja hotela od konkurencije. S obzirom na visinu ulaganja u hotelijerstvu, neupitna je nužnost poznavanja zahtjeva potražnje, jednako kao i karakteristike hotelskoga proizvoda, koji postojeća i latentna potražnja vrednuju kao važne, u odnosu na donošenje odluka<sup>350</sup>. Samo utvrđivanje atributa ponude (zahtjeva potražnje) je specifično za svaku pojedinu organizaciju. Proizlazi iz segmentacije tržišta i poznavanja ciljnih skupina. Na izražene potrebe turista potrebno je odgovoriti adekvatnim hotelskim proizvodom prije stvarne rezervacije (kada se donose odluke), tijekom boravka u hotelu (u fazi stvaranja zadovoljstva) i nakon hotelskoga iskustva (kada se razmatra ponovni posjet, odnosno odanost).

Izostankom konceptualnog pristupa razvoju i zanemarivanjem velikog potencijala inovacije u poslovanju, hrvatski hotelijeri propuštaju prihvatiti snažan impuls konkurentske utakmice s hotelijerima u svom užem ili u širem europskom okruženju. Nedostatak fokusa na novo, autentično i drugačije zadržava hotelsku ponudu u stvaranju proizvoda „sunca i mora“, što neizostavno implicira sezonalnost poslovanja i nemogućnost ciljanja željenog tržišnog segmenta, već je valorizacija hotelskoga proizvoda prepuštena slučaju i promjenjivim utjecajima različitih zbivanja na potražnju za takvim proizvodom. Model koncepcije razvoja predstavlja kontinuirani proces maksimizacije prednosti, iskorištavanja prilika u okruženju i orijentacije na budućnost, ostvarivanjem postavljenih ciljeva organizacije. Strateški pristup razvoju poznaje više oblika, a organizacije odabiru onaj kojime ostvaruju najveći efekt uz minimalni angažman resursa u pružanju adekvatnog proizvoda. Segmentacija turističke potražnje svim dionicima na strani ponude otvara mogućnost da na turističko tržište plasiraju proizvod za „poznatog“ pojedinca. Biciklistički turisti su jedno od mogućih tržišta potražnje.

#### **7.4. Biciklizam kao hotelski proizvod**

Usluge za bicikliste mogu biti samo jedan od proizvoda u portfelju hotela, no fokus je na hotelima u kojima su usluge za bicikliste osnova poslovanja, a biciklistički hotelski proizvod primarni output svih procesa u hotelu. Sukladno tome, u nastavku se biciklizam kao hotelski proizvod sagledava u širem turističkom kontekstu ponude za bicikliste, nakon čega je prikazan model poslovanja biciklističkih hotela, koji prevladava u hotelima Europe. Posljednji dio razmatranja čini sagledavanje aspekata hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste.

##### **7.4.1. Turistički proizvod za biciklističkoga turista**

Uz osnovne, potrebe biciklističkih turista od smještajnog objekta primarno obuhvaćaju usluge specifične za njihovu fizičku aktivnosti te one vezane uz njihovo prijevozno sredstvo. Moguće je zaključiti da je za biciklističkoga turista prvenstveno važno da nositelj smještaja u destinaciji vodi pro-biciklističku receptivnu politiku.

Prema sklonosti pojedinom obliku smještaja Ritchie (1998) određuje dvije razine preferencija biciklističkih turista u pogledu izbora smještajnog kapaciteta. Biciklistički turisti u njegovu primjeru preferiraju kampove. Hoteli su dio druge, manje važne, ali ne zanemarene skupine smještajnih objekata. S druge strane, Mintel (2009a) navodi da izbor smještajnog objekta za biciklističkoga turista varira ovisno o preferencijama samog turista ili o rangu aranžmana, koji je spreman platiti. Luksuzni aranžmani uključuju smještaj u hotelima najviše kategorije uz gurmanski, spa i wellness aspekt. Prosječni aranžmani ne isključuju smještaj u

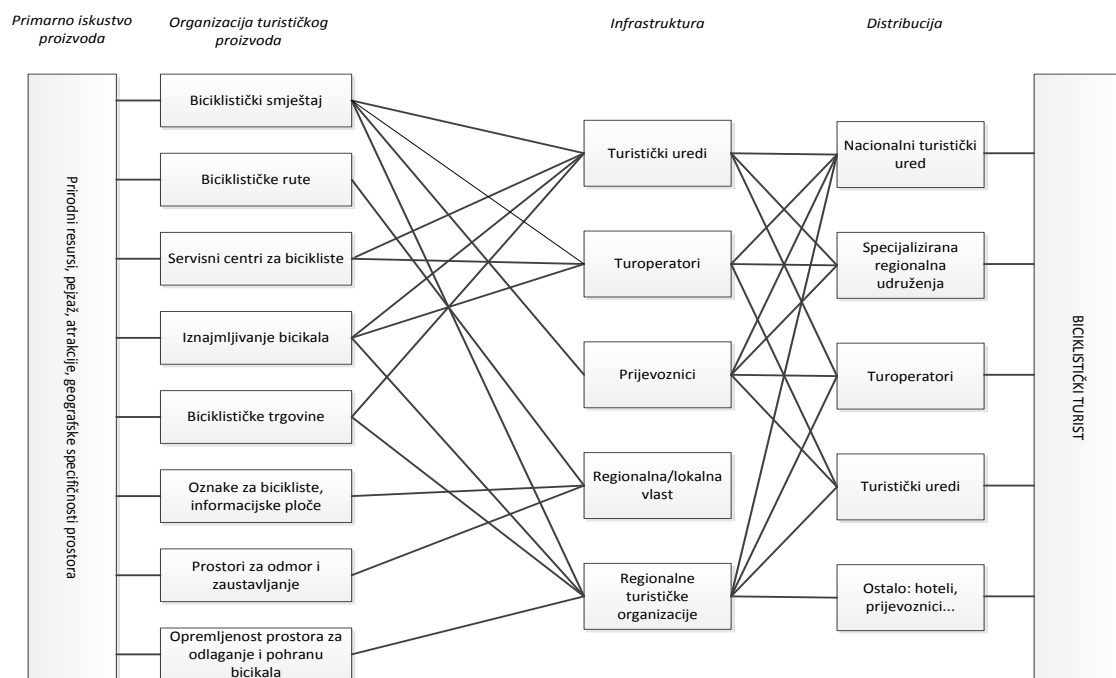
---

<sup>350</sup> Dolnicar i Otter su apstrahirale najznačajnije skupine atributa ponude za turiste pri čemu su najvažniji: lokacija hotela, kvaliteta usluga, imidž/reputacija, gostoljubivost osoblja, cijena, čistoća soba i odnos vrijednosti i cijene (2003, 9).

hotelima (tada se radi o hotelima srednje kategorije), dok ekonomična verzija potpuno isključuje smještaj u hotelima. Hoteli su izbor 10% ispitanika.

Zanimljiva je povezanost intenziteta biciklističke aktivnosti na odmoru i vrste korištenog smještajnog objekta. Od komercijalnih objekata, hoteli su povezani s najvećim udjelom najmanje aktivnih biciklista, a najintenzivnije te s najvećim udjelom u aktivnost uključeni su turisti, koji odsjedaju u hostelima (32%) i kampovima (30%) (Marcussen op.cit., 27).

Kako bi se sagledao segment hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste potrebno je adresirati kontekst u kojem nastaje – odrednice destinacije<sup>351</sup>. Turistički proizvod za biciklističke turiste čine osnovni biciklistički turistički proizvod, organizacijska infrastruktura i iskustvo turizma kroz proizvod u pitanju (Simonsen, Jorgensen i Robbins op.cit., 47-54). Komponente proizvoda su: biciklistima prilagođen smještaj, obilježene biciklističke rute, informacije o stazama (promotivni materijali dostupni prije i tijekom boravka), staze, karte staza u području na različitim medijima, servisne točke (informacije, sadržaji za bicikliste, osnovno održavanje bicikla), iznajmljivanje bicikala, biciklističke trgovine, prostori za odmor i zaustavljanje duž biciklističkih ruta, prostor i infrastruktura za mirovanje bicikala u gradovima, različite lokalne inicijative usmjerene na biciklističke turiste (ponuda), te umrežavanje različitih ponuđača usluga za bicikliste pod prepoznatljivim imenom na razini regije (ibid.). Navedeni aspekti većinom su vezani uz infrastrukturu, izravno ili neizravno (slika 53).



**Slika 53. Turistički biciklistički proizvod** (prilagodba autorice prema Simonsen, Jorgensen i Robbins 1998, 47)

Očito su neki dionici ponude aktivni na više razina<sup>352</sup>. Evidentna je višestruka dimenzija odnosa i uloga dionika u stvaranju biciklističkoga turističkoga proizvoda. Moguće je iščitati segmente organizacijske infrastrukture (turistički uredi, turoperatori, prijevoznici, vlast, turistička poduzeća) i kanale distribucije (nacionalni turistički ured, specijalizirane regionalne kompanije, udruženja, turoperatori, turistički uredi, hoteli, prijevoznici i drugi dionici koji

<sup>351</sup> Marcussenovo (2009) je istraživanje pokazalo kako poznavanje odrednica, koje razlikuju bicikliste od ostalih turista, omogućava prilagodbu destinacijskog proizvoda prema individualnim potrebama skupine korisnika.

<sup>352</sup> Na primjer hoteli, koji su ponuđači smještaja, obavljaju i marketinšku funkciju, čime ne promoviraju samo svoje usluge, već i proizvod destinacije, odnosno čitavo područje u kojem se nalaze kroz višestruke marketinške kanale, istovremeno surađujući s prijevoznim poduzećima, posrednicima u turizmu, turističkim organizacijama i različitim poslovnim subjektima. Istovremeno, hoteli nerijetko pružaju usluge različite usluge biciklistima.

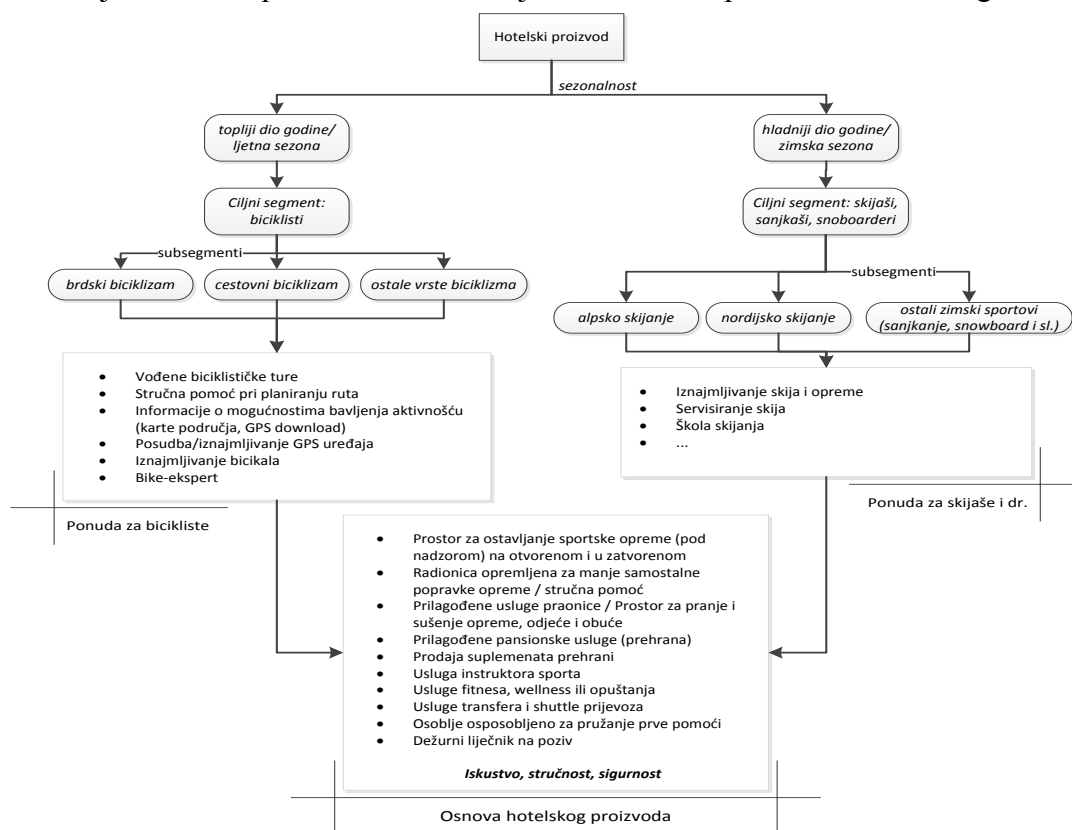
svojom redovnom aktivnošću ostvaruju i distribucijsku funkciju) biciklističkoga turističkog proizvoda. Mogući model poslovanja hotela u ponudi za bicikliste je predmet nastavka.

#### 7.4.2. Model poslovanja biciklističkih hotela

Iako su u Hrvatskoj biciklistički hoteli poprilična novina, u Europi takva ponuda omogućava cjelogodišnje poslovanje, na principu dvo-sezonalnosti – u toplijem dijelu godine stvaraju biciklistički hotelski proizvod, dok se u zimskim mjesecima prenamijenjuju sadržaji i resursi realociraju, često prema skijašima. Izuzetak su hoteli u destinacijama, u kojima klimatski uvjeti omogućavaju cjelogodišnju ponudu za bicikliste.

Biciklistima namijenjene specifične usluge<sup>353</sup> donose prevagu pred konkurentima, koji ciljaju isti tržišni segment. Kvaliteta i raspon usluga razlikuju proizvode pojedinih hotela, pri čemu je baza ponude gotovo identična u svim udruženjima biciklističkih hotela (adresiranim u 4. poglavlju). Usluge mogu realizirati zaposlenici hotela ili mogu biti eksteralizirane.

Ovim se poglavljem prikazuje prevladavajući pristup u poslovanju biciklističkih hotela (slika 54), utvrđen istraživanjem autorice. Prikazuje se model hotela koji posluju cijelu godinu bazirajući se na segmentaciji ponude, vremenski determinirano godišnjim dobima. Prednosti pristupa leže u jasnoj orijentaciji, korištenju istih prostora, opreme i ostalih resursa hotela, te pozicioniranju na tržištu posebnih interesa zajedničkim nastupom s hotelima istog udruženja.



Slika 54. Model poslovanja hotela čiji je proizvod namijenjen određenim segmentima tržišta posebnih interesa (izrada autorice)

Hotelski proizvod se bazira u infrastrukturi i sadržajima, koji su lako prenamjenjivi prema pružanju usluga pojedinom segmentu. Uz navedene usluge, infrastrukturu i aktivnosti hoteli

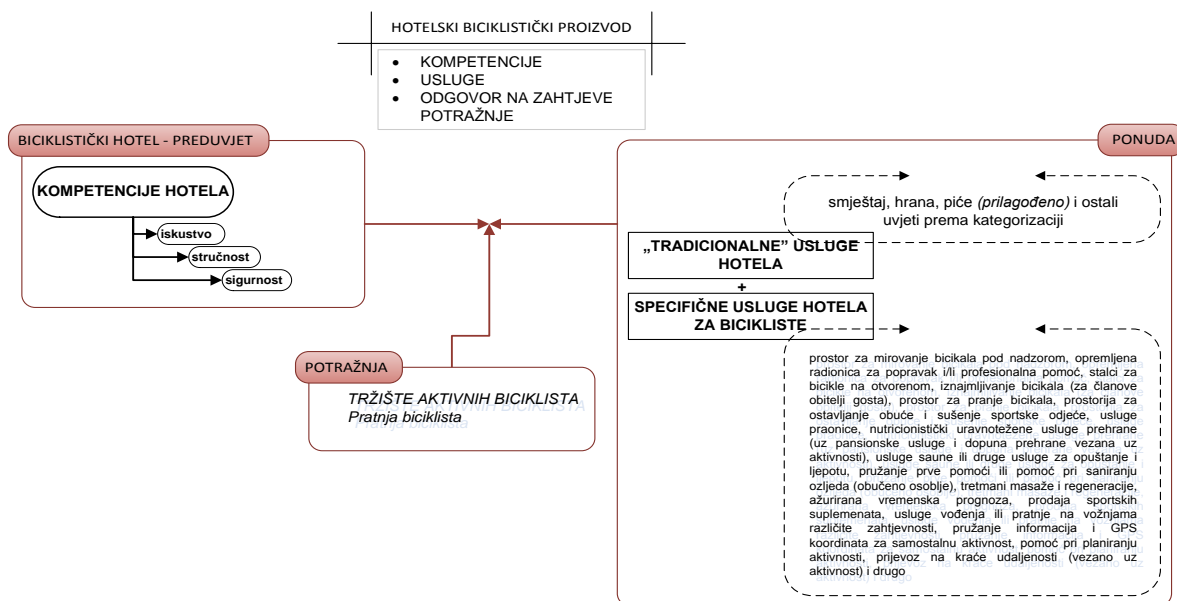
<sup>353</sup> U upravljanju procesima i resursima u biciklističkom hotelu su dva ključna komplementarna procesa: (1) stvaranje hotelskog proizvoda (smještaj, usluge hrane i pića), i (2) stvaranje specifične usluge prema potrebama posebnog interesnog segmenta (Mrnjavac, Pavia i Kovačić 2010)

ponudu obogaćuju suradnjom s dionicima u području. Hoteli čija je ponuda usmjerena na bicikliste mogu u isto vrijeme zadovoljavati nekoliko interesnih skupina na temelju postojeće osnove (npr. trekking, planinarenje, trčanje) bez potrebe za nadogradnjom usluge. Glavna sezona biciklističkih hotela je od travnja/svibnja do rujna/listopada<sup>354</sup>, no ovisno o klimi u području može biti i duža. Period glavne biciklističke sezone korelira s godišnjim dobom zbog karaktera aktivnosti, te karakteristika prijevoznog sredstva. Trajanje turističkoga putovanja i dužina boravka u destinaciji su povezani s oblikom biciklističkoga turizma<sup>355</sup>. Primjeri u praksi potvrđuju tezu o mogućnosti prenamjene (destinacijske i hotelske) infra- i suprastrukture<sup>356</sup>.

Orijentacija isključivo na bicikliste zahtijeva kompleksnije stupnjevanje ponude, budući je segmentacija rizična. Proizvedeći proizvod specifičan sadržajem i karakterom, hotelijerstvo je podložno višestrukim vanjskim utjecajima užeg i šireg okruženja, u okviru kojeg posluje.

### 7.4.3. Aspekti hotelskoga biciklističkog proizvoda

Kako je istaknuto, hotel nastoji uspješno realizirati dva komplementarna procesa u stvaranju proizvoda za biciklističkoga turista. Stvaranje specijaliziranih hotelskih usluga je nadgradnja na osnovni proces, ali i primarni aspekt hotelske ponude za potražnju (slika 55).



Slika 55. Aspekti hotelskoga biciklističkog proizvoda (izrada autorice)

Aspekti ili preduvjeti kreiranja i prodaje hotelskoga proizvoda za bicikliste moraju uvažiti odnos ponude i potražnje, obilježen specifičnostima djelatnosti i posebnog interesa gostiju. Kompleksnosti doprinose nužne „biciklističke“ kompetencije za pružanje usluga biciklistima,

<sup>354</sup> Analiza autorice prema MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen op.cit.; RoadBike-holidays.com: 4 Jahreszeiten im Sattel op.cit.

<sup>355</sup> Turisti na biciklističkom odmoru ostvaruju noćenja, borave najmanje dva dana u području, za razliku od izletnika. Noćenja ostvaruju i turisti kojima je biciklizam jedna od aktivnosti, no kako biciklizam nije primarni motiv putovanja, dužina njihova boravka je manje zanimljiva s aspekta turističke potrošnje biciklističkih turista.

<sup>356</sup> Polovica ljetnih turista u skijalištima Colorada dolazi isključivo zbog iskustva vožnje biciklom u području (The Economic Impact of Bicycling in Colorado: Summary of Findings n.d.) čime je infrastruktura destinacije upotrebljena kroz čitavu godinu, smanjena je sezonalnost zapošljavanja u korist stalnog, a velika ulaganja u marketing su se višestruko isplatila.

te kriteriji udruženja biciklističkih hotela, koje isti mora zadovoljiti kao preduvjet certifikacije (ako je dio udruženja) i dobivanja oznake biciklističkoga hotela<sup>357</sup>. Hoteli imaju slobodu u variranju usluga koje stavljaju gostima na raspolaganje, jednako kao i u određivanju cijene istih. Na taj način i unutar udruženja pojedini hotel ima sposobnost osvijestiti razliku između vlastitog proizvoda i onog konkurenata, odnosno osvijestiti razliku u kvaliteti ponuđenog u odgovoru na potrebe i zahtjeve ciljnog segmenta potražnje.

Analiza je pokazala da najveći udio u udruženjima biciklističkih hotela čine samostalni hoteli, koji nisu dio hotelskih poduzeća, uvelike u formi obiteljskih hotela male do srednje veličine. Mali i/li obiteljski hoteli smatraju se povoljnim strukturama s aspekta pružanja usluga biciklistima<sup>358</sup>. Povezivanjem u udruženja, samostalni hoteli unapređuju poziciju na tržištu kroz vidljivost krajnjem korisniku. Na temelju istraživanja ciljnog tržišta i postojeće ponude na tržištu hotelske ponude, koje je autorica doktorskoga rada poduzela u prethodnim godinama, moguće je zaključiti kako je u određenim uvjetima limitirane ponude u okruženju integralni hotelski biciklistički proizvod zapravo primarni atraktivni faktor destinacije s aspekta biciklističkoga turista.

Hrvatski hoteli još uvijek nedovoljno uvažavaju biciklizam, kao posebni interes rastućeg tržišta prema kojemu je moguće segmentirati ponudu i profilirati se u pružanju usluga<sup>359</sup>. Ponuda hrvatskih hotela za biciklističke turiste smatra se nedostatnom, no trenutna situacija ukazuje na određeni pomak i dobra je polazna osnova. Veliki potencijal razvoja ponude za bicikliste hrvatskim hotelima donosi očuvano prirodno okruženje. Ipak, okruženje hrvatskog turizma čini europsko turističko tržište, daleko odmaklo razvojem ponude za biciklističke turiste. Zadovoljavanje tog posebnog interesa biciklističkih turista znači zadržavanje tog jako mobilnog segmenta potražnje te valorizaciju uloženog na tržištu posebnih interesa.

Prilagodba ponude u oblik usluga formiranih prema individualnim zahtjevima biciklističke potražnje, prvenstveno biciklističkim, a zatim i turističkim, podrazumijeva raspon usluga, koji je veći od osnovne ponude hotela i odražava razinu specijalizacije prema biciklistima. Segmentacija tržišta utječe na transformaciju poslovanja hotela s obzirom na pružanje dvaju komplementarnih procesa realizacije hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste, no nije infrastrukturno i investicijski zahtjevna s obzirom na postojeću osnovu i potencijalne koristi.

Organizacija hotelskoga poslovanja pri stvaranju hotelskoga biciklističkog proizvoda uvažava trendove razvoja, prilagođavajući se pod cijenu opstanka. Struktura smještaja u Hrvatskoj je nepovoljna, a postojeća hotelska ponuda realizira proizvod srednje i viših kategorija. Razvoj zahtijeva promjenu načina razmišljanja i sustava vrijednosti, zbog čega inoviranje hrvatskog hotelijerstva implicira strateški pristup. Hotelski biciklistički proizvod Hrvatske je moguće dalje unaprijediti uvažavanjem dvaju komplementarnih logističkih procesa, u skladu s razvojem odnosa ponude i potražnje, a prema postojećim modelima poslovanja u praksi. Slijedeće poglavlje proizlazi iz svih prethodnih i donosi prijedloge modela stvaranja biciklističkoga turističkoga proizvoda kroz logistički sustav destinacije i podsustave istog.

---

<sup>357</sup> Članstvom u udruženju biciklističkih hotela usluge i kompetencije hotela bivaju donekle određene, no radi se o determiniranju minimalno prihvatljive razine kvalitete i raspona usluga.

<sup>358</sup> Imaju do 40 soba (Čižmar 2014b), usluga je usmjerena pretežno individualnim gostima s kojima se ostvaruje prisniji, više personalizirani odnos. Raspolazu izuzetnom prilagodljivošću, potrebnom u prilagodbi interesu gostiju, no unatoč velikim mogućnostima diferencijacije u opasnosti su zbog ograničenih mogućnosti širenja, skuplje nabave i ponekad nedostatka znanja i iskustva vlasnika, ujedno menadžera.

<sup>359</sup> U ponudi hrvatskog hotelijerstva samo su 3 hotela članovi udruženja biciklističkih hotela. Uz njih Istarska županija ima još 6 takvih objekata, a još je 1 u Primorsko-goranskoj. Ukupno 10 hotela u RH cilja privući biciklističke turiste ponudom, koja počiva na zadovoljavanju internih uvjeta destinacijskog menadžmenta ili hotelskog poduzeća. Mnogo je manje interesa prema članstvu u udruženjima specijaliziranih hotela. U trenu finalizacije istraživanja tvrtka Adria Bike započela je vlastitu certifikaciju hotela.

## **8. PRIJEDLOG MODELA HOTELSKOGA PROIZVODA ZA TRŽIŠNI SEGMENT BIKIKLISTA**

Model hotelskoga proizvoda, koji je predmet ovog poglavlja teži uvažiti razinu destinacije prilikom definiranja veza i odnosa ponude za biciklističke turiste. Model(i) određen(i) kao predmet znanstvenog doprinosa istraživanja definirani su kroz procesni okvir (*framework*). Utemeljeni u izvorima teorijskoga znanja u područjima, koja su temom istraživanja povezana, istraživanjem su stavljeni u odnos s postojećim stanjem ponude za segment biciklista, čime su formirani novi modeli. Proizvod hotela je istaknut kao osnova i dio cjeline destinacijskog proizvoda, koji daje kontekst i definira uvjete pružanja usluga.

Polaznu osnovu prijedloga modela čini analiza postojeće ponude hotelskih proizvoda za biciklističke turiste u Europi paralelno s analizom hrvatske ponude hotela za ovaj segment u potpoglavlju 8.1. Kako razvijena europska udruženja biciklističkih hotela nameću trendove i predstavljaju snažnu konkurenciju novonastajućoj ponudi za Hrvatsku, analiza istih je iskorištena kao osnova za identifikaciju kriterija za sve ponuđače usluga, koji su spremni prilagoditi organizacijsku kulturu, strukturu i resurse te procese u poslovanju specifičnostima skupina ili pojedinaca, čije turističke zahtjeve, odlučivanje o putovanju i potrošnji determinira njihov interes.

Potpoglavljem 8.2. utvrđene su karakteristike nacionalne potražnje za proizvodom biciklističkoga turizma, istraživanje koje do sada nije učinjeno u datom kontekstu. Konkretni prijedlozi i finalno, prijedlog modela stvaranja ponude za biciklističke turiste u okviru destinacijskog sustava primjenjiv u Hrvatskoj definiran je putem strukture, funkcija, logističkih tokova i procesa u zaključnoj glavi osmog poglavlja. Modeli su realizirani u dvije faze, zbog čega poglavlje 8.3. uključuje modele zasnovane na teoretskoj osnovi i primjeni logističkih i organizacijskih spoznaja, odnosno procesne okvire na temelju istraživanja približene trenutnom stanju razvoja i mogućnostima razvoja hrvatskih hotelijera.

### **8.1. Analiza hotelske ponude biciklističkih usluga u Europi**

Budući je Hrvatska od 2013. godine ravnopravna članica Europske Unije, očekuje se da će tokovi turista s emitivnih tržišta intenzivnije, u većoj frekvenciji i bez prekida u logističkim kanalima gravitirati ponudi hrvatskog ugostiteljstva, odnosno Hrvatskoj kao destinaciji sposobnoj zadovoljiti zahtjeve i potrebe potražnje u cjelini, ali i ciljanih segmenata tržišta (određenih Strategijom razvoja do 2020.). Ipak, virtualno uklanjanje granica intenzivira konkurenciju među europskim zemljama, čineći nedostatan profiliranu ponudu hrvatskih hotelijera ranjivu u odnosu na rivale u ostalim zemljama Unije.

Raznolikost segmenata biciklističkoga turističkoga tržišta zahtijeva od hotelijera istančani osjećaj za razlike među istima, istraživanje tržišta, razvoj proizvoda u skladu s prikupljenim informacijama, korištenje potencijala komparativnih prednosti i konstantno inoviranje, odnosno modificiranje ponude proizvoda i usluga na temelju upravljanja opskrbnim lancem.

Iako je samo manji segment biciklističkih turista sklon korištenju hotelskoga smještaja, očito je da se radi o segmentu više ili visoke platežne moći, koji je spreman platiti ne samo osnovne hotelske usluge, već i sva znanja, vještine i stručne kompetencije, koje taj proizvod uključuje, kako bi osigurali sve potrebne preduvjete bavljenja aktivnošću od interesa. U nastavku se hotelska ponuda za biciklističke turiste sagledava na dvije razine – na razini Europe, te na razini Hrvatske.



### 8.1.1. Hotelska ponuda biciklističkoga proizvoda u Europi

Slijedom navedenog, ovim poglavljem analizira se ponuda biciklističkih hotela dvaju ranije adresiranih udruženja biciklističkih hotela, koja se smatraju reprezentativnim primjerom sustava biciklističkih hotela u zajedničkom nastupu prema ciljnom tržištu zahvaljujući dužini postojanja, primjenjivanju standarda kvalitete i instrumentima redovite periodičke ocjene kvalitete, detaljno razrađenom internom sustavu kategoriziranja, te snazi marketinškog pozicioniranja i dostupnosti informacija o ponudi. Radi se o *Mountainbike Holidays* i *Roadbike Holidays* skupinama hotela, čije su osnovne karakteristike iznesene u 4. poglavlju.

Svaki *Mountainbike Holidays* i *Roadbike Holidays* hotel jamči osnovnu razinu usluga u pogledu savjetovanja, sadržaja, stručnosti ili ekspertnih kompetencija zaposlenika te prilagodbu ponude vođenih izleta, prehrane i drugih usluga potrebama ciljnog tržišta. Nije suvišno ponoviti kako svaki hotel udovoljava uvjetima minimalno kategorije *classic*. Osim osnovnog hotelskoga proizvoda, hoteli pružaju nešto višu razinu usluga kada zadovolje uvjete *elite* kategorije, dok je usluga najviše razine (*pro*) adekvatna za profesionalne bicikliste te pojedince velikih kondicijskih i tehničkih sposobnosti, fokusiranih na nesmetano bavljenje aktivnošću.

U 2014. godini *Mountainbike Holidays* povezuje hotele u rasponu predložene ponude za brdske biciklističke turiste u nekoliko zemalja, no u Hrvatskoj ne postoje hoteli tog udruženja, što je vidljivo i iz tablice 32.

**Tablica 32. Hoteli udruženja *Mountainbike Holidays* prema kategoriji i internoj kategorizaciji po zemljama 2014.** (sistematizacija autorice iz više dostupnih izvora)

| zemlja           | Kategorija hotela |           |           |          | Kategorija udruženja |           |           |        |
|------------------|-------------------|-----------|-----------|----------|----------------------|-----------|-----------|--------|
|                  | 2*/nepoznato      | 3*/3*s    | 4*/4*s    | 5*       | classic              | elite     | pro       | ukupno |
| <b>Austrija</b>  | 2                 | 5         | 28        | /        | 12                   | 12        | 11        | 35     |
| <b>Švicarska</b> | 1                 | 4         | 3         | /        | 7                    | /         | 1         | 8      |
| <b>Italija</b>   | /                 | 10        | 8         | /        | 7                    | 6         | 5         | 18     |
| <b>ukupno</b>    | <b>3</b>          | <b>19</b> | <b>39</b> | <b>/</b> | <b>26</b>            | <b>18</b> | <b>17</b> |        |

U strukturi ponude promatranog udruženja prevladavaju objekti kategorizirani s 4\*. Hotela najviše kategorije nema u ponudi za brdske bicikliste, dok je samo jedan objekt najniže kategorije, a za dva nije moguće utvrditi kategoriju. Također, evidentno je da je ponuda biciklističkih hotela najzastupljenija u Austriji, gdje je smješteno 35 hotela, slijedi Italija sa 17 hotela u udruženju i Švicarska, u kojoj se nalazi 18 objekata (MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen op.cit.).

Ponuda austrijskih hotela je ujednačena po kategorijama interne kategorizacije udruženja, dok u ponudi Švicarske prevladavaju hoteli osnovne razine usluga. U Italiji postoje male razlike u strukturi, no najviše je hotela osnovne razine ponude (njih sedam), dok je potpuna prilagodba biciklističkim potrebama zabilježena u pet objekata.

Osim sagledavanja strukture po zemljama, zanimljivo je sagledati relacije odnosa razine kvalitete usluga hotela prema nacionalnoj kategorizaciji i razine kvalitete usluga hotelijera za biciklističke turiste prema kategoriji udruženja (tablica 33).

**Tablica 33. Usporedba kvalitete hotelskoga proizvoda (izražena kategorijom hotela) u odnosu na kategorije hotela prema kategorizaciji udruženja *MountainBike Holidays*** (sistematizacija autorice prema MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen 2014)

| Kategorizacija udruženja | Kategorija hotela | 2*/nepoznata | 3*/3*s | 4*/4*s | ukupno |
|--------------------------|-------------------|--------------|--------|--------|--------|
| <b>classic</b>           |                   | 2            | 11     | 13     | 26     |
| <b>elite</b>             |                   | /            | 4      | 14     | 18     |
| <b>pro</b>               |                   | 1            | 4      | 12     | 17     |
| <b>ukupno</b>            |                   | 3            | 19     | 39     | 61     |

Moguće je utvrditi kako hoteli najniže ili nepoznate kategorije pretežno sudjeluju u ponudi osnovnog hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste, no također jedan od objekata nepoznate kategorije sudjeluje u ponudi najviše razine usluga za bicikliste. Kako hotela s 5\* u udruženju nema, najvišu kategoriju predstavljaju hoteli s 4\* (i 4\*superior). Budući su u ukupnoj strukturi ponude najzastupljeniji, ne čudi kako ta kategorija hotela dominira svim razinama usluga za bicikliste.

Najviše hotela s 4\* je u srednjoj kategoriji udruženja (*elite*: 14), slijedi osnovna (13) i najviša (12). Zanimljivo je promotriti kako visoka kategorija hotela ne implicira nužno najvišu kategoriju u ponudi za bicikliste, čime se potvrđuju postavke udruženja u utvrđivanju interne kategorije isključivo prema zadovoljavanju uvjeta ponude za bicikliste. Čak 13 hotela s 4\* nudi biciklistima istu razinu usluga kao i hoteli s 2\* (*classic*), što otvara prostor za diskusiju oko njihove stvarne orijentacije na biciklističko tržište.

Hoteli s 3\* ili 3\* superior su najviše zastupljeni u ponudi osnovnog hotelskoga biciklističkoga proizvoda (njih 11), dok su jednako prisutni u strukturi ponude srednje i najviše kategorije (po 4 hotela). U ukupnoj strukturi ponude udruženja najzastupljeniji su hoteli osnovne ponude.

*Roadbike Holidays* udruženje hotela je obuhvatom nešto manje od *Mountainbike Holidays*. U ponudi za cestovne bicikliste, ovo udruženje okuplja 42 hotela u pet europskih zemalja, među kojima i tri hrvatska (*RoadBike-holidays.com*: 4 Jahreszeiten im Sattel op.cit.).

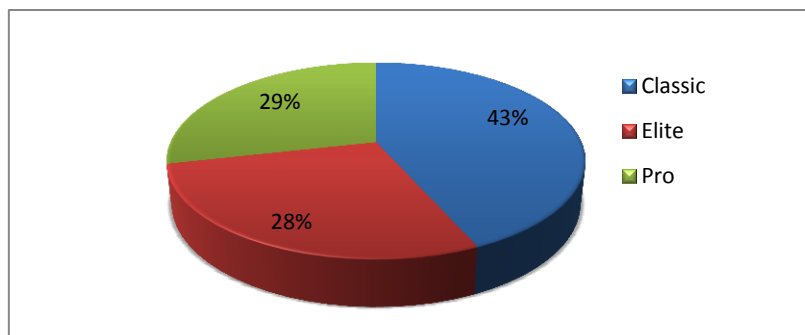
**Tablica 34. Usporedba kvalitete hotelskoga proizvoda (izražena kategorijom hotela) u odnosu na kategorije prema kategorizaciji udruženja *Roadbike Holidays*** (sistematizacija autorice prema *RoadBike-holidays.com*: 4 Jahreszeiten im Sattel 2014)

| Kategorija<br>Kategorizacija<br>udruženja | Nepoznata<br>kategorija | 3*/3*s | 4*/4*s | 5* | ukupno |
|---|-------------------------|--------|--------|----|--------|
| <b>classic</b>                            | /                       | 2      | 8      | /  | 10     |
| <b>elite</b>                              | 1                       | 5      | 11     | 2  | 19     |
| <b>pro</b>                                | /                       | 3      | 10     | /  | 13     |
| <b>ukupno</b>                             | 1                       | 10     | 29     | 2  | 42     |

Kao i u prethodnoj analizi, prevladavaju objekti kategorizirani s 4\*. Za razliku od drugog udruženja, u ovom nema hotela s 2\*, za jedan objekt nema podataka o kategoriji, te udruženje uključuje i dva hotela najviše kategorije prema nacionalnoj kategorizaciji (5\*).

Strukturu hotelske biciklističke ponude prema internoj kategorizaciji udruženja obilježavaju hoteli srednje kategorije, nakon čega slijedi najviša kategorija, a najmanje je hotela osnovnog hotelskoga biciklističkoga proizvoda, što je suprotna situacija od *Mountainbike Holidays* hotela, u strukturi čijeg udruženja prevladavaju objekti s najnižom kategorijom biciklističkoga proizvoda.

Udruženje *Mountainbike Holidays* na području Europe raspolaže s ukupno više od pet tisuća kreveta, od čega najviše u objektima osnovnog hotelskoga proizvoda, dok su objekti ostalih dviju kategorija podjednako zastupljeni. Strukturu ukupnog kapaciteta izraženog brojem kreveta je moguće promotriti u grafičkom prikazu udjela pojedine kategorije u ukupnoj ponudi (slika 56), dok je detaljnu analizu obilježja strukture moguće napraviti prema podacima u tablici 35.



Slika 56. Struktura ponude biciklističkih hotela *Mountainbike Holidays 2014*.

Slika potvrđuje da i prema kapacitetu u strukturi ponude udruženja u pitanju prednjače objekti osnovnog hotelskoga biciklističkoga proizvoda, dok najviša kategorija samo za jedan postotni poen nadmašuje ponudu srednje kategorije biciklističkoga hotelskoga proizvoda.

Tablica 35. Struktura smještajnog kapaciteta udruženja *Mountainbike Holidays 2014. godine*

|         | Broj kreveta | Broj kreveta po objektu | Najmanji br. kreveta | Najveći br. kreveta | Me |
|---------|--------------|-------------------------|----------------------|---------------------|----|
| Classic | 2266         | 87                      | 24                   | 192                 | 75 |
| Elite   | 1475         | 82                      | 50                   | 220                 | 69 |
| Pro     | 1492         | 88                      | 42                   | 276                 | 70 |
| ukupno  | 5233         | 86                      | /                    | /                   | 70 |

Utvrđivanjem aritmetičke sredine dostupnih podataka, moguće je zaključiti kako je broj kreveta po hotelu iznadprosječan u najnižoj i najvišoj kategoriji, dok je u hotelima srednje kategorije prosječan broj kreveta niži od prosjeka udruženja.

Osim najvećeg broja kreveta po objektu u ponudi najviše kategorije hotela, u tom se segmentu ponude nalazi objekt s najvećim brojem kreveta, ukupno 276. Najmanji hoteli, kada se procjenjuju po kapacitetu, su hoteli *classic* kategorije.

Polovica hotela kategorije *classic* ima kapacitet manji od 75 kreveta, polovica *elite* hotela je kapacitetom manja od 69 kreveta, dok hoteli kategorije *pro* polovicu kapaciteta duguju hotelima s manje od 70 kreveta, što je slučaj i na razini cijelog udruženja.

Smještajni kapacitet udruženja *Roadbike Holidays* je za 58 kreveta veći od onog udruženja *Mountainbike Holidays*, što s obzirom da povezuje 19 hotela manje nameće zaključak kako hoteli ovog udruženja raspolažu s više kreveta po objektu. Detalji analize su u tablici 36.

Tablica 36. Struktura smještajnog kapaciteta udruženja *Roadbike Holidays 2014. godine*

|         | Broj kreveta | Broj kreveta po objektu (izuzev hotela) | Najmanji br. kreveta | Najveći broj kreveta (izuzev hrv. hotela) | Me        |
|---------|--------------|---|----------------------|---|-----------|
| Classic | 1317         | 132 (77)                                | 42                   | 620 (170)                                 | 74 (70)   |
| Elite   | 2698         | 142 (105)                               | 30                   | 809 (440)                                 | 81 (80.5) |
| Pro     | 1276         | 98 (79)                                 | 24                   | 329 (140)                                 | 76 (67)   |
| ukupno  | 5291         | 126 (91)                                | /                    | /   | 79 (76)   |

Vidljivo u strukturi ponude smještajnog kapaciteta dominiraju hoteli *elite* kategorije, s više od pola ukupnog kapaciteta (51.9%), za razliku od *Mountainbike Holidays* udruženja, u kojem je najmanje kreveta u toj skupini. Prosječni broj kreveta po objektu oslikava strukturu ponude po pojedinoj kategoriji u ukupnom iznosu. Najviše je kreveta u hotelima srednje kategorije, bez obzira da li su u izračun uključeni hoteli u Hrvatskoj ili ne<sup>360</sup>. U sve tri skupine hotela prema kvaliteti ponude za bicikliste, najveće vrijednosti smještajnog kapaciteta zabilježene su u tri istarska hotela – *Maestral* u Novigradu (*classic*), *Sol Garden* u Umagu

<sup>360</sup> S obzirom da je zapaženo kako u svakoj kategoriji najveća vrijednost broja kreveta u objektu pripada jednom od triju hrvatskih hotela i da su te vrijednosti mnogo više od prve manje vrijednosti, analiza strukture smještajnih kapaciteta sačinjena je sa i bez tih vrijednosti.

(*elite*) i *Valamar Pinia* u Poreču (*pro*), koji su značajno utjecali na prosječnu vrijednost smještajnog kapaciteta i izračunati medijan.

Zabilježene su velike razlike između najmanje i najviše vrijednosti smještajnog kapaciteta po objektu unutar pojedine skupine hotela. Hoteli najviše kategorije raspolažu s ukupno najmanjim udjelom u kapacitetu udruženja, te s najmanjim brojem kreveta po objektu, što se smatra adekvatnim s aspekta personalizacije pristupa gostu. Skupine osnovne i srednje kategorije su prosječnim kapacitetom objekta iznad prosjeka udruženja. Ipak, prosječni je broj kreveta u svim skupinama znatno viši od kapaciteta *Mountainbike Holidays* hotela, kada su predmet analize svi hoteli skupine, time i hrvatski.

Polovica kapaciteta hotela kategorije *classic* je u objektima s manje od 74 kreveta, *elite* u hotelima s manje od 81, a *pro* 76 kreveta. Na razini udruženja, polovica kapaciteta je u hotelima kapaciteta manjeg od 79 kreveta.

Budući su u četvrtom poglavlju analizirane usluge i kriteriji ulaska hotela u pojedina udruženja, isti se neće ponovno isticati. Ipak, na temelju analize dostupnih je podataka moguće zaključiti da je ulazak hotela u udruženje *Roadbike Holidays* manje zahtjevan, dok *Mountainbike Holidays* udruženje postavlja mnogo više uvjeta za kategorizaciju hotelskoga biciklističkoga proizvoda – posebice u pogledu stručnih, odnosno ekspertnih usluga, koje su detaljnije razrađene.

S druge strane, hotelijeri u sastavu *Roadbike Holidays* ostvaruju višu kvalitetu, kada se promatra distribucija objekata po kategorijama. Također, u toj je skupini identificirana ponuda većeg broja tzv. *Bike&More* usluga i sadržaja, čime je proizvod hotela dodatno valoriziran.

**Tablica 37. Usporedba dodatnih sadržaja dvaju udruženja biciklističkih hotela (stanje 2014.)\***

| <b>Bike&amp;more ponuda</b> | <b><i>Mountainbike Holidays</i><br/>(broj hotela)</b>      | <b><i>Roadbike Holidays</i><br/>(broj hotela)</b> |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Mountainbike</b>         | /  | 12  |
| <b>Roadbike</b>             | 11   | /   |
| <b>Bike&amp;Wellness</b>    | 27   | 22  |
| <b>Bike&amp;Family</b>      | 24   | 11  |
| <b>Bike&amp;Sports</b>      | 29   | 19  |
| <b>Bike&amp;Bathing</b>     | 10   | 12  |
| <b>Bike&amp;Gourmet</b>     | 14   | 14  |
| <b>Pure bike</b>            | 5  | /   |
| <b>E-bike</b>               | 27   | /   |
| <b>Roadbike special</b>     |  |   |
|                             | vođeni biciklistički izleti                                | 37  |
|                             | posebne pogodnosti za grupe biciklista i udruženja/klubove | 27  |
|                             | iznajmljivanje cestovnih bicikala                          | 33  |
|                             | potpora pratećeg vozila                                    | 12  |
|                             | triatlon   | 13  |

\*jedan hotel može zadovoljavati više od jednog kriterija

Hoteli *Roadbike* udruženja su u odnosu na ukupni broj hotela više usmjereni na *Bike&More* sadržaje od *Mountainbike* hotela. Među *Roadbike* hotelima, najveći broj ih je fokusiran na dodatnu ponudu opuštanja i njege tijela (*wellness*), slijedi ponuda ostalih sportova, te ponuda obilježena gastronomijom. U *Mountainbike* skupini, iako u manjem udjelu ukupno, hoteli su najviše fokusirani na ponudu dodatnih sportova, a ponuda *wellnessa* i električnih bicikala je jednako zastupljena, nakon čega slijedi ponuda za obitelji. Očito je da hoteli obje skupine slijede iste ideje u pristupanju ciljnim segmentima, sadržajima proširene ponude za njih same, no češće njihovu pratnju. Skupina *Roadbike holidays* u ponudu dodatnih sadržaja ne uključuje orijentaciju *pure bike* (ponuda usmjerena isključivo na bicikliste i biciklistički hotelski proizvod) i *e-bike* (ponudu električnih bicikala).

Osim *Bike&More*, udruženje hotela cestovnog biciklističkoga proizvoda uključuje i nekoliko kriterija dodatne ponude, koji se smatraju posebnim uslugama namijenjenim

biciklističkim turistima, ne toliko njihovoj pratnji. U toj skupini usluga, najveći dio hotela opredjeljuje se za ponudu vođenih biciklističkih izleta ili tura, obveza za što nije definirana u osnovnim uvjetima pružanja usluga, kako je to učinjeno za hotele u ponudi brdskog biciklizma. Osim toga, najviše je zastupljeno iznajmljivanje cestovnih bicikala i posebne pogodnosti za skupine. Najmanje hotela odlučuje se ponuditi usluge pratećeg vozila za duže izlete. *Mountainbike Holidays* ne prepoznaje specijalne uvjete.

#### 8.1.2. Hotelska ponuda biciklističkoga proizvoda u Hrvatskoj

Budući da bi analiza čitave Hrvatske bila preopsežan zadatak za potrebe istraživanja, fokus je na Istarskoj županiji jer je jedino ondje identificiran smišljeni razvoj biciklističkoga turizma (planovi razvoja, hoteli – članovi europskih udruženja i kvalitetna infrastrukturna osnova<sup>361</sup>), te na Primorsko-goranskoj županiji, koja je područje interesa za istraživača. Budući ostatak Hrvatske ne prepoznaje sustavni razvoj biciklističkoga turističkoga proizvoda, na prikupljenim se podacima i istraženim iskustvima može izgraditi model biciklističkoga turizma za Republiku Hrvatsku.

Iako u Primorsko-goranskoj županiji ne postoje biciklistički hoteli europskih udruženja, a biciklistički se turizam smatra sekundarnim turističkim proizvodom prema Strategiji razvoja turizma, s obzirom da spomenute dvije županije međusobno graniče, prisutna je jednako dobra geografska i prometna osnova turizma. Također, odabir dviju županija potvrdili su postojeći strateški dokumenti<sup>362</sup>.

Istarska županija je svojevrsni inkubator „hrvatskog pristupa“ razvoju biciklističkoga turizma, destinacijskog i hotelskoga proizvoda za bicikliste, čemu svjedoči i što podupire i Ministarstvo turizma RH (Strategijom razvoja turizma RH do 2020. u kojoj su istaknuti klasteri i biciklistički turizam – što je zapravo model, koji je Istarska županija ranije primijenila), a što je detaljnije objašnjeno u posljednjem potpoglavlju ovog dijela doktorskoga rada. Razmatranje je utemeljeno u analizi strukture ponude općenito i s fokusom na ponudu usluga i sadržaja za biciklističke turiste, gdje je to moguće.

Ponuda hotelskih smještajnih kapaciteta Primorsko-goranske županije u 2014. počiva na 101 hotelu s ukupno 9271 smještajnih jedinica ili 17766 kreveta (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014). U odnosu na druge oblike smještaja, hotelski kapaciteti nadmašeni su jedino kapacitetom kampova, dok su turistička naselja i turistički apartmani mnogo manjeg udjela u strukturi ponude smještaja, a aparthoteli u Primorsko-goranskoj županiji ne postoje. Tablicom 38 je moguće usporediti smještajne kapacitete dviju županija po vrstama i ukupno. Elementi strukture promatraju se prema udjelu u ukupnom smještajnom kapacitetu pojedine županije, ali ih je moguće i međusobno uspoređivati po vrsti.

---

<sup>361</sup> U tijeku 2013. sustav označavanja biciklističkih staza je unaprijeđen unificiranjem oznaka biciklističke infrastrukture u regiji. Svakoj subregiji dodijeljen je određeni raspon brojeva, kako bi infrastruktura i prema broju staze bila povezana s pojedinom subregijom, ali i s cjelinom regionalnog sustava.

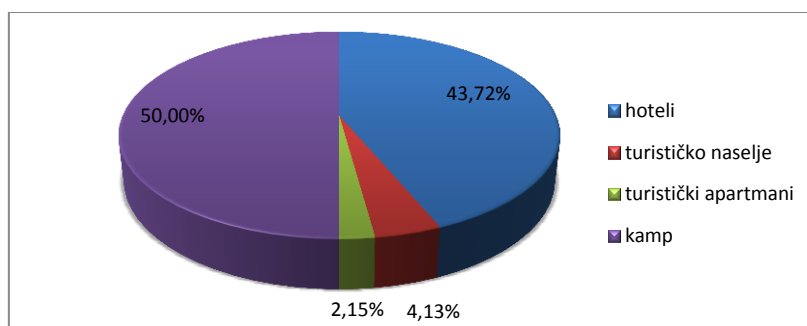
<sup>362</sup> U Istarskoj se županiji radi o *Master planu razvoja Istre 2004.-2012.*, koji prepoznaje biciklistički turizam, a u izboru Primorsko-goranske je presudilo postojanje dokumenta *Ocjena turističke ponude Kvarnera* (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu op.cit.) u kojem je biciklistički turizam prema stavovima menadžera turističke destinacije treći najvažniji proizvod Kvarnera u sferi selektivnih oblika turističke ponude.

**Tablica 38. Smještajni kapaciteti Primorsko-goranske županije 2014. godine** (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2014)

| Vrsta smještajnih kapaciteta* | broj kreveta Primorsko-goranska županija | broj kreveta Istarska županija | Razlika Istarske i Primorsko-goranske županije |
|-------------------------------|--|--------------------------------|--|
| hoteli                        | 17766                                    | 27570                          | +9804  |
| aparthoteli                   | 0  | 447                            | +447   |
| turističko naselje            | 1678                                     | 10172                          | +8494  |
| turistički apartmani          | 875                                      | 8076                           | +7201  |
| kamp                          | 20319                                    | 44083                          | +23764   |
| <b>Ukupno:</b>                | <b>40638</b>                             | <b>90348</b>                   | <b>+49710</b>                                  |

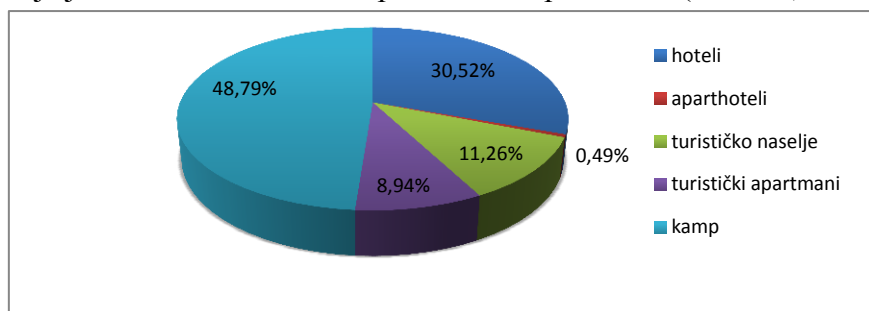
\*isti izvor uključuje i marine, no izuzete su iz usporedbe budući se kvantificiraju prema broju vezova, a ne kreveta ili smještajnih jedinica

Evidentno je kako Istarska županija raspolaže s više nego dvostruko većim kapacitetom u odnosu na Primorsko-goransku županiju. Razlika u odnosu je velika u svim vrstama smještajnih kapaciteta, kako je prikazano izračunom razlike. Kako bi se udjeli pojedinih vrsta smještaja sagledali u ukupnom kapacitetu županije, te usporedila struktura dviju županija, predloženi su podaci prikazani grafički (slikama 57, odnosno 58).



**Slika 57. Smještajni kapacitet Primorsko-goranske županije 2014. po vrstama smještajnih objekata (izraženo brojem kreveta)**

U strukturi smještajnog kapaciteta županije, u Primorsko-goranskoj dominiraju kampovi, u kojima je polovica ukupno raspoloživog kapaciteta. Slijedi smještaj u hotelima, u kojima se nalazi gotovo 44% kapaciteta Županije, nakon čega s udjelima manjim od pet posto u strukturi sudjeluju turistička naselja i turistički apartmani. Struktura smještajnih kapaciteta Istarske županije je različita utoliko što u ponudi ima aparthotele (slika 58).



**Slika 58. Smještajni kapacitet Istarske županije 2014. po vrstama smještajnih objekata (izraženo brojem kreveta)**

Kampovi su u obje analizirane županije nositelji većine smještajnog kapaciteta, a u Istarskoj županiji gotovo polovica ukupnog broja kreveta nalazi se u kampovima. U kapacitetu županije, hoteli sudjeluju s nešto manje od trećine ukupnog kapaciteta. Također, turistička naselja i turistički apartmani imaju veći udio u strukturi smještaja Istarske županije, nego što je veličina njihova udjela u strukturi smještaja Primorsko-goranske.

Prethodno učinjena usporedba strukture smještaja zasnovana je na broju kreveta po vrstama smještajnih kapaciteta. U nastavku (tablica 39) je naglasak na strukturi hotelske ponude dviju

županija, pri čemu se hoteli razlikuju prema broju objekata, broju smještajnih jedinica i broju kreveta po kategorijama, a izračunati su i odnosi broja smještajnih jedinica po objektu, broja kreveta po objektu i broja kreveta po smještajnoj jedinici, po kategorijama hotela i ukupno.

**Tablica 39. Struktura hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije 2014.**

|                   | broj objekata | broj smj. jedinica | broj kreveta | br. smještajnih jedinica/objekt | br. kreveta/objekt | br. kreveta/smj. jedinica |
|-------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>2*</b>         | 17            | 1475               | 3029         | 87                              | 178                | 2.05                      |
| <b>3*</b>         | 42            | 3646               | 7157         | 87                              | 170                | 1.96                      |
| <b>4*</b>         | 37            | 3764               | 6785         | 102                             | 183                | 1.80                      |
| <b>5*</b>         | 5             | 386                | 795          | 77                              | 159                | 2.06                      |
| <b>Hoteli uk.</b> | <b>101</b>    | <b>9271</b>        | <b>17766</b> | <b>92</b>                       | <b>176</b>         | <b>1.92</b>               |

U strukturi hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije najviše objekata je kategorije 3\* i s 4\*, što potvrđuje i smještajni kapacitet tih kategorija hotela izražen u broju kreveta. Prosječno, u hoteli raspolažu s gotovo 92 smještajne jedinice, odnosno 176 kreveta. Prosječni broj kreveta po smještajnoj jedinici u svim kategorijama je otprilike dva kreveta.

Hoteli najniže kategorije imaju prosječno 87 smještajnih jedinica, gotovo jednako kao i hoteli s tri zvjezdice, no raspolažu s nešto više kreveta po pojedinom objektu. Analiza hotela viših kategorija pokazuje kako hoteli s 4\* raspolažu s prosječno gotovo 102 smještajne jedinice, što je najviše u usporedbi s ostalim kategorijama i za deset smještajnih jedinica više od prosjeka za hotelske kapacitete ukupno. Ponuda hotela najviše kategorije bazira se na prosječno 77 soba, što je najmanje u usporedbi kapaciteta po kategorijama, a isto potvrđuje broj kreveta po objektu.

**Tablica 40. Struktura hotelskoga smještaja Istarske županije 2014.**

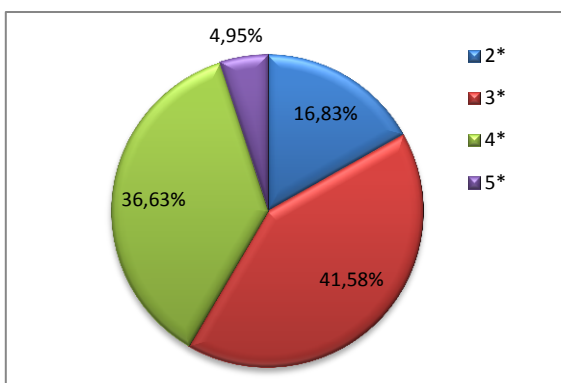
|                   | broj objekata | broj smj. jedinica | broj kreveta | br. smještajnih jedinica/objekt | br. kreveta/objekt | br. kreveta/smj. jedinica |
|-------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>2*</b>         | 11            | 2252               | 4366         | 205                             | 397                | 1.94                      |
| <b>3*</b>         | 49            | 5731               | 11208        | 117                             | 229                | 1.96                      |
| <b>4*</b>         | 30            | 5462               | 10554        | 182                             | 352                | 1.93                      |
| <b>5*</b>         | 4             | 785                | 1442         | 196                             | 360.5              | 1.84                      |
| <b>Hoteli uk.</b> | <b>94</b>     | <b>14230</b>       | <b>27570</b> | <b>151</b>                      | <b>293</b>         | <b>1.94</b>               |

Vidljivo je kako u ponudi smještajnih kapaciteta Istarske županije strukturu hotelskoga smještaja obilježavaju hoteli s 3\*. Osim najvećeg broja objekata, ista kategorija dominira ukupnim hotelskim kapacitetom i u kontekstu broja smještajnih jedinica i broja kreveta. Hoteli u Istarskoj županiji raspolažu s 27570 kreveta, najviše u hotelima s 3\* i 4\*. Najmanjim kapacitetom (izraženim brojem kreveta, smještajnih jedinica i objekata) raspolažu hoteli najviše kategorije.

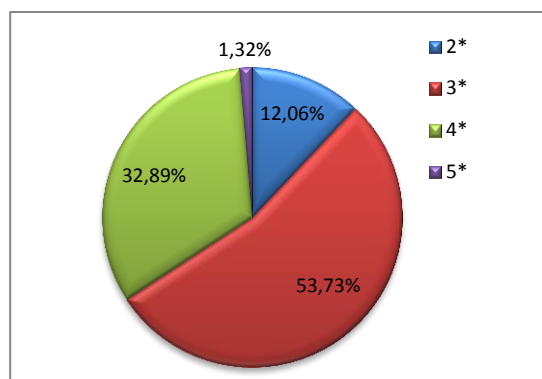
Prema broju prosječnih smještajnih jedinica istarski objekti su mnogo veći od hotelskih objekata Primorsko-goranske županije. Osim hotela tri zvjezdice, sve ostale kategorije hotela raspolažu s većim brojem smještajnih jedinica od prosjeka. Jednako vrijedi i za broj kreveta po pojedinom objektu, pri čemu prosječnu vrijednost od 293 kreveta po hotelu nadmašuju sve kategorije, osim tri zvjezdice. Prosječni broj kreveta po objektu u Istarskoj je županiji za 117.4 veći od prosjeka Primorsko-goranske županije, dok je broj jedinica po objektu veći za 59.6 u korist Istarske županije.

Broj kreveta po smještajnoj jedinici ukazuje kako je i u Istarskoj županiji većina kapaciteta hotela većinom u formi dvokrevetnih soba, pri čemu je prosječna vrijednost neznatno veća u Istarskoj županiji. Istarski hoteli po kategorijama se međusobno također neznatno razlikuju u ponudi, pri čemu su međusobne razlike u veličini smještajne jedinice manje nego u Primorsko-goranskoj županiji.

Za potrebe detaljnije analize je moguće generirati grafički prikaz odnosa hotela po kategorijama za Primorsko-goransku i Istarsku županiju, prema broju objekata.



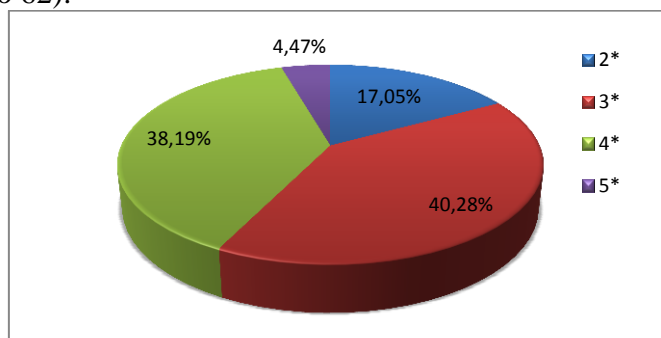
**Slika 59. Struktura hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije 2014. (broj objekata)**



**Slika 60. Struktura hotelskog smještaja Istarske županije (prema broju objekata)**

U obje županije dominiraju hoteli s 3\*, jednako kao na nacionalnoj razini, iako je u Istarskoj županiji taj udio veći od nacionalnog za četiri postotna poena, a u Primorsko-goranskoj niži za osam. Udio hotela s 2\* je u Primorsko-goranskoj županiji za četiri postotna poena viši nego na razini Hrvatske, dok je u Istarskoj udio niži za jedan poen. U Istarskoj županiji je manji udio hotela s 4\* u odnosu na Primorsko-goransku, dok je s hotelima s 5\* situacija obrnuta. U odnosu na nacionalnu razinu, Primorsko-goranska ima isti udio hotela s 5\* i nešto viši udio hotela s 4\*. Istarska županija također ima veći udio hotela s 4\* od onog na nacionalnoj razini, dok je udio hotela s 5\* niži i iznosi samo 1% u ukupnoj strukturi.

Strukturu smještaja izraženu brojem kreveta je moguće prikazati grafički za obje županije (slikama 61, odnosno 62).

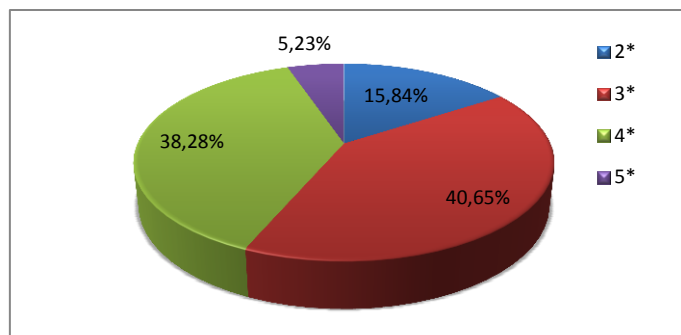


**Slika 61. Udio smještajnih kapaciteta po kategorijama hotela u strukturi hotelskoga smještaja Primorsko-goranske županije 2014. (prema broju kreveta)**

Najmanji udio smještajnog kapaciteta Primorsko-goranske županije je u hotelima najviše kategorije (ukupno 795 kreveta, odnosno 5% ukupnog hotelskoga kapaciteta). Najveći udio imaju hoteli srednje kategorije (40%), dok s nešto manje kapaciteta raspolažu hoteli s 4\* (38%). Udio hotela najniže kategorije je 17% ili 3029 kreveta u 17 smještajnih objekata.

Pozitivnim se smatra da najveći udio u strukturi hotelskoga smještaja imaju hoteli srednje i više kategorije te preostaje nadati se kako će se trend smanjenja udjela hotela najniže kategorije zabilježen na razini Republike Hrvatske (identificiran u sedmom poglavlju) nastaviti i uključiti i Primorsko-goransku županiju.





**Slika 62. Udio smještajnih kapaciteta po kategorijama hotela u strukturi hotelskoga smještaja Istarske županije 2014. (prema broju kreveta)**

Evidentno je da su odnosi među kategorijama u ukupnom hotelskom kapacitetu Istarske županije približni onima u Primorsko-goranskoj, prikazanim prethodnom slikom.

Analiza sadržaja za bicikliste u hotelima svih kategorija u dvije promatrane županije pokazala je izuzetno slabu prepoznatost biciklističkih turista kao tržišnog segmenta, koji valja privući, ako ne specijaliziranom i individualiziranom ponudom hotelskoga biciklističkoga proizvoda, tada ponudom osnovnih sadržaja, kojima se omogućava bavljenje aktivnošću gostima u Primorsko-goranskoj županiji (tablica 41).

Istraživanje je izvršeno pretraživanjem internetskih stranica svakog pojedinog hotela i hotelskih poduzeća, ukoliko je predmetni hotel dio većeg sustava. Istraživanje je izvršeno u vrijeme Uskrsa (21. travanj 2014.), vrijeme koje se percipira kao početak turističke sezone i kada su sve informacije za turiste već trebale biti uređene, ažurirane i dostupne. Popis hotela preuzet je sa stranice Ministarstva turizma (Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj 2014).

**Tablica 41. Dostupnost sadržaja za bicikliste u hotelima Primorsko-goranske i Istarske županije**

| Primorsko-goranska županija |                  |                              |                          |        |
|-----------------------------|------------------|------------------------------|--------------------------|--------|
| prostor za pohranu bicikla  | prilagođeni meni | ponuda usluga vođenih izleta | iznajmljivanje bicikala* | ostalo |
| 1                           | 1                | 1                            | 9                        | 2      |
| Istarska županija           |                  |                              |                          |        |
| prostor za pohranu bicikla  | prilagođeni meni | ponuda usluga vođenih izleta | iznajmljivanje bicikala* | ostalo |
| 27                          | 27               | 27                           | 27                       | 27     |

\*u hotelu ili u neposrednoj blizini

Analiza je pokazala kako je u Primorsko-goranskoj županiji samo jedan hotel deklariran kao biciklistički hotel (*Valamar Koralj* u Krku) i taj hotel ponudom udovoljava kriterijima *Valamara*, prema kojima su usluge hotela određene gotovo jednako kao u najistaknutijim biciklističkim udruženjima Europe. Izuzev tog hotela, u čitavoj županiji nema hotela, koji su proizvod na bilo koji način učinili atraktivnim za biciklističke turiste, osim *Vile Kapetanović* u Opatiji, gdje se nude paket aranžmani za bicikliste, te ukupno 9 hotela u kojima je moguće unajmiti bicikl (od čega je u većini unajmljivanje moguće u blizini hotela).

U Istarskoj je Županiji 6 boutique biciklističkih hotela i 21 hotel, koji u ponudi ima i proizvod za bicikliste, stoga spremni udovoljiti analiziranim potrebama biciklističkih turista. Osim hotelske ponude, u Istarskoj županiji turistima su na raspolaganju usluge 23 objekta *Bike&Bed* ponude, a koji nisu analizirani prethodnom tablicom.

Od općenite strukture hotelskoga smještaja za predmet istraživanja su višeg prioriteta hoteli specijalizirani u pružanju usluga biciklistima. Moguće je utvrditi kako u Hrvatskoj ne postoji hotel čija je ponuda u potpunosti usmjerena na ovaj tržišni segment, već postojeći hoteli koji nude i biciklistički proizvod, na tržištu sudjeluju sa ponudom za više segmenata.

Osim biciklističkih hotela (hotela u udruženjima), pružanju usluga za bicikliste fokusirano se pristupa na razini manjih obiteljskih objekata, često u formi boutique hotela. Fokus je na

sjeverozapadnoj Istri, budući je to prva hrvatska regija u kojoj je biciklistički turistički proizvod utemeljen u razvojnim dokumentima, koji se realiziraju.

Tablicom 42 dan je prikaz usluga, koje obuhvaća proizvod biciklističkoga hotela prema internoj i eksternoj klasifikaciji u analiziranom praktičnom primjeru.

**Tablica 42. Uvjeti za biciklističke hotele sjeverozapadne Istre** (sistematizacija autorice prema podacima prikupljenim metodom intervjua s direktorom destinacijskih projekata 27.03.2014. )

| Interni kriteriji (razlika)                               | Preklapanje internih i eksternih kriterija hotelskoga proizvoda  | Eksterni kriteriji (razlika u odnosu u korist eksterne evaluacije) |
|---|--|--|
| osobni pristup, intimnost, posebnost, autentičnost usluga | sigurna prostorija za parkiranje i pohranu bicikala              | cjelovita usluga, ali manja mogućnost individualizacije            |
|   | radionica (servis) za manje samostalne popravke                  | bike-ekspert za područje u pitanju                                 |
|   | usluga iznajmljivanja bicikala                                   | kutak za bicikliste (info punkt)                                   |
|   | mogućnost pranja bicikala  | organizirane vožnje biciklom                                       |
|   | biciklističke staze u neposrednom okruženju                      | usluga sigurnosne provjere bicikla                                 |
|   | usluge prehrane prilagođene potrebama biciklista                 | usluga lunch paketa za bicikliste ili organizacija ručka           |
|   | informacije za bicikliste (o vremenu, mogućim itinerarima i dr.) | transfer biciklista/bicikala                                       |
|   | dvorana za sastanke (za grupe biciklista)                        |  |
|   | *fitness, wellness, masaže, terapija                             |  |

\*interno klasificirani objekti mogu imati, ali ne moraju

Interne uvjete za hotele determinira destinacijski menadžment. U ovom slučaju su internim uvjetima obuhvaćeni manji hoteli, do maksimalno 30 soba, dok su u sustav eksterne evaluacije usmjereni veći objekti šireg tržišnog fokusa, što nije posve opravdano, kada se uzme u obzir mogućnost prilagodbe i individualizacije pristupa, koje segment treba. Manji sustavi bolje komuniciraju s potrebama biciklističkih gostiju, što potvrđuje praksa europskih udruženja biciklističkih hotela, u kojima većinu čine mali i srednji objekti u obiteljskom vlasništvu, a ponuda je generirana iz obiteljskih interesa u biciklizmu te su mnogi zaposleni i osobno, ne samo poslovno, vezani uz biciklizam, čime su u stanju pružiti kvalitetniju uslugu, prijenosom znanja i informacija, kojima raspolažu. Zaposlenici velikih sustava su nerijetko priučeni komunikaciji s pojedinim segmentom te ne poznaju specifičnosti aktivnosti ni psihologiju biciklističkih turista u jednakom omjeru.

Iz tablice je vidljivo da interni uvjeti mogu biti jednako strogi i zahtjevni kao eksterni, no izostaje moment vanjske evaluacije i kontrole kvalitete usluga, što je potencijalna opasnost. Kod interne klasifikacije je manja opasnost za gubljenjem stečenog naziva biciklističkoga hotela i relativno su manje obveze (ne mora biti), ali izostaju i koristi od članstva u udruženju hotela iste orijentacije i zajedničkog nastupa na tržištu. Međusobna usporedba postojećih biciklističkih hotela sjeverozapadne Istre je prikazana navođenjem podataka u tablici 43.

Kada se promatraju tri biciklistička hotela (formalno u udruženjima) vidljivo je da se razlikuju kategorijom – kategorijom prema Pravilniku (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli 2007) hoteli *Istraturista* imaju 4\*, dok je hotel *Valamara* kategoriziran s 3\* – ali i kategorijom udruženja. Hotel *Maestral* pruža osnovnu uslugu za biciklističke turiste, kako ju određuje udruženje *RoadBike Holidays*, dok je *Sol Garden Istra* dodijeljena kategorija *elite*. Hotel *Valamar Pinia* formalno pruža uslugu najviše kategorije, iako postoji izuzetak u istaknutom periodu kada pruža samo osnovnu uslugu za bicikliste (u periodu najviše sezone u destinaciji), što se smatra zbnunjućim i neopravdanim s aspekta specijalizacije hotela za tržišni segment. Ipak, navedeno svjedoči da su u malom geografskom području smještene tri biciklistička hotela, čiji je raspon ponude sposoban zadovoljiti sve aspekte potražnje.

**Tablica 43. Analiza smještajnog kapaciteta istarskih biciklističkih hotela**

| Hotel   | Broj smještajnih jedinica | Broj kreveta | Roadbike Holidays kategorija | Prosječno br. kreveta po kateg. udruženja | Bike&More                     |
|---|---------------------------|--------------|------------------------------|---|-------------------------------|
| <i>Biciklistički hoteli u formalnom udruženju</i>     |                           |              |                              |   |                               |
| <b>Sol Garden Istra****</b><br><b>Umag</b>            | 501                       | 809          | elite                        | 142                                       | Bike&Sports,<br>Bike&Family   |
| <b>Maestral****</b><br><b>Novigrad</b>                | 318                       | 620          | classic                      | 132                                       | Bike&Family,<br>Bike&Wellness |
| <b>Valamar Pinia***</b><br><b>Poreč</b>               | 170                       | 329          | pro §                        | 98  | Bike&Bathing,<br>Bike&Family  |
| <i>Biciklistički hoteli izvan formalnih udruženja</i> |                           |              |                              |   |                               |
| <b>Sol Umag****</b>                                   | 393                       | /            |                              |   |                               |
| <b>San Rocco**** §§</b>                               | 14                        | /            |                              |   |                               |
| <b>La Parenzana §§</b>                                | 16                        | /            |                              |   |                               |
| <b>Villa Rosetta**** §§</b>                           | 24                        | /            |                              |   |                               |
| <b>A Casa §§</b>                                      | 9                         | /            |                              |   |                               |
| <b>Letan</b>  | 59                        |              |                              |   |                               |

§18.05.-19.09.2014. je ponuda *classic*

§§ butik hoteli

Tri se biciklistička hotela ne podudaraju u potpunosti niti u ponudi dodatnih sadržaja za koje udruženje dodjeljuje oznake (*Bike&More*). Svi zadovoljavaju kriterije za dva aspekta dodatne ponude, pri čemu je *Bike&Family* zajednički svima trima, a u drugom segmentu se razlikuju. *Sol Garden* je orijentiran na ponudu drugih sportova, *Maestral* na ponudu wellnessa, a *Valamar Pinia* se fokusira na usluge vezane uz kupanje, odnosno plivanje. Ranije je uočeno kako su istarski biciklistički hoteli najveći (brojem raspoloživih kreveta) u svakoj od kategorija udruženja biciklističkih hotela. Među njima je uvjerljivo najveći *Sol Garden*.

U ponudi biciklističkih hotela koji nisu dio formalnih udruženja, ali su dio destinacijske orijentacije u ponudi za ciljno tržište i zadovoljavaju gotovo iste kriterije kao i prethodno navedena tri hotela, izuzev *Sol Umag*-a, koji je veliki hotelski objekt (s 393 smještajne jedinice) i hotela *Letan*, hotelski smještajni kapaciteti su mali, a svi hoteli osim specijalizirane usluge za bicikliste nude i autentično iskustvo okruženja, tradicije i kulture područja. Mali biciklistički hoteli sjeverozapadne Istre raspolažu s 9–24 smještajnih jedinica, što ih čini izuzetno fleksibilnima na potrebe tržišta potražnje, istovremeno prisnim okruženjem u kojem biciklist osjeća svoju pripadnost (hotelska ponuda nije prenapregnuta ponudom različitih ključnih proizvoda, kako se to događa u većim sustavima u kojima se individualni gost osjeća kao u hotelu opće orijentacije, za razliku od toga da se osjeća „na pravom mjestu“ ili „kod kuće“).

Budući je terensko istraživanje vezano uz ponudu sjeverozapadne Istre za biciklističke turiste, istraživanje ponude biciklističkih hotela je primarno izvršeno u Hotelu *Sol Garden Istra* u kojem se podaci o noćenjima biciklističkih turista prikupljaju, iako ne kroz čitav period poslovanja hotela godišnje, već u periodu pred i postsezone. Podaci su izneseni tablicom 44.

**Tablica 44. Broj turističkih noćenja Hotela Sol Garden Istra 2012.-2013.**\*(interni podaci DMC-a, stavio na raspolaganje B. Musulin 2.travnja 2014.)

| Skupina potražnje  | 2012.         | 2013.         | Indeks 2013/2012 |
|--|---------------|---------------|------------------|
| Individualni biciklisti                                  | 3600          | 5800          | 161              |
| Organizirane grupe (spec. posrednici)                    | 3450          | 3950          | 115              |
| Biciklistički klubovi                                    | 2000          | 2400          | 120              |
| Ukupno Sol Garden Istra                                  | <b>9050</b>   | <b>12150</b>  | <b>134</b>       |
| Ukupno biciklistički hoteli Istarske županije (procjena) | <b>~25000</b> | <b>~25000</b> |                  |

\*predsezona (15.02.-15.06.) i postsezona (01.09.-01.11.) isključivo

Iz prikazanih indeksa vidljiva je pozitivna stopa promjene ostvarenog broja noćenja u 2013. u odnosu na 2012. godinu. Najveći porast zabilježen je u skupini individualnih

biciklista, čija su noćenja porasla za 61% u promatranom periodu. Na razini hotela *Sol Garden Istra* broj biciklističkih noćenja je ukupno u promatranom periodu porastao za 34%. Rast je zabilježen u noćenjima svih skupina biciklista, koje hotelsko poduzeće prati. Broj noćenja ostvarenih prodajom preko specijaliziranih posrednika porastao je za 15%, dok su biciklistički klubovi, koji u Istru dolaze na pripreme u promatranom periodu ostvarili 20% više noćenja.

Iz perspektive adresiranja segmentacije hotelske ponude u Hrvatskoj važan je institut posebnih standarda, određenih Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka op.cit.). Isti su kratko adresirani u prvom poglavlju.

Skupinu posebnih standarda za hotele čine: *business* (poslovni), *meetings* (za sastanke), *congress* (kongresni), *club* (klub), *casino* (kasino), *holiday resort* (odmorišni), *coastline holiday resort* (priobalni odmorišni), *family* (obiteljski), *small & friendly* (mali i prijateljski), *senior citizens* (za starije osobe), *health & fitness* (zdravlje i fitness), *spa* (toplice), *wellness*, *diving club* (ronilački klub), *motel* (motel), *ski* (ski), *za osobe s invaliditetom* (ibid.).

Evidentno je da su predviđene kategorije dosta općenite, zbog čega izostaje efekt segmentacije. Biciklizam nije dio posebnih standarda, vezanih uz određivanje ponude kategoriziranih smještajnih objekata prema tržištu za koje raspolažu sadržajima i uslugama, za što je moguće steći standard i istaknuti propisanu oznaku. Samo su dvije kategorije standarda vezane uz bavljenje sportom – *ronjenje* i *skijanje*, te djelomično i *zdravlje i fitness*. U Republici Hrvatskoj nema mnogo objekata, koji nose oznaku posebnog standarda, što bi značilo da zadovoljavaju određene dodatne uvjete<sup>363</sup>.

Članstvo hotela u udruženju biciklističkih hotela jamči razinu usluga adekvatnu propisanim kriterijima za određenu kategoriju, informacije o čemu su dostupne javnosti, a koriste se kao marketinški alat. Kriteriji eksterne klasifikacije nameću konstantnu potrebu praćenja i evaluacije kvalitete usluga po propisanim segmentima, a razinu usluga ocjenjuju eksterni auditori kroz različite oblike kontrole kvalitete. Dobivena se klasifikacija najčešće dodjeljuje na jednu godinu i poznaje nekoliko razreda kvalitete proizvoda za bicikliste, rangirane prema rasponu usluga koje obuhvaća i kvalitete svake od njih, kako pokazuje analiza udruženja obuhvaćenih istraživanjem. Iako, destinacijski menadžment može preuzeti ulogu udruženja te omogućiti zajednički marketing više dionika, odnosno stvoriti okvir pružanja usluga i vršiti redovitu periodičku evaluaciju. Kakve su karakteristike tržišta potražnje prema kojima su procesi usmjereni, analizira se sljedećim poglavljem.

## 8.2. Ispitivanje tržišta potražnje biciklističkoga turizma u Republici Hrvatskoj

Kako bi ponudom turističkoga proizvoda bilo uopće moguće težiti prema optimizaciji odnosa s ciljnim segmentima tržišta, turističke destinacije, njihov menadžment te svi dionici ponude, koji su kroz turistički destinacijski proizvod vezani, trebaju poznavati odrednice svog tržišta, kako bi komunikacija posredstvom kvalitete i karakteristika ponuđenog proizvoda bila učinkovita u oba smjera.

---

<sup>363</sup> U Hrvatskoj je 19 hotela, koji posjeduju jedan od 17 mogućih posebnih standarda (podaci dobiveni od Ministarstva turizma RH e-mailom 25. ožujka 2014.). Od ukupno obuhvaćenih hotela, 3 imaju oznaku *wellness*, 8 *kongresni*, 4 *za sastanke*, 2 *odmorišni*, 3 *zdravlje i fitness*, 2 *obiteljski*, 4 *poslovni*, a 1 *motel*. Nekoliko objekata, koji posjeduju jedan (ili više) navedenih posebnih standarda locirano je u Primorsko-goranskoj županiji (6), a 1 je u Istarskoj.

Istraživanje biciklističke potražnje osmišljeno je kroz primarno istraživanje, kako bi se osigurala informacijska osnova za ocjenu potencijalne potražnje (prevladavajuće generirane nacionalno) za biciklističkim turističkim, prije svega hotelskim, proizvodom. Provedeno primarno istraživanje se prema svojim obilježjima može kategorizirati kao kvalitativno, a prema ciljevima kojima je bilo usmjereno može se reći da je riječ o opisnom (deskriptivnom) istraživanju, kojime su utvrđeni osnovni podaci o ponašanju hrvatskih biciklističkih turista i njihov profil s obzirom na proizvod biciklističkog turizma. Za prikupljanje podataka korištena je metoda ispitivanja, pri čemu je u komuniciranju s ispitanicima korišteno prvenstveno ispitivanje putem Interneta, a u manjem udjelu i osobno ispitivanje. Ispitivanje je provedeno temeljem strukturiranog upitnika, a ispitanici su unaprijed upoznati s ciljevima istraživanja.

Istraživanje je provedeno u periodu od 12. do 31. svibnja 2014. godine, budući se radi o periodu u godini kada se biciklisti zbog prirodnih uvjeta počinju više okupljati i sudjelovati u aktivnostima slobodnog vremena, kada se realiziraju različiti biciklistički događaji i kada je većina stanovništva donijela određene odluke o slijedećem odmoru, koji namjeravaju poduzeti. Istraživanje je provedeno na dva načina – distribucijom online upitnika istraživaču poznatim osobama, pozvanima da ispune upitnik na temelju uključenosti u biciklizam (na bilo koji način), te anketiranjem sudionika na biciklističkoj utrci u kalendaru Kup natjecanja u sustavu Hrvatskog biciklističkoga saveza<sup>364</sup>. Cilj je ovog istraživanja, osigurati aktualne, kvantitativno i kvalitativno vrijedne informacije za istraživanje potražnje biciklističkoga turizma u Hrvatskoj, s obzirom da se isti sustavno ne prikupljaju te usporediti trenutnu situaciju u odnosu na stanje 2012. kada je prvi put provedeno istraživanje istog predmeta (Mrnjavac i Kovačić 2012).

Upitnik korišten 2012. je strukturno jednak onome korištenom 2014., čine ga četiri dijela, no dio kojime se identificira socio-demografski profil ispitanika je pojednostavljen u 2014. Stavovi ispitanika, kojima se određuju obrasci ponašanja identificiranog segmenta potražnje prikupljaju se putem triju dijelova upitnika (onime o biciklističkoj pozadini ispitanika, načinu provođenja godišnjeg odmora u odnosu na aktivnost biciklizma te o smještajnim kapacitetima i ostalim uslugama, koje koriste tijekom putovanja i tijekom odmora u destinaciji). Pitanja su formirana u obliku s jednostrukim i višestrukim mogućim odgovorom, te su osim navedenih, prikupljeni osnovni podaci o socio-demografskim karakteristikama ispitanika. Anketni upitnici tiskani su na hrvatskom jeziku, s obzirom da je anketiranje ciljalo uključiti potražnju nacionalno.

Okvir za izbor uzorka predstavljaju pretpostavke o potencijalnim gostima biciklističkih hotela (ranije opisane) kao visoko involviranim u aktivnost, osobama kojima je bicikl sastavni dio života i odrednica stila života. S obzirom da je veličina osnovnog skupa (potencijalno tržište potražnje biciklističkog turizma – broj biciklista u slobodno vrijeme, funkcionalnih biciklista i natjecatelja) neistražena i nepoznata, odabrani uzorak rezultat je osobne prosudbe istraživača u postupku izbora jedinica, što isti čini namjerno izabranim. Na izbor uzorka iz osnovnog skupa, odnosno izbor skupine za koju se vjeruje da čini potražnju biciklističkog turizma u nekome od oblika obuhvaćenih pojmom, primijenjen je kriterij bavljenja biciklizmom u domicilu (rekreativno, u slobodno vrijeme ili natjecateljski, ali ne isključivo funkcionalno), prema spoznaji istraživača (prigodni uzorak kod komuniciranja s ispitanikom putem interneta<sup>365</sup>). Ispitivanjem je prikupljeno 197 ispravno popunjenih anketnih upitnika. Veličina uzorka (n=206) ne čini ga reprezentativnim, no s obzirom na navedene parametre istraživanja isti je u funkciji indikativnog zaključka.

---

<sup>364</sup> Utrka u Rapcu je nacionalnog karaktera, što uz karakter utrke (početak biciklističke sezone, atraktivna destinacija) i rang natjecanja utječe na prisutnost većeg broja biciklista.

<sup>365</sup> Manji dio uzorka (n=24) čini slučajni uzorak, budući su upitnici distribuirani i prikupljeni među sudionicima identificirane biciklističke utrke.

Prva etapa istraživanja ponašanja potencijalnih biciklističkih turista u Hrvatskoj provedena je 2012. godine (Mrnjavac i Kovačić op.cit.) kada je izvršeno kvalitativno, prema ciljevima izviđajno istraživanje mnogo manjeg opsega o zahtjevima, navikama i ponašanju biciklista na odmoru, odnosno tijekom putovanja. Za prikupljanje podataka korištene su iste metode ispitivanja kao 2014. no izabrani je uzorak (n=68) prema svojim obilježjima bio slučajni. Istraživanjem je hotelski proizvod stavljen u kontekst destinacijskog proizvoda. Rezultati su objavljeni na međunarodnoj konferenciji.

Istraživanje (ibid.) je pokazalo kako je 73% ispitanih biciklista muškog spola, što je u skladu s općim profilom bavljenja aktivnošću, ali i evidentnim trendom u okruženju. Ispitanici su prosječno imali 32 godine, bili većinom zaposleni na dobro plaćenim uredskim poslovima, čime su također dio stereotipnog obrasca. Svi su ispitanici (izuzev jedne osobe) uključeni u aktivnost više od pet godina, a intenzitet participacije pokazao je redovitu aktivnost za više od polovice ispitanika (60%). Otprilike trećina se aktivnošću bavila tri do pet puta na tjedan. Svi ispitanici su posjedovali vlastiti bicikl, mnogi čak i više od jednog.

Ispitivanje očekivanja od destinacije, koja bi bila „biciklistička“, je pokazalo fokus ispitanih (100%) na potrebna infrastrukturna poboljšanja – stvaranje infrastrukture (primarno biciklističkih staza), kojom bi se odvojili tokovi biciklista, motornih vozila i pješaka. Ostalim nedostacima okruženja istaknuti su nedostatan razvijena biciklistička kultura, sporadičnost infrastrukturnih razvojnih projekata, nedostatak kontrole izvršenih radova (loša izvedba infrastrukture – gradacija površina, neravne površine, različite prepreke na biciklističkim stazama poput rasvjetnih stupova, preuske trake za bicikliste), nedostatak kohezije biciklističke mreže (staze nisu međusobno povezane ili ih je premalo, staze nisu izgrađene do kraja) i nedostatak prometne tolerancije ostalih sudionika u prometu (vozila parkirana na označenim biciklističkim površinama, pješaci koriste označene biciklističke površine).

Analiza odgovora vezanih uz turističko ponašanje 2012. je pokazala kako polovica ispitanika (53%) uvijek sa sobom uzima vlastiti bicikl na putovanje i koristi ga tijekom odmora, dok to 20% čini ponekad, a 20% ne vozi bicikl tijekom godišnjeg odmora. Preostalih 7% iznajmljuje bicikl u destinaciji. Ukupno je dakle 80% ispitanika bilo vezano uz korištenje bicikla tijekom odmora i time dio tržišta potražnje biciklističkoga turizma. Većina ispitanih (69%) poduzimala je putovanja duža od 7 dana, dok su među preostalim ispitanicima podjednako zastupljena kraća putovanja (do tri dana) i putovanja 5–7 dana.

Pri donošenju odluke o izboru smještajnih kapaciteta, glavni kriterij bila je cijena (za 67% ispitanih). Slijedi kvaliteta usluge ponuđača smještaja (20%) te dodatne usluge na raspolaganju (7%). Među vrstama smještaja, za većinu su prvi izbor bili privatni smještaj (sobe i apartmani), smještaj u kampovima te odsjedanje kod prijatelja i rodbine. Nasuprot tome, hoteli su istaknuti kao oblik smještajnih kapaciteta, kojeg ispitanici izbjegavaju koristiti zbog percipiranog ograničenja slobode, strogog rasporeda pansionskih obroka, nedostatka specifičnih sadržaja za prihvata biciklista i cijene.

Ipak, 73% svih ispitanika (67% od onih koji sudjeluju u biciklističkom turizmu) izjasnilo se kako bi odabralo smještaj u biciklističkom hotelu, odnosno takav hotelski proizvod, kada bi bili svjesni postojanja takve ponude.

Ispitanicima je ponuđena lista usluga, kojima raspolažu hoteli udruženja biciklističkih hotela, ali je jednako tako ostavljen prostor za njihove sugestije u okviru istog pitanja. Ne postoji niti jedno obilježje ili usluga biciklističkoga hotela za koju su svi ispitanici smatrali da mora biti dio hotelskoga proizvoda, ukazujući time na heterogenost potražnje i nužnost subsegmentacije s kojima su suočeni biciklistički hoteli.

Ipak, većina ispitanih složila se da su slijedeće usluge nužne u ponudi biciklističkih hotela: prostor za parkiranje bicikla pod nadzorom, usluga biciklističkoga vodiča, iznajmljivanje bicikala, pružanje informacija i savjeta o vožnji biciklom u području, dostupnost GPS informacija za planiranje samostalnih ruta, prostor opremljen za manje

popravke na raspolaganju, prostor za pranje i održavanje bicikla, prilagođeni meni i prodaja suplemenata prehrani, transferi na kraće udaljenosti ili shuttle prijevoz, te liječnička pomoć.

Među vlastitim doprinosom ispitanika istaknula se potreba za sadržajima za djecu (usluga čuvanja, iznajmljivanje opreme za prijevoz djece biciklom).

Zanimljivo je primijetiti kako većina ispitanih 2012. smatra da cijena specijaliziranih hotela za bicikliste ne bi smjela biti viša od ekvivalentne hotelske usluge hotela masovne orijentacije. Neki čak smatraju da bi trebala biti niža, što je paradoksalno u odnosu na očekivanja. Samo je jedan ispitanik smatrao kako cijena proizvoda biciklističkoga hotela treba biti viša od ekvivalenta namijenjenog masovnom tržištu.

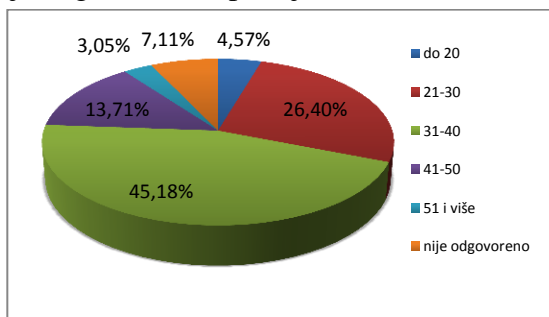
Kao što je već istaknuto, za biciklističke su turiste bitna obilježja destinacije, infrastruktura i suprastruktura koje čine kontekste nesmetanog i neograničenog bavljenja interesom za ciljni segment biciklista. Dio upitnika o karakteristikama biciklistički naklonjene destinacije je iznjedrio percepciju hrvatskih biciklističkih turista, često suočenih s nedostatno razvijenim okruženjem, nerazvijenom svijesti i kulturom društvene zajednice.

Kao karakteristike, koje se povezuju uz biciklističku destinaciju, rezultati ispitivanja 2012. su ukazali na infrastrukturnu prilagođenost destinacije (primarno objektima za mirovanje uz atrakcije i pružatelje turističkih usluga), dostupnost turističkih atrakcija biciklom, dostupnost i distribuciju informacija (karte, GPS) te promotivne manifestacije vezane uz biciklizam.

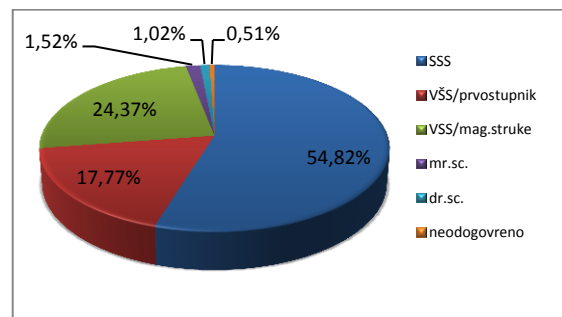
Zaključkom formiranim na temelju istraživanja potencijalne potražnje biciklističkoga turizma u Hrvatskoj 2012. predložena su unapređenja infrastrukture paralelno s promocijskim aktivnostima budući je infrastruktura osnova za bavljenje aktivnošću, ali su promotivne mjere informiranja i komuniciranja koristi biciklizma u destinaciji ključ promjene ponašanja. Radi se o istovremenom djelovanju kroz isprepletene aktivnosti (stvaranje biciklistima naklonjenog okruženja poduprtog osvještavanjem koristi od biciklizma i razvojem infrastrukture), sukladno potrebama stalne i periodičke potražnje, koje kao takve na razini upravljanja destinacijom treba razumjeti i primijeniti u razvoju biciklističke destinacije.

Potražnju biciklističkoga turizma 2014. u Hrvatskoj čine većinom muškarci (82.74%). Prema izraženim stavovima i obrascu ponašanja, razlike među spolovima očituju se u istraženim komponentama svakodnevnog ponašanja vezanog uz aktivnost vožnje biciklom, jednako kao i u većini stavki, koje određuju turističko ponašanje.

Profil ispitanika od socio-demografskih faktora je još određen dobi (slika 63). Među ispitanicima je najviše zastupljena skupina 31–40 godina starosti, slijedi skupina 21–30 godina, nakon čega je još skupina 41–50 godina zastupljena sa više od 10% udjela u strukturi, a opadajućim udjelom slijede skupine mlađe od 20 godina i starije od 51, dok 7% ispitanih nije odgovorilo na pitanje.



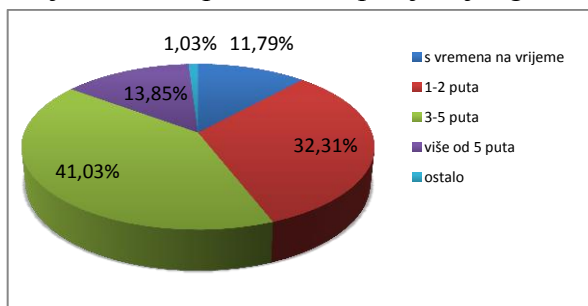
Slika 63. Dobna struktura ispitanika



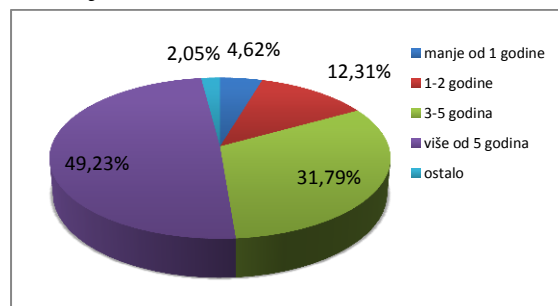
Slika 64. Obrazovna struktura ispitanika

U obrazovnoj strukturi (slika 64) više od polovice ispitanih ima srednjoškolsko obrazovanje, više od 40% čine fakultetski obrazovani, dok je udio ispitanika sa završenim poslijediplomskim studijem manji od 3%.

Kada se na razini uzorka promotri učestalost bavljenja aktivnošću, većina ispitanika (više od 40%) vozi bicikl 3–5 puta tjedno, gotovo jednako toliko ispitanih pokazuje manju frekvenciju bavljenja aktivnošću, dok gotovo 14% ispitanih vozi više od 5 puta tjedno (slika 65). Većina ispitanih pokazuje višegodišnju uključenost u bavljenje aktivnošću biciklizma. Gotovo polovica ispitanih se biciklizmom bavi više od 5 godina, više od 80% više od 3 godine, a tek manje od 5 % ispitanih se u posljednjih godinu dana uključilo u aktivnost.

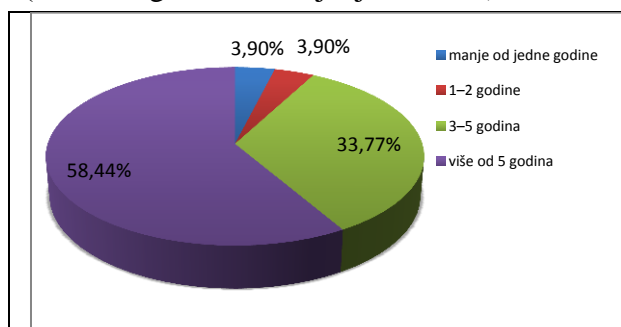


Slika 65. Učestalost bavljenja biciklizmom na razini uzorka

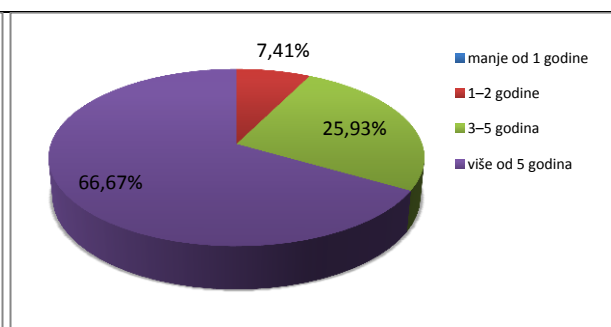


Slika 66. Trajanje uključenosti u biciklizam na razini uzorka

U najzastupljenijoj skupini prema učestalosti bavljenja (3–5 puta tjedno), struktura trajanja uključenosti u aktivnost govori u prilog višegodišnjem interesu (slika 66) – gotovo 60% ispitanih u toj se skupini biciklizmom bavi više od 5 godina. Ako se navedeno uspoređi sa skupinom čija je učestalost bavljenja biciklizmom još veće frekvencije, očito je da postoji odnos između frekvencije bavljenja interesom i uključenosti istog u svakodnevni život (izraženo godinama trajanja interesa).



Slika 67. Uključenost u aktivnost (trajanje) skupine najvećeg udjela u strukturi prema učestalosti bavljenja biciklizmom (3-5 puta tjedno)



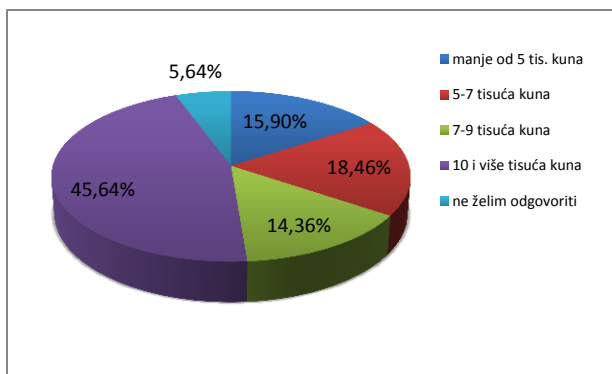
Slika 68. Uključenost u aktivnost (trajanje) skupine čija je učestalost bavljenja biciklizmom najveća (više od 5 puta tjedno)

Evidentno je (slika 68) da u skupini, koja ima najveću frekvenciju bavljenja aktivnošću, nema osoba koje su se istom tek počele baviti te da prevladavaju osobe s višegodišnjim iskustvom.

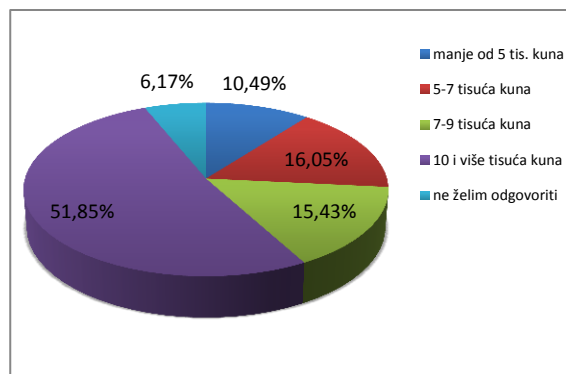
Vlastiti bicikl posjeduje 98.5% ispitanih. Sve ispitane žene posjeduju bicikl. Više od polovice ispitanih nije član biciklističkoga kluba (53.85%), što je pojava učestalija među ispitanim ženama (81.82%). Izbor bicikla je za većinu ispitanika brdski bicikl (71.8%), slijedi 24.1% ispitanih, koji posjeduju i brdski i cestovni bicikl, dok je cestovni bicikl izbor za 3% ispitanih.

Kupovnu moć i razinu prihoda ispitanih moguće je vezati uz iznos, koji su spremni izdvojiti za bicikl po izboru (slika 69). Većina ispitanih (više od 45%) je spremna potrošiti više od 10 tisuća kuna pri kupnji željenog bicikla, slijedi skupina spremna izdvojiti 5–7 tisuća, a mala je razlika među skupinama spremnim potrošiti manje od 5 tisuća te 7–9 tisuća kuna.





Slika 69. Cijena bicikla koju su ispitanici ukupno spremni platiti za bicikl po izboru

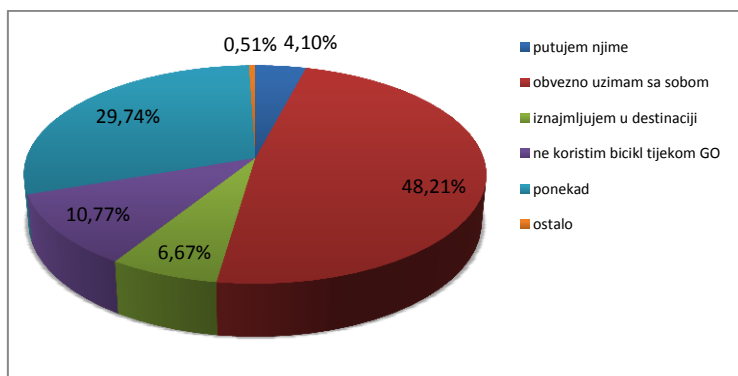


Slika 70. Cijena bicikla koju su muški ispitanici spremni platiti za bicikl po izboru

Muškarci pokazuju sličan obrazac ponašanja ukupnom uzorku, s jedinom razlikom u redoslijedu posljednje dvije skupine (slika 70). Kod žena je situacija drugačija i većina je spremna izdvojiti manje od 5 tisuća kuna (42.42%), dok je samo 15.15% ispitanica voljno platiti više od 10 tisuća kuna za bicikl.

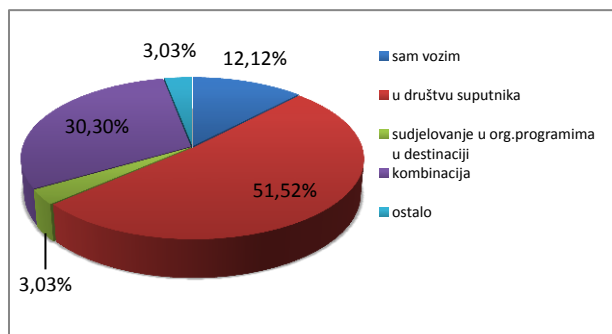
Navike vezane uz turistička putovanja ispitane su kroz nekoliko pitanja. Trajanje odmora za većinu ispitanih je duže od 7 dana (50.77%), slijedi odmor u trajanju 5–7 dana (24.1%), 3–5 dana (16.41%) te odmori kraći od 3 dana za 16.41% ispitanih. 3.59% ispitanih nije se svrstalo niti u jednu od ponuđenih kategorija.

Analiza rezultata pokazuje također da polovica ispitanih uvijek uzima bicikl na putovanje, trećina to čini ponekad, a samo 4.1% putuje njime. Gotovo 11% tijekom godišnjeg odmora prestaje s aktivnošću (slika 71).

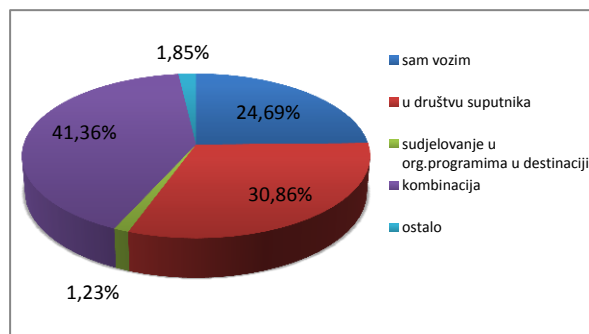


Slika 71. Uloga bicikla tijekom odmora

Na području turističke destinacije žene su sklone baviti se biciklizmom u društvu (slika 72). Više muškaraca sklono je individualnoj aktivnosti, a manje sudjelovanju u organiziranim programima u destinaciji (slika 73).

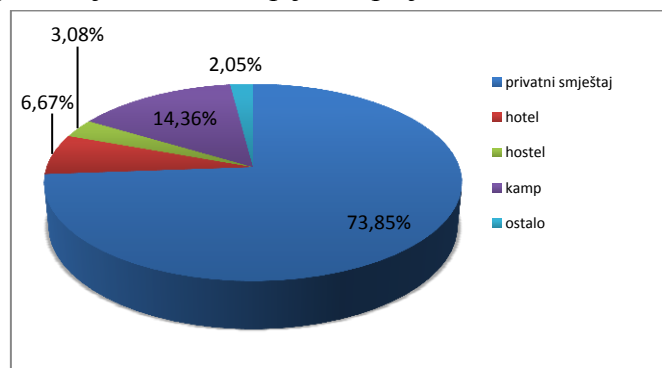


Slika 72. Korištenje bicikla u turističkoj destinaciji (žene)



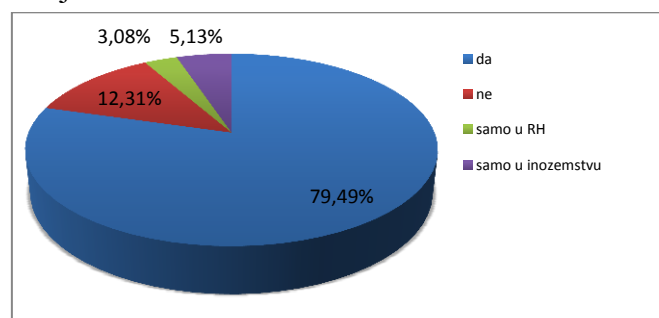
Slika 73. Korištenje bicikla u turističkoj destinaciji (muškarci)

U izboru oblika smještaja dominira privatni smještaj – prvi izbor za gotovo tri četvrtine ispitanih. Slijede kampovi, hoteli pa hosteli (slika 74). Kod muškaraca je prisutan isti obrazac, dok su hosteli i kampovi su jednako zastupljena opcija kod žena.



**Slika 74. Primarni izbor oblika smještaja na razini uzorka**

Hotel je izbor za 7.41% muških biciklističkih turista i 3.03% ženskih, općenito. Kada se radi o mogućnosti korištenja usluga biciklističkoga hotela, ispitanici biciklistički turisti iskazuju odluke kao na slici 91. Biciklistički hotel je realna mogućnost za gotovo 80% ispitanih, dok nešto više od 12% odbija tu mogućnost. Oko 5% ispitanih je spremno koristiti usluge biciklističkoga hotela isključivo u inozemstvu.



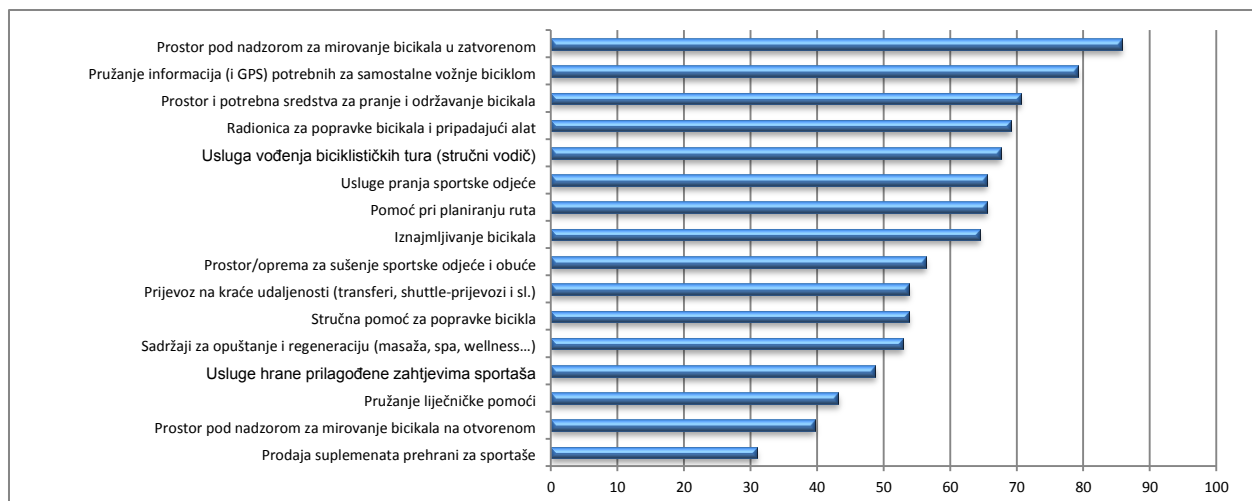
**Slika 75. Izbor biciklističkoga hotela**

Izbor biciklističkoga hotela u odnosu na spol biciklističkoga turista pokazuje da kod žena veći udio od prikazanog nije voljan koristiti usluge biciklističkoga hotela (18%). Jednako tako, veći je udio žena, koje su spremne na takvo ponašanje isključivo u Hrvatskoj (6%). Muškarci slijede prikazanu strukturu, uz maksimalno odstupanje od dva postotna poena od prikazanih vrijednosti.

Primarni kriterij izbora smještaja općenito za ispitanike su podjednako osnovna ponuda odabranog oblika smještaja (48%) i cijena usluga (44%). Biciklistima prilagođeni sadržaji su primarni kriterij za samo 1% ispitanih.

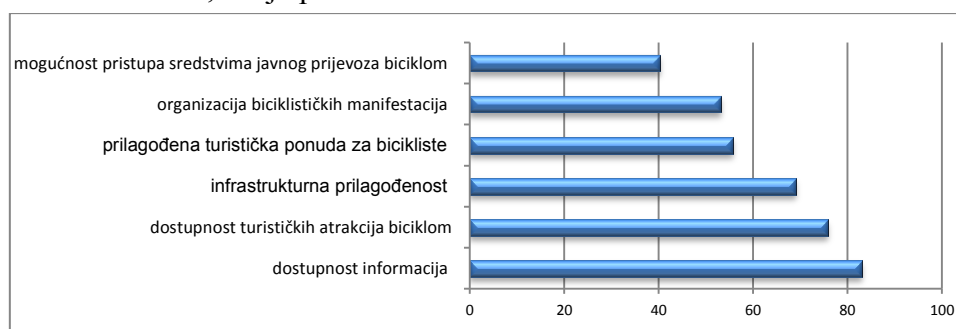
Kada se radi o biciklističkim hotelima, čak 64% ispitanih misli da njihova cijena ne bi trebala biti viša od hotela opće orijentacije, a iste kategorije, dok 24% misli da bi trebala biti niža. U stvarnosti je situacija oprečna.

Kada se radi o očekivanim uslugama, koje bi hotelski proizvod biciklističkoga hotela trebao integrirati u ponudu, većina ispitanika smatra kako primarnu ponudu čine zatvoreni prostor za pohranu bicikala pod nadzorom, pružanje informacija potrebnih za samostalne vožnje te opremljeni prostor za pranje i održavanje bicikla (slika 76).



**Slika 76. Identificirane usluge biciklističkoga hotela**

Karakteristike biciklističke destinacije za ispitanike zasnivaju se u dostupnosti informacija o mogućnosti bavljenja biciklizmom, kako prije putovanja (u fazi odlučivanja), tako i tijekom samog boravka u destinaciji. Determinante izbora destinacijskog proizvoda za bicikliste su za ispitanike različito važne, što je prikazano slikom 77.



**Slika 77. Karakteristike biciklističke destinacije**

Za ispitanu potražnju biciklističkoga turizma najvažnija karakteristika biciklističke turističke destinacije je dostupnost informacija (biciklističkih karata, GPS zapisa, online informacija u stvarnom vremenu, i dr.) (83% ispitanih). Slijede redom dostupnost turističkih atrakcija biciklom (76%), infrastrukturna prilagođenost (biciklistička mreža prometnih putova, sigurno i moguće parkiranje bicikala na lokacijama turističkih atrakcija ili uz objekte ugostiteljske ponude i sl.) (69%), posebna turistička ponuda za bicikliste (npr. vođeno razgledavanje na biciklima) (56%), organizacija biciklističkih manifestacija (53%) i mogućnost pristupa sredstvima javnog prijevoza biciklom (prijevoza bicikala) (40%).

Ograničenja primarnog istraživanja iz 2014. godine vežu se uz izbor jedinica iz osnovnog skupa na osnovu osobne odluke istraživača, odnosno izbor većinom prigodnog uzorka, koji je primjereniji izvidajnom istraživanju. To je opravdano nemogućnošću utvrđivanja veličine osnovnog skupa, odnosno veličine svake pojedine podskupine (rekreativnih, funkcionalnih ili natjecateljskih biciklista) u Hrvatskoj. Iako, izbor prigodnog uzorka, koji uključuje osobe istraživaču poznate prema sudjelovanju u aktivnosti biciklizma, potencijalno isključuje prevladavajući utjecaj neke od podskupina i odražava se na uopćavanje zaključka. Veličina izabranog uzorka određena je načinom izbora, što se na izvedene se zaključke odražava na način da ih determinira kao indikativne.

Budući je turističko ponašanje ispitanika najvažnije u kontekstu istraživanja predmeta doktorskoga rada, valja povući paralele među rezultatima dvaju istraživanja. Prema duljini

odmora, prevladavajući udio segmenta čiji je odmor duži od 7 dana nije se izmijenio no kratka putovanja (do 3 dana) bilježe manji udio u odnosu na ostatak strukture. Manje ispitanih uvijek sa sobom na odmor uzima bicikl, no kada se radi o aktivnosti biciklizma tijekom odmora, u njoj aktivno, uvijek ili ponekad, sudjeluje otprilike 89% ispitanika 2014., što je za devet postotnih poena više. Donošenje odluke o izboru smještajnog objekta ne razlikuje se primarnim izborom (privatni smještaj), ali su kriteriji izmijenjeni redoslijedom – 2012. glavni je kriterij bila cijena, dok je u 2014. to osnovna ponuda smještajnog objekta.

Više ispitanika (za 7 postotnih poena) izjasnilo se da bi koristilo usluge biciklističkoga hotela u 2014. Ako se pridoda udio onih koji bi boravili u biciklističkim hotelima isključivo u Hrvatskoj, odnosno isključivo u inozemstvu, samo 12.3% osoba nije sklono koristiti hotelski proizvod, za razliku od 27% 2012. Jednako kao i tada, potencijalna potražnja potvrđuje paradoks vlastitih očekivanja i smatra da cijena proizvoda biciklističkoga hotela treba biti niža od cijene nespecializiranog hotela iste kategorije. Ne postoji niti jedna usluga biciklističkoga hotela oko koje su se složili svi ispitanici, u obje godine, no fokus je otprilike jednak. Od karakteristika destinacije biciklističkoga turizma, 2014. promijenio se redoslijed važnosti (prve tri karakteristike su važne obrnutim slijedom u odnosu na 2012.) te dominira dostupnost informacija o ponudi destinacije.

U skladu s istaknutim determinantama potražnje, ali i ranije adresirane ponude biciklističkoga turizma u Europi, predloženi su modeli hrvatske ponude za biciklističke turiste.

### **8.3. Prijedlog modela unapređenja ponude destinacije za tržište biciklističkih turista**

Stvaranje modela destinacije biciklističkoga turizma je kompleksno s obzirom na odabir pristupa, te segmente i aspekte, koje valja obuhvatiti. Pearce (2012) definira razvoj kao proces promjene i predlaže kako istraživanja u turizmu (na razini destinacije), moraju biti procesno orijentirana<sup>366</sup>. Drugim riječima, potrebno je predmet istraživanja pojmiti kao model odnosno procesni okvir. Procesni okviri kao rezultat primjene kvalitativnih znanstvenih metoda istraživanja mogu se identificirati u djelima više autora, koji se bave vezom prometa i turizma, alternativnim oblicima prometa, logistikom i upravljanjem opskrbnim lancima – Chang i Chang 2003; Lumsdon 2006; Trauer 2006; Pearce 2008, 2012; Song 2012 i mnogih drugih. Novija istraživanja turizma usmjerena su na specifične oblike turističke ponude. Odnos s korisnikom usluga moguće je sagledati ciklički, a veliki dio kasnije razvijenih modela počiva na Butlerovu modelu životnog ciklusa destinacije iz 1980.<sup>367</sup>

Izbor destinacije je najčešće korišten primjer analiziranja ponašanja turista, a kako se radi o odlukama koje nisu rutinske i uključuju veliki emocionalni angažman, ponašanje turista se često poima kroz faze procesa odlučivanja o izboru destinacije. Izbor destinacije je kraj procesa odlučivanja o turističkom putovanju (Dellaert i dr. 1998), a prethode mu odluke o smještaju, prijevozu, društvu za putovanje, datumu polaska i trajanju putovanja, podložne financijskim i vremenskim ograničenjima.

Pri izradi modela u sljedećim potpoglavljima korištene su metoda modeliranja i metoda teorije sustava u odnosu međusobne povezanosti, s obzirom na karakteristike procesnog okvira na razini sustava destinacije, odnosno odrednice na razini ponude biciklističkih hotela

---

<sup>366</sup> Turistički razvoj je predmet ekstenzivnog planiranja koje se odvija kroz faze razvoja i implementacije planiranog (ibid., 113): postavljanje ciljeva, istraživanje, sinteza – zaključivanje, koncepti, preporuke. Svaka od faza uključuje brojne odluke, no osim odluka planera, odluke turista kojima se određuje njihovo ponašanje trebaju biti u fokusu svakog modela vezanog uz turizam.

<sup>367</sup> Ciklusi evolucije destinacije su: istraživanje, uključivanje, razvoj, konsolidacija, stagnacija, pomlađivanje/oživljavanje ili opadanje (Butler 2011).

te prometnoga turističkoga podsustava u stvaranju jedinstvene turističke ponude za biciklističke turiste.

### 8.3.1. Teorijski zasnovano modeliranje destinacijskoga biciklističkog sustava

Cole (2009) predlaže logistički model turizma (*Logistic Tourism Model*<sup>368</sup>) formirajući tzv. model kaosa, koji je u biti transformacija modela životnog ciklusa destinacije (*Tourism Area Life Cycle*<sup>369</sup>)<sup>370</sup> uz pomoć DLE (*Discrete Logistic Equation*) jer smatra da LTM može objasniti uzroke ili razloge određenih faza životnog ciklusa destinacije. Ograničenja modela LTM su u sagledavanju destinacije u svojevrsnoj izolaciji<sup>371</sup>, no Coleov model je ipak vrijedan doprinos istraživanju kompleksnih odnosa u turističkoj destinaciji.

Izolacija vanjskih utjecaja učinjena je sa svrhom spoznaje kako struktura i ponašanje destinacijskog sustava generiraju kaos, u nastojanju da se definira vrijednost potencijala rasta ( $\mu$ )<sup>372</sup>. Potencijal rasta ovisan je o specifičnostima pojedine destinacije, a u srži LTM modela je odnos ponude i potražnje. Model omogućava precizne kratkoročne prognoze, najčešće na razini godine dana. Svi su parametri LTM-a važni no osnova razvoja turizma pojedine destinacije je logistički poduprti destinacijski menadžment i sve što isti podrazumijeva. Drugim riječima, razvoj turizma jedne destinacije zahtjeva holistički pristup na razini sustava destinacije jer niti jedan element nije više ili manje važan od ostalih elemenata ponude i života u zajednici, kada se poima kvaliteta finalnog outputa i realizacija planiranih dostignuća.

Upravljanje razvojem destinacije zatvoreno u administrativne okvire, kako to čini sadašnji sustav turističkih zajednica, nije optimalno s aspekta formiranja ponude za suvremenog turista, koji destinaciju ne percipira u formi naseljenog mjesta. U modelu destinacijske ponude centralnu poziciju zauzima hotel, budući je hotelski proizvod gotovo samostalno sposoban zadovoljiti potrebe biciklističkoga turista, no optimizacija ponude nije moguća bez povezanosti s okruženjem. Ovim se znanstvenim istraživanjem predlaže model, čija će struktura, te funkcije i ponašanje (proces) biti predmet kvalitativnog pristupa predmetu modeliranja.

Kao sistematski istraživački sustav, koji zamjenjuje predmet koji se istražuje, *model* predstavlja sustav i omogućava prikupljanje informacija o predmetu istraživanja (Zelenika 2000, 319-320). *Metodom modeliranja* se generira model, koji predstavlja sustav na kojemu je moguće analizirati logiku o određenom predmetu istraživanja. Model je svaki sustav struktura, koji odražava originalni predmet istraživanja te omogućava znanstvenu osnovu zaključivanja po analogiji (ibid., 320).

Model mora zadovoljiti uvjete:

1. sličnost predmetu istraživanja (originalu) u strukturi, ili u ponašanju,
2. predstavlja teorijsko-spoznajni ili praktično-realni odraz originala, te

---

<sup>368</sup> Akronim LTM.

<sup>369</sup> Akronim TALC.

<sup>370</sup> TALC se smatra prejednostavnim modelom s obzirom na kompleksnost procesa, koji se odvijaju u destinaciji, nesposoban prognozirati budućnost pojedine destinacije na globalnom turističkom tržištu dovoljno detaljno (Cole 2009, 690).

<sup>371</sup> Zanemarivanjem makroekonomskog okruženja, institucionalnih uvjeta i utjecaja ostalih čimbenika u okruženju, zanemaruje one uzroke kaosa koji nisu generirani u samoj destinaciji, a evidentni su uzročnici fluktuacija u turizmu.

<sup>372</sup> LTM potencijal rasta u destinaciji je funkcija nekoliko parametara, osjetljiv na promjene svakoga od njih u svakom trenutku. U odnosu na TALC, uključuje relativnu promjenjivost turističkih investicija, višestruke zastoje u procesu odlučivanja i efekte napuštanja zajedništva dionika ponude (Cole 2009, 649). Potencijal rasta počiva na percepciji profitabilnih investicija, odnosno očekivanom povratu na ulaganja.

3. pruža informaciju o originalu, na temelju zadovoljavanja prethodna dva uvjeta (ibid.).

Struktura i ponašanje (funkcioniranje) sustava su glavni rezultati primjene metode modeliranja (ibid.). Do sada navedeno dozvoljava da predmet modeliranja bude svaka stvar ili pojava (ibid.). Zelenika dakle dozvoljava modelu da bude teorijski odraz originala pod uvjetom da strukturom, funkcijama i ponašanjem bude sličan predmetu istraživanja i da pruža informacije o njemu.

Istraživaču je dozvoljeno da model sagradi korištenjem „fizičkih, tehničkih“, ali i „misaonih ili jezičnih“ sredstava (oruđa). Drugim riječima, model može biti predstavljen maketom, skicom ili slikom, kao što je na primjer organizacijska shema (ibid.). Rezultat metode modeliranja nije egzaktna, ali omogućava utvrđivanje vjerojatnosti spoznaje.

Iako se radi o jednoj od najrecentnijih metoda znanstvenog istraživanja suvremene znanosti, ista je zasnovana u klasičnoj metodi analogije (ibid., 322). Metoda je modeliranja primjenjiva u različitim okolnostima, no valja istaknuti njezinu primjenu u posredovanju između teorije i stvarnosti (prakse) (ibid.), budući je za ovu metodu karakteristično jedinstvo (povezivanje) dvaju aspekata.

Modeli, koji se predlažu kao rezultat istraživanja proizišlog iz doktorskoga rada, ostvaruju upravo vezu teorije i prakse, budući se prvo predlažu modeli zasnovani u teorijskim spoznajama ovoga istraživanja, a zatim modeli modificirani prema stvarnom funkcioniranju istraženih objekata u praksi. Predlažu se modeli složene strukture i funkcije u formi modela strukture (turističko-logistički sustav destinacije). Isti su ujedno funkcionalni jer fokusom na pojedini aspekt istraživanja u kontekstu sustava višeg reda poprimaju obilježja djelomičnog modela, prema definiranim vrstama.

Fazama modeliranja, odnosno postupkom stvaranja modela i istraživanja pojave obuhvaćeno je sljedeće:

1. Postavljanje zadatka: stvoriti model sustava destinacijske ponude za biciklističkoga turista, u kojem su svi identificirani podsustavi funkcionalne cjeline, čije je ponašanje moguće optimizirati s obzirom na komparativne i konkurentske prednosti. Fokus modeliranja je na ugostiteljsko-logističkom i na prometno-logističkom podsustavu destinacije, koji će se kroz djelomične modele hotelskoga i prometno-turističkoga sustava detaljno istražiti sa stajališta strukture, logističkih tokova, i ponašanja kroz identifikaciju procesa, koji se realiziraju u prikazanoj strukturi i u odnosima s okruženjem.
2. Stvaranje navedenih modela u odnosu sustavne zavisnosti: grafički prikaz strukture, identifikacija funkcija i ponašanja na razini sustava više razine (model destinacije) i nižih razina (model hotela, model prometnoga sustava destinacije).
3. Istraživanje modela: modeli su utemeljeni u istraživanju teoretskih dostignuća (prva faza modeliranja), a zatim su primijenjene metode ispitivanja predstavnika subjekata u ponudi biciklističkoga turizma na razini destinacije i na razinama podsustava destinacije (hotelsko poduzeće, hotel), popraćeno metodom promatranja, čime je omogućena sljedeća faza.
4. Prijenos spoznaja s modela u stvarnost: prijedlog modela destinacijskog biciklističkoga proizvoda izgrađenog oko ponude podsustava hotelskoga proizvoda za bicikliste i uz valorizaciju prometno-turističkoga aspekta, primjenjivog u čitavoj Hrvatskoj, uz manje modifikacije.
5. Korekcije modela.

*Teorija sustava* kao znanstvena metoda je s metodom modeliranja prvenstveno povezana kroz sagledavanje cjeline na osnovu analitičkog mišljenja, iako se pristup ponešto razlikuje, budući je modeliranje primarno fokusirano na strukturu, funkcije i procese. Teorija sustava fokusira se također na ukupnost međusobno i svršishodno povezanih elemenata u odnosu međusobne

uvjetovanosti, te uvažava stalno kretanje, mijenjanje i razvoj, koji uvjetuju funkcioniranje i postojanje ukupnosti (Zelenika 2000, 331).

Znanstvena metoda teorije sustava određenu cjelinu promatra kao podsustav sustava višeg reda (okruženje sustava) i kao sustav višeg reda u odnosu na sustave, koje obuhvaća. I u području ekonomije, kao i u području prometa, ovu metodu obilježavaju elementi integralne cjeline sustava: ciljevi, aktivnosti, struktura, ulazne i izlazne varijable, pravila ponašanja, okruženje, informacije, složenost i upravljivost (ibid.). Primjena teorije sustava opravdanje nalazi u povezivanju triju područja znanstvenog istraživanja u formiranju modela destinacijskog proizvoda za specifični segment tržišta, pri čemu su istaknuti elementi sustava karakteristični za pojedini slučaj te ih stoga valja adresirati kroz odnose sustava i podsustava, proizlazeće sinergijske učinke, međusobno uvjetovanu dinamiku i s aspekta holističkog poimanja svih determinanti promatrane cjeline.

U načelu, svaki je problem ili predmet istraživanja moguće definirati kao cjelinu i kao sustav (ibid., 333). U promatranju međusobno povezanih elemenata ili procesa, koji funkcioniraju po određenim pravilima i kroz svoju su povezanost (cjelinu) usmjereni ka zajedničkom cilju, teorija sustava je obilježena sljedećim:

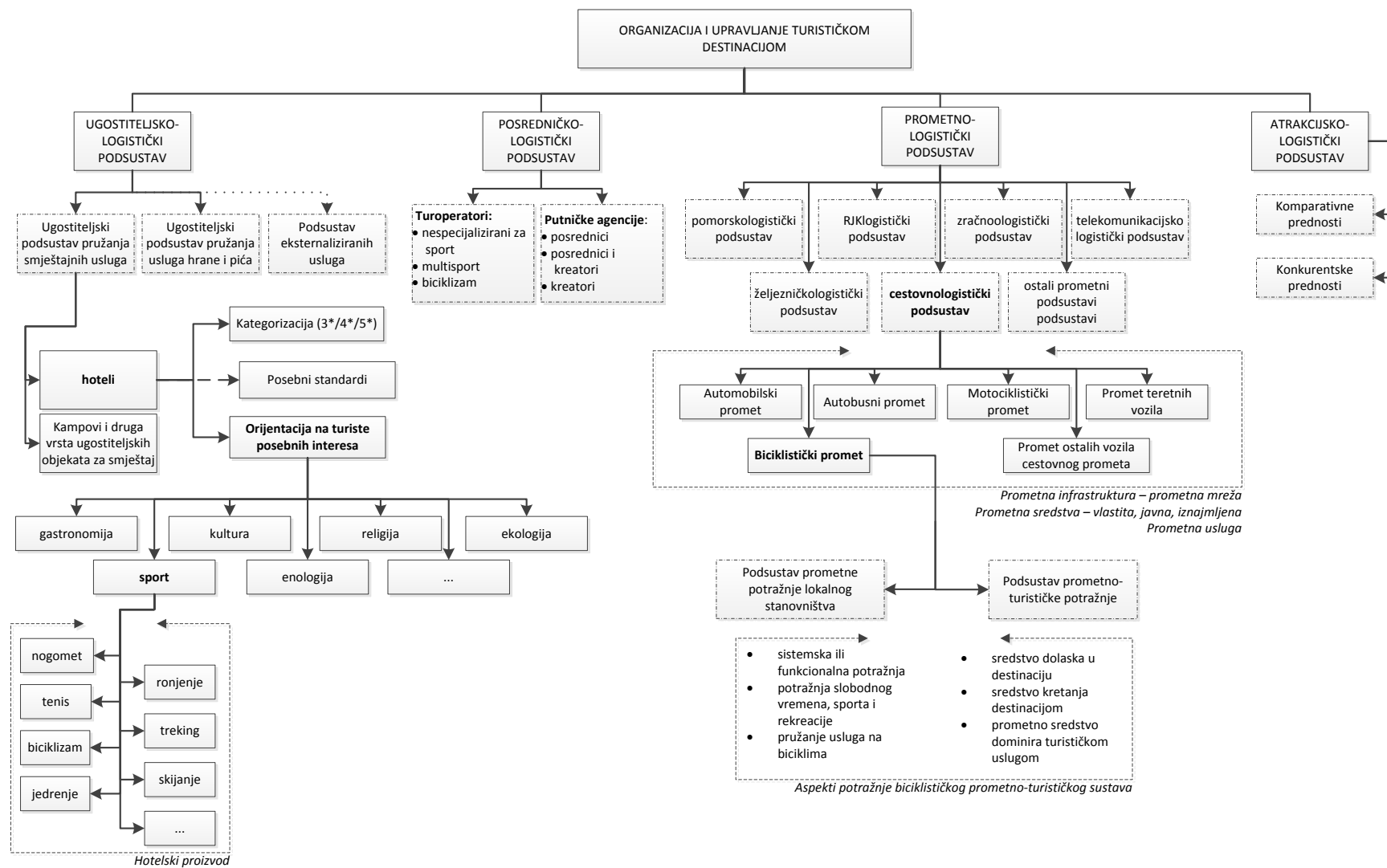
- predmet istraživanja definiran je u širem kontekstu, nije izdvojen;
- određuju se međusobne veze predmeta istraživanja i okruženja te se definiraju osnovni elementi sustava, međusobne veze elemenata ili struktura sustava;
- cilj primjene metode nije istraživanje zakonitosti pojedinih dijelova, nego je fokus na funkciji cjeline;
- poboljšanja funkcije cjeline postižu se prestrukturiranjem elemenata (ibid., 334).

Teorija sustava može se primjenjivati samostalno, no češće u kombinaciji s drugim metodama znanstvenog istraživanja otkriva i prezentira rezultate homogeno strukturiranih ili srodnih sustava i podsustava (ibid.). Teorija sustava omogućava sistematizaciju predmeta istraživanja te je time izuzetna podloga za primjenu drugih metoda istraživanja.

#### *8.3.1.1. Logistički sustav turističke destinacije*

Sagledan kao turistički proizvod biciklizam ima uporište u biciklističkom prometu. Proizvod destinacije čine heterogeni elementi objedinjeni destinacijskim menadžmentom i predstavljeni ciljnom tržištu u formi integrirane cjeline. Kao što je elaborirano ranije, destinacija je logistički sustav, sastavljen od sustava nižeg reda, dok je sama dio sustava nacionalne razine i kao takva podložna dinamici eksternog i internog okruženja u pronalasku najboljeg mogućeg turističkoga proizvoda u skladu s konstantnim prilagodbama oscilacijama u odnosu ponude i potražnje. Destinacija je sustav, koji zbog različita karaktera svojih logističkih podsustava traži holistički pristup analizi turističke ponude. Sukladno tome, daje se prijedlog modela logističkoga sustava destinacije biciklističkoga turizma (slika 78).

Elemente logističkoga sustava destinacije čine ugostiteljski, prometni, atrakcijski i posrednički logistički podsustav, čije su međusobne veze i odnosi infrastruktura sustava destinacije. Te su veze zapravo kanali kretanja logističkih tokova i upravljanja njima prema postavljenom cilju – zadovoljstvu posjetitelja destinacije turističkim proizvodom.



Slika 78. Logistički sustav turističke biciklističke destinacije (izrada autorice)



Svaki od logističkih podsustava destinacije raščlanjen je na elemente strukture prema zakonitostima karakterističnim za određeni podsustav. Kriteriji raščlanjivanja istaknuti su nastavku. Za potrebe ovog znanstvenog istraživanja naglasak je na ugostiteljskom podsustavu i prometnom logističkom podsustavu, stoga su podsustavi atrakcija i posredništva u turizmu raščlanjeni na manje razina.<sup>373</sup>

Kao kriterij raščlanjivanja logističkoga sustava turističke destinacije na podsustave uzeto je gledište, koje Mrnjavac kroz više godina zastupa u svojim istraživanjima (2007; 2010; 2012). Podsustav organizacije i upravljanja destinacijom je istaknut iznad ostalih podsustava budući da upravlja destinacijskim proizvodom, svim logističkim tokovima, te predstavlja destinacijski menadžment u odnosu na ostale sustave.

*Ugostiteljsko-logistički podsustav* raščlanjen je prema kriteriju definicije ugostiteljske djelatnosti, odnosno njezinih sastavnica, danim Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (2006), prema kojem se ugostiteljski objekti razlikuju na one, koji se primarno bave pružanjem usluga smještaja i one, koji se primarno bave pružanjem usluga pripreme i usluživanja hrane i točenja pića. Hotel u većini slučajeva objedinjava ponudom oba aspekta pružanja ugostiteljskih usluga, čineći tako poslovni subjekt u turizmu sposoban zadovoljiti sve primarne turističke potrebe posjetitelja destinacije.

Uz raščlambu prema kriteriju vrsta pruženih usluga, uz ugostiteljske je objekte istaknuta skupina eksternaliziranih usluga, koju neovisno o vrsti usluga, čine sve usluge koje ugostiteljskim objektima nisu ključne i kojima ne ostvaruju vrijednost, odnosno ostvaruju gubitak. Navedeno se ističe jer trendovi u hotelijerstvu pokazuju zamah kretanja prema angažiranju specijaliziranih ponuđača usluga za usluge koje su sastavni dio ponude hotela, bilo da se radilo o primarnim ili podupirućim<sup>374</sup>.

Dvije osnovne skupine ponuđača ugostiteljskih usluga smještaja su hoteli i kampovi. Ovakvo je sagledavanje određeno Zakonom, no istovremeno zanimljivo zbog istaknute raznolikosti biciklističkih turista u preferencijama prema smještaju. Jedan kraj spektra su biciklisti orijentirani na udobnost i široki raspon usluga, te preferiraju hotelski smještaj, dok su na drugom kraju turisti koji preferiraju boravak u kampovima ili kampiralištima, sami brinu o hrani i ostalim potrebama tijekom putovanja. Evidentno je kako tržište biciklističkih turista čini heterogena cjelina u pogledu zahtjeva i potreba prema smještaju i ostalim ugostiteljskim uslugama.

Predmet istraživanja ističe hotele organizacijom i ponudom prilagođene biciklistima, stoga je daljnja analiza podsustava izvršena prema kriteriju tržišne segmentacije hotela (fokus je na hotelu koji će se kasnije detaljizirati modelom). Moguće je razlikovati hotele masovne orijentacije i hotele prilagođene posebnom interesu turista. Obje skupine čine ugostiteljski objekti podložni kategorizaciji. Pravilnikom (Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka op.cit.) su u Republici Hrvatskoj predviđeni posebni standardi, kojima se kategorizirani objekti mogu odrediti u ponudi, ali među sedamnaest su kategorija najrazličitiji aspekti, također neujednačeni u razini pristupa tržištu, odnosno segmentaciji<sup>375</sup>.

---

<sup>373</sup> Atrakcijski i posrednički logistički podsustav jednako su bitni dijelovi logističkog destinacijskog sustava, no prometni i ugostiteljski se naglašavaju zbog predmeta istraživanja određenog naslovom doktorskog rada. Preciznije rečeno, fokus je na prometnom podsustavu jer je biciklistički promet osnova biciklističkog turizma u destinaciji, te na ugostiteljskom podsustavu jer je hotelski proizvod za biciklističke turiste u fokusu cjelokupnog razmatranja, te je logistički najkompleksniji podsustav ponude biciklističkog turizma.

<sup>374</sup> Logistiku obilježava isti trend te se opskrbi lanci okreću 3PL ili 4PL partnerima u nastojanju da ostvare što veću vrijednost za korisnika, uz što manje troškove.

<sup>375</sup> Na primjer, neki su mnogo općenitiji od ostalih ili se radi o bliskim pojmovima, teško razumljiva razgraničenja bez upućenosti u Pravilnik kojime se standardi određuju. Ne postoji javno dostupni registar hotela s posebnim standardima (moguće je informaciju ishoditi od Ministarstva turizma), te iako isti mogu istaknuti oznaku standarda kojem su prilagodili svoju ponudu radi se o nedovoljno iskorištenoj mogućnosti segmentacije.

Tržište posebnih interesa otvara spektar mogućnosti profiliranja hotelske ponude, ne samo na razini ciljnih tržišta (što su općenite kategorije poput sporta, kulture, religije, gastronomije i dr.) već na razini ciljnih segmenata, čime se tada hotel jasno određuje za na primjer, pojedini sport na tržištu sportske potražnje i ponudu osmišljava, prilagođava i komunicira točno identificiranom segmentu, kao što su biciklistički turisti.

Hotelsko-logistički podsustav karakteriziraju serije funkcija. Sa stajališta potražnje hotelskoga proizvoda najznačajnije su funkcije sustava koje proizlaze iz distribucijskog lanca hotela, a u različitim se oblicima i različitim udjelima pojavljuju u odnosima hotela s partnerima silazno u lancu. Funkcije sustava su mehanizmi, kojima je određena uloga svakog od članova opskrbnog lanca<sup>376</sup>. S obzirom da opskrbni lanac ne ostvaruje svoju funkciju ukoliko ne stvara vrijednost za korisnika usluga, važno je prepoznati ulogu turističkih posrednika u učinkovitosti funkcionalne veze ponude i potražnje u turizmu. Istraživanjem distribucijskih lanaca hotelskih lanaca na Novom Zelandu, Pearce i dr. (2004) su utvrdili kako osim direktne distribucije, kojom se najčešće hotelski proizvod prodaje domaćoj potražnji, postoje različite dužine i širine lanaca indirektno distribucije, sa do pet slojeva posrednika između hotelske ponude i potražnje, a kojima se najčešće komunicira s inozemnim tržištem potražnje.

*Posredničko-logistički podsustav* moguće je razlikovati prema veličini, odnosno obuhvatu usluga posrednika, te je iste moguće podijeliti na putničke agencije i turoperatore. Osim podjele na detaljiste i grosiste, posrednike je moguće promatrati kao emitivne i receptivne organizacije, pri čemu su obje vrste važne za valorizaciju destinacijskog proizvoda, samo što receptivne agencije čine dio destinacijskog sustava i sudjeluju u formiranju ponude, dok emitivne naplaćuju proviziju ponuđačima usluga u destinaciji, kako bi svoje goste usmjerili na korištenje njihovih usluga. Emitivne agencije, dakle, generiraju ulazne logističke tokove, prije svega ljudi i utječu na sezonske oscilacije potražnje.

Sve su navedene vrste turističkih posrednika primarno orijentirane na tokove informacija, a njihove su funkcije u distribuciji destinacijskog proizvoda elaborirane uz grafički prikaz tog dijela opskrbnog lanca u poglavlju šest (slikom 35). Jednako kako je ponuda profilirana ili nije, posrednici mogu biti orijentirani na različite segmente ponude, ali mogu nuditi usluge isključivo vezane uz određeni interes potražnje. Specijalizacija isključivo na biciklističke turiste češća je na razini turoperatora, no ponuda posrednika je ipak češće vezana uz više sportova, čime lakše opstaju na tržištu<sup>377</sup>.

*Prometno-logistički podsustav* je drugi element, uz ugostiteljski, koji je u centru pozornosti istraživanja doktorskoga rada, s obzirom na potvrđenu tezu da je biciklistički promet osnova biciklističkoga turizma u najvećem broju slučajeva (jedina zabilježena iznimka poznata autoru je Nizozemska u kojoj proces razvoja biciklizma nije počeo implementacijom

---

<sup>376</sup> Hoteli stvaraju i prodaju ugostiteljske usluge, posrednici djeluju kao logističko čvorište sabirući ponudu hotela i distribuirajući je dalje posrednicima nižeg ranga ili potražnji (kroz informacije, ne fizički). Iako se proces može odvijati bez posrednika, često su neizostavni. Potražnja, koja odluči kupiti hotelski proizvod, opet prolazi čvorištem posrednika, ali se sada ne radi nužno o informacijskim logističkim tokovima, već i novčanim. Spomenute funkcije distribucije, koje se u različitom opsegu, i na različitim mjestima u procesu pojavljuju među partnerima opskrbnog lanca uključuju: informiranje, savjetodavnu funkciju, pregovaranje, rezerviranje te plaćanje i prijenos vlasništva. Prikupljanje i distribucija informacija, pregovaranje uvjeta razmjene korisnosti ponude i potražnje te pružanje sugestija i savjeta su sve informacijski logistički tokovi, koji se odvijaju na principu dvosmjernosti između ponuđača i potrošača (hotela i potražnje), odnosno ponuđača i posrednika te posrednika i kupca. Ostale su funkcije također primarno informacijskog karaktera, no radi se o jednosmjernim procesima. Ponašanje turističke potražnje pokazuje tendenciju da se koncentrira u posrednicima, a zatim disperzira prema nositeljima odgovarajuće ponude, odnosno ponuđačima odgovarajućih usluga na turističkom tržištu. Posrednici kanaliziraju potražnju (njezine upite, zahtjeve za informacijama) prema raspoloživoj ponudi turističkih proizvoda.

<sup>377</sup> Navedenom u prilog govori činjenica da je samo 10% biciklističkih turista skloni kupnji organiziranih putovanja (Millington op.cit.).

infrastrukture, već na osnovi biciklističke kulture u području). Prometni je podsustav destinacije moguće podijeliti prema kriteriju, koji navodi Zelenika (2005, 437) da su podsustavi prometno-logističkoga sustava zapravo prometne grane, što je moguće zaključiti i iz podjele istog na: pomorsko-logistički, željezničko-logistički, cestovno-logistički, zračno-logistički, žičarsko-logistički, poštansko-logistički, riječno-logistički (također i kanalsko- i jezersko-logistički) podsustav (ibid., 439), između ostalog. Svi navedeni predstavljaju dijelove multimodalnih mogućnosti destinacijskog prometnoga sustava.

Isti je kriterij prihvaćen za analizu te u skladu s predmetom istraživanja (aspekt biciklističkoga prometa/turizma) daljnja raščlamba prometnoga sustava destinacije slijedi istu logiku razlikovanja, identificirajući elemente cestovno-logističkoga podsustava, to jest, njegove sastavnice u destinaciji kao promet osobnim automobila, promet autobusa, promet motocikala, promet teretnih vozila u snabdijevanju destinacije, te promet pješaka i promet biciklista kao alternative prometu motornim vozilima. Ti su podsustavi dio destinacijskog prometnoga podsustava, čije uspješno upravljanje podrazumijeva dostatan kapacitet, adekvatnu integraciju te protočnost sustava, u odnosu na oscilacije potražnje, što se osigurava mjerama prometne politike i prometu srodnih politika poput prostornog planiranja.

Biciklistički prometni podsustav čine elementi istovjetni svakom prometnom sustavu – infrastruktura, sredstvo i usluga. Organizacija biciklističkoga prometnoga podsustava, njegovo funkcioniranje i integracija u sustav višeg reda, koreliraju s potražnjom za uslugama sustava, koja može biti funkcionalna/sistematska potražnja lokalnog stanovništva, koja je lakše predvidiva nego turistička ili nesistematska potražnja, koja uz tokove lokalnog stanovništva u provođenju slobodnog vremena (sport, rekreacija) podrazumijeva tokove biciklističkih turista u kretanju destinacijom, odnosno dolasku ili odlasku iz destinacije. Dva su aspekta prometne potražnje adresirana ranije u radu. Prometni će se podsustav destinacije biciklističkoga turizma također detaljizirati u nastavku, modelom prometno-logističkoga biciklističkoga sustava.

*Atraksijsko-logistički sustav* obuhvaća komparativne prednosti destinacije pred ostalima, budući su biciklistima važne karakteristike prostora s obzirom na karakter vožnje biciklom na otvorenom i na neposredni doticaj s prirodnim obilježjima destinacijskog prostora, a zatim i kulturno-povijesnom baštinom i prometnom infrastrukturom, koja također može biti dio komparativnih prednosti. Konkurentske prednosti su utilizacija atrakcijske osnove u privlačenju biciklističkih turista, a podrazumijevaju umješnost destinacijskog menadžmenta u transformaciji i obogaćivanju resursne osnove u turistički proizvod željenih karakteristika za tržište biciklista. Atraktivnost za biciklističke turiste može značiti i dostupnost klasičnih turističkih destinacija biciklima, odnosno njihovu prilagođenost kretanju posjetiteljima na biciklima.

Na temelju prethodno iznesenih zaključaka znanstvenog istraživanja, moguće je sumirati kako sustav, kojime se biciklistička turistička destinacija smatra, poznaje određene *preduvjete razvoja i uspjeha*:

- biciklistička infrastruktura, koja je istovremeno i prometna i turistička, namijenjena prijevozu, kretanju i mobilnosti, ali i slobodnom vremenu, sportu i rekreaciji;
- dostupnost sustava korisnicima, što podrazumijeva dobru integraciju okruženja, koheziju urbanog prostora te blizinu i pristupačnost infrastrukture, prilagođene raznolikim potrebama za kretanje biciklista;
- sigurnost i zaštita biciklista u smislu sigurnosti u prometu, sigurnosti od krađe i vandalizma nad biciklom te osobne sigurnosti u destinaciji;
- politička i institucionalna potpora, jednako važna kao i potpora civilnih inicijativa, poslovnih subjekata i ostatka lokalne zajednice destinacije – uloga destinacijskog menadžmenta;

- planiranje i upravljanje razvojem prema održivosti i minimizaciji;
- atraktivnost sustava prometnom i turističkom infrastrukturom, dostupnošću informacija te uslugama i sadržajima za bicikliste (lokalno stanovništvo i posjetitelje);
- raspon mogućnosti i standardizacija kvalitete usluga za bicikliste;
- komunikacija s javnošću ili promotivne kampanje usmjerene na funkcionalnu ili potražnju slobodnog vremena;
- logistički menadžment kao dio destinacijskog menadžmenta u upravljanju tokovima ljudi, informacija i materijala koji u sustav ulaze, mijenjaju se, multipliciraju i/li na prostoru destinacije nastaju.

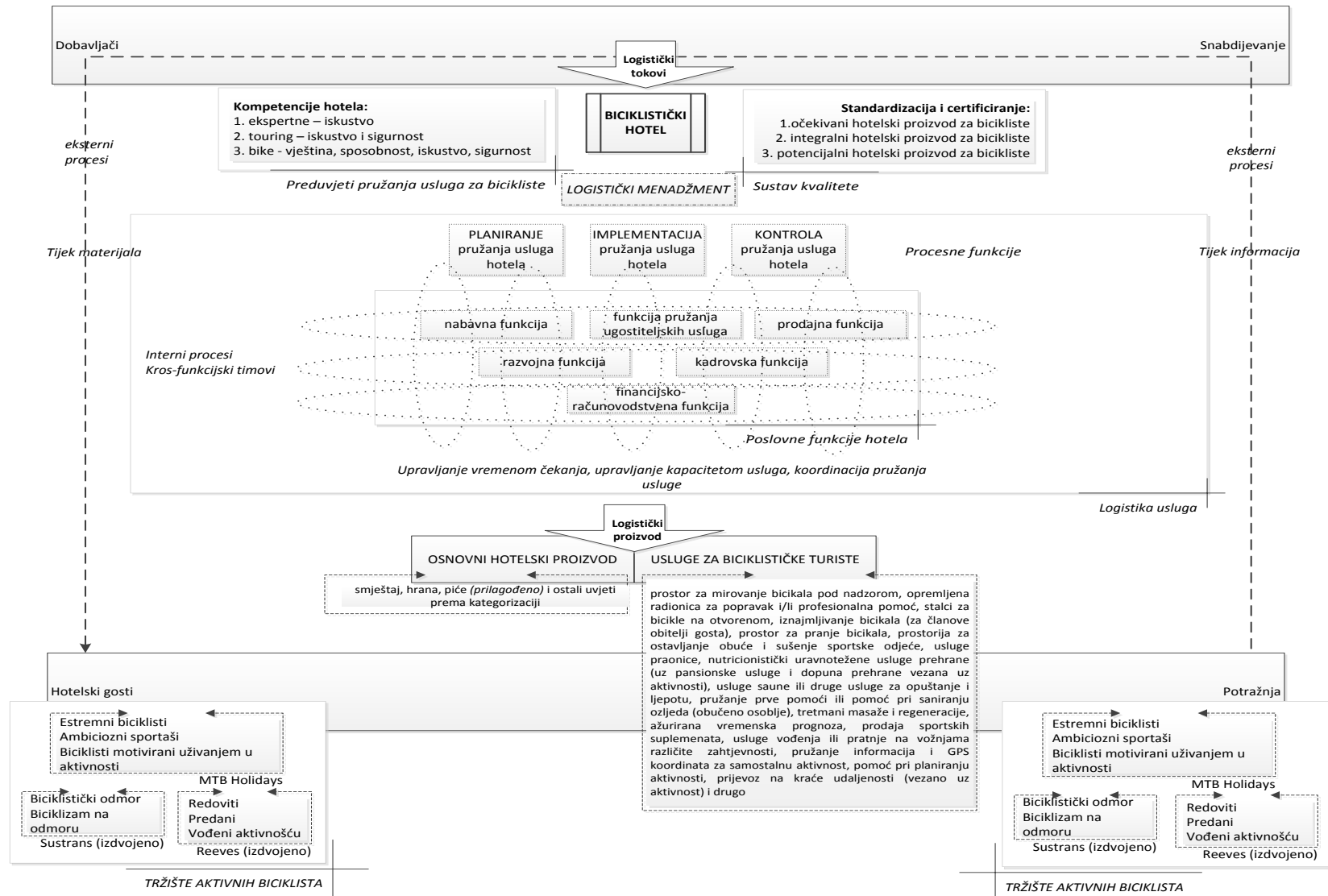
Kako bi pretpostavke razvoja i uspjeha destinacijskog sustava u ponudi za bicikliste bile zadovoljene, integracija prometne i turističke politike je utemeljena u setovima mjera, fokusiranim na unapređenje pojedinog aspekta destinacijskog logističkoga sustava u funkciji unapređenja cjeline sustava. Na taj se način eliminiraju potencijalne barijere razvoju sustava.

### *8.3.1.2. Hotelsko-logistički sustav ponude u biciklističkom turizmu*

Model ponude biciklističkoga hotela počiva na procesnoj osnovi koncepcije opskrbnog lanca, odnosno na cjelovitosti logističkoga procesa, koji uključuje različite dionike i različite logističke tokove u povezivanju ponude i potražnje odgovarajućim spletom usluga u odnosu na prikupljene informacije o trendovima i zahtjevima potražnje. Turistički opskrbni lanac u kojem je hotel centralna karika mora imati sposobnost modifikacije prema individualnom korisniku (tržišnom segmentu), te brzinu odgovora na promjene, što je u mogućnosti jedino temeljem stabilnih, dugoročnih i bliskih odnosa s dobavljačima ključnih inputa.

Prilagodba hotela selektivnim oblicima potražnje neizostavno uključuje osnovne postulate racionalnog korištenja prostora, omogućavanja nesmetanog kretanja gostiju i zaposlenih, neprekinutih tokova materijala, dobara i usluga, osiguranja kvalitete svih segmenata hotelskoga proizvoda, zaštitu sigurnosti i zdravlja gostiju i zaposlenih, stručnost u pružanju usluga, ili sumirano, uključuje neprekinutu, kontinuiranu, optimalnu, infrastrukturno podržanu i strukturirano upravljano realizaciju svih podprocesa u hotelu, koji čine dio osnovnog procesa usmjerenog na zadovoljstvo gosta specifičnog interesa. Navedeno su elementi logistike usluga prema Bloomberg, LeMay i Hanna (2006), a moguće ih je raščlaniti na pojedinačne aktivnosti primjenom na proces stvaranja hotelskoga proizvoda za bicikliste, koji je u svojoj srži logistički proces zasnovan na procesnoj organizaciji koja osigurava transformaciju ulaznih logističkih tokova u hotelski biciklistički proizvod.

Sukladno stečenim spoznajama, autorica doktorskoga rada smatra da je model predložen u nastavku adekvatan prikaz hotelskoga logističkoga sustava u ponudi proizvoda za biciklističke turiste (slika 79).



Slika 79. Model ponude hotelsko-logističkoga sustava u biciklističkom turizmu (izrada autorice)

Iz rezultata ovog znanstvenog istraživanja proizlazi da potražnju biciklističkoga hotelskoga proizvoda čine prvenstveno segmenti aktivnih biciklista, koji putuju kako bi se bavili aktivnošću u najboljim mogućim uvjetima, u kojima je ponuda prilagođena interesu jednako koliko je i sam proces odlučivanja i izbora hotelskoga proizvoda determiniran istim. Kriteriji razlikovanja tržišnih subsegmenata navedeni su u prikazu iz kojeg je očito da svi segmenti potencijalne potražnje mogu preći u postojeću, ukoliko je ishod logističkoga procesa zadovoljavajući.

Osnova modela je prikaz logističkoga procesa koji je opisan ranije (Page 1999), a koji određuje kretanje informacijskih i materijalnih tokova između ponude i potražnje, odnosno tržišta snabdijevanja potrebnim inputima kao prve točke procesa opskrbnog lanca i hotelskoga gosta kao posljednje. Smatra se da logistički proces inicira potražnja (neovisno o kriteriju podjele iste) istražujući svoje mogućnosti, mijenjajući svoje ponašanje, slijedeći ili kreirajući trendove, mijenjajući obrasce turističke potrošnje ili se fokusirajući na nove destinacije – generirajući svojim aktivnostima prije putovanja (u fazi donošenja odluke gdje ići, jer znaju što će raditi) logističke tokove informacija nužne svim članovima opskrbnog lanca, koji se nalaze uzlazno od potražnje. Radi se o eksternom procesu za hotel, kojim tržište potražnje komunicira s tržištem ponude ili snabdijevanja (sa ili bez posrednika), ispitujući mogućnosti zadovoljavanja svojih zahtjeva.

Impulsi potražnje ciljnog segmenta uvjetuju ponuđače i posrednike usluga za biciklističke turiste (u ovom slučaju hotel i njegovi distribucijski kanali) da osluškuju i prate promjene te na osnovu toga stvaraju proizvod uz nužne modifikacije, nastojeći stvoriti vrijednost za gosta i za opskrbni lanac, a time i sebe. Na tržištu ponude locirani su i dobavljači hotela, koji na osnovu odnosa s istima opskrbljuju sustav potrebnim inputima, odnosno logističkim tokovima (dobra, usluga, informacija, znanja, energije, vode i drugima) po ugovorenim uvjetima i u potrebnoj dinamici. Stabilnost i dugotrajnost odnosa s dobavljačima u ugostiteljstvu omogućava brže i jednostavnije reakcije hotelskoga sustava na oscilacije potražnje.

Logistički menadžment hotela podrazumijeva sve akcije i aktivnosti, kojima se uz najmanji mogući trošak ostvaruje transformacija ulaznih čimbenika u izlazne čimbenike najviših mogućih performansi i učinka na tržištu (primijenjeni kriterij čine ranije navedene definicije, na primjer ona Lambert, Stock i Ellrama). Logistički pristup upravljanju biciklističkim hotelom osigurava zadovoljavanje kompetencija u biciklizmu, kojima takav specijalizirani sustav mora raspolagati, ali jednako tako i implementaciju sustava kvalitete usluga, koji se prevode u razine prilagođenosti usluga sadržajem i rasponom biciklističkim gostima (nerijetko se hoteli klasificiraju prema razini usluge).

Funkcije logističkoga menadžmenta Mrnjavac je (2010) definirala kao planiranje i strategija logističkih procesa, organiziranje logističkih procesa, upravljanje logističkim intelektualnim kapitalom te kontrola i praćenje logističkih procesa u turizmu. Navedene je funkcije moguće svesti na planiranje, implementaciju i kontrolu procesa pripreme i pružanja ugostiteljskih usluga u hotelu, čime su povezane s procesnim funkcijama, kako su definirane ranije u radu (Pavia op.cit.; Galičić 2002, 2014). Te su procesne funkcije šire u odnosu na poslovne funkcije, koje prožimaju povezujući njihove aktivnosti u proces realizacije hotelskoga proizvoda.

Hotelski proizvod određuje certifikacija (ako se radi o udruženju hotela koje određuje uvjete pridruživanja, odnosno elemente hotelskoga proizvoda) i s time povezana standardizacija usluga prema kriterijima udruženja biciklističkih hotela s jedne strane, te kompetencije kojima raspolaže (iskustvo, stručnost, sigurnost). Kriterij za razlikovanje kompetencija su kriteriji postojećih biciklističkih udruženja, dok se standardizacija hotelskoga proizvoda sagledava prema kriteriju Cerović, Pavia i Galičić (2005), oba ranije obrazložena.

Iako se radom zagovara napuštanje klasičnih organizacijskih struktura, procesna organizacija, koja je dio predloženog sustava prikazanog modelom, neizostavno se veže uz

funkcijsku strukturu organizacije – oblik najzastupljeniji u hotelijerstvu, stoga su prikazane poslovne funkcije hotela, pri čemu se iznad ostalih ističu one primarno logističke. Koristi smanjenja broja vertikalnih razina u kolanju tokova kroz sustav, koje se ostvaruju procesnom orijentacijom su istaknute teoretskim poglavljima, no valja još jednom istaknuti kako je procesna organizacija usko vezana uz logistiku i koncept opskrbnog lanca, i zbog toga dio predloženog. Procesna organizacija počiva na kros-funkcijskim timovima koji realiziraju procese, omogućavajući brži odgovor, smanjivanje nepotrebnih koraka, ponavljanja ili utroška resursa.

Logistika nabave, logistika stvaranja ugostiteljskih usluga i logistika prodaje su osnova opskrbnog lanca u kojem je hotel centralna karika i predstavljaju bazu njegova internog procesa, ali i odnosa s eksternim okruženjem (bilo na strani ponude ili potražnje), ujedno generirajući procese nabave, proizvodnje i prodaje, ali i procese vezane uz ostale funkcije sustava kojima isti ostvaruje svoju svrhu. Takva organizacija hotelu omogućava upravljanje kapacitetom usluga, trajanjem procesa isporuke (vremenom čekanja) i koordinaciju različitih aspekata usluge.

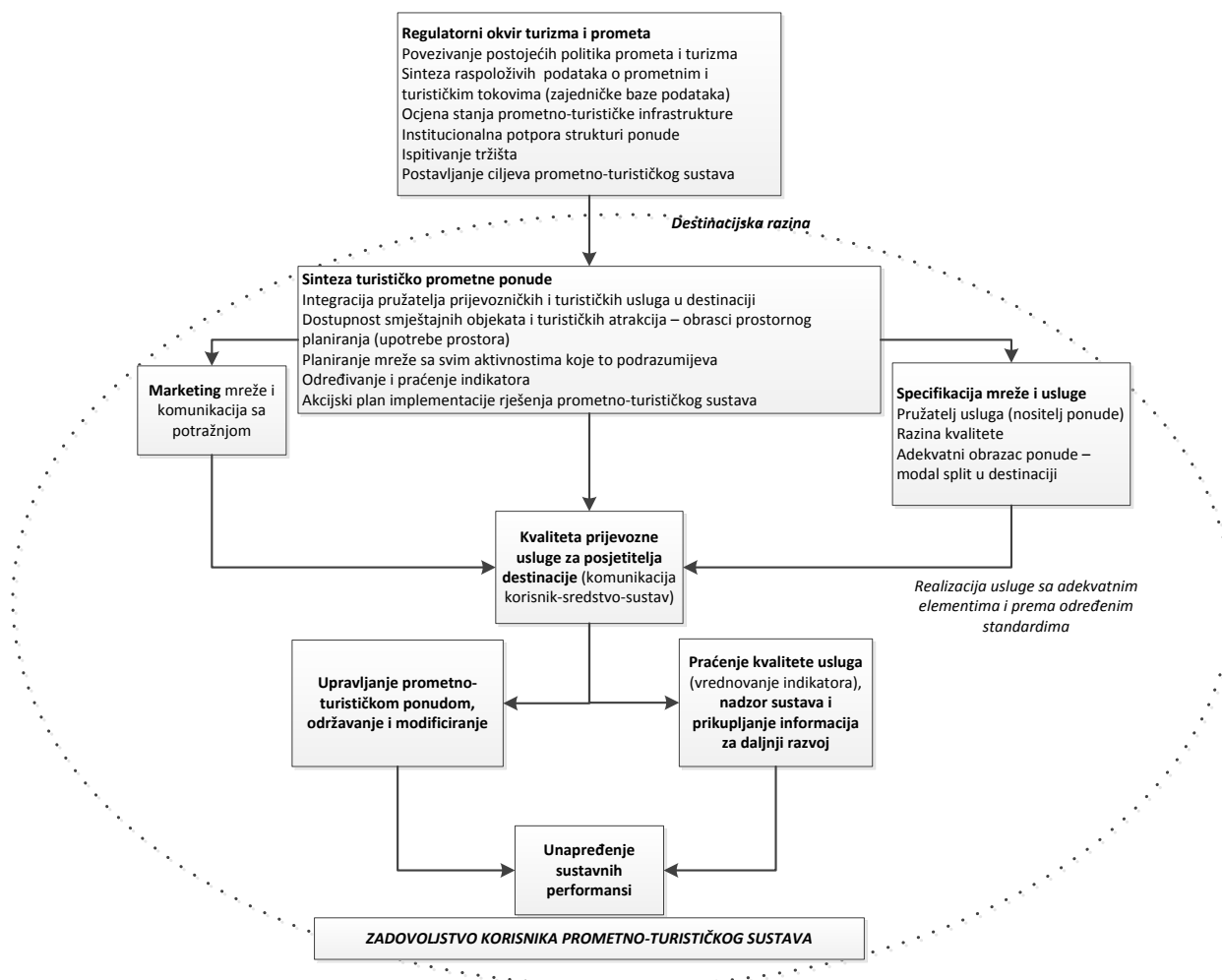
Uspjeh logističkoga sustava usluga određuje tržište valorizacijom rezultata procesa transformacije. Za biciklističke hotelske goste hotelski proizvod uključuje osnovne hotelske usluge, koje se prilagođavaju potrebama biciklista, ali i usluge specifične za biciklističko tržište potražnje, koje donose prevagu u odlučivanju o kupnji hotelskoga proizvoda na osnovi percipirane kvalitete i korisnosti proizvoda. Kriterij za navedeno razlikovanje je istraživanje Mrnjavac, Pavia i Kovačić (op.cit.). Budući hotelski proizvod uključuje opipljive i neopipljive elemente, logistički tokovi koji se kreću s tržišta ponude prema tržištu hotelskih gostiju imaju karakter materijalnih i informacijskih logističkih tokova. Prodaja i konzumacija (boravak gosta u hotelu) hotelskoga proizvoda generiraju najrazličitije logističke tokove.

### *8.3.1.3. Prometno-logistički sustav ponude u biciklističkom turizmu*

Osim ugostiteljskog podsustava pružanja usluga smještaja, odnosno hotelskoga podsustava destinacije, koji je netom prikazan, za biciklističke je turiste neosporno važan i *prometno-logistički destinacijski podsustav*, koji je osnova aktivnosti biciklističkih turista.

Biciklistički promet je oblik kretanja turista i lokalnog stanovništva, koji ne opterećuje prometni sustav destinacije, stoga nužan dio prometnoga planiranja, s obzirom na ograničenja prihvatnog kapaciteta destinacije i destinacijskog prometnoga sustava. Kontrola nad tokovima u pokušaju stvaranja ravnoteže atraktivnosti i funkcionalnosti prometno-turističkoga sustava je izazov svakog sustava. Budući se biciklistički promet smatra adekvatnom alternativom prometnim tokovima motornih vozila u destinaciji, daje se prijedlog sustava optimizacije prometno-turističke potražnje s fokusom na biciklistički promet (slika 80).

S logističkoga stajališta, prikazani model je funkcionalna podloga planiranja i upravljanja prometnim sustavom. Pojedini model nužno je prilagođen lokalnim specifičnostima i potrebama, a modeliranje se provodi kroz niz koraka, u funkciji planiranja, predviđanja i/li kontroliranja prometa (Flego 2000, 6). Model proizišao iz istraživanja autorice bazira se u modelu planiranja održivih turističko-prijevoznih mreža (Lumsdon 2000) i uvažava holistički pristup (uključuje komponente turističke i prometne politike i njihova utjecaja, mogućnosti multipliciranja iskustva karakteristikama dizajna prometne usluge, specifikaciju mreže i usluga, isporuku odgovarajuće usluge prema postavljenim standardima i nadzor stupnja razvoja). Model uvažava i potrebu za kontinuiranim unapređivanjem, a usluga se komunicira korisnicima odgovarajućim marketinškim alatima.



**Slika 80. Prometno-logistički sustav turističke destinacije (izrada autorice)**

Kvalitetu destinacijskog prometno-turističkoga sustava određuju dostupnost infrastrukture i usluge za kretanje i mirovanje prometnoga sredstva, atraktivnost ponude, kohezija sustava (dobra povezanost, male udaljenosti, dostupnost svih sadržaja, gustoća mreže), sigurnost sudionika u prometu i njihovih prijevoznih sredstava od krađe i vandalizma te udobnost i uгода, koji se vežu uz stanje infrastrukture, njezino održavanje i druge aspekte korištenja prometne mreže. Prikazani okvir primjenjiv je na biciklistički promet.

Elemente, koje je moguće identificirati u biciklističkoj destinaciji, a vezani su uz adekvatno okruženje i kvalitetu prijevozne biciklističke usluge za posjetitelje, moguće je odrediti kao:

- elementi sigurnosti biciklista u kretanju (sigurnost i zaštita biciklista definirana zakonom, implementirane mjere zaštite biciklista i bicikala),
- informacije (dostupnost informacija o kretanju mrežom, prometna i turistička signalizacija na biciklističkim rutama, raspoloživost informacija o sadržajima za bicikliste u okruženju, znanja i vještina destinacijskog menadžmenta u komuniciranju ponude za bicikliste i potencijalnih koristi za sve skupine dionika u destinaciji),
- prostorno planiranje i urbani dizajn (pristup biciklom svim dijelovima okruženja, atraktivnost i kvaliteta urbanog okruženja za bicikliste, jedinstveni pristup postavljanju infrastrukture i formiranju sadržaja za bicikliste),
- elementi prometnoga sustava (integracija svih prometnih sustava u destinaciji u cjelinu, struktura i raspoloživost parkirališta za bicikle uz atrakcije i točke interesa,



dostupnost javnog prijevoza biciklom, ponuda i diversifikacija biciklističkih staza i drugih oblika infrastrukture, održavanje infrastrukture, uravnoteženi udio različitih prometnih sredstava (uključujući i bicikle) u destinaciji),

- potpora javnosti (javni interes za biciklistički turizam, pozitivni stav stanovništva, pozitivni stav poslovnih subjekata, atraktivnost bicikla kao prijevoznog sredstva, otklanjanje kulturoloških prepreka ili negativnih stereotipa prema biciklističkim turistima, razina ekološke osviještenosti u destinaciji, kompetentno civilno društvo sposobno lobirati za biciklističke interese),
- politička potpora (prometna politika ne prioritizira osobni automobil ili javni prijevoz, gradski odjeli i tijela vlasti te javne organizacije su biciklistički naklonjeni, biciklizam u destinaciji podupire se promotivnim kampanjama, biciklistički promet je integriran u prometno i prostorno planiranje, razvojni projekti vezani uz biciklizam imaju konstantnu potporu, financijska sredstva se alociraju mjerama promjene prometnoga ponašanja),
- potpora poslovnih subjekata (sadržaji i usluge za biciklističke turiste izvan destinacijski nametnutih obveza (propisima), preferiranje/poticanje dolaska posjetitelja na biciklima, posebna ponuda za biciklističke turiste, osjetljivost na alternativne prometne preferencije zaposlenih poticajima, sadržajima i potporom),
- ostalo (ponuđači usluga za biciklističke turiste educirani o njihovim potrebama, sudionici u prometu su educirani o ponašanju prema biciklistima u prometu i načinima korištenja biciklističke infrastrukture (ne zlorabe ju), turistički radnici raspolažu informacijama o dostupnosti usluga servisa bicikala ili posjeduju osnovna znanja popravaka i održavanja bicikla, destinacijski menadžment ugovara ili provodi edukaciju za rad s biciklističkim turistima).

Navedeni su samo neki elementi, proizišli iz sustava postavljenog kao na slici, a koje autorica doktorskoga rada prepoznaje na temelju vlastitog iskustva u biciklističkim prometnim i turističkim tokovima.

Svrha prometno-turističkoga sustava postavljenog kao u modelu je osigurati kvalitetnu prometnu uslugu u percepciji prometne potražnje kroz duži vremenski period, što se osigurava regulatornom i infrastrukturnom podrškom. S obzirom da sustav čine mnoge prometne grane i oblici kretanja destinacijom, važno je da isti elementi strukture sustava budu zastupljeni i na razini svakog od postojećih podsustava (time i biciklističkoga), budući se samo sveobuhvatnim pristupom realizaciji aktivnosti ostvaruje logistički proces pružanja prometnih usluga posjetiteljima i lokalnom stanovništvu, bez prekida i zastoja u pružanju prijevozne usluge, podkapacitiranosti ili prekapacitiranosti prometnoga sredstva ili infrastrukture.

Dinamika razvoja destinacije i dinamika potražnje susreću se na destinacijskom području, na kojem promet i turizam koreliraju, međusobno uvjetujući prilagodbu određenih elemenata sustava. Pružanje zadovoljavajuće usluge korisnicima prometnoga sustava počinje s raznovrsnom ponudom prometnih oblika, upravljanjem prometnom potražnjom fokusiranjem ponude na prihvatljivije oblike (ekološki, ekonomski i društveno), jasnim alociranjem odgovornosti za izvršenje i kvalitetu usluga na nositelje prometnih podsustava, prikupljanjem informacija od korisnika sustava, praćenjem stanja na terenu i transformiranjem spoznaja u mjere upravljanja, održavanja i modificiranja prometnoga sustava ka zadovoljstvu korisnika pruženim.

Biciklistički prometni podsustav u turizmu destinacije se ostvaruje kroz integraciju biciklizma u turističke strategije i politike razvoja, integracijom u prostorno planiranje i upravljanje prostornom namjenom te druge politike, koje potvrđuju potencijalne koristi. Prometni podsustav biciklističkoga prometa u destinaciji počiva na vlastitim prijevoznim sredstvima, no jednako tako javnim biciklima i ponudi iznajmljivanja sredstava. Učinkovitost ponude sustava odaju postojeći lanci mobilnosti, koji impliciraju multimodalnost sustava i

integraciju biciklizma s javnim prijevozom. Osim usluga koje sustav pruža turistima, paralelno zadovoljava i potražnju lokalnog stanovništva, te se sve aktivnosti koje je moguće identificirati po elementima sustava u određenom omjeru prilagođavaju poznatoj i predvidivoj, a u određenom omjeru nepoznatoj ili teže predvidivoj potražnji destinacijskih posjetitelja.

Pouzdanost i kvaliteta prometne usluge impliciraju proces dizajniranja iste, orijentiran na potrebe potražnje, za razliku od dizajniranja sustava prema raspoloživim resursima. Nekoliko je ključnih faza, koje paralelno mora uvažiti razvoj prometa i turizma, u ovom slučaju biciklističkoga prometnoga podsustava, a koje se apstrahiraju iz prikazanog modela:

- na bazi analize stanja prometne mreže i dostupnosti podataka o prometno-turističkoj potražnji formuliraju se ciljevi prometno-turističkoga sustava u održivom budućem razvoju, u skladu sa specifičnostima područja (partnerstva, resursi) i zakonskim okvirom,
- identifikacija obrazaca ponašanja prometno-turističke potražnje omogućava modifikaciju postojećeg stanja primjenom mjera upravljanja prometnom potražnjom na biciklistički promet,
- prometni planeri specificiraju determinante prometne mreže i prometnih usluga, kako bi ostale faze, odnosno ciljevi, bile mjerljive (frekvencija usluga/vozni red, stajališta/prostorna pokrivenost, te pružatelji usluga/odgovornost),
- iskustvo kretanja destinacijom unaprjeđuje se dostupnošću različitih prometnih oblika i integracijom sustava, ali i restrikcijom određenih oblika prometa prema prihvatnom kapacitetu destinacije i prema estetskom doživljaju prostora,
- osigurane su povratne informacije od potražnje i pružatelja prometnih usluga u destinaciji,
- modificiranje kapaciteta i kvalitete usluga biciklističkoga prometnoga podsustava i sustava destinacije u cjelini se vrši kontinuirano, prema promjenama količine potražnje, obrazaca ponašanja, profilu korisnika i njihovoj motivaciji.

Istaknuti model prometnoga podsustava destinacije dozvoljava primjenu na bilo koji aspekt prometa u destinaciji. Opći model kojim se ostvaruju uvjeti za izgradnju biciklističkoga prometno-turističkoga modela u praksi je osnova formuliranja prijedloga prometno-logističkoga biciklističkoga sustava u slijedećem poglavlju.

Rezultati znanstvenog istraživanja predočeni su u teoriji zasnovanim metodološkim okvirom stvaranja biciklističkih destinacija. Identificirani su elementi destinacijskog sustava u kojem se razvija turistička ponuda za biciklističke turiste, s naglaskom na hotelski i prometni podsustav ponude. Definirani su logistički procesi i njime određeno funkcioniranje sustava u formi cjeline procesnog okvira stvaranja turističkoga logističkoga biciklističkoga proizvoda. Sljedeća glava nadograđuje na teorijski zasnovane prijedloge, definirajući procesne okvire ili modele destinacije, hotela i prometa u odnosu na specifičnosti okruženja stvaranja turističkoga proizvoda za bicikliste u Hrvatskoj.

### 8.3.2. Prijedlog modela ponude za bicikliste

Za potrebe približavanja teorijski zasnovanih modela, predloženih u prethodnom poglavlju, hrvatskim stvarnim mogućnostima, istraživanju se pristupilo korištenjem različitih metoda znanstvenoga istraživanja. Prije svega, uz metode analize i sinteze, dedukcije i indukcije, apstrakcije i konkretizacije te specijalizacije i generalizacije, primijenjene su metoda teorije sustava, metoda modeliranja, metoda ispitivanja i metoda promatranja.

Provedeno je primarno istraživanje, prema obilježjima kategorizirano kao kvalitativno, a prema ciljevima kojima je bilo usmjereno može se okarakterizirati kao opisno istraživanje, povezano s prethodno provedenim izvidajnim istraživanjem, kojime je dijagnosticirana situacija i prikupljeni su podaci i znanja o predmetu istraživanja. U prikupljanju primarnih podataka korištena je metoda sustavnog promatranja, primjenom koje je identificirano ponašanje predstavnika ponude, odvijanje procesa i dijelovi realizacije ukupnog proizvoda biciklističkog turizma u izabranom objektu promatranja.

Terensko istraživanje provedeno je u nekoliko etapa kroz dvije godine (2012.–2014.) pri čemu je fokus na hotelsku ponudu stavljen u posljednjoj fazi izrade doktorskoga rada – u ožujku 2014. godine, kada su teorijski modeli razvijeni te je objektom promatranja učinjen izabrani biciklistički hotel, za razliku od dotadašnjeg promatranja na razini destinacije. Metoda promatranja u posljednjoj je fazi izrade doktorskog rada dopunjena metodom ispitivanja, odnosno intervjuiranjem predstavnika destinacijskog i hotelskog menadžmenta objekata promatranja, čime je aplikativnost predloženih modela provjerena, budući su isti dovedeni u vezu s postojećom praksom<sup>378</sup>.

U fazi definiranja teza doktorskoga rada odlučeno je kako će se primijeniti metoda modeliranja i metoda teorije sustava (na način koji dozvoljava Lipičnik), te kako će se gledište zasnovati u aktivnostima logistike usluga, odnosno logističkim funkcijama. Stvoreni model planirano je prikazan kao destinacijski sustav, uz naglašavanje ključnih aspekata ponude za biciklističke turiste (prometni i ugostiteljski podsustav) u obliku procesnog okvira. Modifikacija učinjena na teorijski zasnovanim modelima, koja proizlazi iz primjene metoda promatranja i ispitivanja omogućila je razvoj modela logističkoga sustava primjenjivih u uvjetima Republike Hrvatske.

#### *8.3.2.1. Model sustava destinacije biciklističkoga turizma: postojeći okvir*

Razvoj proizvoda i otvaranje novih turističkih tržišta do 2020. godine bazira se na umrežavanju dionika (primarno razvoju klastera<sup>379</sup>) i unapređenju sustava destinacijskog menadžmenta (Vlada Republike Hrvatske 2013). Klaster ili umrežavanje i prije Strategije razvoja turizma prepoznaje Istra, gdje je ideja klastera jedan od četiri stupova razvoja turizma izabranog modela razvoja Master planom razvoja turizma 2004.-2012. (Musulin 2004, slide 6). Izabranim modelom razvoja cilja se rast smještajnih kapaciteta uz podizanje kvalitete istih, dodana vrijednost turističkih proizvoda, stvaranje sustava iskustava po sub-regijama, te struktura gostiju srednje i visoke platežne moći, uz trajanje sezone osam mjeseci (ibid., slide

---

<sup>378</sup> Sustavno promatranje provedeno je osobno, direktno, neprimjetno i nestrukturirano u prirodnoj situaciji budući je autorica doktorskog rada preuzela ulogu promatrača. Objektom istraživanja identificiran je jedan od triju hrvatskih biciklističkih hotela (*Sol Garden Istra*) udruženja *RoadBike Holidays*. Usluge su rezervirane preko centralne prodaje, putem sustava elektronske rezervacije, pri čemu su utvrđene karakteristike procesa prodaje usluga turistima. Tijekom boravka korišten je raspon usluga kojima hotel raspolaže, pri čemu je promatrač vođen osnovnim potrebama biciklističkog turista, koji dolazi u destinaciju baviti se aktivnošću svog izbora, a ono što očekuje od sustava ponude je podržava sve potrebe koje iz toga proizlaze – ne samo osobne, već i one vezane uz bicikl kao osnovu bavljenja aktivnošću u destinaciji. Metoda ispitivanja primijenjena je u intervjuiranju direktorice hotela u kojem je vršeno promatranje, zajedno sa menadžerom destinacijskih projekata hotelskog poduzeća Istraturist, koji je ujedno dio destinacijskog menadžmenta sjeverozapadne Istre.

<sup>379</sup> Svrha klasterskog udruživanja je suradnja, razmjena iskustava, zaštita i unapređivanje kvalitete usluga, njihova standardizaciju i/ili certifikacija, lakši, jeftiniji i brži prodor na tržište te povećanje tržišne prepoznatljivosti. Klasteri nisu strukovna udruženja već udruženja dionika moguće različitih struka, povezanih oko jedinstvenog ciljnog tržišta na temelju organizacijskih, financijskih i kadrovskih pretpostavki – ponudom baziranom na regionalnoj poveznici (ukupna ponuda regije za jedinstveni doživljaj iste) i/ili na proizvodno-tematskoj osnovi (klaster pružatelja usluga smještaja za bicikliste). Oba oblika formiranja klastera prihvatljiva su u stvaranju turističkog proizvoda za biciklističkog turista – prvi na razini destinacije, drugi na razini biciklističkih hotela.

7). Prema atraktivnosti i konkurentskoj sposobnosti pojedinog turističkoga proizvoda Istre biciklistički turizam se može smatrati i dijelom proizvoda sportskoga turizma, srednje atraktivnog, visokog konkurentskog potencijala, ali i dijelom proizvoda posebnih interesa, visoke atraktivnosti, a srednje konkurentske sposobnosti (ibid., slide 11). Pozitivnim se smatra što je strategijom pozicioniranja definirano područje turističke ponude za svaku subregiju, pri čemu je primarni proizvod svake Master planom u pitanju određen različitim od ostalih. Sjeverozapadna Istra se pozicionira kao područje aktivnih odmora, povezanih sa zdravim stilom života (ibid., slide 13).

Provedenim istraživanjem utvrđeno je kako klaster u stvaranju turističkoga proizvoda sjeverozapadne Istre organizacijski funkcionira u formi destinacijske menadžment kompanije (DMC) u kojoj su dionici javni i poslovni/privatni sektor. Takvim pristupom neizostavno se cilja ostvariti sinergiju ponude pojedinih dionika u razvoju destinacijskog područja, time zajednički nastup na tržištu, snažnije pozicioniranje, standardizaciju kvalitete i olakšano postizanje zadovoljstva biciklističkih gostiju, povrat investicija i kvalitete života za lokalno stanovništvo. Pristup primijenjen u praksi je identičan koncentričnim okvirima odnosa destinacijskog menadžmenta različitih razina, kako identificira Mrnjavac (2010, 213).



**Slika 81. Klusterski pristup destinacijskom menadžmentu** (izrada autorice)

Prema širini obuhvata logično je za pretpostaviti kako je strategija razvoja regije, a zatim i subregije u funkcionalnoj povezanosti s nacionalnom strategijom razvoja turizma. Strategija razvoja turizma Istarske županije je strategija regije (nosi naziv Master plan razvoja turizma Istre), no ako se uzme u obzir činjenica da su klasteri kao pristup predviđeni još prethodnim Master planom, a da su istaknuti dio nacionalne strategije tek od 2013. godine, pokazuje se kako je moguće da proces razvojnih dokumenata ne bude nužno hijerarhijski uvjetovan i da se nacionalna strategija ponekad unapređuje prema primjeru uspješnih regija.

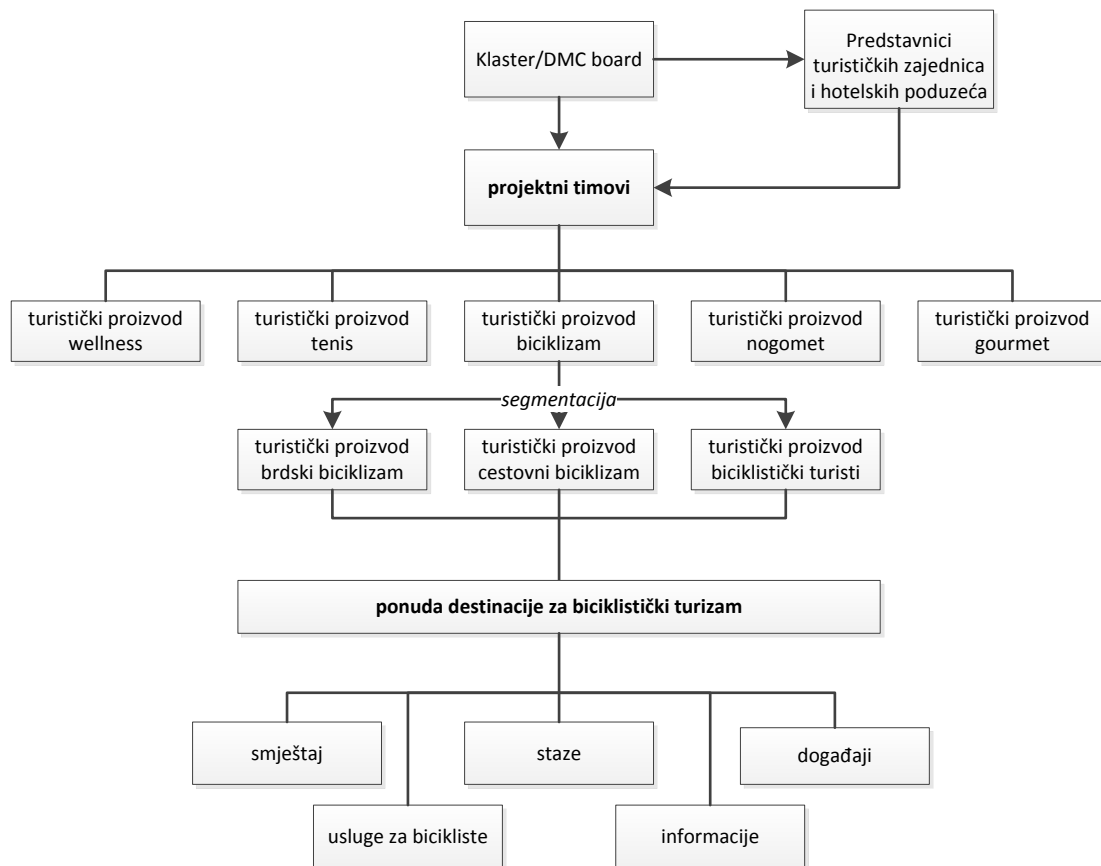
Klaster sjeverozapadne Istre je prvi funkcionalni turistički klaster Hrvatske<sup>380</sup>. Funkcija DMC-a je planiranje, organizacija i koordinacija spektra destinacijskih proizvoda, kojeg čini pet ključnih proizvoda (*wellness, nogomet, tenis, bike, gourmet*), a svaki od kojih je dio sustava iskustava<sup>381</sup> (Musulin op.cit., slide 4).

Upravljanje destinacijom pretpostavlja sustav, koji autorica doktorskoga rada, utemeljeno u istraživanju i podacima prikupljenim intervjuiranjem dionika na terenu, istraživanjem

<sup>380</sup> Zaživio je 2010. godine na temelju ključnih elemenata preuzetih iz Master plana Istre, kroz partnerstvo četiriju turističkih zajednica (gradova Umag, Novigrad i Buje te općine Brtonigla) i dva hotelska poduzeća u području (Istraturist, Umag i Laguna, Novigrad). Kroz sustav turističkih zajednica zastupljeni su članovi istih (ponuđači smještajnih i drugih ugostiteljskih usluga). Svrha klastera je pozicioniranje na temelju specifičnosti, tradicije i jedinstvenih obilježja cjeline područja, te raznovrsnosti i kvalitete raspoloživih usluga kroz čitavu godinu (podaci dobiveni intervjuiranjem B. Musulin 27.3.2014.).

<sup>381</sup> Vizualni identitet klastera predstavljen je tzv. markom čije boje odražavaju i povezuju četiri osnovne kategorije proizvoda: sport i aktivnosti (narančasta), prirodne ljepote, kampovi i opuštanje (zelena), gastronomija i zabava (ljubičasta), te more, nautika, wellness i visokokvalitetni smještaj (plava boja) (Musulin op.cit., slide 5), a ta se marka tržištu komunicira kroz slogan „U svim bojama Istre“.

informacija o ponudi te dostavljenim materijalima od intervjuiranih dionika, predlaže kako slijedi (slika 82).



**Slika 82. Sustav destinacijskog proizvoda za biciklističkoga turista: struktura stvarnog modela** (izrada autorice)

Struktura prikazuje odnose i strukturu destinacijskog menadžmenta, koji počiva na javno-privatnom partnerstvu i projektnoj organizaciji, pri čemu su projektni timovi trajnog karaktera. DMC planira, organizira i koordinira ponudu različitih dionika po segmentima ponude turističkih proizvoda, odnosno orijentiran je na pet segmenata turističke potražnje. Strukturom je predviđen po jedan projektni tim za razvoj, unapređenje i praćenje turističkoga proizvoda po segmentu. Projektnim timovima koordinira se iz pozicije menadžera destinacijskih projekata, osobe koja je istovremeno koordinator sustava i član, odnosno voditelj jednog od timova – veza upravljačkog tijela i timova iz čijeg rada se generira realizacija planova.

Ponašanje sustava određeno je funkcijama destinacijskog menadžmenta, no jednako tako svaki od identificiranih turističkih proizvoda podliježe upravljanju tokovima prema zacrtanim ciljevima, odnosno upravljanju, kojim projektni tim nastoji ostvariti vrijednost i za ponudu i za potražnju, valorizirajući turistički proizvod na tržištu. Projektni tim ima funkciju logističkoga menadžmenta budući planira i organizira procese u turizmu destinacije, objedinjuje znanje (intelektualni kapital) u upravljanju destinacijskim proizvodom i vrši nadzor nad procesima koji se realiziraju, detektirajući potrebe za promjenom i unapređenjem. Projektni tim je u poziciji upravljati okruženjem hotela kao jedinog predstavnika ponude za biciklističke turiste sposobnog ponuditi integralnu i integriranu cjelinu jedinstvenog proizvoda, koji adresira sve ili gotovo sve potrebe biciklističkoga turista.

Prema podacima prikupljenim metodom ispitivanja (nestrukturirano osobno ispitivanje) i od DMC na raspolaganje stavljenih informacija u formi informacijskog paketa i dostavljenih

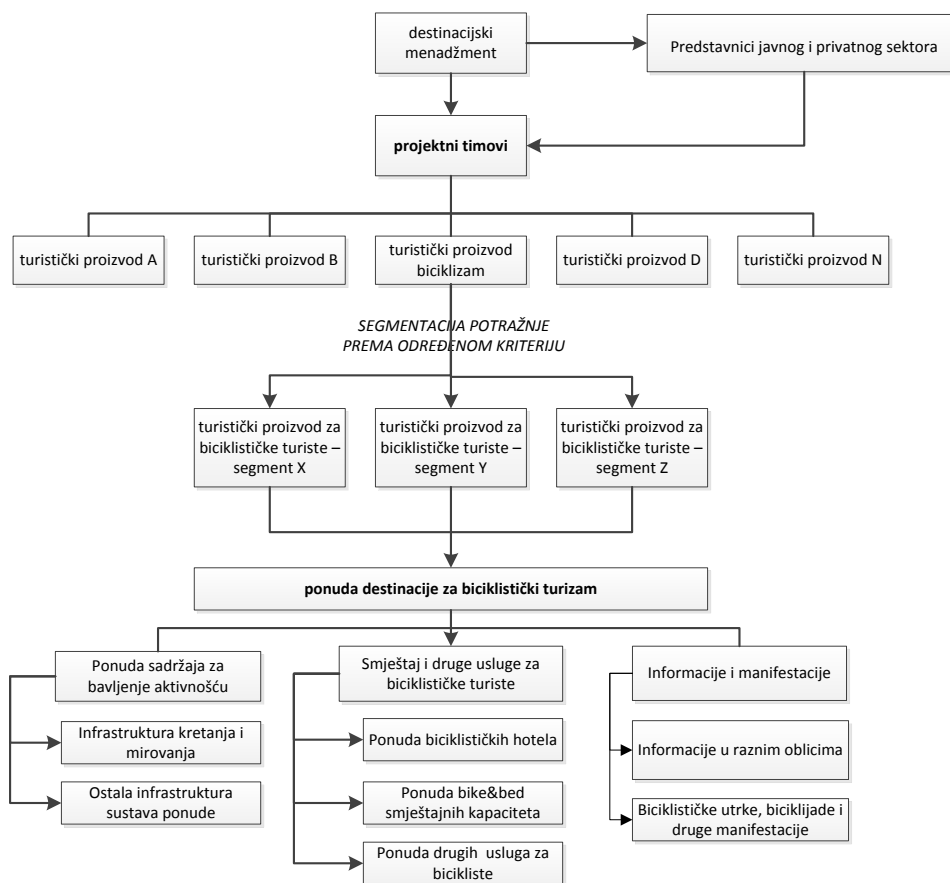
stručnih prezentacijskih materijala, ponuda destinacije za bicikliste je utemeljena u pet segmenata: smještaj (primarno biciklistički hoteli, bilo prema internim ili eksternim uvjetima klasifikacije), staze za cestovni i brdski biciklizam (ukupno 18 staza subregije, koje su dio regionalnog sustava označavanja), biciklistički događaji (u rasponu od profesionalnih utrka do rekreativnih promotivnih događanja), usluge za bicikliste (koje mogu i ne moraju biti vezane uz ugostiteljsku ponudu) i informacije potrebne za kretanje destinacijom (dostupnost materijala, karte, GPS, kalendar događanja i dr.).

Razvoj i prodaja destinacijskog (klasterskog) proizvoda za biciklističke turiste pretpostavlja postojanje i održavanje biciklističke infrastrukture, usluge za bicikliste i promociju putem internetskih stranica, odnosa s javnošću, na specijaliziranim sajmovima i događajima i na druge poznate načine, pri čemu sve više e-marketinške alate poput mobilnih aplikacija i prisutnost na društvenim mrežama. Prodaja se također dijelom ugovara na specijaliziranim sajmovima, a kanali prodaje uključuju i specijalizirane posrednike, koji bicikliste dovode u regiju, dok nisu isključeni niti individualni dolasci.

Vidljivo je iz strukture da sustav poznaje tri razine: upravljačko tijelo, rukovoditeljska razina i razina implementacije, što se smatra izuzetno pozitivnim i u skladu s napuštanjem vertikalnih struktura opterećenih razinama u komunikaciji i odlučivanju. Valja iznijeti opasku da iako destinacijska razina prepoznaje potrebu odmaka od tradicionalne hijerarhije u strukturi, na razini hotelskoga poduzeća organizacijska struktura je i dalje funkcijska. To se ne smatra negativnim ukoliko se procesna ili projektna organizacija sustavno na istu strukturu nadograđuju, no to se smatra upitnim na temelju promatranja.

#### *8.3.2.2. Model sustava destinacije biciklističkoga turizma: generalizacija*

Primjer postojeće prakse poslužio je kao osnova formiranja strukture sustava ponude destinacije biciklističkoga turističkoga proizvoda. Uz učinjene modifikacije proizišle iz tijeka istraživanja, predlaže se opći procesni okvir destinacije biciklističkoga turizma (slika 83). Dvije se strukture razlikuju, ili se mogu razlikovati, oblikom destinacijskog menadžmenta. Također, za svaku je destinaciju specifičan određeni portfelj proizvoda, zbog čega kriteriji segmentacije tržišta, koji ovise o koncepciji razvoja i komparativnim prednostima destinacije, nisu istaknuti. Ipak, ponudu destinacije za biciklističke turiste, koja je centralna, moguće je grupirati u različite skupine.



**Slika 83. Sustav destinacijskog proizvoda za biciklističkoga turista: prijedlog opće strukture modela primjenjivog u Republici Hrvatskoj (izradila autorica)**

Oblika destinacijskog menadžmenta prikazan je kao DMC, no može biti i neki drugi od ranije istaknutih. Predloženi model pokazuje da je ponudu destinacije moguće više ili manje detaljno segmentirati, čineći je time više ili manje kompleksnom za upravljanje. Projektna organizacija destinacijskog menadžmenta može se usmjeriti na jedan ili na nekoliko turističkih proizvoda, te svako od ciljnih tržišta segmentirati prema postavljenim ciljevima i ponudi destinacije. Model ukazuje na vezu prometne i turističke infrastrukture u proizvodu biciklističkoga turizma.

Ponuda sadržaja za bavljenje aktivnošću podrazumijeva i objedinjuje prometnu i turističku funkciju infrastrukture. Ugostiteljski podsustav destinacije je primarno usmjeren na pružanje usluga biciklističkim turistima (stupac u sredini), no jednako tako usluge za bicikliste čine i trgovačke usluge, usluge različitih obrta i drugih poslovnih subjekata te neprofitnih organizacija u destinaciji. Informacije i događaji su povezani u jedan segment ponude, budući da distribucija informacija i organizacija događaja u destinaciji imaju prvenstveno promotivni karakter.

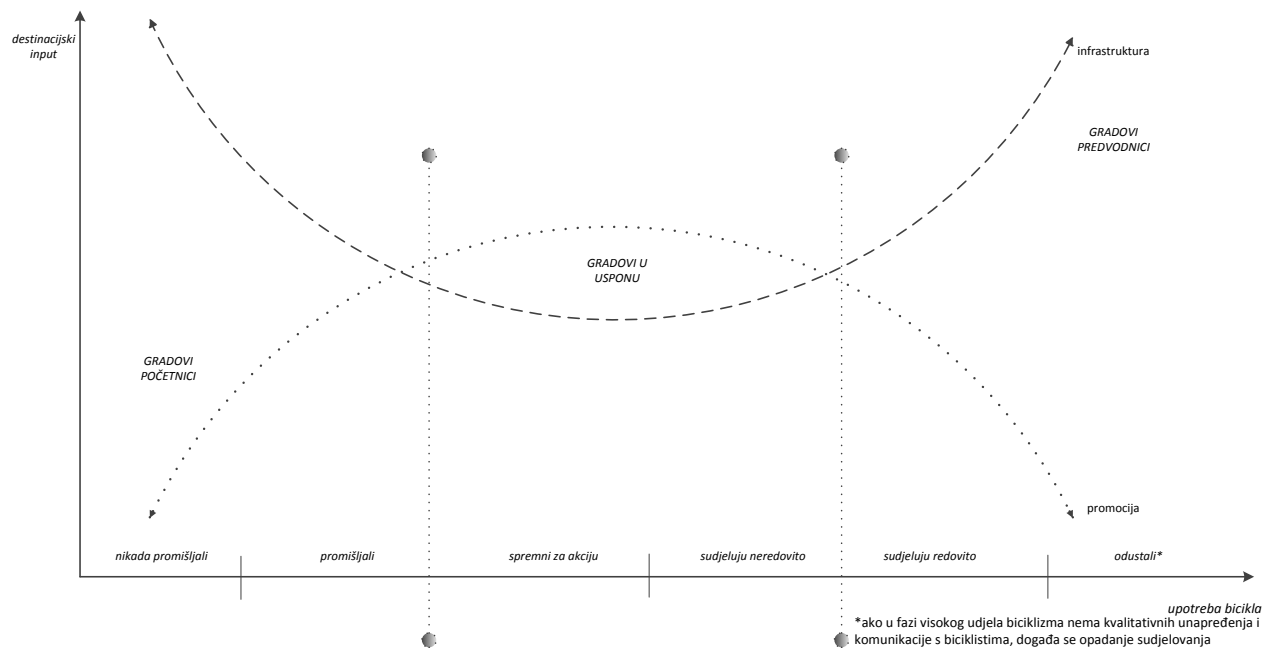
Strukturu ponude destinacije važno je odrediti prema karakteristikama potražnje. Zbog toga, sljedeći predloženi model objedinjuje aspekt faze razvoja destinacijskoga biciklističkog proizvoda i ponašanja biciklističke potražnje (neovisno radi li se o turistima ili lokalnim stanovnicima).

### 8.3.2.3. Faze razvoja destinacije biciklističkoga turizma: prijedlog bihevioralnog modela

Svaka destinacija biciklističkoga turizma neupitno prolazi proces razvoja biciklizma u destinaciji i suočava se s promjenama ponašanja korisnika biciklističke mreže. Faza razvijenosti biciklizma u destinaciji, koja se odražava na razvoj biciklističkoga turizma s

obzirom da se radi o specifičnom omjeru infrastrukturnih i promocijskih akcija destinacijskog menadžmenta, odražava se i na sudjelovanje lokalnog stanovništva u biciklističkom prometu.

Promjena ponašanja biciklista i paralelne promjene stupnja razvoja destinacije pod utjecajem su destinacijskog menadžmenta, koji pitanju razvoja biciklističkoga turizma treba pristupiti primjenom procesnog viđenja oba uvažena aspekta. Razvoj i promjena ponašanja su dugotrajni, dugoročno orijentirani i resursno intenzivni procesi. Sljedećim procesnim okvirom se predlaže objedinjeno gledište stupnja razvoja biciklističke destinacije, izraženog omjerom ulaganja u infrastrukturu i promociju, te promjene ponašanja na destinacijskom području, čime se paralelno doprinosi napredovanju destinacije u sljedeću fazu razvoja – što do sada nije učinjeno.



**Slika 84. Model razvoja destinacije biciklističkoga turizma u kontekstu promjena ponašanja korisnika sustava (proces razvoja i promjene) (izrada autorice)**

Model je razvijen pod utjecajem europskih projekata razvoja biciklizma u gradovima – PRESTO (Dufour 2010) i BYPAD (BYPAD project op.cit.), te znanstvenih radova o ponašanju biciklista (Gatersleben i Appleton 2007; Nkurunziza, Zuidgeest i Van Maarseveen 2012). S obzirom da su karakteristike razvojnih faza biciklističkih gradova (početnici, gradovi u usponu i predvodnici) objašnjene u doktorskom radu, fokus obrazloženja koje slijedi je na ponašanju pojedinca.

Gatersleben i Appleton (op.cit.) istraživanje uzroka individualnog ponašanja temelje na tzv. Prochaskinom modelu, koji promjene ponašanja tretira kao proces, ne kao moment ili događaj. Na temelju pretpostavke da postoje tri distinktivne skupine u odnosu na vožnju biciklom (*redoviti biciklisti*, kojih je izuzetno malo u ukupnoj populaciji, *osobe koje nikad nisu razmišljale o vožnji biciklom*, što je većina u ukupnoj populaciji, te *osobe koje bi se željele uključiti*, ali za to su preduvjet odgovarajuće okolnosti) utvrdile su pet skupina biciklista prema karakterističnim razlikama u ponašanju te definirale strategije utjecaja na te skupine, kako slijedi:

- *Osobe, koje nisu nikada razmišljale o vožnji biciklom*, ali imaju pozitivan stav prema aktivnosti. Na njihovo se ponašanje predlaže utjecati općenitim kampanjama o zdravlju i utjecaju prometa na okoliš, te poboljšanjem imidža biciklizma, budući se osobe u ovoj skupini ne vide kao biciklisti – to je aktivnost kojom se bavi netko drugi.



- *Osobe, koje su razmišljale o aktivnosti*, ali se nikada nisu odvažile, i već su svjesne koristi iste, stoga pristup njima zahtjeva uklanjanje barijera nad kojima nemaju kontrolu. Za motivaciju ove skupine potrebne su specifične mjere (poboljšanja infrastrukture, potpora kupnji bicikla, promotivni događaji).
- *Osobe spremne početi*, na koje utječu osobna ograničenja kao poslovne i obiteljske obveze. I za ovu je skupinu potrebno ukloniti barijere realizaciji aktivnosti, specifičnim planovima, koji omogućavaju usklađivanje novog obrasca kretanja s obvezama (npr. fleksibilno radno vrijeme).
- *Osobe, koje neredovito putuju biciklom* na posao i imaju pozitivan stav prema aktivnosti moguće je potaknuti na češću aktivnost pozitivnim povratnim informacijama o doprinosu takvog ponašanja zdravlju, okolišu, fizičkoj kondiciji ili uštedama, te društvenim okruženjem. Za ovu je skupinu važna fleksibilnost kretanja i izbjegavanje prometnih zastoja, što se odražava na odabir direktnijih ruta.
- *Osobe, koje redovito putuju biciklom* potrebno je zadržati sličnim strategijama društvene potpore aktivnosti, pozitivnih povratnih informacija i stalnim poticajima (ibid., 304; 309-311).

Iz navedenog slijedi kako je potrebno je znati tip osobe (prema ponašanju/fazi ponašanja) na koju se nastoji djelovati kako bi se primjenile odgovarajuće strategije, prilagođene željenom rezultatu u procesu promjene ponašanja<sup>382</sup>. Navedenih je pet skupina moguće grupirati u dvije veće – *biciklisti* i *oni, koji to nisu*. Na tragu tog istraživanja su i Nkurunziza, Zuidgeest i Van Maarseveen (op.cit.), koji identificiraju i šestu skupinu, *osoba koje odustale od biciklizma*, dok prvu fazu imenuju drugačije, ali se radi o skupini istih karakteristika. Autori također razmatraju razlike u strategijama promocije i implikacijama koje razlike među skupinama (tržišnim segmentima) imaju za biciklističku politiku. Identificiraju motivacijske faktore za svaki od segmenata, kako bi se proces odvijao iz faze u fazu ili aktivnost zadržala na određenoj razini<sup>383</sup>.

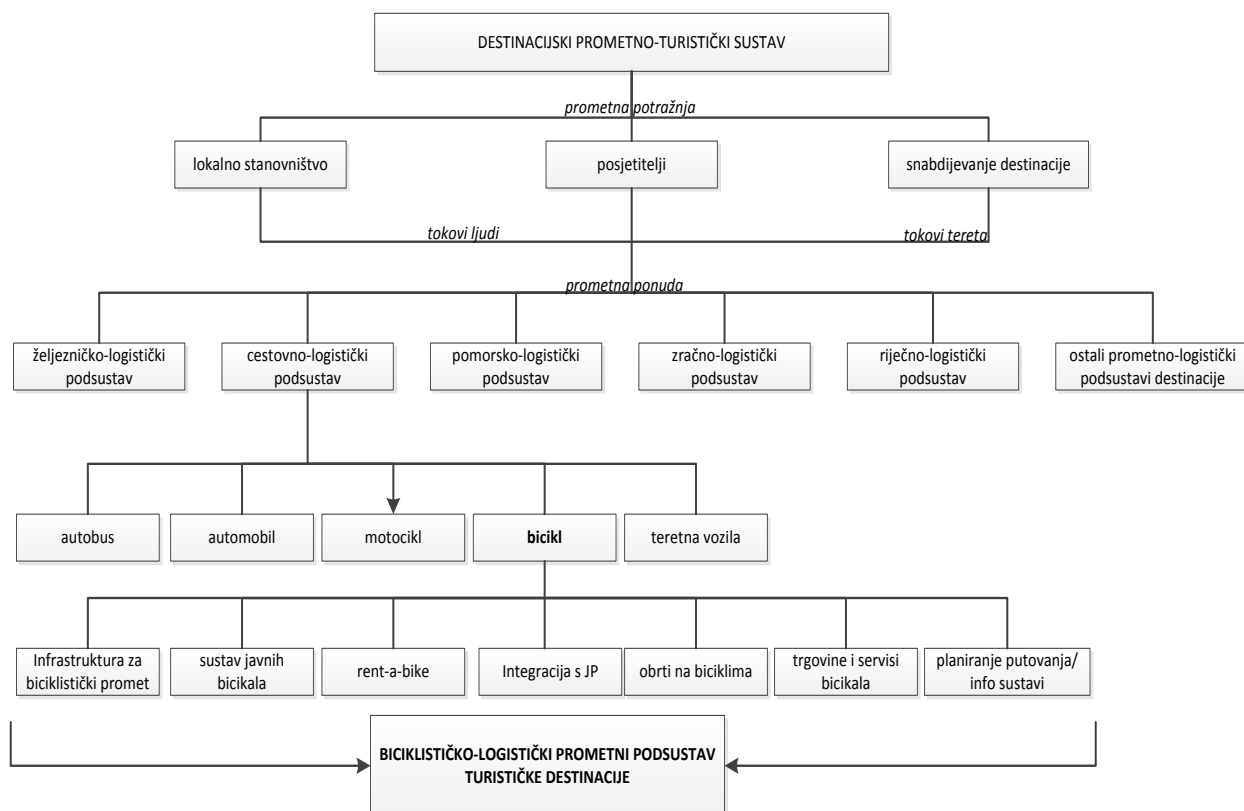
Dugoročna promjena zahtjeva općenite promotivne kampanje i poboljšanja infrastrukture i sadržaja, dok se kratkoročne promjene ostvaruju jednostavnijim mjerama potpore i povratnih informacija. Evidentan je udio prometnoga ponašanja u turističkom ponašanju pojedinca, stoga se sukladno teorijskom modelu sustava destinacije, prijedlozi modela ponude za bicikliste nastavlja prijedlogom za prometni podsustav.

#### 8.3.2.4. Model biciklističko-turističkoga prometnog sustava destinacije

Nastavno na istaknuti odnos infrastrukture i promocije biciklizma te utjecaja, koji je na ponašanje prometne potražnje u destinaciji moguće ostvariti bez obzira radi li se o potražnji lokalnog stanovništva ili potražnji posjetitelja u bilo kojem od javnih oblika, uvažavanje teze da biciklistički turizam neizostavno uključuje biciklistički promet, nameće potrebu određivanja strukture, funkcija i ponašanja prometno-turističkoga sustava destinacije. Istraživanje autorice omogućava prijedlog sustava (slika 85), uz isticanje biciklističkoga podsustava. Iako postoje mnoge poveznice između upravljanja prometom u gradu i upravljanja prometom u turističkoj destinaciji, postoje i temeljite razlike, koje proizlaze iz diversifikacije u karakteru potražnje, odnosno razlika u potrebi za prometom.

<sup>382</sup> Ostvarenjem rezultata strategija primijenjenih u jednoj fazi osoba napreduje u sljedeću. Dolazak u fazu redovitog bavljenja aktivnošću nije konstanta, ukoliko se odgovarajućim strategijama ne podržava.

<sup>383</sup> Prvoj skupini treba pristupiti stvaranjem biciklističkih staza, prometnom edukacijom i treningom vještina, drugoj primarno specifičnim oblicima infrastrukture, a trećoj dostupnošću bicikala i osiguranjem prometne sigurnosti. Četvrtj skupini bitni su smanjenje cijena bicikala i provođenje pravila cestovne sigurnosti, dok je za petu osim niže cijene bicikla pretpostavka i edukacija vozača motornih vozila u pogledu promjene stavova prema biciklistima, a posljednjoj skupini bitna je prilagođena infrastruktura i sigurnost na cestama (ibid., 82).



**Slika 85. Sustav prometno-turističke ponude destinacije s naglaskom na biciklistički podsustav (izrada autorice)**

Prometnu potražnju u destinaciji određuje spektar potreba za prijevozom ljudi i dobara, odnosno prijenosom energije i informacija. Potražnja lokalnog stanovništva je sistematska i lakše predvidiva u odnosu na nesistematsku potražnju posjetitelja. Iako je fokus turizma na čovjeku, uz tokove ljudi u destinaciji nužni su tokovi dobara i materijala, odnosno tokova tereta kojima se destinacija snabdijeva kako bi prikupila inpute, koji transformirani ili nepromijenjeni čine dio destinacijskog turističkoga proizvoda. S logističkoga stajališta, dva osnovna tipa logističkih tokova (ljudi i tereta) su dva primarna aspekta funkcioniranja turističke destinacije, a oba su praćena tokovima informacija, financija, znanja, otpada, energije, vode i drugim logističkim tokovima u sustavu destinacije.

Ponuda prometnoga sustava destinacije počiva na osnovnim *elementima* sustava – sredstvu prometa, infrastrukturi i prometnoj usluzi. *Funkcija* prikazanog sustava u sustavu destinacijske ponude je koordinirana realizacija destinacijskog turističko-prometnoga sustava i njegova outputa, što se ostvaruje slijedećim *procesima*: sinergijom regulatornog okvira turizma i prometa u širem okruženju od destinacijskog, sintezom turističko–prometne ponude destinacije, specificiranjem nositelja prometnih podsustava i alociranjem odgovornosti za kvalitetu prometne usluge, promocijom prometno-turističke mreže i standardiziranjem kvalitete usluge za sve tokove, odnosno sve skupine korisnika, koji čine potražnju prometnoga sustava destinacije. Uz navedene procese, a koji su ujedno i zadaci prometnoga sustava, isti obilježavaju i upravljanje prometno-turističkom ponudom, održavanje i modifikacije, te praćenje kvalitete usluga, nadzor sustava i prikupljanje informacija za daljnji razvoj, na temelju čega se performanse sustava kontinuirano unapređuju.

Zadovoljstvo korisnika prometno-turističkoga sustava proizlazi iz svih aktivnosti koje pojedini zadatak sustava obuhvaća, aktivnosti koje su dio procesa stvaranja zadovoljstva predvidivog i nepredvidivog segmenta prometne potražnje, tokovi kojih se susreću u turističkoj destinaciji, oscilirajući u odnosu na vremensku determinantu.

Stvaranje regulatornih preduvjeta turističko-prometnoga sustava počiva na integraciji strategija i politika turizma i prometa, sintezi postojećih baza podataka o tokovima, ocjeni stanja prometno-turističke infrastrukture i postavljanju ciljeva sinteze ponude dvaju razmatranih polova.

Sinteza prometa i turizma u jedinstveni podsustav destinacije se realizira aktivnostima, kako slijedi: integracija planiranja razvoja utjecajnih podsustava, specificiranje mreže i usluga turističko-prometnoga sustava, integracija pružatelja usluga prometa i turizma, prometno planiranje u funkciji koherentnog sustava destinacije kratkih udaljenosti (povezanost turističkih sadržaja i atrakcija), promocija sustavnih karakteristika i koristi svim potencijalnim korisnicima (lokalnoj zajednici i posjetiteljima) te komunikacija s potražnjom.

Kvaliteta prometne usluge proizlazi iz regulatornih determinanti i sinteze ponude, a osigurava se odgovarajućim udjelom pojedinih prometnih oblika u ponudi destinacije te standardiziranom i nadziranom komunikacijom prometnoga sredstva, prometne infrastrukture i prometne potražnje, vrednovanjem definiranih indikatora uspješnosti sustava, te sustavnim unapređivanjem.

Prometne potrebe turističke destinacije moguće je zadovoljiti odgovarajućim spletom prometnih modaliteta, što podrazumijeva podsustave različitih prometnih grana, ovisno o specifičnostima destinacije. S aspekta organizacijskog karaktera, ponuda pojedine prometne grane može biti javnog (linijskog) karaktera, za posebne potrebe i za vlastite potrebe. Cestovni promet je daleko najzastupljenija prometna grana u dolasku turista u Hrvatsku i kretanju destinacijom, pri čemu dominiraju osobni automobili. Osim sredstava pokretanih elektromotorom, alternativnu ponudu i ravnopravni dio destinacijskog prometno-turističkoga sustava čini (u modelu) biciklistički promet.

Funkcije, koje prometno-turistički sustav ostvaruje dostupnošću biciklističkoga podsustava su: upravljanje prometnom potražnjom, upravljanje tokovima ljudi i dobara, promjena ponašanja lokalnog stanovništva, utjecaj na odluke turista o načinu putovanja, promocija destinacije kao zdrave i ekološki osviještene, restrikcije automobilskog prometa, smanjenje prometnih gužvi i negativnih nuspojava, kvaliteta života lokalne zajednice, privlačenje novih i drugačijih segmenata turističke potražnje, modifikacije destinacijskog turističkoga proizvoda, i druge.

Doprinos biciklističkoga podsustava sustavu destinacije ne očrtava se samo kroz funkcije podsustava, već isti integrira različite elemente, samostalno ili u kombinaciji (te potencijalno u kombinaciji s elementima ostalih podsustava ili sustava više razine) kako je prikazano grafički: infrastruktura podsustava, sustav javnih bicikala otvoren za posjetitelje, usluga integrirana s javnim prijevoznim poduzećima u destinaciji, obrti koji posluju na biciklima, trgovine i servisi bicikala, klasični sustavi iznajmljivanja bicikala, punktovi za samostalno održavanje i brze popravke, te informacijski punktovi i online alati i aplikacije za planiranje putovanja.

Infrastrukturu čine objekti za kretanje, održavanje i parkiranje bicikala i oni su dostupni svim oblicima potražnje prometno-turističkoga sustava. Sustav javnih bicikala primarno je orijentiran na posjetitelje budući da je u većini destinacija Hrvatske potražnja lokalnog stanovništva nedostatna kako bi se stvorio zatvoreni sustav kao u nekim velikim europskim metropolama. Funkcioniranje sustava javnih bicikala prema konceptu *Bike&Ride* čini ga instrumentom promjene prometnoga ponašanja lokalnog stanovništva i turista, a paralelno ostvaruje informativnu, promotivnu ulogu, iako je rijetko samoodrživ i zahtijeva javno financiranje. Prisutnost sustava javnih bicikala ne isključuje klasično iznajmljivanje bicikala, uslugu koja je često vezana uz pružanje drugih usluga u turizmu ili uz prodavaonice i servise bicikala. Osim statičkog karaktera, usluge potonjih mogu se pružati na biciklu, što je trend koji Europa posljednjih dvije godine prepoznaje. Osim servisnih usluga, bicikli podržavaju prijevoz tereta (dostavu) i pošiljaka (kurirska služba) te time umanjuju potrebu za

opterećenjem destinacije teretnim prometnim tokovima. Na biciklima se mogu pružati i jednostavne ugostiteljske i druge turističke usluge (prodaja sladoleda, pića, suvenira i sl.).

U većini Hrvatskih destinacija je multimodalnost prometnoga sustava ograničena, stoga ne čudi nedostatak integracije bicikla i sredstava javnog prijevoza u destinaciji, iako je pojava nešto češća u kretanju ka ili od destinacije. Planiranje putovanja danas sve više uključuje online alate, koji omogućavaju brzo pronalaženje i prebacivanje podataka na korisnički uređaj, ili rezervaciju pojedinih usluga bez potrebe za ljudskim kontaktom, što je najočitije prije dolaska turista u destinaciju. Ipak, informacijski punktovi sa ili bez zaposlenih upotpunjuju ponudu na licu mjesta za korisnike biciklističkoga prometno-logističkoga podsustava turističke destinacije.

Odrednice prikazanog sustava prometno-turističke osnove destinacije, uz naglašavanje segmenta ponude za bicikliste, moguće je prikazati sumarno (tablica 45).

**Tablica 45. Determinante predloženog prometno-turističkoga sustava destinacije za biciklističke turiste**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>tokovi</b>                     | sve vrste logističkih tokova   |
| <b>oblici ponude (vlasništvo)</b> | javno, privatno, kombinacija   |
| <b>svrha</b>                      | slobodno vrijeme-rekreativna, funkcionalna, sportska, turistička   |
| <b>obilježja podsustava</b>       | atraktivnost, dostupnost, kohezija, uгода, sigurnost   |
| <b>funkcije sustava</b>           | koordinirana realizacija destinacijskog turističko-prometnoga sustava i prometne usluge:<br>upravljanje prometnom potražnjom, upravljanje tokovima ljudi i dobara, promjena ponašanja lokalnog stanovništva, utjecaj na odluke turista o načinu putovanja, promocija destinacije kao zdrave i ekološki osviještene, restrikcije automobilskeg prometa, smanjenje prometnih gužvi i negativnih nuspojava, bolja kvaliteta života lokalne zajednice, privlačenje novih i drugačijih segmenata turističke potražnje, modifikacije destinacijskog turističkoga proizvoda |
| <b>procesi sustava</b>            | sinergija regulatornog okvira turizma i prometa u širem okruženju destinacije, sinteza turističko-prometne ponude destinacije, specifikacija nositelja prometnih podsustava i alociranje odgovornosti za kvalitetu prometne usluge, promocija prometno-turističke mreže i standardizacija kvalitete usluge   |
| <b>aktivnosti sustava</b>         | integracija planiranja razvoja utjecajnih podsustava, specifikiranje mreže i usluga turističko-prometnoga sustava, integracija pružatelja usluga prometa i turizma, prometno planiranje u funkciji koherentnog sustava destinacije kratkih udaljenosti, promocija sustavnih karakteristika i koristi svim potencijalnim korisnicima, komunikacija s potražnjom   |
| <b>potražnja</b>                  | lokalno stanovništvo (različite namjene), posjetitelji, opskrba destinacije  |

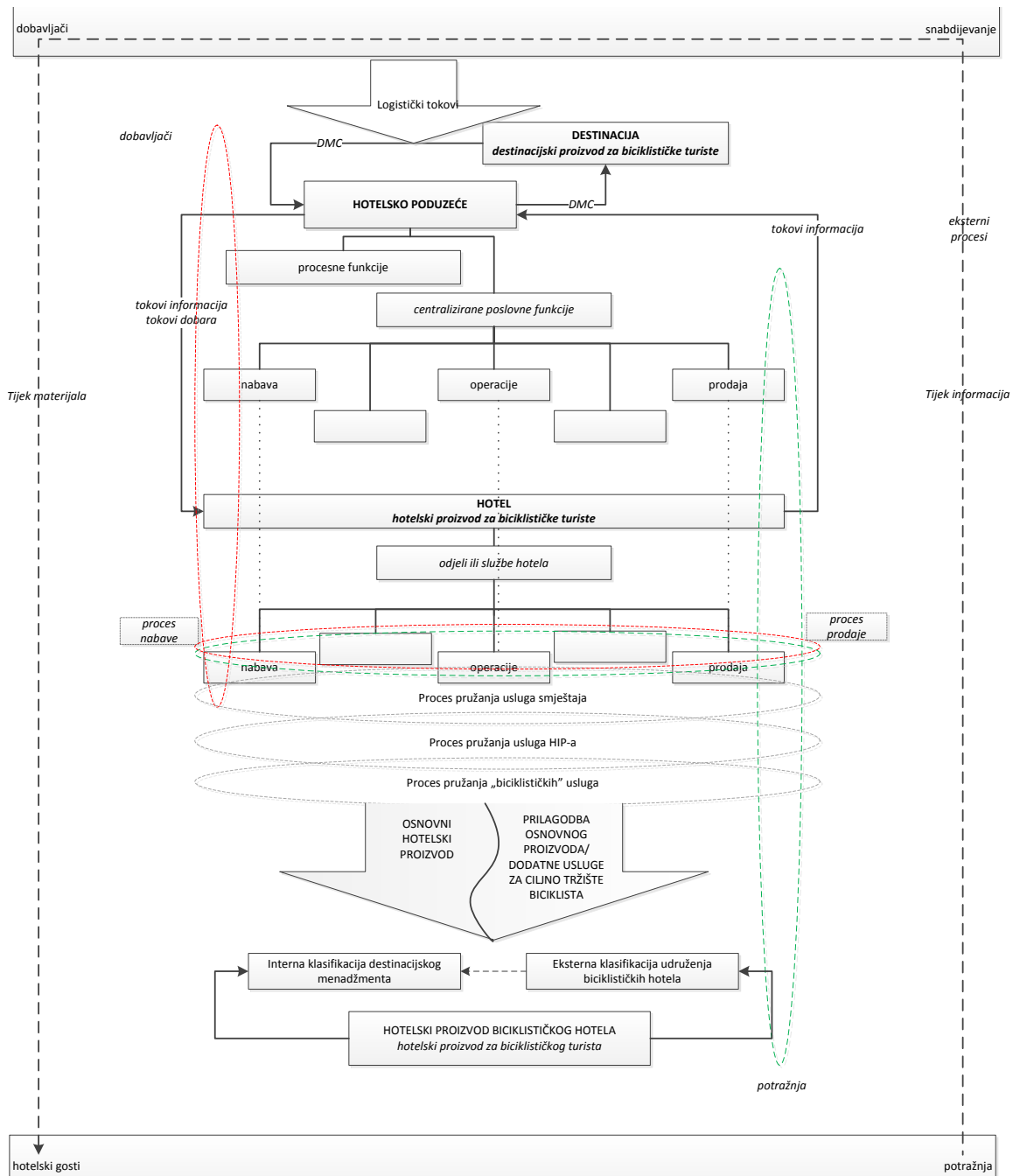
Po bližem određivanju prometno-turističkoga podsustava destinacije biciklističkoga turizma, drugi segment, koji se doktorskim radom ističe iz perspektive osiguranja nužnih pretpostavki ponude destinacije za biciklističke turiste, je sustav ponude biciklističkih hotela, koji je prikazan i definiran u odnosu na teorijski kontekst, a u nastavku su povezane teorijske spoznaje i praktična dostignuća utemeljena u primjeni definiranih znanstvenih metoda.

### 8.3.2.5. Model logističkoga sustava biciklističkoga hotela

Model logističkoga sustava hotela moguće je prikazati posebno za hotel koji posluje u okviru šireg sustava, odnosno dio je hotelskoga poduzeća, jednako kao i za hotel, koji posluje samostalno. U nastavku se elaboriraju obje opcije, s obzirom na razlike u strukturi, funkcijama i procesima.

#### 8.3.2.5.1. Model logističkoga sustava biciklističkoga hotela u sastavu hotelskoga poduzeća

Istraživanje autorice je omogućilo da se model hotelskoga logističkoga podsustava destinacije u ponudi za biciklističke turiste prikaže kao što je učinjeno slikom 86.



**Slika 86. Model sustava biciklističkoga hotela: proizvod hotela u sastavu hotelskoga poduzeća** (izrada autorice)

Evidentno predloženi model stvaranja usluga za bicikliste kao hotelske goste počiva na procesnoj organizaciji nadograđenoj na funkcijsku strukturu. Ovaj procesni okvir proizlazi iz teorije koncepta opskrbnog lanca, logističkoga procesa u organizaciji i veze logistike i procesne organizacije. Model predložen prethodnim poglavljem (slika 79) unaprijeđen je prema zapažanjima (metoda promatranja) prilikom terenskog istraživanja, te prema podacima dobivenim intervjuiranjem od menadžmenta destinacije, hotelskoga poduzeća i biciklističkoga hotela metodom ispitivanja. Kriteriji formiranja modela, odnosno identificiranja komponenti istog i odnosa među istima (kriteriji definiranja strukture i ponašanja sustava) proizlaze dakle iz istraživanja.

Procesna se organizacija na razini hotela ne kosi s projektnim pristupom destinacijskog menadžmenta, budući karakter obaju oblika omogućava primjenu koncepta opskrbnog lanca. Projektni menadžment u istraženom okruženju ima karakter dugoročnosti, čime formirano

tijelo destinacijskog menadžmenta predstavlja svojevrsnu konstantu u odnosima, odražavajući se na kvalitetu procesa između destinacijskog menadžmenta i hotelskoga poduzeća, odnosno hotela. Predloženi model uvažava postojanje dvaju komplementarnih procesa u ponudi proizvoda za neki od oblika turizma posebnih interesa<sup>384</sup>. Model prikazuje procesnu organizaciju formiranu na postojećoj organizacijskoj strukturi zbog fleksibilnosti, efikasnosti i brzine odgovora na zahtjeve potražnje. Tvoreći osnovni/tradicionalni proizvod hotela, procesna organizacijska struktura je lako prilagodljiva paralelnom stvaranju dimenzije ponude za bicikliste, utemeljene u postojećoj ponudi uz modifikacije usluga ili je čitava struktura u funkciji stvaranja proizvoda za segment potražnje posebnog interesa.

Stvoreni procesni okvir odražava osnove koncepta opskrbnog lanca, koji se u organizaciji najviše očituje kroz logistiku u formi dijela procesa opskrbnog lanca koji planira, implementira i upravlja (procesne funkcije su zapravo funkcije logističkoga menadžmenta), te prati i evaluira promjene, koje proizlaze iz odnosa prvo interne ponude i potražnje, što se odražava na ravnotežu ponude i potražnje u odnosima s eksternim okruženjem kroz tokove ulazne i izlazne logistike. Integracija upravljanja ponudom i potražnjom unutar organizacije, ali istovremeno i među organizacijama zahtjeva povezivanje poslovnih funkcija i procesa, što se modelom predlaže<sup>385</sup>. Prvenstveno funkcije nabave i prodaje predstavljaju sponu u eksternoj integraciji procesa stvaranja hotelskoga proizvoda, omogućavajući realizaciju aktivnosti ulazne, odnosno izlazne logistike.

Procesi u hotelu mogu biti vertikalni i horizontalni (prikazano u modelu), a tradicionalnoj funkcijskoj organizacijskoj strukturi daju fleksibilnost i povećavaju brzinu odgovora na dinamiku tržišta. U prikazanoj strukturi procesi nabave i prodaje su i eksterni i interni, te se realiziraju i vertikalno (s obzirom da je hotel u sastavu hotelskoga poduzeća na razini kojeg su poslovne funkcije centralizirane) i horizontalno (unutar poslovnog subjekta), dok se ostali ključni procesi (proces stvaranja ugostiteljskih usluga) smatraju prvenstveno internim procesima. Nabava je strateški važna determinanta upravljanja opskrbnim lancem<sup>386</sup>, omogućava inicijalizaciju cjeline procesa stvaranja hotelskoga proizvoda i kao takva utječe na sukcesivne i paralelne procese u organizaciji.

Proces nabave označen je crvenom bojom te u jednom kontekstu predstavlja eksterni proces hotela s okruženjem – uključuje odnos s dobavljačima, ali posredstvom hotelskoga poduzeća na razini kojeg je nabava centralizirana, dok je s druge strane riječ o internom procesu u kojem svaka od organizacijskih jedinica treba biti snabdjevena iz skladišta nabave, za što se brine nabavni odjel ili služba. Potonji je proces horizontalno prikazan, ukoliko se realizira unutar objekta, no komunikacija tokovima nabave između viših i nižih razina strukture ukazuje na duži interni opskrbni lanac, proces koji ima izraženu vertikalnu dimenziju.

Jednako kao nabava, proces prodaje svoj eksterni karakter duguje centralizaciji funkcije na razini hotelskoga poduzeća, no za razliku od nabave koja se bavi inputima do ulaska u proces transformacije, prodaja se nastavlja na proces stvaranja ugostiteljske usluge pa sve do tržišta potražnje. Iako, prodaja se prikazuje i kao interni proces, budući se distribucija dobara događa i unutar organizacije (npr. iz odjela u odjel), a marketinške su aktivnosti turističkoga poslovnog subjekta inkorporirane u sve faze stvaranja hotelskoga proizvoda. Prodaja je prikazana zelenom bojom, a ovisno o realizaciji među odjelima (horizontalno) ili između službe prodaje i centralne prodaje (vertikalno) u strukturi opskrbnog lanca, proces mijenja svoju širinu, odnosno dužinu.

---

<sup>384</sup> Kriterij čini razlikovanje Mrnjavac, Pavia i Kovačić (op.cit.), istaknuto u teoretskom dijelu razmatranja.

<sup>385</sup> Koncept opskrbnog lanca je ranije definiran kao integracija ključnih poslovnih procesa (Ho, i dr. 2002; Font, i dr. 2008; Mrnjavac 2010; Christopher 2011) od krajnjeg korisnika do dobavljača – procesa koji osiguravaju nabavu proizvoda, usluga i informacija i kojima dodaju vrijednost.

<sup>386</sup> Stratešku ulogu upravljanja nabavom u hotelijerstvu determinirali su Fantazy, Kumar i Kumar (op.cit.).

Iako sustav hotela podrazumijeva logistički menadžment u organizaciji i koordinaciji ulaznih i izlaznih logističkih tokova svih vrsta, komunikacija hotela sa sustavom više razine (hotelskim poduzećem) se bazira primarno na tokovima informacija, dok su tokovi u suprotnom smjeru i tokovi informacija, ali i tokovi dobara. Navedeno je u skladu s teorijskim modelom logističkoga procesa koji se odvija u hotelu (slika 95).

Prikazani procesni okvir ostvaruje svoju svrhu kroz sustavno poimanje horizontalne i vertikalne, odnosno interne i eksterne integracije procesa (upravljanje opskrbnim lancima u intra-organizacijskoj mreži), uz uvjet da je logistički menadžment dio koncepcije upravljanja razvojem biciklističkoga proizvoda hotela, na temelju čega su logistički tokovi optimizirani.

Prednost prikazanog modela biciklističkoga hotela je u mogućnosti implementacije na postojeću organizacijsku strukturu i upotrebu postojeće resursne osnove uz manje preinake i uvažavanje zahtjeva biciklističkih turista (primarno osnovnih). Inicijalna preorijentacija na bicikliste kao tržišni segment u hotelima je ostvariva uz minimalna ulaganja, korištenjem postojećih informacija i znanja od primjera u praksi i/li udruživanjem u udruženja biciklističkih hotela, što implicira razvijeni sustav kriterija za vrednovanje hotelske ponude prema kvaliteti i rasponu usluga.

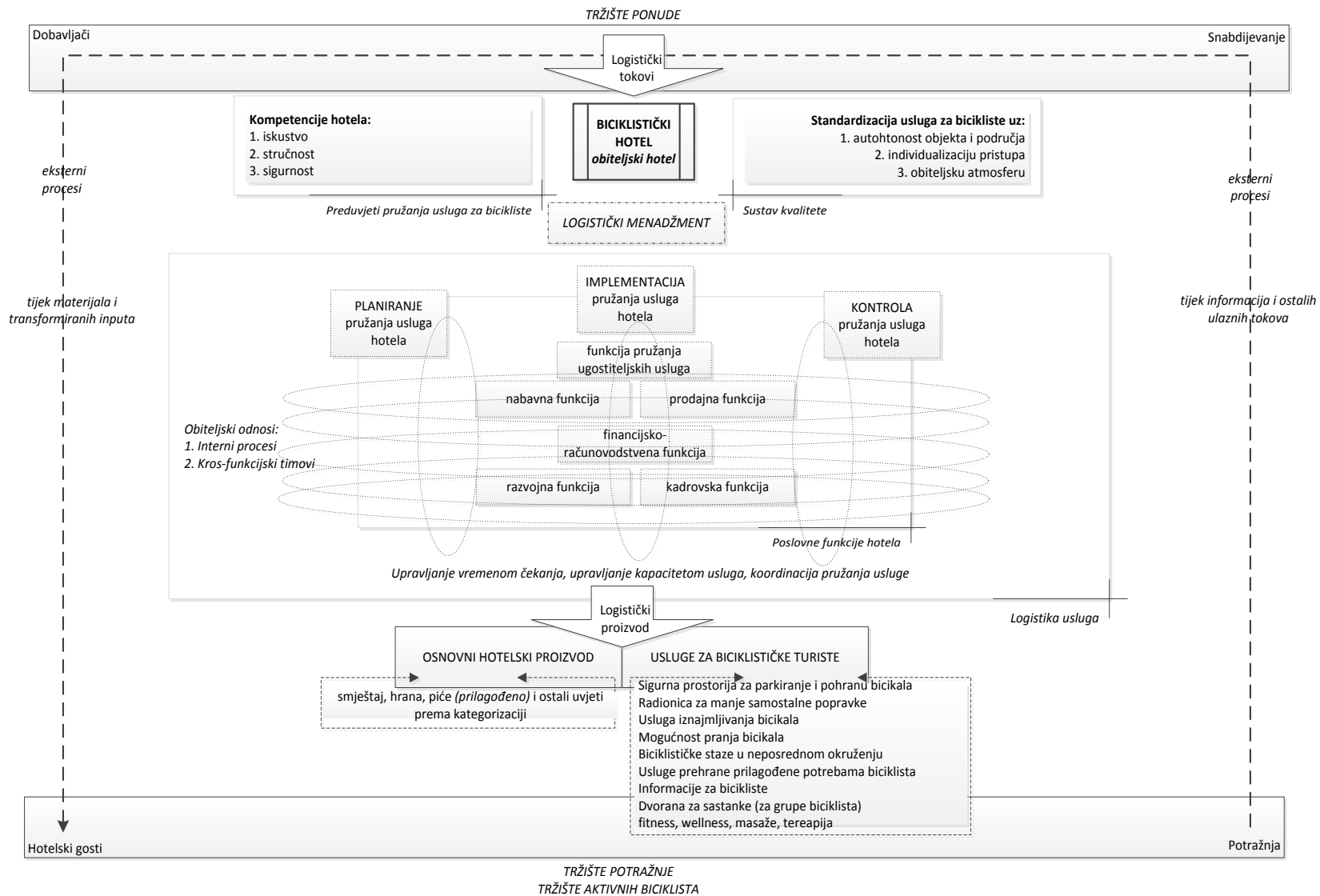
Biciklističkim se može smatrati svaki kategorizirani hotelski objekt, koji svojim proizvodom uspijeva privući i zadovoljiti biciklističkoga turista, bez obzira na članstvo u formalnom udruženju hotela orijentiranih na bicikliste kao ciljno tržište. Razlike u percepciji potražnje određuju hoće li interno zasnovana klasifikacija biti jednako vrednovana kao standardizirana i certificirana ponuda hotela nekog udruženja. Iz udruživanja proizlaze obveze hotela da održava i unapređuje ponudu u skladu s kriterijima udruženja, no jednako tako i koristi zajedničkog nastupa na tržištu. Te se dvije vrste biciklističkih hotela ne moraju razlikovati ni strukturom ni ponašanjem sustava (procesima) u stvaranju usluga.

Potencijalne koristi segmentiranog pristupa biciklističkom tržištu je također moguće generirati poslovanjem manjih, obiteljskih hotela, koji se smatraju primjerenijim biciklističkom segmentu tržišta potražnje hotelskih proizvoda.

#### 8.3.2.5.2. Model logističkoga sustava biciklističkoga hotela: mali (obiteljski) hoteli

Iskustvo autorice i opseg poduzeta istraživanja omogućavaju sumiranje spoznaja u model hotela (slika 87), koji odgovara malim i srednjim, odnosno obiteljskim hotelima, a koji se smatra primjerenijim u kontekstu fleksibilnosti opskrbnog lanca, identifikacije svakog pojedinog gosta i njegovih želja, te uske segmentacije prema određenom segmentu biciklističkoga turističkoga tržišta.

U predloženom modelu hotela, koji stvaraju proizvod primarno orijentiran na biciklističke turiste, preferiraju se mali i srednji objekti (prema kapacitetu), po mogućnosti u obiteljskom vlasništvu. Radi se o objektima, koji ponudu specijaliziranu prema zahtjevima ciljnog segmenta biciklista dodatno obogaćuju autohtonim obilježjima prostora, ljudi i tradicije destinacijskog područja, stavljajući tako naglasak na jedinstveno iskustvo, koje biciklistički turist ne može ponoviti nigdje drugdje. Upravo je destinacijsko područje specifična determinanta i preduvjet uspjeha u segmentaciji tržišta. Navedeno se očituje korištenjem regionalno i lokalno obilježenih ulaznih čimbenika (logističkih inputa), koji se gostu plasiraju u formi sirovih namirnica ili jela. Ulazni čimbenici procesa stvaranja usluga su i lokalna radna snaga, uređenje interijera, odnosi s pružateljima usluga hotelskim gostima i mnogi drugi izravno generirani u području, a koji određuju karakter finalnog hotelskoga (logističkoga) proizvoda.



**Slika 87. Model sustava biciklističkoga hotela: proizvod malog/obiteljskog hotela (izrada autorice)**



Manji su objekti fleksibilniji od velikih sustava, što zbog bliskije povezanosti s dobavljačima, što zbog manjeg kapaciteta zbog čega se svakom gostu pristupa individualno, a to omogućava hotelu da logistički proces stvaranja ugostiteljskih usluga za svoje goste u velikoj mjeri individualizira i personalizira, stvarajući time opskrbne lance koji odgovaraju na potrebe potražnje (koji su ranije definirani kao BVSC) – lance najveće vrijednosti iz perspektive hotelskoga biciklističkoga gosta.

Orijentacija na obiteljsko privatno vlasništvo hotela preferira se zbog utjelovljenja imidža ponude u osobi vlasnika (u obitelji), što je najčešće slučaj u udruženjima biciklističkih hotela u kojima su vlasnici hotela involvirani u više razina realizacije središnjeg procesa za biciklističkoga gosta, nerijetko s dugogodišnjim iskustvom u vožnji biciklom, i preuzimaju ulogu biciklističkih eksperata i vodiča te vođene ture s vlasnikom još posebno plasiraju na tržište kao dodatnu uslugu.

U velikim sustavima poput onih u biciklističkim hotelima Hrvatske (ali i nekim europskim), osoba vlasnika nije prepoznatljiva, procesi unutar sustava teško se poimaju kao cjelina, a hotelski gost se „izgubi“ u masi različitih gostiju i postane „jedan od“, prisiljen prihvatiti ponudu hotela kakva jest, što se smatra primjerenijim za veće skupine, koje dolaze organizirano i čiji su zahtjevi unaprijed ujednačeni. Smatra se logičnim da potražnju predloženog sustava čine u principu iste skupine biciklista kao i u većim sustavima (prema sudjelovanju u aktivnosti) iako će manjim sustavima gravitirati više individualci i manje skupine biciklista s obzirom na ograničenja kapaciteta i intimni ugođaj koji postižu.

U manjim obiteljskim hotelima nema evidentnog razgraničenja između funkcija/odjela hotela i zaposlenika na radnim mjestima. Što je hotel manji jedna osoba ima više zaduženja, no razlikuju se rukovodeća i upravljačka funkcija, koje su objedinjene u vlasniku, od izvršnih poslovnih funkcija za koje odgovaraju ostali članovi obitelji i drugi zaposleni. Primarni je proces pružanja ugostiteljskih usluga gostima, a ostale su poslovne funkcije u službi iste.

Procesne se funkcije razlikuju obuhvatom od inačice istih u većim hotelskim sustavima, ali ne orijentacijom. Manji hotelski sustavi (poput prikazanog) su manje stupnjevani logistički sustavi, a veze između upravljačke i izvršne razine izravnije i brže. U predloženom modelu su procesne funkcije manje zastupljene kroz planiranje i kontrolu, više u implementaciji određenih rješenja. Manji se sustavi smatraju sustavima prepoznatljivosti (mogućnosti cjelovitog poimanja) procesa od početne do završne točke, čime se planiranje, implementacija i kontrola (ujedno i funkcije logističkoga menadžmenta) provode i bez predumišljaja.

Nabava i prodaja su primarne logističke funkcije, koje u strukturi procesa kojeg čini ukupni zadatak hotela u modelu, ostvaruju vezu centralnog procesa stvaranja ugostiteljskih usluga (proizvodnje) s okruženjem (dobavljačima i korisnicima usluga). Fokus na pružanje usluga omogućava nabavu. Nabava iz okruženja hotela podrazumijeva kraće logističke lance u odnosima s dobavljačima, agilnost u nabavi prema oscilacijama potražnje, dugoročne odnose povjerenja, manju mogućnost prekida i zastoja te veću kontrolu nad kupljenim.

Prodaja je često nedostatno osmišljena, ali ipak, s obzirom da o prodaji ovisi opstanak hotela, odnosno povrat na uložena sredstva i ostvarivanje profita (time i sredstva za život obitelji vlasnika i zaposlenika), obiteljski hoteli pokazuju izrazitu elastičnost na promjene dinamike potražnje, agilnost lanaca distribucije i senzibilnost u komunikaciji s gostima. Zbog istaknutog, financijsko-računovodstvena funkcija ne mora biti posebna organizacijska jedinica no time nije manje važna u odnosima s okruženjem.

Razvojna funkcija je ponekad zapostavljena (jednako kao i planiranje pružanja usluga na razini procesa) no ista je moćno oruđe malih sustava u konkuriranju većima, koji raspoložu čitavim instrumentarijem marketinga, distribucije i prodaje. Ovakvim strukturama, kao predloženoj, u korist idu kretanja na turističkom tržištu i promjene u ponašanju potražnje, pri čemu jedan dio postaje indiferentan na standardnu ponudu masovne orijentacije, odnosno proizvode velikih sustava.

Kadrovska funkcija možda i nije primarno važna, ali je nužna budući da ponuda biciklističkih hotela ovisi o stručnim i iskustvenim kompetencijama zaposlenih, stoga se o istima valja brinuti i osigurati ih. Budući su u hotelima predložene konfiguracije često osim obitelji zaposleni prijatelji ili poznanici, nadzor nad kvalitetom pružanja usluga vezanih uz biciklističke kompetencije, ali o ostale ugostiteljske, ne bi trebao predstavljati problem. Izostanak razina karakterističnih za veće organizacijske strukture dopušta prisnost zaposlenih i povezanost u izvršavanju zadataka bez obzira na radno mjesto, čime nastaje obiteljska atmosfera po kojoj se mali hoteli razlikuju od velikih sustava i po kojoj postaju prepoznatljivi na tržištu.

Kriteriji integralne logistike, koji se očituju upravljanjem kapacitetom, vremenom čekanja i isporukom<sup>387</sup> primijenjeni su u prijedlogu modela, no ta načela u manjim sustavima (poput prikazanog) nisu toliko osviještena, koliko dio poslovnog smisla i kulture ugostitelja, kroz organizaciju i koordinaciju logističkih tokova prema potrebama sustava u odnosu na zahtjeve ciljnog segmenta.

Identificirani procesi su prevladavajuće horizontalni, budući i vlasnik procesa sudjeluje u njihovu izvršenju, a aktivnosti nabave, stvaranja hotelskoga proizvoda i prodaje su čvršće povezane i preklapaju se u momentima primopredaje inputa u transformaciju, odnosno outputa na konzumaciju. Očito je da je fokus na integraciji i optimizaciji procesa.

Primarno se radi o fokusu na biciklističko tržište potražnje, no neizostavan je fokus na tržište snabdijevanja i odnose s dobavljačima, koji determiniraju prirodu procesa pružanja ugostiteljskih usluga biciklističkim hotelskim gostima. Privlačeći potražnju u destinaciju (u lokalnu ekonomiju) i generirajući priljev sredstava te osiguravajući radna mjesta, ali i posao za dobavljače, sustavi predloženih karakteristika doprinose kvaliteti života u zajednici. Njihov je utjecaj moguće multiplicirati usklađenošću destinacijskog turističkoga proizvoda i upravljanja razvojem turizma destinacije s orijentacijom sustava, koji su nositelji ponude, i obrnuto.

U oba modela hotelskoga logističkoga sustava (slika 86 i slika 87) moguće je predložene procesne okvire prikazanih sustavima različite veličine i strukture, odrediti prema logističkim tokovima, funkcijama i procesima, koji određuju ponašanje sustava i proizlaze iz strukture istih (tablica 46).

**Tablica 46. Determinante sustava stvaranja hotelskoga biciklističkoga proizvoda**

| logistički tokovi   | funkcije sustava   | proces  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ulaz: informacije, dobra (sirovine i materijali), usluge, kapital, znanje, energija, voda, povrat</li> <li>• izlaz: transformirani ulazni čimbenici u obliku hotelskoga proizvoda, kapital, otpad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• iskustvo</li> <li>• stručnost</li> <li>• sigurnost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• interni: planiranje, implementacija, kontrola; nabava, stvaranje ugostiteljskih usluga, prodaja</li> <li>• eksterni: nabava, stvaranje ugostiteljskih usluga, prodaja</li> </ul> |

Sve vrste logističkih tokova moguće je identificirati u kolanju sustavom ili između sustava i okruženja. Iste vrste tokova mogu biti predmet ulaza i izlaza iz sustava, odnosno ulazne i izlazne logistike, pri čemu su najčešće modificirani odnosno transformirani u usluge, koje čine hotelski proizvod.

Osnovne funkcije svakog hotela, promatranog kao integriranog sustava sposobnog generirati biciklistički proizvod, formiraju se na bazi triju kompetencija, koje biciklistički hotel neizostavno posjeduje. Funkcije hotela, koje su vezane uz *iskustvo* obuhvaćaju:

- *pružanje savjeta* (prilikom raspitivanja o mogućnostima i rezervacije usluga; prilikom vođenih ili samostalnih izleta s polaskom iz hotela – o opremi, terenu, prilagodbi bicikla; o tehničarima vožnje i drugim aspektima aktivnosti, kada je gost u hotelu),

<sup>387</sup> Identificirani ranije prema Bloomberg, LeMay i Hanna (2006).

- *informiranje gostiju* (o dostupnim programima i aranžmanima prije i tijekom boravka u hotelu; o aktivnostima, karakteristikama i zahtjevima vođenih izleta; o specifičnostima regije, krajolika i područja za vožnju biciklom – iskustva iz prve ruke), koje je jako blisko savjetovanju, i *prikupljanje informacija o gostima* (za potrebe savjetovanja vezano uz period dolaska ili izbor adekvatnog aranžmana; zbog pridruživanja adekvatnoj jakosnoj skupini (prema znanju, iskustvu i tehničkim sposobnostima) prilikom vođenih izleta; za potrebe upućivanja na biciklističke staze zahtjevnosti i dužine adekvatne sposobnostima biciklističkoga gosta),
- *turističku funkciju* (upoznavanje turista s atraktivnostima u okruženju – zaustavljanje na vidikovcima i interesnim točkama radi fotografiranja, praćeno informacijama o lokaciji; izbor odgovarajućih mjesta za zaustavljanje i organizacija okrijepe (lokalni proizvodi i jela, autentični oblici ponude); organizacija transfera prema potrebi; omogućavanje jednog noćenja za tranzitne bicikliste sa svim sadržajima, koje hotelska usluga uključuje),
- *iskustvo u pružanju biciklističkih usluga* (poznavanje područja i iskustvo vožnje svim stazama, kojima se vode gosti hotela; poznavanje specifičnosti zahtjeva pojedine skupine biciklista i razlikovanje pristupa u vođenju sukladno tipu biciklista; usluga vođenja po svakom vremenu, a prema utvrđenom rasporedu – točno u polasku i predviđenom trajanju uz isporuku obećanog iskustva, bez minimalnog, ali s određenim maksimalnim brojem sudionika – obično deset biciklista po vodiču).

Funkcije, koje određuju aktivnosti hotela u pogledu *stručnosti*, neodvojive su od biciklističkih vodiča i/li biciklističkih eksperata, koji:

- su certificirani vodiči,
- su stalno (ili stalno sezonski) zaposleni u hotelu,
- posjeduju sve iskustvene atribute, te znanja, vještine i kompetencije u vožnji biciklom (uvijek minimalno jednu razinu iznad vođenog gosta) i u vođenju turista.

Funkcije stručnosti u modelima dvaju hotela (pomoć pri organizaciji samostalnih vožnji, organizacija vođenih itinerara u skladu s karakteristikama vođenih osoba, pomoć pri popravcima tijekom vožnji, sugeriranje tehničkih poboljšanja bicikla ili tehnike vožnje biciklista, pružanje usluga vezanih uz opuštanje i oporavak nakon aktivnosti, pružanje usluga prilagođene i izbalansirane prehrane, prilagođene usluge praonice za pranje biciklističke odjeće te mnoge druge) realiziraju se kroz sve aktivnosti iskustveno zasnovanih funkcija te aktivnosti funkcija u pružanju sigurnosti, a koje se navode u nastavku.

Stručnost hotela prodaje se gostima integrirano u hotelski proizvod, budući gosti očekuju iskustvo, kupuju percipiranu vrijednost i očekuju pružanje nečeg više od same aktivnosti vožnje biciklom – važne su sve okolnosti oko aktivnosti, a koje se generiraju kroz sve faze od planiranja proizvoda pa do njegove konzumacije. Sa stručnošću povezane funkcije proizlaze iz zahtjeva u pogledu minimalnih usluga (od strane udruženja biciklističkih hotela/menadžmenta destinacije), a unapređuju se iskustvom u poslovanju, primjenom aktivnosti i akcija logističkoga menadžmenta i modifikacijama opskrbnog lanca, odnosa s dobavljačima inputa i stvarnom i latentnom potražnjom hotelskoga proizvoda.

Aktivnosti kojima se hotelskim gostima pruža i jamči osjećaj sigurnosti tijekom boravka u hotelu i vođenih biciklističkih izleta uključuje osobnu sigurnost biciklista, zaštitu zdravlja te zaštitu bicikla od krađe i vandalizma. Percepcija kvalitete hotelskoga proizvoda uvelike ovisi o percepciji sigurnosti, a hotel *funkcije povezane sa sigurnošću* realizira putem slijedećih aktivnosti:

- obuka biciklističkih vodiča (certifikacija) ili korištenje usluga certificiranih vodiča,
- periodičko obnavljanje znanja prve pomoći vodiča i raspolaganje setom prve pomoći,

- pouzdanost vođića (sposoban odgovoriti na sva pitanja, popraviti manje kvarove tijekom vožnje, poštuje planirano, vodi brigu o svakom pojedincu),
- sigurnosna provjera bicikala sudionika vođenih izleta prije polaska ili drugih gostiju na zahtjev,
- neočigledna provjera sposobnosti (potrebnih znanja i iskustva) pojedinog sudionika za vožnju u određenoj jakosnoj skupini biciklista,
- upozoravanje biciklista na očekivane poteškoće i prepreke na određenim dionicama, stazama ili u područjima kojima se planira vožnja biciklom,
- dijeljenje informacija i savjeta proizlazećih iz dobrog poznavanja terena, stvarnog stanja i uvjeta,
- pružanje informacija o vremenu i potencijalnim opasnostima povezanim s vremenom i utjecajem na pojedine dijelove terena za vožnju,
- raspolaganje dijelovima za manje popravke i potrebnim alatom tijekom vožnje i u hotelu,
- stavljanje na raspolaganje čuvanog prostora za pohranu bicikala.

Nabrojene funkcije čini niz aktivnosti, koje logistički menadžment hotela primjenjuje u planiranju, upravljanju i kontroli ključnih procesa određujući njima *ponašanje sustava*. Drugim riječima, upravljanjem procesima hotelski logistički menadžment oblikuje (i modificira) strukturu i usmjerava ju prema zadovoljavanju hotelskoga biciklističkoga gosta vrijednosno percipiranim outputom transformacije, kao krajnjem cilju hotelske organizacije poslovanja. Sve funkcije impliciraju konstantno unapređivanje procesa planiranja, upravljanja i kontrole pružanja usluga hotelskim gostima – dijelova procesa upravljanja opskrbnim lancem u domeni logistike u hotelu.

Vidljivo je iz nabrojanih aktivnosti funkcija iskustva, stručnosti i sigurnosti kako se međusobno isprepliću, zbog čega menadžment mora biti stalno usmjeren na njihovu integraciju, koja je više ili manje uspješna, a odražava se na kvalitetu hotelskoga biciklističkoga proizvoda. Svaki proces biciklističkoga hotela neizostavno uključuje informacijske tokove, zahtjeva sigurnost i implicira stručnost.

Svaki prijedlog promjena i unapređenja ima i svoja ograničenja, jednako kao i prednosti. Posljednja su dva prikazana modela možda naoko jednostavni i općeniti, no za to postoji nekoliko razloga:

1. stvaranje proizvoda za biciklističke turiste potrebno je predložiti procesnim okvirom primjenjivim na različite sustave (model treba biti primjenjiv potrebama svih specifičnih destinacijskih područja i za sve oblike hotela Republike Hrvatske<sup>388</sup>);
2. postojeći hoteli u Hrvatskoj prevladavajuće imaju funkcijsku organizacijsku strukturu, a već je istaknuto kako se procesna organizacija na istu nadograđuje – dakle, potrebno je promijeniti sustav vrijednosti, razmišljanja i točku promatranja stvaranja proizvoda za hotelskoga gosta u odnosu na postojeće stanje, a nije nužno razbijati strukture i tvoriti nove organizacijske oblike;
3. cilj je prikazati sustav stvaranja biciklističkoga hotelskoga proizvoda, ukazati na doseg i opseg pojedinih procesa s logističkoga aspekta i ukazati na međusobne odnose zavisnosti sustava višeg reda i sustava nižeg reda (destinacije i hotela, hotela i pojedinog odjela i dr.) zauzimajući logističko gledište;
4. baziranjem na modelu logističkoga procesa i uvažavanjem aktivnosti logistike usluga kojima se realiziraju logističke funkcije u stvaranju hotelskoga logističkoga proizvoda za biciklističkoga turista modelom se prikazuju mogućnosti optimizacije u jednostavnosti i neprekinutosti procesa, otklanjanju barijera realizaciji istih i stvaranja

<sup>388</sup> Prema prihvaćenoj sugestiji Povjerenstva za obranu dispozicije doktorskog rada danoj prilikom postupka obrane.

profita primjenom inovativnog razmišljanja, odnosno segmentiranog pristupa ciljnom tržištu ili segmentu;

5. model je potrebno prilagoditi specifičnostima destinacijskog područja, komparativnim i konkurentskim prednostima, specifičnostima izabranog ciljnog segmenta i specifičnim okolnostima u kojima hotel kao sustav posluje, odnosno specifičnostima organizacije i zbog toga nije moguće pretjerano strukturirati i ukalupiti isti.

Predloženi procesni okviri obrazloženi su u svom teorijski i praktično zasnovanom obliku, no bez obzira na strukturu primijenjenog modela i logistički sustav destinacije, poglavlje je moguće zaključiti smjernicama za unapređenje postojećeg stanja hrvatske biciklističko-turističke ponude, kako slijedi:

- *na razini destinacije* potrebno je: osigurati javnu potporu, infrastrukturu biciklističkoga prometa učiniti dijelom relevantnih politika (promet, prostorno planiranje, građevinski propisi, i dr.), razviti strateške dokumente biciklističkoga turizma te osigurati provedbu opipljivim i neopipljivim mjerama, odrediti nositelje ponude i definirati njihovu ulogu u razvoju (osigurati diversifikaciju), ustanoviti upravljanje promjenom prometnoga ponašanja (ured mobilnosti), propisati kriterije i uvjete za pružatelje usluga i javno ih objaviti te osigurati certificiranje usluga za bicikliste, učiniti dostupnima informacije o certificiranim ponuđačima različitih usluga za bicikliste, ugostiteljsku ponudu utemeljiti u malim i srednjim (obiteljskim) hotelima, stvoriti klastere i realizirati vezu destinacija – subjekti ponude, formirati jedinstveni sustav biciklističke mreže (označen unificirano i održavan), osigurati stvaranje pratećih uslužnih objekata uz infrastrukturu za kretanje (najmanje toalet i informacije), diversificirati ponudu infrastrukture za različite skupine biciklista (npr. prema zahtjevnosti) u ponudi za ciljni subsegment, uvažiti intermodalnost i multimodalnost u dolasku do destinacije i u kretanju njome, upravljati prometnom potražnjom, prenamijeniti napuštene infrastrukturne objekte u biciklističke sadržaje, tematizirati rute, pratiti broj biciklističkih dolazaka i noćenja cijele godine, kontinuirano pratiti zadovoljstvo biciklista kvalitetom pruženih usluga, kontrolirati kvalitetu subjekata ponude za bicikliste (zadovoljavanje standarda), osigurati sustav educiranja, obuke i kontrole biciklističkih vođača i drugih zaposlenih u turizmu, distribuirati informacije za bicikliste na različite načine, različitim komunikacijskim medijima i tehnologijom, osigurati dostupnost ruta iz destinacije i/li u blizini smještajnih objekata, organizirati promotivne aktivnosti, primarno manifestacije i događaje za bicikliste, omogućiti dostupnost trgovačkih i ugostiteljskih te ostalih sadržaja destinacije biciklom, osigurati potporu lokalnog stanovništva, politike i poslovnog sektora, kako bi sustav bio dugoročno održiv, i drugo.
- *na razini hotelskoga podsustava destinacije* moguće je: razviti strateške dokumente za hotelski proizvod biciklističkoga turizma i osigurati implementaciju, bicikliste učiniti primarnim segmentom potražnje (za razliku od jednih od), stvoriti klastere ponude i realizirati vezu destinacija – subjekti ponude, educirati čitavu kadrovsku strukturu prema specifičnostima potreba i odnosa s biciklistima, razvijati temeljne kompetencije biciklističkih hotela, napustiti strategiju „popunjavanja“ praznog kapaciteta ponudom za bicikliste (smještaj u „lošije“ sobe), omogućiti *check in* uz uvođenje bicikla do prijemnog pulta (mogućnost krađe), omogućiti rani *check in*, kasni *check out*, razviti interne uvjete koje mora zadovoljiti ponuda za bicikliste kao ciljni segment ili preuzeti eksterne/pridružiti se udruženju biciklističkih hotela, pratiti broj dolazaka i noćenja biciklista cijele godine, stalno pratiti zadovoljstvo biciklističkih gostiju kvalitetom pruženih usluga, osigurati *bike eksperte* na raspolaganju gostima čitave godine bez obzira jesu li zaposlenici ili su usluge eksternalizirane, koristiti certificirane vođače i usluge biciklističkih klubova u području, distribuirati informacije za bicikliste na

različite načine, različitim komunikacijskim medijima i tehnologijom, osigurati dostupnost ruta u blizini smještajnih objekata, između ostalog.

- S obzirom na količinu prijedloga, širinu primjene istih i stratešku zasnovano razlikovanje pojedinih mjera, ne postoji razlog da se prijedlozi ne apstrahiraju iz postojećih razvojnih dokumenata. Popis mjera unapređenja *prometnoga podsustava* detaljno je razrađen u prilogu 4.

Utemeljeno u odnosu makro i mikro logističkoga okruženja te njihovom međusobnom odnosu u generiranju optimizacije procesa, prijedlozi za destinacijsko okruženje primjenjivi na nižim razinama logističkoga sustava destinacije, te oni usmjereni na unapređenje hotelskoga ili prometnoga podsustava primjenjivi na višoj razini, se ponavljaju jer preklapanja nije moguće izbjeći, posebno u odnosu destinacija – prometni sustav destinacije.

S obzirom na stanje u europskim udruženjima biciklističkih hotela, u kojima prevladavaju manji sustavi, posljednji se predloženi model smatra ključnim za budućnost hrvatske hotelske ponude biciklističkoga turističkoga proizvoda, ukoliko se Strategijom razvoja turizma postavljeni ciljevi (biciklistički turizam kao proizvod hrvatskog turizma) realiziraju. Sustavi prikazani modelom organizacije i poslovanja biciklističkoga hotela u okviru hotelskoga poduzeća su primjereniji za veće skupine biciklista, koje su organizacijski i realizacijski samodostatne i ne zahtijevaju individualizaciju pristupa u istoj mjeri kao individualni gosti i manje skupine biciklista, koje ne podrazumijevaju organizirane pripreme sportaša, kojima je hotel logističko uporište za planirane aktivnosti.

Za oba prikazana sustava postoji potražnja na heterogenom tržištu biciklističkoga turizma, a s odgovarajućim segmentom je potrebno komunicirati precizno, putem ponude iskustva prema utvrđenim karakteristikama potražnje. Potražnja biciklističkoga turizma u Hrvatskoj dijeli većinu socio-demografskih karakteristika sa europskim biciklističkim turistima, s manjim razlikama u korištenju bicikla funkcionalno i u turističkom ponašanju. Većina bi koristila usluge biciklističkoga hotela u određenim uvjetima, pri čemu su najvažniji aspekti hotelskoga proizvoda oni usmjereni na sigurnu pohranu i održavanje bicikla, te informacije.

Prikazani modeli i dani prijedlozi potvrđuju vezu među logističkim sustavima višeg i nižeg reda, čime destinacija upravlja razvojem biciklističkoga turizma kreirajući konkurentske prednosti na osnovi veza i odnosa sa sustavima višeg reda, a koji su nužni dionici integralnog i jedinstvenog iskustva za biciklističkoga turista.

Potencijalna ograničenja modela čini promatranje prostora jedne destinacije i procesa u toj destinaciji, odnosno izabranom biciklističkom hotelu kao objektu istraživanja. Navedeno se ograničenje nastojalo umanjiti izborom hotela koji je dio udruženja biciklističkih hotela s jasno definiranim kriterijima kvalitete usluga (zbog čega su ista prethodno istražena kako bi se utvrdile zajedničke značajke skupa) i dio destinacijskog proizvoda vodeće hrvatske regije (odnosno subregije) hrvatskog biciklističkog turizma, čiji je model predstavljao objekt istraživanja u stvaranju trenutno važeće Strategije razvoja hrvatskog turizma. Utjecaj potencijalnih ograničenja modela vezana uz specifičnosti promatrane regije, destinacijskog sustava i hotelskog logističkog podsustava nastojalo se eliminirati baziranjem na logističkom procesu, na osnovu kojeg su formulirani modeli fokusirani na proces stvaranja proizvoda vrijednog iz perspektive biciklističkog turista, dovoljno općeniti kako bi bili primjenjivi u različitim regijama Hrvatske, odnosno u specifičnim uvjetima svih destinacija i njihovih podsustava, odnosno u specifičnim uvjetima poslovnih sustava nositelja hotelske ponude.

#### 8.4. Testiranje hipoteza

Sukladno problemu, predmetu i objektima istraživanja, identificirane su pomoćne teze, čijim se argumentiranjem testira postavljena temeljna znanstvena hipoteza. Pomoćne teze navode se i argumentiraju u nastavku.

**Pomoćna teza 1: Osnovni motiv za turistička kretanja biciklističkih turista je njihov interes, na čemu temelje odluku o izboru turističke destinacije, odnosno hotela, što su dvije povezane odluke s obzirom da biciklistički turist odlučuje na temelju integralne ponude spektra usluga na području destinacije kojima će ostvariti zadovoljstvo.**

Različite definicije biciklističkih turista ukazuju na širok spektar podskupina koji su istim obuhvaćene zbog čega je potrebno razlikovati faktore motivacije, odlučivanja i ponašanja koje do izražaja dolaze među skupinama biciklističkih turista. Heterogenost biciklističkoga turističkog tržišta dokazana je istraživanjem, identificirajući razlike prema učestalosti bavljenja aktivnošću (prikazano tablicom 2) koja je determinanta odlučivanja, te prema aktivnosti tijekom turističkoga putovanja (što je prikazano rasponom potražnje biciklističkoga turizma na slici 25).

Iz utvrđenoga profila biciklističkoga turista evidentno je kako motivacija odražava željeno iskustvo vožnje biciklom koje turist nastoji ostvariti putovanjem (samodokazivanje i unapređenje sposobnosti za najekstremnije ili društveni aspekt za dio spektra čija je uključenost obilježena iregularnošću). Presjek različitih studija doprinosi zaključku da su osim vožnje biciklom, motivi za poduzimanje biciklističkoga odmora boravak na otvorenom/u prirodnom okruženju, vježba/ sportska aktivnost, zdravlje, zabava, opuštanje i odmak od svakodnevice.

Da biciklistički turisti odluku donose na temelju integralnog spektra usluga zaključuje se temeljem veze biciklističkoga turizma i sportskoga turizma, zbog čega je prvonavedeni definiran kao jedinstvena interakcija aktivnosti vožnje biciklom, ljudi uključenih u biciklistički turizam i jedinstvenih obilježja prostora destinacije. Prihvaćanjem analogije, zaključuje se da je odluka biciklističkoga turista determinirana komponentama ponude destinacije (uključujući i hotel) prema kriteriju mogućnosti sudjelovanja u aktivnosti. Determinante interakcije iskustvo biciklističkoga turizma čine jedinstvenim, a povezane na različite načine evidentiraju se razlikama u potražnji.

Budući je isti primjenjiv na biciklistički turizam, na osnovu elaboriranoga modela participacije u sportskom turizmu (slika 9) kojim je ponašanje sportskih turista stavljeno u odnos s procesom donošenja odluka vezanim uz raspon turističkih proizvoda, zaključuje se da odlučivanje biciklističkih turista primarno uključuje odluke o tome da li otići na putovanje koje uključuje biciklizam, odnosno gdje otići, a da putovanje uključuje biciklizam. Od različitih segmenata biciklističkoga turističkog tržišta potražnje ponuđačima biciklističkoga proizvoda evidentno su najzanimljiviji turisti čija je involviranost u aktivnost visoka i u domicilu te je biciklizam svrha i cilj putovanja. Taj segment potražnje biciklističkih turista posvećenih aktivnosti ne donosi odluku o uključivanju u biciklistički turizam jer se to podrazumijeva, nego odlučuju o izboru destinacije sa svim elementima ponude. Njihova se odluka zasniva na percipiranom iskustvu koje generira interakcija aktivnosti i prostora, a koje ne mogu ostvariti u domicilu.

Istraživanje hrvatskih biciklističkih turista potvrdilo je (s visokom razinom indikativnosti) da biciklistička potražnja pozitivno odgovara na prilagođenu ponudu, kojom je svakodnevno dostupno iskustvo stavljeno u drugačije okruženje i multiplicirano u dimenziji doživljaja i emocija. Potvrđeno je da okruženje (destinacija) čini razliku u ostvarenom iskustvu vožnje biciklom. Ipak, turistička destinacija nema primarnu važnost pri donošenju odluke

biciklističkih turista o turističkom putovanju, već je ona dio sustava koji podupire bavljenje aktivnošću koja je primarna motivacija (Lamont op. cit.).

Logistički, sustav ponude destinacije kojime se biciklistički turisti nastoje pridobiti prilikom donošenja odluke odnosno sustav interakcije logističkih podsustava destinacijske ponude u funkciji proizvoda biciklističkoga turizma prikazan je slikom 78 koji govore u prilog postavljenoj tezi.

Na temelju potvrđivanja pojedinih segmenata istaknute teze, ista je potvrđena.

**Pomoćna teza 2: Biciklistički promet je preduvjet razvoja biciklističkoga turizma, kulturološki i infrastrukturno. Sukladno tome, biciklistički turist je sudionik biciklističkoga prometa, a vožnja biciklom s aspekta biciklističkoga turizma nije isključivo korištenje bicikla u prijevozne svrhe, već je sastavni dio turističkoga iskustva.**

U nekim podnebljima bicikl je i danas prijevozno sredstvo siromašnih i neprihvatljiva alternativa automobilu. Povijesni razvoj bicikla prepoznaje kronologiju od prijevoznog k sportskom sredstvu, a turistička funkcija proizišla je iz društvenog razvoja i sposobnosti transformacije iz prijevoznog sredstva u sredstvo rekreacije i zabave.

Biciklistički turizam je niša sportskoga turizma specifična zbog povezanosti turističkoga, sportskoga i prometnoga aspekta aktivnosti vožnje biciklom. Kako niti jedan od aspekata biciklističkoga turizma nije moguće izostaviti iz sinergije u turističkom iskustvu (bez bicikla kao prometnoga sredstva nema komponente kretanja koja je osnova turizma) ponuda biciklističkim turistima razvija iz usluge biciklističkoga prometnog podsustava. Dakle, nije moguće u potpunosti odijeliti prometnu od turističke funkcije bicikla budući je promet osnova putovanja i turizma (ne vrijedi nužno povratna veza). Jednako tako, međuovisnost broja biciklista, razvijenosti biciklističke infrastrukture i postojeće svijesti o korisnosti i održivosti kretanja biciklom čini zatvoreni krug jer postojanje biciklističke infrastrukture potiče biciklistički promet i privlači biciklističke turiste. Potonji stimuliraju razvoj malih obrta, ugostiteljskih sadržaja uz infrastrukturu, ponudu prijevoznih poduzeća te različitih ponuđača specifičnih usluga za bicikliste u području, čime se tvori osnova za priljev novih biciklista i generira novi ciklus.

Dokazano prethodnim istraživanjima (prikazano slikom 19), većina zemalja razvoj biciklističkoga turizma temelji u razvoju biciklističkoga prometa<sup>389</sup> zbog čega razvoj inicira i financira politička vlast, stvaranjem biciklističke infrastrukture, koja potom postaje predmet ponude promocijom u turizmu. Višestruka uloga bicikla u turističkim kretanjima zahtjeva da i kontekst same aktivnosti, primarno infrastruktura, bude tome primjeren.

Biciklistički turizam je neraskidivo vezan sa širom praksom mobilnosti i društvenim ponašanjem, pri čemu koristi prirodne i izgrađene resurse područja. Millingtonova definicija (op. cit.) je jedna od recentnijih koja potvrđuje vožnju biciklom kao integralni dio turističkoga iskustva. Zahvaljujući bliskom kontaktu s mjestima koja se posjećuju, biciklistički turizam je neupitno „prijevoz kao turizam“ (Lumsdon 2000) u okviru kojega je prijevoz dio cjelovitog turističkoga iskustva, za razliku od biciklističkog prometa i poimanja bicikla isključivo u funkciji prijevoza („prijevoza za turizam“).

Sukladno dokazanoj postavci da je biciklistički promet osnova biciklističkog turizma, dokazano je kako je i svaki biciklistički turist sudionik biciklističkoga prometa budući koristi elemente ponude prometnog sustava – sredstvo, infrastrukturu i usluge. Potvrđenim svim parametrima pomoćne teze u pitanju, ista se smatra dokazanom.

---

<sup>389</sup> Udio biciklističkoga prometa (u europskim biciklističkim gradovima veći od trećine) odražava se na imidž lokalne zajednice kao destinacije i faktor je determiniranja radi li se o „biciklističkom“ gradu ili ne.



**Pomoćna teza 3: Prometni sustavi hrvatskih turističkih destinacija imaju različite probleme. Bicikl kao prijevozno sredstvo utječe na kvalitetu destinacijskoga proizvoda i stvaranje imidža zdrave destinacije, a može supstituirati ili se kombinirati sa sredstvima javnoga prijevoza u konkuriranju osobnom automobilu, koji je primarni izvor prometnih problema pojedinog sustava.**

Kvaliteta prometne usluge odražava se na zadovoljstvo turista iskustvom u destinaciji budući je promet integralni dio cjeline turističkog proizvoda. Evidentno je (što identificiraju i prometna strategija u donošenju i aktualna strategija razvoja turizma) da hrvatska nacionalna prometna mreža ne zadovoljava u potpunosti, odnosno u svim prometnim granama, posebno kada se kapacitet i kvaliteta usluga promotri u odnosu na oscilacije turističko-prometne potražnje.

Istraživanjem je ukazano na činjenicu da je Hrvatska primarno automobilska destinacija te da iako sustav zadovoljava u povezivanju destinacija (dostupnošću), to nije slučaj na svim razinama, niti u kretanju samom destinacijom. Hrvatske destinacije raspolažu limitiranim prihvatnim kapacitetom i propusnom moći prilagođenoj uvjetima otprije više desetaka godina, a upravljanje prometnom potražnjom, upravljanje mobilnošću na prostoru destinacije i uvođenje alternativnih podsustava u kretanje poznate potražnje lokalnih stanovnika i oscilirajuće potražnje turista nisu adekvatno ili uopće adresirani.

Biciklistički prijevoz je ovim i prethodnim istraživanjima potvrđen kao konkurentan ostalim oblicima prometnog sustava neke destinacije. Prema postojećim istraživanjima, bicikl je sposoban potpuno supstituirati prijevozna sredstva na motorni pogon na kraće udaljenosti, štedeći pri tome vrijeme, omogućavajući izbjegavanje zastoja i manje direktne i društvene troškove posjedovanja prijevoznog sredstva, odnosno negativnih posljedica prometa motornim vozilima na okruženje.

Odluka o mobilnosti ovisi o ponudi prometnog sustava. Uspješnost integracije biciklističkoga prometa kao ravnopravnoga u destinacijskom prometnom sustavu dokazano je povezana s multimodalnošću sustava (integracijom s javnim prijevozom), opcijama za ostvarivanje cjelovitih transportnih lanaca (intermodalnost) i implementacijom adekvatne infrastrukture biciklističkoga prometa za kretanje i mirovanje. Neupitno, ovisno o vrsti prometne potražnje razlikuje se uloga bicikla u kretanju (funkcionalna ili u slobodno vrijeme).

U odnosu na infrastrukturu cestovnog prometa, tokovi biciklista se integriraju (percepcija sigurnosti), separiraju (ograničenje slobode kretanja) ili dijele površine (potencijalno konfliktne situacije). Prilagodba sredstava javnog prijevoza za prihvat bicikala te prilagodba početnih i završnih točaka putovanja omogućava kretanje biciklom na veće udaljenosti (odnos uzajamne koristi dvaju prometnih sredstava budući je cjeloviti transportni lanac dokazano cjenovno i vremenski atraktivniji od prijevoza automobilom, kojem pojedinačno nisu konkurentni). Osim turistima prilagođenih lanaca mobilnosti destinacije upravljaju prometnom potražnjom ponudom iznajmljivanja bicikala, javnih bicikala, biciklističkih taksija, uslugama različitih obrtnika na biciklima i vođenim razgledavanjima te izletima, kao nekima od načina kojima se olakšava kretanje turista destinacijom i osigurava manje opstrukcija u kretanju lokalnog stanovništva, budući se dio tokova turista preusmjerava u alternativne mogućnosti kretanja.

Istraživanjem mogućnosti integracije s javnim prijevozom, utvrđeno je kako je bicikl u Republici Hrvatskoj moguće prevoziti vlakom, autobusom (izuzev javnog gradskog prijevoza) i trajektom te zrakoplovom (ovisno o politici zrakoplovne kompanije), uz nadoplatu i određene uvjete (nema mjesta za prihvat bicikla ni garancije sigurnosti sredstva na trajektima, samo su neki vlakovi opremljeni za prihvat biciklista i sl.), dok ponuda unutarnjega vodnog prometa za biciklističke turiste nije evidentirana.

U skladu s argumentiranjem odrednica pomoćne teze, ista je potvrđena.

**Pomoćna teza 4: Stvaranje destinacije biciklističkoga turizma moguće je uz relativno male investicije, istovremenim promotivnim djelovanjem na percepciju stanovnika i posjetitelja destinacije te implementacijom opipljivih i nevidljivih infrastrukturnih rješenja.**

Ovim su istraživanjem prihvaćeni modeli stvaranja biciklističke destinacije temeljem stvaranja preduvjeta za biciklistički promet u početnoj fazi razvoja, što nužno implicira stvaranje biciklističke infrastrukture. Infrastruktura biciklističkog prometa poznaje razne inačice (detaljno objašnjeno u drugom poglavlju) i ne implicira nužno niti izgradnju infrastrukturnih objekata niti separaciju tokova biciklista. Čakšto, iz praktičnih primjera uspješnih gradova Europe iznjedrena je temeljna ideja o postupnom pridobivanju javnosti manjim, ali funkcionalnim zahvatima, čiji su efekti vrlo brzo uočljivi (ponekad je dostatno bicikliste učiniti vidljivijima u lokalnoj sredini kako bi se potaknuo pozitivan trend promjena potražnje).

Ne postoji univerzalni model razvoja biciklizma, koji odgovara svakoj destinaciji (kombinacije opipljivih (infrastrukturnih) i neopipljivih (političkih, promotivnih) intervencija razlikuju se prema fazi razvoja biciklističke destinacije). Iste mjere i instrumenti neće imati jednaki utjecaj u različitom okruženju, stoga svaki grad treba pronaći vlastitu ravnotežu u odnosu infrastrukturnih i promotivnih intervencija koje se dopunjuju (što je potvrđeno slikom 10 i izvedenim zaključcima), te oblikovati vlastitu viziju i strategiju.

Prometno planiranje je nužni dio planiranja turističkoga razvoja, a biciklistički promet i biciklistički turizam potvrđeno integralni dio raznih politika kojima se definira razvoj društvene zajednice u destinaciji i koji je baza komunikacije s tržištem potražnje. Najbolju promociju infrastrukture čini njezino korištenje, a evidentno je da isto doprinosi promociji destinacije na osnovi vizualnih sredstava promocije.

Potvrda teze je u modelu predstavljenom slikom 84, kojom su u odnos stavljeni instrumenti razvoja u destinaciji (biciklistička infrastruktura i promocija biciklizma) te moguće ponašanje korisnika sustava, kao nadogradnja na promatrani odnos.

**Pomoćna teza 5: Manje formalno povezivanje hotela od forme hotelskih lanaca (udruženja) istovremeno omogućava tržišnu prepoznatljivost i garanciju kvalitete usluge za gosta, te individualnost svakog hotela u organizaciji poslovanja. Povezivanjem na temelju ponude za biciklističke turiste postojeći hoteli u EU ostvaruju bolje tržišne rezultate.**

Prednost udruženja je izostanak unificiranosti usluge koja se evidentira u hotelskim lancima. Istraživanje rezultira zaključkom da je neovisno o udruženju osnovni proizvod hotela uvijek definiran setom preduvjeta u formi usluga za ciljno tržište udruženja. Zajedničko svim biciklističkim hotelima je ponuda iskustva, stručnosti i sigurnosti u pružanju specijaliziranih usluga i svaki jamči osnovni proizvod prema internoj kategorizaciji, neovisno o nacionalnoj kategoriji. Hotelima je omogućena individualizacija kroz ponudu dopunskih usluga (definirane, ali ponuda istih je izbor hotelijera) i prepoznatljivost ostavljanjem prostora za autohtone elemente hotelskog proizvoda (pružanje kojih nije limitirano).

Specijalizacija poslovanja hotela u udruženju implicira ponudu usluga u skladu sa specifičnim potrebama biciklista – od osnovne do profesionalne razine (najčešće se razlikuju prema učestalosti organiziranih biciklističkih izleta tjedno i prema razini zahtjevnosti istih), te prihvaćanje seta kriterija na osnovu čega nose oznaku tržišne orijentacije. Prema oznaci kategorije svojstvenoj za udruženje, potencijalnim je hotelskim gostima evidentno kojim uslugama je hotelski proizvod obilježen i prema tome mogu donijeti odluku o izboru objekta, koji najbolje odgovara njihovim potrebama. Udruženje kontinuirano jamči kvalitetu usluga

svakoga hotela u sastavu primjenom različitih alata vrednovanja, kao i jednogodišnjim trajanjem oznake kvalitete proizvoda. Za razliku od osnovnih usluga koje su definirane, cijena hotelskoga proizvoda je proizvoljna. Budući hoteli postoje kao individualni poslovni subjekti, te svaki ima svoje ime i posluje za svoj račun, jasno je kako nastoje pružiti nešto novo, bolje, više ili drugačije od ostalih sličnih hotela.

Analiza je pokazala da najveći udio u udruženjima biciklističkih hotela čine samostalni hoteli, koji nisu dio hotelskih poduzeća, uvelike u formi obiteljskih hotela male do srednje veličine. Mali i/ili obiteljski hoteli smatraju se povoljnim strukturama s aspekta pružanja usluga biciklistima. Povezivanjem u udruženja, takvi hoteli unapređuju poziciju na tržištu kroz vidljivost krajnjem korisniku.

Istraživanjem je utvrđeno postojanje biciklističkih hotela, koji nisu dio nekog od postojećih udruženja, pri čemu uvjete poslovanja definira destinacijski menadžmenti ili hotelsko poduzeće kojem pripadaju. Iako uvjeti mogu biti jednako strogi i zahtjevni, izostaje moment vanjske evaluacije i kontrole kvalitete usluga, što je potencijalna opasnost. Također, izostaju i koristi od članstva u udruženju hotela iste orijentacije i zajedničkog nastupa na tržištu.

Iako nije istraženo i kvantificirano u kojoj mjeri specijalizacija utječe na tržišni rezultat hotela, iz provedenog je istraživanja moguće zaključiti kako ponudom za bicikliste hoteli osiguravaju cjelogodišnje poslovanje i na taj način ostvaruju bolje stope popunjenosti kapaciteta, a time i tržišni rezultat. Koristi zajedničkog nastupa na tržištu nadmašuju mogućnosti svakoga pojedinog hotela samostalno, a budući im je u stvaranju proizvoda dozvoljeno razlikovanje od konkurenata temeljem jedinstvenih obilježja, peta se pomoćna teza smatra potvrđenom.

**Pomoćna teza 6: Logistika je preduvjet kvalitete hotelskoga proizvoda. Organizacijom poslovnih funkcija nabave, proizvodnje i prodaje kao logističkih funkcija te optimalizacijom ulaznih i izlaznih tokova hotela s osloncem na procesnu organizacijsku strukturu razina kvalitete hotelskoga proizvoda proporcionalno raste.**

Kvaliteta usluge je strateški važan indikator mjerenja uspješnosti uslužnog opskrbnog lanca. Logistika hotela je interni dio procesa tog lanca, a proizlazi iz i ukazuje na fleksibilnost i mogućnost prilagodbe procesa opskrbnog lanca na promjene (prikazano tablicom 27). Kvaliteta usluge dobavljača također je strateški važna za proces u cjelini, u skladu s poimanjem kvalitete hotelskog proizvoda ovisno o kvaliteti inputa kupljenih od dobavljača i internih dijelova ukupnoga procesa kojime se realizira transformacija i hotelski proizvod stavlja gostu na raspolaganje. Upravljanje uslužnim opskrbnim lancima implicira upravljanje internim i eksternim dijelovima procesa kao cjelinom u stvaranju hotelskog proizvoda na osnovi integralne logistike koju u ugostiteljstvu određuje sposobnost upravljanja kapacitetom, vremenom čekanja i isporukom usluge u odnosu na zahtjeve potražnje. Kvaliteta hotelskoga proizvoda potražnji je zajamčena formiranjem opskrbnog lanca (potvrđeno koristima eksterne integracije hotela prema Waters 2003). Prikazano je da dizajniranje opskrbnih lanaca prema specifičnim potrebama ciljnog tržišta (*market specific supply chains*) proizlazi iz strukture sustava, zasniva se u percepciji vrijednosti za potražnju, u upravljanju pretpostavlja strateške odluke o diferenciranju usluga opskrbnog lanca na razini organizacije i na razini lanca, te implicira fleksibilnost na promjene potražnje i brzinu odgovora. Opskrbni lanci sposobni isporučiti kvalitetu i vrijednost ciljnom segmentu su određeni kao agilni.

Kao što je potvrđeno, ni kvaliteta ni vrijednost u percepciji korisnika usluga nisu ostvarive bez optimizacije svih dijelova procesa, odnosno bez logistike i fokusa na ključne procese. Izostanak potpune separacije funkcija (tradicionalna struktura) omogućava integraciju logističkih funkcija u jedinstveni proces oblikovan, vođen i transformiran na temelju pokazatelja uspješnosti procesa kao cjeline. Procesna organizacija verificirana je kao oblik

odgovarajući učinkovitim upravljanju temeljnim poslovnim procesom – kros-funkcijski i kros-organizacijski, u skladu s postavkama logističkoga procesa.

Funkcije hotela koje su identificirane kao logističke (nabava, proizvodnja i prodaja) dokazano povezuju proces opskrbnog lanca u cjelinu – s dobavljačima s jedne strane i s tržištem potražnje s druge strane, istovremeno omogućavajući transformaciju ulaznih tokova u hotelski proizvod. Usluga korisnicima najvažniji je element logističkog miksa organizacije (prikazano slikom 37), ujedno identificirana i kao najvažniji među ključnim dijelovima procesa opskrbnog lanca kroz brojne teoretske doprinose tijekom istraživanja. Primjena logistike na proces stvaranja usluga rezultira stalnim poboljšanjima, odnosno unaprjeđenjem kvalitete outputa (slika 38).

Budući je produkt procesa usluga, procesi (prije svega proizvodnje) su transformirani, zbog čega je logistički proces u hotelijerstvu drugačiji u odnosu na klasične proizvodne djelatnosti. Ipak, da razina kvalitete hotelskog proizvoda raste s primjenom logistike na razini pojedinih funkcija, zatim njihovim integriranjem u logistički proces stvaranja usluga unutar hotela, te integracijom procesa sa ostalim dijelovima opskrbnih lanaca nije moguće opovrgnuti kada se u obzir uzme osnova logističkog procesa obrazložena uz sliku 40, što je kasnije prihvaćeno i potvrđeno modelom prikazanim na slici 79. Logistika nabave, logistika proizvodnje i logistika prodaje su cjeloviti međusobno povezani procesi, sukladno teoriji lanca vrijednosti i vezi iste s procesnom organizacijom ključni u opskrbnom lancu.

Navođenjem zaključaka vezanih uz predmet pomoćne teze, ista se smatra valjanom.

**Pomoćna teza 7: Stvaranjem proizvoda u sferi turizma posebnih interesa (time i biciklističkoga turizma), hotel pristupa poznatom korisniku te je u mogućnosti prilagoditi postojeće procese i modelom poslovanja direktno odgovoriti na zahtjeve potencijalnih korisnika.**

Na osnovi provedenoga istraživanja istaknuto je kako samo posjedovanje informacija o potražnji ne omogućava utjecaj na ponašanje iste, ako se tome ne prilagodi tržišni nastup, zbog jaza koji postoji između stavova i ponašanja svakoga turista. Pri stvaranju usluga, hotelski menadžment treba jasnu viziju ciljnoga tržišta potražnje (zajedničkih karakteristika tržišta (biciklistički turisti), ali i tržišnih segmenata (pojedine vrste biciklističkih turista)), kojem namjerava ponuditi svoj proizvod za potrebe koordinacije i usmjeravanja procesa opskrbnoga lanca.

Iako većinu biciklističkih turista čine rekreacijski biciklisti, radi se o heterogenom tržištu na kojem specifični zahtjevi čine razlike među segmentima. Poznavanje ciljnog segmenta hotelskih gostiju (primjenom nekog od istraživanjem identificiranih kriterija) omogućava adresiranje srži potreba i zahtjeva potražnje, što se u praksi pokazalo ključnim – strukture i procesi hotela prilagođavaju se potrebama biciklista razvojem ključnih kompetencija i infrastrukturnim prilagodbama, neovisno o članstvu u udruženju.

Fokusirajući se na određeni sport kao interes gosta, hotel neupitno nadilazi tradicionalnu razinu usluga koje pruža i obogaćuje svoj proizvod specifičnim specijaliziranim komponentama. Procesnom orijentacijom i povezivanjem cjeline procesa hoteli u ponudi posebnih interesa nastoje integrirati različite komplementarne aspekte pružanja interesom određenih proizvoda, osnova čega je logistika. Primjeri identificirane i istražene uspješne prakse u Europi ukazuju na mogućnost cjelogodišnjega poslovanja uz korištenje iste infrastrukture, opreme i resurse, uz manje varijacije i prenamjenu. Prevladavajući pristup u poslovanju biciklističkih hotela, a u skladu s postavljenom tezom utvrđen je istraživanjem, a prikazan slikom 54. Strukturom modela prikazana je osnova poslovanja hotela čija se cjelogodišnjost ponude bazira na segmentaciji, vremenski determinirano godišnjim dobima. Prednosti pristupa leže upravo u korištenju istih prostora, opreme i ostalih resursa hotela.

Pomoćna teza je utemeljena i potvrđena istraživanjem postojećih primjera uspješne prakse.

**Pomoćna teza 8: U biciklističkom turizmu osnovni proizvod hotela (smještaj, hrana i piće) je sekundaran u odnosu na ponudu specijaliziranih usluga, kojima je moguće zadovoljiti specifičnosti potražnje i kojima se takva potražnja vodi u izboru i odlučivanju.**

Samim dokazivanjem prve pomoćne teze jasno je kako osnovni zahtjev biciklističkih turista (mogućnost bavljenja aktivnošću) primarni motiv i determinanta izbora među ponuđenim turističkim proizvodima.

U ponudi hotela na odluku vođenu integralnim spletom percipiranih mogućnosti biciklističkog turizma odgovara se dvama komplementarnim procesima, ali neizostavan je utjecaj destinacije na cjelokupnu ponudu s obzirom da aktivnost implicira vanjsko okruženje.

Istraživanjem je dokazano kako se biciklistički hotelski proizvod gradi na temelju tradicionalne hotelske usluge (proces stvaranja tradicionalnih usluga hotela), ali je elemente iste potrebno prilagoditi specifičnostima zahtjeva gostiju (proces stvaranja specifičnih usluga biciklističkog turizma). Istraživanjem je dokazano da su za biciklističke turiste primarno važne biciklističke kompetencije hotela (iskustvo, stručnost, sigurnost), na osnovu ponude kojih se odlučuju na kupnju određenog hotelskog proizvoda jer se bez makar osnovne razine usluga za bicikliste hotel ne smatra biciklističkim i njegov proizvod nije predmet interesa biciklističkih hotelskih gostiju.

Transformacija tradicionalnoga poslovanja hotela s obzirom na pružanje dvaju komplementarnih procesa realizacije hotelskoga proizvoda za biciklističke turiste implicira dva povezana procesa, a stvaranje specijaliziranih hotelskih usluga je nadgradnja na osnovni proces, ali i primarni aspekt hotelske ponude za potražnju, što je dokazano uz pomoć slike 55.

Istraživanje potražnje, i u ovom radu i u ranijim studijama, je ukazalo kako biciklistički turisti odabiru one smještajne objekte koji ističu prihvat biciklista u informacijama dostupnim javnosti, a njihova primarna potreba je prostor za sigurno ostavljanje bicikla i manje popravke, dok su ostale potrebe također vezane uz biciklizam.

Osnovom istaknutih argumenata teza je potvrđena.

**Pomoćna teza 9: Hoteli su smještajni objekti menadžerski najspособniji odgovoriti zahtjevu biciklista za integralnim turističkim proizvodom, budući su logistički sustavi niže razine od turističke destinacije i u mogućnosti ostvariti veći utjecaj na multiplicirane turističke tokove u tijeku sezone. Isto tako, posjeduju specifična znanja, vještine i kompetencije uključene u cijenu hotelskoga proizvoda.**

U okviru destinacijskog logističkog sustava, podsustavu ugostiteljstva, hoteli su organizacijski najsloženije strukture, na osnovi dvaju komplementarnih procesa stvaranja hotelskog proizvoda sposobni pružiti integralni biciklistički proizvod. Iako ovisi o fiksnim komponentama ponude koja je pod upravljanjem destinacijskog menadžmenta (infrastruktura i prometni podsustav) radi se o logistički najkompleksnijim sustavima ponude, koji specijalizacijom i fokusom na pružanje usluga ciljnom tržištu ostvaruju bolju kontrolu nad logističkim tokovima (prije svega interno) budući formiraju opskrbne lance vođene interesom potražnje.

Identificirana praksa i postojeći modeli predloženi u osmom poglavlju ukazuju na specifične sposobnosti i kompetencije koje razvijaju hoteli u ponudi proizvoda za biciklističke turiste. Dva komplementarna logistička procesa u stvaranju hotelskog biciklističkog proizvoda ukazuju na nivo prilagodbe specifičnostima tržišta. Hoteli su logistički sustavi realizacijom čijih se procesa zadovoljavaju sve potrebe biciklista (uslugama koje su osnova

udruživanja), osim onih koje kompetencijama nije moguće zadovoljiti, a vežu se uz eksternu ponudu.

Identificirana zavisnost logističkoga destinacijskog sustava ukazuje na važnost destinacijskoga logističkog menadžmenta u upravljanju ponudom cjelovitoga iskustva biciklističkoga turizma (ponudom fiksnih i varijabilnih elemenata ponude destinacije). Ipak, specifična znanja, vještine i kompetencije koje biciklistički turisti percipiraju kao vrijednost i voljni su kupiti čine meku komponentu ponude i faktor su razlikovanja među ponuđačima iste razine opskrbnog lanca (istog destinacijskog podsustava). Znanja, vještine i kompetencije biciklističkih hotela ne naplaćuju se posebno budući su integrirani u ponudu i osnova specijalizacije. Razina istih ipak omogućava razlikovanje kvalitete usluge/ciljne skupine, odražava se na složenost strukture, funkcija i procesa hotelskoga logističkog sustava i zbog toga omogućava cjenovnu valorizaciju ponude.

Postavljena je pomoćna teza dokazana istraživanjem, zaključci čega su sumirani u navedenim argumentima.

Potvrdom svih postavljenih pomoćnih teza moguće je zaključiti kako je definirana temeljna znanstvena hipoteza ispravna. Iz istaknute znanstvene hipoteze i teza, čije argumentiranje omogućava vrednovanje iste, evidentno je da se ponuda za bicikliste promatra sustavno i holistički na svim razinama, te s različitih aspekata čijim se povezivanjem adresira nužnost integracije svih dijelova turističkoga proizvoda destinacije u privlačenju i zadovoljavanju biciklističkih turista.

## **8.5. Ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja**

Jednim od objektivnih ograničenja cijeloga istraživanja identificira se limitirana baza referentnih izvora znanja, posebno istraživanja koja su usmjerena na biciklistički turizam u konceptualnom smislu, budući je većina izvora (osim nekih identificiranih izuzetaka) fokusirana na kvantifikaciju pojave (primarno biciklističkog prometa) u nekom geografskom području, odnosno istraživanje trenutnog stanja ponude ili potražnje u specifičnom okruženju. Osim što takve studije rezultiraju profilima biciklističkih turista, koji su uvelike ovisni o ponudi područja (zbog interakcije prostora i čovjeka koji se biciklizmom u turizmu bavi), općenitost njihovih zaključaka i primjenjivost istih nameće potrebu pažljivoga razmatranja u odnosu na uvjete u Hrvatskoj.

Također, istraživanja biciklističkoga prometa i biciklističkoga turizma na hrvatskom jeziku gotovo da ne postoje. Zbog navedenoga, predlažu se daljnja istraživanja biciklizma slobodnoga vremena i biciklističkog turizma zbog specifičnosti motiva za kretanja i razlika koje to implicira u odnosu na bazu aktivnosti koju čini biciklistički promet (funkcionalni biciklizam). Predlaže se i širenje fokusa istraživanja biciklističkog prometa i turizma izvan administrativno određenih urbanih sredina na destinacije prema percepciji turista. Istraživati potražnju biciklističkog turizma i specifičnosti svake pojedine niše koje čine tržište potražnje potrebno je činiti ujednačeno na razini Europe (tvoreći bazu usporedivih veličina), time i svake zemlje članice Unije u skladu s orijentacijom europske prometne i turističke politike.

Usporedivost statističkih podataka o veličini i vrijednosti europskoga biciklističkog turističkog tržišta, pri čemu je tržište Hrvatske potpuno nepoznato, također je ograničavajući faktor istraživanja. Predlažu se stoga doprinosi u donošenju jedinstvenog seta kriterija (moguće utemeljenog u postojećem nacionalnom okviru neke biciklističke destinacije) čiji bi indikatori omogućili sagledavanje cjeline europskog tržišta, ali i uzeli u obzir razlike u resursnoj osnovi, time omogućavajući sagledavanje razvojnog trenda kroz duži period.

Veličinu potražnje te karakteristike ponašanja hrvatskih biciklista u turizmu potrebno je temeljito istražiti, napor u pogledu čega je učinjen i ovim istraživanjem (iako limitirano ranije navedenim i izborom prigodnog uzorka što se odražava na generalizaciju zaključka). Biciklistički turizam tek je posljednjom strategijom razvoja hrvatskog turizma identificiran kao turistički proizvod, kada je doktorski rad već bio u nastajanju. Stvarno stanje i već postojeće inicijative smatraju se stoga individualnim naporima na razini turističkih mjesta, izuzev regionalnog pristupa na razini Istarske županije. Istaknuto je djelovalo ograničavajuće na istraživanje s obzirom na izostanak sustavnog pristupa razvoju turističkog proizvoda u pitanju, budući su ponekad primjeri dobre prakse ujedno i jedini praktični primjeri u Hrvatskoj ili nemaju odgovarajuću konkurenciju u nacionalnim okvirima, čime je njihova potreba za konkurentskim nadmetanjem vjerojatno nepotpuno zaživjela.

Mali je broj biciklističkih hotela u Hrvatskoj, a kriteriji za isticanje tržišne orijentacije razlikuju se ovisno o pripadnosti pojedinom udruženju biciklističkih hotela, politici hotelskog poduzeća ili viziji destinacijskog menadžmenta. S obzirom na razlike, predlaže se razvoj nacionalnog okvira u sklopu već postojećih Posebnih standarda (uvođenje dodatnog standarda „biciklizam“), koje malo hotelijera primjenjuje, koji su preopćeniti i nedovoljno implementirani. Time bi se omogućilo praćenje specijalizacije hotelskog sektora u skladu s portfeljem turističkih proizvoda Hrvatske do 2020., ali i prihvatili trendovi biciklističkoga tržišta kojima europska konkurencija hrvatskoga hotelijerstva daleko uspješnije udovoljava.

Uz to, u skladu s tezom da je proizvod biciklističkoga turizma produkt veze destinacijskoga logističkog sustava s brojnim podsustavima dionika u destinaciji, razvoj u trenutku istraživanja ograničen je nepostojanjem nacionalnog regulatornog okvira u smislu potpune integracije biciklističkoga prometa u politike kojima se determinira kvaliteta života lokalnog stanovništva u turističkim destinacijama, jednako kao i kvaliteta proizvoda destinacije za posjetitelje – politike prostornoga planiranja i urbanoga uređenja, politike razvoja turizma, politike koje se odnose na zdravlje i sport i mnoge druge, sukladno već postojećoj europskoj praksi. Biciklistički promet kao ravnopravni modalitet ostalim prometnim oblicima gotovo je neprepoznat, stoga ograničenja ovom obliku mobilnosti ne iznenađuju. Predlaže se istražiti poziciju i mogućnosti biciklizma u unapređenju postojećih politika k alternativnim oblicima kretanja, održivim prometnim sustavima gradova i aktivnoj mobilnosti građana – utječući na poboljšanu percepciju Hrvatske kao biciklističke destinacije. Jednako tako, prijedlog je istražiti različite forme destinacijskoga menadžmenta u odnosu na zahtjeve ponude destinacije biciklističkoga turizma.

Već je istaknuto ograničenje koje u istraživanju predstavlja namjerni uzorak. U kontekstu istraživanja potražnje buduća istraživanja trebaju fokusirati šire ispitivanje tržišta, budući je biciklistički turizam primarno obilježen tokovima domaćih turista, a predlaže se istraživanja biciklističkih turista unaprijediti u pogledu profiliranja budući se situacija stalno mijenja s obzirom na tehnološki napredak, stil života i starenje stanovništva, a mnoge se studije koriste podacima o profilu biciklističkih turista otprije desetak i više godina.

U uslužnom je sektoru mjerenje uspješnosti opskrbnih lanaca izuzetno malo istraženo, a postojeća se istraživanja referiraju na procesnu orijentaciju i mjerenje uspješnosti formiranjem indikatora prema dijelovima procesa kojima treba upravljati. Predloženi modeli unapređenja ponude destinacije za tržište biciklističkih turista baziraju se na logističkom procesu i kao takvi fokusiraju na utvrđivanje dijelova procesa kojima je potrebno upravljati, predmete procesa i neprekinute tokove, odnosno optimizaciju u odnosima ponude i potražnje. Zbog potrebe primjenjivosti u specifičnim uvjetima mikrodestinacija Hrvatske isti su fokusirani na strukturu, funkcije i ponašanje prikazanih modela. Razvijene modele predlaže se dalje unaprijediti istraživanjem u kontekstu uslužnih opskrbnih lanaca, koje osim procesne orijentacije (u ovom slučaju) prepoznaje i orijentaciju na mjerenje uspješnosti pomoću diversificiranih pokazatelja. Doprinos malo istraženom segmentu uslužnih opskrbnih lanaca

svakako bi učinilo istraživanje indikatora uspješnosti procesa uslužnog opskrbnog lanca, prema procesima identificiranim postojećim modelima.

Stvarna primjena identificiranih modela u praksi iziskuje stvaranje i poslovnog modela za svaki pojedini slučaj, koji će osim uvaženih odrednica resursa i procesa, uvažiti i financijsku stranu, no to je predmet stručnih studija, koje će, ostane li Hrvatska pri trenutnom portfelju turističkih proizvoda, tek doživjeti svoju primjenu na razini široj od one hotelskih poduzeća, na kojoj se sada provodi.

Iako je zbog elaboriranih razloga istraživanje provedeno na primjeru biciklističkoga turizma, izvedeni su zaključci primjenjivi i na druge sportove iz spektra obuhvaćenoga pojmom sportskoga turizma i sportski turizam u cjelini zahvaljujući konceptualizaciji pojma kao interakcije čovjeka, aktivnosti i destinacije zbog čega specifičnosti svakoga elementa rezultiraju modelima primjerenim i primjenjivim u specifičnim uvjetima svakoga pojedinog slučaja. Istraživanje obuhvaćeno radom „Hotelski logistički proizvod u ponudi sportskoga turizma“ dio znanstvenog doprinosa crpi iz povezivanja različitih područja istraživanja (prije svega hotelijerstva i organizacije poslovanja u skladu sa specifičnostima djelatnosti, te prometa, logistike i sporta u kontekstu turizma). Predlaže se i budućim istraživanjima biciklističkoga turizma pristupiti interdisciplinarno.



## ZAKLJUČAK

Istraživanjem doktorskih radova u knjižničnim katalogima te bazama podataka, autorica nije utvrdila postojanje istraživanja u formi predviđenoj predmetom istraživanja ovoga dokorskog rada, niti definiranim naslovom, niti predmetom ili hipotezama istraživanja u pitanju. Zbog toga je fokus na logistici u stvaranju hotelskoga proizvoda za segment biciklističkih turista, koji je određen istraživanjem, što je potvrđeno ostvarenom svrhom i ciljevima rada te proizišlim zaključcima i realizacijom očekivanoga znanstvenog doprinosa.

Realizacijom istraživanja ostvarena je svrha dokorskog rada. Dokazano postoji osnova razvoja biciklističkoga turizma i isti je realna mogućnost hrvatskoga hotelijerstva, ukoliko se dio hotelske ponude opredijeli za pružanje profiliranoga proizvoda za bicikliste. Također, potvrđeno je da u ponudi mogu sudjelovati hoteli različitoga prihvatnog kapaciteta, kategorije i organizacijske strukture, ukoliko su spremni unaprijediti organizaciju poslovanja s logističkim načelima i preusmjeriti postojeće resurse. Evidentno je sposobnost tranzicije k segmentaciji i individualizaciji ponude uz promjenu pristupa poslovanju stvarna, uz uvažavanje tržišnih trendova i komunikaciju s potražnjom.

Od postavljenih ciljeva definirani su ciljevi istraživanja ostvareni u predloženom opsegu. Teorijska su dostignuća u području istraživanja odnosa biciklizma i turizma unaprijeđena, neupitno u odnosu hotelijerstva i biciklističkoga turizma. Potvrđene su važnost i mogućnosti sinergije učinaka prometne i turističke politike te integracije biciklizma, utemeljeno na referentnim izvorima, ali i istraživanjem i analizom primjera dobre prakse. Iako nisu opširnije elaborirani u radu, prometni sustavi europskih destinacija analizirani su u odnosu na tokove biciklista. Značajnim se smatra zaključak da tranzicija ponude ka identificiranim segmentima implicira primarno kvalitativne promjene, odnosno optimizaciju procesa i koncepciju razvoja usklađenu s konkurentskim mogućnostima. Potražnja biciklističkih destinacija i biciklističkih hotela istražena je nacionalno i na međunarodnoj razini, čime je unaprijeđeno znanstveno područje istraživanja. Dokazan je potencijal prometnoga sredstva da postane osnova hotelskoga proizvoda, odnosno osnova ponude u turizmu te su definirane determinante ponude koje navedeno podrazumijeva. Na osnovi predloženih modela formuliranja ponude za biciklističke turiste za očekivati je da će ostvariti pozitivni utjecaj na ubrzanje tranzicije s masovnog pristupa na segmentirani pristup identificiranom ciljnom tržištu.

Od postojećih relevantnih izvora, najbliži području istraživanja su Lamont (2009) i Ritchie (2000), no niti jedan ne fokusira niti logistički aspekt stvaranja usluga u turizmu, niti hotelijerstvo, već se zadržavaju na razini upravljanja razvojem biciklističkoga turizma u kontekstu destinacije.

Kompleksnost hotelskoga proizvoda poziva na podupiranje organizacije hotelskoga poslovanja s logistikom u internim i eksternim procesima. O strukturi i upravljanju opskrbnim lancem ovisi uspjeh turističkoga proizvoda, posebno u ponudi specijaliziranog proizvoda turizma posebnih interesa. Sportski turizam čini raznovrsnost sportova, kojima je generirano mnoštvo pojava oblika sportske turističke ponude. Biciklistički turizam je jedno od tržišta, a trenutni moment obilježava njegov zamah, vrijednošću i veličinom.

Potvrđena je teza da je biciklistički promet osnova biciklističkoga turizma. Biciklistički promet je alternativa drugim oblicima cestovnog prometa na kraće udaljenosti i rješenje upravljanja mobilnošću u destinacijama, kroz paralelne napore u stvaranju infrastrukturne osnove i promociji biciklizma. Turistička destinacija poznaje drugačije zakonitosti od grada u administrativnom smislu.

Biciklistički turizam povezuje turistički, sportski i prometni aspekt vožnje biciklom, a u svakome podrazumijeva razvijenu infrastrukturu. Bez obzira radi li se o infrastrukturi prometa

u mirovanju ili objektima za kretanje biciklista, biciklističku infrastrukturu je potrebno integrirati u prometno planiranje. Integracija biciklističkoga prometa u destinaciji ovisi o organizaciji prometa u destinaciji, mogućnosti ostvarivanja multimodalnih lanaca mobilnosti i kretanja biciklom u slobodno vrijeme ili funkcionalno. Primjeri neuspjelih zahvata ukazuju na važnost upravljanja kvalitetom destinacijskog proizvoda te inkorporiranosti logistike u destinacijski menadžment, čija je zadaća objediniti ponudu (za bicikliste) na najbolji mogući način, što biva potvrđeno valorizacijom destinacijskog proizvoda.

Hrvatska je dio Europske Unije, čime je daljnji razvoj svih područja ljudske djelatnosti određen zajedničkim aktima, ponekad i nametnutim političkim utjecajem. Prometno, Unija teži sustavu različitih mogućnosti s naglaskom na održivu i alternativnu mobilnost te smanjenje negativnog utjecaja prometa. U turizmu regulativa Unije uvažava biciklistički turizam, što je slučaj i Hrvatske na nacionalnoj razini. Europa financira mnoge projekte u skladu sa ciljevima prometne i turističke politike. Cjeloviti proizvod za biciklističke turiste sposobni su ponuditi specijalizirani hoteli segmentirane ponude, čije udruživanje olakšava i podupire nastup na tržištu. Komunikacija s potražnjom zahtjeva adekvatan proizvod, čije odrednice impliciraju usklađivanje s potrebama i zahtjevima potražnje.

Globalni trendovi ukazuju na paralelni razvoj turističkoga proizvoda masovne orijentacije i onog turizma posebnih interesa. Potonji uvažava brojne rastuće segmente turističkoga interesa, proizišle iz svakodnevnog života, jednako i biciklistički turizam. Segmentacija biciklističkoga tržišta bazira se na identifikaciji tržišnih karakteristika i profila individualnog turista, razlikovanju potražnje prema determinantama motivacije i odlučivanja u izboru turističkoga proizvoda. Hotelski proizvod u ponudi za tržište posebnih interesa neizostavno uključuje poznavanje ciljnog segmenta, a implicira optimizaciju tokova i procesa u opskrbnom lancu, kojime se odgovara na konkurentsko okruženje.

Logistika u hotelu je usmjerena na upravljanje i koordinaciju logističkih tokova, a realizira se interno kroz logističke funkcije nabave, stvaranja hotelskoga proizvoda i prodaje, ali i eksterno, vezama, koje navedene funkcije ostvaruju u odnosima sa okruženjem, formirajući opskrbnu mrežu u kojoj je hotel centralna karika. Proces stvaranja vrijednosti za hotelskoga gosta počinje sa uvažavanjem zahtjeva, potreba i karakteristika potražnje, čime se opskrbni lanac pretvara u lanac upravljan potražnjom, a hotelski gost postaje početna točka procesa stvaranja adekvatnog proizvoda. Konkurentnost hotelskoga opskrbnog lanca ovisi o integraciji među dionicima u mreži opskrbe.

Veza organizacije i logistike hotela omogućava optimizaciju procesa stvaranja hotelskih usluga. Organizacija hotelskoga poslovanja pri stvaranju hotelskoga biciklističkoga proizvoda uvažava trendove razvoja hotelijerstva, bazirajući se na upravljanju turističkim opskrbnim lancima i organskim organizacijskim strukturama (prije svega procesnoj i mrežnoj). Struktura smještaja u Hrvatskoj je nepovoljna, a postojeća je hotelska ponuda obilježena proizvodom srednje kategorije. Razvoj zahtjeva promjenu načina razmišljanja i sustava vrijednosti, zbog čega promjene hrvatskog hotelijerstva impliciraju strateški pristup i usmjerenja. Biciklistički proizvod Hrvatske je u povojima, a ponudu hotela je moguće dalje unaprijediti uvažavanjem logističkih koncepata i dva komplementarna logistička procesa, u skladu s razvojem odnosa ponude i potražnje, a prema postojećim modelima poslovanja implementiranim u praksi.

Kompleksnost hotelskoga proizvoda čini ga gotovo samodostatnim, no dokazano je da optimizacija ponude za bicikliste implicira korelaciju s razinom destinacije, kao okruženjem koje objedinjava osnovu za sve pojavne oblike biciklističke potražnje – promatrano u formi logističkoga sustava destinacije. Specijalizacija hrvatskih hotela u ponudi biciklističkoga proizvoda je ostvariva – uz postojeću resursnu osnovu, modifikacijom strukture, fokusa, funkcija i ponašanja sustava prema predloženim modelima, kojima su objedinjene teoretske i praktične spoznaje ovoga znanstvenog istraživanja.

Stvaranje destinacije biciklističkoga turizma moguće je uz relativno male investicije, paralelno promotivnim djelovanjem na percepciju stanovnika i posjetitelja destinacije, razvojem svijesti te implementiranjem infrastrukturnih rješenja. Destinacija u formi logističkoga sustava objedinjuje nekoliko logističkih podsustava, pri čemu su za biciklističke turiste najvažniji ugostiteljski i prometni, no i ostali (atrakcije i podsustav posrednika) čine dio integrirane cjeline turističkoga proizvoda. Zahtjevi biciklističkih turista od destinacije neizostavno uključuju dostupnost informacija o mogućnosti bavljenja biciklizmom, kako prije putovanja (u fazi odlučivanja), tako i tijekom samog boravka u destinaciji. Slijedi dostupnost atrakcija biciklom. Biciklistički turisti percipiraju destinaciju kao okruženje aktivnosti i odabiru onu koja omogućava nesmetano, drugačije i jedinstveno iskustvo bavljenja biciklizmom, poduprto ostalim sadržajima.

Osnovni zahtjevi biciklističkih turista od prometnoga sustava ne uključuju nužno izdvajanje od prometa. Bitna je dostupnost infrastrukture, sigurnost u kretanju, unificirano označavanje i mogućnost pristupa biciklom na različite lokacije i događaje. Vožnja biciklom u percepciji biciklističkoga turista nije isključivo korištenje bicikla u prijevozne svrhe, već je sastavni ili čak primarni dio turističkoga iskustva.

Povezivanje hotela u „biciklistička“ udruženja ima određene pogodnosti (prepoznatljivost, standardizacija), ali je iste moguće realizirati definiranjem kriterija za smještajne objekte na razini destinacije i/ili hotelskoga poduzeća, koji namjeravaju obraćati se biciklističkim turistima. Zahtjevi biciklističkih turista od hotelskoga proizvoda vežu se primarno uz usluge koje omogućavaju pohranu i održavanje bicikla te informacije o kretanju u području. To potvrđuje kako je u biciklističkom turizmu osnovni proizvod hotela sekundaran u odnosu na specijalizirane usluge, a kojima se potražnja vodi u izboru i odlučivanju.

Hoteli su smještajni objekti menadžerski najsposobniji odgovoriti zahtjevu biciklista za integralnim turističkim proizvodom. Iako su logistički sustavi niže razine od destinacije, raspoložu sadržajima i uslugama za spektar potreba biciklističkoga turista. Ipak, iako mogu zadovoljiti većinu, veza s okruženjem (destinacijskim sustavom i drugim podsustavima) omogućava realizaciju primarne potrebe – vožnje biciklom. To ne znači da nisu sposobni generirati multiplikaciju turističkih tokova i u „neprikladnom“ okruženju, budući posjeduju specifična znanja, vještine i kompetencije uključene u cijenu hotelskoga proizvoda. Ipak, tada je to mnogo zahtjevnije.

Potražnja biciklističkoga turizma u Hrvatskoj dijeli većinu socio-demografskih obilježja s europskim biciklističkim turistima, s manjim razlikama u korištenju bicikla funkcionalno i u turističkom ponašanju. Vrlo značajan broj turista koristio bi usluge biciklističkoga hotela u određenim uvjetima. Od predložena dva modela biciklističkoga hotela za oba postoji potražnja na heterogenom tržištu biciklističkoga turizma, no preferiraju se mali i srednji objekti (prema kapacitetu), po mogućnosti u obiteljskom vlasništvu. Taj se model smatra ključnim za budućnost hrvatske hotelske ponude biciklističkoga turističkoga proizvoda.

Sustavi prikazani modelom organizacije i poslovanja biciklističkoga hotela u hotelskom poduzeću su primjereniji za veće skupine biciklista, koje su organizacijski samodostatne i ne zahtijevaju individualizaciju pristupa u istoj mjeri kao individualni gosti i manje skupine biciklista, te kojima je hotel logističko uporište za planirane aktivnosti.

Manji objekti su fleksibilniji od velikih, što zbog bliskije povezanosti s dobavljačima, što zbog manjeg kapaciteta, a to omogućava hotelu da logistički proces stvaranja ugostiteljskih usluga u velikoj mjeri personalizira, stvarajući time fleksibilne opskrbne lance – lance najveće vrijednosti iz perspektive hotelskoga biciklističkoga gosta. Orijentacija na obiteljsko privatno vlasništvo hotela preferira se zbog utjelovljenja imidža ponude u osobi vlasnika, što je najčešće slučaj u udruženjima biciklističkih hotela u kojima su vlasnici hotela involvirani u

više razina realizacije središnjeg procesa za biciklističkoga gosta, nerijetko s dugogodišnjim iskustvom u biciklizmu. Radi se o objektima, koji ponudu dodatno obogaćuju autohtonim obilježjima prostora, ljudi i tradicije destinacijskog područja, stavljajući tako naglasak na jedinstveno iskustvo, koje biciklistički turist ne može ponoviti nigdje drugdje.

Neovisno o veličini hotela, odnosno logističkoga sustava predloženoga modelima, logistički tokovi s kojima treba upravljati, osnovne kompetencije (stručnost, iskustvo i sigurnost) i ponašanje sustava su u osnovi isti. Razlikuju se intenzitetom, širinom i dužinom opskrbnog lanca, razinom horizontalne i vertikalne integracije te sposobnošću odgovora na dinamiku tržišta. Oba predložena modela postavljena su na način tako da uvažavaju zakonitosti logističkoga procesa i logistike usluga te su primjenjivi u hrvatskom okruženju.

## REFERENCE

- ADFC. *ADFC: Accommodation in Germany and Europe*. 2014a. <http://www.bettundbike.de/bub/searchform.php?languageid=2&recover=1> (pokušaj pristupa 5. ožujak 2014).
- . *ADFC: What is Bett&Bike? ADFC quality criteria for bicycle-friendly overnight accommodations*. 2014b. <http://www.bettundbike.de/en/what-is-bett-bike/adfc-quality-criteria-for-bicycle-friendly-overnight-accommodations> (pokušaj pristupa 10. ožujak 2014).
- Alliance for Biking & Walking. *Bicycling and Walking in the United States: 2012 Benchmarking Report*. Washington: Alliance for Biking and Walking, 2012.
- Anable, Jillian. "Traveller segmentation: a useful tool for mobility management?" *ASTUTE Final Conference*. London, 2008.
- Andersen, Troels. "Promotion Campaigns." *International workshop Improving Cycling Culture in Cities*. Tczew: PRESTO, 2010.
- Arthur, Dave. "Upravljanje sportskim događajima i objektima." U *Sportski menadžment*, uredio John Beech i Simon Chadwick, 321-349. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- ASTUTE. *About the ASTUTE partnership project*. n.d. <http://www.astute-eu.org/about.php> (pokušaj pristupa 6. siječanj 2014).
- . *The ASTUTE barriers to walking and cycling across Europe*. n.d. [http://www.astute-eu.org/barriers.php?id\\_lang=1](http://www.astute-eu.org/barriers.php?id_lang=1) (pokušaj pristupa 26. svibanj 2009).
- . *The ASTUTE barriers to walking and cycling across Europe*. n.d. [http://www.astute-eu.org/barriers.php?id\\_lang=1](http://www.astute-eu.org/barriers.php?id_lang=1) (pokušaj pristupa 26. svibanj 2009).
- Avelini Holjevac, Ivanka. "Promet kao element kvalitete turističke destinacije." *Suvremeni promet* 22, br. 1-2 (2002): 11-14.
- Aytu, S i dr. "The sociodemographics of land use planning: relationships to physical activity, accessibility, and equity." *Health&Place* 14 (2008): 367-385.
- Bartoluci, Mato. "Turistička destinacija." U *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, 388-408. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
- Bartoluci, Mato, Nevenka Čavlek, i suradnici. *Turizam i sport - razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga, 2007.
- Beim, Michal. "Cycling in pedestrian areas - shared space." *International workshop Improving Cycling Culture in Cities*. Zagreb: Presto, 2010a.
- . "Integration of cycling with public transport - German experience." *International workshop Improving Cycling Culture in Cities*. Zagreb: Presto, 2010b.
- Berridge, Graham. "The promotion of cycling in London: The impact of the 2007 Tour de France Grand Depart on the image and provision of cycling in the capital." *Journal of Sport & Tourism* 17, br. 1 (2012): 43-61.
- Bicycle South Australia; Cycling Promotion Fund. *Cycle Tourism Fact Sheet*. Bicycle South Australia; Cycling Promotion Fund, 2010.
- "Bicyclist Fatalities and Serious Injuries in New York City." 2010.
- Bike ON Tours. *Bike ON Tours: Developing Cycle Tourism*. 5. svibanj 2013. <http://www.bikeontours.on.ca/tourism.htm> (pokušaj pristupa 4. rujan 2013).
- Bikes Belong. "The Size & Impact of Road Riding Events." studeni 2009. [bikesbelong.org/research](http://bikesbelong.org/research) (pokušaj pristupa 16. siječanj 2012).
- Bil, Michal, Martina Bilova, i Jan Kubeček. "Unified GIS database on cycle tourism infrastructure." *Tourism Management*, 2012: 1-8.
- Bloomberg, David J, Stephen LeMay, i Joe B Hanna. *Logistika*. Zagreb: MATE d.o.o, 2006.

- Buehler, Ralph, i John Pucher. "International Overview: Cycling Trends in Western Europe, North America, and Australia." Pogl. 2 u *City Cycling*, autor Ralph Buehler i John Pucher, 9-29. Cambridge: MIT Press, 2012a.
- Buehler, Ralph, i John Puchler. "Big City Cycling in Europe, North America, and Australia." U *City Cycling*, autor John Puchler i Ralph Buehler, 287-318. Cambridge: MIT Press, 2012b.
- Bull, Chris J. "Racing Cyclists as Sports Tourists: The Experiences and Behaviours of a Case Study Group of Cyclists in East Kent, England." *Journal of Sport & Tourism* 11, br. 3-4 (2006): 259-274.
- BUND. *Shopping by bike*. n.d. [http://www.einkaufen-mit-dem-rad.de/shopping\\_by\\_bike.shtml](http://www.einkaufen-mit-dem-rad.de/shopping_by_bike.shtml) (pokušaj pristupa 22. July 2013).
- Butler, Ritchard W. *Tourism Area Life Cycle*. Uredio Chris Cooper. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, 2011.
- BYCY. *Bicycle Strategy for GRAZ: On the way to become a European Cycling City*. BYCY, 2011.
- Byers, Terri. "Upravljanje sportskim proizvodnim aktivnostima, kvalitetom i izvedbom." U *Sportski menadžment*, uredio John Beech i Simon Chadwick, 240-267. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- BYPAD. *About BYPAD*. n.d. [http://bypad.org/cms\\_site.phtml?id=551&sprache=en](http://bypad.org/cms_site.phtml?id=551&sprache=en) (pokušaj pristupa 16. rujan 2013).
- BYPAD project. *Cycling, the European approach: Total quality management in cycling policy*. BYPAD, 2008.
- Caddy, Ian N, i Mammy M Helou. "Supply chains and their management: Application of general systems theory." *Journal of Retailing and Consumer Services* 14 (2007): 319-327.
- Carlback, Mats. "Strategic Entrepreneurship in the Hotel Industry: The Role of Chain Affiliation." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2012: 349-372.
- Castillo-Manzano, Jose I, i Antonio Sanchez-Braza. "Managing a smart bicycle system when demand outstrips supply: the case of the university community in Seville." *Transportation* 40 (2013): 459-477.
- Cerović, Zdenko. *Hotelski menadžment*. Opatija: FMTU, 2010.
- Cerović, Zdenko, i Patricia Zanketić. *Menadžment hodočašća i vjerskih događaja*. Opatija: FMTU, 2014.
- Cerović, Zdenko, Nadia Pavia, i Vlado Galičić. *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
- . *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
- Chang, Hsin-Wen, i Hsin-Li Chang. "A strategic study of bicycle tourism in Taiwan." *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies* 5 (2003): 1675-1685.
- Chang, Hsin-Wen, i Hsin-Li Chang. "A strategic study of bicycle tourism in Taiwan." *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies* 5 (2003): 1675-1685.
- Chen, Ching-Fu, i Pei-Chun Chen. "Estimating recreational cyclists' preferences for bicycle routes - Evidence from Taiwan." *Transport Policy*, 2012.
- Cho, Dong Won, Young Hae Lee, Sung Hwa Ahn, i Ming Kyu Hwang. "A framework for measuring the performance of service supply chain management." *Computers & Industrial Engineering* 62 (2012): 801-818.
- Christopher, Martin. *Logistics & Supply Chain Management*. 4th. Harlow, England: Pearson, 2011.
- Cole, Sam. "A Logistic Tourism Model: Resort Cycles, Globalization, an Chaos." *Annals of Tourism Research* 36, br. 4 (2009): 689-714.

- Cole, Sam. "A Logistic Tourism Model: Resort Cycles, Globalization, and Chaos." *Annals of Tourism Research* 36, br. 4 (2009): 689-714.
- COLIBI - COLIPED. *European Bicycle Market: Industry & Market Profile*. Brussels: COLIBI - COLIPED, 2012.
- COLIBI - COLIPED. *European Bicycle Market: Industry & Market Profile*. Brussels: COLIBI - COLIPED, 2012.
- Commission of the European Communities. *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament: Keep Europe moving - Sustainable mobility for our continent*. Brussels: Commission of the European Communities, 2006.
- Commission of the European Communities. *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council*. Brussels: Commission of the European Communities, 2008.
- Commission of the European Communities. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: Action Plan on Urban Mobility*. Brussels: Commission of the European Communities, 2009a.
- Commission of the European Communities. *Green Paper TEN-T: A policy review; Towards a better integrated transeuropean transport network at the service of the common transport policy*. Brussels: Commission of the European Communities, 2009b.
- Commission of the European Communities. *Green Paper: Towards a new culture for urban mobility*. Brussels: Commission of the European Communities, 2007a.
- Commission of the European Communities. *White paper on A Strategy for Europe on Nutrition, Overweight and Obesity related Health issues*. Brussels: Commission of the European Communities, 2007b.
- Commission of the European Communities. *White Paper on Sport*. Brussels: Commission of the European Communities, 2007c.
- Commission of the European Communities. *White Paper Roadmap to a Single European Transport Area - Towards a competitive and resource efficient transport system*. Brussels: Commission of the European Communities, 2011.
- Copenhagenize Design Co. "The Copenhagenize Index - Criteria." *The Copenhagenize Index*. 2013. <http://copenhagenize.eu/index/criteria.html> (pokušaj pristupa 1. May 2013).
- Cox, Peter. "Strategies Promoting Cycle Tourism in Belgium: Practices and Implications." *Tourism Planning & Development* 9, br. 1 (2012): 25-39.
- Crouch, Geoffrey I. "Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant attributes." *Journal of Travel Research* 50, br. 1 (2011): 27-45.
- Čižmar, Sanja. *Hotelijerstvo Hrvatske*. PowerPoint prezentacija (kolegij Menadžment hotela), Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014a.
- Čižmar, Sanja. *Struktura hotelske industrije*. PowerPoint prezentacija (materijal kolegija Menadžment hotela), Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014b.
- Čop Bajde, Katarina. *Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske*. PowerPoint prezentacija, Zagreb: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, 2013.
- Daumann, Sven. *The European Cycling Lexicon's new chapter: EU-Funding for Cycling and Cycling Infrastructure*. PowerPoint prezentacija, Velo-city Global 2010 conference, 2010.
- DB Rent. *SPYCYCLES Sustainable Planning & Innovation for Bicycles: Key findings and recommendations*. DB Rent; ISIS, 2008.
- de Jong, Hans, i Anke Rouwette. "Introduction: learning from others' successes and failures." U *Cycling-Inclusive Policy Development: A Handbook*, autor GTZ, 1-5. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.

- DeMaio, Paul J. "Smart Bikes: Public Transportation for the 21st Century." *Transportation Quarterly*, 2003: 9-11.
- Dickinson, Janet E, Derek Robbins, i Les Lumsdon. "Holiday travel discourses and climate change." *Journal of Transport Geography* 18 (2010): 482-489.
- Dill, J, i T Carr. "Bicycling commuting and facilities in major US cities: If you build them, commuters will use them." *Transportation Research Record*, 2003: 116-123.
- Doi, Kenji, i Kii Masanobu. "Looking at sustainable urban mobility trough a cross-assessment model within the framework of land-use and transport integration." *IATSS Research*, 2012: in press.
- Dolnicar, Sara, Christian Laesser, i Katrina Matus. "Short-haul city travel is truly environmentally sustainable." *Tourism Management* 31 (2010): 505-512.
- Dolnicar, Sara, i Thomas Otter. "Which Hotel attributes Matter? A review of previous and a framework for future research." *Research Online*, 2003.
- Downward, Paul, Les Lumsdon, i Richard Weston. "Visitor Expenditure: The Case of Cycle Recreation and Tourism." *Journal of Sport & Tourism* 14, br. 1 (2009): 25-42.
- Drzymalski, Julie. "Supply Chain frameworks for the Service Industry: A Review of the Literature." *European International Journal of Science and Technology* 1, br. 3 (2012): 31-42.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u kolovožu 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u lipnju 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u listopadu 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u ožujku 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u prosincu 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u rujnu 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u siječnju 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u srpnju 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u studenom 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u svibnju 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u travnju 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Državni zavod za statistiku RH. *Turizam u veljači 2013*. PDF, Zagreb: DZS, 2013.
- Dube, Laurette, i Leo M Renaghan. "Marketing Your Hotel to and trough Intermediaries." U *Lodging Best Practics*, 73-83. Cornell University, 2000.
- Dufour, Dirk. *PRESTO Vodič za strategiju razvoja biciklizma: Infrastruktura*. Köln: Rupprecht Consult GmbH, 2011.
- Dufour, Dirk. "PRESTO Vodič za strategiju razvoja biciklizma: Opći okvir." 2010.
- Dufour, Dirk. *PRESTO Vodič za strategiju razvoja biciklizma: Opći okvir*. Köln: Rupprecht Consult GmbH, 2010.
- DZS. *Turizam - kumulativni podaci: Razdoblje od siječnja do prosinca 2013*. Priopćenje, Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2014.
- DZS. *Turizam kumulativni podaci: Razdoblje od siječnja do prosinca 2012*. Zagreb: DZS, 2013.
- ECF. "About us: Manifesto." *European Cyclists' Federation web site*. 3. studeni 2011. [http://www.ecf.com/wp-content/uploads/2011/09/Charter\\_of\\_Seville.pdf](http://www.ecf.com/wp-content/uploads/2011/09/Charter_of_Seville.pdf) (pokušaj pristupa 12. Prosinac 2012).
- ECF. *Cyclists Movement Wins Support in Crucial EU Transport Infrastructure Vote*. Brussels, Belgium: ECF, 2012.
- ECF. *ECF Newsletter October 31*. Brussels: ECF, 2012a.
- ECF. *ECF Newsletter: Cycling in the European Parliament - Yes we win!* Brussels: ECF, 2012b.



- . “European Cycclists' Federation - ECF Roundup: The EU's new Urban Mobility Package.” *ECF*. 23. siječanj 2014. <http://www.ecf.com/news/ecf-roundup-the-new-eu-urban-mobility-package/> (pokušaj pristupa 3. ožujak 2014).
  - . *European Cyclists' Federation - CYCLElogistics*. 1. studeni 2011. <http://www.ecf.com/projects/cyclelogistics-2/> (pokušaj pristupa 16. siječanj 2010).
  - . “European Cyclists' Federation - Cycling Solutions: Why Germany Has All The Answers.” *ECF*. 3. siječanj 2013. [www.ecf.com/news/cycling-solutions-why-germany-has-all-the-answers/](http://www.ecf.com/news/cycling-solutions-why-germany-has-all-the-answers/) (pokušaj pristupa 6. lipanj 2013).
  - . *European Cyclists' Federation - Global Alliance for EcoMobility*. 8. studeni 2011. <http://www.ecf.com/projects/global-alliance-for-ecomobility-2/> (pokušaj pristupa 16. siječanj 2012).
  - . *European Cyclists' Federation - LifeCycle*. 2011. <http://www.ecf.com/projects/lifecycle/> (pokušaj pristupa 16. siječanj 2012).
  - . *European Cyclists' Federation - Scientists for cycling*. 2011. <http://www.ecf.com/projects/scientists-for-cycling-2/> (pokušaj pristupa 16. siječanj 2012).
  - . *European Cyclists' Federation - SLoCaT*. 24. studeni 2011. <http://www.ecf.com/projects/slocat-2/> (pokušaj pristupa 16. siječanj 2012).
  - . *European Cyclists' Federation - Velo-city*. 28. listopad 2011. <http://www.ecf.com/projects/velo-city-2/> (pokušaj pristupa 16. siječanj 2012).
  - . “European Cyclists' Federation: What happens when you build it and they don't come?” *ECF News*. 26. veljača 2013. [www.ecf.com/news/what-happens-when-you-build-it-and-they-dont-come-the-cautionary-tale-of-stevenage/](http://www.ecf.com/news/what-happens-when-you-build-it-and-they-dont-come-the-cautionary-tale-of-stevenage/) (pokušaj pristupa 6. lipanj 2013).
  - . *EuroVelo the European cycle route network: Routes*. 2014. <http://www.eurovelo.org/routes/> (pokušaj pristupa 7. ožujak 2014).
- ECF. *EuroVelo: The European cycle route Network*. Brussels: ECF, 2009.
- ECF. *Factsheet Cycling Logistics: the Future of Goods Delivery*. Brussels: European Cyclists' Federation, n.d.a.
- ECF. *Marrying Cycling and Public Transport*. Factsheet, Brussels: ECF, n.d.b.
- ECF. *Transport Choice Or Industry Protection?* Brussels: ECF, 2012c.
- . “Why Cycle? What should governments do?” *European Cyclists' Federation*. n.d.c. <http://www.ecf.com> (pokušaj pristupa 12. prosinac 2012).
- EGWA. *European Greenways Info 15: Greenways provide the answer to preserving Europe's railway heritage*. EGWA, 2012.
- ELTIS. “Handbook on bike sharing schemes in Spain.” *ELTIS*. n.d. [www.eltis.org/index.php?ID=19&id=20#101](http://www.eltis.org/index.php?ID=19&id=20#101) (pokušaj pristupa 25. rujan 2012).
- Enoch, Marcus. *Sustainable Transport, Mobility Management and Travel Plans*. Surrey, England: Ashgate Publishing Limited, 2012.
- EPOMM. “EPOMM Newsletter: Cycling and Mobility Management.” *EPOMM European Platform on Mobility Management*. rujan 2010. [http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/0910\\_EPOMM\\_enews.html](http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/0910_EPOMM_enews.html) (pokušaj pristupa 24. travanj 2012).
- . “EPOMM Newsletter: Integrating mobility management with land use planning.” *EPOMM European Platform on Mobility Mnagement*. listopad 2009. [http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/1009\\_EPOMM\\_enews.html](http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/1009_EPOMM_enews.html) (pokušaj pristupa 24. travanj 2012).
  - . “EPOMM Newsletter: Intermodality.” *EPOMM European Platform on Mobility Management*. srpanj 2011. [http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/0711\\_EPOMM\\_enews.html](http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/0711_EPOMM_enews.html) (pokušaj pristupa 24. April 2012).

- . “Mobility Management: a Definition.” *European Platform on Mobility Management*. n.d. <http://www.epomm.eu/index.php?id=2590> (pokušaj pristupa 6. listopad 2012).
- EPOMM. *Radlust: An advertisement campaign promoting the bicycle in Germany*. Case study, EPOMM, 2011.
- European Commission. *A sustainable future for transport - Towards and integrated, technology-led and user-friendly system*. Luxembourg: Publication Office of European Union, 2009.
- European Commission. *A concept for sustainable urban mobility plans (annex to the communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions)*. Brussels: European Commission, 2013c.
- European Commission. *Commission staff working document: TEN-T Policy Review - background papers*. Brussels: European Commission, 2010.
- European Commission. *EU Transport in Figures*. Statistical Pocketbook 2012, Brussels: European Union, 2012.
- . *European Commission: Cycling routes - Tourism - Enterprise and Industry*. n.d.a. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/cycling-tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/cycling-tourism/index_en.htm) (pokušaj pristupa 7. siječanj 2014).
- . *European Commission: EU policy - background - Tourism - Enterprise and Industry*. n.d.b. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/background/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/background/index_en.htm) (pokušaj pristupa 7. siječanj 2014).
- . *European Commission: European Tourism Indicators System : for Sustainable Management at Destination Level*. n.d.c. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/index_en.htm) (pokušaj pristupa 7. siječanj 2014).
- . *European Commission: Sustainable Tourism - Tourism - Enterprise and Industry*. n.d.d. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/index_en.htm) (pokušaj pristupa 7. siječanj 2014).
- European Commission. *Flash Eurobarometer 370: Attitudes of Europeans towards Tourism*. Brussels: European Commission, 2013a.
- European Commission. *Green Paper: Towards a New Culture for Urban Mobility*. Brussels: European Commission, 2007.
- European Commission. *Special Eurobarometer 406: Attitudes of Europeans towards urban mobility*. Brussels: European Commission, 2013b.
- European Cyclists' Federation. *ECF Cycling Barometer*. Technical document, Brussels: ECF, 2013.
- European Cyclists' Federation. *Future cities are cycling cities! Response to the Communication from the European Commission on ‘A sustainable future for transport: Towards and integrated, technology-led and user friendly system’*, Brussels: ECF, 2009.
- European Cyclists' Federation. *Safety in numbers*. Fact sheet, Brussels: ECF, n.d.
- European Economic and Social Committee. *European Cycling Lexicon: Second edition*. Brussels: EESC, 2010.
- European Parliament. *The European Cycle Route Network EuroVelo: Challenges and opportunities for sustainable tourism*. Brussels: European Parliament, Directorate General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, 2009.
- European Platform on Mobility Management. *BiciBus - an Innovative Alternative to the Car, Reggio Emilia, Italy*. Case study, EPOMM, 2011b.

- European Platform on Mobility Management. *CycleBus to overcome longer distances and altitudes in Saxony, Germany*. Case study, EPOMM, 2012a.
- European Platform on Mobility Management. *First Italian "bicycle barometer" to promote bike mobility (Bolzano, Italy)*. Case study, EPOMM, 2011c.
- European Platform on Mobility Management. *Free of charge bicycle rental service in Trento, Italy*. Case study, EPOMM, 2011a.
- European Platform on Mobility Management. *Hotel bike system in Riccione, Italy*. Case study, EPOMM, 2012b.
- European Platform on Mobility Management. *Promotion of safe and increased bicycle use in Venice, Italy*. Case study, EPOMM, 2009.
- European Platform on Mobility Management. *Service for bicycles: Guarantee for Mobility for the "VSF.all-ride" Bicycles (Germany)*. Case study, EPOMM, 2008.
- European Platform on Mobility Management. *Thematic bicycle / walking map in Riccione, Italy*. Case study, EPOMM, 2012c.
- European Platform on Mobility Management. *Thematic loop routes for pedestrians and cyclists in Norderstedt, Germany*. Case study, EPOMM, 2012d.
- Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. *Ocjena turističke ponude Kvarnera*. CD ROM, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.
- Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. *Ocjena turističke ponude Kvarnera*. Opatija: FMTU, 2012.
- Fantazy, Kamel A, Vinod Kumar, i Uma Kumar. "Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry." *International Journal of Hospitality Management* 29 (2010): 685-693.
- Ferguson, Julian. "Czech Mate: Cycling Infrastructure Needs An Upgrade." *ECF News*. 10. siječanj 2013. [www.ecf.com/news/czechcyclinginfra/](http://www.ecf.com/news/czechcyclinginfra/) (pokušaj pristupa 6. lipanj 2013).
- Flego, Valter. "Relevantne značajke logističkoga modela cestovnoga javnoga prometa." *Hrvatska gospodarska revija* 1 (2000): 5-11.
- Flynn, Brian S, Greg S Dana, Justine Sears, i Lisa Aultman-Hall. "Weather factor impacts on commuting to work by bicycle." *Preventive Medicine*, 2011.
- Font, Xavier, Richard Tapper, Karen Schwartz, i Marianna Kornilaki. "Sustainable Supply Chain Management in Tourism." *Business Strategy and the Environment* 17 (2008): 260-271.
- Fraietta, Julie. *Cycle Tourism Research Summary*. Alberta: Alberta Economic Development - Tourism Research, 2004.
- Furth, Peter G. "Bicycling Infrastructure for Mass Cycling: A Transatlantic Comparison." U *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 105-139. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Fyall, Alan, i Leo Jago. "Sustainability in Sport & Tourism (editorial)." *Journal of Sport & Tourism* 14, br. 2-3 (May-August 2009): 77-81.
- Galičić, Vlado. *Leksikon ugostiteljstva i turizma*. Opatija: FMTU, 2014.
- Galičić, Vlado. *Menadžment poslovnih i procesnih funkcija hotela*. doktorska disertacija, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2002.
- Garrard, Jan, Chris Rissel, i Bauman Adrian. "Health Benefits of Cycling." Pogl. 3 u *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 32-55. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Garrard, Jan, Susan Handy, i Jennifer Dill. "Woman and Cycling." U *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 211-234. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Gatersleben, Birgitta, i Katherine M Appleton. "Contemplating cycling to work: Attitudes and perceptions in different stages of change." *Transportation Research Part A* 41 (2007): 302-312.

- German Institute of Urban Affairs. *Ageing Society on Bicycles*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, n.d.a.
- German Institute of Urban Affairs. *Climate Protection through Cycling*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, n.d.b.
- German Institute of Urban Affairs. *Cycling Expertise from Germany*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, 2010a.
- German Institute of Urban Affairs. *Cycling Expertise: Municipal Cooperation to Promote Cycling*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, 2010c.
- German Institute of Urban Affairs. *Cycling to Shopping - Evidence from Research*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, n.d.c.
- German Institute of Urban Affairs. *Local Actions to Encourage Cycling for Shopping*. Berlin, Germany: German Institute of Urban Affairs, n.d.d.
- German Institute of Urban Affairs. *Moving the Economy by Cycling*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, n.d.e.
- German Institute of Urban Affairs. *Travel Plans: Mobility Management for Cycling*. Berlin: German Institute of Urban Affairs, n.d.f.
- Gibb, Forbes, Steven Buchanan, i Sameer Shah. "An integrated approach to process and service management." *International Journal of Information management* 26 (2006): 44-58.
- Gibson, Heather J. "Sport Tourism: A Critical Analysis of Research." *Sport Management Review* 1 (1998): 45-76.
- Godefrooij, Tom, Hans de Jong, i Anke Rouwette. "From car-based to people-centered cities." U *Cycling-Inclusive Policy Development*, autor GTZ, 6-31. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Godefrooij, Tom, Hans de Jong, i Anke Rouwette. "From car-based to people-centered cities." U *Cycling-Inclusive Policy Development: A Handbook*, autor GTZ, 6-31. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Gourdin, Kent N. *Global logistics management: A competitive advantage for the 21st century*. 2nd. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- . *Global Logistics Management: A competitive advantage for the 21st century*. 2nd. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- Hajdaš Dončić, Siniša. *Uloga nove Strategije prometnog razvoja Republike Hrvatske u razvoju turizma*. Powerpoint prezentacija, Zagreb: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture (znanstveno-stručno savjetovanje Znanost i razvitak prometa, ZIRP 2014), 2014.
- Halgota, Vladimir. "Planiranje gradskog prometa: javni bicikli kao dio prometnog identiteta Zagreba." *Diskrepancija*, 2008: 61-70.
- Hall, Michael C. "Of Time and Space and Other Things: Laws of Tourism and the Geographies of Contemporary Mobilities." U *Tourism and Mobilities: Local - Global Connections*, autor Peter M Burns i Marina (eds.) Novelli, 15-32. Cab International, 2008.
- Handy, Susan, Eva Heinen, i Kevin J Krizek. "Cycling in Small Cities." U *City Cycling*, autor John Puchler i Ralph Buehler, 257-286. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Heinen, Eva, Bert Van Wee, i Kees Maat. "Commuting by bicycle: An Overview of the Literature." *Transport Reviews* 30, br. 1 (2010): 59-96.
- Henkel, Andrea. "Interchange Bicycle Stations: Promotion of intermodality." *International workshop Improving Cycling Culture in Cities*. Tczew, Poljska: Presto, 2010.

- Hernaus, Tomislav. "Dizajniranje poslovnih procesa." U *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, autor Pere Sikavica i Tomislav Hernaus, 295-458. Zagreb: Novi informator, 2011.
- Higham, James, i Tom Hinch. "Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors." *Tourism Management* 23 (2002): 175-185.
- Hinch, Thomas, i James Higham. *Sport Tourism Development*. Clevedon: Channel View Publications, 2004.
- Hook, Walter. *Preserving and Expanding the Role of Non-motorised Transport*. Eschborn, Germany: GTZ Transport and Mobility Group, 2003.
- Institut za turizam. *Tomas Ljeto 2010*. 2011. <http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/Tomas-Ljeto-2010-Prezentacija-HR-CROTOUR-23-03-2011.pdf> (pokušaj pristupa 10. siječanj 2014).
- International Olympic Committee. *CYCLING – Road cycling: participation during the history of the Olympic Games*. 2011. [http://www.olympic.org/Assets/OSC%20Section/pdf/QR\\_sports\\_summer/Sports\\_Olympiques\\_cyclisme\\_sur\\_route\\_eng.pdf](http://www.olympic.org/Assets/OSC%20Section/pdf/QR_sports_summer/Sports_Olympiques_cyclisme_sur_route_eng.pdf) (pokušaj pristupa 8. kolovoz 2012).
- ISI, Karlsruhe; INFRAS, Zurich; IFEU, Heidelberg. *Economic aspects of non-technical measures to reduce traffic emissions*. Summary, Dessau-Rosspau, Germany: Federal Environment Agency (Umweltbundesamt), 2013.
- Jacobsen, Peter L. "Safety in Numbers: More Walkers and Bicyclists, Safer Walking and Bicycling." *Injury prevention* 9, br. 3 (2003): 205-209.
- Jacobsen, Peter L, i Harry Rutter. "Cycling Safety." U *City Cycling*, autor Ralph Buehler i John Pucher, 141-156. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Jansen, Gysbertus R. M, i Marianne J.W.A Vanderschuren. "Razvoj politike turističke mobilnosti: Agenda za budućnost." *Turizam* 48, br. 3 (2000): 287-300.
- Jones, Peter, i Andrew Lockwood. *The Management of Hotel Operations*. London: Thomson Learning, 2004.
- Jones, Tim. "Getting the British back on bicycles - The effects of urban traffic-free paths on everyday cycling." *Transport Policy*, 2012.
- Jovanović, Goran, David Lavrič, Boštjan Kralj, Boštjan Rus, i Sergej Destovnik. "Methodology of designing national cycling routes." *Suvremeni promet* 28, br. 6 (2008): 399-403.
- Jurin, Edvin. "'Pametne" turističke destinacije - okvir za razradu modela implementacije." *Acta Turistica Nova* 2, br. 1 (2008): 123-143.
- Jüttner, U, M Christopher, i S Baker. "Demand chain management-integrating marketing and supply chain management." *Industrial Marketing Management* 36 (2007): 377-392.
- Kesar, Oliver. *Uvod u specifične oblike turizma*. PowerPoint prezentacija (nastavni materijal), Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2011/2012.
- Ketchen Jr, David, J, i Larry C Giunipero. "The intersection of strategic management and supply chain management." *Industrial Marketing Management* 33 (2004): 51-56.
- Koch, Astrid. "Radfahren und Tourismus Ausgewahlte ERgebnisse der Trendscape Marktstudie "Radreisen der Deutschen"." PowerPoint prezentacija, 2008.
- Kokolakais, Themis, Fernando Lera-Lopez, i Thanos Panagouleas. "Analysis of the determinants of sports participation in Spain and England." *Applied Economics* 44 (2012): 2785-2798.
- Krizek, Kevin J. "Two approaches to Valuing Some of Bicycle Facilities' Presumed Benefits." *Journal of American Planning Association* 72, br. 3 (2006): 309-319.
- Križman Pavlović, Danijela. *Marketing turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2008.

- Kruchten, Zoe. *European Cyclists' Federation - Manheim's take on Cycle Logistics*. 4. veljača 2014. <http://www.ecf.com/news/manheims-take-on-cycle-logistics/> (pokušaj pristupa 17. veljača 2014).
- Kuijper, Dirk, i Bas Braakman. "Five main requirements for cycling-inclusive infrastructure." U *Cycling-Inclusive Policy Development*, autor GTZ, 57-65. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Kunieda, Mika, i Aimee Gauthier. *Gender and Urban Transport: Smart and Affordable*. Eschborn, Germany: GTZ, 2007.
- Kurtzman, Joseph, i John Zauhar. "A Wave in Time - The Sports Tourism Phenomena." *Journal of Sport Tourism* 8, br. 1 (2003): 35-47.
- Kusumastuti, Diana, Els Hannes, Davy Janssens, i Geert Wets. "Scrutinizing individuals' leisure-shopping travel decisions to appraise activity-based models of travel demand." *Transportation* 37 (2010): 647-661.
- Lambert, Douglas M, i Martha C Cooper. "Issues in Supply Chain Management." *Industrial Marketing Management* 29 (2000): 65-83.
- Lambert, Douglas M, James R Stock, i Lisa M Ellram. *Fundamentals of logistics management*. Irwin McGraw Hill, 1998.
- LaMondia, Jeffrey J, i Chandra R Bhat. "A conceptual and methodological framework of leisure activity oyalty accommodating the travel context." *Transportation* 39 (2012): 321-349.
- Lamont, M. "Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism." *Journal of Sport & Tourism*, 2009: 5-23.
- Lancaster, Ed. "Back on track? Bike carriage on long-distance train services." *ECF*. 24. travanj 2013. [www.ecf.com/back-on-track-bike-carriage-on-long-distance-train-services](http://www.ecf.com/back-on-track-bike-carriage-on-long-distance-train-services) (pokušaj pristupa 6. lipanj 2013).
- Larsen, Jacob, i Ahmed Al-Geneidy. "A travel behavior analysis of urban cycling facilities in Montreal Canada." *Transportation Research Part D* 16 (2011): 172-177.
- Larsen, Jens Erik. "EuroVelo 10: A project to promote Cycling and Cycle Tourism in Europe." PowerPoint prezentacija, Kalaipeda, Denmark, 2010.
- Lejeune, Miguel A, i Nevena Yakova. "On characterizing the 4 C's in supply chain management." *Journal of Operations Management* 23 (2005): 81-100.
- Lin, Jen-Jia, i Chia-Jung Yu. "A bikeway network design model for urban areas." *Transportation* 40 (2013): 45-68.
- Lin, Jenn-Rong, i Ta-Hui Yang. "Strategic design of public bicycle sharing systems with service level constraints." *Transportation Research Part E* 47 (2011): 284-294.
- Litman, Tod. *Sustainable Transport: Mobility Management*. Bonn: GTZ Transport and Mobility Group, 2003.
- Lovejoy, Kristin, i Handy Susan. "Developments in Bicycle Equipment and Its Role in Promoting Cycling as a Travel Mode." U *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 75-104. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Luković, Tihomir. "Selektivni turizam, hir ili znanstveno-istraživačka potreba." *Acta Turistica Nova* 2, br. 1 (2008): 51-74.
- Lumsdon, L, P.M Downward, i A Cope. "Monitoring of cycle tourism on long distance trails: the North Sea Cycle Route." *Journal of Transport Geography* 12 (2004): 13-22.
- Lumsdon, Les. "Cycle tourism in Britain." *Insights*, 1996: 27-32.
- Lumsdon, Les. "Transport and tourism: A sustainable tourism development model." *Journal of Sustainable Tourism* 8, br. 4 (2000): 1-17.
- Lumsdon, Les. "Transport and Tourism: Cycle Tourism - A Model for Sustainable Development?" *Journal of Sustainable Tourism* 8, br. 5 (2000): 361-377.

- Lumsdon, Les, Paul Downward, i Andy Cope. "Monitoring of cycle tourism on long distance trails: the North Sea Cycle Route." *Journal of Transport Geography* 12 (2004): 13-22.
- Magaš, Dragan. „Pojam i obilježja turističke destinacije.“ U *Destinacijske menadžment kompanije*, ed. Maja Stanić, 3-6. Zagreb : Udruga hrvatskih putničkih agencija, 2008.
- . *Destinacijski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2008.
- . *Management turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003.
- . "Optimalna razina upravljanja turističkom destinacijom." *Četvrti znanstveno-stručni skup In memoriam prof.dr.sc. Vjekoslav Šund*. Rab: Grad Rab; Pravni fakultet u Splitu, 2013. 361-366.
- Marcussen, Carl Henrik. *Cycling tourism in north-western Poland, on Bornholm and in southern Sweden*. Bornholm, Denmark: Centre for Regional and Tourism Research, 2009.
- Marinc, Andrej. "Project DELTA: Concerted coordination of the promotion of efficient multimodal interfaces." 2010.
- Martens, Karel. "The bicycle as a feeding mode: experiences from three European countries." *Transportation Research Part D* 9 (2004): 281-294.
- Marušić, Mira, i Darko Prebežac. *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Adeco d.o.o., 2004.
- Marvel, Macy. *Hotel Trends - February 2014*. Mintel Group Ltd., 2014.
- Mayne, Kevin, i Karsten Marhold. "European Cyclists' Federation - EU offers up to €8 million for innovation and research on powered two-wheelers." *ECF*. 29. siječanj 2014. <http://www.ecf.com/news/eu-offers-up-to-e8-million-in-funding-for-innovation-and-research-on-powered-two-wheelers> (pokušaj pristupa 3. ožujak 2014).
- Mehanović, Mustafa, i Adnan Alikadić. "Aspekti relevantni za planiranje razvoja nemotoriziranog prometa u Sarajevu." *Suvremeni promet* 28 (2008): 71-79.
- Mentzer, John T, Daniel J Flint, i Tomas M Hult. "Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process." *Journal of Marketing* 65 (2001): 82-104.
- Meschik, Michael. "Sustainable Cycle Tourism along the Danube Cycle Route in Austria." *Tourism Planning & Development* 9, br. 1 (2012): 41-56.
- Millington, Kevin. *Cycling in Scandinavia - September 2013*. Mintel Group Ltd., 2013.
- Minighetti, Valeria, i Emilio Celotto. "Dostupnost i turistička mobilnost: Problemi, strategije i primjenjivost." *Turizam* 48, br. 3 (2000): 279-286.
- Minikel, Eric. "Cyclists safety on bicycle boulevards and parallel arterial routes in Berkeley, California." *Accident analysis and Prevention*, 2011.
- Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka. *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli: interno pročišćeni tekst Pravilnika Narodne novine br. 88/07 i 58/08*. PDF, Zagreb: Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, 2008.
- Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture. *Potpora u pripremi Strategije prometnog razvitka RH: "Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske"*. Zagreb: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, 2013.
- Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture. *Reforma prometnog sustava RH*. PowerPoint prezentacija, Zagreb: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, 2013.
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. *Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2014.
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2012. - 2014*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2012.

- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. *Turizam u brojkama 2013*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2014a.
- Ministarstvo turizma RH. *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2014.-2016*. Zagreb: Ministarstvo turizma, 2013a.
- Ministarstvo turizma. *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2014.-2016*. Zagreb: Ministarstvo turizma, 2013.
- Ministarstvo unutarnjih poslova. *Statistički pregled temeljnih sigurnosnih pokazatelja i rezultata rada u 2012. godini*. Zagreb: MUP, 2013.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat. *Cycling in the Netherlands*. Den Haag: MInistry of Transport, Public Works and Water Management; Fietsberaad, 2009.
- Mintel. *Coach Holidays 2009*. Mintel Ltd., 2009b.
- Mintel. *Cycling Holidays - International*. Mintel Ltd., 2009a.
- Mintel. *Cycling Holidays UK*. online document, Mintel, 2007.
- Mintel Group Ltd. *International Hotel Industry - June 2013*. Mintel Group Ltd., 2013.
- Mintel Group Ltd. *The Evolution of Slow Travel - International*. Mintel Group Ltd., 2011.
- Mintel International Group Ltd. *Legacy of Mega Events in Tourism - International*. Mintel International Group Ltd., 2010.
- Moritz, W. "Survey of North American bicycle commuters: Design and aggregate results." *Journal of the Transportation Research Board*, 1997: 91-101.
- Mountain biking holidays*. 2010. <http://www.bike-holidays.com/> (pokušaj pristupa 15. 09 2010).
- "MOUNTAINBike Holidays: Die Nummer 1 in den Alpen." katalog, 2014.
- Mrnjavac, Edna. "Logistics and logistics processes in a tourism destination." U *Logistics flows managing in tourism destination*, uredio Edna Mrnjavac, 133-147. Opatija: University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, 2012.
- . *Logistički menadžment u turizmu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.
- . *Promet u turizmu*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2006.
- Mrnjavac, Edna, Christian Stipanović, i Nadia Pavia. "Directing changes with the aim of improving Croatian hotel management companies." *Academica Turistica* 4, br. 2 (2011): 79-85.
- Mrnjavac, Edna, i Nataša Kovačić. "Cycling-friendly tourist destination." *Proceedings of the 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference, May 31-June 3, 2012* (The Alexander Technological Institute of Thessaloniki, The Democritus University of Thrace, The Washington State University and The Research Institute for Tourism.), 2012.
- Mrnjavac, Edna, i Saša Ivanović. "Logistics and logistics processes in a tourism destination." *Tourisma and Hospitality Management* 13, br. 3 (2007): 531-546.
- Mrnjavac, Edna, Nadia Pavia, i Christian Stipanović. "Logistics systems in tourism." In *Proceedings of LOGISTIC SYSTEMS IN GLOBAL ECONOMICS, Krasnoyarsk, Russia, 17. - 18. 02. 2011.*, 2011: 11-19.
- Mrnjavac, Edna, Nadia Pavia, i Nataša Kovačić. "Special-Interest Hospitality Logistics." *7th International Conference on Logistics and Sustainable Transport*. Celje: University of Maribor, Faculty of Logistics, 2010.
- Mrnjavac, Edna, Robert Maršanić, i Ljudevit Krpan. "Utjecaj prometa na razvoj turizma Opatije." *Suvremeni promet* 28, br. 3-4 (2008): 264-267.
- MTS Austria GmbH. *MountainBike Holidays: Good reasons*. 2014b. <http://www.bike-holidays.com/en/good-reasons.html> (pokušaj pristupa 6. veljača 2014).



- . *MountainBike Holidays: More Bike pure biking pleasure*. 2014a. <http://www.bike-holidays.com/en/more-bike.html> (pokušaj pristupa 7. veljača 2014).
- . *Roadbike Holidays: Hotel services*. 2014c. <http://www.roadbike-holidays.com/road-bike-hotels-biking-regions/racing-bike-hotel-services-p73.html> (pokušaj pristupa 5. ožujak 2014).
- . *Roadbike Holidays: Roadbike & More*. 2014d. <http://www.roadbike-holidays.com/road-bike-hotels-biking-regions/roadbike-more-wellness-sport-hotels-p74.html> (pokušaj pristupa 15. veljača 2014).
- Muriel, Ana, i David Simchi-Levi. *Supply Chain Design and Planning - Applications of Optimization Techniques for Strategic and Tactical Models*. Svez. 11, pogl. 2 u *Handbooks in OR & MS*, uredio A. G de Kok i S. C Graves, 17-93. Elsevier, 2003.
- Murphy Jr, Paul R, i Donald F Wood. *Contemporary Logistics*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- Musulin, Bernard. "Tourism Development Master Plan." PowerPoint prezentacija, 2004.
- Nikolova, Milena S. *Travel and Tourism - Croatia*. Mintel, 2011.
- Nkurunziza, Alphonse, Mark Zuidgeest, i Martin Van Maarseveen. "Identifying potential cycling market segments in Dar-es-Salaam, Tanzania." *Habitat International* 36 (2012): 78-84.
- O'Beirne, Cameron, i Susan Stoney. "Informacijska tehnologija i informacijski sustavi menadžmenta u sportu." U *Sportski menadžment*, uredio John Beech i Simon Chadwick, 268-289. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- OBIS project partners. "Optimizing Bike Sharing in European Cities." 2011.
- Ogilvie, David, Matt Egan, Val Hamilton, i Mark Petticrew. "Promoting walking and cycling as an alternative to using cars: systematic review." *BMJ* 329 (2004): 736-766.
- Old, John. "Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama." U *Sportski menadžment*, uredio John Beech i Simon Chadwick. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- Page, Stephen J. *Transport and Tourism*. Essex: Addison Wesley Longman Limited, 1999.
- Pardo, Carlosfelipe. "Cycling-friendly regulations for sustainable cities." U *Cycling-INclusive Policy Development*, autor GTZ, 141-162. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Pardo, Carlosfelipe, i Lake Sagaris. "Building a multi-modal transport system: integrating cycling and public transportation." U *Cycling-INclusive Policy Development*, autor GTZ, 124-140. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Parker, Chris. "Strategija i analiza okruženja u sportu." U *Sportski menadžment*, uredio John Beech i Simon Chadwick, 213-239. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- Parkin, John, i Jonathon Rotheram. "Design speeds and acceleration characteristics of bicycle traffic for use in planning, design and appraisal." *Transport Policy* 17 (2010): 335-341.
- Pavia, Nadia. *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.
- Pavia, Nadia, Christian Stipanović, i Tamara Floričić. "Sustainable development in increasing the competitiveness of hotel offer - case study Istra County." *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 2013: 279-293.
- Pearce, D. G. "A needs-functions model of tourism distribution." *Annals of Tourism Research* 35 (2008): 148-168.
- Pearce, Douglas C. *Frameworks for Tourism Research*. Oxfordshire: CABI, 2012.
- Peters, Tom, i Robert H Waterman. *U potrazi za izvrsnošću*. Zagreb: Profil International, 2008.

- Pivčević, Smiljana, i Daniela Garbin Praničević. "Innovation activity in the hotel sector - the case of Croatia." *Ekonomska istraživanja* 25, br. 1 (2012): 337-363.
- Potier, Francoise. "Turistička mobilnost u Europi: stanje i trendovi." *Turizam* 48, br. 3 (2000): 267-277.
- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli*. NN 88/07 (Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, 2007).
- PRESTO . *EU's projects for cycling/cycling*. 2009. <http://www.presto-cycling.eu/en/links/eus-projects-for-cycling> (pokušaj pristupa 21. lipanj 2012).
- PRESTO consortium. *Promoting Cycling for Everyone as a Daily Transport Mode: Lessons Learnt in Five Very Different Cities*. Presto consortium, 2011.
- PRESTO. *Infrastruktura: Bicikli i autobusi*. Info-list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.
- PRESTO. *Infrastruktura: Biciklistička infrastruktura na intermodalnim stanicama*. Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.a.
- . "Infrastruktura: Biciklističke ceste." 2009c. [http://www.presto-cycling.eu/images/factsheets/Croatian/03\\_presto%20infrastruktura\\_info-list%20o%20biciklistike%20ceste.pdf](http://www.presto-cycling.eu/images/factsheets/Croatian/03_presto%20infrastruktura_info-list%20o%20biciklistike%20ceste.pdf) (pokušaj pristupa 20. siječanj 2012).
- . "Infrastruktura: Biciklističke staze." 2009b. [http://www.presto-cycling.eu/images/factsheets/Croatian/02\\_presto%20infrastruktura\\_info-list%20o%20biciklistike%20staze.pdf](http://www.presto-cycling.eu/images/factsheets/Croatian/02_presto%20infrastruktura_info-list%20o%20biciklistike%20staze.pdf) (pokušaj pristupa 3. veljača 2012).
- . "Infrastruktura: Biciklističke trake." *Web stranica Presto projekta*. 2009d. [http://www.presto-cycling.eu/images/factsheets/Croatian/01\\_presto%20infrastruktura\\_info-list%20o%20biciklistike%20trake.pdf](http://www.presto-cycling.eu/images/factsheets/Croatian/01_presto%20infrastruktura_info-list%20o%20biciklistike%20trake.pdf) (pokušaj pristupa 7. siječanj 2012).
- PRESTO. *Infrastruktura: Denivelirana križanja*. Info-list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.
- PRESTO. *Infrastruktura: Raskrižja s kružnim tokom*. Info-list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.
- PRESTO. *Infrastruktura: Semaforizirana raskrižja*. Info-list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.b.
- PRESTO. *Infrastruktura: Smirivanje prometa i biciklizam*. Info list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.
- PRESTO. *Infrastruktura: Sustavi za parkiranje i pohranu bicikala*. Info-list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.
- PRESTO. *Infrastruktura: Vožnja biciklom u suprotnom smjeru u jednosmjernim ulicama*. Info-list o provedbi, Köln: Rupprecht Consult GmbH, n.d.
- PRESTO projekt. "Infrastruktura: Križanja s prednošću prolaska." *Presto: Give cycling a push*. n.d. [www.presto-cycling.eu](http://www.presto-cycling.eu) (pokušaj pristupa 06. lipanj 2011).
- Pucher, John, Emmanuel de Lanversin, Takahiro Suzuki, i John Whitelegg. "Cycling in Megacities." U *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 319-345. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Pucher, John, i Ralph Buehler. "Integration of Cycling with Public Transportation." U *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 157-181. Cambridge: MIT Press, 2012b.
- Pucher, John, i Ralph Buehler. "Walking and Cycling for Healthy Cities." *Built Environment* 36, br. 5 (2010): 391-414.
- Reeves, Martin R. *Evidencing the Sports Tourism Interrelationship: A Case study Approach*. doktorska disertacija, Loughborough: Loughborough University, 1999.
- Regional Tourism Organization 8. *Cycle Tourism Assessment and Strategy Study*. study, Cobourg, Ontario: Regional Tourism Organization 8, 2011.
- Ritchie, Brent W. "Bicycle tourism in the South Island of New Zealand: planning and management issues." *Tourism Management* 19, br. 6 (1998): 567-582.

- Ritchie, Brent W. *Cycle tourism in the South Island of New Zealand*. doktorska disertacija, Dunedin, New Zealand: University of Otago, 2000.
- “RoadBike-holidays.com: 4 Jahreszeiten im Sattel.” katalog, 2014.
- Robinson, Tom. “A question of primary and secondary motives: revisiting and applying the sport tourism framework.” *Journal of Sport Tourism* 9, br. 3 (2004): 221-233.
- Runko Luttenberger, Lidija. “Environmentally and tourism-friendly urban planning model - The case of Croatia.” *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 2013: 387-394.
- Scheiner, Joachim, i Christian Holz-Rau. “Changes in travel mode use after residential relocation: a contribution to mobility biographies.” *Transportation* 40 (2013): 431-458.
- Schepel, Steven. “Designing for cycling makes residential and central business district streets better --- for all.” U *Cycling-Inclusive Policy Development*, autor GTZ, 88-100. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Schepel, Steven, i Bas Braakman. “Designing for cycling along main roads and highways.” U *Cycling-Inclusive Policy Development*, autor GTZ, 101-109. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Schepel, Steven, i Mark Zuidgeest. “Ideas that shape urban form - and how urban form shapes us.” U *Cycling-Inclusive Policy development: A Handbook*, autor GTZ, 32-46. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Schepel, Steven, Tom Godefrooij, i Bas Braakman. “Design: making choices that fit local conditions.” U *Cyclinh-inclusive Policy Development*, autor GTZ, 76-87. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Schneider, Paige P, i Christine A Vogt. “Applying the 3M Model of personality and Motivation to Adventure Travelers.” *Journal of Travel Research* 51, br. 6 (2012): 704-716.
- Shaheen, Susan A, Stacey Guzman, i Hua Zhang. “Bikesharing across the globe.” U *City Cyling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 183-210. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Sikavica, Pere. “Osnove dizajniranja organizacije.” U *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, autor Pere Sikavica i Tomislav Hernaus, 1-84. Zagreb: Novi informator, 2011.
- Simonsen, Peter Saabye, Birgitte Jorgensen, i Derek Robbins. *Cycling Tourism*. Bornholm: Unit of Tourism Research at Research Centre of Bornholm, 1998.
- Slak Valek, Nataša, Gregor Jurak, i Jakob Bednarik. “Statističke razlike između slovenskih sportskih turista i slovenskih turista čija su putovanja motivirana drugim razlozima.” *Acta Turistica* 23, br. 1 (2011): 73-95.
- Smith, Andrew. “Theorising the Relationship Between Major Sport Events and Social Sustainability.” *Journal of Sport & Tourism* 14, br. 2-3 (2009): 109-120.
- Smith, Michael S, i Goran Kauermann. “Bicycle commuting in Melbourne during the 2000s energy crisis: A semiparametric analysis of intraday volumes.” *Transportation Research Part B* 45 (2011): 1846-1862.
- Socialdata; Sustrans. *Travel Behaviour Research Baseline Survey: Sustainable Travel Demonstration Towns*. Socialdata; Sustrans, 2004.
- Song, Haiyan. *Tourism Supply Chain Management*. Milton Park, Abingdon: Routledge, 2012.
- Song, Haiyan, Jingyan Liu, i Gezhi Chen. “Tourism Value Chain Governanance: Review and Prospects.” *Journal of Travel Research* 52, br. 1 (2013): 15-28.
- Southall, Steve, i Brian Horspool. “The spatially knowledgeable cyclist.” n.d. (pokušaj pristupa 12. prosinac 2012).

- Spape, Ineke, i Tom Godefrooij. "Bicycle parking: tools for success." U *Cycling-Inclusive Policy Development*, autor GTZ, 110-123. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- Sullivan, Malcolm. "Sportski marketing." U *Sportski menadžment*, uredio John beech i Simon Chadwick, 128-153. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- Sustrans. *Cycle friendly employers information sheet*. Information sheet FF11, Bristol, UK: Sustrans, n.d.e.
- Sustrans. *Cycle Parking*. Information sheet FF37, Bristol, UK: Sustrans, n.d.a.
- Sustrans. *Cycle Parking in Rural Areas*. Information sheet FF17, Bristol, UK: Sustrans, 1998.
- Sustrans. *Cycle routes: impact on neighbours*. Information sheet FF23, Bristol, UK: Sustrans, n.d.
- Sustrans. *Cycle Tourism*. Information pack TT21, Bristol, UK: Sustrans, 1999.
- Sustrans. *Designing for security on the National Cycle Network*. Information sheet FF21, Bristol, UK: Sustrans, n.d.d.
- Sustrans. *Low carbon travel: Reducing the climate change impact of road transport*. Information sheet FF44, Berlin: Sustrans, n.d.b.
- Sustrans. *Transport and social justice: Are roads the way out of poverty?* Information sheet FF45, Bristol, UK: Sustrans, n.d.c.
- Sustrans. *Transport and social justice: Why sustainable transport is the only route to a socially just transport system*. Information Sheet FF46, Bristol, UK: Sustrans, n.d.
- Tapper, Richard, i Xavier Font. *Tourism Supply Chains: Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation*. Leeds, UK: Leeds Metropolitan University; ENvironment Business & Development Group, 2004.
- "The Economic Impact of Bicycling in Colorado: Summary of Findings." n.d.
- The Gallup Organization. *Flash Eurobarometer 312: Future of transport*. Analytical report, European Commission, 2011.
- The Official Travel Guide by Slovenian Tourist Board . *Where to stay: Dedicated accommodation for bikers*. n.d. [http://www.slovenia.info/en/Accommodation-for-bikers.htm?special\\_kolesar\\_nastanitve=0&lng=2](http://www.slovenia.info/en/Accommodation-for-bikers.htm?special_kolesar_nastanitve=0&lng=2) (pokušaj pristupa 16. ožujak 2014).
- Tilahun, Nebiyu, David M Levinson, i Kevin J Krizek. "Trails, lanes, or traffic: Valuing bicycle facilities with an adaptive stated preference survey." *Transportation Research Part A* 41 (2007): 287-301.
- Toplak, Sebastian. "Stimulating alternative means of traffic as element of sustainable development of traffic system." *Modern Traffic* 20, br. Special issue (2000): 42-45.
- Toplak, Sebastian, i Drago Sever. "Sustainable approach to quality management in cycling policy." *Suvremeni promet* 24, br. 3-4 (2004): 248-251.
- Transport Research Knowledge Centre. *Traffic Management for Land Transport*. Brussels: European Commission's Directorate-General for Energy and Transport, 2009.
- Tranter, Paul. "Effective speed: Cycling Because It's Faster." U *City Cycling*, autor John Pucher i Ralph Buehler, 57-74. Cambridge: MIT Press, 2012.
- Trauer, Birgit. "Conceptualizing special interest tourism-frameworks for analysis." *Tourism Management* 27 (2006): 183-200.
- TRIP: *ASTUTE project details*. siječanj 2014. [http://www.transportresearch.info/web/projects/project\\_details.cfm?id=10963](http://www.transportresearch.info/web/projects/project_details.cfm?id=10963) (pokušaj pristupa 1. veljača 2014).
- UNWTO. *UNWTO Tourism Highlights: 2013 Edition*. Madrid: UNWTO, 2013.
- UNWTO. *UNWTO World Tourism Barometer Vol.12*. Madrid: UNWTO, 2014.
- Van Hout, Kurt. *Literature search bicycle use and influencing factors in Europe (Annex I)*. Hasselt: Universiteit Hasselt, Instituut voor Mobiliteit (IMOB), 2008.
- Varra, Lucia, Chiara Buzzigoli, i Roberta Loro. "Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the

- Tourism Destination Observatories.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 (2012): 375-385.
- VEKSO Mobility. *11 cities on 2 wheels for 3 years: The Nordic Cycle Cities Project - Experience and results*. Fredrikshavn: Fredrikshavn Municipality, 2012.
- Velobüro. *EuroVelo: Signing of EuroVelo cycle routes*. Brussels: European Cyclists' Federation, 2010.
- Verbeek, D.H.P, A Bargeman, i J.T Mommaas. “A sustainable tourism mobility passage.” *Tourism Review* 11, br. 4 (2011): 45-53.
- Virgin Vacations. “11 Most Bicycle Friendly Cities in the World.” *Virgin Vacations web site*. 2013. <http://www.virgin-vacations.com/11-most-bike-friendly-cities.aspx> (pokušaj pristupa 6. June 2013).
- Vlada Republike Hrvatske. *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, 2013.
- Volgger, Michael, i Harald Pechlaner. “Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success.” *Tourism Management* 41 (2014): 64-75.
- Vouk, Rudolf. “Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća.” *Ekonomski pregled* 56, br. 11 (2005): 1013-1030.
- Wang, Dainhai, Chunyan Liang, Jing Chunguang, i Guohua Wang. “Bicycle Conversion Factor Calibration at Two-Phase Intersections in Mixed Traffic Flows.” *Tsinghua Science and Technology* 12, br. 5 (2007): 318-323.
- Wang, Rui. “Autos, transit and bicycles: Comparing the costs in large Chinese cities.” *Transport Policy* 18 (2011): 139-146.
- Weed, Mike. “Global Trends and Sports Tourism (editorial).” *Journal of Sport & Tourism* 14, br. 1 (2009a): 1-4.
- Weed, Mike. “Sport, Tourism and Lifestyles (editorial).” *Journal of Sport & Tourism*, 2009b: 225-227.
- Weed, Mike, i Chris Bull. *Sports Tourism: Participants, Policy and Providers*. 2nd. Oxford: Elsevier, 2009.
- Weston, Richard, i Mota Jose Carlos. “Low Carbon Tourism Travel: Cycling, Walking and Trails (editorial).” *Tourism Planning & Development* 9, br. 1 (2012): 1-3.
- Willard, Paul. *Rail trail tourism: a study of the expectations of rail trail cyclists visiting long distance rail trails in Victoria*. doktorska disertacija, Melbourne, Australia: La Trobe University, 2008.
- Willard, Paul, i Sue Beeton. “Low Impact Experiences: Developing Successful Rail Trail Tourism.” *Tourism Planning & Development* 9, br. 1 (2012): 5-13.
- Wittink, Roelof. “Social Marketing and citizens' participation: good relationships build better cycling facilities.” U *Cycling-Inclusive Policy Development*, autor GTZ, 163-175. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.
- World Tourism Organization. *UNWTO Tourism Highlights: 2012 Edition*. Madrid: World Tourism Organization, 2012.
- World Tourism Organization WTO. *UNWTO Tourism Highlights: 2012 Edition*. Madrid: WTO, 2012.
- Zeegers, Theo. “Cyclists and Pedestrians: Friends, Enemies or Symbiosis?” *International workshop Improving Cycling Culture in Cities: On-site training Tczew*. Tczew: Presto project (Intelligent Energy Europe), 2010.
- Zelenika, Ratko. *Logistički sustavi*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 2005.
- . *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000.

- Zhang, Hongmei, Xiaoxiao Fu, i Lin Lu. "Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis." *Tourism Management* 40 (2014): 213-223.
- Zhang, Xinyan, Haiyan Song, i George Q Huang. "Tourism supply chain management: A new research agenda." *Tourism Management* 30 (2009): 345-358.
- Zheng, Jurong, Luise Knight, Christine Harland, Stuart Humby, i Ken James. "An analysis of research into the future of purchasing and supply management." *Journal of Purchasing & Supply Management* 13 (2007): 69-83.
- Zins, Andreas H. "Market segmentation in tourism : a critical review of 20 years' research efforts ." *Change management in tourism : from "old" to "new" tourism*, 2008: 289-301.
- Zuidgeest, Mark, Anke Rouwette, i Hans de Jong. "Identifying bicycle networks for better cities." U *Cycling-inclusive Policy Development*, autor GTZ, 66-75. Eschborn, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2009.

## POPIS PRILOGA

|   |     |
|---|-----|
| Prilog 1. Oblici infrastrukture za kretanje biciklista .....  | 322 |
| Prilog 2. Europski projekti .....   | 325 |
| Prilog 3. Odrednice profila biciklističkoga turista .....   | 328 |
| Prilog 4. Mjere strategije razvoja biciklističkoga prometa u funkciji razvoja biciklističkoga turizma ..... | 329 |

## PRILOZI

### Prilog 1. Oblici infrastrukture za kretanje biciklista

| Infrastrukturni objekt                     | Definirajuće opće karakteristike i namjena  | Namjena                            | Primjena i alternativni pojavnici oblici   | Tehničke specifikacije i označavanje  |
|--|---|------------------------------------|--|---|
| <b>Biciklistička traka</b>                 | Fizički dio kolnika, ali kretanje ili parkiranje motornih vozila nije dozvoljeno. | Isključivo biciklisti.             | Rješenje kada se radi o prometnicama niskog intenziteta prometa, ali je brzina prometnih tokova prevelika za sigurno kretanje biciklista.<br>Alternative: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>preporučene biciklističke trake (advisory bike lanes</i><sup>390</sup>),</li> <li>• <i>pocket bike lane,</i><sup>391</sup></li> <li>• <i>refuge cycle track.</i><sup>392</sup></li> </ul> <p>Izvan naselja biciklističke sigurna je implementacija na lokalnim ili sporednim prometnicama, brzine do 60 km/h, dok se u naseljima implementiraju u područjima velikog intenziteta biciklističkoga prometa (više od 2000/dan), te brzine do 30 km/h. Na prometnicama manjeg intenziteta bolje su rješenje trake za mješoviti promet, dok u situaciji bržih i frekventnijih prometnica, sigurnije rješenje predstavljaju biciklističke staze (PRESTO 2009d, 1). U urbanom okruženju najčešće slijedi smjer prometnice. Najčešća je implementacija na prometnicama velike brzine i intenziteta prometa</p> | Traka odvaja biciklističke tokove od ostalih prometnih tokova pomoću oznaka na kolniku. Preporučena minimalna širina je 1.5 m (PRESTO 2009d, 3), što odgovara intenzitetu prometa do 150 biciklista po smjeru na sat. Veći intenzitet uključuje širenje trake na 2.5 m (Hook 2003, 27).<br><br>Za obilježavanje se koriste kombinacije cestovnih oznaka, prema nacionalnom zakonodavstvu. Preporuča se kombinirati linije, boje i prometne znakove, no nerijetko se koristi jedno od sredstava (uzdužne crte s obje strane trake na kolniku, prometni znaci za biciklističku traku u jednakim razmacima, razdjelna površina između biciklističke trake i trake za motorna vozila na bržim prometnicama veće gustoće prometa, i ravna te jarko obojena površina trake, vizualno nametljiva, no povećanih troškova održavanja (ibid., 2-3).<br><br>Najmanja preporučena širina iznosi 2 m, odnosno 2.5 m za dvosmjerne staze, a širina raste do 4 m s obzirom na frekvenciju biciklista (više od 150 na |
| <b>Biciklistička staza/<br/>Samostalna</b> | Fizički odvojena od kolnika i drugih prometnih                                    | Primarno biciklisti.<br>Dijeljenje |  |   |

<sup>390</sup> Oblik dijeljenja prometnice isprekidanom linijom, pri čemu je središnja zona namijenjena za promet motornih vozila i preuska za dvosmjerni promet, dok su rubne zone biciklističke trake, koje automobili mogu koristiti u slučaju prometa iz suprotnog smjera (Furth 2012, 111-112), poštujući prioritet biciklista.

<sup>391</sup> Odgovor na problem skretanja motornih vozila u desno preko biciklističkih traka, budući je *pocket bike lane* biciklistička traka u raskrižju, između prometne trake kojom se zadržava smjer kretanja i trake, kojom vozila skreću u desno, a podjela tokova događa se na prilazu raskrižju.

<sup>392</sup> Biciklistička se traka na raskrižju izdvaja u desno te se kretanje nastavlja regulirano prometnom signalizacijom (često paralelno sa pješacima), dok je kretanje vozila prije desnog skretanja također regulirano signalizacijom, kako donosi Furth (ibid., 127).



|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <b>biciklistička staza</b> <sup>393</sup> | tokova.   | staze s pješacima implicira odvajanje tokova u dvije trake, u korist biciklista. | <p>(PRESTO 2009b, 1), gdje biciklističke trake nisu sigurno rješenje. Nekoliko je pojava oblika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Biciklističke staze na razini kolnika</i>, odvojene od prometa uzdignutim rubnikom, trakom za parkiranje ili uspravnim separatorima.</li> <li>• <i>Biciklističke staze na razini pločnika</i>, odvojene od tokova pješaka vertikalnim preprekama, horizontalnim linijama, ili promjenama na površini (obojene površine).</li> <li>• <i>Biciklističke staze na razini između pločnika i kolnika</i>, za visinu rubnika uzdignute od prometnice, te malo spuštene ispod razine pločnika (Furth op.cit., 105).</li> </ul> <p>U naseljenim područjima alternativa trakama na prometnicama veće dozvoljene brzine od 50 km/h, ali i manjih brzina, ako su velikog intenziteta prometa (&gt;4000 vozila/sat). Izvan naselja staze se implementiraju uz prometnice dozvoljene brzine od 60 do 80 km/h i intenziteta većeg od 2000 motornih vozila dnevno.</p> | <p>sat) (PRESTO 2009b, 2) i potrebu nesmetanog odvijanja biciklističkoga prometa. Biciklistička staza je odvojena od kolnika različitim barijerama, a označava se prometnim znakom. Dvosmjerna staza zahtijeva razdjelnu crtu po sredini. Ponekad je površina staze obojena.</p> |
| <b>Biciklistička cesta</b>                | Javna prometnica mješovitog prometa, primarno prilagođena biciklistima. | Kretanje biciklista ima prioritet. Ostalim je sredstvima cestovnog               | Prometno rješenje u mirnim ulicama, u stambenim zonama, malog intenziteta i brzine tokova - u naseljenim područjima ograničenja brzine 30km/h, izvan naselja moguće isključivo na prometnicama izuzetno niskog intenziteta (<500 vozila/dan) i ograničenjem brzine do 60 km/h (PRESTO 2009c).   | Kod biciklističke ceste s mješovitim prometom čitava širina kolnika je obojena istom bojom, širine 4.5 m za cijelu cestu (dovoljno prostora za dvosmjerni biciklistički promet. Biciklistička cesta s biciklistima na rubovima implicira kretanje biciklista dvjema preporučenim |

<sup>393</sup> Samostalne biciklističke staze (*cycle-only paths*) mogu skratiti putovanje prolazeći područjem nedostupnim motornim vozilima, budući ne prate smjer prometnica, a često se smještaju u prirodno okruženje (npr. prelaze zelene površine, parkove, napuštene pruge ili riječni kanali i slično). Sigurnije su za neiskusne bicikliste, ali su i atraktivne pa potiču rekreativni biciklizam. Izgradnjom samostalnih biciklističkih staza je moguće turistički valorizirati područja uz staze, povijesnu ili kulturnu baštinu te ostalu ponudu područja. Primjer prisutan u Hrvatskoj (*Parenzana*) je primjer stvaranja staze od napuštene željezničke pruge, čime biciklistička infrastruktura ulazi u domenu financiranja turističke infrastrukture. Inicijativa koja fokusira upravo takav tip prenamijenjene infrastrukture u Europi se naziva Greenways i adresirana je u poglavlju 4.

Projektiranje i izgradnja samostalnih biciklističkih staza se od općeg oblika staza razlikuje u omogućavanju dvosmjernog kretanja, a pri planiranju treba uvažiti potrebu za paralelno kretanje pješaka i izbjegavanje križanja s prometnim tokovima, čime kretanje postaje brže i sigurnije, te funkcionalnije. Samostalne biciklističke staze važan su segment kvalitete života u gradovima, budući ih je moguće izgraditi u područjima različite namjene (stambenim zonama, poslovnim i trgovačkim zonama, područjima kulturno-povijesnih te zabavnih sadržaja i zelenim pojasevima). Razina separacije koju samostalne biciklističke staze pružaju ih čini investicijski najzahtjevnijima u odnosu na spomenute oblike infrastrukture.

|                                  |  |   |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|---|
|                                  |  | <p>prometa<br/>dozvoljen<br/>pristup.</p> | <p>Pojavni oblici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• biciklistička cesta s mješovitim prometom,</li> <li>• biciklistička cesta s biciklistima na rubovima,</li> <li>• biciklistička cesta s biciklistima u sredini.</li> </ul> | <p>trakama, s prostorom za motorna vozila u sredini. Preporučena širina svake trake je 2 m, najviše 3.5 m za središnju traku, a boje se samo preporučene biciklističke trake.</p> <p>Biciklističkom cestom s biciklistima u sredini biciklisti se kreću središnjom obojenom trakom, a dvije rubne trake olakšavaju automobilima zaobilazanje. Predviđena je širina 4.5 m cijele ceste (3 m središnja traka, 0.75 svaka rubna traka). Boje se biciklističke trake, dok su rubne trake sive (CROW 2006 citirano u PRESTO 2009c, 2).</p> |
| <p><b>Biciklističke rute</b></p> | <p>Najčešće podrazumijevaju velike udaljenosti i dizajnirane su kako bi potakle putovanja biciklista između destinacija u nacionalnim razmjerima, ali i međunarodna putovanja biciklom. Rute su označene posebnom signalizacijom i interpretacijskim pločama, što olakšava kretanje duž najmanje 100 pa i do više od 500 kilometara (European Parliament 2009, 5). Nerijetko su brendirane ili tematske, čime u njihovoj promociji sudjeluju različite organizacije i inicijative.</p> |   |   |   |

## Prilog 2. Europski projekti

| Naziv projekta   | Opis/ciljevi projekta   |
|--|---|
| <b>Active Access*</b>  | Cilj je povećati udio biciklizma, ali primarno hodanja za lokalna dnevna kretanja na kratke udaljenosti, kako bi se unapređenjem zdravlja ljudi ostvarilo poboljšanje lokalnog gospodarstva.  |
| <b>Alps Mobility***</b>  | Interreg IIC projekt. Usmjeren je na ekološku održivost razvoja turizma u Alpama. Projekt fokusira razvoj prometnih rješenja i opcija u alpskim destinacijama u suradnji s emitivnim tržištima. Primarni ciljevi uključuju stvaranje međunarodnih partnerstava na promicanju održivih načina dolazaka turista u regiju, implementaciju mjera ekološki prihvatljivih prometnih rješenja u destinacijama i regiji kao cjelini, te međusobnu povezanost među regijama i stvaranje modela ekološki prihvatljivog razvoja turizma. Projektom je osmišljen sustav intermodalnog planiranja kretanja ( <i>intermodal routing</i> ), što je internetski planer putovanja, koji turistima omogućava planiranje kretanja regijom pomoću svih načina kretanja i putem svih postojećih ruta, međusobno povezanih (ibid., 43). Značaj projektne ideje je u unapređenju organizacije javnog prijevoza, internetski dostupnom planeru putovanja vezanom uz atrakcije regije, usluge i smještaj u pojedinim destinacijama, u <i>Alps mobility card</i> sustavu zajedničke naplate korištenja svih načina prijevoza, transformaciji prijevoznog sustava prema potrebama lokalne zajednice i potrebama turista. |
| <b>BAMBINI*</b>  | cilja povećati udio <i>soft</i> mobilnosti u životima male djece, ujedno motivirajući roditelje na mobilnost bez automobila, i stvaranja navike korištenja ekološki održivih prometnih sredstava od najranije dobi.   |
| <b>BYCY*</b>   | širenje promijene modaliteta kretanja prema biciklizmu i hodanju stvaranjem i implementacijom međunarodnih, prekograničnih i nacionalnih strategija kako bi se poboljšala kvaliteta života i smanjilo zagađenje.<br>Kroz BYCY projekt napravljena je biciklistička strategija za austrijski Graz <i>On the way to become a European Cycling City</i> (BYCY op.cit.).  |
| <b>CARMA (Cycling Awareness Raising and Marketing)*</b>        | komunikacija s ciljnim skupinama, bolja suradnja i integracija promotivnih i infrastrukturnih inicijativa biciklizma kako bi se povećao udio istog.   |
| <b>CIVITAS i CIVITAS plus (city-vitality-sustainability)**</b> | inicijative za uvođenje transportnih mjera i politika, kojima se urbana mobilnost unapređuje s aspekta održivosti   |
| <b>Cooperative Mobility Program***</b>                         | objedinjava svjetske prometne stručnjake u istraživanju trenutnih i budućih pitanja globalne mobilnosti i prijevoznih potreba na svjetskoj razini. Polazna teza je kako održivi multimodalni prometni sustav omogućava potrebnu mobilnost kojom se ostvaruje i potiče ekonomski razvoj, istovremeno kompatibilan s društvenim potrebama i zaštitom okoliša. Inovativnost pristupa upravljanja mobilnošću je u adresiranju sezonalnosti upravljanja prometom, fleksibilnosti potrebne u provođenju određenih restrikcija i upotrebi inteligentnih sustava u smanjivanju upotrebe automobila i upravljanju parkiranjem.   |
| <b>Ecomobility SHIFT*</b>                                      | revizorski alat za evaluaciju kvalitete i unapređenje mobilnosti u gradovima prema ekološkoj održivosti. Radi se o sustavu certificiranja ( <i>EcoMobility Label</i> ) za unapređenja lokalnog prijevoza i prostornog planiranja na razini vlasti.  |
| <b>ExtraEnergy*</b>  | podizanje svijesti o električnoj mobilnosti, što uključuje i električno potpomognute bicikle.   |
| <b>FRAME i European ITS Architecture***</b>                    | u nekoliko navrata financirala Europska Komisija iz 5 <sup>th</sup> i 7 <sup>th</sup> <i>Framework programa</i> . Projektom je razvijen alat za planiranje ITS arhitekture u Europi, polazna točka za gradnju i održavanje ITS-a na europskoj razini, važnost koje je u inter-operabilnosti različitih ITS aplikacija diljem Europe. Funkcijska područja koja se <i>Arhitekturom</i> adresiraju su elektronički sustavi naplate i njihova infrastruktura, građevine vezane uz sigurnost i hitne slučajeve, upravljanje prometom, javni prijevoz, ADAS ( <i>Advanced Driver Assistance Systems</i> ), asistencija putniku na putovanju ( <i>Traveler Journey Assistance</i> ), potpora službama provođenja zakona, te promet tereta i upravljanje voznim parkom. Moguće je zaključiti kako je iz prvotnog projekta proizišao instrumentarij koji omogućava razvoj ITS-a na svim razinama prilagođenog potrebama diversificiranih skupina korisnika.  |
| <b>Global Alliance for EcoMobility****</b>                     | globalno partnerstvo za promociju integracije biciklizma, hodanja, te upotrebe javnog prijevoza u gradovima. Partnerstvo je formirano na <i>UN konferenciji o klimatskim promjenama</i> na Baliju te povezuje najrazličitije javne, političke, privatne i neprofitne partnere u lobiranju političara na pitanjima održivog prometa, odnosno „manje automobila, a više HPM“ i iako nije ograničen isključivo na Europu, valja ga spomenuti.  |
| <b>INVOLVE**</b>   | dvanaest partnerskih regija razmjenjuje primjere dobre prakse uključivanja privatnog sektora u održive prometne politike i aktivnosti   |

|  |   |
|--|---|
| <b>ISEMOA**</b><br><b>LifeCycle*</b>   | bazira na menadžmentu kvalitete, odnosno okviru koji gradovima i regijama pomaže unaprijediti dostupnost javnih površina i javnog prijevoza u trajanju od 2008. do 2011. realiziran je u formi konzorcija deset skupina iz devet zemalja. Rezultatima se smatraju priručnik o primjerima dobre prakse ( <i>Best Practice Handbook</i> , priručnik za implementaciju ( <i>Implementation Manual</i> ) te 15 inovativnih načina promocije biciklizma za sve starosne skupine (od vrtičke dobi do građana treće dobi) (ECF, European Cyclists' Federation - LifeCycle 2011). Projekt je financiran kroz <i>Public Health</i> program, s ciljem integracije biciklizma u svakodnevni način života i prijevoza.  |
| <b>Managing travel for planned special events***</b>                                       | Projektom se nastojalo identificirati pojedine operacije planiranja događaja i potencijalne probleme, derivirati operacijske strategije i planove, ispitati tehnike uspješne suradnje i komunikacije među akterima uključenim u planiranje događaja. Projektni rezultat je priručnik koji kategorizira događaje, specificira planiranje i izvođenje procesa i operacija, identificira strategije smanjivanja utjecaja, detaljizira planiranje opreme i ljudskih resursa, tehnološke aplikacije korištene pri planiranju (simulacije), upravljanju i nadzoru putovanja u svrhu planiranog događaja   |
| <b>MAX (Successful Travel Awareness Campaigns &amp; Mobility Management Strategies)***</b> | najveći istraživački projekt u okviru <i>6th Framework</i> EU programa. Opći ciljevi uključuju stvaranje novih pristupa i inovativnih kampanja upravljanja mobilnošću, razvoj postojećih modela promjene ponašanja i alata procjene, povezivanje upravljanja mobilnošću s upravljanjem kvalitetom, čime bi se omogućila standardizacija modela upravljanja mobilnošću i certificiranje, te integracija planiranja u upravljanje mobilnošću. Razvijeni su različiti alati poput <i>MaxSUMO</i> (priručnik za planiranje i evaluaciju projekata upravljanja mobilnošću), <i>MaxSARA</i> (interaktivna baza podataka i alat potpore pri planiranju i praćenju), i <i>MaxEVA</i> (interaktivna baza podataka povezana s prethodnim alatima, koja akumulira rezultate evaluiranih projekata i na temelju njih stvara niz pojedinačnih rješenja ili paketa rješenja u okviru upravljanja mobilnošću), kao najvažniji, uz ostale poput <i>MaxExplorer</i> , <i>Max campaign handbook</i> , <i>Max quality management system</i> i <i>Max land use planning guide</i> . |
| <b>MobilAlp***</b>   | financiran sredstvima Interreg IIIB, je međuregionalni austrijski, francuski i talijanski projekt, koji adresira održivu mobilnost alpskog područja, na lokalnoj i regionalnoj razini. Projekt na temelju evaluacije postojećih i razvoja nove ponude transportnih sustava nastoji optimizirati njihovu upotrebu u svrhu turizma, rada i poslovanja i razviti inteligentnu, inovativnu, multimodalnu, ekonomski i ekološki utemeljenu ponudu za sve skupine korisnika. <i>MobilAlp</i> se bavi različitim pitanjima mobilnosti u alpskom području, a ponuđena rješenja utemeljena su na stvarnim potrebama i uključuju: gradsku i međugradsku povezanost, veze među destinacijama, oblike <i>soft</i> mobilnosti, carpooling, najam električnih automobila i bicikala, autobusne usluge na zahtjev, informacijski centar za mobilnost, iznajmljivanje bicikala, dodatne prijevozne usluge, veze između žičara i željezničkih stanica, planer putovanja, satelitski sustav praćenja i planiranja rute, shuttle usluge i mnoga druga.                             |
| <b>MOBILE 2020**</b>   | stimulira procese planiranja biciklizma u malim i srednje velikim europskim gradovima   |
| <b>MOBINET***</b>  | financiran od IEE, usmjeren na stvaranje europske mreže znanja o održivoj mobilnosti pomoću uspostavljanja centara mobilnosti u partnerskim zemljama, kako bi se pitanja mobilnosti približila široj javnosti te razvili alati za razvoj alternativnih oblika prijevoza i poticanje intermodalnosti. Projekt se bazira na ispitivanju anketama, stvaranju operativnih planova, istraživanju tržišta, uspostavljanju centara mobilnosti i njihovoj ulozi u upravljanju sezonalnim oscilacijama prometne potražnje, budući su centri sposobni ojačati intermodalnost u području ponudom informacija i usluga korisnicima, kojima intermodalnost potiču. Centri mobilnosti imaju istovjetne funkciju i zadatke onima centara upravljanja mobilnošću.   |
| <b>Most &amp; Most-Met***</b>  | europski FP5 projekt značajan utoliko što je usmjeren na nova tematska područja i skupine, koji nisu uobičajeni za upravljanje mobilnošću (nezaposleni, osobe s invaliditetom). Projekt je demonstrirao kako upravljanje mobilnošću može podići kvalitetu usluga prijevoza „na zahtjev“ i time promijeniti stavove i izbor modaliteta od strane korisnika, utječući na promjene ponašanja u smjeru održivih alternativa. Projekt je podijeljen tematski u tzv. klastere, među kojima su za temu doktorskoga rada najznačajniji drugi – <i>Tourism Mobility Management</i> , i peti – <i>Event Management</i> . Spomenuti se klasteri bave sezonalnošću potražnje za prometnim uslugama vezanim uz turistička kretanja, odnosno oscilacijama, koje generira odvijanje događaja.  |
| <b>Naviki**</b><br><b>Niches+ ***</b>  | informacijsko rješenje energetske učinkovitosti, koje počiva na internetskom servisu navigacije i komunikacije<br>financiran sredstvima FP7 se bazira na suradnji s lokalnim i regionalnim vlastima, odnosno ciljnim skupinama u području gdje se primjenjuju razvijene inovativne mjere, strukturirane u četiri tematska područja kojima se adresiraju potrebe korisnika integriranih urbanih politika prometa. <i>Tematska područja</i> čine: inovativni koncept poboljšavanja dostupnosti, koncepti učinkovitog planiranja i upotrebe infrastrukture (s aspekta presjedanja ili povezanih vožnji), centri upravljanja prometom, automatizirani i prostorno učinkoviti prometni sustavi.  |
| <b>Optimum2</b> (Optimal   | nastoji se razviti standardizirani pristup upravljanju mobilnošću u svrhu poboljšanja dostupnosti mjesta koja generiraju najviše prometne potražnje   |

|  |  |
|--|--|
| <i>Planning through implementation of Mobility Management</i> ***                                  | u urbanim sredinama (ibid., 110). Projekt je provođen u Velikoj Britaniji i Nizozemskoj (financiran kroz Interreg IIIB) s fokusom na rješavanje problema dostupnosti poslovnih područja u kojima su vršni sati prometnoga opterećenja predvidivi, i bolnica, u kojima su dolazna i odlazna kretanja nepredvidiva. Instrumentarij projekta uključuje, između ostalog slijedeće mjere: popust na kartu javnog prijevoza za zaposlenike, <i>vanpooling</i> može koristiti linije za autobuse, <i>shuttle</i> usluge između bolničkih lokacija, dolaskom na posao biciklom zaposleni ostvaruju bonus za kupovinu, zaposleni dobivaju multimodalne kartice mobilnosti i drugo |
| <b>Partnership on Sustainable Low Carbon Transport</b> ****  | usmjereno je na zaustavljanje trenda porasta broja automobila u zemljama u razvoju, gdje se predviđa višestruki porast do 2050. godine, što uzrokuje i uzrokovat će brojne negativne posljedice prometa na okruženje. Biciklizam se vidi kao sredstvo smanjenja štetnih prometnih utjecaja (posebno emisije plinova), stoga ovaj projekt nastoji potaknuti integraciju biciklizma u cjelovite planove mobilnosti zemalja u razvoju i ostvariti promjenu u kopnenom prometu.  |
| <b>PIMMS</b> ( <i>Partner Initiatives for the development of Mobility Management Services</i> )*** | mreža razmjene iskustava dobre prakse između projektnih partnera međusobno, te s regionalnim dionicima u području njihova djelovanja. PIMMS je usmjeren na benchmarking dobre prakse, koristeći stvarne primjere za organizaciju studijskih putovanja i razmjene zaposlenih između partnerskih destinacija, kako bi zainteresirane strane stekle znanja primjenjiva u rješavanju njihovih problema povezanih s mobilnošću. Projekt je kao i neki prethodno navedeni financiran kroz Interreg IIIB.   |
| <b>QUEST</b> **  | razvija alat evaluacije politika urbane mobilnosti   |
| <b>Scientists for Cycling</b> ****   | predstavlja mrežu znanstvenika prirodnih i društvenih znanosti pokrenutu na <i>Velo-city</i> globalnoj konferenciji 2010. u Copenhagenu s ciljem doprinosa biciklizmu i povećanju udjela istog. Cilj projekta je stvoriti vezu između znanosti i prakse, istraživanja i primjene rješenja, znanstvenika različitih područja, te znanstvenika s implementatorima na terenu.   |
| <b>Smash Events</b> ***  | projekt usmjeren na standardizaciju upravljanja utjecajem velikih događaja na okoliš, zatim <i>Target2</i> , kojim se cilja ostvariti promjena ponašanja sudionika u prometu i izborom alternativa automobilu smanjiti utjecaj na okoliš, istovremeno povećavajući kvalitetu života.   |
| <b>Trendy Travel/Trendy Cycling</b> *  | stvaranje emocionalne privlačnosti održivih načina putovanja, što bi se trebalo odraziti na promjenu ponašanja i izbor prijevoznih sredstava.  |

\* (PRESTO 2009)

\*\* [http://epomm.eu/index.php?id=2768&country\\_id=4&country\\_page=proj](http://epomm.eu/index.php?id=2768&country_id=4&country_page=proj) pristupljeno 7. prosinac 2012.

\*\*\* (Marinc 2010)

\*\*\*\* (ECF 2011)

### Prilog 3. Odrednice profila biciklističkoga turista

| Izvor                                 | Bike ON Tours (2013)  | Fraietta (2004)   | European Parliament (2009)  | Simonsen, Jorgensen i Robbins (1998)  |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Profil biciklističkoga turista</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30–55 godina,</li> <li>• dobro obrazovan (do fakultetske razine),</li> <li>• uredski posao,</li> <li>• godišnji prihod &gt;60.000 USD</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 – 55 godina,</li> <li>• živi sam ili s još jednom osobom, većinom bez djece,</li> <li>• uredski posao, menadžment srednje razine,</li> <li>• visoki raspoloživi dohodak,</li> <li>• sklonost raznim tipovima smještaja,</li> <li>• prehrana ovisi o lokalnoj ponudi uz rutu,</li> <li>• kvaliteta smještaja (ne kategorija objekta, već sadržaji za sigurnu pohranu bicikala) važnija od stanja infrastrukture,</li> <li>• za višednevna putovanja preferira koristiti pansione i kampove,</li> <li>• prosječno na odmoru ostvaruje 7.1 noćenje, 2 na kraćim putovanjima,</li> <li>• preferira samo-vođenje za kraće ture, do tri dana,</li> <li>• spreman prevaliti velike udaljenosti zbog određene infrastrukture (okruženja) za ture duže od 4 dana,</li> <li>• putuje bez mnogo prtljage, ostvaruje veću potrošnju lokalno, sklon istraživati destinacije i posjećivati lokalne atrakcije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosječno 45–55 godina,</li> <li>• muškarac,</li> <li>• srednjoškolsko i više obrazovanje,</li> <li>• aktivnost u paru ili manjim grupama (3–5 osoba),</li> <li>• prihod po kućanstvu: 24000€–36000 €</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• domaći ili turisti susjednih zemalja,</li> <li>• muškarci,</li> <li>• 25 do 29 godina,</li> <li>• turistička aktivnost u paru ili manjoj grupi,</li> <li>• preferira smještaj u kampovima i hostelima, slijede hoteli,</li> <li>• nomadski biciklistički turist,</li> <li>• trajanje turističkoga putovanja u prosjeku &gt;9 dana, u strukturi prevladava boravak 5-7 noćenja,</li> <li>• kupuje hranu lokalno, sam priprema,</li> <li>• vlastiti bicikl tijekom odmora,</li> <li>• preferira brdski bicikl,</li> <li>• zaposlen, uredski posao ili student,</li> <li>• turistička aktivnost u vršnim ljetnim mjesecima</li> <li>• pri prijevozu do destinacije većinom koristi automobil,</li> <li>• izbor bicikla kao prijevoznog sredstva odražava se na potrošnju manje energije tijekom putovanja od prosječnog turista,</li> <li>• izborom smještajnih kapaciteta uzrokuje manje štete po okoliš manjeg općeg utjecaja na okoliš,</li> <li>• manje utječe na prirodni i životinjski svijet jer se zaštićenim područjima kreće predviđenim pravcima, za razliku od drugih posjetitelja</li> </ul> |

#### Prilog 4. Mjere strategije razvoja biciklističkoga prometa u funkciji razvoja biciklističkoga turizma

| Područje primjene:                          | Planiranje potreba i izgradnja infrastrukture  | Informiranje i motiviranje javnosti   | Komunikacija s dionicima   | Institucionalni okvir   |
|---|--|---|--|---|
|   | <b>Skupina mjera:</b>  |   |  |   |
| <b>Gradski sustav i prometno planiranje</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• implementacija sustava upravljanja kvalitetom u prometno planiranje</li> <li>• procjena trenutne situacije</li> <li>• strategija promocije biciklizma</li> <li>• integracija biciklizma u razvojni plan gradskog prometa</li> <li>• jačanje lokalne mobilnosti (posebno u centru područja)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ciljanje ključnih dionika kao nositelja daljnjih promjene</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ured mobilnosti-ovlasti i odlučivanje</li> <li>• uključivanje dionika u planiranje</li> <li>• kodeks kvalitete upravljanja razvojem</li> <li>• biciklizmu naklonjena lokalna vlast</li> <li>• osiguranje financiranja</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prilagodba propisa stvaranju okruženja „kratkih udaljenosti“</li> <li>• planiranje biciklističke infrastrukture učiniti dijelom prostornog planiranja na razini lokalne/regionalne vlasti</li> </ul>   |
| <b>Planiranje biciklističke mreže</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• revidirati prometnu mrežu (uključujući biciklističku) te locirati izvorišta i odredišta potražnje</li> <li>• odrediti prioritete – hijerarhija dionica unutar mreže</li> <li>• uključiti sve dionike u planiranje mreže i postići suglasnost u prioritetima</li> <li>• povezati planiranje funkcionalnog i turističkoga aspekta mreže/ruta</li> </ul>   |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nametnuti obvezu planiranja biciklističke mreže i utvrđivanja prioriteta preduvjetom promocije biciklizma</li> <li>• uključiti glavne biciklističke rute u promociju prometne infrastrukture javnim sredstvima</li> <li>• identificirati ključne dionike razvoja u širem području te u planiranju biciklističke mreže osigurati prekograničnu suradnju</li> </ul>                                      |
| <b>Cycle-friendly infrastruktura</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• integracija potreba biciklista i biciklističke infrastrukture u odredbe i propise gradnje</li> <li>• analiza kritičnih točaka prometnoga sustava – prioritete prometne sigurnosti</li> <li>• raspon mjera dizajniranja infrastrukture (diversifikacija)</li> <li>• identifikacija ključnih točaka biciklističke mreže (raskrižja, zastoji, prijelazi...)</li> <li>• osigurati i označiti alternativnu rutu (obilazak) u slučaju radova na infrastrukturi</li> <li>• uključiti glavne biciklističke rute u čišćenje i održavanje prometnoga</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• osigurati distribuciju informacija pri dodavanju novih dijelova biciklističke mreže</li> <li>• redovito informirati javnost o raspoloživoj infrastrukturi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uključiti bicikliste (njihovo mišljenje) u stvaranje regulative</li> <li>• osigurati jednoznačnu interpretaciju novih propisa (educiranje policajaca, prometnih poduzeća, prostornih planera)</li> <li>• osigurati primjenu s biciklizmom povezanih propisa o izgradnji i urbanom dizajniranju</li> <li>• organizirati skupove/okrugle stolove o glavnim pitanjima razvoja</li> <li>• formirati radnu skupinu samostalnu u odlučivanju</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nametnuti obvezu izgradnje biciklističke infrastrukture pri izgradnji novih prometnica</li> <li>• osigurati primjenu nacionalnih pravila i procedura pri implementaciji gradskih ruta, favoriziranje cjelovitih rješenja</li> <li>• osigurati financiranje unapređenja postojeće (starije) infrastrukture</li> <li>• financirati infrastrukturu samo kad udovoljava nacionalnim standardima</li> </ul> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p><b>Integracija biciklizma i lokalnog javnog prijevoza</b></p> | <p>sustava (snijeg, smeće, grane, površina)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spriječiti zlorabu biciklističke infrastrukture (npr. parkiranje automobila)</li> <li>• osigurati dostatnu rasvjetu infrastrukture</li> <li>• definirati potrebe i implementirati diferencirana rješenja biciklističke parkirališne infrastrukture vezane uz stanice javnog prijevoza</li> <li>• stvoriti i signalizirati bike&amp;ride sustav</li> <li>• raspisati javni natječaj za prometna poduzeća – pružanje prijevoza biciklistima i biciklima prilagođenim prijevoznim sredstvima</li> <li>• omogućiti dostupnost stanica javnog prijevoza biciklom</li> </ul> |  |  |
| <p><b>Pružanje usluga za bicikliste</b></p>                      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• agresivni marketing o integraciji sustava javnog prijevoza i biciklističkoga prometa</li> <li>• dostupnost različitih oblika iznajmljivanja bicikala na stanicama javnog prijevoza</li> <li>• informiranja i savjetovanje klijenata koji posjećuju organizaciju</li> <li>• brzi popravci, mobilni servis bicikala, praonica bicikala, dr. usluge</li> <li>• standardizirano osiguravanje mjera protiv krađe bicikala</li> <li>• sustav javnih bicikala</li> <li>• obuka vožnje biciklom za odrasle i djecu</li> <li>• inicijative sigurnosti prijevoznog sredstva (organizirani tehnički pregled bicikla)</li> <li>• postojanje ureda mobilnosti sa svim njegovim funkcijama u</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• subvencioniranje operativnih troškova biciklističkih stanica (ako nisu ekonomski isplative zbog malog opsega poslovanja)</li> <li>• ustanoviti okvire pomoći pri pokretanju pružanja novih usluga – subvencioniranje poduzetnika u pružanju usluga za bicikliste</li> </ul> |



|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p><b>Omogućavanje funkcionalnog biciklizma</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost šireg izbora transportnih/teretnih bicikala</li> <li>• prilagođeni različitim biciklima i adekvatno locirani parkirališni kapaciteti za bicikliste</li> <li>• biciklu kompatibilno poslovno okruženje (prilagođavanje parkirališta i omogućavanje potrebnih sadržaja zaposlenicima koji dolaze biciklom)</li> <li>• povezanost mjesta rada biciklističkom mrežom s mjestom stanovanja</li> <li>• korištenje kurira na biciklima</li> </ul> | <p>zajednici</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raspoloživa usluga dostave kupljenog</li> <li>• mogućnost pohranjivanja stvari tijekom kupnje biciklom</li> <li>• posudba prikolice za prijevoz djece biciklom</li> <li>• povrat cijene parkiranja tijekom kupnje</li> <li>• mogućnost iznajmljivanja/povrata bicikla na mnogo lokacija u području koncentracije tokova</li> <li>• organizacijsko upravljanje mobilnošću zaposlenih i planiranje putovanja (travel plans) zaposlenika <ul style="list-style-type: none"> <li>• novčano motiviranje zaposlenika na alternative automobilu</li> </ul> </li> <li>• bicikli u vlasništvu poslodavca na raspolaganju zaposlenicima</li> <li>• subvencioniranje kupnje bicikla</li> <li>• informacije (karte) biciklistički rekreativnih ruta okruženjem</li> <li>• iznajmljivanje bicikla na određitu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informiranje i disperzija informacija trgovinama na malo o važnosti dostupnosti njihovih usluga biciklistima</li> <li>• interna natjecanja te nagrađivanje zaposlenih za dolazak biciklom na posao</li> <li>• distribucija informacija i iskustava o koristima biciklističke mobilnosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• propisima osigurati izgradnju ili sufinanciranje parkirališnih kapaciteta od dionika u okruženju</li> <li>• korištenje prihoda od parkiranja za financiranje izgradnje biciklističkih parkirališta</li> <li>• subvencioniranje biciklističkih parkirališta na stanicama javnog prijevoza</li> </ul> |
| <p><b>Omogućavanje biciklizma u slobodno vrijeme</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• označene rute samostalnim biciklističkim stazama u gradu</li> <li>• mogućnosti parkiranja na frekventnim odredištima</li> <li>• privremena infrastrukture za bicikliste pri org. događaja</li> </ul>  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• primjena državnih građevinskih propisa za gradnju rekreativnih sadržaja za bicikliste</li> </ul>  |