

# KLUBSKI ANIMACIJSKI PROGRAM U VALAMAR RESORTS AND HOTELS

---

**Bruža, Dino**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2011**

*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:191:127781>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-01**



*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**

**Dino Bruža**

**KLUBSKI ANIMACIJSKI PROGRAM U VALAMAR  
RESORTS AND HOTELS**

**CLUB ANIMATION PROGRAM IN VALAMAR RESORTS  
AND HOTELS**

**Završni rad**

**OPATIJA, 2011.**

Sveučilište u Rijeci  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA

**KLUBSKI ANIMACIJSKI PROGRAM U VALAMAR  
RESORTS AND HOTELS**

**CLUB ANIMATION PROGRAM IN VALAMAR RESORTS  
AND HOTELS**

KOLEGIJ: Animacija u turizmu

MENTOR: prof.dr.sc. Zdenko Cerović

STUDENT: Dino Bruža

MATIČNI BROJ: 18807/07

SERIJSKI BROJ: 003174 R-17

SMJER: Menadžment događaja i  
slobodnog vremena

Opatija, travanj 2011.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. POJAM I ZNAČENJE ANIMACIJE U TURISTIČKOJ PONUDI .....</b>	<b>5</b>
2.1. Ciljevi animacije u turističkoj ponudi.....	7
2.2. Načela animacije u turizmu.....	9
2.3. Faktori programiranja animacijskog programa .....	10
2.3.1. Animacijski program.....	11
2.3.2. Prostor za izvođenje animacijskog programa .....	13
2.3.3. Kadrovi u animaciji.....	13
2.4. Profil turističkog animatora.....	14
2.5. Komunikacijski proces u turističkoj animaciji.....	17
2.6. Komuniciranje u segmentu marketinga u turističkoj animaciji .....	23
2.6.1. Marketing miks u turističkoj animaciji .....	26
<b>3. ANIMACIJA – VODEĆI SEGMENT TURISTIČKE PONUDE U VALAMAR RESORTS AND HOTELS .....</b>	<b>30</b>
3.1. Opći podatci o Valamar Resorts and Hotels .....	31
3.2. Ljudski resursi u Valamar Resorts and Hotels .....	32
3.3. Karakteristike turističkih animatora u strategiji ljudskih resursa Valamar Resorts and Hotels .....	33
3.4. Vrste animacijskih programa u Valamar Resorts and Hotels .....	35
3.5. Standardne operativne procedure animacijskih programa Valamar Resorts and Hotels.....	37
<b>4. KLUBSKI PROGRAM VALAMAR RESORTS AND HOTELS .....</b>	<b>38</b>
4.1. Analiza sadašnjeg stanja klubske animacije u Valamar Resorts and Hotels .....	40
4.2. Animacijski program Valamar Club Dubrovnik .....	44
4.2.1. Podjela i vrste programa klubske animacije Valamar Cluba Dubrovnik .....	46
4.2.2. Pregled tjednog programa dječje animacije Valamar Cluba Dubrovnik .....	49
4.2.3. Pregled tjednog programa animacije za odrasle u Valamar Clubu Dubrovnik ..	52
4.3. Animacijski program Valamar Cluba Tamaris .....	55
4.3.1. Pregled klubske animacije u Valamar Clubu Tamaris .....	57
4.4. Ispitivanje zadovoljstva gostiju animacijskim programom u klubovima Valamar Resorts and Hotels.....	62

<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>65</b>
<b>6. KORIŠTENA LITERATURA .....</b>	<b>67</b>
a) Knjige .....	67
b) Časopis .....	68
c) Internet .....	68
d) Ostala literatura .....	68
<b>7. POPIS TABLICA I SHEMA .....</b>	<b>69</b>
a) Popis tablica .....	69
b) Popis shema .....	70
<b>8. PRILOZI .....</b>	<b>71</b>

# 1. UVOD

Turistička animacija ima dugu prošlost, ali kratku povijest. Ona je splet usluga i proizvoda, koji se na nov i jedinstven način plasiraju kao ekskluzivni dio turističke ponude na turističkom tržištu, sa ciljem zadovoljenja potreba i zahtjeva turista, ali isto tako i multipliciranje dobiti poduzeća. Animacija zapravo postoji otkad postoji i čovječanstvo, s obzirom da ljudi uvijek planiraju i kreiraju svoje vrijeme, kako bi izvukli ono najbolje u danom trenutku i time si zadovoljili vlastite potrebe. U turističkom pogledu, ona je relativno mlad pojam, budući da se prva izučavanja turističke animacije provode tek od polovice dvadesetog stoljeća, a smatra se francuskom tvorevinom. To se može potkrijepiti činjenicom kako je prvi klub – turizam osnovan na Mallorci, 1950. Godine. Tada nastaje svjetski poznati Club Méditerranée, čime je označen početak nove ere u turističkoj ponudi. Turistička animacija se temelji na određenim principima poslovanja, te se njen uspjeh ogleda u ostvarenim ciljevima. Menadžment mora pažljivo planirati animacijski program, vršiti kadroviranje na najbolji mogući način, organizirati animacijski program koji po svom sadržaju zadovoljava ciljeve turista i ciljeve poduzeća, zatim cijelo vrijeme kontrolirati odvijanje planiranih akcija i programa u animaciji, te u konačnosti se pokazati uspješnim u vođenju cjelokupnog koncepta novog viđenja turističke ponude. Kako je rečeno, animacija ima kratku povijest, upravo iz razloga što se kasno počinje izučavati i kao takav termin je relativno kasno prihvaćen u svjetskoj turističkoj terminologiji, međutim ima dugu prošlost, jer sve ono što se odvijalo na putovanjima i nudilo se kao dio turističke ponude turističkog poduzeća ili destinacije, danas se objedinjuje pod zajedničkim nazivom.

Svrha ovog rada je prikazati utjecaj i ulogu animacije u turističkoj ponudi, te istražiti i definirati klupski animacijski program koji se nudi na turističkom tržištu, u ovom slučaju u okviru ponude grupacije hotela i odmarališta Valamar.

Cilj rada je otkriti stupanj utjecaja animacije na cjelokupni menadžment turističkog poduzeća, te prikazati važnost i ulogu komuniciranja animatora sa gostima, ali isto tako i uvidjeti važnost marketinga turističke animacije na turističkom tržištu. Prilikom istraživanja i izrade ovog rada korištene su deskriptivna metoda, metoda kompilacije te metoda komparacije. Metodom kompilacije su uzeti najvažniji dijelovi stručnih i znanstvenih literatura, zatim su deskriptivnom metodom objašnjeni i razrađena je

problematika rada, te je uz to korištena i metoda komparacije, na način da se prvo iznosila važnost i značenje animacije u turizmu, zatim pozicija animacije u okviru Valamar grupacije, a na kraju rada je razrađena klupska animacija kao jedna od vrsta turističke ponude navedene grupacije.

Predmet izučavanja ovog rada se temelji na defniranju pojma i uloge animacije u turizmu, istraživajući pritom istodobno njenu povijest i suvremene aspekte djelovanja i postojanja. Osim toga, kao konkretan primjer u praksi se navodi grupacija hotela i odmarališta Valamar Resorts and Hotels, lanac državnih hotela, koji u svojoj ponudi imaju specijaliziran oblik animacije, kako u hotelima i kampovima, tako i u klubovima. Upravo ponuda animacije u klubovima grupacije Valamar je tema izučavanja i podloga za implementaciju teoretskog dijela u praktični.

Struktura rada je podijeljena u tri poglavlja. U prvom poglavlju se izučava uloga i koncept animacije, te njeno programiranje i praćenje uspješnosti. Definira se okvir djelovanja animacije u turizmu, te se istražuje opći profil kadrova u animaciji. Iznijeti su opći principi i podjela animacijskog programa na osnovne tipove, ovisno prema pristupu. Osim toga, animacija dijeli svoje programe na animacijske aktivnosti za djecu i za odrasle, koji se mogu dalje dijeliti na aktivnosti na otvorenim površinama, u zatvorenim prostorijama, te na bazenu. Također, objašnjava se komunikacijski proces, općenito u turističkoj animaciji, ali i specifični način komuniciranja u segmentu marketinga. Drugo poglavlje se bazira na animacijskom programu Valamar grupacije, na standardima koji se provode i vrste animacije koja se nudi u hotelima, odmaralištima, kampovima i klubovima. Navode se opći podatci o Valamar Resorts and Hotels, istražuju se karakteristike turističkih animatora u strategiji ljudskih resursa te grupacije, te se metodom komparacije sagledava odstupanje teorije u praksi. Osim toga, dan je pregled animacijskih programa, te način provođenja standardnih operativnih procedura animacijskih programa. Ponuda animacije u klubovima, Valamar Club Dubrovnik i Valamar Club Tamaris, jest tema izučavanja ovog znanstveno istraživačkog rada. Treće poglavlje je specijalizirano, u kojem se izučava klupski program animacije Valamara. Kroz razne sportske, zabavne, kulturne, dnevne i večernje oblike animacije i animacijskog programa, temeljito su istraženi svi aspekti i učinci takvog oblika ponude, te je u konačnosti dan kratak opis načina istraživanja stupnja zadovoljstva samih korisnika tih usluga. Prikazuje se analiza sadašnjeg stanja klupske animacije, te se iznose snage, slabosti, prilike i prijetnje. Na kraju rada je dan zaključak istraživanja, gdje se sumiraju ključni rezultati, proizašli iz istraživanja.

## 2. POJAM I ZNAČENJE ANIMACIJE U TURISTIČKOJ PONUDI

Danas se pri istraživanju često postavlja pitanje kako gostima u destinaciji boravak pretvoriti u savršeni sklad različitih elemenata turističkog proizvoda, pozitivno životno iskustvo, jednom riječju – doživljaj. Što se sve treba zapravo poduzeti kako bi turisti svoj boravak u destinaciji što dulje pamtili, prepričavali i preporučili. Kada se uspiju dobiti rješenja, posljedica će, u pravilu, biti dugotrajna lojalnost gosta, a njihove preporuke će se brzo i transparentno prenositi, posebno putem društvenih medija i portala za putovanja na internetu, koji u svremenim okvirima predstavljaju ogledalo jedne destinacije. Poznato je da se većina turista koji putuju u novu destinaciju koristi upravo iskustvima drugih i zbog toga raste odgovornost svih sudionika u stvaranju turističkog doživljaja. U konačnici, zadovoljan gost koji je stekao osobno iskustvo turizma doživljaja postaje dio marketinškog tima destinacije i time štedi novac hotelu za buduću promidžbu na turbulentnom turističkom tržištu. No, važno je znati kako doći do takvog povlaštenog položaja, te da li vodstvo destinacije poznaje želje, navike, životni stil i očekivanja svojih gostiju, odnosno odabranog tržišnog segmenta. Ako se precizno odgovori na ova pitanja, dugotrajno će se ojačati tržišni položaj i steći će se vjerojatno ključna prednost u odnosu na konkurenciju. Ono na čemu bi se trebala temeljiti turistička ponuda destinacije ne proizlazi više samo iz pružanja usluge smještaja i prehrane, već se očekuje daleko više i suvremeni turist očekuje određeni oblik animacije, što će činiti temelj njegove percepcije o turističkom proizvodu i odluke o idućem putovanju.

Nastanak današnjeg općeg pojma animacija u turizmu određuje animaciju kao ljudsku djelatnost koja ima veze s unutarnjom, duševnom stvarnošću čovjeka.<sup>1</sup> Suvremeni turisti svjesni su mogućnosti izbora, te su u potrazi za doživljajima koji će biti prožeti posebnim obilježjima lokaliteta koji posjećuju. Zadovoljstvo turista ogleđa se u sumi kvalitete usluga i kvaliteti doživljaja. Ta dva parametra vladaju sinergijski i jedan bez drugog ne vodi ka zadovoljstvu turista. Primjerice, visoka kvaliteta usluge smještaja u hotelu ne pridonosi zadovoljstvu turista, ako hotel ne nudi ništa drugo što će upotpuniti zadovoljstvo turista dok boravi u tom istom objektu. Isto tako, kvaliteta doživljaja se ogleđa kao nematerijalni karakter, stoga ne može biti dovoljan turistu koji boravi u hotelu,

---

<sup>1</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTHM, Opatija, 2008., str. 46.



ako je ponuda pojedinih segmenata na niskom nivou kvalitete. Stoga doživljaj se može definirati kao aktivni odnos prema turističkim vrijednostima u čijoj je osnovi potreba za istraživanjem novih i nepoznatih prostora, pojava i problema.

Uz doživljaj se vezuje i pojam animacije kao suvremenog strateškog alata u pogledu ostvarenja zadovoljstva gosta i ostvarenju financijske dobiti, što čine i dva osnovna cilja zbog čega se i razvija animacija u destinaciji. Polazeći od toga može se dati opća definicija pojma animacije: Turistička animacija dio je turističke ponude kojom se zadovoljavaju potrebe i želje turista da doživi očekivani i željeni turistički program, kojim organizator programa povećava turističku potrošnju.<sup>2</sup> U tom kontekstu se ujedno očituju i dva glavna pravca koji određuju svrhu realizacije animacije u turističkoj destinaciji. Ako se sagledava podrijetlo riječi *animacija* prema znanstvenim istraživanjima se otkriva veza te riječi sa starim jezicima, latinskim i grčkim. Ako se polazi od latinskog jezika, odnosno od latinske imenice *anima*, u prijevodu bi značilo kako animacija predstavlja dušu, unutarnje raspoloženje, odnosno slično tome životni dah ili udahnuti. Prema nekim autorima, animacija je nadahnuće, oživljavanje.<sup>3</sup> No, istraživajući dalje, može se vidjeti poveznica sa grčkim jezikom, odnosno u prijevodu sa grčke riječi *animos* se dolazi do indoeuropskog korijena, što daje jasniju definiciju animacije. Snažnim razvojem turizma posebno iza 50-ih godina 20. stoljeća i masovnim putovanjima javljaju se prvi oblici turističke animacije, tj. Animacije u turizmu te se počelo i teoretski pojašnjavati pojam *turistička animacija*.<sup>4</sup> Poznato je kako se animacija isprva vezala sa filmskom industrijom, a posebice u zadnjih dvadeset godina sa računalnom, prije svega što se u zadnja dva desetljeća intenzivnije razvija virtualna komponenta kompjuterske tehnologije. Dakle, iako postoje prijevodi sa drugih jezika u kojima se očituje značenje pojma animacije, ono se više vezalo za medije, a u turizmu se pojavljuje tek kao francuska tvorevina, odnosno začetci klub-turizma i animacije u klubovima se vezuju uz osnivanje Club Méditerranée-a, 1950.godine. Dakle, animacija je u suštini jest osmišljavanje i kreacija slobodnog vremena turista, koje se kroz doživljaj na turističkom putovanju manifestira kao raznovrsni program, a kao takav se razvio upravo u navedenom klubu, poštujući ciljeve i načela animacije.

---

<sup>2</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTTHM, Opatija, 2008., str. 54.

<sup>3</sup> Bleistein, R.: Animation. Begriff-Geschichte-Praxis, DGF Schriftenreihe, Düsseldorf, 1979., str. 55.

<sup>4</sup> Cerović, Z., *ibid.* str. 47.

## 2.1. Ciljevi animacije u turističkoj ponudi

Za kreiranje imidža destinacije treba odabrati određenu temu koja prenosi doživljaj atrakcije. Veći interes je za atrakcije koje nude doživljaj u kojemu turisti mogu sudjelovati, a ne samo je promatrati kao gledatelji. Temu je moguće razviti na temelju istraživanja koja će pružiti informacije kako posjetitelji doživljavaju atrakciju i tema je osnova za pozicioniranje atrakcije. Turisti imaju predodžbu o turističkoj destinaciji bilo da je ta predstava pozitivna ili negativna. Ova predodžba o turističkoj destinaciji nastaje iz osobnog iskustva turista ili iskustva drugih, a prenesenog na potencijalnog posjetitelja turističke destinacije. Ovo je iskustvo vrlo često subjektivni doživljaj turista. Turistima njihov ukupan boravak, od dolaska u destinaciju do povratka iz destinacije predstavlja novi jedinstveni doživljaj. Da bi taj doživljaj imao i pozitivne efekte na poslovanje menadžmenta destinacije potrebno je determinirati njihove glavne vodilje. U kontekstu turističke animacije opće poznata i prihvaćena su dva osnovna cilja:

1. Zadovoljstvo turista animacijskim programom
2. Povećanje turističke potrošnje u destinaciji

Međutim, odgovori ne leže samo u hotelskoj industriji, iako se upravo hotelijerima često nameće presudna uloga u tom smislu. Postoji cijeli niz profesija u javnom i privatnom sektoru koji moraju preuzeti jednaku, ako ne i veću odgovornost za stvaranje uvjeta za turizam doživljaja. Ispravno upravljanje destinacijom, utemeljeno na optimalnom korištenju prostornih, ljudskih i tržišnih potencijala, treba biti glavno ishodište kreativnih pothvata koji će dovesti do povećanja sveukupne konkurentnosti destinacije. U tom procesu važno je precizno odrediti uloge ključnih sudionika, a hotelska industrija će, uz potporu svim zajedničkim projektima, imati i dalje vrlo važan zadatak – stvoriti svakom gostu ugođaj, odnosno Doživljaj i intenzivne užitke i ispunjenje strasti, naglašene aktivnosti u prirodi, doživljaji kojima se potiče: osjetilnost, emocije, zdravlje i ljubav prema sebi i svome tijelu. Upravo je to prisutan trend u upravljanju destinacijom. Poznato je kako turisti žele doživjeti nešto potpuno drukčije od svoje svakodnevice. Turizam doživljaja – *Destination management*, trenutno je jedna od najizazovnijih zadaća razvitka turizma, pa tako i Valamara, grupacije hotela i odmarališta. Mogućnosti su velike i treba znati prepoznati ono što nudi pojedina destinacija kako bi se stvorila priča, priča koja će

stvarati i nositi turistički proizvod, slika koja će promijeniti poznati identitet neke destinacije te stvoriti novi, a time dovesti do novog tržišta i novog gosta.

Suvremeni turisti donose odluke o izboru turističke destinacije ovisno o tome zadovoljava li ponuda njihove potrebe, pruža li im nezaboravan doživljaj. Oni žele upoznati lokalnu kulturu, žele doći u kontakt s lokalnim stanovništvom, upoznati nacionalni folklor, gastronomiju, posjetiti festivale, muzeje, galerije i slično. Sve to čini kvalitetu ponude destinacije, čiji se učinci realiziraju upravo kroz navedene ciljeve svrhe postojanja turističke animacije. No, sa aspekta menadžmenta turističke destinacije, nije dovoljno samo sagledati što turisti žele i očekuju, već je potrebno sagledati na koji način postići što veću dobit, uz što manje troškove, na čemu se bazira egzistencija menadžmenta u poduzeću. Organizator ne čini programe i sadržaje zato što smatra da to vole turisti, već zato što potiče povećanje turističke potrošnje.<sup>5</sup> Budući se sam doživljaj sastoji od velikog broja davatelja usluga iz mnogih i raznih gospodarskih djelatnosti, koji svoje usluge i proizvode prodaju neovisno jedan o drugom, kao što su smještaj, hrana, posjete muzejima, sportske aktivnosti, izletnički programi, kulturni programi i slično, pokazalo se neophodnim osnivanje posebne, jedinstvene organizacije koja će predstavljati destinaciju i turistički proizvod u cjelini, informirati javnost i stvarati zaštitni znak (branding) destinacije, kako bi bila što poznatija na svjetskoj karti i tako privukla što više turista. Takve organizacije na nivou države se nazivaju nacionalnim turističkim organizacijama, a u Hrvatskoj je poznata Hrvatska turistička zajednica (HTZ). Dakle, naglasak se stavlja na singergiju uže i šire okoline destinacije, što znači da svi, koji su uključeni na bilo koji način u kreiranje i realiziranje turističke ponude, moraju kroz zajedničke aktivnosti ostvarivati svoje ciljeve, zbog kojih se i susreću na turističkom tržištu, ali pritom uvažavati i zahtjeve turista, ispunjavati njihove ciljeve, samo iz razloga kako bi se ti isti turisti ponovno vratili u destinaciju, privukli nove potrošače i time osigurali daljnje povećanje turističke potrošnje, na čemu se i bazira splet aktivnosti nositelja ponude na tržištu.

---

<sup>5</sup> Jadrešić, V.: Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni, Zbornik istraživanja, Sveučilište u Splitu, Školska knjiga, Zagreb, 2001., str. 149

## 2.2. Načela animacije u turizmu

Kako se sve odvija po nekim principima, odnosno načelima, po kojima se postiže određeno stanje, tako i u području turističke animacije postoje određeni principi, koji se moraju poštivati, kako bi se postigli navedeni ciljevi zbog kojih i postoji. U ostvarenju povećane i očekivane turističke potrošnje svoje ciljeve ostvaruje organizator ponude, a turistu je potrošnja dokaz da je doživio program na sustavu vrijednost za novac „value for money“.<sup>6</sup> Kako bi se ostvarila spomenuta ravnoteža sustava u kojem sve strane ostvaruju svoje ciljeve i time podupiru ostvarenje tuđih, na čemu se i temelji sinergija aktivnosti, moraju se poštivati iduća načela, odnosno principi animacije u turizmu:

1. Načelo slobode
2. Načelo aktivnosti
3. Načelo jednakosti
4. Načelo primjerenosti

Što se tiče načela slobode, to je temeljni princip izvođenja animacijskog programa. Upravo se u njegovom nazivu očituje što se mora poštivati, a to je prije svega sloboda turista da sam odluči hoće li sudjelovati u određenom animacijskom programu ili ne. Na njemu ostaje odluka o tome što želi postići, odnosno da zadovolji svoje potrebe i motive zbog kojih je i doputovao u turističku destinaciju, ali pozivajući se pritom na spomenuti sustav vrijednost za novac. Nadalje, načelo aktivnosti u turističkoj animaciji podrazumijeva kako svaki turist prilikom izvođenja nekog animacijskog programa u turističkoj destinaciji može biti aktivan i pasivan. Problem se javlja u trenutku kad je odsutan, odnosno bez njegovog participiranja u animacijskom programu ne mogu se ostvariti niti dva polazna cilja animacijskog programa. Dakle, turist bi morao i trebao biti nazočan programu koji se nudi zbog zadovoljenja njegovih potreba i motiva dolaska u tu istu destinaciju, čime se potencira turistička potrošnja. On može sudjelovati u animacijskom programu u smislu da bude dio interesne skupine koja vrši konzumaciju ponuđenog programa. Iduće načelo se odnosi na jednakost, što znači da svaki turist u toj interesnoj skupini ima jednaka prava kao i ostali i može sam odlučiti hoće li i koliko sudjelovati u programu, te su svi gosti jednaki za animatora. Ne smije se dogoditi da

---

<sup>6</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTTHM, Opatija, 2008., str. 57.

animator javno preferira određene konzumente svog programa, već se mora ponašati jednako prema svima i svima ponuditi isto, kako bi se spomenuto načelo provodilo. Načelo primjerenosti također mora poštovati sustav vrijednosti za novac, što znači da se na temelju potreba i zahtjeva turista izvodi određeni program, koji mora biti prikladan toj interesnoj skupini. Jedino na taj način će biti prihvatljiv, a samim time će osigurati da se u konačnosti spomenuti ciljevi animacije i ostvare.

### **2.3. Faktori programiranja animacijskog programa**

Vidljivo je kako su glavni ciljevi animacije u turističkoj ponudi međusobno povezani sa načelima izvođenja animacijskog programa i svaka karika je jednako važna, ali isto tako su osuđeni na propast ako nisu usklađeni sa faktorima samog programiranja animacijskog programa u turističkoj destinaciji. Ti faktori su presudni za ostvarenje animacijske ponude, te se kao takvi shvaćaju kao pretpostavke koje određuju tu istu ponudu koja će naposljetku zadovoljiti one zahtjeve koje turisti iskazuju na turističkom tržištu.

Odnos uvjetovanosti i povezanosti utjecaja na turista i formiranje njegovog tipa potražnje jesu:<sup>7</sup>

1. Program
2. Prostor
3. Kadrovi

U kontekstu općeg shvaćanja pojedinog elementa mogu se iznijeti obilježja, utjecaji i kvaliteta pojedinog elementa, te njihova struktura i međusobna ovisnost i uvjetovanost. Svaki element je jednako bitan i kao takav čini dio modela koji svojom formom privlači potencijalne potrošače na tržištu, dovodi ih u destinaciju i time im pruža nove događaje i doživljaje.

---

<sup>7</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTTHM, Opatija, 2008., str. 78.

### 2.3.1. Animacijski program

Da bi se mogla izvršiti klasifikacija animacijskih programa, prvo se mora definirati polazište i značenje zajedničkog naziva. Animacijski program se može definirati kao skup protokola, procedura i elemenata sadržaja, koji se plasiraju kao rezultat procesa planiranja u materijaliziranom obliku, poštujući pritom utjecajne faktore, temeljna načela i primarne ciljeve animacije kao dijela turističke ponude gospodarskog subjekta, turističkog naselja ili destinacije. Postoji više načina klasifikacije programa, ovisno što čini bazu podjele. Područja, odnosno pristupi vrstama animacijskih programa jesu:<sup>8</sup>

1. Opći pristup
2. Sadržajni pristup
3. Vremenski pristup
4. Ponudbeni pristup
5. Vlasnički pristup

Opći pristup sagledava motive turista zbog kojih konzumiraju određeni animacijski program. Naime, postoji osnovnih šest skupina po kojima se animacijski programi mogu podijeliti, a odnose se na: kretanje, druženje, stvaralačke aktivnosti, naobrazbu, pustolovine, mirovanje.<sup>9</sup> Sadržajni pristup više zalazi u dubinu programa, dijeleći ih prema karakteristikama koje ih sačinjavaju, a podjelu temelji na sportsko-rekreativne programe, kulturno-umjetničke programe, zabavne programe i igre, te ostale programe, koji ne ulaze niti u jednu od navedenih skupina. Prema idućem pristupu, vremenskom, programi se sagledavaju s obzirom da li je riječ o sezonskom programu, tjednom ili dnevnom programu. Sezonski programi obuhvaćaju najčešće vremenski period u rasponu od mjesec dana pa do godinu dana, a odnosi na one programe koji se ciklički ponavljaju, jednom godišnje u istom periodu. Tjedni programi svoju ponudu baziraju na razdoblje od sedam dana, gdje je, primjerice u klubovima, prvi dan subota ili nedjelja, dok se posljednji dan računa petak ili subota. Prema ponudbenom pristupu programima se pristupa kao

---

<sup>8</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTTHM, Opatija, 2008., str. 67

<sup>9</sup> Krippendorf, J.: Putujuće čovječanstvo, SGL Zagreb, Zagreb, 1986., str. 56.

ponuđenim, mogućim ili slobodnom. Ponuđeni animacijski program je u suštini organiziran u sklopu paket aranžmana kojeg je potrošač platio i ima ga pravo koristiti bez nadoplate. Mogući animacijski program je također kreiran i ponuđen od strane istog turističkog poduzeća ili destinacije, odnosno organizatora putovanja, ali ga potrošač može odabrati i konzumirati u neposrednoj okolini dolaskom u turističku destinaciju. Slobodni animacijski program je sinonim za sve one programe od strane trećih organizatora, koje potrošač također može, a i ne mora nadplatiti i konzumirati. Važna je razlika da je to ona vrsta animacijskog programa kojeg ne nudi organizator putovanja i paket aranžmana, već neko drugo turističko poduzeće. Vlasnički pristup temelji svoju podjelu ovisno da li je riječ o vlastitom ili kupljenom animacijskom programu.

Ako bi se animacijski program analizirao sa stajališta korisnika kojima je namijenjen, tada bi se podjela mogla izvršiti na programe za odrasle i programe za djecu. Obe vrste animacijskih programa se dalje dijele na podvrste, ovisno o prostoru gdje se program izvodi i u kojem periodu dana. Tako postoje dnevna i noćna animacija za odrasle, te dnevna i noćna animacija za djecu. Dnevne animacije za odrasle i djecu se mogu podijeliti na programe na vanjskom prostoru, u interijeru ili zatvorenom prostoru, te na bazenu. U zadnjih dvadeset godina na svjetskom turističkom tržištu su se pojavili i posebni programi, koji se zbog svoje specifikacije ne mogu klasificirati u okvire koji su standardizirani. To su prije svega *team building* programi, koji obuhvaćaju cijeli niz aktivnosti koje su međusobno povezane i kreirane za posebnu skupinu, kako bi se njihove potrebe zadovoljile. Cijeli niz programa koji se nude potencijalnim turistima i posjetiocima neke turističke destinacije ne proizlaze iz uvjeta koji vladaju na nekom prostoru iz komparativnih prednosti već proizlaze iz konkurentskih uvjeta, iz potrebe da se zadovolje potrebe, želje i motivi turista glede kojih su i doputovali u neku turističku destinaciju.<sup>10</sup> Time je iskazana i sama svrha postojanja takvih specijaliziranih programa, a to je prije svega unapređivanje komunikacije u timu, smanjivanje nakupljenog stresa, rješavanje novih prepreka na drukčiji način, snalaženje u nepredvidivim i nepoznatim okolinama, te ujedno druženje, zabava i međusobno razvijanje samopouzdanja i povjerenja.

---

<sup>10</sup> Cerović, Z.: Turistička ponuda sportskih sadržaja čimbenik povećanja turističke potrošnje, Suvremena turistička ponuda, Zbornik radova, Opatija, FTHM Opatija, 2006., str. 101.

### 2.3.2. Prostor za izvođenje animacijskog programa

Kao jedan od glavnih faktora programiranja animacijskog programa jest prostor, koji se može logički podijeliti na eksterijer i interijer, odnosno na otvoreni i zatvoreni prostor. Kao čimbenik, sa svim svojim obilježjima i karakteristikama, je u korelaciji sa preostala dva polazna faktora programiranja animacijskog programa, te je ovisan o njima koliko i oni o njemu. Važno je pritom istaknuti kako on nikad nije samostalan, te je kao takav promjenjiv i podložan promjenama, ali je u svakom slučaju prvi i polazni faktor programiranja. Eksterijer se može ogledati s obzirom na prirodnu okolinu, podneblje, prilike ili neprilike kojima je okružen. Interijer je u potpunosti rezultat ljudskog čina i njegove kreativnosti te sposobnosti da opremi jedan objekt na određenoj razini. Vidljivo je, dakle, kako na prostor utječe i posredna i neposredna okolina, odnosno i čovjek i priroda, te je sklon izmjenama, promjenama i time stvara svoja obilježja. U sklopu prostora bi se mogla ukomponirati i određena tehnička oprema. Treba se znati unaprijed kako opremiti prostor, odnosno što se sve može smatrati mjestom izvođenja animacijskog programa, od kojih se mogu izdvojiti hoteli, barovi, klubovi, centri, plaže, razni tematski objekti, dvorane, trgovci, perivoji, te ostale površine namijenjene za specificirane radnje. Nadalje, kako bi taj prostor bio adekvatan za program, osim svojih osnovnih atributa, mora biti opremljen i tehničkom opremom, koji se odnose na uređaje za reprodukciju slike, tona, raznih efekata i osvjetljenja, ali i pozornice kao centralno mjesto izvođenja velikog broja animacijskog programa.

### 2.3.3. Kadrovi u animaciji

Rijetke su gospodarske aktivnosti koje u tolikoj mjeri ovise o ljudskoj komponenti, kao što je to slučaj s turizmom.<sup>11</sup> Budući da je animacija sastavni dio turističke ponude, koja se susreće sa turističkom potražnjom na turističkom tržištu, nemoguće je zamisliti kako bi bilo što drugo moglo zamijeniti ljudski potencijal u tom kompleksnom sustavu odnosa, gdje se sve temelji na kontaktu *licem u lice*. Kvaliteta animacijskog programa se temelji upravo na važnosti ljudskih potencijala, odnosno na čovjeku kao nositelju uspjeha u turizmu, odnosno kao istovremeni nositelj turističke ponude i izvršitelj animacijske

---

<sup>11</sup> Pirjevec, B., Kesar, O.: Počela turizma, Ekonomski fakultet Zagreb, 2001., str. 133.



aktivnosti u destinaciji. Poznato je kako je turizam radno intenzivna djelatnost, što se odnosi na potrebu za radnom snagom, koja će izvršiti zadane zadatke u određenom roku, na određenom mjestu za određenu grupu konzumenata. Zbog toga se razvio posebni menadžment ljudskog kapitala, koji se brine o problematici zapošljavanja kadrova, ovisno o potrebama turističkog poduzeća. Problematika kadrova je, primjerice u Republici Hrvatskoj, okarakterizirana sa slijedeće četiri činjenice:<sup>12</sup>

1. Visoki stupanj zapošljavanja ženske radne snage
2. Visoko učešće nekvalificirane radne snage
3. Visoka dobna granica zaposlenika
4. Potreba za brojnom sezonskom radnom snagom.

Kao glavne pretpostavke za produktivne zaposlenike u segmentu turističke animacije, mogu se navesti kvalifikacijske strukture, starosne strukture potencijalnih kadrova za realizaciju programa, zatim poboljšani sustav i struktura te kvaliteta obrazovnih institucija u okruženju u kojem se i vrši animacijski program, potom kadrovska podrška i mnoga druga obilježja.

## **2.4. Profil turističkog animatora**

Profil djelatnika u svakom poduzeću znači ukupnost njegovih vještina, znanja, sposobnosti i kompetencija, koje on može pružiti poduzeću u kojem radi. Kako bi se što bolje iskoristili potencijali koje svaki djelatnik može pružiti, menadžer ljudskih potencijala mora za svaki odjel znati kakav profil djelatnika treba zaposliti. Tako i za odjel animacije se sagledava posebni profil kojeg potencijalni animator mora imati, ako se želi baviti tim zanimanjem.

---

<sup>12</sup> Pirjevec, B., Kesar, O.: Počela turizma, Ekonomski fakultet Zagreb, 2001., str. 139.

Opće fizičke osobine animatora određene su sljedećim zahtjevima:<sup>13</sup>

1. Psihofizičkim osobinama
2. Talentom i osjećajem za kontakt s gostom
3. Traženom razinom naobrazbe
4. Osobine koje će zadovoljiti gosta, posebne osobine prema gostu

Što se tiče psihofizičkih osobina turističkog animatora, trebale bi biti jedne od kriterija pri zapošljavanju, možda čak i glavni kriterij, s obzirom da su važnije od onih stečenih i naučenih vještina. Ove osobine animator nosi u sebi i o njemu ovisi da li je kompetentan za obavljanje ove djelatnosti ili ne. Tu se prije svega ubrajaju vanjski izgled animatora, životna dob, nadarenost i talenti za pojedine programe, profesionalnost, zainteresiranost i energičnost, volja i trud za ovu djelatnost, ali isto tako pažljivost, povjerljivost i afiniteti prema određenim vrstama umjetnosti. Tu bi se mogla navesti i možda čak i najbitnija komponenta, a to je komunikativnost, koja podrazumijeva da animator ima sposobnost pamćenja, izgrađenu vještinu u komunikaciji sa gostima, potom da je otporan na razne pritiske koje animacija konstantno nameće, zatim sposobnost verbalnog izražavanja i lakoća komuniciranja. Naposljetku, jednako važna komponenta jest dobro zdravlje animatora, koje se ogleda u psiho-fizičkoj i duševnoj ravnoteži.

Osim psihofizičkih osobina animatora, važne su i osobine i uvjeti koje svaki animator mora ispunjavati prema gostu, a kao glavne osobine animatora prema gostu su:<sup>14</sup> pokretač, organizator, univerzalac, aktivan gost na odmoru, domaćin, predstavnik, informator, partner u razgovoru, prijatelj, kolega gostu.

U Republici Hrvatskoj je postojao *Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore*, ali je bio na snazi do 2008. godine, kada je povučen. Tim pravilnikom svaki animator je bio obavezan polagati stručni ispit pred stručnim povjerenstvom, kojeg imenuje Ministarstvo turizma RH. Jedni od uvjeta za polaganje stručnog ispita jest da svaki pristupnik ima završenu srednju školu koja je srodna tom zanimanju, potom da

---

<sup>13</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTHM, Opatija, 2008., str. 231.

<sup>14</sup> Cerović, Z., ibid. str. 235.

usvoji znanja o aspektima turističke animacije, osnove političkog i gospodarskog sustava RH, osnove turizma i naravno znanje stranih jezika. Kako je Pravilnik povučen, na snazi je ostao jedino *Zakon o turističkoj djelatnosti*, također propisan od strane Ministarstva turizma RH, koji pruža okvire u kojima se definiraju turistički djelatnici, a time i turistički animatori, menadžeri i poduzetnici turističke animacije, koji moraju imati potrebna znanja, vještine i kompetencije kojima zadovoljavaju razinu kvalitete, standardiziranu i propisanu od strane stručnjaka u toj struci.

Dakle, profil turističkog animatora mora obuhvatiti psihofizičke, motoričke komponente, kao i određene osobine koje će zadovoljiti gosta. Turistički animator mora posjedovati pozitivne psihofizičke osobine, kao i odgovarajući talent i osjećaj za kontakt s gostom, ali i odgovarajuću razinu naobrazbe, kao i neke specifične osobine, koje ga čine posebnim i prikladnim za ovaj posao. Nažalost, u Hrvatskoj je povučen Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore, što je svojevrsni korak unazad, a negativno se reflektira na razvijanje ovog zanimanja, koje je u svijetu prepoznato kao vrlo traženo i poželjno.

Pri kreiranju profila turističkog animatora, menadžer animacije mora kontinuirano razvijati i istovremeno provoditi operacijsku strategiju ljudskih potencijala, kojom će zasigurno doprinijeti produktivnom iskorištavanju svih znanja, vještina i kompetencija koje turistički animator posjeduje, a koje je spreman uložiti u dobrobit svog poduzeća. Osim toga, tu su i opće psihofizičke osobine, koje svaki turistički animator mora posjedovati. Svaki turistički animator mora posjedovati talent za posao kojim se bavi, osjećaj za kontakt s gostom, određenu razinu naobrazbe, te druge osobine koje će zadovoljiti gosta. Tu su i posebni pravilnici i zakoni, kojih se menadžer mora pridržavati, te na taj način kreirati okvir profila animatora, a kojeg se svaki turistički animator mora pridržavati.

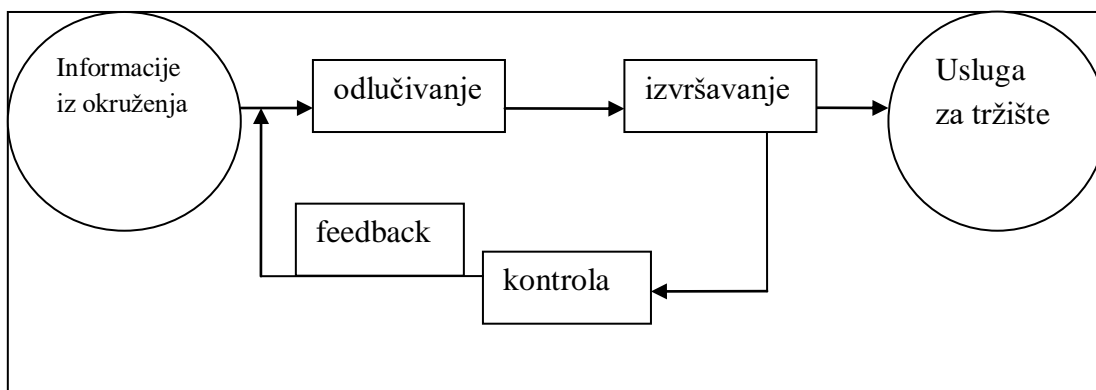
## 2.5. Komunikacijski proces u turističkoj animaciji

Model osnovnog komuniciranja u turističkoj animaciji se dijeli na više elemenata. Prvi element predstavlja pošiljalatelj, odnosno osoba koja upućuje informaciju, šalje poruku primatelju ili receptoru. To u slučaju animacije znači da je animator ili menadžer animacije pošiljalatelj poruke ili informacije, dok je gost, potrošač ili konzument animacijskog programa primatelj. Primatelji mogu biti i cijela grupa gostiju u hotelu ili drugom turističkom objektu. Zatim, tu je i sama poruka, koja obuhvaća cjelokupni sustav simbola koji prenose značenje informacije koju pošiljalatelj plasira u komunikacijski kanal. Taj sustav se sastoji od niza izgovorenih riječi, napisanih riječi i rečenica ili jednostavno pokazanih. Primjer tome može biti najava animatora za određeni program, za čiju promociju se služi raznim tehnikama, kako bi potrebne informacije stigle do ciljne skupine. Potom slijedi primatelj, odnosno receptor, a predstavlja osobu kojoj je poslana poruka namijenjena. To u suštini predstavlja sam gost ili grupa gostiju. Zadnju kariku modela osnovnog komuniciranja predstavlja povratna informacija, u stručnoj terminologiji nazivana po uzoru na engleski jezik, *feedback*. On predstavlja veliku ulogu, jer služi za provjeru uspješnosti poslane poruke ili informacije, ali isto tako znači prijenos nove poruke, te mijenja status prvobitnih sudionika u cjelokupnom sustavu, te tako receptor postaje pošiljalatelj ili emitor, dok prvobitni pošiljalatelj postaje receptor.

U ovom dijelu je važno istaknuti kako poruka poslana kao povratna informacija, odnosno kao svojevrsni *feedback*, ne predstavlja ono što je pošiljalatelj poslao na početku procesa komuniciranja, već ono što je receptor primio, odnosno razumio primitkom te poruke. Što se tiče vrste komunikacijske povratne veze, ona može biti u lošijem i boljem obliku, a ovisi o čitavom nizu faktora koji se pojavljuju i koji utječu na komunikacijske kanale. Primjer komunikacijskog *feedback*-a se nalazi u prilogu završnog rada. Opisani elementi se mogu i grafički prikazati, te se u nastavku navodi prikaz komunikacijske interakcije u hotelskom poduzeću.

Kod komunikacijskog procesa u turističkoj animaciji važno je znati polaznu i završnu kariku procesa, odnosno komunikacijskog sustava, jer u protivnom dolazi do nesporazuma. Sudionik tog procesa mora pomoću informacija iz okruženja donijeti vlastitu odluku, potom slijedi faza izvršenja, a u povratnom dijelu vrši kontrolu, čime ostvaruje povratnu vezu.

### Shema 1.: Informacijski sustav u hotelskom poduzeću



Izvor: Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, FTHM, Opatija, 2003., str. 716.

Po navedenom shematskom prikazu može se s lakoćom raspoznati kako postoji više elemenata informacijskog sustava, odnosno komunikacijske interakcije u turističkoj animaciji, te je uvijek bitna povratna informacija, odnosno povratna veza, engl. *feedback*. Pri svakom komuniciranju postoje i određene kulturalne razlike, primjerice udaljenost osoba koje komuniciraju, zatim dodirivanje, kimanje i odmahivanje glavom, odnos prema vremenu, što je izrazito važno u svijetu animacije u turizmu, ali isto tako i kontakt očima, te naposljetku osmijeh, koji bi uvijek trebao biti prisutan na licima profesionalnih animatora. U prilogu rada je dan opis glavnih kulturalnih razlika, koje su prethodno navedene.

Razgovor, engl. *conversation*, uključuje slanje poruke ili informacije, proces slanja te primanje i efekt poruke u direktnom kontaktu animatora i gosta. Ono nije samo sadržaj koji sugovornici izgovaraju, već obuhvaća i odnos prema drugima uključenih u razgovor, kao i odnos pošiljatelja prema sadržaju poruke koju šalje. Po tome se može zaključiti kako razgovor obuhvaća više razina, a važnost poslovne komunikacije u turističkoj animaciji jest u tome što se zahtijeva uporaba jasnih, svima razumljivih i suvislih riječi. Pri takvom poslovnom komuniciranju bi trebalo slati kratke, jasne i pravovremene informacije. Gostima ne znači ništa informacija koja je plasirana prekasno ili je nerazumljiva, te gubi na vrijednosti, a za učinak ima udaljšavanje od drugog cilja u animaciji, a to je potencijalno smanjenje turističke potrošnje. Poslana poruka često daje primatelju do znanja kakav je emitor poruke, odnosno je li iskren ili prikriva svoje pravo lice i svoje emocije i slično. Naravno, svima je u cilju da već u početku poslovnog komuniciranja ostave pozitivan dojam na sugovornike, te se upravo u tome pogledu ozbiljno svhaća uloga menadžera

ljudskog kapitala, koji treba zaposliti kompetentne i sposobne animatore za izvođenje animacijskog programa u turističkom poduzeću ili nekom drugom objektu. Uz to, poželjno je da pošiljatelj, odnosno animator ima stav prema poruci i sugovornicima, odnosno da pokaže interes i zanimanje, što se u praksi često pokaže u drugom svjetlu, odnosno da su sugovornici nezainteresirani ili da započinju razgovor iz puke formalnosti. U komunikaciji se osjeti stav i odnos sugovornika i uzrok je raznih posljedica, koje se mogu manifestirati pozitivno ili negativno. Ono na što menadžerska komunikologija posebno gleda jest držanje tijela, izraz i boja lica, ton i boja glasa, razni pokreti i druge vrste ponašanja, koji otkrivaju pravo stanje u kojem se nalazi sugovornik. Stoga, da bi se poslovna komunikacija u turističkoj animaciji mogla odvijati uspješno, a još uspješnije i završiti, potrebno je sagledati sve te navedene aspekte i elemente i implementirati ih u analizu poslovne komunikologije. No, konačni ishod animacijske komunikacijske interakcije nije uvijek uspješan, a glavni se razlozi raspoznaju u dva uzroka. Komunikacija je složen proces čiji uspjeh, unatoč najboljim namjerama sudionika, nije uvijek zajamčen:<sup>15</sup>

1. poslana i primljena poruka nikada nisu identične
2. oblik i sadržaj poruke ovisi o vještini pošiljatelja i primatelja

Poslana i primljena poruka nikada nisu identične zapravo odražava da značenje i važnost koju sugovornici pridaju nisu uvijek jednaka, zbog čega i dolazi do nesporazuma u komunikaciji i problema u komunikacijskom kanalu. Osim toga, oblik i sadržaj poruke uglavnom ovise o vještini pošiljatelja, koji svoju poruku pretvara u komunikacijske simbole, ali isto tako i o vještini kojom primatelj tu poruku, odnosno skup komunikacijskih simbola interpretira. Uloga i značaj komunikativnosti animatora je vidljiva u pogledu i shvaćanju komunikacije temeljene i ostvarive raznim sredstvima. S aspekta sredstava sve komunikacije se mogu podijeliti na:<sup>16</sup>

1. verbalne komunikacije
2. neverbalne komunikacije
3. pisane, vizualne komunikacije

---

<sup>15</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001., str. 15.

<sup>16</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, FTHM, Opatija, 2003., str. 717.

Verbalne komunikacije su karakteristične po tome što je u ovom tipu komunikacije glavno i jedino sredstvo riječ, koja može označavati broj, znak ili skup slova, te kombinacija riječi, koje sačinjavaju poslanu poruku ili informaciju. Ona obuhvaća više oblika, kao što je razgovor licem u lice, grupni razgovori, telefonski razgovori, objava poruke putem televizije, radija ili razglasa. Neverbalna komunikacija predstavlja proces prijenosa poruke bez riječi, a javlja se zapravo kao usputni efekt verbalnih i pisanih komunikacija. Ujedno predstavlja dvosmjerni prijenos poruke, a obuhvaća ponašanje tijela sugovornika, mimiku, poglede, gestikulaciju, dodirivanje, odijevanje, vanjske prilike, te prostorno ponašanje, pri kojem je važno znati kako je određena zona intimnosti sugovornika određena između 0,80 i 1 metra udaljenosti sugovornika. Pisana ili vizualna komunikacija predstavlja prijenos informacije pisanom riječju, koja obuhvaća pisane i grafičke poruke, rečenice, tekst, tablice, slike i rečenice.

Menadžerska komunikologija u turističkoj animaciji u biti obuhvaća sve što je već navedeno, ali to su samo opći okviri. Menadžerska komunikologija je daleko kompleksnija, pa ju je potrebno posebno objasniti. Naime, ona obuhvaća sve oblike intrapersonalne komunikacije, sve vrste komuniciranja, te se pritom pojavljuju razni načini i stilovi vođenja komunikacije u poduzeću, čija djelovanja i ishode prati poslovna psihologija, kojom se bavi menadžment ljudskog kapitala. Ti ishodi se mogu manifestirati pozitivno, ali isto tako obuhvaćaju i niz problema, budući da je poduzeće jedna kompleksna ljudska stvarnost. Tu su i konflikti, koji se prikazuju u svim svojim oblicima, određeni dinamikom, potaknuti uzrokom, sa određenim posljedicama. Pritom se ne smije miješati pojam konflikta sa svađom, kao psihološkom pojavom, koja se također odlikuje po svojim stilovima, posljedicama i aspektima. Konflikt označava međusobno suprotstavljanje djelatnika, u pogledu njihovih potreba, želja i osjećaja. Svađa označava oštriji konflikt, a uzrokovana je psihološkom pojavom srdžbe. Navedene moguće psihološke pojave, odnosno stanja su moguća i u odnosima animatora i gosta, iako se u praksi pokušavaju svesti na minimum, ali je činjenica da su realne i potencijalne opasnosti narušavanja komunikacijskog sustava u turističkoj animaciji. Kako je navedeno, bitna značajka komuniciranja u animaciji, ali isto tako i menadžerske komunikologije jest intrapersonalna komunikacija, koja se smatra strateškom naukom suvremenog menadžmenta. Intrapersonalna komunikologija je suvremena znanstvena disciplina, koja

se bavi problematikom intrapersonalnog komuniciranja.<sup>17</sup> Intrapersonalna komunikacija je tek dio te discipline, a ona predstavlja slanje, primanje i djelovanje poruka neposrednim kontaktom licem u lice. Može biti planirana i neplanirana, namjerna i slučajna, te svjesna i nesvjesna. Iako spada pod posebnu disciplinu, intrapersonalne komunikologije, koja opet spada pod opću komunikologiju kao vrsta, odnosno podvrsta menadžerske komunikologije, neophodno je istaknuti kako je okarakterizirana i temeljena na početnim principima i pojavama. Što se tiče vrsta komuniciranja u menadžerskoj komunikologiji animacije, ono se dijeli po principu osnovne podjele komunikacijskih vrsta, ali se pritom dodatno klasificira kao stručno odnosno nestručno komuniciranje, što je rezultat znanja, stupnja obrazovanja, kompetentnosti i stečenih vještina komuniciranja zaposlenika, te prema tome se može izučavati i kao dio menadžmenta ljudskog potencijala. Uz to, može biti i sadržajna i odnosna komunikacija, koje su međusobno povezane u procesu, budući da se sadržaj poslanih poruka interpretira od strane primatelja na pogrešan način, zbog čega ima bitan utjecaj na odnose u povratnoj vezi i nastavku komuniciranja.

Psihologija rada ima zadaću da uoči sve pojave, da ih definira i klasificira, odnosno u nedostatku raspoloživih elemenata da provede stručnu analizu, te nakon toga da otkrije uzroke nastanka tih pojava, intenzitet i trajanje tih pojava, učinke koje imaju na okolinu, te posljedice, na temelju čega stvara uzročno – posljedične čimbenike, pomoću kojih može s lakoćom objasniti zašto je neki odnos nastao, zašto baš u to vrijeme i na tom mjestu, te kako ga poduzeće može u budućnosti riješiti, smanjiti ili ga u potpunosti ukloniti da ne bude niti potencijalna prijetnja u poslovnom komuniciranju. Pozitivne posljedice poslovnih komunikacija u animaciji se također analiziraju te se psihološkim metodama lako može doći do spoznaja kako povećati učinak takvih posljedica, za razliku od negativnih posljedica, kao što je pojava konflikta, svađe ili agresivnosti u poslovnom komuniciranju, iako se u suvremenoj poslovnoj psihologiji smatra da konflikt i svađa i ne moraju imati negativan predznak, te da su čak i poželjne u određenim poslovnim situacijama. Uspješni menadžer animacije je uspješan jedino ako zna kako upravljati drugima, a naročito samim sobom. Na fakultetima, u privatnim školama, na seminarima, stručnim putovanjima i gostovanjima na raznim kongresima potencijalni menadžer može naučiti kako provoditi razne kvantitativne i kvalitativne analize, kako izvoditi razne

---

<sup>17</sup> Brajša, P.: Menadžerska komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Zagreb, 1993., str. 22.



studije, koncipirati strategiju razvoja poduzeća, može naučiti puno o financijama, računovodstvu i poslovnom planiranju, ali ono što bitno nedostaje u programu tih vrsta edukacija jest nedostatak kolegija, predavanja, tribina i radionica koji se temelje na upoznavanju ljudi kao središte neposredne okoline. Većini menadžera animacije nedostaje edukacija o poslovnoj psihologiji, a opet se od strane vlasnika poduzeća očekuje da će menadžer biti uspješan u komuniciranju sa djelatnicima, da će znati kako potaknuti djelatnike na timski rad, da će uspješno riješiti konflikt ili svađu i da će znati prepoznati pokretače motivacije kod svojih djelatnika animatora. O tome se nažalost ili premalo ili nikako ne govori na predavanjima. To bi se možda moglo promijeniti kad bi se uveo posebni kolegij poslovne psihologije, u sklopu čega bi se izučavali studenti u pogledu upravljanja s ljudima. Menadžment ljudskih potencijala je najbliži po svom sadržaju tome, ali nije dovoljan da se približi mladom čovjeku značaj i uloga psihologije u svakodnevnom poslovanju i važnost uspješne komunikacije u animaciji. Nije problem upravljati brojkama, problem je upravljati samim sobom. Menadžer bi trebao prije svega biti svjestan svojih tehničkih vještina, zatim biti sposoban u ophođenju sa djelatnicima, a stečeno znanje kvalitetno primijeniti u razvojni program poduzeća u kojem je zaposlen. "Uspješne od neuspješnih menadžera u najvećoj mjeri razlikuje vještina ophođenja s ljudima." i „Nemojte početi razmišljati o ljudima tek kad vam postanu problem.“<sup>18</sup>

Objašnjavajući cjelokupni proces komunikacije, važno je uočiti i sanirati sve negativne utjecaje, kako ne bi došlo do neuspješne realizacije proseca, a prije svega potrebno je odlučiti kojim načinom komunicirati, da li odabrati verbalnu, neverbalnu ili vizualnu komunikaciju. Jedino na taj način postiže se uspješnost komuniciranja, što je važno za menadžera događaja i slobodnog vremena, odnosno za menadžera animacije, a isto tako i za samog turističkog animatora.

---

<sup>18</sup> Rijavec, M.: Uspješan menadžer, svakodnevne metode upravljanja, MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 7.

## 2.6. Komuniciranje u segmentu marketinga u turističkoj animaciji

Marketing u turističkoj animaciji je od iznimne važnosti za svako ozbiljno turističko poduzeće današnjice koje u svojoj ponudi ima vlastiti ili kupljeni animacijski program. Osmišljavanjem i implementiranjem marketinške strategije u turističkoj animaciji, kao dio operacijskih strategija poduzeća, zapravo se provode još tri podstrategije, a to su strategija segmentacije, strategija pozicioniranja, te strategija marketing miksa. Marketing nije ništa drugo već poslovno komuniciranje sa tržištem. Strategijom segmentacije poduzeće lako pronalazi svoju tržišnu nišu i lakše se orijentira na ciljni segment. Strategijom pozicioniranja poduzeće zapravo pozicionira svoj proizvodni asortiman u glavama potrošača. U toj strategiji je neophodno razumijevanje želja i potreba potrošača, što nije nimalo lagan zadatak. Kad menadžer ne može raspoznati unutrašnje psihološke pojave koje se javljaju u potrošačima, tada nastupa psiholog. Tome ide u prilog činjenica da u američkim poduzećima u odjelu marketinga rade iskusni psiholozi. Nadalje, tu je i strategija marketing miksa, koji se bazira na analizi sadašnjeg stanja, određivanju ciljeva i kontrola strateških rezultata posebno za svaki dio tog miksa, odnosno posebno za promociju, kanale distribucije, proizvod i cijenu. Kod promocije se čak ide još dublje, pa se razrađuju posebne studije o promotivnom spletu, koji su već navedeni u dijelu poslovne psihologije u turizmu i ugostiteljstvu, a to su propaganda, publicitet, promidžbena prodaja, osobna prodaja, odnosi s javnošću, te pokroviteljstvo. Komunikacija se uspostavlja nakon prvog pozitivnog dojma, a tek se nakon toga uviđa stvarna kompetentnost onoga s kojim se surađuje, ali ako prvi dojam nije efektan i ne zadovoljava, rad na uspostavljanju suštinske komunikacije bit će daleko duži.<sup>19</sup>

Turistička potrošnja je svojevrsni proces koji počinje i prije samog čina kupnje turističkog proizvoda, a predstavlja jedan od dva razloga postojanja i realizacije turističke animacije. Naime, da bi se potencijalni potrošač, odnosno turist odlučio za kupnju određenog proizvoda potrebo je da prepozna svoje potrebe i želje, a potom donese odluku o kupnju. Nakon toga tek vrši čin kupnje, a u proces potrošnje se ubraja i ponašanje potrošača nakon kupnje i konzumacije proizvoda. Dakle, već u prvom stadiju tog procesa poduzeće može utjecati marketinškim aktivnostima na potencijalnog kupca, na način da će

---

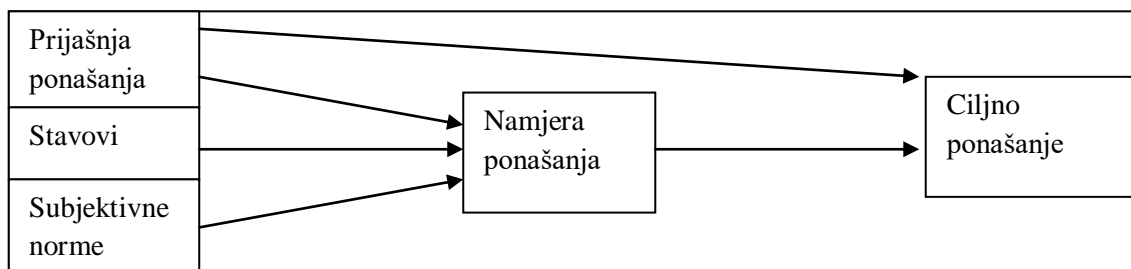
<sup>19</sup> Dronjić, B. : Kvaliteta kadrova, Ugostiteljstvo i turizam, stručna revija za turizam, HUH, Zagreb, 2010., str. 50.

dio posla usmjeriti upravo na modifikaciju postojećeg proizvodnog asortimana, te time ponuditi tom kupcu što on zapravo traži. Kad potrošač razvije svoju svijest o želji i potrebi, odlučuje se stupiti na tržište, bilo da se radi o uslugama ili robi, te tamo počinje potragu za zadovoljenjem svojih unutarnjih poriva. Tu treba razlikovati stupanj uključenosti potrošača na tržište. Postoje potrošači sa visokom razinom uključenosti, koji će istraživati sve moguće informacije, koje se pružaju na tom tržištu, zatim sa niskom razinom uključenosti, što znači da ne istražuju puno ili uopće, te pokazuju malo interesa za to što kupuju, a jedine informacije dobiju od prvog ponuđača. Bez obzira o kojem se segmentu tržišta radilo i o kakvoj razini potrošača je riječ, važno je raspoznati stav potrošača koji konzumira turistički proizvod ili uslugu i koji je, ili će biti, uključen u animacijski program.

Stav čini bitan segment profila potrošača, kao i dio marketinške prakse, jer se smatra vezom između onoga što potrošači misle o proizvodu i koje proizvode kupuju na prodajnim mjestima. Stavovi su prilagodbene apstrakcije ili generalizacije o funkcioniranju u okolini, koje se iskazuju kao predispozicije za određeno ocjenjivanje objekta, koncepta ili simbola.<sup>20</sup>

Prema ovoj definiciji se može zaključiti kako potrošač stječe stav na temelju percipiranja okoline, te isto tako stav predstavlja skup simbola koje pomažu u organizaciji psihičkih i fizičkih aktivnosti. U suvremenom marketingu se razvio posebni model stavova, namjera i ponašanja, prikazanog na shemi 2.

## Shema 2.: Modificirani model stavova, namjera i ponašanja



Izvor: Foxall, G. R. i dr.: Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Zagreb, 2007., str. 114.

<sup>20</sup> Foxall, G.R. i dr.: Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Zagreb, 2007., str. 103.

Prema ovoj shemi ukazuje se na to da prijašnja ponašanja će imati utjecaja i na namjeru ponašanja, ali i na ciljno ponašanje, dok će stavovi i subjektivne norme imati samo utjecaja na namjeru ponašanja, a poslije će se zajednički multiplicirati i kreirati ciljno ponašanje. Dakle, informacije koje potencijalni potrošač ima o prethodnom ponašanju povećavaju jakost ciljnog ponašanja, ali ne uključuje varijable stavova. Koncept potrošačevih stavova se u suštini odnosi na osjećaje sviđanja ili nesviđanja u odnosu na animacijski proizvod ili program, bilo da se radi o robi ili usluzi. Ti stavovi su važni za marketing u turističkoj animaciji, budući da predodređuju potrošačke namjere i ponašanje prema marketing spletu, a pružaju određene informacije koje marketinški stručnjak, menadžer animacije, koristi u marketinškoj strategiji. Stavovi su važni menadžerima zbog svog očekivanog utjecaja na ponašanje, budući da se stavovi upravo i koriste za segmentaciju tržišta, razvoj novih proizvoda i predviđanje njihova uspjeha, procjena tržišne moći, ili neuspjeh proizvoda koji je plasiran na tržište.

Iz svega toga vidljiva je uloga marketinga animacije, jer niti jedan menadžer ne bi mogao otkriti što su zaista želje i potrebe potrošača na tržištu, ako nije vrsni poznavatelj marketing miksa. Razlika između europskog i američkog menadženta turističkog objekta se ogleda u principu da se psiholozi zapošljavaju u marketinškim odjelima u Sjevernoj Americi, što je izvrsno, budući da je to segment gdje je važnije poznavanje reakcije u poslovnom komuniciranju s tržištem od izrade financijske analize.

Valja istaknuti kako niti poslovna psihologija niti financijski menadžment ne mogu zapravo funkcionirati jedan bez drugoga kad je riječ o turističkom tržištu. Važni su kontakti, ophođenje, suradnja i briga za bližnje u svojoj okolini. Ako poduzeće ne pazi na svoje djelatnike, poslovne partnere, dobavljače i potencijalne potrošače, onda ne može očekivati da će doživjeti uspjeh, jer će ga konkurencija izgurati s tržišta upravo na temelju psiholoških manipulacija.

Marketing turističke animacije u praksi je daleko zahtjevniji upravo zbog uloge animacije, kao dijela turističke ponude, koja je nositelj uloge zadovoljenja zahtjeva turista, u pogledu ispunjenja njihovih potreba i motiva zbog čega su i doputovali u destinaciju, kako bi doživili ono što su očekivali prilikom kupnje aranžmana. U nastavku rada bit će pobliže objašnjen marketing miksa, koji čini osnovicu tržišne orijentiranosti turističke animacije.

Ako je potrošnja svakog turista zasebni proces koji počinje i završava prije samog čina kupnje turističkog proizvoda, tada se treba sagledati utjecaj marketinga na tržištu, te kroz taj segment prodrijeti do kupaca i osigurati za poduzeće prihode u narednom poslovnom periodu. Zbog toga se iznosi i modificirani model stavova, namjera i ponašanja, koji je rađen na temelju detaljnog istraživanja o potrošačevoj svijesti na tržištu, u kojem veliku ulogu igra psihologija potrošača i manipulacija sa njihovim potrebama i potražnjom općenito.

U ovom dijelu je objašnjen segment marketinga kao bitnog elementa pri plasiranju animacijskog programa na tržište, koji se nudi u sklopu osnovnih hotelskih usluga, a igra najvažniju ulogu. Pri tome, animacijski program se može nuditi kao nositelj proizvoda, kao dodana vrijednost ili kao jedan od elemenata sekundarnih oblika ponude u turističkoj destinaciji.

Svaki potencijalni turist ima svoj modificirani model stavova, uvjerenja, namjera i ponašanja, sukladno svome mentalnome, spoznajnom modelu, te stoga svaka osoba općenito ima svoj jedinstveni mentalni sklop, koji je usklađen sa vanjskim prilikama. To se odnosi na njegovu motivaciju i odluku pri kupnji nekog turističkog proizvoda, ali isto tako i na njegovu želju i potrebu da je zadovolji određenim turističkim proizvodom ili uslugom, u ovom slučaju animacijskim programom. U cjelokupnom sustavu važna je sinergija poslovne psihologije i financijskog menadžmenta, budući da kroz psihologiju, odnosno marketing menadžer prisvaja turističko tržište, privlači potencijalne turiste, te njihovom potrošnjom sebi stvara financijski učinak, što je jedan od ciljeva same animacije.

### **2.6.1. Marketing miks u turističkoj animaciji**

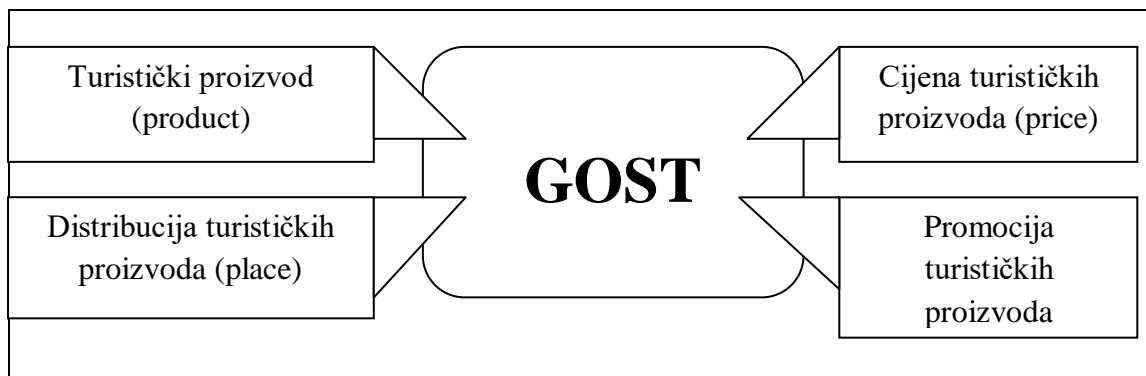
Marketing miks je, uz pojam životnog ciklusa robe, zaštitni znak za koncepciju marketinga i tržišnu usmjerenost poduzeća, korporacija i institucija.<sup>21</sup> Polazeći od toga kao pretpostavke da je zaštitni znak tržišne usmjerenosti poduzeća, ono je u isto vrijeme i standardizirano za sve djelatnosti, a opet specificirano kad se analizira i determinira u okviru animacije u turizmu. Prema nekim autorima, diverzificirana ponuda je temelj potrošaču za stvaranje njegovog jedinstvenog, sveukupnog turističkog proizvoda, kao

---

<sup>21</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTMM, Opatija, 2008., str. 247.

rezultante njegove ukupne potrošnje nakon privremenog boravka u turističkom mjestu.<sup>22</sup> Analizirajući elemente marketinškog spleta u turističkoj animaciji, ističe se sama struktura modela kombinacije, što je i prikazano u shemi 3.

### Shema 3.: Standardni elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji



Izvor: Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTHM, Opatija, 2008., str. 248.

Iz prikazane sheme se može uvidjeti kako su osnovni elementi marketinškog spleta u turističkoj animaciji jednaki kao i u drugim marketinškim spletovima drugih turističkih djelatnosti, a to su proizvod, cijena, promocija i distribucija. Međutim, u turističkoj animaciji marketinški splet označava svojevrsni model, koji se sastoji od elemenata koji su u međusobnoj ovisnosti i zajedničkim snagama utječu na gosta koji konzumira proizvod ili uslugu, odnosno koji je uključen u animacijski program. Marketing miks u turističkoj animaciji se može definirati kao optimalna kombinacija elemenata marketinga, koja rezultira ostvarenje optimalnih rezultata poslovanja gospodarskog subjekta hotelsko turističke djelatnosti.<sup>23</sup> To znači da se marketinški splet može definirati kao skup usluga, međusobno ukomponirane u jedinstveni animacijski program, koji se kao takav plasira na turbulentno turističko tržište i posebnim tehnikama se prodaje. Na samu okolinu tog miksa utječu mnoge varijable, a mogu se svrstati u dvije osnovne skupine mikro i makro okolinu. Mikro okolina obuhvaća one segmente na koje poduzeće ne može utjecati ili utječe minimalno, a tu spadaju prije svega dobavljači, konkurenti na tržištu i drugi. Za razliku od mikro, u makro okolinu spadaju komponente koje imaju utjecaj na mikro okolinu, a ogledaju se kroz utjecaj tehnološkog razvoja, društvene prilike, ekonomske, političke i

<sup>22</sup> Pirjevec, B., Kesar, O.: Počela turizma, Ekonomski fakultet Zagreb, 2001., str. 131.

<sup>23</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTHM, Opatija, 2008., str. 248.

zakonodavne regulative i legislative, potom kulturno – povijesna baština i nasljeđe te slično tome.

Što se tiče standardnih elemenata marketinškog spleta, prvi i polazni čimbenik jest proizvod. Kako je on već posebno objašnjen u radu, u ovom dijelu je dovoljno kazati kako je to jedinstveni i reprezentativni dio turističke ponude hotelijersko-turističkog objekta, koji se nudi gostima i kojega gosti konzumiraju, te na temelju njega stječu doživljaj zbog kojeg su i doputovali u destinaciju. Nadalje, cijena kao element marketing spleta igra važnu ulogu, na način da ona označava produkt menadžmenta animacije kao vrijednost iskazanu u novcu. Prilikom određivanja cijene proizvoda mora se odabrati idealna metoda kalkulacije, kako bi se prodajom proizvoda pokrio nastali trošak, osigurala dobit i uz to koja je adekvatna kvaliteti samog proizvoda.

Postoji više metoda kalkulacije cijena, a najznačajnije su metoda formiranja cijena na osnovi troškovi plus, analize praga dobitka i formiranja cijena na osnovi dobiti, potom na osnovi tekućih cijena i druge. Menadžer animacije može pratiti troškove na više načina. Važno je da se za svaki animacijski program odredi prag rentabilnosti, za što je najkorisnija break-even-analysis, odnosno za upravljanje ukupnim troškovima menadžer određuje točku pokrića. Pod ukupnim troškovima se podrazumijevaju svi fiksni i varijabilni troškovi, koji nastaju ovisno o fazi životnog vijeka animacijskog proizvoda. Kao opća mjerila uspješnosti menadžer animacije može koristiti više njih, ali se najčešće koriste rentabilnost, ekonomičnost te produktivnost. Prema svemu navedenom, može se zaključiti kako je cijena kao element vrlo osjetljiva komponenta, čija vrijednost mora obuhvatiti sve troškove, pratiti razinu kvalitete proizvoda, te u suštini ostvariti ciljnu dobit menadžmentu.

Promocija, kao idući element, se bazira na svojih šest glavnih aktivnosti, a to su propaganda, osobna prodaja, izravni marketing, unapređenje prodaje, javni publicitet te odnosi s javnošću. Prvih pet navedenih aktivnosti su plaćeni oblici, dok su javni publicitet i odnosi s javnošću neplaćeni oblici, koji mogu pospješiti ili ugroziti prodaju animacijskog programa. Promocija se može vršiti kroz razne oblike medija. Oni se mogu podijeliti s obzirom na svoje karakteristike, a ovise o tome da li su to dostupni oblici, odnosno dostupna sredstva ili su neke druge vrste promidžbenog materijala.

Kao institucionalizirane oblike drugih medija mogu se spomenuti:<sup>24</sup>

1. elektronski mediji masovnog komuniciranja (radio, televizija, elektronički mediji, videovrpce, internet, razglas)
2. tiskani mediji masovnog komuniciranja (dnevna štampa, časopisi, žurnali, katalogi, bilteni, plakati, prospekti, poster)i)
3. miks glasila (grupe glasila)

U elektronske medije masovnog komuniciranja spadaju internet, kao najmasovniji medij današnjice, potom razne videovrpce, razglas, radio i razni drugi elektronički mediji. Osim tog oblika može se koristiti i tiskani oblik medija masovnog komuniciranja, u što se ubraja dnevna štampa, razni stručni časopisi, ali isto tako i bilteni, žurnali, plakati, poster i drugi oblici. Naravno, najbolja kombinacija bi bio miks glasila, odnosno grupe glasila navedenih oblika, koji zajedničkim korištenjem daju puno veće efekte.

Bez obzira za koju se vrstu medija menadžer animacije odluči koristiti u svrhu promocije, važno je da uskladi poruku sa medijima, te da pravovremeno prezentira potencijalnim gostima potrošačima animacijske programe koje želi prodati. Što se tiče distribucije animacijskih proizvoda, ono se vrši raznim kanalima na turističkom tržištu. Menadžer animacije odabire kanale kojima će najbrže dospiti do potencijalnih potrošača, te se u tom pogledu mora pripaziti koliko posrednika je uključeno u distribuciju proizvoda, da li je riječ o kompleksnom sustavu ili jednostavnom izravnom kanalu.

Pri korištenju bilo kojeg oblika medija, neophodno je poznavati tematiku marketinškog spleta, te uvidjeti ulogu proizvoda, cijene, promocije i distribucije turističkog proizvoda ili usluge, odnosno animacijskog programa. Sve su to elementi koji utječu na odluku potencijalnog potrošača, a pravilnom marketinškom strategijom će se postići željeni cilj.

---

<sup>24</sup> Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTHM, Opatija, 2008., str. 257.



### 3. ANIMACIJA – VODEĆI SEGMENT TURISTIČKE PONUDE U VALAMAR RESORTS AND HOTELS

Valamar Resorts and Hotels jest grupacija hotela i odmarališta, odnosno ljetovališta, duž Jadranske obale. To je vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje turističkim kapacitetima koja upravlja s 40 objekata na Jadranskoj obali, s velikim brojem objekata u dvije glavne turističke regije - u Istri i Dubrovniku. Upravlja sa dvadeset tri hotela, osam apartmanskih kompleksa, te sa 9 kampova. Što se tiče smještajnog kapaciteta, prema relevantnim izvorima, Valamar broji ukupno 39.000 postelja, od toga ih je oko 16.000 u hotelima i apartmanima. Navedeni kapaciteti predstavljaju oko 10% kategoriziranih kapaciteta Hrvatske i čine najveći turistički portfelj pod upravljanjem jedne tvrtke.<sup>25</sup> Važno je istaknuti kako je Valamar zapravo prvi hrvatski hotelski brend, te je kao takav reprezentant kombinacije međunarodnih standarda kvalitete usluge, uz elemente hrvatskog gostoprimstva te mediteranskog gastronomskog užitka. Što se tiče navedenog udjela smještajnih kapaciteta, ono se odnosi na udjel u ukupnim kategoriziranim hotelskim, apartmanskim i kampovskim smještajnim kapacitetima, bez privatnog smještaja u Hrvatskoj. U većini svojih objekata Valamar pruža posebni doživljaj, kroz razne animacijske programe, po čemu se ističe od svojih konkurenata u svom okruženju. Upravo su animacijski programi nositelji turističke potrošnje u kampovima, hotelima i apartmanskim naseljima, gdje se kroz razne animacijske proizvode, usluge i programe pruža jedinstven doživljaj, specificiran kvalitetom, koja pruža gostima očekivano zadovoljstvo i prihvatljivom cijenom, čime ispunjava drugi cilj animacije, odnosno potencira turističku potrošnju. Ova tvrtka predstavlja pravo značenje sustava *value for money*, koja djeluje na principu povećanja produktivnosti i zadovoljstva svojih zaposlenika, u istoj mjeri kao i zadovoljstvo svojih gostiju, čiji se postotak iz sezone u sezoni konstantno povećava, kao i postotak svojih redovnih, vjernih gostiju, koji su prepoznali ulaganje u kvalitetu i standarde usluge.

---

<sup>25</sup> <http://www.valamar.com/tvrtka/o-nama>, 17. 02.2011.

### 3.1. Opći podatci o Valamar Resorts and Hotels

Što se tiče samog naziva, odnosno logotipa, naziv *VALAMAR* se sastoji od dviju riječi, vala i more. Ime Valamar nastalo je kao spoj riječi vala (uvala) i mare, koja je kao latinska riječ prepoznatljiva u mnogim svjetskim jezicima i označava more.<sup>26</sup> Prilikom analize anketa, koje su ispunjavali gosti u svim smještajnim objektima Valamar, došlo se do zaključka kako navedeno ime predstavlja vrijednost, stručnost i kvalitetu, te istodobno se doima otvorenim, gostoprivljudnim i dinamičnim. Logotip je kreiran sa ciljem da svojim izgledom pruža asocijacije na odmor i more, što su obilježja hrvatskog turizma i predstavljaju vodeći razlog dolaska gostiju u Republiku Hrvatsku. Logotip se sastoji od jedrilca, malene životinje koja obitava u Jadranskom moru. Jedrilac je inače rijetka životinjska vrsta, specifična po tome što ženke ove vrste stvaraju prekrasne kućice bijele boje i valovite površine. Upravo po principu jedinstvenosti i prepoznatljivosti se razvija i logotip Valamar-a.

Uprava Valamara se sastoji od predsjednika uprave, te dva člana, koji su već dugi niz godina u svijetu turizma i ugostiteljstva, a jedan od članova uprave jest bivši student Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, te je ujedno član predsjedništva udruge Alumni spomenutog fakulteta i prvi dobitnik Valamar nagrade za iznimno postignuće u poslovanju, koja se najboljim zaposlenicima grupacije Valamar počela dodjeljivati 2005. godine. Oni su glavni nositelji poduzetničkog menadžmenta ove tvrtke, koja posluje kao društvo sa ograničenom odgovornošću, sa sjedištem u Zagrebu. Temeljem Ugovora o upravljanju hotelsko – turističkim objektima i sadržajima, uprava upravlja poslovnim objektima kao što su hoteli, apartmani, apartmanska naselja, te kampovi, koji su izravno od strane Riviera Poreč d.d., zatim Rabac ugostiteljstvo i turizam d.d., Dubrovnik – Babin kuk d.d., Luna d.o.o., te Zlatni otok d.d. na otoku Krk.

---

<sup>26</sup> <http://www.valamar.com/tvrtka/o-nama>, 17. 02.2011.

### 3.2. Ljudski resursi u Valamar Resorts and Hotels

Napor i ulaganje u stručnost i kompetentnost zaposlenika Valamara se očituje u tome što je Valamar nositelj certifikata Poslodavac Partner, za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Navedeni certifikat je dodijeljen Valamaru 2005. godine, na temelju vrednovanja kvalitete procesa u više područja u upravljanju ljudskim kapitalom, prije svega u području zapošljavanja djelatnika, njihove edukacije i ulaganje u cjeloživotno obrazovanje, razvoj kadrova i promocija zaposlenika, nagrađivanje i povećanje motiviranosti zaposlenika, te izrada i implementacija strategije ljudskih resursa i vodstvo te odnos prema samim zaposlenicima. Ovo je jedina kompanija u Republici Hrvatskoj, koja djeluje u sferi hotelijerske djelatnosti, a da joj je dodijeljen taj certifikat. Također, proglašen je najboljim Poslodavac Partnerom 2008. godine, od strane grupe Selectio, te se trenutno nalazi na petom mjestu najboljih poslodavaca partnera u Republici Hrvatskoj. U Valamaru se konstantno njeguje važnost zaposlenika, koji čine najveću vrijednost kompanije. U svrhu promicanja odnosa s javnošću, prvi su među hrvatskim hotelijerima kao dodatni, suvremeni alat komunikacije s javnošću, uveli blog 2007.godine.<sup>27</sup> Sama strategija ljudskih resursa obuhvaća čitav niz procesa vođenja, upravljanja i podržavanja zajedničke vizije i misije, a sve s ciljem da se postigne vodeća uloga prioritnog poslodavca na domaćem i međunarodnom tržištu rada. Trenutno je u kompaniji zaposleno čak 2800 djelatnika.

Zaposlenicima se kroz razne aktivnosti nudi mogućnost cjeloživotnog obrazovanja, profesionalnog napredovanja i sudjelovanje u različitim programima i projektima koje nudi Valamar. Tu su prvenstveno Valamar akademija, zatim Krovni edukacijski program, te suradnja s fakultetima ekonomskih i turističko – ugostiteljskih usmjerenja.

---

<sup>27</sup> <http://www.valamar.com/tvrtka/o-nama>, 17.02.2011.

### **3.3. Karakteristike turističkih animatora u strategiji ljudskih resursa Valamar Resorts and Hotels**

Što se tiče turističkih animatora, kao zaposlenika kompanije, Valamar okuplja pojedince koji iskazuju želju i volju rada u vrlo dinamičnom okruženju, gdje svaki novi radni dan jest ujedno i nova prilika da se iskažu kao profesionalni animatori i da na taj način ostvare svoje profesionalne ciljeve u multikulturalnoj zajednici. Pri izradi strategije zapošljavanja turističkih animatora Valamar posebice teži izgradnji tima vrsnih animatora, predvođeni iskusnim menadžerom animacije, koji će znati kako i na koji način upravljati turističkom ponudom u segmentu animacije u destinaciji. Ono čemu se posebno poklanja pažnja jesu osobine turističkih animatora, od kojih se prvenstveno cijene talent, predanost poslu i motiviranost kod animatora, koje se konstantno razvijaju uz stručno i osobno usavršavanje kroz radionice tijekom cijele godine. Animacijski tim Valamara predstavlja jedinstvo i uzajamno povjerenje animatora, čime stvaraju veće vrijednosti ljudskog kapitala kao jednog od ulaznih faktora kompanije. Od turističkih animatora u Valamar se očekuje sklonost planiranju, spremnost na promjene, preuzimanje odgovornosti posla, proaktivnost i poštivanje etičkog kodeksa i standarda. U Valamaru se talenti i težnja za uspjehom pretvaraju u izvrsnost.<sup>28</sup>

Prilikom zapošljavanja, svaki potencijalni animator koji želi biti dio tima Valamar animation team, mora proći audiciju koja se održava jednom godišnje u prva dva mjeseca, gdje se ocjenjuje njegova verbalna vještina komuniciranja, znanje stranih jezika, te druge kompetencije, neophodne za ovaj posao. Prolaskom na audiciji, za buduće turističke animatore se organizira dvotjedni seminar u hotelu Diamant u Poreču, gdje se kroz četrnaest dana animatore uči kako koristiti audio i video tehniku, usavršavaju se verbalne vještine govora na mikrofonski, najavljivanje, vođenje i odjavljivanje animacijskog programa. Osim toga, uče se tehnike izvođenja sportskih aktivnosti, kreativnih i umjetničkih, te zabavnih, a potom se animatori dijele u osnovne grupe, odnosno u svestrane (allround), dječje, sportske, atelier animatore, te plesači i tehničari za svjetlosne i zvučne efekte. Uspješnim pohađanjem seminara nudi se posao u narednim turističkim sezonama, uz daljnju pripremu i obuku za rad prije, tijekom i nakon sezone, atraktivne i stimulativne mjesečne plaće, mogućnost daljnjeg napredovanja, te plaćeni smještaj i

---

<sup>28</sup> [http://www.valamar.com/tvrtka/postanite\\_dio\\_valamara](http://www.valamar.com/tvrtka/postanite_dio_valamara) , 17.02.2011.

prehrana u objektima Valamara. Osim toga, svaka punoljetna osoba, do trideset pet godina starosti, sa minimalno srednjom stručnom spremom, se može prijaviti tokom cijele godine, odnosno svoj zahtjev za zaposlenje i životopis mogu poslati na elektroničku poštu [ljudski.resursi@valamar.com](mailto:ljudski.resursi@valamar.com), uz ispunjen obrazac za zapošljavanje. Ti podatci se obrađuju i pohranjuju u bazu osobnih podataka zbirci kandidata koju vodi voditelj zbirke - društvo Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. Uz navedene dokumente, svaki potencijalni turistički animator mora poslati i pisanu suglasnost, sukladno Zakonu o zaštiti osobnih podataka, kako bi te iste osobne podatke iz životopisa mogli dalje obrađivati. Na službenim internetskim stranicama Valamara se nalazi službeni *Nacrt izjave o suglasnosti sukladno Zakonu o zaštiti osobnih podataka*.<sup>29</sup>

Turistički animatori mogu raditi u destinacijama Valamara diljem Jadranske obale, u Poreču, Rapcu, na otoku Krku, te u Dubrovniku. Naravno, kako bi si osigurali posao i u narednim turističkim sezonama, moraju posjedovati temeljne psihofizičke osobine, komunikacijske osobine, talent i osjećaj za kontakt s gostom. Također, mora biti savjestan i odgovoran prema zadatcima, biti spreman na promjenjive uvjete posla, biti otporan na emocionalne pritiske, te istovremeno obnašati ulogu umjetnika, aktivnog gosta na odmoru, biti kolega drugim animatorima i prijatelj gostima, tretirati sve ljude ravnopravno, te nikako iskazivati negativna mišljenja i stavove pred gostima. Preporuča se da animator bude opće informiran o svim zbivanjima u destinaciji i u regiji, da posjeduje opće znanje i kulturu te da i sam ulaže u svoju karijeru profesionalnog turističkog animatora.

---

<sup>29</sup> [http://www.valamar.com/tvrtka/strategija\\_ljudskih\\_resursa](http://www.valamar.com/tvrtka/strategija_ljudskih_resursa) , 17.02.2011.

### **3.4. Vrste animacijskih programa u Valamar Resorts and Hotels**

Ponuda animacijskih programa se sastavlja na temelju prethodno izvršenih analiza potreba i zahtjeva gostiju, ovisno je li riječ o gostima u hotelu, kampu ili turističkim, odnosno apartmanskim naseljima. Isto tako, lokacija izvođenja animacijskog programa bitno utječe na odabir adekvatnog programa, koji je primjeren gostima koji putuju u određenu destinaciju, te adekvatan animacijski tim, koji će znati realizirati planirane aktivnosti. Za svaku turističku sezonu se kreira novi animacijski program, originalni proizvod tima stručnjaka za animaciju Valamara, koji prate suvremene trendove na turbulentnom turističkom tržištu. Zahtjevi turista su sve kompleksniji, selektivniji, te dinamičniji. Upravo zbog toga se u Valamar Resorts and Hotels primjenjuje više vrsta animacijskih programa, koji su u okvirima standardnih operativnih procedura. Naime, svaku godinu se vrši redizajniranje, odnosno generalna izmjena spomenutih standardnih operativnih procedura, u ovom slučaju specificiranih za odjel animacije, zabave i sporta (skraćeno SOP). Iako se animacijski programi kreiraju za svaku destinaciju posebno, oni su u suštini slični, sa minimalnim odstupanjima, karakterističnih za destinaciju. To je razumljivo i opravdano, budući da su primjerice u Poreču najčešći gosti Talijani i Nijemci, dok su u Dubrovniku Francuzi i Šveđani.

Animacijski programi u Valamaru se mogu sagledati i analizirati sa više aspekata. Sa vlasničkog aspekta, to su vlastiti animacijski programi, dok sa stajališta vremenskog su tjedni, s obzirom da je program koncipiran sa bazom od sedam dana, koliko se u pravilu zadržavaju gosti. Što se tiče sadržajnog pristupa, programi obuhvaćaju kulturno – umjetničke, zabavne programe i igre, te sportsko – rekreativne. Prilikom odabira destinacije gosti prije svega odabiru žele li animaciju u okruženju gdje će boraviti ili ne. Valamar je kreirao više opcija, te u svojoj turističkoj ponudi nude animacijski program u kampovima, koji se bitno razlikuje od animacije u hotelima, te treća opcija je animacija u obiteljskim klubovima, u stručnim krugovima nazivana i klupska animacija. Ako se izvrši okativna procjena ponude, može se vidjeti kako Valamar kreira i posebnu ponudu, koja je jedinstvena po tome što se nudi u isto vrijeme u svim objektima kojima upravlja menadžment Valamara, neovisno o lokaciji destinacije, kategoriji objekta ili drugih čimbenika. Posebne ponude su određeni specijalnim nazivima: Bijeg za vikend, Wellness, Fantastična ponuda 2011., Uskrs, Gušti su gušti, Aktivni odmor, Posebno za parove,

Otkrijte Hrvatsku, Dancing Holiday, Zabava za obitelj, te Austrian Airlines ponuda, te skup raznovrsnih animacijskih proizvoda sadržane pod nazivom Događanja.<sup>30</sup>

Na službenim internetskim stranicama Valamara mogu se pregledati sve ponude animacije, po posebnim kategorijama. Što se tiče obiteljskih klubova, njima je namijenjena klupska animacija, kojima se nude paket aranžmani koji omogućuju da obitelj provede tjedan dana odmora zajedno i nezaboravno, te im se pruža mogućnost uživanja u društvu i izvor zabave u onim aktivnostima kojima se inače ne bave u svom stalnom mjestu prebivališta. Već po tome je vidljivo kako je klupska animacija u Valamaru daleko najzahtjevnija jer se planiraju i izvode razne aktivnosti za sve uzraste, kako za najmlađe, tako za najstarije članove obitelji. Nadalje, tu su specijalni wellness programi, namijenjeni individualcima i parovima koji se žele opustiti i riješiti nagomilanog stresa, ali isto tako se taj program nudi i u sklopu klubova, koji imaju wellness programe za čitavu obitelj. Na taj način gosti si mogu priuštiti odmor ispunjen aktivnostima usmjerene obnovi duha i tijela. Posebno za parove se nude i paket aranžmani ispunjeni romantičnim iznenađenjima, dok kroz program Gušti su gušti gosti se mogu upoznati sa gastronomijom regije u kojoj se nalazi odabrana destinacija, ali isto tako i gastronomija cijele Hrvatske. Nudi se gastronomski i eno – gastronomski doživljaj, u kojem se gosti mogu prepustiti njima nepoznatim specijalitetima karakteristični za regije Istre, Kvarnera, Dalmacije, ali i cijele Hrvatske.

Prema rezultatima istraživanja ponude Valamara može se zaključiti kako se u toj kompaniji njeguju razne vrste animacije i animacijskih programa, koji su kreirani prema željama samih korisnika, a zahvaljujući vrsnom menadžmentu se konstantno nadopunjavaju, prilagođavaju i na taj način se ponuda animacije permanentno proširuje, poštujući i njegujući standarde kvalitete te potvrđujući izvrsnost kao imperativ u poslovanju i egzistenciji na turističkom tržištu.

---

<sup>30</sup> <http://www.valamar.com/tvrtka/o-nama>, 17.02.2011.

### **3.5. Standardne operative procedure animacijskih programa Valamar Resorts and Hotels**

Standardne operative procedure za animaciju, sport i zabavu u Valamaru su nastale kao jedan rezultat zajedničkog rada i djelovanja zaposlenika u odjelu animacije iz svih destinacija Valamar grupacije. Prilikom same izrade i revizije operativnih procedura uvijek se vodi računa o načelima operacija kao temeljnim standardima i pravilima rada i ponašanja. Početna, odnosno prva verzija ovog dokumenta je stupila na snagu 1.06.2006. godine, uz odobrenje člana uprave Valamara. U zadnje četiri godine izvršene su još četiri generalne promjene. Kako su standardi operativnih procedura zapravo intelektualno vlasništvo tvrtke Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. Zagreb, oni predstavljaju poslovnu tajnu, te svako iznošenje bilo kojeg dijela dokumenta se smatra kaznenim djelom, ako nije odobreno od strane Valamara. Daljnje umnažanje i distribucija SOP – a se vrši sukladno procedurama „Distribucija SOP – a Operacija“. Ono je dostupno i javno za sve djelatnike Valamara, odnosno za svaki odjel postoji posebni dokument, koji djelatnik iz svog odjela može zatražiti izmjenu određenog dijela dokumenta, u slučaju da se argumentirano ne slaže sa navedenim. Što se tiče odjela animacije, ovaj dokument dobiva menadžer animacijskog tima svake destinacije, kojeg prosljeđuje na uvid svakom animatoru u svom timu, te ih upoznaje sa značenjem i organizacijom animacije u Valamaru, osnovnim pravilima ponašanja, opisom posla animatora, strukturom i programima, administracijom, osnovnim formularima i radnim vremenom animacije. Kao zaštitni znak animacije Valamara općenito koristi se naziv *Valamar animation team*, sa pripadajućim logom, propisanim od strane ovog temeljnog dokumenta.

Općenito govoreći, svako ozbiljno poduzeće u turizmu mora imati koncipiranu politiku provedbe standarda, poštujući opća načela, ali i razvijanju vlastitih. Jedino na taj način će postići izvrsnost. Takav primjer daju propisane standardne operative procedure animacijskih programa u Valamar Resorts and Hotels, kojima se osigurava uspješnost razvojne politike. Tim procedurama za animaciju, te sport i zabavu kao posebnih dijelova, osigurava se zacrtani, željeni rezultat zajedničkog rada animacijskog tima.



## 4. KLUBSKI PROGRAM VALAMAR RESORTS AND HOTELS

Polazna točka planiranja klupskog animacijskog programa se temelji na određivanju slobodnog vremena gostiju u Valamar Club Dubrovnik i u klubu Tamaris u Poreču, kojeg su oni spremni utrošiti na sudjelovanje u ponuđenim animacijskim aktivnostima i programima. Poznato je kako se 24 sata u danu dijele na osam sati spavanja, osam sati rada i osam sati slobodnog vremena i dokolice. Što se tiče vremena kojim raspolažu gosti na odmoru u klubovima, ono se odnosi na vrijeme potrebno za ispunjenje fizioloških potreba i vrijeme za animacijske aktivnosti. Ono što je karakteristično jest da se za fiziološke potrebe izdvaja u prosjeku 11 sati, dok se za sudjelovanje u animacijskim aktivnostima i programima izdvaja 13 sati, što znači da je dan od 24 sata gosta u potpunosti ispunjen, u kojem on ima vremena za 8 sati spavanja, te 3 sata za prehranu i higijenu, dok se ostalih 13 sati izdvaja za aktivno provođenje odmora, zbog čega su i doputovali u destinaciju.

Bitna značajka kod planiranja slobodnog vremena gostiju jest da se vrijeme potrebno za fiziološke potrebe nikako ne smije poklapati sa vremenom predviđenom za aktivnosti, osim u vremenu predviđenom za zajednički ručak gosta i animatora. To je ono po čemu se i ističe boravak gosta u hotelu ili u klubu kao što je klub u Dubrovniku ili u Poreču. Vrijeme objeda u ovom slučaju je planirano za upoznavanje animatora sa svojim gostima, kako bi mogao istražiti što oni žele i očekuju od odmora, te ujedno istražiti na čemu oni temelje svoja očekivanja i što za njih predstavlja doživljaj. Animacija u klubovima je zamišljena na principu da su animatori domaćini, reprezentanti kompanije Valamar, koji svojim srdačnim i gostoljubljivim pristupom ostavljaju dojam na goste kao da su ih primili u svoj vlastiti dom. Klubovi su na neki način domovi animatora, gdje oni u pravilu provode 24 sata na dan, gdje primaju svoje goste, odnose se prema njima kao prema svojim ukućanima i prijateljima, te ih na kraju tog jedinstvenog odmora ispraćaju na prigodan način. Očekuje se da animator dobro poznaje jezik na kojem se komunikacija njega i gosta odvija, da verbalnim neverbalnim načinom pokaže zanimanje za sadržaj razgovora, srdačnost, susretljivost, odnosno sve osobine dobrog domaćina, animatora.<sup>31</sup> Sumirajući ovaj dio rada, može se zaključiti da je polazište planiranja i programiranja

---

<sup>31</sup> Andrijašević, M., Bartoluci, M., Cerović, Z. i ostali: Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999., str. 38.

animacije zapravo određivanje, odnosno raspodjela jednog dana turista na dijelove, točnije na segmente utroška njihovog jednog dana. Posljedica toga jest kvalitetnije segmentiranje animacijskih usluga i programa na dijelove, čime se ostvaruje efikasnost i efektivnost programa.

**Tablica 1.: Raspodjela vremena od 24 sata na dan gosta u klubu Valamar**

Doba dana	Sat	Vrsta djelatnosti	Potrebno vrijeme	
			Fiziološke potrebe, odmor	Aktivnosti
Jutro	07 – 09	Ustajanje, higijena doručak, priprema za aktivnosti	2	-
Prijepodne	09 - 12	Aktivnosti, prijepodnevni program	-	3
Podne	12 - 15	Ručak uz druženje sa animatorima, odmor	2	1
Poslijepodne	15 - 16	Aktivnosti po izboru	-	1
	16 - 17	Ice – cream party	-	1
	17 - 18	Poslijepodnevni program i aktivnosti	-	1
Večer	18 – 19	Priprema za večeru, odmor	1	-
	19 - 21	Večera, odmor	2	-
	21 - 23	Večernje aktivnosti i druženje sa animatorima	-	2
Noć	23 - 07	Noćni program	4	4
<b>Ukupni fond sati</b>			<b>11</b>	<b>13</b>

Izvor: istraživanje studenta, na temelju trogodišnjeg rada u objektu Valamar Club Dubrovnik, uz predložak tabele grupe autora “Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi”, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999., str. 16.

Iz tablice 1. se može očitati udio animacijskih aktivnosti u ukupnom vremenu kojeg su gosti namijenili na svom putovanju. Klubovi su idealni za obitelji, kojima se na ovaj način osigurava niz zajedničkih aktivnosti. Zaključuje se kako je bitno razgraničiti dnevni ritam turista na fiziološke komponente i na ostale aktivnosti, te u segmentu aktivnosti iskoristiti vrijeme što je moguće više, a da pritom razina kvalitete ostane na istoj razini, štoviše da se ta kvaliteta još više podigne u odnosu na razinu kvalitete animacijskih aktivnosti konkurenata.

#### **4.1. Analiza sadašnjeg stanja klubske animacije u Valamar Resorts and Hotels**

Kako bi se izvršilo kvalitetno istraživanje animacijskog programa kao osnove turističke ponude klubova Valamara, potrebno je prije svega izvršiti analizu sadašnjeg stanja, odnosno utvrditi snagu, slabosti, prilike i prijetnje. U ovom slučaju se, za potrebu istraživanja, koristi SWOT analiza sadašnjeg stanja, koja je ujedno i prvi korak u koncepciji razvoja, čiji model predstavlja kvalitativni odgovor poduzeća na tržišne izazove.<sup>32</sup> Ovom analizom se može spoznati pozicija animacijske djelatnosti unutar cjelovite usluge i ponude kluba, koja se odnosi na razinu kvalitete, prihvaćenost animacijskog programa i drugih usluga od strane samih gostiju, raznovrstnost ponude, te zaključno suradnja i odnos odjela animacije sa ostalim odjelima kluba, odnosno suradnja animatora sa drugim djelatnicima. SWOT analiza, kao jedna situacijska analiza, pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj organizacija ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti.<sup>33</sup> Primjer SWOT analize sadašnjeg stanja dvaju klubova u Valamar Resorts and Hotels pruža relevantne indikatore, koji bi trebali odrediti pravac daljnjeg strateškog planiranja, kao što je prikazano tablicom 2. u nastavku. Tom analizom se mogu uočiti elementi koji mogu pomoći ostvarenju ciljeva menadžmenta klubova, a istovremeno koji su to elementi koji bi mogli ugroziti njihovo poslovanje. U suštini, to se može objasniti kao odnosne stavke, pozitivne i negativne, pokazatelji menadžmentu u suvremenim turbulentnim uvjetima na tržištu.

SWOT analiza sadašnjeg stanja klubova Valamara je korisna u onoj mjeri u kojoj se menadžeri animacije pridržavaju uočenih elemenata, odnosno ako je ta ista analiza dobro koncipirana, provedena prema propisima i pravilima, te ako su stvarni elementi uočeni, a ne lažni, kako bi se izbjegla stvarna slika i stanje klubova. Tom analizom menadžer može anticipirati buduća događanja i smjernice tržišta u sadašnjosti, te prije nego se budućnost ostvari može predvidjeti u kojem smjeru, po kojim smjernicama će se kretati njegovo poduzeće.

---

<sup>32</sup> Stipanović, C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, FTMM, Opatija, 2006., str. 21.

<sup>33</sup> Renko, N., Delić, S., Škrtić, M., Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999., str. 151.

**Tablica 2.: SWOT analiza sadašnjeg stanja klubova Valamar Hotels and Resorts**

Snaga (S)	Slabost (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- all-inclusive aranžman</li> <li>- all-inclusive light aranžman</li> <li>- sadržaj za obitelji s djecom</li> <li>- lokacija klubova blizu centra grada</li> <li>- atraktivno uređene površine</li> <li>- neposredna blizina plaže</li> <li>- bazeni za odrasle i bazeni za djecu</li> <li>- najsuvremenija oprema za animacijski program</li> <li>- internacionalna i nacionalna gastronomija</li> <li>- moderno uređenje soba kluba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bazen otvorenog tipa (neprikladno za kišni animacijski program)</li> <li>- neprikladne veličine bazena</li> <li>- isti ili slični animacijski program za goste koji odsjedaju duže od tjedan dana</li> <li>- mali broj animatora u odnosu na broj gostiju (20 animatora za 800 gostiju)</li> <li>- neelastičnost u promjeni programa</li> <li>- udio fiksnih troškova animacije u ukupnim troškovima</li> </ul>
Prilike (O)	Prijetnje (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- reinženjering segmenta animacije</li> <li>- privlačenje nove radne snage</li> <li>- proširenje turističke sezone</li> <li>- implementacija poslovne inteligencije</li> <li>- mogućnost povezivanja dvaju klubova</li> <li>- specijalne ponude za redovite goste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomsko-politička situacija regije</li> <li>- novi propisi od strane Ministarstva turizma, koji ne idu u korist poslovanju</li> <li>- povećanje PDV-a i drugih nameta negativne fiskalne politike</li> <li>- diferenciranje konkurencije</li> <li>- zaostajanje za suvremenim trendovima</li> </ul>

Izvor: istraživanje autora, na temelju trogodišnje radnog iskustva u Valamar Resorts and hotels, Dubrovnik i Poreč, 2011., a uz predložak tabele Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, FTHM, Opatija, 2006., str. 122.

Valamar Club Dubrovnik i Club Tamaris u Poreču nude all-inclusive i all-inclusive light aranžmane, što u oba kluba čini prepoznatljiv način poslovanja. 95% gostiju u oba kluba su obitelji sa djecom, dok ostalih 5% čine grupe mlađih gostiju i parova. Što se tiče podrijetla gostiju, u Valamar Club Dubrovniku 45% gostiju čine Šveđani, 45% Francuzi, dok ostalih 10% obuhvaća gosta talijanskog i njemačkog govornog područja. U klubu

Tamaris najveći udjel u strukturi gostiju čine Talijani i Nijemci, dok manji postotak se odnosi na goste ostalih govornih područja. Ta struktura u oba kluba predstavlja olakšanu komunikaciju sa gostima, a time olakšanu realizaciju animacijskih programa na razumljiv i primjeren način. Nadalje, u oba kluba čak polovicu gostiju čine gosti koji su tu boravili minimalno jednom, što olakšava niz poslovnih procesa u poslovanju objekata, od samih procedura rezervacije, do ispunjavanja specifičnih želja i potreba gostiju. Također, oba kluba imaju izvrsnu lokaciju u odnosu na centar gradova u kojima se nalaze, sa izgrađenom prometnom infrastrukturom, a u isto vrijeme osiguravaju mir i privatnost svojim gostima. Osim toga, u svom neposrednom okruženju imaju atraktivno uređene površine namijenjene za izvođenje raznih animacijskih aktivnosti, za djecu i odrasle. U svom objektu posjeduju bazene, a u blizini oba kluba se nalaze i atraktivne plaže, čime se obiteljima pruža mogućnost kupanja u slatkoj i slanoj vodi. Postoje bazeni za odrasle i bazeni za djecu, koji su međusobno povezani, što je idealno za obitelji sa manjom djecom. Što se tiče večernje animacije, koriste se najsuvremeniji tehnički uređaji, za rasvjetu, ton i glasnoću, a pozornice su opremljene suvremenom opremom. Od gastronomske ponude, nudi se internacionalna kuhinja, te kuhinja podneblja, odnosno u Dubrovniku se nude dalmatinski i hrvatski specijaliteta, dok se u Poreču nude istarska i hrvatska jela. Sobe su opremljene suvremenom tehnikom, a u svojoj ponudi imaju obiteljske sobe, sobe za parove i sobe za ostale.

Prva slabost koju vide gosti jest da postoji samo bazen otvorenog tipa, odnosno pri kišnom programu prisiljeni su koristiti zatvorene prostorije, te nemaju mogućnost kupanja u takvim vremenskim neprilikama. Nadalje, ti isti bazeni su na granici stope prihvatnog kapaciteta, a za određene animacijske programe, turnire ili igre u bazenu nisu primjerene veličine. Kako su programi kreirani prema tjednom paket aranžmanu gostiju, koji su najčešći, gosti koji ostaju duže od sedam dana u pravilu sudjeluju u istim ili sličnim animacijskim programima i aktivnostima, što dovodi do pada zainteresiranosti, te se takvi gosti okreću ponudi konkurenata u okolini. Zatim, na 800 gostiju, koliko ih u prosjeku boravi u jednom tjednu tijekom glavne turističke sezone, ipak je malen broj animatora, svega 15 do 20 animatora, što predstavlja veliku ograničenost animatora da svojim aktivnostima obuhvati sve goste. Što se tiče dnevnih animacijskih programa, oni su u pravilu jednaki ili slični za sve objekte Valamara koji imaju animacijski tim, što odražava neelastičnost u promjeni programa te mogućnost zasićenja animacijskim programom

Valamara općenito, dok je sama veličina fiksnih troškova u disproportiji sa ostalim ponderima, te u konačnosti predstavljaju velike udjele u ukupnim troškovima.

Prilike klubske animacije u Valamar Resorts and Hotels mogu se pronaći u povećanju investicijskih projekata, reinženjeringu određenih segmenata, daljnje obrazovanje zaposlenog kadra i privlačenje nove, kvalificirane radne snage. U pogledu gostiju, kroz marketinške strategije mogu proširiti postojeću turističku sezonu, odnosno za vrijeme podsezone i podsezone privući nove goste, sa drugih tržišta i time si osigurati konkurentnost. Također, kao potencijalnu priliku, klubovi mogu implementirati poslovnu inteligenciju u svoje poslovanje, te na taj način na vrijeme otkriti i zaštititi se od eventualnih iznenađenja, a paralelno s tim zaštititi svoj intelektualni kapital i druge adute od konkurencije. Budući da postoje dva kluba unutar Valamara, imaju jedinstvenu priliku da povežu svoje ponude i na taj način pruže gostima nove paket aranžmane, primjerice dvije destinacije po jednoj cijeni, specijalne popuste za one koji su posjetili oba kluba ili mogućnost da se dio odmora provede u jednom, a dio odmora u drugom klubu, plaćajući po posebnim cijenama, koje se planiraju za redovne goste. Upravo ti redovni gosti, odnosno obitelji osiguravaju da i njihovi potomci sa svojim obiteljima nastave tradiciju dolaska u istu destinaciju.

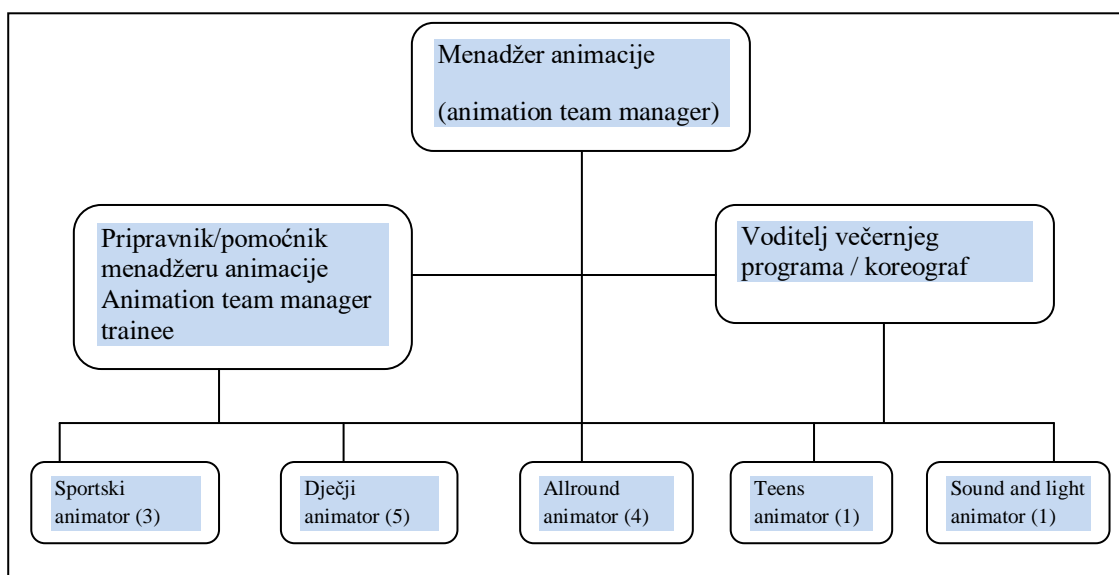
Moguća prijetnja je prije svega ekonomsko – politička situacija regije u kojoj se klubovi nalaze, odnosno regije iz koje u najvećoj mjeri dolaze njihovi gosti. Primjerice, u slučaju destabilizacije opće situacije i ugrožavanje životnog standarda u Francuskoj i Švedskoj dovest će do pada broja gostiju u Valamar Club Dubrovniku, dok za Club Tamaris Poreč prijetnja može biti narušavanje bilo kojeg aspekta opće situacije u Italiji i Njemačkoj, zbog čega bi izgubio znatan broj vjernih gostiju. U Republici Hrvatskoj, potencijalna prijetnja se nalazi u fiskalnoj politici Vlade RH, odnosno u pogledu raznih nameta, poreza, prireza i razreza, kojima se opterećuje budžet kompanije, ali isto tako i nepostojanje specificiranih zakona i pravilnika o turističkoj animaciji, kojima bi se regulirala i zaštitila ta djelatnost. Razni propisi, doneseni od strane Ministarstva turizma RH, posebice u zadnjih nekoliko godina, zabrane rada ugostiteljskih objekata, zabrana pušenja, promjena PDV-a na hranu i piće, te općenito na usluge i proizvode u turizmu i ugostiteljstvu, znatno mijenjaju način i strukturu poslovanja, čime se može potencijalno ugroziti budućnost klubova, ako se ne planira na svim razinama menadžmenta.

## 4.2. Animacijski program Valamar Cluba Dubrovnik

Na temelju izvršene analize sadašnjeg stanja klupske animacije Valamara, vrši se programiranje ponude specijalizirane za pojedini klub, adaptivne i prilagođene uvjetima i mogućnostima. Valamar Club Dubrovnik predstavlja jedini obiteljski hotel - klub u Dubrovniku, koji u svojoj ponudi gostima nudi vrlo kvalitetan animacijski program, kojeg izvodi stručni animacijski tim. Animacijski program za svaku sezonu predstavlja novi izazov, kako za upravu hotela tako i za goste. Izvođenje animacijskog programa je koncipirano prema vrlo visokim standardima, koji su standardizirani i izvedivi u svakom klubu unutar Valamar grupacije. Provođi se prema Standardu operativnog provođenja, pisanom dokumentu koji se iz sezone u sezonu mijenja i poboljšava, te prati svjetske trendove u tom segmentu, objašnjenom u prethodnom poglavlju. Upravo zbog toga svaki gost kluba, za vrijeme svog boravka, dobiva cjelovit doživljaj, što znači da zasigurno neće ostati ravnodušan ili razočaran ponuđenim. Animacijski tim Valamar Club Dubrovnik je vođen od strane ATM-a (animation team manager), ATM-Trainee (animation team manager trainee), Dance Captain (glavni koreograf i voditelj večernje animacije), a zajedno su odgovorni glavnom direktoru kluba i pomoćniku direktora. O svom radu redovito izvještavaju glavnog ATM-a u Valamaru, zaduženog za provođenje animacije u svim destinacijama diljem Jadrana. Brojka animatora u ovom klubu je u rasponu od trinaest do petnaest, a ovisno o pokazateljima i broju gostiju po sezoni, broj animatora raste ili se snižava u prosjeku za tri do pet animatora. Tako je, na primjer, prije šest godina, u istom klubu bilo svega devet animatora, dok se u turističkoj sezoni 2009. godine taj broj popeo na 23 animatora. U turističkoj sezoni 2011. se planira od 15 do 17 animatora. Razlog pada broja animatora jest opća gospodarska situacija u Hrvatskoj, ali i situacija lagane promjene trendova na europskom turističkom tržištu. Osim menadžera animacije, njegovog pomoćnika vježbenika i plesnog koreografa, tim obuhvaća i dječje (children i teens) animatore, svestrane (allround) animatore, sportske animatore, te animatore za tehničku podršku. Prije su bili zaposleni i atelier animatori, koji su vodili umjetničke animacijske programe, ali se zbog promjene potreba i želja gostiju i visine troškova, to radno mjesto ukinulo u turističkoj sezoni 2009. godini. Svi animatori moraju proći audiciju i dvotjedni seminar kako bi se mogli baviti ovom djelatnošću, a njihov daljnji angažman i ulaganje u razvoj karijere se nagrađuje kroz biranje zaposlenika animatora mjeseca, te sezone, što bitno utječe na rad animatora i u narednim turističkim sezonama. Većina

animatora u Valamar Club Dubrovnik radi od tri do šest sezona. O njihovom radu se vodi zapisnik, kojeg potpisuje menadžer animacije i potom se pohranjuje u arhivu. U prilogu rada se nalazi primjer tjednog izvještaja sa sastanka, koji je ujedno i univerzalan za sve animacijske odjele u cijelom Valamaru. Animacijski program se formira po principu tjednog odvijanja programa, s tim da se prvi dan računa dan dolaska grupe gostiju, obično nedjelja, a počinje sa prvom animacijskom aktivnošću, popularno zvanom *welcome drink*, preuzetom u originalu iz engleskog jezika, a označava aktivnost piće dobrodošlice, kao srdačni doček novih gostiju. Tjedan završava obično u subotu, prigodnim večernjim programom i dodjelom diploma i ručno izrađenih suvenira tijekom tjedna, kao trajna uspomena na jedinstveni doživljaj. Tjedni program se nadalje dijeli na jutarnji, prijepodnevi, poslijepodnevi, večernji i noćni. Svaki od njih se dalje dijeli na programe i aktivnosti za odrasle i za djecu, te na programe koji se izvode na bazenu, na sportskim terenima ili izvan samog kampa, ako to zahtijeva pojedina aktivnost, primjerice jutarnja šetnja ili biciklističke ture. U svakom slučaju, postoji velik izbor zabavnih i sportskih aktivnosti, a blizina plaže i veliki vanjski bazen s odvojenim bazenom za djecu te bogati bife doručak, ručak i večera čine ovaj klub idelanim mjestom za odmor cijele obitelji.<sup>34</sup> Na glavnoj info ploči stoji organigram animacijskog tima. Primjer jednog takvog organigrama je prikazan na shemi 4.

**Shema 4.: Organigram animacijskog tima za turističku sezonu 2010.**



Izvor: Poropat, D.: Standardne operativne procedure, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 11.

<sup>34</sup> <http://www.valamar.com/hr/club-dubrovnik> , 18.02.2011.



Na ovaj način gosti mogu vidjeti koji animator je zadužen za koji segment animacije, kome se obratiti za sportske aktivnosti, a kome za dječje aktivnosti. Naravno, svaki animator raspolaže svim relevantnim informacijama, ali se na ovaj način gostu pruža mogućnost da odmah sazna tko je za što odgovoran, po imenu i funkciji. U sklopu info ploče se pružaju informacije na hrvatskom jeziku, internacionalnom engleskom jeziku, te na još dva strana jezika, ovisno o govornom području gostiju koji su najbrojniji u određenom dijelu turističke sezone. Tako se mogu naći informacije na francuskom jeziku, švedskom jeziku, talijanskom jeziku, te njemačkom jeziku.

#### 4.2.1. Podjela i vrste programa klubske animacije Valamar Cluba Dubrovnik

U sklopu info ploče jasno je istaknut i plan i program animacijskog programa, po danima i satima izvođenja pojedine aktivnosti. Primjer jednog tjednog pregleda animacijskog programa u petom mjesecu turističke sezone 2010. je prikazan na tablici 3., koji je namijenjen gostima zbog olakšanog snalaženja, a odnosi se na animacijske aktivnosti za odrasle. Naravno, postoji i interni raspored, koji služi animatorima kako bi znali gdje je tko u kojem trenutku i koje se sve aktivnosti u danom momentu nude.

**Tablica 3.: Tjedni plan i program jutarnjeg dijela animacijskog programa Valamar Club-a Dubrovnik**

HOURS/DAY	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
09:00	Walking tour	yoga	pilates	Bike-tour	Nordic-walking	strech-up	Step-up
10:00	Work-out	Power – gym	Muscle-tonning	fitness	Fat-burning	Shape up	Morning-exercise
11:00	Acqua-aerobic	Acqua-aerobic	Acqua-aerobic	Acqua-aerobic	Acqua-aerobic	Acqua-aerobic	Acqua-aerobic

Izvor: Čoran, A.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 16.

**Tablica 4.: Plan i program poslijepodnevnog animacijskog programa Valamar Club-a Dubrovnik**

HOURS/DAY	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
15:00	Pool games	Table-tennis tournament	Badminton tournament	Boccia tournament	Basket tournament	Football tournament	Pool games
16:00	Ice-cream party	Ice-cream party	Ice-cream party	Ice-cream party	Ice-cream party	Ice-cream party	Ice-cream party
17:00	Beach volley	Step aerobic	Beach volley	Tai boo	Beach volley	Let's dance	Beach volley
21:00	Welcome evening	tropicalissimo	Live music band D'ora	MTV show	Crazy show	Night pool-games	Goodbye evening

Izvor: Ćoran, A.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 17.

Vidljivo u tablicama 3. i 4., svaka aktivnost je planirana s obzirom na strukturu gostiju koja boravi u određenom tjednu, poštujući princip primjerenosti, kao jednog od polaznih načela animacije općenito. Na ovaj način gostima se prikazuje kako će se odvijati njihov tjedan dana odmora, ali s napomenom da ako veća skupina gostiju traži neku specijalnu aktivnost, animator u dogovoru sa menadžerom animacije može odstupiti od planiranog i postupiti prema ispunjenju potreba i želja gostiju. Doživljaj boravka gosta u Valamar Clubu Dubrovnik je jednostavno neopisiv rječima, te se zasigurno odvaja po specifičnosti i programu. Od travnja do studenog, koliko traje vremenski period poslovanja hotela, gost će u bilo kojem trenutku doživjeti vrhunsku zabavu i što je najvažnije poželjet će ostati duže ili će se zasigurno vratiti iduću sezonu. Razlog tome se može pronaći u profesionalnom odnosu stručnih animatora prema poslu, u cjelosti odgovornom i produktivnom. Bogati animacijski program je prilagođen za sve dobne skupine, budući da je klub namijenjen obiteljima. Već pri dolasku u hotel animatori dočekuju svoje goste, pozdravljaju ih srdačno kao domaćini i time im već na početku odmora pružaju osjećaj da će upravo taj odmor biti drukčiji od drugih. Doživljaj za djecu su jutarnje aktivnosti u Maro Clubu, gdje imaju priliku zbliziti se s dječjim animatorima. Uz to, nudi se i vanjsko igralište, napravljeno u obliku dvorca, koji svojim izgledom privlači zanimanje i drugih gostiju. Tu su sportske aktivnosti za djecu, natjecanja, izleti, tematski dani, poslijepodnevne društvene aktivnosti, mini disco, mini kino, radionice i dječji zabavni centar. Svaki dan se odvija i ice-cream party u restoranu, za sve roditelje i djecu, što je

posebno privlačno. Poznato je kako djeca daju iskrene kritike, te se po njihovom doživljaju može očitati razina kvalitete dječjeg programa. Iza svakog zadovoljnog djeteta stoji još zadovoljnija obitelj, koja ne strahuje za sigurnost svoje djece, a po reakcijama djece zna je li kvaliteta usluge bila na određenoj razini. Tu je i zabavni centar za sve mlade do 20 godina, za koje su pripremljeni i drugi zabavni programi izvan hotela. Za sve odrasle tu su jutarnje i dnevne aktivnosti, te večernja i noćna animacija. Primjerice, tokom jednog dana gost ima priliku sudjelovati u više od dvanaest različitih aktivnosti, a navečer uz ugodno druženje sa animatorima ima pregršt tema za razgovor, te uživa u izvedbi večernje glazbe nekoliko puta tjedno, dok ostale večeri ima priliku gledati predstave animatora.

Naravno, ključ doživljaja u Valamar Clubu Dubrovniku se stavlja na interakciju s gostom, pa se tako izvode i specifični programi gdje sami gosti sudjeluju. Doživljaj je kada gost provede s animatorima cijeli dan u raznim aktivnostima i kad ga navečer vidi u drugom svjetlu, kad ima osjećaj kao da je animator njegov prijatelj. To je ono čemu se teži iz sezone u sezonu. Na kraju odmora gost će zasigurno biti ispunjen i zadovoljan. Osim toga, ispred restorana se odvijaju posebne „žive slike“ s motivima Hrvatske i Dalmacije, čime se gosta zaingtrigira da se pobliže upozna s krajem u kojem odsjeda. Tu je i živa glazba dva puta tjedno u restoranu, za vrijeme hrvatske i dalmatinske kuhinje. Važno je pritom istaknuti kako prije odlaska gost ispunjava anketu, po kojoj se ocjenjuje ponuda hotela, ali isto tako se može očitati i je li gost doživio nešto posebno ili ne. Tu je i „Stay in touch“ popularna dodatna anketa, na temelju koje gost može osvojiti razne nagrade, ostati u kontaktu sa zaposlenicima kluba, te izraziti svoje mišljenje, sugestije i kritike. Doživljaj ne leži u tome da se standardi slijepo provode, već u inovaciji i na temelju postojećih da se implementiraju novi segmenti ponude, kojima će se gosta zadržati dulje i na temelju kojega će hotel moći očekivati da će u budućnosti imati još više gostiju. Pritom, važno je istaknuti kako je zadnjih sezona u Valamar Clubu Dubrovnik popunjenost bila 100 %, odnosno svi smještajni kapaciteti su tokom cijele sezone bili popunjeni.

Turizam doživljaja je zasigurno vodilja poslovanja ovog kluba, gdje će svaki gost svoj boravak opisati na drukčiji način. Posebice se ističe činjenica da kada u klubu boravi 800 gostiju tokom jednog tjedna i kad na kraju boravka prepričavaju što su doživjeli, svatko će imati svoju priču, svatko će imati svoje posebne trenutke i nitko neće biti razočaran ponuđenim. Biti korak ispred svih i pružiti svakom gostu nešto drukčije.

#### 4.2.2. Pregled tjednog programa dječje animacije Valamar Cluba Dubrovnik

Program dječje animacije se temelji na tjednim izmjenama, koje su namijenjene uzrastu od 1 godine do 17 godina. Dječji animacijski program se dijeli prema dobnim skupinama, a zajednički naziv segmenta dječje animacije, općenito u Valamaru, jest *Maro Club*.<sup>35</sup> Za svaki uzrast postoji minimalno jedan dječji animator, odnosno na jednog dječjeg animatora u pravilu dolazi 12 djece. Ako je premalen ili prevelik broj djece, međusobno se klubovi spajaju u jedan. Svi programi namijenjeni djeci se dijele na:<sup>36</sup>

1. baby room ( djeca od 1 do 3 godine)
2. mini club ( djeca od 4 do 6 godina)
3. midi club (djeca od 7 do 9 godina)
4. maxi club (djeca od 10 do 12 godina)
5. teens club ( djeca i tinejdžeri od 13 do 17 godina)

Baby kutak je osmišljen na način da klub ima zaposlenu profesionalnu dadilju ili surađuje sa Zavodom za zapošljavanje, te prema potrebi angažira osobu koja je kvalificirana za čuvanje djece od 1 do 3 godine, prema unaprijed dogovorenoj tarifi. Među dječjim animatorima je jedan animator ujedno i voditelj Maro Cluba, koji planira, organizira, vodi i kontrolira izvođenje dječje animacije, a za svoj rad je odgovoran menadžeru animacije. Program namijenjen djeci se izvodi na vanjskim dječjim terenima, u dječjem parku i improviziranom dvorcu, na dječjem bazenu te u unutarnjim prostorijama Maro Cluba, koji je u potpunosti opremljen i prilagođen za izvođenje raznih aktivnosti, posebice za vrijeme kišnih programa, kada vremenske neprilike ne dopuštaju odvijanje aktivnosti na otvorenom.

---

<sup>35</sup> <http://www.maro-valamar.com/>, 09.02.2011.

<sup>36</sup> <http://www.maro-valamar.com/>, 09.02.2011.

Sadržaji Baby Room-a: profesionalno kvalificirano osoblje, dječji krevetići, plohe za presvlačenje, kade za kupanje, tute, grijači bočica, pelene, kreme i puderi, edukacijske i ostale igračke.<sup>37</sup>

Aktivnosti Maro Cluba obuhvaćaju široku paletu aktivnosti, a od najčešćih su sladoledne zabave, škola plivanja, društvene igre, razni turniri, igre na pijesku, igre na bazenu, ekološko – edukativni projekti, Maro sportski dan, kreativne igre, te izrada suvenira od prikupljenog prirodnog materijala i Maro disco. Što se tiče Teen Cluba, animator zadužen za djecu i tinejdžere od 13 do 17 godina vodi razne turnire u odbojci na pijesku, košarci i nogometu, stolnom tenisu, vodi djecu na mini golf, organizira natjecanju u badmintonu, igrama na Playstation-u, izvodi biciklističke ture uokolo kluba, organizira plesne škole hip – hopa, break dance-a i drugih atraktivnih plesova za ovaj uzrast, te sudjeluje u igrama na bazenu, a navečer organizira razne Teens Disco večeri i druge tematske događaje. Ono što je specifično jest da svako dijete prije prve aktivnosti daje animatoru svoju dječju putovnicu, koju roditelj prethodno ispunjava, a koja služi animatoru da zna osnovne informacije o djetetu, u slučaju neke nezgode ili drugog izvanrednog slučaja. Ta dječja putovnica ostaje djetetu kao uspomena na ljetovanje u klubu Valamara.

Što se tiče večernje dječje animacije, svaku se večer izvodi Maro Disco, sa popularnim internacionalnim dječjim pjesmama, a počinje i završava zaštitnom pjesmom Maro Cluba, za koju djeca uče koreografiju u sklopu dnevnih aktivnosti. Na kraju tjedna, pred odlazak, dječji animatori za vrijeme zadnjeg Maro Disca dijele djeci diplome, suvenire, CD sa pjesmama, te se fotografiraju za uspomenu na provedeno vrijeme. Na svakom Maro Discu plešu po dva dječja animatora i jedan svestrani animator, koji se mijenjaju po danu. Svaki od njih se kostimira i time pospješuje cjelokupni dojam izvedbe. Osim toga, postoje i dječji večernji programi, odnosno razne priredbe i predstave, za koju se djeca pripremaju tijekom tjedna, a najčešći su *Around the world*, *Mini Circus*, *Capellio*, *Izbor za miss i mistera*, te *Mini olympic show*. Također, ako djeca iskazuju interes i talent za ples, pjevanje i slične umjetnosti, animatori mogu organizirati i posebne izvedbe, plesne točke, natjecanje u karaokama i izložbe dječjih radova. Primjer rasporeda za dječje aktivnosti u jednom danu, podijeljene prema klubu i uzrastu, prikazan je tablicom 5.

---

<sup>37</sup><http://www.valamar.com/hr/club-dubrovnik/zabava>, 09.02.2011.

**Tablica 5.: Dnevni program dječje animacije u Valamar Club Dubrovnik**

Hours/club	MINI (age 4 -6)	MIDI (age 7 – 9)	MAXI (age 10-12)
09.00-10.00	Collecting shells on the beach	Sunny walk	Playground action
10.00-12.00	Creative time - souvenirs	Painting seaside	Pool games
12.00-12.30	Maro lunch time	Maro lunch time	Maro lunch time
15.00-16.00	Aquarel painting	Playground action	Croatian lessons
16.00-17.00	ICE CREAM PARTY	ICE CREAM PARTY	ICE CREAM PARTY
17.00-18.00	Mini aqua-aerobic	Ball games	Let's dance
20.30-21.00	MINI MARO DISCO	MIDI MARO DISCO	MAXI MARO DISCO

Izvor: Ćoran, A.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 20.

Ovakav raspored u tablici 5. je karakterističan za klubove kao što su klubovi u Dubrovniku i Tamarisu, a drukčiji su od ostalih po tome što dječji animator u jednom danu provede sa djecom i do 7 sati, a nekad i 8 i više. Upravo je to cilj klupske animacije, da animator provodi svo vrijeme sa gostima, da nije to puko izvršavanje aktivnosti, bez kontakta i upoznavanja sa gostima, već cjelodnevni niz zajedničkih aktivnosti, koje se odvijaju u interaktivnom druženju gosta i animatora. Što se tiče ponavljanja aktivnosti, one se u pravilu ponavljaju svaka dva tjedna, a isto tako se organiziraju i tematski dani, primjerice Pirate's Day, Mini Olymp, Carneval, Lucky Day, Sport's Day, Eco Day i druge teme. Dječji animatori moraju tjedan dana prije već pogledati booking, prebrojati koliko djece dolazi i u kojem su klubu, s obzirom na godine. Potom se moraju konzultirati sa menadžerom animacije o prostorijama za korištenje, o terminima, potrebnim materijalima i osiguranju cjelokupnog programa. Kad djeca stignu u klub, već drugi dan ih animator mora animirati i privući da sudjeluju u takvom tematskom danu, te potom s njima izrađuje razne rekvizite, koje djeca nose kući kao uspomenu. Što se tiče drugih aktivnosti, tu su razne igre na dječjem igralištu, kao što su košarka, nogomet, speedminton, badminton, graničar, odbojka, igre skrivanja i druge. Na bazenu se izvode aktivnosti sportskog sadržaja, kao što je *mini aqua-aerobic*, *swimming tournament*, te traženje raznih predmeta po dječjem bazenu i utrka u raznim vodenim igrama. Svaki dan, tu je i specijalni *ice-cream*

*party*, koji se organizira u isto vrijeme na istom mjestu, te je to trenutak kad roditelji mogu posjetiti svoju djecu, a da ih ne ometaju u izvođenju aktivnosti, te mogu provjeriti je li se djeca zabavljaju. U slučaju da je kiša ili neka druga vremenska nepogoda, tu je i Maro Club, zatvorena igraonica, koja se nalazi u sklopu kluba. Opremljena je za sve uzraste, te je to prostorija idealna za didaktičke igre, igre pamćenja, snalaženja u nekim mentalnim aktivnostima, zatim za čitanje raznih priča i gledanje raznih crtanih filmova, te mjesto gdje djeca mogu pripremiti svoju točku za večernje dječje predstave i naravno naučiti plesove Maro diska. Na kraju iscrpnog dana dječji animatori izvode Maro Disco, te je to prilika da animatori popričaju sa roditeljima i da im predstave aktivnosti za idući dan, ali isto tako da u razgovoru otkriju jesu li zadovoljni i u kojem omjeru. Za svaku aktivnost važno je ocijeniti broj djece, njihovo godište, sposobnosti i talente, te vrijeme i mjesto izvođenja. Karakteristično je da je u sedmom i osmom mjesecu najviše posla za dječje animatore, budući da većina djece tad nema školu i tada je vrlo važno da dječji animatori budu pažljivi i odgovorni.

#### **4.2.3. Pregled tjednog programa animacije za odrasle u Valamar Clubu Dubrovnik**

Klubski program za odrasle obuhvaća veliki i raznovrsni broj aktivnosti i animacijskih programa. Kako bi se tjedni program animacije za odrasle mogao što kvalitetnije koncipirati, potrebno je izvršiti analizu i dati pregled tjednog programa. No, da bi se mogao što kvalitetnije sažeti tako opširan program, potrebno je krenuti od općih okvira, što se detaljno razrađuje u nastavku rada.

Općenito, tjedni program animacije za odrasle obuhvaća:

1. Dnevni program za odrasle
2. Noćni program za odrasle

Dnevni program za odrasle se također može podijeliti na određene segmente, a riječ je o animaciji za odrasle na otvorenim površinama kluba, u zatvorenim objektima te na bazenu. Navedeni dijelovi dnevnog programa se mogu klasificirati i prema sadržaju koji

nude. Tako postoje sportski programi, zabavni programi i igre, umjetničko-kreativni programi, te ostali. Svi gosti mogu slobodno pristupiti svakoj aktivnosti koja se organizira za njih, ovisno o njihovim preferencijama i interesima. Noćni programi za odrasle u Valamar Club Dubrovniku obuhvaćaju niz od sedam večernjih programa, a obuhvaćaju glazbu uživo, koju izvodi muzički bend hotela tri dana u tjednu, a svaki put sa drugom tematskom večeri. Tako postoje tematske večeri *Hawaii party*, *Western party*, *White party*, *Croatian party* i *Gipsy party*. Za svaku tematsku večer postoje pravila odijevanja, čime se stvara potpuniji ugođaj i doživljaj. Osim glazbenih večeri, animatori izvode predstave, kao što su *Mamma mia*, *Tropicalissimo*, *We will rock you*, *Crazy show*, *Tribute to Michael Jackson*, *Grease* i *MTV*. Jednom tjedno se organizira i večernje natjecanje gostiju i animatora, a to mogu biti Night pool games i Men against Women. Na taj se način pruža gostima mogućnost aktivnog sudjelovanja u večernjim programima, čiji uspjeh ovisi upravo o angžamanu samih gostiju. Ako su animatori ispunili njihova očekivanja i potrebe tijekom dnevnih programa, gosti će se vrlo rado uključiti u ovakve programe, želeći upotpuniti doživljaj koji su doživjeli tijekom dana. Svaki tjedan pred odlazak gosti dobivaju formulare za ispuniti, odnosno ankete, u kojima mogu napisati koji animacijski program im se najviše svidio, koji je nepotreban, te što bi oni predložili kao moguću aktivnost za upotpunit sadržaj tijekom tjedna. Na taj način klub dobiva informacije od samih korisnika usluga, te na temelju toga vrši redizajn animacijskih programa, sastavljajući nove i kvalitetnije. Kako se animacija za odrasle dijeli s obzirom na karakter programa, u tablici 6. je prikazan tjedan sportskih aktivnosti za odrasle.

**Tablica 6.: Plan i program sportskih aktivnosti za odrasle u Valamar Club Dubrovnik, srpanj 2010.**

Hour/Day	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	sunday
09.00	Morning gym	Strech up	fitness	Step up	yoga	pitalates	Work out
10.00	Swimming school	Bike tour	Climbing on the rock	Power walk	Speedminton	Beach volley	badminton
11.00	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic
15.00	basket	soccer	Table tennis	Beach volley	Pool games	handball	

Izvor: Ćoran, A.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 22.



Osim sportskog dijela, gostima su na raspolaganju i druge dnevne aktivnosti. Tu su primjerice *Happy hour*, *Coctail's hour*, zatim *Croatian lessons*, *Excursion Time*, te cijeli niz aktivnosti, u kojima animator provodi vrijeme sa gostom, igrajući na karte, šah, pričajući o raznim temama, upoznavanje sa baštinom i kulturom, a također se gosti mogu uključiti i u izradu takozvanih živih slika, animacijskih aktivnosti, koje se izvode za vrijeme hrvatske ili dalmatinske večeri, ispred restorana, u rasponu od jednog sata, a u stručnim literaturama se naziva i *frozen*. Animator ima zadataka da osmisli neku sliku, koja je karakteristična za Hrvatsku ponedjeljkom, odnosno za Dalmaciju petkom, te tada može pozvati i gosta da mu se pridruži u realizaciji tog projekta. Cilj je da animator stoji sat vremena ispred ulaza u restoran, od početka večere, kako bi i gosti mogli to vidjeti, te kako bi potaknuo kod njih zanimanje za našu kulturu. Večernji animacijski program za odrasle se bazira na izvođenju raznih predstava od strane animacijskog tima, zatim druženje animatora sa gostima, izvođenje raznih interaktivnih programa i igara, te glazbene muzičke večeri. Od predstava u Valamar Clubu Dubrovniku kroz proteklu turističku sezonu su se izvodili *Tropicalissimo*, *We will rock you*, *MTV*, *Mamma Mia*, te *Crazy Show*. Tu su i tematske večeri, primjerice *Gipsy Night*, *Saturday Night Fever*, *Studio 54*, *White Party*, te drugi. Nadalje, prilikom organiziranja interaktivnih programa, izvode se *Men against Women*, *Night Pool Games*, *Karaoke show*, te *Hawaii party* i naravno *Welcome* i *Goodby Night*. Prilog tome jest i tablica 7. u kojoj su navedeni večernji događaji.

**Tablica 7: Tjedni program večernjih animacijskih programa u Valamar Club Dubrovniku, srpanj 2010.**

DAY	EVENING PROGRAM (starts at 9 p.m.)
Monday	Welcome evening
Tuesday	Tropicalissimo
Wednesday	Live band D'ora with dancefloor action
Thursday	We will rock you
Friday	Live band D'ora with dancefloor games
Saturday	Night pool games
sunday	Goodbye evening

Izvor: : Ćoran, A.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 22.

Tablicom 7. se dijele programi po danima, a što se tiče Welcome evening i Goodbye evening to su dva večernja animacijska programa, specifični po tome što se večer dobrodošlice izvodi na način da se prezentira uprava kluba, menadžeri odjela kluba, te posebno menadžer animacije. Potom se za svaki segment animacije predstavljaju animatori, sa rekvizitima i svojim performansom. Na taj način gosti koji su tek doputovali u klub, imaju priliku odmah vidjeti koji je animator zadužen za pojedinu aktivnost. Menadžer animacije prezentira gostima gdje mogu pročitati i naći informacije, gdje se nalazi animacijski ured, koji se programi izvode u narednom tjednu, te ih potom poziva na čašicu šampanjca, koje toče animatori na posebnim stolovima i potom ih služe gostima. Nakon toga, slijedi glazbeni program, u kojem se animatori upozavaju sa svojim novim gostima, a poslije se izvode i klupske koreografije, odnosno plesovi karakteristični za klub Valamara. Na oproštajnoj večeri, posljednjeg dana, gostima se dijele zahvale, diplome za turnire, razne nagrade i suvenire, te se na veliki zid prikazuju fotografije i snimke gostiju i animatora kroz protekli tjedan.

### **4.3. Animacijski program Valamar Cluba Tamaris**

Što se tiče programiranja i realiziranja klupske animacije u Valamar Club Tamaris, ono se odvija po sličnim principima kao u Valamar Club Dubrovnik, budući da se moraju pridržavati propisanih standarda koje uprava Valamara izdaje svake godine. U tim standardima je određena standardna uniforma, izgled info ploče, podjela aktivnosti i odvijanje samih programa. Sve se u principu odvija sa minimalnim odstupanjima. Ipak, postoje i određene razlike. Prije svega, kako je već navedeno, zemlja podrijetla gostiju je drukčija, zbog čega se moraju primijeniti i drukčiji principi unutar okvira animacije. Ono što je namijenjeno Francuzima i Šveđanima u Dubrovniku, ne može nikako odgovarati Talijanima i Nijemcima u Poreču. To su različite nacije, sa različitim stavovima, potrebama i općenito kulturom življenja. Za talijanske i njemačke obitelji karakteristično je da se aktivnosti za obitelj i provode po principu zajedništva. Tako se u Tamarisu izvode neki programi koji su namijenjeni svim članovima obitelji i cilj i svrha takve aktivnosti jest da sudjeluju zajedno u određenim programima i na taj način se još više povežu. Osim toga, postoje i određene aktivnosti i igre koje se nude u Tamarisu, dok su te iste igre nepoznanica za goste u Dubrovniku. Kako bi se ponudilo gostima ono što žele, potrebno je

vršiti stalnu analizu tržišta. Standardima se zapravo daju samo okviri, odnosno smjernice kuda se animacija u klubu treba kretati i kojim tempom odvijati, te pod kojim uvjetima. Ali ono što je bitno jesu rezultati analize tržišta, na temelju kojih menadžer animacije u Tamarisu određuje koncepciju animacije za predstojeću tursističku sezonu.

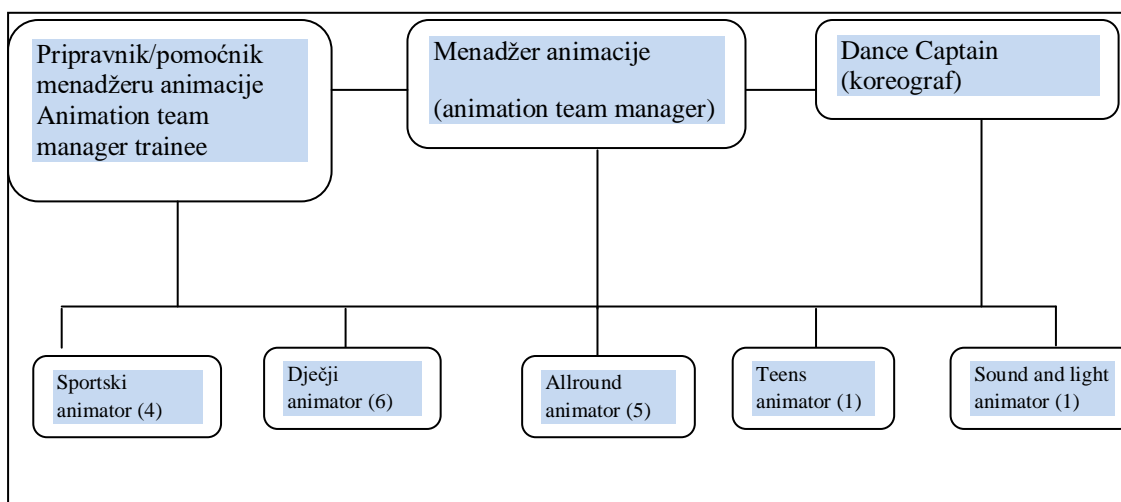
Animacijski program za klub Tamaris se odabire od strane vodstva animacije za Valamar, te se ujedno osmišljavaju i koreografije za iste programe od strane *Dance Captain*, odnosno animatora zaduženog za izvedbu večernje animacije. Također, unutar samog kluba se na raznim punktovima reklamiraju animacijska događanja za cijeli tjedan, prilikom čega se naglasak stavlja upravo na izvedbu večernje animacije. Razlog tome jest što se večernji animacijski programi izvode na bazenu, na površini vanjskog bara kluba, te se time potiče prisustvo gostiju na programima, koji će konzumirati i druge usluge osim animacijske, te se na taj način povećava turistička potrošnja. Isto tako se i u ostalim obližnjim hotelima i apartmanskim naseljima te kampovima vrši promocija animacijskih programa, kako bi se potaknuli i ostali gosti iz drugih objekata da prisustvuju tim večernjim događajima. Što se tiče stupnja uspješnosti animacijskog programa u Tamarisu, ono se ocjenjuje s obzirom na reakciju gostiju, iskazanu kroz ispunjene ankete. Na toj bazi menadžer animacije kluba može usporediti uspješnost animacijskog odjela sa ostalim odjelima kluba, te također može korelirati tu istu uspješnost u odnosu na klub u Dubrovniku, kao i na ostale hotele unutar grupacije, koji u svojoj ponudi imaju animaciju. Budući da se klub Tamaris nalazi u Poreču, menadžer animacije nema doticaja sa investicijama, već to radi glavno vodstvo animacije Valamara, smješteno u Poreču. Razlog tome jest neposredna blizina, tako da se menadžer animacije kluba u tom pogledu oslobađa određenih zadataka, koje primjerice obavlja menadžer animacije u Dubrovniku.

Što se tiče utvrđivanja učinka animacije u poslovanju Valamar Kluba Tamaris, taj se učinak ne može gledati kroz financijsku dobit, jer u ovom klubu animacija sama po sebi ne ostvaruje direktne prihode. Glavni izvori prihoda kluba su odjel smještaja te odjel hrane i pića. Na turističkom tržištu klub Tamaris je konfiguriran kao obiteljski all inclusive light hotel, u kojem gosti provode više vremena unutar tog turističkog kompleksa, usporedno sa gostima hotela običnog tipa, te samim time se očituje važnost i uloga animacijskog programa. Kako je navedeno da animacije ne stvara direktan prihod klubu, u financijskom se kontekstu može sagledati kroz prihode cocktail bara, čije je poslovanje usko povezano sa dnevnim te večernjim programima animacije.

### 4.3.1. Pregled klubske animacije u Valamar Clubu Tamaris

Animacijski program u ovom klubu se u suštini poklapa sa animacijom u Dubrovniku, odnosno odvija se unutar postavljenih standarda uprave Valamara. Međutim, postoje određeni segmenti koji čine posebnim ovaj klub. Prije svega, formirana je ponuda drukčijih aktivnosti, koje se ne izvode izvan tog kluba. Zatim, redosljed odvijanja pojedinih aktivnosti je drukčiji, a osim toga, animacija je orijentirana i drugoj tržišnoj niši. Analizirajući animacijsku ponudu Tamarisa, može se zaključiti kako se u općem kontekstu grupira u dva osnovna polazišta, a to su animacijski programi za odrasle i animacijski programi za djecu, što je objašnjeno u nastavku. Animacijski tim Valamar Club Tamaris se sastoji od 20 animatora u prosjeku po turističkoj sezoni, uz odstupanja do 3 animatora više prilikom glavne turističke sezone. Organigram ovog animacijskog tima je prikazan shemom 5.

**Shema 5: Organigram animacijskog tima Valamar Club Tamaris za turističku sezonu 2010.**



Izvor: Babić, J.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Tamaris, Poreč, 2010., str. 22

Analizirajući organigram animacijskog tima u Tamarisu, te uspoređujući sa organigramom animacijskog tima u Dubrovniku, može se zaključiti kako je brojčano više animatora u Poreču. Razlog tome se može pronaći u činjenici kako je klub Tamaris

kategoriziran kao objekt sa 4 zvjezdice, dok je klub u Dubrovniku sa 3 zvjezdice i samim time se iskazuju drukčije potrebe i zahtjevi za brojem turističkih animatora. U suštini, izgled hijerarhije se ne razlikuje bitno od onoga u Dubrovniku, osim u tome što menadžer animacije komunicira sa animatorima preko svog pomoćnika i *dance captain*-a, odnosno animatori moraju slušati njih kao svoje šefove, a njih troje su zapravo ravnopravni u procesu donošenja odluka o izvedbi određenog animacijskog programa.

Animacijski program za odrasle se može podijeliti na dnevni i večernji. Dnevni animacijski program za odrasle obuhvaća:<sup>38</sup>

1. jutarnja tjelovježba, istezanje, pilates, Tai Chi, nordijsko hodanje, brzinsko hodanje, trčanje, vježbe za oblikovanje tijela, vježbe u bazenu
2. sportska natjecanja: nogomet, košarka, odbojka, odbojka na pijesku, badminton, tenis, stolni tenis, mini golf, streličarstvo
3. aerobic: Hi-low aerobic, Dance aerobic, Step aerobic, Fat burning, Thai'Bo, Conditioning, Body & Mind aerobic, Calinetics
4. škola plesa
5. besplatno korištenje bicikala
6. organizirane biciklističke ture i besplatno korištenje bicikala

Večernja animacija obuhvaća:

1. večernja glazba uživo
2. program večernje animacije i zabave
3. gala večer uz vatromet - jednom tjedno u razdoblju od lipnja do rujna

Već po obuhvatu programa odvijanja animacije može se zaključiti kako su pojedini segmenti specificirani, te su kao takvi prepoznatljivi kao jedinstveni elementi koji upotpunjuju doživljaj gostiju tog kluba. Što se tiče tih večernjih animacijskih predstava, one su jednake kao i u Dubrovniku, budući da se predstave za narednu sezonu pripremaju na seminarima za sve animatore u klubovima zajedno, u trajanju od dva tjedna u Poreču, te

---

<sup>38</sup> <http://www.valamar.com/hr/club-tamaris-porec/animacija>, 11.02.2011.

samim time uče isti koncept odvijanja tih programa. Na tablici 8. je prikazan primjer animacijskog programa.

**Tablica 8.: Primjer tjednog programa animacijskih aktivnosti u Valamar Club Tamaris, srpanj 2010.**

Hour/Day	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	sunday
08.00	Fresh juice	Fresh juice	Fresh juice	Fresh juice	Fresh juice	Fresh juice	Fresh juice
09.00	Fitness	Walking tour	Tai boo	Power walk	pilates	yoga	Muscle tonning
10.00	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic	Aqua-aerobic
11.00	Pool games	Beach volley	Pool games	Beach volley	Pool games	Beach volley	Pool games
12.00	Club dance	Club dance	Club dance	Club dance	Club dance	Club dance	Club dance
12.30	Lunch with animator	Lunch with animator	Lunch with animator	Lunch with animator	Lunch with animator	Lunch with animator	Lunch with animator
15.00	Soccer tournament	Basket tournament	Beach volley tournament	Table tennis tournament	Speedminton tournament	Handball tournament	Boccia tournament
16.00	Ice cream party	Ice cream party	Ice cream party	Ice cream party	Ice cream party	Ice cream party	Ice cream party
17.00	Tai boo	Muscle tonning	Latino aerobic	Step aerobic	Fat burning	conditioning	Body and mind
20.30	Maro Disco + mini talent show	Maro Disco	Maro Disco + Mini miss and mister show	Maro Disco	Maro Disco + Maro show	Maro Disco	Maro Disco + kids show
21.00	Welcome evening	Tropicalissimo	Live music band	We will rock you	Live music band	Tribute to M.J.	Live music band

Izvor: Babić, J.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Tamaris, Poreč, 2010., str. 23.

U sklopu Maro Cluba se izvode sladoledne zabave, društvene igre, škola plivanja, turniri u stolnom tenisu, nogomet na pijesku, utkre pedalina, turniri u mini golfu, igre na bazenu, eko-edukacijske igre, zatim se organiziraju posebni Maro sportski dani olimpijskih igara, a tu su i specijalni izleti na otok na Dan pirata i lov na blago (u blizini kluba se nalazi maleni otočić, na kojem je također hotelski objekt pod upravom Valamara, te se prostor otoka iskorištava u razne svrhe animacije), razne kreativne igre, izrada suvenira od različitih materijala, te najvažniji događaj dječje večernje animacije Maro Disco. Aktivnosti dječje animacije se dijele ovisno o uzrastu djece, pa tako postoje:<sup>39</sup>

1. Maro Club
2. Teens Club

Za djecu od 1 do 3 godine uređen je *baby room*, u kojem roditelji mogu prepustiti svoje najmlađe profesionalnom, kvalificiranom osoblju, koje će se brinuti o njima, a od namještaja tu se nalaze dječji krevetići, plohe za presvlačenje, kade za kupanje, tute, grijači bočica, pelene, kreme i puderi, te edukacijske, didaktičke i ostale igračke, primjerene tom uzrastu.

Tablica 9. prikazuje primjer jednog dnevnog programa dječje animacije, prikazana na idućoj stranici. Osim toga, u sklopu Maro Disca, odnosno prije početka večernjeg programa, dječji animatori mogu izvesti i prigodni dječji program, kojeg su uvježbali u sklopu dnevnih aktivnosti. Time se pruža mogućnost da roditelji otkriju neke nove talente njihove djece ili da jednostavno uživaju u točkama koje su pripremili njihova djeca.

Prema provedenim anketama, prilikom istraživanja zadovoljstva gostiju, došlo se do zaključka kako su roditelji zadovoljni onoliko koliko su i njihova djeca. Stoga, kako bi se povećao prag zadovoljstva, ulažu se posebni naponi u izučavanju dječjih animatora, kako bi profesionalno izvršili svoje obveze i na taj način ispunili zadovoljstvo djece i njihovih roditelja, a opet time osigurali turističku potrošnju u klubu.

---

<sup>39</sup> <http://www.valamar.com/hr/club-tamaris-porec/animacija> , 11.02.2011.

**Tablica 9.: Primjer dnevnih aktivnosti dječje animacije Valamar Club Tamaris Poreč**

	MINI	MIDI	MAXI
09:00 -	COLECTING SHELLS ON THE BEACH	PLAYGROUND ACTION	SUNNY WALK ON THE BEACH
10:00 -	CREATIVE TIME – SEA JEWELERY	COLECTING SHELLS ON THE BEACH	ALL ABOUT ADRIATIC SEA LIFE
12:00 -	MARO LUNCH TIME	MARO LUNCH TIME	MARO LUNCH TIME
12:30 -	ACQUAREL PAINTING	SEA COSTUME PREPARATION	CROATIAN LESSONS
14:30 -	SEA COSTUME PREPARATION	SWIMMING POOL ACTION	SWIMMING POOL ACTION
16:30 -	ICE CREAM PARTY	ICE CREAM PARTY	ICE CREAM PARTY
17:00 -	BALL GAMES	CREATIVE TIME – SEA JEWELERY	SEA COSTUME PREPARATION
18:30 -	MARO DINNER TIME	MARO DINNER TIME	MARO DINNER TIME
19:30 -	RESTURANT PARADE	RESTURANT PARADE	RESTURANT PARADE
20:30 -	MARO DISCO	MARO DISCO	MARO DISCO
21:00			

Izvor: Babić, J.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Tamaris, Poreč, 2010., str. 24.

Prema izloženom, zaključuje se kako postoji široka paleta aktivnosti i programa namijenjena mladoj populaciji gostiju, čiji se sadržaj dijeli prema dobnim granicama i na taj način se osigurava primjerenost aktivnosti koja je usmjerena prema djeci. Poznato je kako su djeca ključni segment mnogih strategija, budući da jedno dijete može privući cijelu svoju obitelj, te na taj način strateg može doprijeti većeg broja potrošača.



#### 4.4. Ispitivanje zadovoljstva gostiju animacijskim programom u klubovima Valamar Resorts and Hotels

Po završetku svog boravka, gosti u klubu ispunjavaju anketu, kako bi se utvrdilo jesu li zadovoljni i u kojoj mjeri, te čime su izuzetno zadovoljni, a što bi se, po njima, trebalo izmijeniti. U Valamar Club Dubrovniku, kao i u Valamar Club Tamaris, postoje standardne ankete, odnosno upitnici, koje sobarice ostavljaju gostima pred njihov odlazak, te ispunjene ankete gosti ostavljaju u sobama, koje sobarice predaju na recepciju. Te iste ankete se dalje prosljeđuju na obradu, a potom se šalju u sjedište Valamara, gdje se i arhiviraju. Rezultati anketa su pokazatelji uspješnosti izvedenog animacijskog programa, iskazanih po tjednu, mjesecu, u odnosu na ostale odjele u objektu, u odnosu na ostale objekte u grupaciji Valamar. Time se provodi detaljnja statistička analiza, koja daje smjernice menadžerima animacije gdje se usmjeriti i što učiniti kako bi se postotci uspješnosti izvedenih animacijskih programa još više povećali. U izvještaju o poslovnom rezultatu se nalaze informacije, odnosno statistički obrađeni podatci, koji se odnose na odjel recepcije, domaćinstva i animacije, njihov prosjek u međusobnom odnosu, zatim u odnosu na prosjek Valamara, te u odnosu na prethodnu turističku sezonu, odnosno poslovnu godinu. Taj primjer se odnosi na Valamar Club Dubrovnik, iz kojeg je posebno izvučena statistička analiza odjela animacije, što je tema ovog rada, a prikazana tablicom 10.

**Tablica 10: Indeks uspješnosti odjela animacije Valamar Cluba Dubrovnik, u odnosu na prosjek Valamar Resorts and Hotels za turističku sezonu 2009. i 2010. godinu**

Animation				
Klub	2009	2010	Index	+ / -85,00%
Valamar Club Dubrovnik	84,25%	90,75%	108	5,75%
<b>Valamar average</b>	<b>84,25%</b>	<b>90,75%</b>	<b>99</b>	<b>-5,72%</b>

Izvor: Ćoran, A.: Analiza poslovne uspješnosti za odjel animaciju, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010., str. 10.

Prema tablici se može zaključiti indeks uspješnosti animacije, za protekle dvije godine, uz odstupanja u postotcima uspješnosti od 5,72 % u odnosu na prosjek Valamara iste godine.

Osim na temelju pisanih anketa, mjerenje zadovoljstva gostiju se može izvršiti i pomoću drugih metoda ispitivanja, kao što su intervju, telefonska anketa, a tu su i metoda promatranja, te eksperimentalna metoda. Kako se u klubovima Valamara ne provode navedene dvije metode, u nastavku je prikazan primjer anketnog listića Valamar Cluba Dubrovnik, kako bi trebao izgledati, odnosno koja pitanja bi trebao sadržavati.

**Shema 6.: Anketni listić Valamar Club Dubrovnik, za turističku sezonu 2010.**

Dragi gosti, ukoliko ste zadovoljni boravkom kod nas, recite to Vašim prijateljima, ukoliko niste, recite to nama.	
Recepcija	....
....	....
Animacija i sport	...
Je li ponuda ispunjava Vaša očekivanja?	...
Je li kvaliteta usluge odgovara cijeni istih?	...
Koliko ste zadovoljni dnevnom animacijom?	...
Koliko ste zadovoljni večernjom animacijom?	...
Koliko ste zadovoljni Maro Clubom?	...
Vaš dodatni komentar:	

Izvor: Poropat, D.: Standardne operativne procedure, Valamar Club Dubrovnik, 2010.. str. 90.

Zadovoljstvo potrošača najbolje se može objasniti kao odnos očekivane i dobivene vrijednosti, kvalitete usluge.<sup>40</sup> Tom rečenicom se zapravo objašnjava nastojanje menadžment Valamara da permanentno usavršava svoju ponudu, prateći trendove na turističkom tržištu i time si privlači nove goste, a stare zadržava i dalje. Primjerice, Valamar Club Tamaris je dobio nagradu TUI Holly Award za 2010.godinu, što potvrđuje činjenicu kako je vodeći u toj branši kad je riječ o animaciji i kvaliteti usluge u klubu. Isto tako, Valamar Club Dubrovnik je također dobitnik priznanja i nagrada u pogledu pružanja usluge smještaja i klupske animacije u svojoj kategoriji. Međutim, povratna veza bi možda bila i snažnija da se provodi još barem jedna od drugih metoda istraživanja zadovoljstva gostiju. Primjerice, da turistički animatori kroz razgovor istraže zadana pitanja i problematiku, te da na temelju svog opažanja u razgovoru s gostom, radi izvještaje i predaje ih menadžeru animacije. Tim načinom bi se zasigurno ubrzao proces analize zadovoljstva gosta. No, ima i negativnu stranu, jer ne bi se moglo točno utvrditi je li animator objektivan pri ocjenjivanju, je li pruža relevantne i istinite podatke, odnosno je li provodi istraživanje zadovoljstva gosta na pravi način.

Važno je napomenuti kako Valamar Resorts and Hotels također ima i formular *Stay in touch*, posebnim instrumentom kojim osigurava određen broj stalnih gostiju i na taj način utječe na poslovanje u idućoj turističkoj sezoni. Tako se, primjerice, gostima šalje naknadno formular kojeg ispune i vrate, te sudjeluju u nagradnoj igri besplatnog boravka u Valamaru. Gost može to ispuniti i u samoj destinaciji, što je najčešće u praksi. No, ono što je nepromijenljivo, a time je stvoren jedan novi brand jest logotip grupacije Valamara i samog animacijskog tima, koji su prepoznatljivi diljem svijeta po izgledu svog logotipa, a animacija posebice po svojim specifičnim radnim uniformama.

Sve navedene činjenice ukazuju na to da svi elementi u okruženju utječu na ukupnu razinu poslovnog rezultata, odnosno poslovne uspješnosti realiziranog animacijskog programa u klubu, od samih profila animatora, opremljenosti, uniforma za rad, do općeg ambijenta. Sve se to može kvantificirati i prikazati mjerljivim pokazateljima. Jedan od primjera jest i navedeni primjer obrasca za analizu zadovoljstva gostiju.

---

<sup>40</sup> Vranešević, T. : Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 191.

## 5. ZAKLJUČAK

Danas se pri istraživanju često postavlja pitanje kako gostima u destinaciji boravak pretvoriti u savršeni sklad različitih elemenata turističkog proizvoda, pozitivno životno iskustvo, jednom riječju – doživljaj. Upravo u tom pogledu se ističe animacija u turizmu, kao nositelj doživljaja i općenito turističke ponude određene destinacije. Za kreiranje imidža destinacije treba odabrati određenu temu koja prenosi doživljaj atrakcije. Veći interes je za atrakcije koje nude doživljaj u kojemu turisti mogu sudjelovati, a ne samo je promatrati kao gledatelji. Ono na čemu bi se trebala temeljiti turistička ponuda destinacije ne proizlazi više samo iz pružanja usluge smještaja i prehrane, već se očekuje daleko više i suvremeni turist očekuje određeni oblik animacije, što će činiti temelj njegove percepcije o turističkom proizvodu i odluke o idućem putovanju.

Animacija u turizmu jest nositelj turističke ponude destinacije, koja potiče zadovoljenje potreba i motiva konzumenata, a samim time potiče turističku potrošnju. Odvija se prema osnovnim načelima, a to su jednakost, sloboda, primjerenost i aktivnost. Definirajući osnovne ciljeve kroz samu definiciju, te stvarajući okvir načelima, može se protumačiti kako je to djelatnost kompleksnog sustava, koja ima dugu prošlost, ali kratku povijest. U turističkom pogledu, ona je relativno mlad pojam, budući da se prva izučavanja turističke animacije provode tek od polovice dvadesetog stoljeća, a smatra se francuskom tvorevinom. To se može potkrijepiti činjenicom kako je prvi klub – turizam osnovan na Mallorci, 1950. Godine. Tada nastaje svjetski poznati Club Mediterané, čime je označen početak nove ere u turističkoj ponudi.

U animaciji postoje opći principi i podjela animacijskog programa na osnovne tipove, ovisno prema pristupu, koji može biti opći, ponudbeni, prema sadržaju, vlasnički, te prema vremenu. Osim toga, animacija dijeli svoje programe na animacijske aktivnosti za djecu i za odrasle, koji se mogu dalje dijeliti na aktivnosti na otvorenim površinama, u zatvorenim prostorijama, te na bazenu.

Uloga animacije u Valamar Resorts and Hotels grupaciji je najvažnija, budući da u svojoj ponudi ima specijaliziran oblik animacije, kako u hotelima i kampovima, tako i u klubovima, što je glavna tema ovog rada. Ponuda animacije u klubovima, prije svega u Valamar Club Dubrovnik i u Valamar Club Tamaris, jest tema izučavanja ovoga znanstveno istraživačkog rada.

Klubska animacija u Valamar Resorts and Hotels, koja obuhvaća klubove u Dubrovniku i u Poreču, svoju snagu, slabost, prilike i prijetnje u okruženju može prikazati pomoću SWOT analize sadašnjeg, te kroz specifičan način provođenja benchmarkinga metode prikazati odnos dvaju klubova, koji su si u isto vrijeme i partneri u grupaciji, ali i konkurenti. Standardima koje Valamar provodi unutar grupacije, postiže se vodstvo klubske animacije te grupacije na turističkom tržištu. Kroz razne sportske, zabavne, kulturne, dnevne i večernje oblike animacije i animacijskog programa, temeljito su istraženi svi aspekti i učinci takvog oblika ponude, a dan je i kratak opis načina istraživanja stupnja zadovoljstva samih korisnika tih usluga.

Klubska animacija predstavlja veliki utjecaj na strategiju razvoja Valamara, a važnost i ulogu animacijskih programa u kreiranju turističke ponude, na konkretnom primjeru Valamara se kroz istraživanje postiže cilj, odnosno utvrđuje se stupanj utjecaja animacije na cjelokupni menadžment turističkih klubova, a isto tako se može spoznati i važnost poslovnog komuniciranja animatora sa gostima. Marketing, odnosno tržišno komuniciranje, igra orogmnu važnost pri istraživanju i segmentiranju turističkog tržišta, posebice kad je riječ o konzumentima turističke animacije, koji su sve selektivniji, zahtjevniji, te je trend da se sve događa brzo i spontano. Sumirajući cjelokupni istraživački rad, posvećen izučavanju klubske animacije općenito, te kroz primjer programiranja kluskog programa animacije u Valamar Resorts and Hotels, može se zaključiti kako je to okosnica suvremenih turističkih trendova na globalnom turističkom tržištu, gdje vlada načelo anticipiranja budućih potreba i želja potencijalnih turista u sadašnjost i strateško promišljanje o razvitku takvog oblika turističke ponude u turističkoj destinaciji. Animacija u turizmu, kao temelj turističke ponude, čini korist u dva smjera, u pogledu zadovoljenja motiva i potreba turista, ali i u pogledu ispunjenju ciljeva menadžera animacije. Klubska animacija je zasigurno nositelj suvremenog dizajna animacije u turizmu.

## 6. KORIŠTENA LITERATURA

### a) Knjige:

1. Andrijašević, M., Bartoluci, M., Cerović, i ostali: Animacija u hotelijersko – turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999.
2. Bleistein, R.: Animation. Begriff-Geschichte-Praxis, DGF Schriftenreihe, Düsseldorf, 1979.
3. Brajša, P.: Menadžerska komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Zagreb, 1993.
4. Cerović, Z.: Animacija u turizmu, FTTHM, Opatija, 2008.
5. Cerović, Z.: Turistička ponuda sportskih sadržaja čimbenik povećanja turističke potrošnje, Suvremena turistička ponuda, Zbornik radova, Opatija, FTTHM Opatija, 2006.
6. Cerović, Z. : Hotelski menadžment, FTTHM, Opatija, 2003.
7. Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
8. Foxall, G.R., i dr.: Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Zagreb, 2007.
9. Jadrešić, V.: Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni, Zbornik istraživanja, Sveučilište u Splitu, Školska knjiga, Zagreb, 2001.
10. Krippendorf, J.:Putujuće čovječanstvo, SGL Zagreb, Zagreb, 1986.
11. Pirjevec, B., Kesar, O.: Počela turizma, Ekonomski fakultet Zagreb, 2001.
12. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M., Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999.
13. Rijavec, M.: Uspješan menadžer, svakodnevne metode upravljanja, MEP Consult, Zagreb, 1994.
14. Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, FTTHM, Opatija, 2006.

15. Vranešević, T. : Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000.

### **b) Časopis:**

1. Dronjić, B. : Kvaliteta kadrova, Ugostiteljstvo i turizam, stručna revija za turizam, HUH, Zagreb, 2010.

### **c) Internet:**

1. <http://www.valamar.com/tvrtka/o-nama>
2. [http://www.valamar.com/tvrtka/postanite\\_dio\\_valamara](http://www.valamar.com/tvrtka/postanite_dio_valamara)
3. [http://www.valamar.com/tvrtka/strategija\\_ljudskih\\_resursa](http://www.valamar.com/tvrtka/strategija_ljudskih_resursa)
4. <http://www.valamar.com/hr/club-dubrovnik>
5. <http://www.maro-valamar.com/>
6. <http://www.valamar.com/hr/club-dubrovnik/zabava>
7. <http://www.valamar.com/hr/club-tamaris-porec/animacija>

### **d) Ostala literatura:**

1. Babić, J.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Tamaris, Poreč, 2010.
2. Ćoran, A.: Plan i program klubske animacije, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010.
3. Poropat, D.: Standardne operativne procedure, Valamar Club Dubrovnik, Dubrovnik, 2010.

## **7. POPIS TABLICA I SHEMA**

### **a) Popis tablica:**

Tablica 1.: Raspolaganje vremenom od 24 sata na dan gosta u klubu Valamar .....	39
Tablica 2.: SWOT analiza sadašnjeg stanja klubova Valamar Hotels and Resorts.....	41
Tablica 3.: Tjedni plan i program jutarnjeg dijela animacijskog programa Valamar Club-a Dubrovnik.....	46
Tablica 4.: Plan i program poslijepodnevnog animacijskog programa Valamar Club-a Dubrovnik.....	47
Tablica 5.: Dnevni program dječje animacije u Valamar Club Dubrovnik .....	51
Tablica 6.: Plan i program sportskih aktivnosti za odrasle u Valamar Club Dubrovnik, srpanj 2010. ....	53
Tablica 7: Tjedni program večernjih animacijskih programa u Valamar Club Dubrovniku, srpanj 2010. ....	54
Tablica 8.: Primjer tjednog programa animacijskih aktivnosti u Valamar Club Tamaris, srpanj 2010. ....	59
Tablica 9.: Primjer dnevnih aktivnosti dječje animacije Valamar Club Tamaris Poreč .....	61
Tablica 10: Indeks uspješnosti odjela animacije Valamar Cluba Dubrovnik, u odnosu na prosjek Valamar Resorts and Hotels za turističku sezonu 2009. i 2010. godinu .....	62



## **b) Popis shema:**

Shema 1.: Informacijski sustav u hotelskom poduzeću .....	18
Shema 2.: Modificirani model stavova, namjera i ponašanja.....	24
Shema 3.: Standardni elementi marketing mix-a u turističkoj animaciji.....	27
Shema 4.: Organigram animacijskog tima za turističku sezonu 2010. ....	45
Shema 5: Organigram animacijskog tima Valamar Club Tamaris za turističku sezonu 2010. ....	57
Shema 6.: Anketni listić Valamar Club Dubrovnik, za turističku sezonu 2010. ....	63

## **8. PRILOZI**

Prilog 1: Komunikacijski feedback.....	72
Prilog 2.: Kulturalne razlike pri komuniciranju.....	73
Prilog 3.: Tjedni izvještaj sa sastanka .....	74

## Prilog 1: Komunikacijski feedback

KOMUNIKACIJSKI FEEDBACK	
lošiji oblik	bolji oblik
NEVERBALAN	VERBALAN
NEGATIVAN	POZITIVAN
NEPRILAGOĐEN	PRILAGOĐEN
NEPRAVOVREMEN	PRAVOVREMEN
NARINUT	PRIHVAĆEN
GENERALIZIRAN	KONKRETAN
OCJENJIVAČKI	OPISAN
NEJASAN	JASAN
INDIREKTAN	DIREKTAN
NERAZUMLJIV	RAZUMLJIV
JEDNOSTRAN	OBOSTRAN
SUBJEKTIVAN	OBJEKTIVAN
NEREALAN	REALAN
NEPOTPUN	POTPUN
POSREDAN	NEPOSREDAN
NEISKREN	ISKREN
NAKNADAN	MOMENTAN
MIJENJAJUĆI	INFORMATIVAN
DESTRUKTIVAN	KONSTRUKTIVAN
ZLONAMJERAN	DOBRONAMJERAN
NEUPOTREBLJIV	UPOTREBLJIV
NEKONTAKTIBILAN	KONTAKTIBILAN

Izvor: Brajša, P.: Menadžerska komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, Društvo za razvoj informacijske pismenosti, Zagreb, 1993., str. 80.

## Prilog 2.: Kulturalne razlike pri komuniciranju

(prema Rijavec, Miljković, Menadžerkse vještine, VERN, Zagreb, 2002.)

### **KULTURALNE RAZLIKE**

Da bismo spriječili pogriješke u komunikaciji uvjetovane kulturalnim razlikama, valja poznavati neke običaje drugih kultura. Neke razlike navodimo u tablici.

**Odnos prema vremenu** – u zapadnom svijetu cijeni se točnost (tolerira se 5 do 10 min kašnjenja), drugdje, ako dođete točno, osoba će se uvrijediti.

**Udaljenost** – u Saudijskoj Arabiji uvredljivo je potplat cipele usmjeriti prema osobi s kojom razgovarate (istoga nemojte prekrižiti noge kad s nekim razgovarate). U kulturama s većom gustoćom naseljenosti razmak pri komunikaciji je manji od onih gdje je rijetka naseljenost (Nijemci imaju veći osobni prostor od Talijana, a najmanji razmak pri komunikaciji zauzimaju Japanci i ljudi latinskih i arapskih zemalja).

**Dodirivanje** – u našoj kulturi javno dodirivanje je prihvatljivo za ljubavni ili bračni par i za žene. U arapskim zemljama potpuno je nenormalno vidjeti dva muškarca kako hodaju ulicom držeći se pod ruku, dok se u nekim drugim zemljama muškarac i žena uopće ne smiju dodirivati u javnosti.

**Osmijeh** – u našoj kulturi osmijeh je izraz prijateljstva i ljubaznosti, no u mnogim azijskim zemljama ljudi se smiješe kad im je neugodno, kad se ispričavaju, kad su tužni, sretni, ljuti, zbunjeni ili neozbiljni.

**Kontakt očima** – od Europljana se kontaktom očima najviše koriste Grci, dok Šveđani rjeđe, ali duže gledaju sugovornike u oči. Japanci kad razgovaraju gledaju osobu u vrat jer gledanje u oči smatraju nepristojnim ponašanjem koje znači prkos i izazivanje.

**Kimanje i odmahivanje** – u Indiji, Grčkoj, Bugarskoj kimanje glavom znači ne, a odmahivanje da.

Izvor: Močiljanin, M.: Poslovna psihologija s komunikacijom, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 126.

### Prilog 3.: Tjedni izvještaj sa sastanka

OB-PRZP 2.05.2008. Rev. 00

PRAĆENJE REALIZACIJE ZABAVNIH PROGRAMA				
OBJEKT: _____			Mjesec: _____	
DATUM	IZVOĐAČ	VRSTA PROGRAMA	MJESTO ODRŽAVANJA	BROJ GOSTIJU
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				

POTPIS \_\_\_\_\_

Izvor: Poropat, D.: Standardne operativne procedure, Valamar Club Dubrovnik, 2010., str. 65.