

# Menadžment kamping resorta

---

**Zgrablić, Danijela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:887632>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
U ZAGREBU**

**DANIJELA ZGRABLIĆ  
ZAVRŠNI RAD**

**MENADŽMENT KAMPING RESORTA**

ZAGREB, 2019.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
U ZAGREBU**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT**

**MENADŽMENT KAMPING RESORTA**

**STUDENT:** Danijela Zgrablić

**KOLEGIJ:** Upravljanje kampovima

**MENTOR:** doc.dr.sc. Andreja Rudančić

Zagreb, 2019.

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA U TURIZMU</b> .....	<b>3</b>
1.1. Osnovne funkcije menadžmenta.....	4
1.2. Ovisnost menadžmenta i konkurentnosti.....	7
<b>2. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA KAMPING TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> 9	
2.1. Kvantitativna analiza kamping turizam u Republici u Hrvatskoj.....	10
2.2. Kvalitativna analiza kamping turizma u Republici Hrvatskoj.....	13
<b>3. MENADŽMENT KAMPING USLUGE</b> .....	<b>16</b>
3.1. Specifičnost upravljanja kampovima .....	16
3.2. Upravljanje kampingom na modelu Premium Camping Resorta Lanterna-Valamar Riviere d.d.	18
<b>4. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAMPING RESORTA</b> .....	<b>20</b>
4.1. Aktivnosti odjela ljudskih potencijala na primjeru Valamar Riviere d.d. ....	20
4.2. Razvoj zaposlenika sustavnim i institucionaliziranim obrazovanjem .....	21
4.3. Ispitivanje korporativne klime i kulture među zaposlenicima.....	22
4.4. Procjena osobnih ciljeva zaposlenika .....	22
4.5. Programi nagrađivanja zaposlenika.....	23
<b>5. MENADŽMENT KVALITETE KAMPING USLUGE</b> .....	<b>24</b>
5.1. Hrvatski i Europski sustavi ocijenjivanja kampova .....	25
5.2. Ispitivanje zadovoljstva gostiju na primjeru Premium Camping Resorta Lanterna – Valamar Riviere d.d. ....	27
5.3. Menadžment sigurnosti u kampu i njen utjecaj na ukupnu kvalitetu kamping usluge.....	29
<b>6. NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA KAO POLUGA KONKURENTNOSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>6.1.</b> Načela održivog razvoja.....	32
<b>6.2.</b> Smjernice održivog razvoja.....	32
<b>6.3.</b> Aktivnosti usmjerene ka održivom razvoju kamp proizvoda.....	32
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>34</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>36</b>
Popis tablica, slika i grafikona.....	37

## UVOD

Budući da je u Hrvatskoj udio kamping turizma u ukupnom turizmu zemlje iznimno visok može se reći da je kamping jedan od glavnih dionika koji utječu na konkurentnost turizma zemlje u cjelini. Kampiranje je danas za gosta kampista prije svega životni stil koji znači slobodu, osjećaj za prirodu, druženje, a sa druge strane, za menadžment koji upravlja kampovima, tržište odmora na otvorenom prostoru koji zadnjih 15-ak godina stihijski odgovara na potražnju kampista. Unatoč inpozantim brojkama koje kamping turizam postiže još uvijek nije pri vrhu ljestvice prioriteta kada se promatra cjelokupna turistička ponuda Republike Hrvatske. Kamping turizam je danas u dosta osjetljivom trenutku kada se mora odlučiti dali ići u smjeru kvalitete i globalne atraktivnosti ili u smjeru prosječnosti? Neovisno o snažnom razvojnom potencijalu odluku i instrumente kako biti kvalitetan i samim time konkurentan ostaje na menadžmentu kampa, destinacije, države .

Kamping turizam kao jedan od oblika turizma kroz svoje poslovanje i razvoj snažno utječe na kvalitetu održivosti te je samim time snažan čimbenik na polju konkurentnosti.

Cilj završnog rada je prikazati koliko je kamping turizam kvalitetan, specifičan i održiv , koliko se je kamping potražnja promijenila te ukazati na značaj menadžmenta u upravljanju kampom, a sve u cilju konkurentnosti. Zadatak završnog rada je izložiti i ukazati na veličinu i značaj kamping turizma u ukupnoj turističkoj ponudi , te se prema kvaliteti kamping usluge ponašati na način da ju se promatra kao tržišnu nužnost, a koja nastaje kroz proces koji je dugotrajan i stalan.

Rad je koncipiran kroz 6 glavnih poglavlja rasčlanjenih u 18 potpoglavlja u kojima se tokom pisanja rada nastoji dublje ući u samu temu poglavlja te ukazati na povezanost i logičnost teme koja se obrađuje kroz poglavlje.

Prva glavna točka ili poglavlje odnosi se na osnovne odrednice značaja menadžmenta u turizmu. Kroz potpoglavlja se nastoji ukazati na važnost kvalitetnog upravljanja kroz osnovne funkcije menadžmenta, te koliki je značaj i utjecaj upravo upravljajući tim funkcijama na konkurentnost samog proizvoda i usluge koju isporučujemo.

Kroz drugu glavnu točku završnog rada pod nazivom Analiza sadašnjeg stanja kamping turizma u Republici Hrvatskoj analizira se sadašnje stanje kamping turizma kroz kvantitativnu

i kvalitativnu analizu ukazujući na udio noćenja koju ostvaruju kamping gosti u ukupno ostvarenim noćenjima kao i udio kapaciteta u ukupnim kapacitetima u turizmu Republike Hrvatske. Kroz prikaz podataka o novoregistriranim vozilima –kamping opremi u Europi u 2018. u odnosu na 2017. godinu daje se jasna slika stanja i trendova u kamping turizmu.

U trećoj točki završnog rada kroz određivanje specifičnosti kamping turizma i posebnosti samih kamping gostiju ukazuje se na to koliko je upravljanje kampom kompleksan, raznolik i često nepredvidiv oblik upravljanja odnosno traži stalno prilagođavanje menadžmenta da uz osnovne usluge pružanja smještaja u kampu gostima pruži i neizostavnu emociju i doživljaj.

Četvrta glavna točka završnog rada obrađuje značaj i važnost uloge ljudskih potencijala kao jednog od glavnog dionika i resursa u kreiranju proizvoda i usluge. Kroz podpoglavlja točke daje se presjek aktivnosti koje se provode na primjeru Valamar Riviere d.d..

U petom poglavlju pod nazivom Menadžment kvalitete kamping usluge daje se prikaz sustava ocijenjivanja kamping usluge u Hrvatskoj i od strane europskih udruženja, te se na primjeru Valamar Riviere d.d. prikazuje način i aktivnosti sprovođenja ispitivanja zadovoljstva gostiju pruženom uslugom.

U vrijeme sveprisutnije globalizacije te moderne današnjice kada se velika pažnja pridodaje očuvanju prirode i održivosti poslovanja u šestoj glavnoj točki završnog rada pod nazivom Načela održivog razvoja kao poluga konkurentnosti iznose se načela, smjernice i aktivnosti kao glavne smjernice održivog poslovanja i njihovog utjecaja na konkurentnost.

Na kraju rada daje se Zaključak, popis literature, slika, tabela i popis grafikona.

# 1. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA U TURIZMU

Turizam, turističko gospodarstvo i turističke organizacije općenito, danas u vrijeme globalizacije tj. naglih i sveobuhvatnih promjena u okruženju i šire, više nego li bilo koja druga djelatnost zavise od adekvatnog menadžmenta i kvalitetnog upravljanja organizacijom.

Upravljanje ( menadžment) je od strane raznih autora i praktičara definirano na brojne različite načine zavisno od toga koji se je aspekt problema kod upravljanja želio naglasiti i istaknuti.

Menadžment može se definirati kao proces korištenja ograničenih ljudskih, materijalnih i nematerijalnih resursa, usmjerenog ka postizanju ostvarenja zadanih ciljeva organizacije u promjenljivom okruženju.

Od primarne važnosti za ovaj proces je efikasno upravljanje svim raspoloživim resursima. Samom procesu čimbenici poput onih socioloških, tehnoloških, ekonomskih, ekoloških i političkih mogu sa jedne strane biti izazovi, a sa druge strane prijetnje ostvarenju ciljeva.

Efektivan menadžer mora uvijek pronaći načine kako motivirati i usmjeriti članove svog tima kako bi na najbolji mogući način odradili zadane zadatke, što podrazumijeva stvaranje pozitivne okoline i odnosa sa zaposlenicima za buduće tokove poslovanja i ostvarenja zadanih ciljeva, a pritom ne zanemarujući primjenu etičkih vrijednosti i normi.

Do danas menadžment kamping usluge u literaturi nije posebno obrađen, već su se općenito saznanja i iskustva menadžmenta u hotelijerstvu implementirala u menadžment kamping usluge. Zaključuje se da o menadžmentu u kampovima u Hrvatskoj ne postoji teorijsko već samo praktično iskustvo.<sup>1</sup> Iz želje za boravkom u prirodnom okruženju, a istovremeno traženjem za sve komfornijim boravkom kamping turizam traži stalno nove i inovativne kadrove koje se kvalitetno mogu nositi i pratiti izmjene i promjene na globalnoj razini.

U ovakvim uvjetima, menadžment kamping usluge postaje čimbenik razvoja i uspješnosti.

Kamping usluga je specifična po tome što nije identična ostalim ugostiteljskim uslugama, iako imaju puno dodirnih i zajedničkih točaka, već ju možemo definirati kao turistički proizvod koji

---

<sup>1</sup> Primjer susreta znanja i prakse na području kamping turizma i trendova je Kamping kongres koji se već 12. godina uzastopno organizira jedamput godišnje u organizaciji KUH-a. Na istome se obrađuju razne teme priznatih stručnjaka iz područja kampinga iz Republike Hrvatske i ostalih Europskih zemalja. Česti su gosti predstavnici najpriznatijih svjetskih kamping udruženja i organizacija.

obuhvaća prostorne, prirodne, ljudske, ekološke, prometne, energetske i dr. resurse sa svojim specifičnostima.

### **1.1. Osnovne funkcije menadžmenta**

Iako se menadžment kamping usluge razlikuje od menadžmenta ostalih ugostiteljskih usluga ne može ga se odvojiti i ne povezivati sa osnovnim funkcijama menadžmenta.

Proces upravljanja (menadžmenta) sastoji se od pet ključnih funkcija-aktivnosti:<sup>2</sup>

- **Planiranje**

„Proces je definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji počinje određivanjem trenutnog položaja organizacije.“ „Planiranje je vrlo zahtjevan proces jer je, bez obzira na mnoge metode planiranja koje organizacijama stoje na raspolaganju, nemoguće točno predvidjeti budućnost. No malo koja aktivnost je tako važna za menadžment kao što je odlučivanje o tome kamo organizacija ide i kako će tamo doći, pogotovo ima li se u vidu obilježja suvremenog poslovanja.“

Operativno upravljajući ugostiteljskim objektom kao što je to kamping resort smatra se da je funkcija planiranja ujedno i prevencija nastanka mogućih nepoželjnih situacija sa gostima ili pak sa druge strane prilika za ispunjenje njihovih očekivanja. Isto se odražava i na rezultate poslovanja i ostvarenje zadanih ciljeva.

Sa funkcijom planiranja usko su vezani Vizija i Misija organizacije kao neizostavni dio poslovnih planova kroz koje se organizacija želi predstaviti.

U nastavku se kao primjer navode Vizija i Misija tvrtke Valamar Riviere d.d., najveće turističke kompanije u Hrvatskoj:<sup>3</sup>

#### **Vizija**

„Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.“

---

<sup>2</sup> Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 139-140, 288-285)

<sup>3</sup> [www.valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/](http://www.valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/) (preuzeto 29.03.2019.)



## Misija

„Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste.

Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu.

Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“

- Organiziranje

Funkcija organiziranja izuzetno je važna za sustav menadžmenta zato što je osnovni mehanizam s kojim menadžeri ostvaruju svoje planove. Funkcija organiziranja kreira i održava odnos između svih resursa organizacije upućujući na to koji se resursi trebaju uporabiti za navedene aktivnosti te gdje i kada.

Danas, više nego ikada, organiziranje mora biti stalan i neprekidan proces koji nema kraja i koji traje toliko koliko traje i konkretna organizacija. Stoga je potrebno puno više znanja u procesu organiziranja, i to na svim razinama menadžmenta, nego što je to bio slučaj ranije. Budući da se okolnosti, a posebice okolina organizacije, brzo mijenjaju, potrebni su sve brži organizacijski odgovori na nove zahtjeve iz okoline.

Kroz samo funkcioniranje organizacije, prisutnost ili nepostojanje disfunkcija u organizaciji, preklapanje obavljanja poslova od strane dviju ili više osoba ili odjela, kao i postojanje poslova i zadataka koje nitko ne obavlja uočava se kvaliteta obavljanja funkcije organiziranja.

- Kadrovanje ( upravljanje ljudskim potencijalima)

Svaka uspješna organizacija prilikom izrade strategije razvoja te definiranja ključnih strateških inicijativa, koje jasno ukazuju na ključne prioritete koji vode ka realizaciji strategije, kao jedan od tih ključnih prioriteta svakako mora biti razvoj zaposlenika i ulaganje u ljudske potencijale. Ciljevi koje si organizacija postavlja ostvarivi su samo ako imamo motivirane zaposlenike. Ljudi ili ljudski potencijali su strateški potencijali organizacije i najvažniji resurs.

Važnost menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima od iznimne je važnosti budući da upravo taj dio menadžmenta putem kontrole rada zaposlenika, njihovog praćenja, razvoja

potencijala , ulaganja u edukacije i obrazovanje, posljedično djeluje na cjelokupno gospodarstvo. „Naposljetku, utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala proteže se putem zaposlenika i njihova ponašanja izvan radnog mjesta i na društvo u cjelini“<sup>4</sup> „Djelovanje i utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala ne odnosi se samo na vidljive dijelove organizacije i odnosa organizacije i zaposlenika, već i na nevidljive elemente poput stavova i uvjerenja zaposlenika. Upravo ta razina utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala organizacije utječe na produktivnost zaposlenika putem promjena u organizacijskoj strukturi i kulturi.“<sup>5</sup>

- Vođenje

Gledajući teorijski , sve su menadžerske funkcije podjednako važne, ali čini se opravdanim reći da je funkcija vođenja jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta. Uspješnost menadžmenta, u odnosu na ostale funkcije menadžmenta, najviše ovisi upravo o toj funkciji.

„Vođenje je , dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Zbog toga se i kaže da je bit vođenja u slijedenju, tj. u spremnosti i volji ljudi da slijede vođu. Slijedenje je druga strana vođenja.“<sup>6</sup>

- Kontrola

Funkciju kontrole kao jednu od funkcija menadžmenta u upravljanju organizacijom možemo definirati kao proces putem kojeg se reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve i planove. Menadžerska funkcija kontroliranja usko je povezana sa funkcijom planiranja. Ispravno postavljen sustav kontrole menadžerima pomaže u :

- anticipaciji, praćenju i odgovaranju na promjenjene okolnosti
- ograničava akumulaciju pogrešaka
- uspješnom nošenju sa kompleksnošću poslovanja ( veličinom sustava)
- minimalizaciji troškova poslovanja

---

<sup>4</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o. Zagreb, Zagreb, 2015., str.13

<sup>5</sup> Ibidem, str.16

<sup>6</sup> Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str.459

## 1.2.Ovisnost menadžmenta i konkurentnosti

*Suština biznisa je znati nešto što drugi ne znaju.*

*Aristotel Onassis*

Konkurentnost i menadžment snažno su povezani budući da menadžment stalno aktivno djeluje putem osnovnih funkcija menadžmenta. O konkurentnosti organizacije ili destinacije govorimo kada menadžment svojim djelovanjem pod utjecajem vanjskih faktora, koji mogu biti i pokretači i usporivači razvoja, uspije povećati turističku potrošnju, osigurati posjetiteljima-gostima zadovoljavajuće doživljaje koji se pamte( činiti to na profitabilan način), poboljšati uvjete života lokalnog stanovništva uz očuvanje prirodnih resursa-kapitala za buduće generacije.

„Svjetski gospodarski forum definira konkurentnost kao skup institucija, javnih politika i faktora koji određuju razinu produktivnosti neke zemlje. Drugim riječima, konkurentnost zemlje podrazumijeva postojanje funkcionalnog sustava različitih institucija, transparentnost i kvalitetu procesa oblikovanja javnih politika i donošenja odluka te stvaranja prednosti u kontekstu pojedinih faktora koji utječu na produktivne sposobnosti gospodarstva i društva u cjelini. Prema preciznoj metodologiji u koju su uključeni mnogi indikatori, izračunava se prosječna ocjena koja obuhvaća dvanaest ključnih stupova konkurentnosti (institucije,infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravstvo i osnovno obrazovanje, više obrazovanje i trening, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, razvoj financijskog tržišta, tehnološka spremnost, veličina tržišta, poslovna sofisticiranost i inovativnost „<sup>7</sup>

Postići konkurentnost u vremenima globalizacije i brzih promjena pravi je izazov za menadžment i zahtjeva od svih sudionika u procesa da imaju jasno razumijevanje pravaca promjena i odražavanja promjena na cjelokupno gospodarstvo i destinacijski menadžment.

---

<sup>7</sup> Zekić Z.,Samaržija L., Pupovac J. ,at.all.: „Analiza konkurentnosti Republike Hrvatske u europskom i globalnom logističkom prostoru“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2017, str.89

Važnost konkurentnosti u turizmu , pa tako i u kamping sektoru mogu se najprije vidjeti kroz izazove povezane sa stalnim unapređenjima i inovacijama čiji je cilj zadovoljstvo gostiju. Kamping u Hrvatskoj kao jedan od ključnih dionika grane hrvatskog turizma ima značajan utjecaj na cjelokupno gospodarstvo s obzirom da predstavlja djelatnost sa iznimno velikim razvojnim potencijalom za hrvatski turizam. U pojedinim sredinama, pa čak i onim manje atraktivnim, kamping može biti pokretač razvoja turizma.

## 2. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA KAMPING TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

„Kamping turizam snažno je obilježio razvoj turizma 20.stoljeća i bio jedan od najsnažnijih čimbenika omasovljenja turističkih putovanja. Stereotipnim poimanjem kamping turizma kao siromašnog turizma zanemarena je njegova dimenzija i značaj za turizam destinacija i država, postojanost i lojalnost kamping potražnje, kao i činjenica da je kampiranje danas , prije svega, životni stil. To je stil koji znači slobodu, uživanje u prirodi, istančan osjećaj za okoliš, druženje s ljudima, poštivanje jednostavnosti i neposrednost, ali bez odricanja od svih uobičajenih civilizacijskih stečevina“.<sup>8</sup>

„Stereotipno poimanje kampiranja istisnuto je zahvaljujući modernim, dobro opremljenim i privlačnim kampovima“<sup>9</sup>

„Suvremeni turizam je obilježen izuzetno brzim rastom u smislu prihoda, očuvanja okoliša i kulturne singularnosti, promicanja mira i razumijevanja među ljudima. Opći trendovi turizma reflektiraju se i na kamping turizam. Procjenjuje se da će Europa u sljedećem desetljeću zadržati svoju vodeću poziciju turističke destinacije svijeta. U tom kontekstu kamping turizam kao jedan od glavnih komponenti europskog turizma, treba graditi svoju konkurentnost i strateške promjene planirati kao pogled u budućnost na temelju analize sadašnjeg stanja i očekivane pozicije u budućnosti.“<sup>10</sup>

Kampiranje je u Hrvatskoj danas popularnije i luksuznije nego ikada te slobodno možemo reći da je Hrvatska jedna od poznatijih kamping destinacija u Europi.

„Treba istaknuti kako je kamping postao životni stil i u posljednjih desetak godina zauzeo značajno mjesto u hrvatskom turizmu. Hrvatski kampovi sve su kvalitetniji i nude sve bolju turističku ponudu te se s pravom može reći kako se nalaze uz bok modernih hotela. Oni će se i dalje razvijati, posebice u smjeru glampinga, koji je sve veći trend u svijetu. S druge strane, razvijaju se boutique kampovi u kojima kampisti mogu doživjeti istinski doživljaj kampinga.“<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Cvelić Bonifačić Josipa, Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma, Kuh, 2012 str. 3

<sup>9</sup> izvor: [www.camping.hr](http://www.camping.hr), (preuzeto 20.04.2019.)

<sup>10</sup> Znanstveni rad: “Global trends affecting camping tourism: managerial challenges and solutions”, Tourism and Hospitality Industri 2014, Milohnić, I., Cvelić Bonifačić, J. (2014), 22. Congress proceedings “Trends in Tourism and Hospitality Industry”, Opatija, str. 383.

<sup>11</sup> Izvor: [www.camping.hr](http://www.camping.hr)- materijali 12.Kongres kampinga, preuzeto 29.03.2019.

**Tablica 1 Prikaz novoregistriranih kamp kućica -kampera u Europi 2018/2017**

<i>Broj novo registriranih vozila 2018.godine u Europi</i>						
<i>Zemlja</i>	<i>Kamp kućice</i>			<i>Kamperi</i>		
	<i>lipanj-rujan 2017</i>	<i>lipanj-rujan 2018</i>	<i>promjena %</i>	<i>lipanj-rujan 2017</i>	<i>lipanj-rujan 2018</i>	<i>promjena %</i>
Austria	743	741	-0,3	910	1201	32,0
Belgia	954	982	2,9	3281	3575	9,0
Danska	1841	1933	5,0	297	429	44,4
Finska	466	509	9,2	1038	1325	27,6
Francuska	6620	7046	6,4	17628	19886	12,6
Njemačka	17998	19291	7,2	32688	37708	15,4
Italia	659	568	13,6	4233	5020	18,6
Nizozemska	5208	5418	4,0	1411	1667	18,1
Norverška	2151	1990	7,5	2627	3140	19,5
Portugal	67	51	-23,9	136	192	41,2
Slovenia	87	82	-5,7	169	259	53,3
Španjolska	1390	1477	6,3	2944	3850	30,8
Švedska	2840	2566	-9,6	4681	5351	14,3
Švicarska	1382	1303	-5,7	3600	3749	4,1
V.Britanija	21439	19352	-9,7	11305	12095	7,00
Ostale	1498	1518	1,3	1648	1874	13,7
<b>Ukupno</b>	<b>65343</b>	<b>64827</b>	<b>-0,8</b>	<b>88596</b>	<b>101321</b>	<b>14,4</b>

**Izvor:** Prezentacija 12.Kongres hrvatskog kampinga ,2018., Okrugli stol na temu „Trendovi razvoja (hrvatskog) kampinga, Dr.sc. Josipa Cvelić Bonifačić, [www.camping.hr](http://www.camping.hr)

U tablici 1 prikazan je broj novoregistriranih kamp kućica i kampera u Europi po zemljama 2018. godine u odnosu na 2017.godinu iz koje se vidi značajan porast od čak 14,4% novo registriranih kampera. Na nama glavnom emitivnom tržištu Njemačkoj izražen je porast od čak 15,4% što je pokazatelj da postoji velika intresna skupina za ovakvim oblikom odmora te predstavlja snažan indikator trendova i stanja kamping industrije.

Isto je ključni pokazatelj menadžmentu organizacija u kojem smjeru trebaju razvijati svoj proizvod te može predstavljati glavne smjernice u funkciji planiranja.

### **2.1.Kvantitativna analiza kamping turizam u Republici u Hrvatskoj**

U nastavku je prikaz smještajnih kapaciteta kampova iz kojeg zaključujemo da u ukupnim smještajnim kapacitetima u Republici Hrvatskoj kampovi sudjeluju sa čak 23% te da se u

kampovima ostvaruje 21,5 % noćenja u ukupnim noćenjima na godišnjoj razini iz čega je vidljiv značaj kamping ponude u turizmu Republike Hrvatske.

Isto tako zaključuje se da kamping turizam ima snažan gospodarski učinak na cjelokupni hrvatski turizam i gospodarstvo i čini jedan od najvažnijih segmenata hrvatskog turizma.

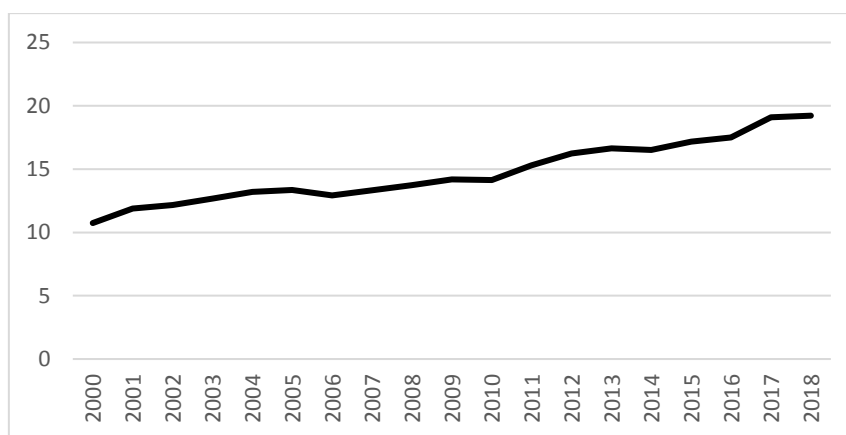
**Tablica 2 Osnovni pokazatelji smještajnih kapaciteta u RH (po vrstama objekata) u 2018.**

<i>Vrste smještaja</i>	<i>Kapacitet</i>	<i>%</i>	<i>Noćenja</i>	<i>%</i>	<i>Pros.br.dana boravka</i>
Privatni smještaj	627.335	58,0%	43.382.221	48,4%	5,6
Hoteli	124.633	11,5%	20.436.097	22,8%	3,1
<b>Kampovi</b>	<b>248.522</b>	<b>23,0%</b>	<b>19.275.307</b>	<b>21,5%</b>	<b>6,6</b>
Tur.naselja, apartmani, pansioni	41.630	3,9%	4.903.249	5,5%	5,4
Hosteli, odmarališta ,ostalo	38.008	3,5%	1.637.999	1,8%	2,8
Objekti za robinzonski turizam	693	0,06%	16.916	0,02%	3,5
<b>HRVATSKA</b>	<b>1.080.821</b>	<b>100,0%</b>	<b>89.651.789</b>	<b>100,0%</b>	<b>4,8</b>

Izvor: DZS; obrada KUH Statistički izvještaj 2018.

Da interes za kamp kao proizvod u ukupnoj turističkoj ponudi Republike Hrvatske iz godine u godinu raste zaključuje se iz grafikona u nastavku kroz koji je prikazan ostvareni broj noćenja u kampovima u Republici Hrvatskoj u rasponu od 2000-2018 godine.

**Grafikon 1 Prikaz broja noćenja po godinama 2000-2018 u kampovima RH u ml**

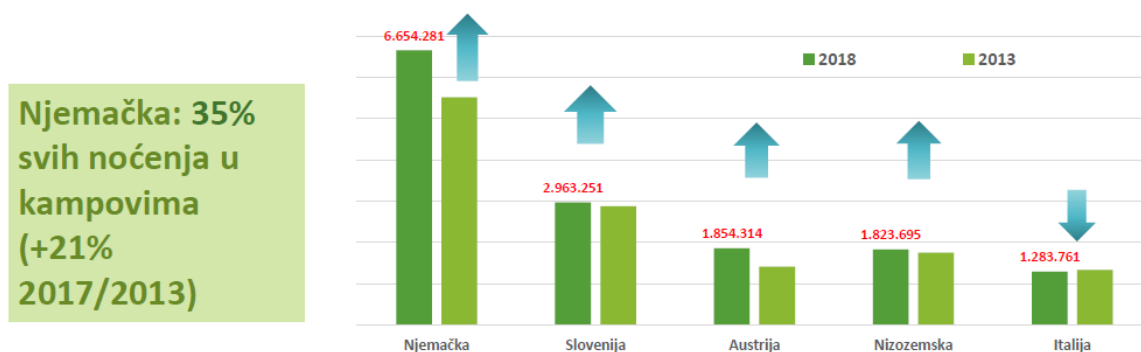


Izvor: Obrada autora prema podacima [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristup 29.03.2019.)

Komparativne prednosti kamping turizma na području Republike Hrvatske su kvaliteta lokaliteta i prirodnih resursa, te u odnosu na mnoge europske zemlje, blizina emitivnog tržišta.

U našoj zemlji je registrirano 723 kampova ukupnog kapaciteta 253.094 osoba. Od ukupnog broja kampa tek 181 kamp ima kapacitet više od 150 osoba.

**Grafikon 2** Struktura kampista prema ostvarenim noćenjima u kampovima 2018.god. u odnosu na 2013.god.



**Izvor:** www.camping.hr - materijali 12.Kongresa Hrvatskog kampinga

Iz prikaza sa grafikona br.2 prema strukturi kampista, najbrojniji su Nijemci koji su 2018. godine ostvarili 6,65 milijuna noćenja. Slovenci su bili na drugom mjestu sa zabilježenih 2,96 milijuna noćenja, a na trećem mjestu Austrijanci koji su ostvarili 1,85 milijuna noćenja. Nizozemci su ostvarili 1,82 milijuna noćenja i bili su na četvrtom mjestu po ostvarenim noćenjima.

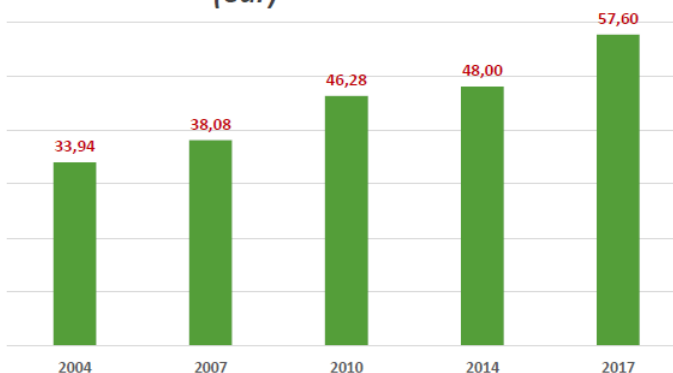
Analizirajući zauzetost i potrošnju kampista koji su poznati kao dobri potrošači, prikazanu u slici 1 u nastavku, u proteklih 13.godina primijećeno je znatno povećanje njihove potrošnje po kampistu. Vidi se da je 2004. godine kampist dnevno trošio 33,94 eura, dok se je 2017. njegova potrošnja povećala na 57,60 eura dnevno.

**Grafikon 3** Prikaz zauzetosti kampova i prosječne potrošnje kampista u RH za razdoblje od 1998. do 2018. godine

*Prosječna zauzetost u kampovima RH*

**1998. – 36,4 dana  
2008. – 61,1 dan  
2018. – 75,9 dana**

*Prosječna potrošnja kampista (eur)*

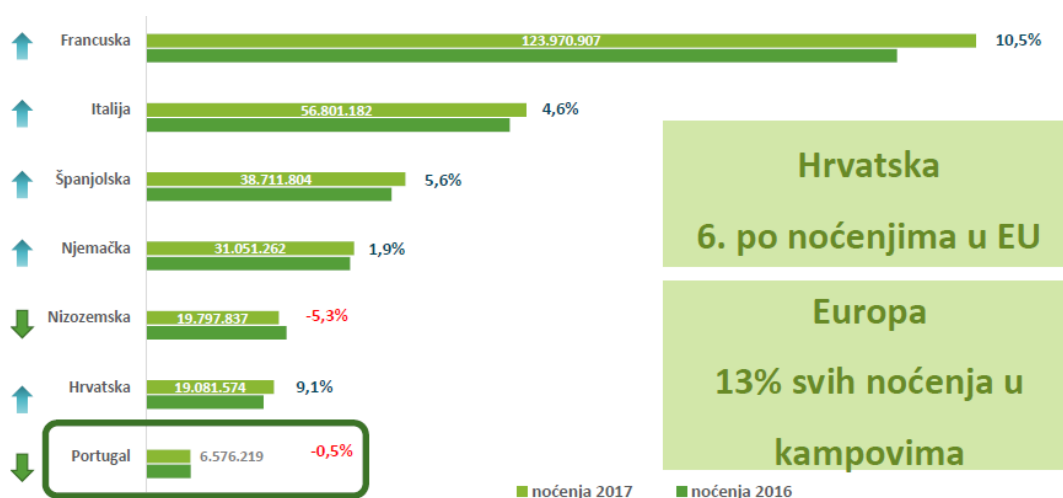


**Izvor:** www.camping.hr- materijali 12. Kongresa Hrvatskog kampinga



Hrvatski kampovi sve su popularniji među europskim kampistima, a uspoređujući udio noćenja u hrvatskim kampovima u odnosu na one u konkurentskim mediteranskim zemljama, nalazimo se na visokom drugom mjestu s 22 posto ostvarenih noćenja u kampovima u odnosu na ukupna noćenja turista u našoj zemlji. Ispred nas je Francuska s 29 posto udjela noćenja u kampovima u odnosu na ukupno ostvarena noćenja u toj zemlji dok se iza nas nalaze talijanski kampovi u kojima se bilježi 14 posto od ukupnog broja noćenja turista u Italiji.

**Grafikon 4 Usporedba ostvarenih noćenja u konkurentskim destinacijama 2017. godine u odnosu na 2016.godinu**



**Izvor:** Izvor: www.camping.hr- materijali 12. Kongresa Hrvatskog kampinga, 2018.

Iz podataka prikazanih na slici 2 jasno se vidi trenutni položaj i stanje kamping ponude među glavnim europskim kamping destinacijama Europe. Uz najjaču Europsku destinaciju Francusku koja je 2017.godine u odnosu na 2016. zabilježila rast od čak 10,5% noćenja Hrvatska je isto postigla u postotku od čak 9,1% te je *iza sebe ostavila* kamping destinacije poput Španjolske, Italije.

Najbolje se poruke mogu iščitati iz gore prikazanih podataka koje su rezultat investicijskih ulaganja u trendove i promociju Hrvatskog kampinga.

## 2.2.Kvalitativna analiza kamping turizma u Republici Hrvatskoj

S aspekta proizvoda i usluga kvaliteta je određena cijelim nizom svojstva ili obilježja koju proizvod ili usluga trebaju zadovoljiti, a propisana je standardom. Zaključuje se da je standard propisana kvaliteta, a kvaliteta stupanj dosega najviših zahtjeva potrošača ili standarda.

Kvaliteta je kontinuirani proces jer se potrebe potrošača stalno mijenjaju i oni traže sve više i sve bolje, a sa druge strane i kvaliteta ponude također raste pod utjecajem slobode izbora potrošača.

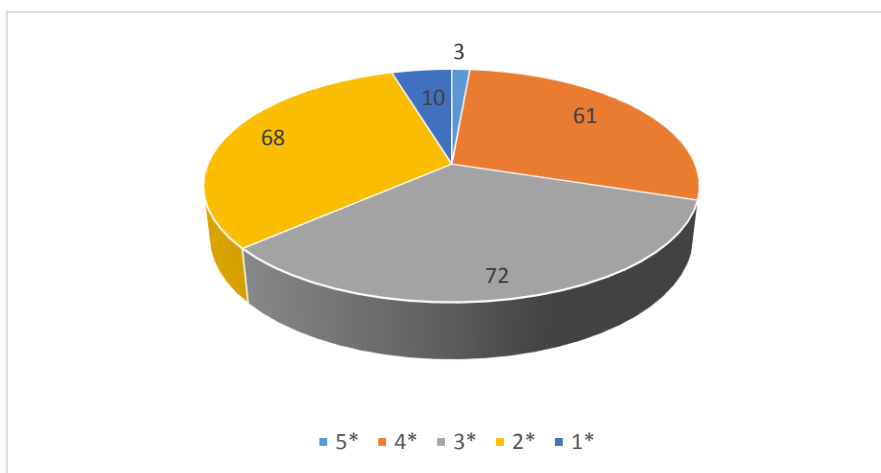
**Tablica 3** Prikaz broja kampova kategoriziranih prema broju zvjezdica sukladno kategorizaciji MINT-a u 2018.godini

Kategorija kampa prema MINT	Ukupan broj kampova		2018-2017
	2017	2018	
5*	1	3	2
4*	55	61	6
3*	72	72	0
2*	66	68	2
1*	13	10	-3
Ukupno:	207	214	

Izvor: Obrada autora prema www.dzs.hr(pristup 29.03.2019.)

Iz Tablice 3 koja prikazuje broj kampova prema kategoriji odnosno broju zvjezdica zaključuje se da je udio visokokvalitetnih kampova odnosno onih sa kategorijom 5\* najmanji, svega 3, uz blago povećanje broja 2018. godine u odnosu na 2017. godinu. Isti trend primjećujemo u kampovima iz skupine kategorije 4\*. Najveći broj kampova otpada na skupinu kategorije 3\* i 2\* što ukazuje na nužnost i potrebu poboljšanja stanja u kampovima općenito kako bi o Hrvatska kao kamping destinacija mogla biti konkurentnija u odnosu na ostale europske kamping destinacije

**Grafikon 5** Broj kategoriziranih kampova prema broju zvjezdica u 2018.



Izvor: DZS, stanje na dan 31.08.2018.-Obrada autora

Kroz Grafikon 3 prikazani su podaci sadržani u Tablici 3 koji, kao vrsta prikaza podataka, jasnije prikazuje sliku stanja kategoriziranih kampova prema broju zvjezdica u 2018.

**Tablica 4 SWOT analiza konkurentnosti kamping turizma u Republici Hrvatskoj**

<b>SWOT analiza konkurentnosti kamping turizma u Republici Hrvatskoj</b>	
<b>UNUTARNJE OKRUŽENJE</b>	
<b><i>Prednosti</i></b>	<b><i>Nedostaci</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugogodišnja tradicija u ugostiteljskoj djelatnosti</li> <li>- Položaj/lako dostupna destinacija</li> <li>- Blizina emitivnog tržišta</li> <li>- Gostoljubivost</li> <li>- Bogatstvo prirodnih resursa( plaže i more)</li> <li>- Sigurnost</li> <li>- Klima</li> <li>- Snažan razvojni potencijal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakonodavni okvir poslovanja/ (visina PDV-a,rješavanje pitanja turističkog zemljišta, pomorsko dobro, radno zakonodavstvo, sustav obrazovanja)</li> <li>- Manja primanja u turizmu u odnosu na ostale konkurente</li> <li>- Manjak kvalitetne radne snage</li> <li>- PDV usporava intenzivnije investicijske procese</li> </ul>
<b>VANJSKO OKRUŽENJE</b>	
<b><i>Prilike</i></b>	<b><i>Prijetnje</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulaz u EU/stvaranje novog jedinstvenog tržišta</li> <li>- Hrvatska postaje sve prepoznatljivija i privlačnija kamping destinacija</li> <li>- Još uvijek dobar odnos omjera cijene i kvalitete u odnosu na ostale konkurente /europske kamping destinacije</li> <li>- Jedinstveni sustavi ocjenjivanja kamping kvalitete u širem okruženju ( na Europskoj razini)</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigurnost/teroristički napadi</li> <li>- Političke nestabilnosti u regiji</li> <li>- Nedostatak investicija</li> <li>- Smanjenje životnog standarda u glavnim emitivnim tržištima</li> </ul>

**Izvor:** Prijedlog autora

Prikazana SWOT analiza iz Tablice 4 jasno upućuje na jake i slabe točke kamping turizma kao jednog od oblika turizma, te prikazuje sliku stanja i perspektive njegovog razvoja u Hrvatskoj. Hrvatska u svom budućem razvoju u području turizma treba jače afirmirati snage, umanjiti utjecaj slabosti i limitirati ih te valorizirati prilike i minimizirati prijetnje koje dolaze sa područja makrookoline.

### 3. MENADŽMENT KAMPING USLUGE

„Riječ struktura ( lat.*structura*, od *struere*-slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja. Pod riječju struktura podrazumijeva se primjerice građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz tih različitih značenja koja riječ struktura ima može se zaključiti i o važnosti strukture uopće, i za poduzeće posebice.“<sup>12</sup>

„Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije njezinog razvoja. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture, jer ako organizacija djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, ona će znatno češće biti primorana mijenjati svoju organizacijsku strukturu, nego u slučaju kada je okolina stabilna odnosno mirna“<sup>13</sup>

Organizacijska struktura je sustav alokacije zaduženja i odgovornosti koji koordinira, kontrolira i motivira zaposlenika u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.

#### 3.1.Specifičnost upravljanja kampovima

Ono što kamp kao ugostiteljski objekt razlikuje od ostalih ugostiteljskih objekata i što ga to obilježava kao posebnog i specifičnog su upravo kampisti ili drugačiji turisti.

Kampisti su gosti kojima je boravak u prirodnom okruženju svojevrsni „lifestyle“ ili način života. „Oni su obrazovani su, dobrostojeći te se za kampiranje odlučuju zbog:

- Slobode odlučivanja ( kamo, kada poći i koliko boraviti),
- Slobode odabira ( najveći broj kamping gostiju još uvijek dolazi bez rezervacije)
- Slobode ponašanja ( nema unaprijed obveznih sadržaja)
- Doživljaja ( avantura, nova iskustva, nove emocije, druženje i život s ljudima sličnih interesa)
- Promjene( život drugačiji od svakodnevnog, površnost, ležernost i opuštenost)
- Prirode ( zvjezdano nebo, leptiri, miris trave, pucketanje vatre=luksuz u betoniziranoj“ svakodnevicu)

---

<sup>12</sup> Sikavica P.,Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga , Zagreb,2008, str.294

<sup>13</sup> Ibidem, str.295

- Jednostavnosti ( nekonvencionalnost, komunikacija, prijateljstvo i međuljudski odnosi)<sup>14</sup>

Kamp je u posljednjih nekoliko desetljeća doživio značajne promjene. Od zelenih livada sa jednostavnim sanitarnim čvorovima , kampovi danas postaju moderno uređene oaze sa raznovrsnom ponudom smještaja, bogatom ponudom trgovačkih i ugostiteljskih sadržaja.

„Obilježja modernog kampinga možemo razvrstati u sljedeće skupine:

- Odnos prema prirodi
- Kvaliteta i komfor
- Porast broja starijih osoba
- Promjena vrijednosti i raznolikost
- Veza destinacije i kampa
- Važnost kamping usluge za djecu<sup>15</sup>

„Tako su kampiranje i priroda oduvijek neraskidivo povezani sljedećim obilježjima:

- Kampiranje je usko povezano s prirodom i nije moguće kampirati protiv prirode.
- Kampiranje danas predstavlja održivi razvoj turizma i snažno je obilježeno zaštitom okoliša.
- Očekivanja od ekologije su očekivanja za boljom kvalitetom, više doživljaja i više odmora.
- Odnos prema okolišu postaje ekonomska kategorija u području potrošnje, uštede te u području povećane potražnje gostiju za ekološki osviještenim kampovima.<sup>16</sup>

„Posljedice ovih obilježja modernog kampinga ogledaju se u menadžmentu kampova na sljedeće načine:

- Poticanje zaštite prirodnog kapitala nekog područja (šume, rijeke, more, jezera, ruralna područja, eko sustavi, kulturne i običajne atraktivnosti).
- Razvoj alternativnih i selektivnih oblika kampinga (zdravstveni, ruralni, pješački, biciklistički, botanički, planinarski, seoski, ekstremni i dr.).
- Sve rasprostranjenija upotreba alternativnih izvora energije i uštede.
- Trend brige i zaštite zdravlja gostiju (briga o vodama i otpadnim vodama, sanitarna

---

<sup>14</sup> Cvelić Bonifačić Josipa , Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma, Kuh, 2012. str. 28

<sup>15</sup> Ibidem, str.29

<sup>16</sup> Ibidem, str.30

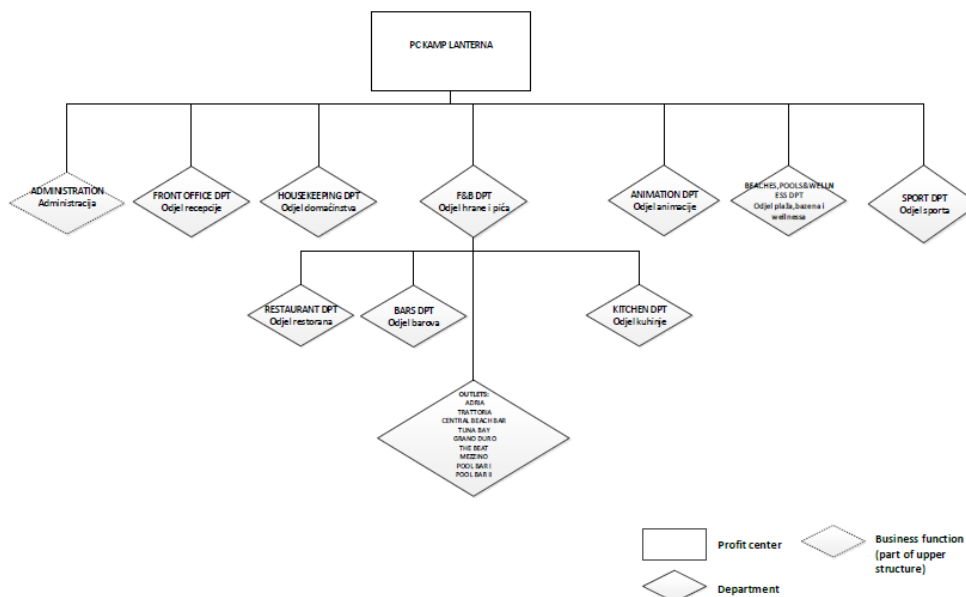
kontrola, ispravnost uređaja i opreme i dr.).

- Korištenje prirodnih obilježja destinacije u kreiranju kamping proizvoda te ponuda usluga povezanih s prirodom.
- Uređenje kampova s naglaskom na prirodu (pejzažne vrijednosti, hortikultura, parkovni nasadi, cvjetni doživljaji, voda, travnjaci, izbjegavanje betona, zaštita eko sustava unutar kampova, korištenje prirodnih vrijednosti kao najvećih marketinških aduta)<sup>17</sup>

### 3.2. Upravljanje kampingom na modelu Premium Camping Resorta Lanterna-Valamar Riviere d.d.

U nastavku je pregled organizacijske sheme na primjeru kamping resorta Lanterna Premium 4\* Valamara Riviere d.d. najveće turističke tvrtke u Republici Hrvatskoj.

Slika 1 Organizacijska struktura Lanterna Premium Camping Resorta



Izvor: Rad autora temeljem saznanja o kamping resortu

Temeljem gore sačinjene i u obliku slike prikazane organizacijske sheme vidi se kompleksnost u operativnom djelovanju i samoj organizaciji objekta. U slici strukturne sheme vidi se također i procesni karakter organizacije te odnos hijerarhije i odgovornosti.

<sup>17</sup> Ibid

Organizacijsku strukturu možemo vezati i uz pojam živog organizma budući da je ista podložna stalnim promjenama ukoliko se funkcijom kontrole utvrde određene posljedice na poslovanje i kvalitetu samog proizvoda. Temelj za promjene organizacijske strukture su svakako i investicije, odnosno ulaganje u kvalitetu proizvoda čime često nastaju novi odjeli ili se postojeći šire te je istu potrebno prilagoditi kako bi se u konačnici otvorili poslovni ciljevi u svakom smislu.

## **4. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAMPING RESORTA**

„Menadžment ljudskih potencijala odnosi se na strategiju, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima. Promatrano iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala svojim aktivnostima djeluje kao medij međudjelovanja zaposlenika i organizacije tijekom životnog ciklusa zaposlenika. Organizacijska perspektiva menadžmenta ljudskih potencijala leži u sve raširenijem poimanju menadžmenta ljudskih potencijala kao važnog elementa strategijskog promišljanja organizacije. Također, organizacija putem menadžmenta ljudskih potencijala teži prema povećanju produktivnosti i zaposlenika usmjeravanjem zaposlenikovih stavova i uvjerenja prema organizacijskoj kulturi organizacije.“<sup>18</sup>

Ljudi ili ljudski potencijali su strateški potencijali organizacije i najvažniji resurs. Menadžment ljudskih potencijala ima za zadaću stvarati obrazovane i motivirane radnike koji će naposljetku doprinosti stvaranju i realizaciji zadanih poslovnih ciljeva.

„Djelovanje i utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala ne odnosi se samo na vidljive dijelove organizacije i odnosa organizacije i zaposlenika, već i na nevidljive elemente poput stavova i uvjerenja zaposlenika. Upravo ta razina utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala organizacije utječe na produktivnost zaposlenika putem promjena u organizacijskoj strukturi i kulturi.“<sup>19</sup>

### **4.1. Aktivnosti odjela ljudskih potencijala na primjeru Valamar Riviere d.d.**

Valamar Riviera d.d. jedan je od najvećih i najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj. Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala Valamar Riviere d.d. usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanje lojalnosti zaposlenika, povećavanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata.

Jedna od temeljnih vrijednosti Valamar Riviere je odgovornost u smislu pažljivog poslodavca koji brine za svoje zaposlenike.

---

<sup>18</sup> Obradović V., Samardžija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o. Zagreb, Zagreb, 2015., str.13

<sup>19</sup> Ibidem, str.16



„Zaposlenici su najveći izazov u hrvatskom turizmu, stoga razvoj Valamar Riviere d.d. nije moguć bez kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima, a otvaranjem i širenjem tržišta rada prepoznati su rizici vezani uz deficitarne pozicije, razvoj novih znanja i specifičnih vještina. Prepoznavanje globalnih trendova u turizmu Valamaru pomaže pri definiranju potreba za novim znanjima i vještinama te kako uspješno odgovoriti na izazove u okruženju. Usprkos nedostatku radne snage u turizmu u Valamaru su u 2017. popunjena sva otvorena radna mjesta, što je rezultat niza kvalitetnih mjera i programa pokrenutih u prethodnom razdoblju.“<sup>20</sup>

Redovita i sadržajna komunikacija sa zaposlenicima važan je čimbenik zadovoljstva s obzirom na to da podiže osjećaj pripadnosti organizaciji i uključenost u sve važne aspekte kompanije. Kroz strukturne programe orijentacije za nove djelatnike tvrtka teži tome da zaposlenici kod dolaska bolje upoznaju samu tvrtku i njene specifičnosti što im znatno olakšava sam operativni rad kasnije.

#### **4.2 Razvoj zaposlenika sustavnim i institucionaliziranim obrazovanjem**

U okviru Valamar akademije, nagrađivanog obrazovnog programa, (2012: Najbolja HR-praksa u Hrvatskoj) vrši se osposobljavanje internih talenata za buduće voditelja odjela i direktore objekata. Od 2007.godine cca 202 zaposlenika uspješno je završilo program Valamar akademije te danas radi na nižim, srednjim i visokim menadžerskim pozicijama.

Riječ je o programu koji potiče ideju internog napredovanja i cijeloživotnog učenja te Valamar Riviera d.d. osobitu pažnju posvećuje unapređenju programa i održivosti projekta.

Uz uspješan razvoj zaposlenika program Valamar akademije utječe i na povećanje zadovoljstva zaposlenika korporativnom kulturom i klimom te u znatnoj mjeri utječe na njihovu vjernost kompaniji.

Valamar Riviera stalno radi na poboljšanju i standardiziranim programima treninga i obrazovanja, a što ima za cilj povećanje kvalitete rada naših zaposlenika koji su ključni element svake organizacije orijentirane na gosta. Zaposlenicima su na raspolaganju razni oblici osposobljavanja, stručnih programa i profesionalnih edukacija koje se osim u Hrvatskoj organiziraju i u inozemstvu.

---

<sup>20</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2017. Valamar Riviera d.d., str.62

Ukupan broj sati obrazovanja, edukacija i treninga u 2017.godini koji su odrađeni sa zaposlenicima bio je 83.000 odnosno 33% više u odnosu na 2016.godinu ili 20,95 sati prosječno po zaposleniku.<sup>21</sup>

### **4.3 Ispitivanje korporativne klime i kulture među zaposlenicima**

Posljednjih nekoliko godina Valamar Riviera d.d. bilježi značajan rast i razvoj. Rast kapaciteta i složenost kompanije zahtjeva nove modele upravljanja, snažnu korporativnu kulturu te aktivan angažman cjelokupne organizacije pri upravljanju promjenama.

Svake godine, prije isteka glavne turističke sezone kada je broj zaposlenika najveći, putem anonimnih anketa vrši se ispitivanje zadovoljstva djelatnika tj. ispituje se korporativna klima i kultura na nekoliko područja kao što su :

- Rukovođenje
- Organizacija posla
- Edukacije
- Stav prema poslodavcu
- Prilike u karijeri
- Plaća
- Balans život rad

Analizom prikupljenih i obrađenih informacija dobiva se stanje zadovoljstva djelatnika po gore navedenim područjima što poslodavcu, u slučaju negativnih rezultata, omogućuje poduzimanje akcijskih planova i koraka ka poboljšanju ukupne korporativne klime.

### **4.4 Procjena osobnih ciljeva zaposlenika**

Procjena učinka i evaluacija veoma je značajna aktivnost na području upravljanja ljudskim resursima iz razloga što se kroz tu aktivnost uz komunikaciju sa zaposlenikom prema istome daju povratne informacije, te se definira plan unapređenja.

---

<sup>21</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2017. Valamar Riviera d.d., str.76

Prilikom procjene osobnih ciljeva ocjenjuje se zaposlenika na slijedećim područjima: <sup>22</sup>

- Odnos prema radu
- Odnos prema gostima
- Odnos prema kolegama
- Odnos prema poslodavcu

#### **4.5 Programi nagrađivanja zaposlenika**

U Valamar Rivieri d.d. u primjeni je 21 raznih Programa nagrađivanja ,što čini najefikasniji motivacijski alat menadžerima. Izrada prijedloga i realizacija nagrađivanja odrađuje se u koordinaciji Odjela upravljanja ljudskim potencijalima i odjela operacija. Neki od programa navode se u nastavku: mjesečni dodatak na plaću – stimulacija , radnik odjela , radnik mjeseca u poslovnom centru, radnik godine, dvomjesečno nagrađivanje Upselling za recepcije hotela i kampova, periodično nagrađivanje za istaknute rezultate na natjecanjima različite razine, godišnje nagrađivanje mentora i trenera Valamar akademije, moja ideja za Valamar, periodično nagrađivanje radnika za rad na posebnim eventima i sl. Razvoj programa nagrađivanja zaposlenika predstavlja ključnu nadogradnju na ukupnu politiku plaća tvrtke.

Analizirajući aktivnosti koje uz osnovnu aktivnost planiranja, Valamar Riviera d.d. provodi na području upravljanja ljudskim resursima mišljenja sam da organizacija na najbolji mogući način ide ka ostvarenju poslovnih ciljeva, kroz ostvarenje socijalnih ciljeva i ciljeva fleksibilnosti i promjena kao osnovnih ciljeva menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima.

---

<sup>22</sup> Korišten je primjerak obrasca-ankete putem koje se sprovodi ispitivanje KKK. Korišten je primjerak obrasca za procjenu osobnih ciljeva 2016

## 5. MENADŽMENT KVALITETE KAMPING USLUGE

Pojam-riječ kvalitete latinskog je podrijetla ( lat: qualitas), a predstavlja svojstvo, sposobnost, značajku, vrijednost , odliku i vrsnoću. Temeljna odrednica uspješnosti poslovanja organizacije, na svim područjima gospodarstva kao i društvenih znanosti, je definitivno kvaliteta.

„Uspjeh je vrlo rijetko rezultat slučajnih okolnosti. On je u pravilu rezultat više čimbenika koji su vrlo često utemeljeni u stvarnosti. Sistematičan rad obično je prvi od njih. Zahvaljujući njemu postiže se kvaliteta, a kvaliteta nas vodi do uspjeha“<sup>23</sup>

Prema izjavi Horsta Nitschke , kamping stručnjaka iz redova ADAC-a te dugogodišnjeg urednika renomiranog kamping vodiča „Camping-Caravanning Fuehrer“ „Ako ne postoje stalna nastojanja da se osigura kvaliteta vlastite ponude, nema ni razvoja proizvoda“<sup>24</sup> jasno je vidljiva ovisnost kvalitete proizvoda i konkurentnosti.

Kvaliteta se može promatrati višedimenzionalno, kroz njene dvije najvažnije funkcionalnosti onu koja se odnosi na sam proizvod-uslugu u smislu dali nešto radi ili ne radi, dali je usluga pružena ili nije pružena i onu nefunkcionalna ili neopipljivu kroz doživljaj i emocije. Kvaliteta u pružanju usluge je ključni uvjet za opstanak na konkurentnom tržištu.

Kvaliteta u percepciji gosta odnosi se na niže navedene „sastavnice“ kamping usluge kao proizvoda:

Kvaliteta prirode (more, krajolik, raslinje, pogled, rijeka, jezero, šuma, otok, obala, konfiguracija).

Kvaliteta opreme i uređaja u kampu (parcele, sanitarije, trgovine, restorani i ugostiteljstvo, sportski sadržaji, plaže, ceste i dr.).

Kvaliteta kamping usluge (prijem, domaćinstvo, trgovačka i ugostiteljska usluga, animacija, tehnika, hortikultura, čistoća).

Kvaliteta "emocija" (mir, tišina, sigurnost, spokoj, relaks, klima, kultura osoblja, prihvaćanje, prijateljstvo).

---

<sup>23</sup> Horst Nitschke, Kamp Budućnosti, IGL Salzburg, AS-Press Ljubljana, KUH , 2011.god str.186

<sup>24</sup> Ibidem, str.181

Kvaliteta destinacije (dostupnost, povezanost, sadržaji destinacije, povoljna turistička klima u destinaciji i sl.).

Menadžment kampa svojim djelovanjem može utjecati na elemente koji se tiču opreme i uređaja, kvalitetu pružanja usluge, ali ne i na prirodu i kvalitetu destinacije, ali kroz kvalitetnu komunikaciju i suradnju sa ostalim dionicima destinacijskog menadžmenta može pridonijeti poboljšanju na tim područjima.

Jedan od načina definiranja i osiguranja kvalitete je tzv. benchmarking odnosno kontinuirano praćenje tržišnih trendova uspoređujući se sa najvažnijim konkurentima u užem i širem okruženju.

### **5.1. Hrvatski i Europski sustavi ocijenjivanja kampova**

U Republici Hrvatskoj što se tiče provođenja ocijenjivanja kampova isto se provodi na dva načina institucionalno i izvaninstitucionalno.

Institucionalno - od strane Ministarstva turizma prema „Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi“, odnosno utvrđivanjem minimalnih uvjeta za poslovanje kampa.

Izvaninstitucionalno – kroz programe i projekte koje provode Hrvatska turistička zajednica, Hrvatska gospodarska komora te udruga Kamping udruženje Hrvatske kao „strukovna udruga koja okuplja kamping struku Republike Hrvatske, kampove, depoe, odnorišta, pružatelje usluga, dobavljače i sve druge koji se bave pružanjem kamping usluga te srodnim djelatnostima. KUH aktivno djeluje s osnovnim ciljem zaštite i promicanja zajedničkih gospodarskih, strukovnih, znanstvenih i drugih interesa svojih članova. KUH ima preko 200 članova koji pokrivaju blizu 90% smještajnog kapaciteta u Republici Hrvatskoj.

Kamping udruženje Hrvatske preko širokog spektra aktivnosti i projekata svojim članovima pruža maksimalnu podršku i pomoć u realizaciji ciljeva i rješavanju problema.“<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Horst Nitschke, Kamp Budućnosti, IGL Salzburg, AS-Press Ljubljana, KUH, 2011. god. uvodni dio

„KUH također često samostalno ili u suradnji sa drugim tijelima i institucijama naše zemlje daje podršku u organizaciji promotivnih akcija na inozemnom tržištu (booklet, radionice, sajmovi, udruženo oglašavanje, edukacija i slično), posreduje između proizvođača opreme i hrvatskih kampova, pruža stručnu pomoć i podršku resornim tijelima i Ministarstvima prilikom predlaganja i izrade rješenja za kamping sektor (kategorizacija, turističko zemljište, pomorsko dobro, itd.)“<sup>26</sup>

U nastavku se navode neki od izvaninstitucionalnih načina ocjenjivanja kampova:

- Turistički cvijet kvaliteta za Hrvatsku
- Best Camping Croatia
- OK kamps-certificiranje malih kampova

Postojanje i stalan rad na unapređenju sustava ocjenjivanja kvalitete veoma je bitno budući da je isti u funkciji poticanja kvalitete, njenog mjerenja kako bi se kroz istu postigla uspješnost. Prepoznavanje kvalitete od strane potrošača dovodi do uspješnosti koja osigurava konkurentnost.

Na europskom nivou trenutno ne postoji jedinstveni sustav ocjenjivanja kampova već su ulogu zaštitnika potrošača (kampista) preuzele automobilske organizacije.

Jedna od najpoznatijih i najrespektabilnijih je ADAC Njemačka automobilskih organizacija koja je razvila najsnažniji i konzistentan sustav ocjenjivanja koji se od strane njenih inspektora provodi u kampovima diljem Europe jedanput godišnje te se objavljuje u kamping vodiču ADACA Camping & Caravaning Fuehrer, svojevrsnoj „Bibliji za kampiste“.

Uz ADAC na europskom nivou najpoznatije su još i udruge iz Nizozemske:

- ANWB koja rezultate provođenja sustava ocjenjivanja , jedanput godišnje, objedinjuje u kamping vodiču ANWB CampingGids
- ACSI koja rezultate objedinjuje u vodiču Campingfuehrer Europa

„Automobilske udruge i klubovi u Europi od izuzetnog su značaja za razvoj kampinga. Kako su kampisti u pravilu i vlasnici automobila, to su kampisti u pravilu i članovi automobilskih udruga, a autoklubovi iskazuju najveću moguću brigu za kampiste osnivajući posebna odjeljenja koja se bave samo kampingom. U cilju informiranja i zaštite interesa svojih članova

---

<sup>26</sup> Ibid

izdaju kamping vodiče i časopise u kojima donose pregled kamping ponude, a razvili su i ozbiljne sustave ocjenjivanja kampova“<sup>27</sup>

## 5.2. Ispitivanje zadovoljstva gostiju na primjeru Premium Camping Resorta Lanterna – Valamar Riviere d.d.

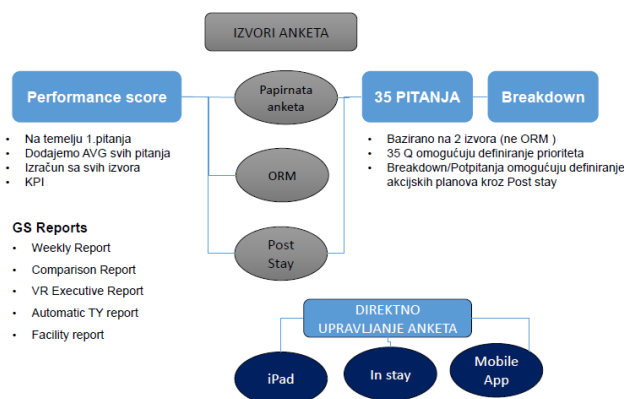
„Upravljanje kvalitetom u Valamaru uključuje konzistentno isporučivanje izvrsne usluge prema gostima u skladu sa postavljenim standardima unapređivanja proizvoda te neprekidno usavršavanje . Kvaliteta usluge u prvom se redu broji kroz ispitivanje zadovoljstva gosta.

Kroz razne edukacije, razvoj zaposlenika i zajedničke radionice zaposlenici se potiču da svoj potencijal usmjere na vrhunsku uslugu u svakoj situaciji prema gostu, prema kolegi i partneru.“<sup>28</sup>

U nastavku kroz sliku 4 prikazuje se struktura odnosno izvori nastajanja i formiranja ocjene zadovoljstva gostiju i ukupnog stanja kvalitete pružene usluge u Valamar Rivieri d.d. iz čega se zaključuje da je sustav iznimno kompleksan i prati zadovoljstvo gostiju od prvog kontakta sa gostom, gost je kontaktiran i upitan tokom boravka ( in Stay anketa) i naposljetku nakon boravka u objektu ( post Stay anketa). Kroz prikaz više izvora informacija putem kojega se generira ocjena zadovoljstva gostiju vidi se stalni napredak i visoka svijest u tvrtci o značaju kvalitete pružene usluge i njenog utjecaja na konkurentnost kako u okruženju tako i šire.

**Slika 2 Prikaz izvora i strukture ocjene zadovoljstva gostiju na primjeru Premium Camping Resorta Lanterna – Valamar Riviere d.d**

### STRUKTURA OCJENE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU



**Izvor:** Rad autora

<sup>27</sup> Cvelić Bonifačić Josipa, Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma, Kuh, 2012 str. 14

<sup>28</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2017. Valamar Riviera d.d. str.53

Kroz Sliku 5 prikazuje se analiza kvalitete usluge u kampu Lanterna Premium Camping Resort-a u 2018.godini na temelju prikupljenih papirnatih anketa i ostalih izvora prikupljanja recenzija gostiju prikazanih u slici 4.

Analiza se temelji na ukupno 4163 prikupljenih anketa od kojih 3719 otpada na papirnatu anketu prikupljenu od gostiju tokom boravka u objektu i 444 anketa koje su prikupljene metodom post staya, odnosno gosti su svoj komentar dali nakon odlaska iz kampa i konzumacije usluge. Detektirana su područja na kojima je potrebno izvršiti i poduzeti određena poboljšanja, pa se shodno rezultatima izrađuje akcijski plan sa popravnim radnjama po područjima prikazan u slici 6.

Slika 3 Prikaz Izvještaja kvalitete usluge za 2018.godinu-Lanterna Premium Camping Resort

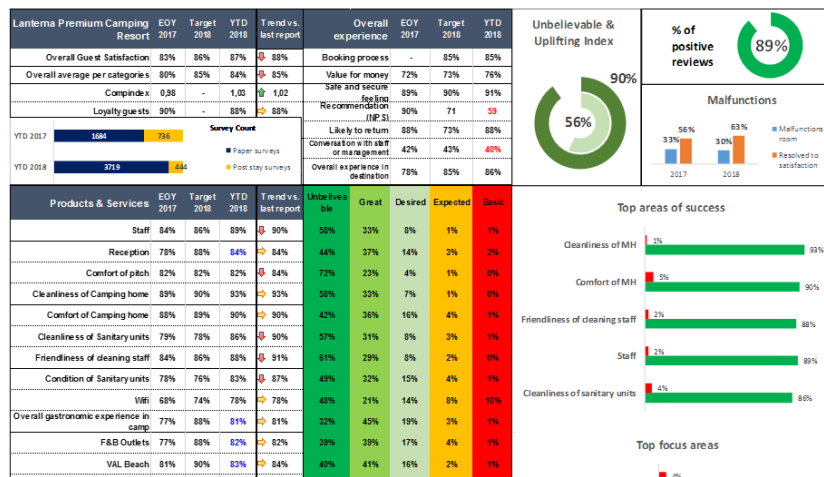
### Izveštaj kvalitete 2018

#### USPJEŠNE KATEGORIJE

- ✓ Ukupan rezultat 87% (-1% vs. prošli mjesec)
- ✓ 90% pozitivnih recenzija
- ✓ Sigurnost 92%
- ✓ 57% Unbelievable index
- ✓ 92% Uplifting
- ✓ Djelatnici 89%
- ✓ Čistoća MH 93%
- ✓ Udobnost MH 90%
- ✓ Ljubaznost spremaćica 90%

#### PODRUČJA ZA POBOLJŠANJE

- F&B 81%
- F&B outletri 82%
- Val Beach 84%
- Bazen 84%
- PEC 85%
- Glavna trgovina 78%
- Piazza 79%
- V Sport Point 84%



Izvor: Izveštaj odjela kvalitete Valamar Riviera d.d. , 31.08.2018.

Slika 4 Plan za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluge 2018

PROIZVODI I USLUGE	EOY 2017	Target 2018	YTD 2018	AKCIJSKI PLAN ZA POBOLJŠANJE
Reception	78%	88%	84%	Izvršiti dod. edukacije za nove djelatnike . Uz novu signalizaciju usmjeravanje i prihvati gostiju u dolasku vršiti kroz dodatne welcome punktove .
Overall gastronomic experience in camp	77%	88%	81%	Izvršiti dodatnu edukaciju osoblja vezano na ljubaznost i kvalitetu usluživanja uz pojačane kontrole F&B outleta u zakupu
F&B Outlets	77%	88%	82%	U suradnji sa F&b odjelom uvesti dod.promocijske akcije i posebne ponude uz trenutno akciju - 20% happy hour.
VAL Beach	81%	90%	84%	Izvršiti dodatnu edukaciju osoblja /motivacijski trening i bolje upoznavanje sa SOP plaža
Pool	80%	86%	84%	Izvršiti dodatnu edukaciju osoblja /motivacijski trening i bolje upoznavanje sa SOP bazena.
Perfect Experience Creator	80%	87%	85%	Za vrijeme većih dolazaka osigurati djelatnika PEC-a na welcome punktu ispred recepcije. Organiziran dod.pokretni punkt u zoni VSP-a u cilju veće promocije i bolje informiranosti gostiju.
Main store in camp	73%	85%	78%	Održavanje tjednih sastanaka sa predstavnicima IS Marketa. 31.08. izvršiti će se 3. krug „snimanja cijena” kod konkurencije u okruženju.
Shops on Piazza	76%	85%	79%	Izvršiti kontrolu poštivanja sati otvorenosti, općeg stanja kioska i ponude.
V Sport Point	79%	88%	84%	U suradnji sa animacijom organizirati dodatne turnire na multifunkcionalnom terenu .
Maro club	84%	90%	88%	Educiranje osoblja u cilju kvalitetnijeg izvođenja aktivnosti kroz veću diferencijaciju djelatnika prilikom edukacije. Pojačano oglašavanje programa kroz Maro recepciju.
Stay Fit	83%	88%	85%	Pojačano oglašavanje programa kroz dod.installiran totem u zoni VSP.
Teen Club	81%	88%	85%	Edukacija osoblja. Provodi se anketiranje do kraja mjeseca. Po obradi prikupljenih anketa i dobivenih rezultata poduzeti određene akcije.
Maro Evening Entertainment	-	88%	85%	Pojačano oglašavanje programa kroz Maro recepciju.
Music&Fun	79%	88%	86%	Postavljanje dodatnih A tabli po Outletima i Premium recepcijama sa info o večernjim programima i glazbi.

Izvor: Prijedlog autora



### 5.3. Menadžment sigurnosti u kampu i njen utjecaj na ukupnu kvalitetu kamping usluge

„Sigurnost je sustavno uspostavljena zaštita koja ima cilj zaštititi ljude i njihove aktivnosti, informacije, uređaje i opremu od namjernog i/ili slučajnog neovlaštenog djelovanja koje ima cilj nanošenje štete pojedincima i tvrtkama te njihovom ugledu“<sup>29</sup>

„Sigurni turizam doprinosi dostizanju društvenih i kulturnih ciljeva u turizmu te učvršćenje međunarodnog povjerenja u domenu ove djelatnosti gdje sigurnost treba biti uključena u planiranje i promociju samog turizma. To zahtijeva definiranje osnovnih mjera čiji je zajednički cilj stabilan i harmoničan razvoj turizma u interesu onih koji putuju, onih koji pružaju usluge, te napokon, i u interesu domaćeg stanovništva.“<sup>30</sup>

Svaka zemlja, destinacija, hotel, kamp ili bilo koja druga vrsta ugostiteljskog smještaja ne može imati koristi ukoliko uz ulaganja i investicije u proizvod ne razvija i sigurnost kao sastavni dio proizvoda i usluge koju pruža.

U vrijeme današnje nestabilnosti na polju sigurnosti bilo ljudi ili imovine, te raznih oblika nasilja sigurnost je svakako postala odlučujući faktor u izboru putovanja te se na istu ne bi smjelo gledati kao nepotrebn trošak poslovanja već bi se sigurnost trebala provlačiti kroz sve procese poslovanja.

Jedna od uloga menadžmenta kampa je ta da mora voditi računa o mnogim čimbenicima koji utječu na sigurnost gostiju i djelatnika, bilo da je riječ o unutarnjim ili vanjskim rizicima.

Ugrožavanje u turizmu može dolaziti sa raznih strana ono **vanjsko** najčešće je povezano sa terorizmom dok **unutarnju sigurnost** mogu narušiti:

- požari,
- eksplozije,
- zaraze hranom,
- ozjeđivanje gostiju i djelatnika,
- poplave i ostale elementarne nepogode,
- onečišćenje mora,

---

<sup>29</sup> Nick van der Bijl u uvodu knjige „Menadžment zaštite i sigurnosti“ Delišimunović D. str.19

<sup>30</sup> Lebeda N., Siguran put u inozemstvo, Zaštita, 03/2006, Zagreb, str.14.

- sezonski kriminalitet ( krađe, silovanja, pedofilija, prijevare...)

„Ciljevi EFCO-ovog i FICC-ovog dokumenta o sigurnosti (Safety Charter):

- Definiranje mogućih rizika
- Popisivanje mogućih rizika
- Informiranje gostiju o mogućim rizicima
- Stvaranje unutarnjeg sustava alarmiranja
- Osiguranje jasnog plana evakuacije gostiju<sup>31</sup>

Sustav zaštite i sigurnosti u kampu trebao bi se temeljiti na niže navedenim podsustavima:

- Zdravstvena zaštita
- Protupožarna zaštita
- Zaštita na radu
- Informacijska sigurnost
- Sigurnost plaža i kvalitete vode za kupanje
- Tehnička zaštita osoba i imovine

Osnovni element na kojem bi se trebao temeljiti cjelokupni sustav zaštite objekta je izrada sigurnostih elaborata, implementacija sustava sigurnosti ,te jasno određena uloga menadžmenta sigurnosti ili uspostavljen krizni menadžment.

S obzirom na široki spektar podsustava u kojega zadire zaključuje se da je sigurnost jedan od presudnih čimbenika u razvoju proizvoda-usluge koju kamp pruža.

---

<sup>31</sup> Horst Nitschke, Kamp budućnosti, IGL Salzburg, AS-Press Ljubljana, KUH , 2011.god, str.153

## 6. NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA KAO POLUGA KONKURENTNOSTI

Održivi razvoj je termin kojim označavamo razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija, a pri tome vodeći o osiguranju dovoljno resursa za buduće generacije i njihove potrebe.

„Stalna i dosljedna briga o okolišu preduvjet je uspješne budućnosti objekta, koji na taj način privlači nove ciljne skupine i u prednosti je pred konkurencijom. Ne smije se zanemariti rastuća ekološka osjetljivost turista. Upravo je za kamping turizam savjestan odnos prema prirodi i njenom bogatstvu od presudne važnosti. Prirodne ljepote i nedirnuta priroda koja pravilnim korištenjem energetske resursa ostaje očuvana uvelike utječe na odluku gosta pri odabiru destinacije.“<sup>32</sup>

Zaštita okoliša je veoma značajan dio brižne i trajne ekološke strategije svakog uspješnog i konkurentnog kampa. Budući da je zaštita okoliša jedna od nakompleksnijih i najznačajnijih aktivnosti koje zadiru u sva područja života uz upravljanje kvalitetom tj. neovisno o njoj potrebno je postaviti sustav upravljanja okolišem koji ima nekoliko osnovnih zadaća:

- Ograničiti potrošnju vode
- Ograničiti potrošnju energije
- Ograničiti / smanjiti količinu otpada
- Koristiti materijale manje štetne za okoliš te poticati uporabu obnovljivih izvora energije
- Poticati komunikaciju i svijest o očuvanju okoliša među gostima, zaposlenicima, partnerima

Postići održivi razvoj, stalno ga unapređivati i u njemu ostati znači postignuti ravnotežu između ljudskih potreba i ograničenja resursa-okoliša.

---

<sup>32</sup> Kamping i održivi razvoj, KUH, 2011. str.5

## **6.1.Načela održivog razvoja**

Koncept održivog razvoja često se poistovjećuje sa zaštitom i očuvanjem okoliša međutim govorimo o mnogo širem pojmu od zaštite okoliša koji se temelji na četiri osnovna načela održivosti:

1. Ekološka održivost- osigurava kompatibilnost razvoja ekoloških procesa, bioraznolikosti i bioloških resursa.
2. Ekonomska održivost- podrazumijeva postizanje balansa između iskorištenja resursa sadašnjih i budućih generacija te svakako da osigurava ekonomski efikasan razvoj.
3. Društvena održivost-kroz aktivnosti u stvaranju proizvoda ne smije se remetiti društvenu zajednicu i stvarati disharmoniju već poticati očuvanje kulture i vrijednosti identiteta lokalnog stanovništva.
4. Tehnološka održivost- zahtjeva primjenu tehnologije i razvoj tako da se u proizvodnji koristi tehnologija koja je u konačnici ekonomski učinkovita i ima elemente sa minimalnim utjecajem na okoliš.

## **6.2.Smjernice održivog razvoja**

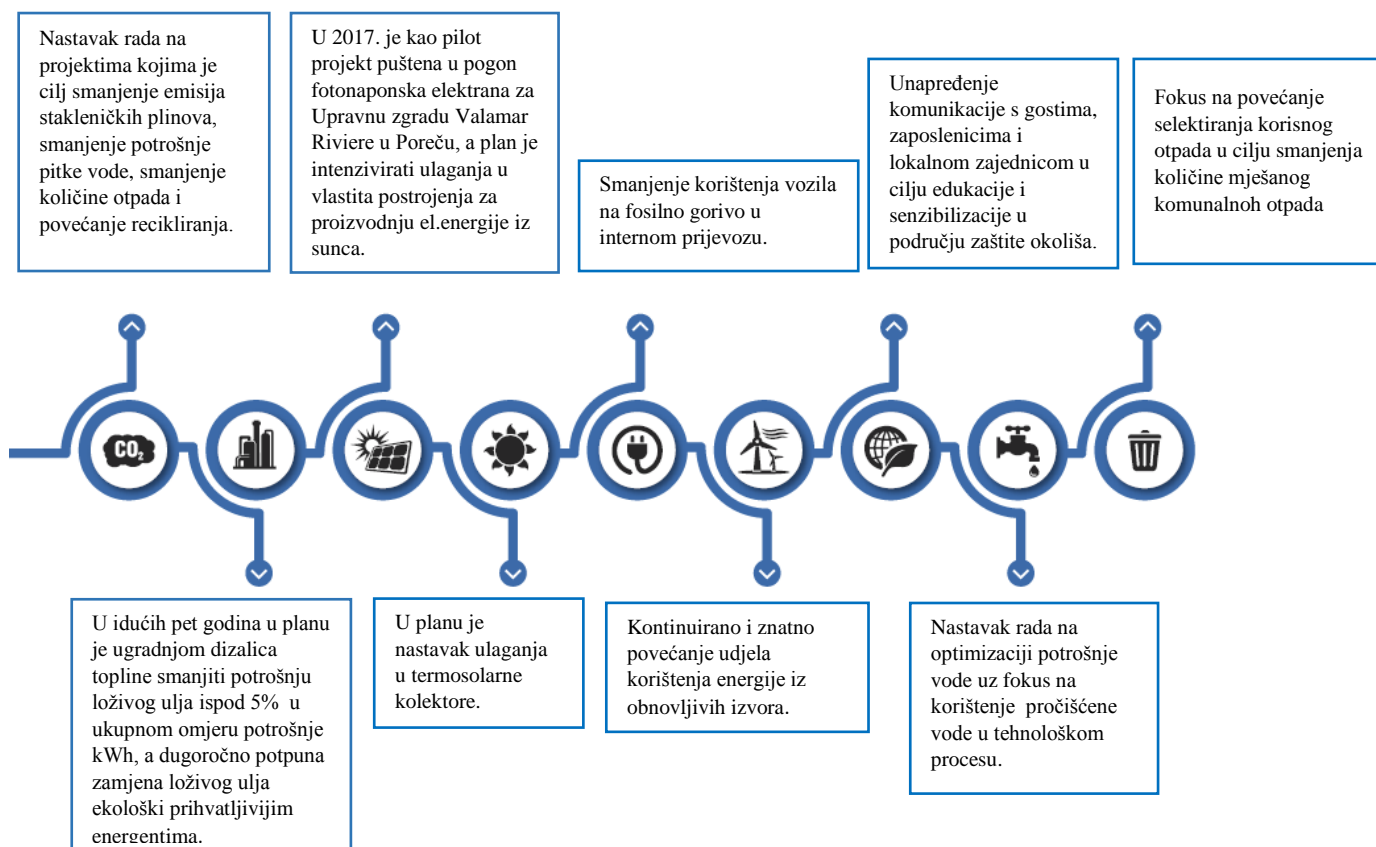
Pod smjernicama na kojima se temelji održivi razvoj kampova smatraju se smjernice na osnovu kojih se mogu postaviti osnovna načela i smjernice održivog planiranja, upravljanja i razvoja kamping proizvoda. Smjernice su vezane na cjelokupni prostor kampa i procese oblikovanja kamp proizvoda.

## **6.3.Aktivnosti usmjerene ka održivom razvoju kamp proizvoda**

S obzirom na minimalan utjecaj na okolinu općenito, u odnosu na druge oblike turizma, u svom nastaju te svojim djelovanjem u pružanju usluge za kampove kao ugostiteljske objekte možemo reći da spadaju u najodrživiji oblik turizma.

Iako je održivi kamping menadžment veoma važan dionik sveukupnog menadžmenta kamping proizvoda, te uvelike utječe na konkurentnost samog proizvoda u nastavku rada neće se posebno obrađivati već se kroz sliku 7 u nastavku daje pregled aktivnosti koje se konstantno provode u turističkoj tvrtci Valamar Riviera d.d. , a sve u cilju održivog razvoja i povećanja same konkurentnosti.

**Slika 5 Prikaz trogodišnjeg plana ulaganja Valamar Riviere u energetska učinkovitost**



**Izvor:** Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2017. Valamar Riviera d.d. str.149

## ZAKLJUČAK

Kamping turizam kao selektivni oblik turizma znatno sudjeluje u ukupnom turističkom prometu Republike Hrvatske i jedan je od najpouzdanijih segmenata ponude i potražnje jer prognoze rasta ovog oblika turizma su optimistične. Niti jedna grana privrede u posljednjih 15-ak godina nije doživjela takav rast i tržišnu konkurentnost što ukazuje da u kamping sektoru očito postoji netko tko zna dobro upravljati prostorom i pri tome udovoljava potrebama korisnika-kampista i istovremeno postiže vrhunske poslovne rezultate.

Broj kampista u svijetu u stalnom je porastu, želje korisnika kamping usluge se neprestano mijenjaju. Menadžment koji upravlja kampovima u stalnom je izazovu kako postići ravnotežu između zadovoljavanja potreba tržišta – gostiju, prostora i njegovog mijenjanja, a da pri tome minimalno utječe na okoliš, rezultira maksimalnim očuvanjem istoga i dugoročno održivim upravljanjem.

Hrvatski turizam, a kamping posebno, ima čvrstu poveznicu sa prostorom na kojemu djeluje te je od iznimne važnosti njegov budući razvoj temeljiti na načelima održivog upravljanja prostorom.

Kamping turizam doprinosi i održivom razvoju destinacije budući da u odnosu na hotelski smještaj kamp ima minimalni utjecaj na okoliš.

Novi trendovi u turizmu odražavaju se u potrebi da se odmor provede što je više moguće u doticaju sa prirodom uz određena pravila. Naime sa porastom standarda življenja mijenja se i odnos prema prirodi odnosno jača svijest o zaštiti okoliša te se očekuje da će rasti potražnja za boravkom u prirodi, odnosno kampovima jer su upravo kampovi mjesto koje to najviše omogućuje. Danas, više nego ikada, u vrijeme globalizacije i sve dinamičnijeg načina života čovjek ima sve veću potrebu biti u doticaju sa prirodom, bijega od svakodnevice, ali se istovremeno ne želi odreći visokog životnog standarda pa se može očekivati da će potražnja za glampingom, spojem slobode i kulture življenja u prirodi sa luksuzom i glamurom rasti.

Gosti danas uz osnovu uslugu smještaja traže doživljaj i emocije, a zadatak je menadžmenta da u ne uvijek idealnim uvjetima (vremenske neprilike i sl.), „sobama bez ključa i zidova“ i ograničenim resursima u konačnici kod gosta izazove upravo to doživljaj i emociju. Da bi se upravo ti osjećaji izazvali kod gosta potrebno je postojanje uzročno posljedične veze između kvalitete, održivog poslovanja i uspješnosti poslovanja, a što istovremeno jača i potiče

konkurentnost proizvoda na tržištu. Osiguranje kvalitete usluge također nije moguće bez stalnog ulaganja u proizvod. Bez investicije u bilo koji oblik resursa, bilo da se govori o ljudskim potencijalima, prostoru ili sl. izostaje i konkurentnost. Zaključuje se da je kvaliteta=konkurentnost.

Analizirajući i ulazeći u podsvijest kamping gosta kao „drugačijeg gosta“ u budućnosti se sve više nameće potreba za sve većom diversifikacijom kamping ponude( eko kampovi, zimski kamp, dječji kampovi, vodeni kamp...), a sve u cilju jačanja konkurentnosti.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

- Delišimunović D. „Menadžment zaštite i sigurnosti“  
Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2017. Valamar Riviera d.d.  
Josipa Cvelić Bonifačić, Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma, KUH, 2012  
Kamp budućnosti, Horst Nitschke, IGL Salzburg, AS-Press Ljubljana, KUH, 2011  
Kamping i održivi razvoj, KUH, 2011  
Obradović, V., Samaržija, J., Jandrić, J., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada d.o.o. Zagreb, Zagreb, 2015  
Siguran put u inozemstvo, Lebeda N., Zaštita, 03/2006  
Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga 2008

### Članci

- “Global trends affecting camping tourism: managerial challenges and solutions”, Tourism and Hospitality Industry 2014, Milohnić, I., Cvelić Bonifačić, J. (2014), 22. Congress proceedings “Trends in Tourism and Hospitality Industry”, Opatija ..... 9  
Z. Zekić, L. Samaržija, J. Pupovac, et al.: „Analiza konkurentnosti Republike Hrvatske u europskom i globalnom logističkom prostoru“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka ..... 7

### Ostali izvori

- <https://valamar-riviera.com> ..... 4  
[www.camping.hr](http://www.camping.hr) ..... 9



## Popis tablica, slika i grafikona

Tablica 1 Prikaz novoregistriranih kamp kućica -kampera u Europi 2018/2017 .....	10
Tablica 2 Osnovni pokazatelji smještajnih kapaciteta u RH (po vrstama objekata) u 2018. ....	11
Tablica 3 Prikaz broja kampova kategoriziranih prema broju zvjezdica sukladno kategorizaciji MINT-a u 2018.godini.....	14
Tablica 4 SWOT analiza konkurentnosti kamping turizma u Republici Hrvatskoj .....	15
Slika 1 Organizacijska struktura Lanterna Premium Camping Resorta .....	18
Slika 2 Prikaz izvora i strukture ocjene zadovoljstva gostiju na primjeru Premium Camping Resorta Lanterna – Valamar Riviere d.d .....	27
Slika 3 Prikaz Izvještaja kvalitete usluge za 2018.godinu-Lanterna Premium Camping Resort .....	28
Slika 4 Plan za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluge 2018.....	28
Slika 5 Prikaz trogodišnjeg plana ulaganja Valamar Riviere u energetske učinkovitost.....	33
Grafikon 1 Prikaz broja noćenja po godinama 2000-2018 u kampovima RH u ml .....	11
Grafikon 2 Struktura kampista prema ostvarenim noćenjima u kampovima 2018.god. u odnosu na 2013.god.....	12
Grafikon 3Prikaz zauzetosti kampova i prosječne potrošnje kampista u RH za razdoblje od 1998. do 2018. godine .....	12
Grafikon 4 Usporedba ostvarenih noćenja u konkurentskim destinacijama 2017. godine u odnosu na 2016.godinu.....	13
Grafikon 5 Broj kategoriziranih kampova prema broju zvjezdica u 2018. ....	14