

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U MALIM OBITELJSKIM HOTELIMA

Jalić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:094060>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-14**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**



ZAVRŠNI RAD
**UPRAVLJANJE MARKETINGOM U MALIM
OBITELJSKIM HOTELIMA**

Mentor:

Doc.dr.sc. Zoran Mihanović

Student:

Ivana Jalić

Split, lipanj, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD	3
1.1. Definicija problema i ciljevi rada	3
1.2. Metode rada	4
1.3. Struktura rada	4
2. MALI OBITELJSKI HOTELI	5
2.1. Razvoj obiteljskih hotela u Hrvatskoj	5
2.2. Udruženja obiteljskih hotelijera.....	6
2.2.1. Nacionalna udruga malih obiteljskih hotela-OMH	6
2.2.2. Marketinški konzorciji.....	7
3. HOTELSKO POSLOVANJE	8
3.1. Pojam hotelijerstva	9
3.2. Vrste hotela.....	11
4. ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA	12
4.1. Analiza potražnje.....	13
4.1.1. Utjecaj trendova na tržište potražnje	14
4.2. Analiza ponude i trendovi na tržištu.....	17
4.3. Swot analiza obiteljskih hotela	20
5. MARKETING SPLET U HOTELSKOM POSLOVANJU	21
5.1. Proizvod hotela	22
5.2. Cijena hotelskog proizvoda	25
5.3. Promocija proizvoda hotela	26
5.4. Fizičko okruženje, ljudi i procesi pružanja usluga hotelskog proizvoda.....	27
5.5. Prodaja proizvoda hotela	28
6. ANALIZA PRIMJENE MARKETINŠKOG SPLETA U HOTELSKOM POSLOVANJU NA PRIMJERU HOTELA „VESTIBUL“.....	30
6.1. Opći podaci o hotelu „Vestibul“	30
6.2. Marketing splet hotela Vestibul.....	32
6.2.1. Proizvod hotela Vestibul.....	32
6.2.3. Promocija hotelskog proizvoda hotela Vestibul	35
6.2.4. Distribucija i prodaja hotelskog proizvoda hotela Vestibul.....	36
6.3. Opis odabrane metodologije	38
6.4. Provedba intervjua	39
7. ZAKLJUČAK.....	40
8. LITERATURA	42
9. POPIS SLIKA I TABLICA.....	46

1. UVOD

1.1. Definicija problema i ciljevi rada

Ovaj rad biti će koncipiran na definiranju uloge upravljanja marketingom u hotelijerstvu, točnije obiteljskim hotelima kao rastućem segmentu hotelijerstva. Dotaknuti će se, između ostaloga, i tržišni trendovi turističke ponude i potražnje. Zbog sve oštrije konkurencije te potencijalnih poteškoća prilikom stvaranja diferenciranog proizvoda, s obzirom na to da se prodaju usluga i iskustvo, ističe se sve veća potreba za ulaganje u kvalitetnu promociju i marketing. Sukladno Kotleru, možemo reći da je marketing „*društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele*“ (Kotler et al. 2006.). Upravo zahvaljujući marketingu, kao jednom od suvremenijih područja poslovne ekonomije, uspijevamo pobliže shvatiti što to točno stoji iza jednog dobrog proizvoda ili usluge. Razvoj marketinga započinje pedesetih godina dvadesetog stoljeća (Previšić, Došen 2004.) kroz proizvode široke potrošnje te se kontinuirano razvija i dotiče sve grane gospodarstva, posebice sektor usluga sredinom 80-ih godina što je za ovaj rad od posebne važnosti. Usluge općenito, a samim time i one koje se nude u hotelijerstvu karakterizira (Radišić 2004.):

- Neopipljivost
- Nedjeljivost proizvodnje od korištenja
- Neuskladištivost
- Heterogenost
- Odsutnost vlasništva

Turizam je okarakteriziran kao usluga kojem je glavni proizvod iskustvo, igrajući veliku ulogu u privlačenju stranih potrošača. Poveznica između turizma i marketinga u najvećoj se mjeri očituje upravo u činjenici da potražnja potrošača u integriranom turističkom sustavu nije homogena što rezultira drugačijim stavovima te očekivanjima istih pri čemu se korištenjem raznih metoda i sredstava nastoji udovoljiti iskazanim interesima što je u konačnici i jest osnovna zadaća marketinga. Razvoj turizma na našim područjima u posljednjih se nekoliko godina posebno odrazio na razvoj hotelijerstva zbog čega se od velike važnosti nametnulo određivanje kvalitetne strategije poslovanja hotela koje će mu omogućiti bolje pozicioniranje na tržištu, ali i odgovaranje na već spomenute potrebe gostiju. U ispunjenju poslovnih ciljeva hotelskog poslovanja od neizmjerne važnosti ističe se marketing (Previšić, Došen 2004.). Kreiranjem odgovarajućeg marketing spleta te njegovom uspješnim implementiranjem, hotel svoju uslugu prezentira ciljanom tržištu što će se prezentirati i na primjeru obiteljskog hotela „Vestibul“.

1.2. Metode rada

Metode koje će biti korištene u radu su (Zelenika, 2000.):

- Metoda analize putem koje će se složeniji sudovi, pojmovi i zaključci raščlaniti na jednostavnije sastavne dijelove i elemente za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze kojom će se provesti postupak spajanja jednostavnijih misli te zaključaka u složenije.
- Metoda komparacije kojom će se uspoređivati srodne ili slične činjenice, pojave te odnosi kako bi se utvrdile razlike i sličnosti među istima. Navedena metoda omogućava istraživačima da dođu do raznih uopćavanja te novih zaključaka.
- Deskriptivna metoda predstavlja postupak opisivanja ili ocrtavanja činjenica, predmeta ili odnosa u okolini bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja. Navedena metoda se koristi u početnim fazama rada dok joj vrijednost daljnjim izlaganjem raste.

1.3. Struktura rada

Uvod rada započinje definiranjem općenitih činjenica o hotelijerstvu kao fundamentalnoj osnovi turizma te vrstama na koje se on dijeli uključujući i već spomenute obiteljske hotele kao temi ovog završnog rada. Razraditi će se utjecaji razvoja hotelijerstva na gospodarstvo zemlje kao i karakteristike već spomenutog hotelijerstva. Ukratko će se definirati pojam marketinga o kojem će više riječi biti u razradi samoga rada, a kao primjer će se upotrijebiti obiteljski hotel koji djeluje na području grada Splita.

Nadalje, u razradi će se, kao što je prethodno spomenuto, pomoću marketing miksa posebno razraditi svaka od funkcija marketinga kao i način implementiranja svake od definiranih funkcija u hotelsko poslovanje. Poblje će se objasniti razvoj malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj, sve prednosti i nazadovanja hotelskog razvoja uopće te udruženja hotelijera u različite udruge od kojih posebno ističemo „*Small luxury hotels of the world*“ kao i marketinške konzorcije. Analizom tržišta prikazati će se trendovi turističke ponude i potražnje sukladno kojoj će se napraviti pripadajuća SWOT analiza obiteljskih hotela. Kao što je već spomenuto, primjer funkcija marketing miksa prikazati će se na obiteljskom hotelu „*Vestibul*“.

U zaključnoj riječi završnog rada, istaknuti će se ključne činjenice obrađene teme, određena ograničenja, ali i smjernice. Također, na samom kraju nalazi se popis korištene literature kao i popis slika i tablica koje se mogu pronaći u radu te sažetak s ključnim riječima.

2. MALI OBITELJSKI HOTELI

Obiteljski hoteli, kao što je prethodno navedeno, predstavljaju rastući segment hotelskog smještaja¹. Klasificiraju se u skupinu hotela posebnog standarda o kojima će više riječi biti u narednim poglavljima rada. Mali obiteljski hoteli su u Hrvatskoj smješteni diljem obale te na kontinentalnom prostoru koji se sadržajno diferenciraju i na taj način tematiziraju cjelokupnu ponudu Hrvatske². Izrazito su značajni u sektoru turizma i ugostiteljstva jer omogućavaju intimniji kontakt s potrošačima, prilagodljiviji su promjenama te lako mijenjanju proizvodne i tržišne orijentacije. Sukladno s tim u radu će se govoriti o razvoju obiteljskih hotela na području Republike Hrvatske, udruženjima obiteljskih hotelijera i pripadajućim udrugama te će se spomenuti konzorcij „*Small luxury hotels of the world*“.

2.1. Razvoj obiteljskih hotela u Hrvatskoj

Hotelijerstvo u Hrvatskoj počinje se razvijati u 19.st kada je u Opatiji izgrađena villa Angiolina (Petrić 2013./2014.) te se nastavno na tu godinu usporenim trendom rasta turizam, a samim time i hotelijerstvo, počinju razvijati. U međunarodni turizam Hrvatska se snažnije počinje uključivati 60-ih godina 20.og stoljeća kada dolazi do liberalizacije putovanja u inozemstvo čime turisti osim hotela počinju koristiti i dopunske smještajne jedinice kao što su kampovi, odmarališta i sl (Petrić 2013./2014.). Daljnjim razvojem, kako gospodarskim, političkim, a tako i razvojem turizma, Hrvatska uspostavlja „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli“ u kojem obiteljski hoteli postaju dio navedene skupine, ali pod kategorijom hoteli posebnog standarda. Neki od obveznih elemenata koje obiteljski hoteli moraju sadržavati kako bi se provela odgovarajuća kategorizacija su sljedeći³:

- Najmanje 10% ukupnog broja smještajnih jedinica mora imati mogućnost međusobnog povezivanja s ostalima jedinicama;
- Dječji krevetić ili krevet: u najmanje 25% od ukupnog broja smještajnih jedinica.

Kao takvi, obiteljski hoteli ipak ne predstavljaju specifično uređeno područje ili smještajnu ponudu za turizam Republike Hrvatske.⁴ Ovakva vrsta smještajne ponude u najvećem broju privlači male i srednje poduzetnike koje danas sufinancira država kako bi unaprijedili svoje

¹ <https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (21.06.2018.)

² https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf (2013.), Zagreb, preuzeto (21.06.2018.)

³ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html (2007.), Zagreb, preuzeto (21.06.2018.)

⁴ https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf (2013.), Zagreb, preuzeto (21.06.2018.)

poslovanje. Zbog sve istančanijih potreba turista te trendovima koji prevladavaju na turističkom tržištu navedena vrsta hotela prepoznata je od strane potrošača ponajviše u vidu tzv. „heritage“ obiteljskog smještaja kao dodatno diferenciranog proizvoda. Ovakvi objekti privlače sve više turista zahvaljujući arhitektonskom uređenju, gastronomskoj ponudi, strukturi sadržaja te ponajviše zbog mogućnosti ostvarivanja izravne komunikacije s lokalnim stanovništvom kroz sudjelovanje u raznim tradicionalnim aktivnostima⁵.

Strategijom razvoja turizma do 2020.godine definirano je nekoliko smjernica koje bi se trebale direktno odraziti na što veći rast obiteljskog hotelijerstva⁶:

- Stvaranje primjerenijeg i poticajnijeg okruženja ponajviše po pitanju institucionalnog okvira kojim bi se poboljšale prilike za rast i razvoj obiteljskog hotelijerstva;
- Podizanje razine znanja i stručnih vještina za uspješnije tržišno pozicioniranje te učinkovitije vođenje poslova;
- Uspostavljanje primjerenijeg sustava financijskih i/ili fiskalnih poticaja kojima bi se povećao interes za izgradnju malih obiteljskih hotela uključujući i transformaciju određenog dijela apartmanske ponude u obiteljske hotele i 'bed & breakfast' pansione.

2.2. Udruženja obiteljskih hotelijera

Osnivanjem udruga hotelijeri štite i promiču vlastite interese te interese svojih članica. Osim vlastitih djelatnosti, udruge obavljaju i različite gospodarske djelatnosti najčešće u vidu promicanja hotelijerstva na području Hrvatske. U ovom radu pažnja će se posebno posvetiti *Nacionalnoj udruzi malih obiteljskih hotelijera (OMH)* koja djeluje na području države te, već spomenutom, marketinškom konzorciju „*Small luxury hotels of the world*“ na globalnoj razini.

2.2.1. Nacionalna udruga malih obiteljskih hotela-OMH



Slika 1. Službeni logo OMH-a

Izvor: Internet stranica nacionalne udruge malih obiteljskih hotela: <http://www.omh.hr/>

Udruga obiteljskih hotela na razini države osnovana je 2004. godine zbog sve veće implementacije malih hotelijera u poslovanje kako bi zaštitila te promicala interese navedenih,

⁵<http://www.omh.hr/>

⁶<https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (21.06.2018.)

ali i omogućila unaprjeđenje kvalitete njihove ponude.⁷ Na užem području grada Splita u udruženju malih obiteljskih hotela našli su se hotel *Luxe* te hotel *Vestibul* o kojem će riječi biti u završnom dijelu rada. Neki od osnovnih ciljeva koje udruga nastoji realizirati su⁸:

- Stvaranje međunarodno konkurentnijeg proizvoda;
- Osiguranje boljih uvjeta pristupa kapitalu te boljih uvjeta nabave sirovina, materijala i proizvodnih usluga za potrebe operativnog poslovanja;
- Povećavanje utjecaja na nositelje turističke politike;
- Poticati povećanje kvalitete smještajnih objekata članica udruge kroz programe certifikacije te edukacije zaposlenih.

Nacionalna udruga u svom redovitom članstvu broji 146 hotela i 66 visokokvalitetnih pansiona te agrodomaćinstava s područja cijele države prilikom čega postaje financijski neovisna interesna grupacija⁹. Neke od aktivnosti koje su u tijeku ponajviše se tiču implementiranja marketing plana koji se odnosi na redizajniranje loga i slogana te unaprjeđenje promocije, prodaje i distribucije koje bi trebale rezultirati produljenjem sezone. Nadalje, razvojem i promocijom web portala te online rezervacijskog sustava omogućiti će se bolja komunikacija s gostima, integracija na društvenim mrežama, ali i poboljšati pozicija na internet tražilicama. Ostvarivanjem partnerstva s agencijama i touroperatorima omogućiti će se poboljšanje prodaje plasiranjem na specijalizirana tržišta. Provođenjem edukacija zaposlenicima se naglašava važnost brige o gostu kako bi se ispunile njegove potrebe i želje. Eno-gastro klasterima omogućava se pružanje što kvalitetnije usluge potencijalnom gostu zbog čega navedena aktivnost postaje jedna od temeljnih za OMH¹⁰. Naposljetku, međunarodnom suradnjom promiče se strateško upravljanje destinacijskim menadžmentom dok se partnerstvima i suradnjom s dobavljačima omogućava konkurentnije i profitabilnije poslovanje snižavanjem troškova poslovanja te poboljšanjem uvjeta nabave¹¹.

2.2.2. Marketinški konzorciji

Gospodarski subjekti se na tržištu mogu odlučiti za suradnju s drugim poduzećima kako bi povećali tržišni udio ili poboljšali poziciju na postojećem. Marketinški konzorcij (Pranić, 2017.) predstavlja savez marki, točnije model putem kojeg se menadžment tvrtke učlanjuje u marketinški savez/alijansu s drugim tvrtkama na temelju kojeg postiže određene ciljeve koje bi

⁷<http://www.omh.hr/>

⁸<https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb., preuzeto (22.06.2018.)

⁹ <http://www.omh.hr/>

¹⁰Ibid

¹¹Ibid

sama teško postigla. Tvrtke pritom ne gube identitet već ostvaruju marketinške i prodajne prednosti posebice ukoliko se radi o etabliranim poduzećima. Nadalje, ulaskom u savez gospodarski subjekti ostvaruju veću financijsku korist, stvaraju imidž svom poduzeću, jačaju poziciju nad konkurencijom diversifikacijom ponuđenih proizvoda te pružaju veću vrijednost potrošačima (Pranić, 2017.). Sukladno današnjim trendovima na tržištu nameće se potreba ponuđača za pružanjem dodatne vrijednosti potencijalnom kupcu dok se istovremeno traže načini za povećanje profita poslovanja uz smanjenje troškova. Uključivanjem u marketinške konzorcije gospodarskim subjektima se osigurava određeni ugled što zasigurno doprinosi pozitivnom vrednovanju od strane potrošača.

Grupacija „*Small luxury hotels of the world*“ okuplja preko 520 luksuznih hotela u 80 zemalja svijeta što je čini jednom od najvećih globalnih grupacija luksuznih malih hotela¹². Da bi se postalo članom navedene grupacije potrebno je biti prepoznatljiv u svojoj ponudi kako bi se gostu pružio što autentičniji doživljaj, nadalje, hoteli moraju biti visoko kategorizirani što se prvenstveno odnosi na luksuzno uređene sobe najvišeg standarda. Po uzoru na navedenu grupaciju u Hrvatskoj se ističe brend pod nazivom „*Stories*“ koji trenutno okuplja 17 hotela na području cijele države, a za čiji je pristup potrebna kategorizacija četiri ili pet zvjezdica, smještaj od najviše 60 soba, restoran koji pruža autentičnu gurmansku ponudu te naposljetku jedinstvena prodajna ponuda u najmanje jednoj od sljedećih kategorija: povijest, priroda, kultura, konceptualni dizajn, doživljaj te inovativnost¹³.

3. HOTELSKO POSLOVANJE

Zbog sve većeg broja dolazaka receptivnog stanovništva, ali i sve veće mobilnosti domicilnog, hoteli kao smještajne jedinice danas imaju jako važnu ulogu u gospodarstvu. Kao što je već spomenuto na početku, razvoj turizma u Hrvatskoj kreće se po uzlaznoj putanji što daje signal destinaciji kako su potrebni sve veći kapaciteti za uspješno ispunjenje potreba tržišta potražnje. Hotel općenito predstavlja *poslovni objekt kojim posluje ugostitelj (pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje ugostiteljske djelatnosti u skupini hotela) ili pravna osoba koja nije ugostitelj, ali pod uvjetima propisanim zakonom za ugostitelja može obavljati ugostiteljsku djelatnost*.¹⁴ Hotelsko poslovanje uvjetovano je obavljanjem određenih poslova u samom objektu hotela (Galičić i drugi, 2005.) što povlači činjenicu kako je potrebno uspostaviti različite odjele zbog efikasnijeg upravljanja zadacima s kojima se osoblje susreće. Drugim

¹²<https://www.slh.com/>

¹³<http://hrturizam.hr/>

¹⁴https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html (2007.), preuzeto (22.06.2018.)

riječima, hotelska prodaja treba biti u stalnoj vezi sa ostalim odjelima hotela posebice s odjelom rezervacija i recepcijom. Obujam poslova koji se obavljaju u hotelu pretpostavlja širok raspon djelatnika, no danas je to ipak olakšano implementiranjem tehnologije u poslovanje. Korištenjem suvremenih rezervacijskih sustava, ali i zahvaljujući posrednicima, poslovanje je efikasnije. Naravno, načini uspostavljanja hijerarhije u poslovanju hotela nisu jednaki, pogotovo ako se krene od činjenice kako postoje različite vrste hotela čije se vizija, misija i ciljevi razlikuju. Iz tog razloga prvo je potrebno provesti podjelu hotela na njegove podvrste, ali i objasniti početke hotelijerstva te njegovo značenje kako bi se shvatilo o čemu je riječ te razumjela struktura poslovanja hotela uopće.

3.1. Pojam hotelijerstva

Govoreći o hotelijerstvu, može se reći kako je ono dio globalnog poduzetništva koji se stvara pod pojmom – turizam (Galičić i drugi, 2005.) te se upravo, zahvaljujući svojim utjecajima na gospodarstvo zemlje, naziva hotelskom industrijom. Ugostiteljstvo svoje početke pronalazi već u antičkom dobu te se daljnjim ulaganjima, mijenjanjem zahtjeva klijenata te trendovima na tržištu kreće od svratišta u svojim počecima pa sve do smještajnih objekata visoke kvalitete i sofisticiranosti kakvi se poznaju danas. U 20.st hotelijerstvo postaje ključna strategija za brojne zemlje i njihovo gospodarstvo (Čavlek i drugi, 2011). S druge strane, konverzijska funkcija turizma sukladno kojoj se sve više pažnje posvećuje prirodnim i kulturnim resursima zbog ostvarivanja ekonomske koristi na području hotelijerstva u Europi dolazi do izražaja tek nakon stabilizacije političkih i ekonomskih prilika (Petrić, 2013./2014.). Već je prethodno bilo riječi o pojmu smještajne jedinice hotela i njegovoj važnosti kao osnovnog predstavnika hotelske industrije. Spomenuta definicija svoj izvor pronalazi u Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata, pri čemu se osim definicije hotela u navedenom pravilniku mogu pronaći i definicije skupina srodnih hotelima kao i njegovih podvrsta koje ujedno čine ugostiteljsku osnovu turističkog smještaja o kojima će riječi biti u sljedećem poglavlju. Neke od važnijih uloga samog hotelijerstva na turistički receptivne zemlje su (Galičić, 2006.):

- Gospodarska važnost- odnosi se na zapošljavanje radne snage, povećavanje potrošnje koja doprinosi povećanju domaćeg proizvoda zemlje
- Ostvarivanje deviznog priljeva, sudjelovanje u robnom prometu kao i utjecaj na platnu bilancu zemlje
- Društvena, politička i kulturna važnost

Hotelierstvo, između ostalog, pruža i usluge prehrane te ostale ugostiteljske usluge (ovisno o kategorizaciji te ponudi hotela) kako bi se gostima omogućilo kompletno ispunjenje usluga te zadovoljenje potreba. Naime, uz sve usluge koje određena receptivna destinacija nudi, smještaj i njegova kvaliteta predstavljaju jedan od najznačajnijih privlačnih (tzv. „pull“) faktora. Značenje spomenutih faktora mogli bi opisati kao čimbenike koji motiviraju potrošače da poduzmu određenu akciju, točnije, u ovom slučaju da izaberu adekvatan hotelski smještaj.

Osim navedenog, usluge koje hotelijerstvo pa tako i cjelokupna hotelska industrija pružaju mogu se podijeliti prema sljedećim karakteristikama (Galičić i drugi 2005.):

- *Neopipljivost usluga*- karakter proizvoda kojeg hotel nudi po svojoj je prirodi neopipljiv što ga dodatno diverzificira od ostalih ponuđenih proizvoda na turističkom tržištu. Kvalitetu pruženog iz tog je razloga teško izmjeriti, ali hoteli zbog toga često koriste standardizaciju ponašanja djelatnika te pružanja usluga.
- *Istovremenost proizvodnje i pružanja usluge*- već prije spomenuta karakteristika jest neusklađivost proizvoda hotelske industrije zbog čega je od velike važnosti odnos između gosta i hotelijera putem kojeg se pozitivno iskustvo „memorira“ u sjećanje gosta te tada usluga postaje usklađiva u mislima potrošača.
- *Participacija gosta u proizvodno-uslužnom procesu*- uslijed današnjih informacijskih sustava gost postaje aktivan u kreiranju usluge koju će koristiti. Hotelijer to može prihvatiti ili ne mora, u potonjem slučaju, prijeti mu gubitak povratne informacije gosta te dodatnih informacija što se može negativno odraziti na kreiranje strategije poslovanja u budućnosti. (Galičić i drugi, 2005.)
- *Raznovrsnost usluge*- zbog sve istančanijih potreba gostiju zahtijeva se kvalitetna i raznovrsna ponuda koju bi potencijalni klijenti mogli što bolje prilagoditi sami sebi. Pri tome hotelijeri moraju biti svjesni kako svaki gost ne smatra istu uslugu kvalitetnom te je upravo iz tog razloga važna prethodno spomenuta povratna informacija gosta kako bi hotelijer imao saznanja o potrebama ciljanog tržišta.
- *Potrošnost usluga*- sukladno kratkoročnosti usluga koje se pružaju, gosti često od hotelijera potražuju dodatne usluge. Upravo na temelju ispunjenja tih dodatnih usluga odnos između gosta i hotelijera će se produbiti što će kao rezultat imati pozitivnu povratnu informaciju.
- *Odnosi povjerenja između gosta i hotelijera*- odnos temeljen na povjerenju između gosta i hotelijera može se pozitivno odraziti na hotelsko poslovanje (Galičić i drugi, 2005.), no u slučaju da je odnos započeo nekvalitetnim ispunjenjem usluga što je

prouzročilo nepovjerenje gosta od hotela se mogu zahtijevati dodatne intervencije koje mogu imati štetne posljedice za daljnje poslovanje.

3.2. Vrste hotela

Ugostiteljski objekti iz skupine hoteli, kao što je već prethodno spomenuto, dijele se na sljedeće skupine¹⁵:

- Hotel baština („heritage“)
- Hotel
- Aparthotel
- Turističko naselje
- Turistički apartmani
- Pansion

Osnovna karakteristika *hotela baštine* jest da mora biti u izvornim, starim te tradicijskim građevinama, uređen na jednako opisan način. Može biti dio jedne građevine ili činiti cjelinu s jednom, dvije ili više građevina¹⁶. Prostor za pružanje ugostiteljskih usluga mogu biti odvojeni javnom ili zajedničkom površinom s tim da se u isti može ulaziti i iz vanjskog prostora. Smještajne jedinice hotela baštine mogu biti sobe, obiteljske sobe ili hotelski apartmani.

O skupini *hoteli* već je prethodno bilo riječi dok će se ovdje samo ukratko definirati karakteristike propisane Pravilnikom o razvrstavanju na temelju kojeg se ova podjela i vrši. Hotel, dakle, predstavlja funkcionalnu cjelinu koja se može sastojati od jedne do najviše četiri građevine povezane zatvorenim vezom. Osnovna razlika hotela i hotela baštine jest u činjenici kako u hotelu prostor za pružanje ugostiteljskih usluga mora biti u jednakom prostoru u kojem se nalaze i smještajne jedinice. U hotelskom smještaju se također pojavljuje pojam depandansa što zapravo predstavlja dio hotela u kojem se isključivo nalaze smještajne jedinice za goste (sobe, hotelski apartmani te obiteljske sobe), dok je prostor za pružanje ugostiteljskih i dodatnih usluga odvojen.¹⁷

Aparthotel predstavlja objekt u kojima se gostima pružaju usluge smještaja i doručka. Navedeni objekt ima slične karakteristike kao i hotel uz iznimku vrsta smještajnih jedinica. Ovdje prevladavaju sobe, studio apartmani te apartmani dok je zakonom propisano da najmanje 51% smještajnih jedinica moraju biti apartmani i studio apartmani kako bi gostima bilo omogućeno samostalno pripremanje hrane. Za razliku od hotelskog smještaja, aparthotel može imati najviše

¹⁵ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html (2007.), preuzeto (24.06.2018.)

¹⁶ Ibid, čl.5, preuzeto (24.06.2018.)

¹⁷ Ibid, čl.6, preuzeto (24.06.2018.)

tri depandanse u kojima se također pružaju isključivo usluge smještaja, dok je pružanje ostalih usluga odvojeno¹⁸.

Turističko naselje predstavlja objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja s doručkom kao i mogućnost bavljenja športom te ostalim oblicima rekreacije na otvorenom prostoru, koji su prilagođeni uvjetima same destinacije. Karakteristika navedenog oblika smještaja jest u tome što se uz navedene usluge gostima također omogućuje i korištenje dodatnih usluga koje mogu biti ponuđene od strane drugih pravnih osoba, primjerice saloni i trgovine. Smještajne jedinice turističkog naselja su: sobe, obiteljske sobe, hotelski apartmani, studio apartmani te apartmani uz iznimku ostalih objekata koji se također mogu nalaziti u naselju (hoteli, aparthoteli, turistički apartmani), no navedenim objektima mora upravljati ista pravna osoba koja upravlja cjelokupnim turističkim naseljem¹⁹.

Turistički apartman predstavlja objekt koji gostima pruža smještaj te je opremljen tako da omogućava pripremu hrane. Smještajne jedinice mogu se nalaziti u jednoj ili više građevina koje služe isključivo pružanju ugostiteljskih usluga, a sastoje se od apartmana i studio apartmana²⁰.

Pansion jest objekt u kojima se gostima pružaju usluge smještaja s prehranom te se mogu pružati i dodatne ugostiteljske usluge. Osnovna karakteristika pansiona jest da ugostiteljske usluge može pružati u neposrednoj blizini objekta ili u drugoj građevini. Smještajne jedinice navedenog objekta su jednake smještajnim jedinicama hotela, a čine ih sobe, obiteljske sobe te hotelski apartmani²¹.

Osim navedenog, ističu se i hoteli posebnog standarda unutar kojih se pružaju usluge jednake hotelima kategorizacije četiri zvjezdice te sve dodatne usluge prema posebnim zahtjevima od strane gosta (Galičić i drugi, 2005.). Opisanim objektima se, sukladno njihovom uređenju, sadržajima, opremi te posebnim zahtjevima gosta, utvrđuju posebni standardi među kojima se za potrebe ovog rada najviše ističe upravo obiteljski hotel.

4. ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Analiza tržišta provodi se s ciljem preispitivanja uvjeta ponude proizvoda ili usluge te njihova plasiranja, točnije, distribucije određenom segmentu potrošača. Tržišnom analizom dobivamo uvid u preferencije potrošača, efikasnu alokaciju resursa, ali i kreiranje komparativnih prednosti

¹⁸ Ibid, čl.8, preuzeto (24.06.2018.)

¹⁹ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html (2007.), preuzeto (24.06.2018.)

²⁰ Ibid, čl.11, preuzeto (24.06.2018.)

²¹ Ibid, čl.12, preuzeto (24.06.2018.)

proizvoda kojima bi se isti diferencirao od proizvoda konkurencije. Nadalje, provođenjem analize tržišta odgovoriti će se na pitanja ponude i potražnje, utjecaja trendova na tržište turističke potražnje te kreirati svojevrsna swot analiza obiteljskih hotela kao jednog od oblika hotelske smještajne ponude.

4.1. Analiza potražnje

Dugoročni trendovi kretanja međunarodne turističke potražnje ukazuju na kontinuiran rast turizma u proteklih 60 godina te, unatoč povremenim krizama, na njegovu poziciju najbrže rastuće gospodarske aktivnosti na svijetu²². Dominantan turistički proizvod Hrvatske i dalje predstavljaju motivi „sunca i mora“ prvenstveno zahvaljujući konkurentskoj poziciji na Mediteranu uz sve očiglednije usporavanje rasta destinacija kao što su Španjolska, Italija, Grčka te primjerice Francuske²³. Prema istraživanjima provedenima od strane Tomas istraživanja 2017.godine navedeni pasivan odmor i dalje predstavlja dominantan motiv dolazaka turista na područje Hrvatske (55%) dok ga slijede aktivnosti te nova iskustva i doživljaji (31%) kao i gastronomija (29%)²⁴ koja nastavlja svoj trend rasta. Europa, općenito, i dalje predstavlja najznačajniju receptivnu makroregiju svijeta čime se otvara prostor Hrvatskoj kao relativno mladoj destinaciji koja je još uvijek „nedovoljno“ istražena. Inozemna potražnja ima izrazito važnu ulogu u hrvatskom turizmu uz i dalje evidentan problem izrazite sezonalnosti iste. Ipak, u usporedbi s prethodnim godinama valja naglasiti kako je 2017. godine potrošnja turista porasla za ukupno 19% naglašavajući povećanje potrošnje u hotelski smještaj na što se odnosi veliki dio ukupne potrošnje turista. Također, udio izdataka za izvan-smještajne usluge povećao se za 5 postotnih bodova.²⁵ Smještaj u obiteljskom smještaju (hoteli i apartmani) generira sve više turističkih prihoda poglavito zbog dodatnih sadržaja kao što su bazeni, cikloturizam, sadržaji za djecu, ulaganja u marketing i sl. Turističku potražnju, između ostalog, karakteriziraju (Čavlek i drugi, 2011.):

- Dislociranost koja se odnosi na prostornu odvojenost potražnje od ponude, točnije, ukazuje na nužnost putovanja iz mjesta stalnog boravka do mjesta privremenog boravka. Za stupanje ponude u kontakt s potražnjom potrebno je ulaganje marketinških napora koji bi omogućili isto.

²² <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (26.06.2018.)

²³ Ibid, str.36, preuzeto (26.06.2018.)

²⁴ http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf (2018.), preuzeto (26.06.2018.)

²⁵ Ibid, preuzeto (26.06.2018.)

- Heterogenost turističke potražnje koja se odnosi na različite strukture kulturnih potreba, navika i sklonosti pojedinih skupina na temelju kojih se definira turistička ponuda određenom segmentu potrošača.
- Elastičnost turističke potražnje koja je cjenovno i dohodovno elastična čime spada u visoko elastičnu ekonomsku kategoriju koju karakterizira osjetljivost na promjene cijena turističke ponude odnosno na promjene dohotka potrošača.
- Dinamičnost turističke potražnje ukazuje na pokretljivost i brzinu u promjeni turističke potražnje što predstavlja produkt tehničkog i tehnološkog napretka.
- Sezonski karakter koja se odnosi na već spomenutu sezonalnost iste.

U prethodnoj godini 17,4 milijuna turista ostvarilo je 86,2 milijuna noćenja u turističkim smještajnim objektima u Hrvatskoj. U toj istoj godini u odnosu na 2016. ostvareno je 13% više dolazaka i 11% više noćenja turista. U strukturi ukupno ostvarenih dolazaka turista pri čemu 89% čine dolasci stranih turista od kojih najveći udio čini Njemačka, a 11% su dolasci domaćih turista. U 2017. u odnosu na 2016. došlo je 5% više domaćih turista, a 14% više stranih. Najviše noćenja ostvarila je Istarska županija, i to 25 milijuna noćenja, što je 29% ukupno ostvarenih noćenja. Turisti su u prosjeku ostvarili 6 noćenja po dolasku, a slijede je noćenja ostvarena u Splitsko-dalmatinskoj županiji (19%).²⁶ Prostorna raspodjela turističkog prometa prema turističkim makroregijama pokazuje da je Sjeverni Jadran prema dolascima i prema noćenjima najveća hrvatska turistička makroregija koju slijedi Južni Jadran. Za razliku od pretežito ljetnih odmorišnih primorskih destinacija, turisti u makroregiji Kontinentalna Hrvatska kraće borave, tako da se na tom području ostvaruje 11% svih dolazaka i 4% noćenja (podatak iz 2011.). Prostornu strukturu potražnje u posljednjih deset godina obilježava smanjenje udjela Sjevernog i povećanje udjela Južnog Jadrana.²⁷

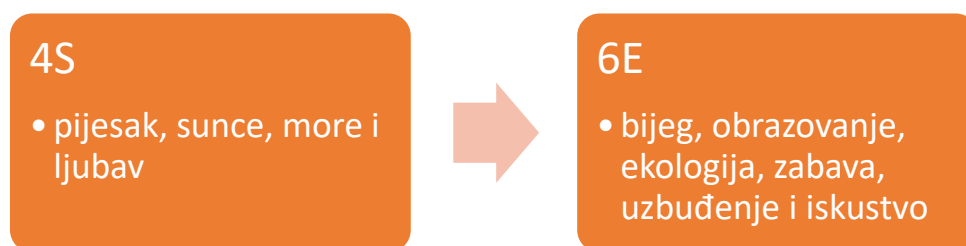
4.1.1. Utjecaj trendova na tržište potražnje

Uz već spomenute, motive „sunca i mora“ koji su, kao takvi, vrlo osjetljivi na gospodarske promjene ipak i dalje generiraju rast potražnje poglavito udaljenijih destinacija okarakteriziranih kao emitivna tržišta. Mediteranske destinacije imaju nešto sporiji trend rasta u usporedbi s tržištima Bliskog Istoka, Azije te Indije zbog čega je nužna povezanost navedenog motiva s raznim aktivnostima cikloturizma, pustolovno-sportskog, nautičkog, zdravstvenog

²⁶ https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180213_DZS_2017.pdf (2017.), preuzeto (28.06.2018.)

²⁷ <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (28.06.2018.)

turizma²⁸ te niza ostalih koji će dodatno obogatiti smještajnu ponudu čime će ona postati konkurentnija. Govoreći o zdravstvenom turizmu, nužno je naglasiti kako se sve više pažnje priklanja motivima tzv. “zdravog života” koji su produkt globalnog starenja populacije (porast tzv. „silver haired“ potrošača)²⁹ koja je kao takva orijentirana zdravstvenoj prevenciji. Navedeno tržište okarakterizirano je holističkim pristupom te ima poveznicu s aktivnim odmorom zbog čega se mijenja čitava paradigma putovanja. S 4S (pijesak, sunce, more i ljubav) prelazi se na 6E (bijeg, obrazovanje, ekologija, zabava, uzbuđenje i iskustvo)³⁰ pri čemu se poseban naglasak stavlja na tzv. X, Y te Z generacije koje navedenu paradigmu dodatno mijenjaju u tzv. 4M (diverzifikacija, rast, mobilnost te sposobnost obavljanja više aktivnosti istovremeno ili tzv. *multitasking*). Današnji turist traži dodatna iskustva u destinaciji sukladno čemu se posebno potiče razvoj novih aktivnosti kao što je , već spomenuti, cikloturizam. Trend rasta potreba potrošača za aktivnim i zdravim, okolišno odgovornim odmorom pretpostavlja sve veću diverzifikaciju u ponudi povezujući navedeno s gastronomijom te kulturom destinacije.



Slika 2. Nove paradigme putovanja

Izvor: vlastiti prikaz na temelju podataka sa stranica UHPA-e: <http://www.uhpa.hr/>

Potrošačima na suvremenom turističkom tržištu nije dovoljno razgledavanje i tzv. pasivni odmor, već se naglasak stavlja na komunikaciju i proživljavanje običaja lokalnog stanovništva te uživanje u hrani i piću. Potrošačko doba se osim na gospodarsko stanje u cjelini odražava i na turizam potvrđujući trend povećanja potrošnje. Suvremenom turistu, na temelju saznanja s posljednjeg ITB-a³¹ u Berlinu, jednako je važno postojanje luksuznih trgovina kao i manje luksuznih u kojima se mogu pronaći lokalni te poljoprivredni proizvodi. Da je turistima stalo do potrošnje dokazuju i istraživanja provedena od strane, već spomenutog, Tomas istraživanja

²⁸ Ibid, str.26., preuzeto (28.06.2018.)

²⁹ <file:///C:/Users/user/Desktop/Tourism-Mega-Trends2Horwath%20consulting.pdf> (2015.), preuzeto (05.07.2018.)

³⁰ <https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-01/Prirucnik-o-dozivljajima.pdf> (2016.), preuzeto (05.07.2018.)

³¹ <https://www.itb-berlin.de/en/> (2017.), preuzeto (05.07.2018.)

iz 2017.godine prema kojima turisti troše 19% više sredstava u dnevnoj potrošnji s tim da im mogućnosti za kupnju na prostorima Republike Hrvatske ipak nisu zadovoljavajuće. Veliki dio sredstava turisti troše na smještaj pri čemu „sukladno istraživanjima, najviše borave u hotelima. Hotelijerstvo osim što predstavlja ključ investicijskih prilika, posebice ako govorimo o hotelima posebnog standarda ili resort projektima, predstavlja i mogućnost brendiranja čime destinacija u globalu postaje cjenjenija kod određenog segmenta klijentele (Galičić i drugi, 2005.). Nadalje, trendovi na kojima su utemeljena suvremena turistička kretanja predstavljaju globalizacija, fragmentacija godišnjih putovanja, demografske promjene, promjene vrijednosnog sustava, promjene stila života, diversifikacija potražnje kroz individualizam pojedinca, novi oblici turizma te rast značaja kvalitete proizvoda i usluge (Ćorluka, 2015.).

- Globalizacija- samom analizom trendova rasta turističke potražnje može se zaključiti kako potrošnja poprima globalne razmjere (Čavlek i drugi, 2011.) te se kao posljedica sve većeg rasta mobilnosti javlja i ukidanje granica dalekih putovanja. Sukladno navedenom, tržište se sve više širi što se odražava i na srednje razvijene i disperzirane zemlje koje postaju uključene u proces globalizacije samim time što postaju dostupne potrošačima koji danas sigurno i slobodno putuju po svijetu. (Kapiki, 2012.)
- Fragmentacija godišnjih putovanja- sve više slobodnog vremena, veći osobni i obiteljski dohodak dovode do fenomena fragmentacije jednog dugačkog godišnjeg odmora na veći broj kraćih godišnjih odmora tijekom godine. (Vanhove, 2005.)
- Demografske promjene- jedan su od glavnih trendova koji zahvaća sve veći broj zemalja svijeta pri čemu raste udio populacije „koja stari“ ili tzv. silver haired potrošača. Neka od obilježja ovog tržišnog turističkog segmenta su da putuju češće s više kraćih putovanja, nerijetko biraju destinacije udaljene od mjesta stalnog boravka, dulje ostaju na odmoru, kombiniraju dvije ili više destinacija na jednom putovanju, nisu sezonski koncentrirani, traže veći komfor putovanja, žele sudjelovati u različitim aktivnostima te više troše. (Kapiki, 2012.)
- Promjene vrijednosnog sustava- zbog promjene u stilu života potrošača općenito, posebice u vidu važnosti doživljaja, putovanja te zbog viška slobodnog vremena, dolazi do modifikacije u motivima putovanja i turističke aktivnosti. (Vanhove, 2005.) Pri tome dolazi do promjene modela turizma čime se sve veći naglasak stavlja na individualiziran pristup pod utjecajem globalizacije.
- Promjene stila života- nadovezuje se na promjene u vrijednosnom sustavu te se naglašava sve veća ekološka osviještenost te čežnja za stvarnim autentičnim iskustvom (Vanhove, 2005.).

- Diversifikacija potražnje kroz individualizam pojedinca- turisti traže individualiziraniji pristup organizaciji putovanja i odmora te teže ostvarenju jedinstvenog doživljaja na odmoru, a izrazita diverzificiranost potreba pojedinca stavlja turistički sektor pred zahtjevne zadatke (Kapiki, 2012.).
- Novi oblici turizma- sukladno svemu prethodno navedenom, zbog promjena u načinu života te sve kompleksnijim zahtjevima potrošača, nastaje turistička potražnja posvećena sportu, rekreaciji, aktivnom odmoru, ekologiji, prirodi i sl.
- Rast značaja kvalitete proizvoda i usluga- turisti kao potrošači postaju sve osjetljiviji na kvalitetu proizvoda i usluga (Čavlek i drugi, 2011.) koje konzumiraju te na vrijednost koji dobivaju za utrošeni novac što kvalitetu čini krucijalnim faktorom za zadovoljavanje turističke potražnje.

OBJEKTI	TURISTI		INDEX 17./16.	UDJEL TURISTA U UKUPNOM U % 2017.	NOĆENJA		INDEX 17./16.	UDJEL TURISTA U UKUPNOM U % 2017.
	2016.	2017.			2016.	2017.		
Hoteli ¹	834.744	865.639	103,70	20,58	3.664.480	3.703.248	101,06	13,80
Kampovi i kampirališta ³	824.025	829.786	100,70	19,73	6.191.896	6.380.063	103,04	23,78
Hosteli	86.231	85.964	99,69	2,04	235.753	250.646	106,32	0,93
Lječilišta	3.730	3.437	92,14	0,08	28.714	27.984	97,46	0,10
Kućanstva - sobe, apartmani, kuće za odmor ²	1.986.177	2.199.462	110,74	52,30	13.836.767	15.037.204	108,68	56,05
Ostali objekti	227.399	221.256	97,30	5,26	1.492.948	1.427.506	95,62	5,32
UKUPNO OBJEKTI	3.962.306	4.205.544	106,14	100,00	25.450.558	26.826.651	105,41	100,00

Tablica 1. Turisti i noćenja po vrstama objekata za smještaj u kolovozu 2017. godine
Izvor: Državni zavod za statistiku (2018.), <https://www.dzs.hr/>

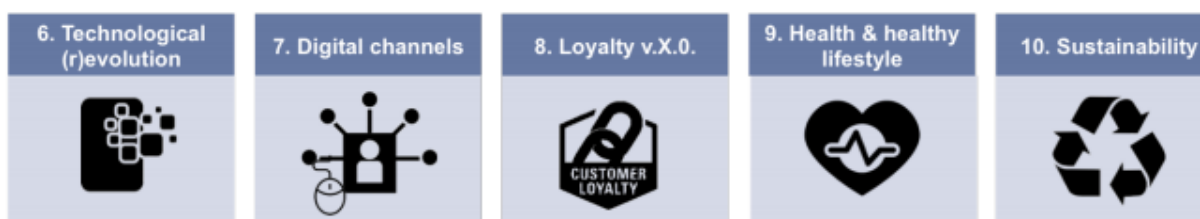
Već navedeni aktivan odmor te upoznavanje s kulturom destinacije pokazali su se iznimno važnima poglavito zbog današnjeg načina života što omogućava razvoj tematizirane turističke ponude (gradski, seoski turizam, ekoturizam, termalizam, krstarenja, avanturizam i sl.) nudeći tako diverzificirani proizvod na tržištu čime se ujedno i turistu nudi prilika bijega od svakodnevice. Dinamika promjene trendova kao i njihov intenzitet predstavljaju kompleksan segment turističkog sektora dok tržišne promjene sa sve konkurentnijim okruženjem te izrazito heterogenom potražnjom stavljaju nove izazove pred hotelsko poslovanje³².

4.2. Analiza ponude i trendovi na tržištu

S aspekta ponude, Hrvatskoj kao receptivnoj destinaciji od velike je važnosti pratiti svjetske trendove među kojima se ponajviše ističe održavanje koraka s tehnologijom putem koje bi se zadovoljile sve istančaniye potrebe potrošača te ulaganje u digitalne uređaje poglavito hotelsku

³² <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (05.07.2018.)

opremu kojoj je cilj poboljšati poslovanje osoblja kako bi se istovremeno kreirao kvalitetan integralni hotelski proizvod kao i ispunila očekivanja potencijalnih klijenata. Brendiranje hotela kroz proizvode i usluge koje nudi omogućava istima veću konkurentnost na tržištu kao i zauzimanje većeg tržišnog udjela (Šerić, 2018.). Samim time se, kreiranjem lojalnosti u odnosu između klijenta i hotelijera kao ponuđača usluge, produbljuje njihova „veza“ čime se omogućavaju relevantnije informacije koje mogu biti od velike važnosti menadžmentu prilikom kreiranja strategije marketinga poslovanja ili cjelokupnog poslovanja hotela. Održivost kao i spomenuti zdravstveni turizam sve su prisutniji u turističkom sektoru. Održivi turizam promiče ekonomsku, socio-kulturnu te okolišnu korist za cjelokupnu destinaciju putem koje potiče rast malog i srednjeg obiteljskog poduzetništva što se proporcionalno pozitivno odražava na gospodarstvo u cijelosti³³. Nadalje, poticanjem socio-kulturne i okolišne održivosti povećava se zadovoljstvo lokalnog stanovništva čime se indirektno pozitivno utječe na makro razinu gospodarstva koja, sukladno s tim, stvara pozitivne implikacije na ukupnu mikro razinu destinacije.



Slika 3. Prikaz megatrendova na strani ponude

Izvor: Horwath HTL, (2017.),

<file:///C:/Users/user/Desktop/Tourism-MegaTrends2Horwath%20consulting.pdf>

Na produljenje sezonalnosti na području Hrvatske bitno utječe kvaliteta hotelskog smještaja što trenutna struktura hotelijerstva otežava. Gradovi veće koncentracije turističkih kretanja bi ulaganjem u hotele više kategorizacije koji su u vizualnom skladu s okruženjem³⁴ te pružanjem odgovarajućih dodatnih usluga mogli utjecati na potencijalno produljenje navedene kratkoročne sezonalnosti. Naime, ulaganjem u male i srednje tematizirane obiteljske hotele domaći poduzetnici predstavljaju tržište za potrošače posebnih interesa. Spomenuti hoteli često predstavljaju i energetski prihvatljive projekte s individualiziranim pristupom³⁵ čime postaju konkurentniji na tržištu posebice ukoliko se polazi od činjenice kako je jedan od tekućih trendova na turističkom tržištu upravo želja potrošača za navedenim pristupom kreirana od većeg stupnja informatizacije te putovanja bez prisustvovanja posrednika. Struktura ponude na

³³ <file:///C:/Users/user/Desktop/Tourism-Mega-Trends2Horwath%20consulting.pdf> (2015.), preuzeto (10.07.2018.)

³⁴ <https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (10.07.2018.)

³⁵ Ibid, str.49, preuzeto (10.07.2018.)

području Hrvatske definira se sukladno nositeljima ponude, točnije, atraktivnim, receptivnim te komunikativnim elementima (Petrić, 2013./2014.). Atraktivni elementi ponude u destinaciji su okoliš te bogata kulturno-povijesna i gastronomska ponuda kao i mogućnost pružanja komplementarne ponude poput eno-gastro turizma, cikloturizma te pustolovnog turizma. S druge strane, kod komunikativnih elementa ponude koji se ističu kroz smještajnu ponudu, ugostiteljske te servisne sadržaje evidentiran je nedostatak više kategoriziranih hotelskih objekata koji bi se pozitivno odrazili na cjelokupnu ponudu destinacije (Mikulić, 2017.). Trenutno u Hrvatskoj posluju 692³⁶ hotelska objekta, dok je hotela posebnog standarda ili tzv. "heritage" hotela (hotel baština) svega 36 na području cijele države što ukazuje na relativno malu diferencijaciju smještajne ponude. Sukladno navedenom može se zaključiti kako ni receptivni elementi smještajne ponude Hrvatske nisu zadovoljavajući u usporedbi s kontinuiranim ulaganjem u dodatnu ponudu kao što su vinske ceste, vinarije, festivali i sl³⁷. Sukladno navedenom, istraživanja su pokazala kako su reagiranja turista kao potrošača na ispunjavanje zahtjeva potražnje ponudom karakterizirana različitim stupnjevima zadovoljstva. Pri tome, vrlo visok i visok stupanj zadovoljstva predstavljaju³⁸:

- Ljepota krajolika i prirode te atmosfera i ugođaj u smještajnim objektima
- Ljubaznost osoblja kao i osobna sigurnost
- Prometna dostupnost mjesta te opremljenost i uređenost plaža
- Ekološka očuvanost te kvaliteta hrane i smještaja

Srednji stupanj zadovoljstva predstavljaju³⁹:

- Kvaliteta informacija u destinaciji te gostoljubivost lokalnog stanovništva
- Prilagođenost destinacije osobama s posebnim potrebama
- Prezentacija kulturne baštine te kvaliteta lokalnog prijevoza

Dok je nizak stupanj zadovoljstva izrazito izražen u sljedećem⁴⁰:

- Bogatstvo sportskih sadržaja te raznolikost kulturnih manifestacija
- Mogućnosti za kupnju
- Biciklističke staze te organizacija prometa u mjestu

³⁶https://mint.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti//171012_stat_VIII.pdf (2017.), preuzeto (15.07.2018.)

³⁷ <https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (2013.), Zagreb, preuzeto (15.07.2018.)

³⁸ http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf (2018.), preuzeto (15.07.2018.)

³⁹Ibid, preuzeto (15.07.2018.)

⁴⁰Ibid, preuzeto (15.07.2018.)

S obzirom na sve navedeno, ističu se promjene usporedno s prethodnim godinama i to ponajviše u kreiranju novih segmenata potrošača, rastu zadovoljstva i potrošnje općenito te rastu potrošnje u izvansmještajnom području. S druge strane, naglasak se ipak stavlja na pad zadovoljstva turista s gostoljubivošću lokalnog stanovništva, gastronomskom ponudom, ali i vrijednosti koju dobivaju za uloženi novac u usporedbi s konkurentnim zemljama⁴¹.

4.3. Swot analiza obiteljskih hotela

⁴¹Ibid, preuzeto (15.07.2018.)

Snage • Manja kompliciranost izgradnje, niži kapitalni troškovi te manja količina potrebne opreme • Uključivanje obitelji u posao čime se troškovi zaposlenja reduciraju • Personalizirana usluga i gostoljubivost • Bolje odražavanje lokalne kulture i sredine te bolje uklapanje u okoliš • Mogućnost konkuriranja na tržištu cjenovnom politikom s obzirom na niže kapitalne troškove u usporedbi s većim konkurentima • Jednostavnija organizacija rada zbog čega se osoblje lakše osposobljava za rad • Odgovarajuća „vrijednost za novac“ • Poduzetnička aktivnost	Slabosti • Nedovoljno ulaganje u marketing • Manjak strateškog planiranja i vizije razvoja • Nedostatak pružanja dodatnih usluga • Financijski resursi koji su često nedovoljni jer je financiranje većinom iz vlastitih ili bankovnih izvora što povećava rizik od bankrota • Prometna dostupnost-hoteli se većinom nalaze u strožem centru grada • Izrazita sezonalnost poslovanja • Ograničenost ponude koja je produkt manjka smještajnih jedinica
Prilike • Prirodni resursi destinacije te njeni atraktivni elementi u koje se u posljednje vrijeme sve više ulaže • Trendovi na turističkom tržištu koji idu u korist razvoju i promociji malih i srednjih obiteljskih hotela kao smještajnih objekata individualiziranog pristupa • Promjene preferencija potrošača prilikom čega se sve više odlučuju na objekte koji su okrenuti ekološkom očuvanju, a ne pretjeranoj komercijalizaciji • Razvitak tehnologije koja potencijalno omogućava dodatno sniženje troškova poslovanja, a istovremeno povećava kvalitetu pružanja usluge smještaja gostu • Percepcija Hrvatske kao sigurne destinacije pogodne kako za aktivan odmor tako i za odmor orijentiran na motive „sunca i mora“ te gastronomije	Prijetnje • Političke situacije na području Europe kao makroregije koje se indirektno dodiruju i Hrvatske • Nedovoljna razvijenost infrastrukture posebice cesta te visoko kategoriziranih smještajnih objekata koji bi doprinijeli unaprjeđenju kvalitete turizma • Monopolizam velikih hotela i hotelskih lanaca na tržištu • Manjak državnih subvencija kojima se poduzetnici obeshrabruju na malo i srednje poduzetništvo • Sve veći rast terorizma čime se potencijalne goste odvraća od putovanja • Nepovoljna investicijska klima koja je produkt lošeg sustava upravljanja kvalitetom te niskoj razini poslovnog optimizma uvjetovanoj višegodišnjom recesijom

Tablica 2. Prikaz swot analize obiteljskih hotela u Hrvatskoj

Izvor: vlastiti prikaz na temelju V. Borković: STRATEŠKI MARKETING MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ (2000.), Dubrovnik

5.MARKETING SPLET U HOTELSKOM POSLOVANJU

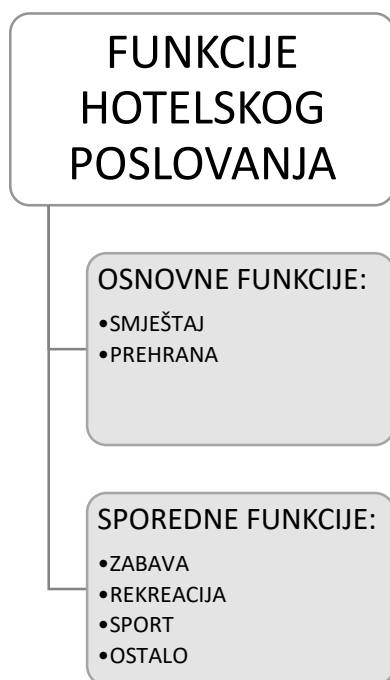
Marketing splet⁴² hotelskog poslovanja razlikuje se od ostalih samim time što su u navedenom ponuda proizvoda i usluga okarakterizirane neopipljivošću što znatno otežava provođenje uspješnog marketinga putem različitih varijabli posebice promocije. Postaje nužan u onom trenutku kada su tržištem počeli dominirati potrošači tj. kada je količina proizvoda počela nadmašivati zahtjeve potražnje (Previšić, Došen 2004.). Naime, zbog sve izraženijih individualnih želja te potreba potrošača sami marketing splet postaje kompleksniji što postaje još i izraženije u vidu hotelskog poslovanja. Funkcija marketinga u hotelu ima zadatke ispitivanja mogućnosti i uvjeta plasmana postojećih i budućih usluga, ugovaranje prodaje odnosno izbor usluga za koje se smatra da će imati prodaju na emitivnom turističkom tržištu (Senečić, Vukonić 1997.). Kada je riječ o turizmu i turističkom poslovanju treba imati na umu da je riječ o uslugama koja je po mnogočemu drugačija od proizvoda, pa tako i po pitanju marketinga. Sukladno navedenom, marketing splet uključuje tri dodatne dimenzije koji se prepoznaje u obliku 7P, a se sastoji od sljedećih varijabli (Došen et al. 2009.):

- Proizvod
- Cijena
- Promocija
- Prodaja
- Ljudi
- Procesi pružanja usluga
- Fizičko okruženje

5.1. Proizvod hotela

Hotelski proizvod čine sve usluge koje objekt pruža te kojima zadovoljava potrebe turističkog tržišta (Galičić, 2006.). Karakteristike proizvoda ovise o nizu čimbenika pri čemu se posebna važnost daje upravo vrsti i kategoriji hotela te uslugama koje isti namjerava pružati. Na taj način, usluge pružanja smještaja te prehrane i točenja pića koje se pružaju u hotelu zadovoljavaju osnovne potrebe gostiju te kreiraju skupinu temeljnih poslovnih procesa dok dodatne hotelske usluge kao što su zabava, rekreacija sport te animacija svrstavamo u skupinu tzv. ostalih usluga koje predstavljaju dodatnu vrijednost gostu.

⁴² Kombinacija kontroliranih marketing varijabli kojima se koristi poduzeće da bi postiglo traženu razinu prodaje na ciljanom tržištu (Galičić i drugi, 2005.)



Slika 4. Funkcije hotelskog poslovanja

Izvor: Ingram, H., Ransley, J. (2000), Developing Hospitality Properties and Facilities, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 65.; vlastiti prikaz

Da bi se potražnja potrošača zadovoljila u što većoj mjeri nužno je provesti kvalitetnu analizu tržišta pri čemu bi daljnjom segmentacijom tržišta ponudu mogli što efikasnije usmjeriti traženoj tržišnoj niši. U skladu sa sve istančanijom potrebom potrošača, nužno je da hotelska ponuda bude što raznovrsnija kako bi se moglo udovoljiti većim zahtjevima potrošača. Hotelski proizvod kao prvi element marketing spleta ima primarno značenje u zadovoljavanju potreba gostiju prilikom čega je nužno napomenuti kako se sastoji od niza materijalnih i nematerijalnih usluga kojima je mjesto proizvodnje i potrošnje direktno povezano o čemu je i bilo riječi u prethodnim poglavljima rada. Za uspješno definiranje poslovne politike proizvođa nositelja turističke ponude nužno je istu usmjeravati u tri pravca među kojima ističemo (Berc-Radišić 2002.):

- Politiku prema području na kojem se proizvod formira što se odnosi na uspješan odabir lokacije hotela koja bi bila okarakterizirana prirodnim ljepotama te baštinom na kojima bi se mogla definirati uspješna poslovna politika.
- Politiku prema sredstvima koja daju obilježje proizvodu što se direktno odnosi na razvoj manjih tematiziranih hotela i vila koje pružaju suvremeno poslovanje modernim uređenjem. Poseban značaj pridaje se već spomenutim „heritage“ obiteljskim hotelima

koji predstavljaju inovaciju u hotelskom smještaju pružajući individualizirani pristup potrošačima.

- Politiku prema svakodnevnom radu koji se odnosi i na djelatnike objekta, ali i na preostale razine menadžmenta (top management te middle management). Uvažavanjem spomenute politike poboljšava se pristup prema klijentu prilikom čega se cjelokupno iskustvo boravka u objektu podiže na višu razinu.

Proizvod hotela jednako kao i svaki drugi na tržištu ima svoj životni ciklus koji se sastoji od faze lansiranja, zrelosti, opadanja te povlačenja ili novog početka (Previšić, Došen 2004.).

U fazi lansiranja, točnije fazi uvođenja na tržište, do punog izražaja trebaju doći promotivne aktivnosti zato što je tržište, a zajedno s njim i potrošače, potrebno upoznati s proizvodom koji se nudi te njegovim prednostima i koristi koju pruža korištenjem. Tim aktivnostima kod potrošača je nužno stvoriti „preferenciju“ kako bi stvorili svojevrsno raspoloženje kod istog da ga troše. U ovoj fazi od velike je važnosti definiranje prodajne cijene koja ne smije biti previsoka jer bi mogla stvoriti averziju kod potrošača, dok s druge strane, niska prodajna cijena definira u početku prodajnu strategiju na tržištu te bi poduzeće potencijalno moglo izgubiti značajan udio na tržištu. troškovi hotelskog poslovanja u navedenoj fazi vrlo su visoki te je iz tog razloga važno uspješno odrediti prodajnu cijenu proizvoda koji bi odgovarao točki rentabilnosti, ali i standardu potrošača. (Previšić, Došen 2004.)

Nadalje, faza rasta i zrelosti je karakteristična po tome što se prodaja proizvoda sve više povećava i počinje donositi dobit, a sukladno s njom raste i konkurencija (Previšić, Došen 2004.) Smanjuju se troškovi proizvodnje, a povećavaju troškovi demonstriranja proizvoda te obrade tržišta. Nakon određenog perioda prodaja raste, ali po sve nižoj stopi što je prvi znak kako je hotelski proizvod (ali i svaki drugi) ušao u fazu zrelosti. Iz tog razloga mijenja se poslovni stav poslovanja, snižavaju se cijene te se više ulaže u propagandu.

U trećoj fazi životnog ciklusa proizvoda dolazi do degeneracije proizvoda ili tzv. opadanja proizvoda koja je okarakterizirana ubrzanom stopom pada prodaje i dobiti prilikom čega je nužno renoviranje hotelskih objekata te uvođenje noviteta u ponudu kako bi se privukla nova tržišta i zadržala pozicija na tržištu (Previšić, Došen 2004.).

Posljednja faza životnog ciklusa proizvoda odnosi se na fazu povlačenja s tržišta ili novog početka. U prvom slučaju poduzeća često ne uspijevaju otkriti uzroke smanjenja tržišne potražnje što rezultira trajnim gubicima i odstupanju s tržišta, dok je faza novog početka okarakterizirana spremnošću poduzeća na potencijalne teškoće u razvoju na koje reagira već pripremljenim strategijama poslovanja u slučaju spomenutog (Previšić, Došen 2004.). Prilikom donošenja odluka menadžment hotela na svim razinama mora biti upoznat sa stanjem na tržištu

da bi se na temelju dostupnih informacija mogla donijeti ispravna marketinška te strateška odluka o budućnosti navedenog hotelskog proizvoda.

5.2. Cijena hotelskog proizvoda

Cijena predstavlja jedan od instrumenata marketinškog spleta koji treba omogućiti uspješnu realizaciju poslovanja hotela (Šerić, 2018.). Nužno je za napomenuti kako cijena nije nužno najviša cijena koju određeni proizvod ili usluga mogu postići već ona predstavlja varijablu koja će u kombinaciji s ostalim elementima marketing spleta doprinijeti ostvarenju dugoročnih te kratkoročnih ciljeva poslovanja (Previšić, Došen 2004.). Sama politika određivanja visine cijena ovisi o nizu faktora među kojima se posebno ističe kvaliteta poslovanja, ekonomska isplativost poslovanja te primjerice veličina tržišne potražnje (Galičić, 2006.). Drugim riječima, niz internih i eksternih faktora ima utjecaj na određivanje cijena u poslovanju hotela. Neki od značajnijih internih determinanti su primjerice troškovi poslovanja prilikom čega hotelima ne bi bilo isplativo prodavati proizvod ispod cijene kojom se pokrivaju troškovi poslovanja, nadalje, profitni ciljevi poduzeća koji se postavljaju ovisno o najnižoj točki po kojoj bi hotel trebao prodavati svoj proizvod prilikom čega sve ispod navedene točke predstavlja izravan gubitak za poslovanje hotela. Ciljevi poslovanja, u ovom slučaju, mogu biti ostvarenje profita u najkraćem mogućem roku što se definira kao kratkoročan cilj poslovanja te ostvarenje profita na dugi rok koji je okarakteriziran nižim početnim prihodima koji s vremenom generiraju sve veći profit. Rast poduzeća je također jedna od internih determinanti poduzeća, a karakterizira je snižavanje cijena zbog definirane brze politike rasta prilikom čega će navedenom objektu biti potrebno više sredstava za financiranje (Previšić, Došen 2004.). Sve navedeno značajno utječe na određivanje razine cijena u poslovanju dok, također, posredovanje eksternih faktora doprinosi istom. Naime, svi oni faktori na čija kretanja hotel kao tržišni subjekt ne može utjecati (konkurencija, kupci, zakoni, tehnologija te promjene u tržišnoj potražnji) direktno se odražavaju na visinu cijena u poslovanju. Cijena hotelskog proizvoda trebala bi odražavati najbolju vrijednost za novac za gosta, ali i omogućiti hotelu da pokrije troškove poslovanja zbog čega se može reći kao cijena predstavlja element marketing spleta koji direktno generira prihode poslovanju. Sukladno s tim, definirane su određene politike određivanja cijena pri čemu se razlikuju sljedeće (Previšić, Došen 2004.):

- *Određivanje cijena za nove proizvode* pri čemu možemo ovisno o tome je li nam cilj pridobiti ciljno tržište da brzo prihvati i isproba proizvod ili da čim prije pokrije troškove

kreiranja proizvoda, poduzeće (hotel) može odabrati između strategije penetracije⁴³ ili strategije pobiranja vrhnja⁴⁴.

- *Psihološko određivanje cijena* predstavlja politiku prilikom koje poduzeća cijenu čine privlačnijom za potrošača tako da ih „ohrabruju“ za kupnju (Previšić, Došen 2004.).
- *Određivanje cijena profesionalnih usluga* što predstavlja politiku karakterističnu za hotelsko poslovanje, a koja je okarakterizirana otežanom procjenjivanju vrijednosti usluge kao proizvoda. (Previšić, Došen 2004.) U navedenom slučaju od velike je važnosti upravo lojalnost potrošača koji koriste istu prilikom čega se zbog nedostataka ostalih kriterija vrednovanja usluge, navedeni potrošači oslanjanju upravo na cijenu kao pokazatelja kvalitete, a načini na koje poduzeće potencijalno može odrediti cijenu su tzv. off-peak pricing⁴⁵ te tzv. two-part pricing⁴⁶.
- *Promotivno određivanje cijena* koje je zasnovano na vodstvu u cijenama, prigodnom određivanju cijena te lažnim popustima što posljedično predstavlja određivanje cijena koje je u skladu s promocijom (Previšić, Došen 2004). Na navedeni način utječe se na psihologiju potrošača koji će na temelju image-a proizvoda donijeti odluku o konzumiranju određene usluge i potencijalnim višim izdacima za navedeno.
- *Određivanje cijena na osnovi iskustva* predstavlja tehniku prema kojoj će poduzeće na temelju budućih troškova odrediti sadašnju vrijednost proizvoda prilikom čega postiže određenu prednost naspram konkurencije koja se zbog viših troškova proizvodnje i ponude usluga s istima ne može nositi. (Previšić, Došen 2004.)

5.3. Promocija proizvoda hotela

Promocija se definira kao oblik marketinškog komuniciranja koji se koristi u promicanju proizvoda, usluga te ciljeva pomoću informiranja te podsjećanja ljudi o navedenom. Predstavlja ključni element marketinškog spleta iz razloga što je nužno razvijanje pozitivnih stavova kod potrošača prilikom konzumiranja određene usluge ili proizvoda (Previšić, Došen 2004.). U poslovanju hotela česta je upotreba integrirane marketinške komunikacije koju karakterizira potpuna povezanost svih elemenata poslovanja, točnije, koordinacija oglašavanja, prodaje te cjelokupnog poslovanja različitih odjela (Galičić i drugi, 2005.). Kao što je prethodno

⁴³ Strategija kojom poduzeće cijenu novog proizvoda određuje ispod njegove vrijednosti (Previšić, Došen 2004.).

⁴⁴ Strategija određivanja cijene novog proizvoda na relativno visokoj razini te njeno snižavanje tokom vremena (Previšić, Došen 2004.).

⁴⁵ Funkcija pri kojoj poduzeća upotrebljavaju nižu cijenu kako bi stimulirala potražnju u vremenu kad je ona niska (Previšić, Došen, 2004.).

⁴⁶ Funkcija koju poduzeća koriste kada nastoje da korisnici plaćaju fiksnu cijenu za mogućnost korištenja usluge, a naknadno plaćaju dodatni iznos prilikom stvarnog korištenja usluge prilikom čega se stvara određena lojalnost potrošača koji se neće koristiti uslugom drugog ponuđača iz razloga što su već platili određeni fiksni iznos (Previšić, Došen 2004.).

spomenuto, kod prodaje usluga najznačajnija je lojalnost potrošača koja se u poslovanju hotela posebno ističe. Naime, hotel svoj publicitet povećava zahvaljujući zadovoljnom gostu koji pozitivne stavove prenosi na ostale potrošače. Promocija kao najznačajniji „P“ u marketing spletu hotelskog poslovanja daje odgovor na sljedeća pitanja (Galičić i drugi, 2005.):

- Kako prije njihova dolaska pobuditi želju potencijalnih gostiju da rezerviraju sobu i dođu u hotel?
- Kako te goste, za vrijeme njihova boravka u hotelu, privoljeti da potroše maksimalni iznos za razne ponuđene (i konzumirane) usluge?
- Kako te goste, nakon njihova odlaska iz hotela, privoljeti da ponovno dođu u hotel?

Osim navedenih elemenata marketing spleta, promociji je moguće pridružiti i neke komplementarne komponente čijom je primjenom moguće poboljšati rezultate marketinških napora u hotelskom poslovanju. To su (Galičić i drugi, 2005.):

- Klasična propaganda
- Publicitet i odnosi s javnošću
- Prodaja u samom objektu hotela

Klasična propaganda (Galičić i drugi, 2005.) predstavlja komponentu promocije koja je poprilično zapostavljena u poslovanju hotela iz razloga što problemi koji nastaju putem iste nadvladavaju mogućnosti njihova rješavanja. Poteškoća navedenog može se izbjeći zajedničkom propagandom, primjerice, svih hotelskih objekata određene regije umjesto pojedinačnog oglašavanja svakog.

Publicitet i odnosi s javnošću (Galičić i drugi, 2005.) predstavljaju vrstu komunikacije s tržištem koja pomoću sklonosti različitih javnih ličnosti ostvaruje pozitivan učinak. Drugim riječima, karakterizira je širenje pozitivnih informacija o hotelu putem različitih medija.

Prodaja u samom objektu hotela definira se kao sustav upoznavanja gosta s mogućnostima koje hotel pruža kako bi se potencijalno povećala izvanpansionska potrošnja u samom objektu, a samim time i prihodi hotela kao cjeline. (Galičić i drugi, 2005.)

5.4. Fizičko okruženje, ljudi i procesi pružanja usluga hotelskog proizvoda

Marketinška formula hotelskog poslovanja dodatno je proširena za navedene tri varijable među kojima fizičko okruženje te procese pružanja usluga sustavno možemo definirati kao „omot“ koji pridonosi stvaranju cjelokupnog image-a hotela kao ponuđača usluge (Galičić i drugi,

2005.). Sami image hotela predstavlja rezultat ukupnog koncepta poslovanja kojim se prezentira određeni proizvod ili usluga putem različitih komunikacijskih kanala unutar, ali i izvan hotela. Fizičko okruženje predstavlja izgled samog hotela kao objekta, točnije, njegovu arhitekturu, interijer, opremu i sl. (Galičić i drugi, 2005.) Sve navedeno doprinosi cjelokupnom doživljaju gosta te ispunjavanju njegovih potreba koje su ga, posljedično, i motivirale da koristi hotelsku uslugu kao sredstvo zadovoljavanja istih. Lokacija hotela, njegova tematiziranost, ali i uređenost soba te restorana često predstavljaju krucijalan faktor prilikom odabira hotela. Nadalje, procesi pružanja usluga predstavljaju važan faktor marketing spleta, a odnose se na djelatnike koji pružaju usluge te načine na koji se spomenute usluge pružaju. Djelatnici predstavljaju sponu u odnosu proizvodnje hotela te potrošnje gosta, točnije, oni gostu nude uslugu, objašnjavaju je na licu mjesta prilikom čega istu proizvode te daju gostu na potrošnju koji, primjerice, uslugu smještaja istovremeno „troši“. Pri navedenom procesu od djelatnika se traži standardizacija pristupa kako bi se osiguralo kvalitetno pristupanje gostu prilikom čega se smanjuje vjerojatnost izostavljanja informacija dok se intimni doticaj u komunikaciji gosta i djelatnika isključuje. Takav slučaj čest je u hotelskim lancima koji su svoju uslugu brendirali dok je u manjim hotelima, među kojima se ubrajaju i obiteljski „heritage“ hoteli, situacija drugačija jer se nudi individualiziran pristup gostu. Unutar samog „omota“ kao varijable marketing spleta ističe se i miks svih usluga koje se nude u hotelu koje su namijenjene gostima te sama povezanost hotelskog poslovanja s poslovnim partnerima i agencijama putem kojih se trguje s proizvodima i uslugama (Galičić i drugi, 2005.). S druge strane, ljudi kao najznačajniji segment poslovanja uopće zahtijevaju konstantno istraživanje i praćenje trendova kretanja na tržištu kako bi im se u svakom trenutku mogla pružiti očekivana razina usluge. Iz tog razloga, odjeli marketinga i prodaje u hotelu zaduženi su za analizu tržišta korištenjem praktičnih te znanstvenih metoda kojima osiguravaju informacije koje su potrebne za donošenje odluke. Neka od područja koja su nužna za analizu su (Galičić i drugi, 2005.):

- Potencijalni kupci usluga i hotelskog proizvoda
- Njihove potrebe i želje
- Analiza emitivnih tržišta te načini distribucije i promocije hotelske ponude
- Načini na koje potaknuti potrošače da odaberu određeni proizvod ili uslugu.

5.5. Prodaja proizvoda hotela

Prodaja kao poslovna funkcija predstavlja temeljni element svake profitno usmjerene organizacije koja je najviše izložena tržištu jer se u lancu dodavanja vrijednosti nalazi na posljednjem mjestu pri čemu obavlja niz funkcija korisnih za cijelu organizaciju (Previšić, Došen 2004.). Marketinška se strategija općenito sastoji od dva glavna elementa: segmentiranja

tržišta i oblikovanja marketing spleta (Previšić, Došen 2004.). Segmentacija tržišta provodi se sustavnom analizom vlastitih jakosti i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji kao i istraživanjem tržišta temeljem kojih određuje segmente potrošača na koje se želi usredotočiti. Usporedno s navedenim, funkcija prodaje provodi odabranu politiku segmentiranja te stupa u kontakt s potrošačima i održava odnose s istima. Prilikom odabira strategije prodaje u hotelu osim informacija o mjestu odakle gosti dolaze i segmentu njihova tržišta, načina na koji vrše rezervaciju te njihovih želja i potreba potrebno je definirati strukturu hotelske prodaje, provesti uspješnu koordinaciju s ostalim odjelima hotela (računovodstvo, kadrovska služba, odjel nabave i sl.), definirati mikro organizacijsku strukturu te asortiman ponude i njegovu promociju. Oblikovanje marketing spleta, među kojima i prodaje, omogućava funkcioniranje svih njegovih ostalih elemenata. Odjel prodaje u hotelskom poslovanju mora biti povezan sa svim ostalim odjelima istog kako bi se osiguralo efikasno poslovanje te omogućila bolja prodaja čija se funkcionalnost postiže implementiranjem informacijske tehnologije u poslovanje. Organizacija odjela prodaje u hotelu ovisi o nekoliko faktora među kojima se ističu (Galičić 2006.):

- Veličina hotela
- Kategorija hotela
- Vrsta hotela
- Brojnost sadržaja hotela
- Lokacija
- Ciljana razina kvalitete usluge
- Cijena
- Segment gostiju
- Vlasnik hotela

Temeljne zadaće hotelske prodaje su sama organizacija prodaje hotelskih usluga i proizvoda, oglašavanje, publicitet i odnosi s javnošću, interno oglašavanje, promidžba prodaje u sobama⁴⁷, promidžba prodaje hrane i pića, promidžba seminara i kongresa te promidžba ostalih prodajnih odjela u hotelu (wellness centar, mini-bar, suvenirnice i sl.). S obzirom na različite organizacijske strukture poslovanja hotela, različiti su i pristupi obavljanju funkcije prodaje. Ako govorimo o manjim hotelima čija je struktura poslovanja jednostavna tada se procesi prodaje izvršavaju u jednom od odjela ili službi, dok se kod većih hotela koji u svom sastavu

⁴⁷ Opis posla promidžbe prodaje u sobama odnosi se na segmentiranje gostiju, internu promidžbu, darove, vjenčanja, oblikovane „pakete“ ponude.

imaju i niže organizacijske oblike, točnije, centre odgovornosti, tada se proces prodaje može promatrati na više načina (Galičić i drugi, 2005.):

1. Prema vrsti prodaje i s obzirom na cijenu koja se postiže:

- Alotmanska prodaja kojom se postižu niže cijene hotelskih usluga i smještaja.
- Prodaja za skupine gostiju čija je cijena niža od individualne, ali viša od alotmanske.
- Individualna prodaja koja postiže najvišu cijenu za hotelske proizvode i usluge.

2. Prema oblicima organizacije prodaje:

- Centralizirana prodaja unutar koje na razini trgovačkog društva postoje sektori, službe ili odjeli prodaje koji obavljaju sve poslove prodaje za društvo u cjelini.
- Decentralizirana prodaja unutar koje prodaju kapaciteta obavljaju hoteli unutar trgovačkog društva koji djeluju kao profitni centri odgovorni za rezultate prodaje.
- Kombinirani oblik prodaje pri čemu se alotmanska prodaja i dio aranžmana za skupine gostiju prodaje na razini sektora, službe ili odjela prodaje za cijelo društvo, dok se individualna prodaja i dio aranžmana za skupine gostiju obavlja u hotelu kao profitnom centru.

3. Prema kanalima prodaje:

- Izravna prodaja unutar koje se između pružatelja usluge, točnije, hotela i gosta ne pojavljuje posrednik (najčešće putnička agencija).
- Neizravna prodaja unutar koje se između pružatelja usluge i gosta najčešće pojavljuje inozemna ili domaća putnička agencija kao posrednik.

6. ANALIZA PRIMJENE MARKETINŠKOG SPLETA U HOTELSKOM POSLOVANJU NA PRIMJERU HOTELA „VESTIBUL“

6.1. Opći podaci o hotelu „Vestibul“

Hotel Vestibul nalazi se u strogom centru grada, između katedrale sv.Duje i trga Peristil. Sam hotel nastao je spajanjem palača iz tri razdoblja (gotika, renesansa te romanika) te zidina Dioklecijanove palače. Navedeno hotel čini hotelom baštinom ili tzv. „heritage“ objektom zbog čega ga svrstavamo u skupinu zajedno s ostalih 36 hotela na području države. Od usluga koje hotel pruža, osim usluga smještaja te prehrane i točenja pića u restoranu Magnus, ističu se i usluge pranja rublja i glačanja, čišćenja, parkiranja te posluge u sobu do 22 sata.



Slika 5. Interijer hotela Vestibul

Izvor: Službena internet stranica hotela Vestibul: https://vestibulpalace.com/index_hr.html

Osoblje recepcije na usluzi je 24 sata dnevno.⁴⁸ Osim „Vestibula“ hotel čini cjelinu s Villom Dobrić te Rezidencijom Vestibul Palace. Villa Dobrić nalazi se nedaleko od Voćnog trga, a zbog specifičnosti građevine te činjenici kako ista datira iz 1890.godine i dio je Dioklecijanove palače, zgrada se nalazi pod zaštitom UNESCO-a zbog čega je građevinu bilo potrebno zadržati u izvornom obliku.⁴⁹ Villa je površinom nešto manja od Vestibul hotela te se sastoji od 4 luksuzno uređene spavaće sobe. Rezidencija Vestibul Palace nalazi se u blizini tvrđave Gripe u blizini stare gradske jezgre. Od ponude se ističe 5 luksuznih apartmana, concierge usluga te usluga prijevoza. Navedena rezidencija treća je u nizu objekata pod istim vlasništvom kao i Villa Dobrić te hotel Vestibul⁵⁰.

Sljedeća tablica prikazuje udaljenost hotela Vestibul od značajnijih lokacija u gradu Splitu, a koje mogu predstavljati sredstvo diferencijacije ponude hotela od konkurenata ponajviše zbog blizine navedenim lokalitetima.

Lokacija	Udaljenost od hotela Vestibul
ZRAČNA LUKA SPLIT	11,8km
TRAJKTNA LUKA SPLIT	0,2km
KATEDRALA SV.DUJE	0km
CENTAR GRADA (RIVA)	0,1km
MARJAN	2,5km

Tablica 3. Prikaz udaljenosti hotela od lokaliteta

Izvor: Internet stranica Booking.com: <https://www.booking.com/hotel/hr/residence-by-vestibul-split.hr.html#availability> (2018.); vlastiti prikaz

⁴⁸ https://vestibulpalace.com/index_hr.html (2018.), preuzeto (28.07.2018.)

⁴⁹ Ibid, preuzeto (28.07.2018.)

⁵⁰ Ibid, preuzeto (28.07.2018.)

6.2. Marketing splet hotela Vestibul

6.2.1. Proizvod hotela Vestibul

Kao što je prethodno rečeno, proizvod predstavlja sve ono što se može ponuditi tržištu kako bi izazvalo pažnju, potaknulo na kupnju, upotrebu ili potrošnju i čime se želje ili potrebe mogu zadovoljiti (Kotler et al. 2006.). Kao što je prethodno bilo riječi proizvod hotela može se podijeliti na osnovni te sporedni proizvod. Osnovni proizvod svakog hotela je usluga smještaja te prehrane i točenja pića. Hotel Vestibul tako raspolaže sa 7 smještajnih jedinica od kojih ističemo⁵¹:

- Tri superior dvokrevetne sobe
- Dvije standardne dvokrevetne sobe
- Mali apartman
- Veliki apartman

Osim navedenog hotel pruža usluge prehrane u restoranu Magnus jednako dostupnom gostima hotela te vanjskim gostima koji je karakterističan po tradicionalnom jelovniku i interijerom starih kamenih zidina.



Slika 6. Prikaz restorana Magnus hotela Vestibul

Izvor: Službena internet stranica hotela Vestibul: https://vestibulpalace.com/index_hr.html

⁵¹ https://vestibulpalace.com/index_hr.html (2018.), preuzeto (28.07.2018.)

Sporedne usluge predstavljaju sve dodatne usluge koje daju dodatnu vrijednost cjelokupnom hotelskom proizvodu te omogućavaju diferencijaciju ponude čime se stvara određena konkurentna prednost (Ciriković, 2014.). Od sporednih usluga hotel Vestibul ističe se po sljedećim :

- Pružanje usluga glačanja i pranja rublja
- Posluga u sobu
- Dostupnost domaćih i međunarodnih novina
- Usluge parkiranja i garaže
- Concierge
- Usluga prijevoza
- Usluge fotokopiranja i faksiranja

Osim navedenog, kao dijelom hotelske ponude ističu se i već spomenuta Villa Dobrić te Rezidencija Vestibul kojima usluga smještaja također predstavlja glavni proizvod. Karakteristika svih objekata zajedno jest u tome da pružaju usluge slične difuznom hotelu što je vidljivo kroz činjenicu kako se, primjerice, garaža hotela nalazi na lokaciji različitoj od mjesta pružanja usluge prehrane i točenja pića ili usluge smještaja. Hotel, između ostalog, nudi mogućnost iznajmljivanja prostora za usluge vjenčanja, konferencija i slično.

6.2.2. Cijena hotelskog proizvoda hotela Vestibul

Cijena djeluje kao ključan faktor marketing spleta te predstavlja jedinu varijablu navedenog spleta koja generira prihod cjelokupnom poslovanju (Previšić, Došen 2004.). Za određivanje uspješne cjenovne politike potrebno je definirati različite pokazatelje koji imaju izravan i neizravan utjecaj na poslovanje poduzeća u cijelosti (Šerić 2018.). Hotel Vestibul pri određivanju cjenovne politike koristi pokazatelje kao što su fiksni i varijabilni troškovi poslovanja, lokacija te ponuda, segment gostiju koji potražuju takav profil ponude, dodatne aktivnosti, popunjenost hotela koja ovisi o potražnji gostiju i slično . Cijena se također formira ovisno o tome nalaze li se u sobi dvije osobe ili samo jedna, a podjela cijena nije klasična sezonska/ izvansezonska , već po mjesecima. Sljedeća tablica prikazuje cijene po mjesecima standardne dvokrevetne sobe te junior suite-a kao najopremljenije smještajne jedinice hotela. Prva kategorija prikazanih cijena neslužbeno se odnosi na izvansezonsko poslovanje, druga na predsezonu i posezonu, a treća na sezonsko poslovanje. Ovo su početne cijene koje ne uključuju popuste kao primjerice „last minute“ rezervacije.

Standardna dvokrevetna soba	Junior suite (apartman)
Siječanj, veljača, ožujak, studeni, prosinac	Siječanj, veljača, ožujak, studeni, prosinac
1 osoba - 1050 kuna (140 EUR)	1 osoba - 1950 kuna (260 EUR)
2 osobe - 1200 kuna (160 EUR)	2 osobe - 2100 kuna(280 EUR)
Travanj, svibanj, listopad	Travanj, svibanj, listopad
1 osoba - 1915 kuna (255 EUR)	1 osoba - 3450 kuna (460 EUR)
2 osobe - 2065 kuna (275 EUR)	2 osobe - 3600 kuna (480 EUR)
Lipanj, srpanj, kolovoz, rujan	Lipanj, srpanj, kolovoz, rujan
1 osoba - 2815 kuna (375 EUR)	1 osoba - 4950 kuna (660 EUR)
2 osobe - 2965 kuna (395 EUR)	2 osobe - 5100 kuna (680 EUR)

Tablica 4. Prikaz cijena hotelskog smještaja

Izvor: Podaci dobiveni intervjuiranjem zaposlenika hotela; vlastiti prikaz

Sljedeća tablica prikazuje rezultate poslovanja hotela u protekle tri godine pri čemu se ističe blagi pad u ostvarenim prihodima, no ujedno i pad udjela obveza u financiranju. S druge strane, u posljednje tri godine hotel zabilježava rast broja zaposlenih, koeficijenta tekuće likvidnosti te rast kapitala i rezervi.

Rezultati poslovanja				
Kategorije		2015	2016	2017
Ukupno aktiva		21.644.400	20.247.400	18.760.000
Kapital i rezerve		5.245.900	5.324.100	5.358.500
Ukupni prihodi		5.408.900	6.591.600	6.444.300
Neto dobit/gubitak razdoblja		224.800	78.200	34.400
Broj zaposlenih osoba		12,00	12,00	16,00
Udio obveza u financiranju		74,92	73,70	71,44
Koeficijent tekuće likvidnosti		0,22	0,27	0,41
Stopa povrata imovine (ROA)		1,02	0,39	0,18
Stopa povrata na kapital (ROE)		4,38	1,47	0,64

* Podaci su prikazani u 1 HRK.

Tablica 5. Prikaz rezultata poslovanja hotela Vestibul

Izvor: Poslovna.hr: <http://nova.poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f>

Posljedično, na temelju financijskih podataka o hotelu Vestibul pretpostavlja se kako navedeni hotel ima malu vjerojatnost financijskog neuspjeha u skoroj budućnosti, ali i ispodprosječnu profitabilnost.



Slika 7. Prikaz financijske ocjene poslovanja hotela Vestibul izrađenog na temelju dostupnih financijskih podataka

Izvor: Poslovna.hr: <http://nova.poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f>

6.2.3. Promocija hotelskog proizvoda hotela Vestibul

Promocija predstavlja svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, persuazija ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imageu, idejama ili društvenoj uključenosti (Previšić, Došen 2004.). Predstavlja nerazdvojni dio ukupnog marketinškog miksa i nužno ju je kao takvu i analizirati. Naime, samo kroz koordinaciju promocije s ostalim elementima miksa i njihovo uspješno sinergijsko djelovanje može se postići tržišni uspjeh (Tkalac Verčić 2004.) Hotel Vestibul promociju postiže kroz tri kanala:

- Putem grupacije „*Small luxury hotels of the world*“
- Preko društvenih mreža (uključujući i vlastitu web stranicu)
- Brojnim ostvarenim kontaktima vlasnika hotela diljem svijeta.

Pomoću navedene i već prethodno objašnjene grupacije „*Small luxury hotels of the world*“, hotel Vestibul promovira se kao luksuzan obiteljski „heritage“ hotel koji nudi individualiziran pristup klijentima te omogućava istima da budu dijelom povijesti na način da borave u

prostorijama starih palača. Samim time hotel gostima pruža diferencirani proizvod kroz priču koju nudi što marketinški djeluje kao snažno sredstvo promocije. Gosti navedene grupacije ostvarivanjem članstva putuju u destinacije koje omogućavaju boravak u hotelima koji su također dio iste grupacije. Time se ostvaruje veza između potrošača i hotelijera čime promocija kao takva nije od veće važnosti jer gost unaprijed zna kakvu razinu usluge može očekivati. Nadalje, vlastitom web stranicom hotel promovira vlastitu ponudu od koje se posebno ističe lokacija unutar stare gradske jezgre. Društvene mreže također služe kao sredstvo promocije, ali ipak ne predstavljaju glavni instrument promoviranja iz razloga što je hotelu glavni tržišni segment populacija srednjih godina koja ostvaruje visoka primanja, a koja su često i članovi spomenute grupacije. Hotel također kao sredstvo promocije koristi i poznanstva te kontakte koje je direktor hotela ostvario diljem svijeta čime se hotel „prodaje“ gostima putem preporuke.

6.2.4. Distribucija i prodaja hotelskog proizvoda hotela Vestibul

Distribucijski kanal predstavlja skup organizacija i pojedinaca kojima se proizvod (usluga), koji je krenuo od proizvođača, dovodi do potrošača (Lišanin, Palić 2004.). Već je prethodno spomenuto kako je glavni turistički proizvod usluga koja kao takva ima određena svojstva (nedjeljivost, neuskladištivost, neopipljivost, heterogenost te odsutnost vlasništva) koja utječu na posebnost distribucijskog kanala iste. Sukladno tome, potrošač „dolazi“ ponudi zbog čega se distribucija na turističkom tržištu kreće obrnutim smjerom. Hotelsko poduzeće svoj proizvod nudi pomoću dvije mogućnosti (Galičić i drugi, 2005.):

- Izravnom , odnosno, direktnom distribucijom (prodajom) proizvoda
- Neizravnom, odnosno, posredničkom distribucijom (prodajom) hotelskog proizvoda

Izravna distribucija proizvoda hotela Vestibul ostvaruje se vlastitom prodajom putem rezervacijskog sustava dostupnog na web stranici hotela. Na navedenoj stranici potrošačima je omogućena rezervacija smještaja za određeni datum ovisno o raspoloživim smještajnim jedinicama. Sljedeća slika prikazuje spomenuti rezervacijski sustav koji hotelu omogućava ostvarivanje direktne prodaje bez prisustva posrednika.

Search ?

Arrival date 29 Jul 2018

Departure date 30 Jul 2018

Rooms 1

Adults 1 Guests per room

Children 0

[Click here for special rates](#)

Check availability

Slika 8. Vlastiti rezervacijski sustav hotela Vestibul

Izvor: PrintScreen rezervacijskog sustava na web stranici hotela Vestibul:

https://vestibulpalace.com/index_hr.html

Osim navedenog, izravna distribucija proizvoda ostvaruje se i prilikom *walk-in* gosta koji se direktno na recepciji hotela raspituje o raspoloživosti soba, cijeni smještaja i dodanih usluga koje ista uključuje.

S druge strane, neizravna distribucija uključuje postojanje posrednika koji popunjavaju hotel, a zauzvrat ostvaruju pravo na određeni postotak u obliku provizije. Najznačajniji takav partner hotelu Vestibul jest američka putnička agencija „Carvalhos“ koja popunjava kapacitete hotela, ali također za dovedene goste traži ispunjenje određenih standarda kao što su voće, pisma dobrodošlice, vina i sl.

Također, neizravna prodaja hotelskih smještaja ostvaruje se i putem online turističkih agencija kao što je Expedia ili putem internet stranica Booking-a te Hotelbeds-a.

Primjer navedenog nalazi se na slici 9. ispod teksta.

Traži

Ime odredišta/objekta:

Datum prijave

Datum odjave

Boravak od 1 noći

☐ Putujem poslovno ?

Traži

Slika 9. Prikaz neizravne rezervacije hotela Vestibul putem internet posrednika

Izvor: Internet stranica Booking.com: <https://www.booking.com/hotel/hr/residence-by-vestibul-split.hr.html#availability>

6.3. Opis odabrane metodologije

Metodologija koja se koristi za potrebe ovog rada pri analizi marketing spleta hotela Vestibul dijelom je i metoda studije slučaja. Studija slučaja je postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja. Ova metoda nije u pravom smislu riječi znanstvena metoda, ona je samo prva faza u znanstvenoj metodi, jer se samo na temelju rezultata promatranja više slučajeva mogu izvući određene zakonitosti (Zelenika 2000.)

Osim navedenog, temeljna analiza ipak se provodi koristeći intervju. Intervju je usmena anketa. Predstavlja specijalni oblik razgovora, samo što svaki razgovor nije intervju, ali je zato svaki intervju razgovor. On se formalno, sadržajno i psihološki razlikuje od „običnog“ razgovora (Zelenika 2000.). Prilikom provođenja intervjua sa zaposlenikom hotela Vestibul koristio se tzv.slobodni intervju. Slobodni intervju sličan je „običnom“ razgovoru. Prakticira se kada se želi dublje ući u problematiku koja se istražuje, pa se pusti ispitanik da slobodno govori kako bi se oslobodio formalnih, sadržajnih i psiholoških ograničenja (Zelenika 2000.).

Prethodno objašnjeni slobodni intervju proveden je s jednim zaposlenikom hotela koji djeluje u odjelu prodaje i marketinga. U razgovoru s djelatnikom hotela dobiven je uvid u organizacijsku strukturu hotela, viziju i ciljeve hotela, ali je i pobliže definiran marketing splet hotelskog proizvoda. Pitanja koja su se koristila u intervjuu slijedom su:

Kakav je profil tržišnog segmenta Vašeg hotela?

Kako biste definirali profil Vaših konkurenata? Biste li ih definirali kao opušteno konkurente, selektivne, nepredvidive ili žestoke konkurente?

Sukladno Porterovom modelu generičkih poslovnih strategija, što biste rekli koju konkurentsku strategiju primjenjuje hotel Vestibul? Je li to strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije ili strategija fokusiranja?

Koje su karakteristike ponude? Na koji način udovoljavate zahtjevima potražnje?

Jesu li Vam definirane cijene standardizirane ili ih definirate ovisno o potražnji?

Kako promovirate ponudu Vašeg hotela?

Kojim distribucijskim kanalima se služite? Vlastitim ili koristite posrednike? Ako da, koje?

6.4. Provedba intervjuja

Prilikom provođenja intervjuja postavljeno je 7 osnovnih pitanja koja su, daljnjim razgovorom, bila potpomognuta dodatnim pitanjima. Pitanja koja su postavljena odnose se na razumijevanje tržišta hotela i njegovih tržišnih segmenata te na način upravljanja elementima marketing spleta hotelskog proizvoda. Provedbom intervjuja definirano je kako je osnovni profil tržišnog segmenta hotela Vestibul stanovništvo Amerike, srednjih godina (40-55) više platežne moći. Navedeni profil gostiju na putovanju spaja posao i odmor pa se može reći kako je tržišni segment jednako podijeljen na business i leisure goste. Prilikom elaboriranja profila konkurencije koristile su se skupine opuštenih, selektivnih, nepredvidivih te žestokih konkurenata (Šerić 2018.) pri čemu se isti definiraju kao hoteli baštine smješteni u gradskoj jezgri. Konkurenti su definirani kao opuštena konkurencija koja ne reagira brzo i odlučno na tržišne promjene te kako bi hotelu jedini „žestoki“ konkurent mogao biti hotel Jupiter koji, iako kategoriziran kao hotel baština zbog svoje organizacijske strukture hotela s više od 50 soba ne spada u istu skupinu kao i hotel Vestibul (koji je mali obiteljski hotel baština), ima cijene i do 30% niže. Proizvod koji nude na tržištu razlikuje se od konkurentskih ponajviše zbog marketinških aktivnosti koje su poduzeli. Naime, hotel djeluje na tržištu više od 15 godina što

je više od tržišnog djelovanja konkurenata. Za to vrijeme ostvaren je niz kontakata diljem svijeta te su dobivene brojne nagrade u skupini hotela baštine. Zahvaljujući članstvu u grupaciji „*Small luxury hotels of the world*“ hotel je postao prepoznat od strane stranih gostiju koji profilom odgovaraju tržišnom segmentu na koje se hotel fokusirao. Nadalje, korištenjem Porterovog modela generičkih poslovnih strategija određivanja konkurentske strategije poslovanja među strategijom troškovnog vodstva, strategijom diferencijacije te strategijom fokusiranja može se reći kako hotel Vestibul primjenjuje kombinaciju strategije diferencijacije i fokusiranja. Prilikom navedenog, hotel se fokusira na već spomenuto američko tržište srednjih godina visoke platežne moći dok je osnovni predmet diferencijacije, točnije, glavni hotelski proizvod upravo blizina gradskoj jezgri, individualizirani pristup gostu, ali i priča koju hotel ima, a koja mu daje određene konkurentske prednosti. Također, karakteristike difuznog hotela koje Vestibul ostvaruje s preostala dva objekta dodatno diferenciraju proizvod. Sukladno navedenom, zahtjevima potražnje se udovoljava stalnom dostupnošću, luksuzno uređenim sobama te doručkom. Provođenje cjenovne politike uvelike ovisi o potražnji. Točnije, cijena hotelskog proizvoda definira se ovisno o potražnji tržišta pri čemu su cijene više u razdoblju glavne sezone (od lipnja do listopada), a niže u ostalim mjesecima kada smanjenju navedenog doprinosi i reduciranje zrakoplovnih linija. Promocija ponude provodi se putem interneta, članstvom u već spomenutoj grupaciji „*Small luxury hotels of the world*“ te brojnim kontaktima diljem svijeta zbog čega se hotel promovira preporukama. Grupacija „*Stories*“, o kojoj je bilo riječi u početnom dijelu završnog rada, također doprinosi zajedničkoj promociji svih ujedinjenih malih hotela baštine koji na taj način ostvaruju brojne marketinške prednosti. Naposljetku, korištenjem distribucijskih kanala proizvod dopire do krajnjeg potrošača. Od prethodno definiranih izravnih i neizravnih distribucijskih kanala, hotel Vestibul koristi distribuciju putem posrednika od kojih je najznačajnija agencija „*Carvalhos*“ koja iako traži posebne standarde za goste (vino, pismo dobrodošlice, voće, kasnija odjava i ranija prijava i sl.) ipak popunjava hotel u najvećem postotku. Distribucijom putem vlastitih internetskih kanala ostvaruje se oko 10% ukupnih dolazaka gostiju dok ih velika većina dolazi i preko internet kanala Booking-a te Airbnb-a i sl.

7. ZAKLJUČAK

Turizam se u Hrvatskoj prepoznaje kao jedan od najbrže rastućih integriranih sektora gospodarstva. Navedeno potvrđuju i podaci kako je sektor turizma i putovanja u svijetu prošle godine stvorio 7 milijuna novih radnih mjesta, a rastom od 4,6 posto nadmašio je rast ukupnog

svjetskog gospodarstva i bio najbrže rastući sektor⁵². Opće gospodarsko stanje u Hrvatskoj obilježeno je blagim rastom uglavnom baziranim na turizmu. Ipak, potrebno je planirati i usmjeravati njegov daljnji razvoj, ne samo u smislu produljenja sezone koja je obilježena kratkotrajnošću i poslovanjem u sezonskim mjesecima, već poticanjem razvoja specifičnih grana turizma kao što su zdravstveni, kongresni ili cikloturizam.

Sukladno potrebama današnjih potrošača u hotelijerstvu naglasak se stavlja na mala obiteljska poduzeća koja čine najrasprostranjeniji oblik turističke ponude ne samo u nas, već i na globalnoj razini. Samim time riječ je o ugostiteljskoj (smještajnoj) ponudi koja je od osobite važnosti za destinacijski identitet, međunarodnu prepoznatljivost/poželjnost, ali i destinacijsku konkurentnost RH. Kako bi se ispunili zahtjevi gostiju te se udovoljilo potražnji istih hoteli koriste marketing o kojem ovise rezultati poslovanja te njihov ostvareni „image“. U kontekstu marketinga u turizmu i hotelijerstvu potrebno je istaknuti njegovu specifičnost u odnosu na marketing proizvodnih djelatnosti. Naime, uzimajući u obzir karakteristike proizvoda koje turizam nudi, a koje se odnose na uslugu i iskustvo umjesto fizičkih proizvoda, potrebna je dodatna prilagodba marketinškog poslovanja. Nadalje, zbog daljnje specifičnosti usluga u hotelijerstvu i turizmu od ostalih uslužnih djelatnosti, marketing splet navedenog proširuje se za dodatna tri elementa ljudi, procesa te fizičkog okruženja u kontekstu kojih se govori o tzv. 7P modelu.

Konkretni primjer potreban za analizu marketing spleta je hotel Vestibul u Splitu. Hotel kao dio poznate svjetske grupacije malih hotelijera, koji svojim udruživanjem ostvaruju određene marketinške prednosti, te kao jedan od poznatijih hotela baštine na području Hrvatske poslužio je kao sadržajan primjer za analiziranje marketing spleta. Za potrebe rada analizirani su glavni proizvod (smještaj i restoran) te dopunski proizvodi (usluge pranja i peglanja, parking, concierge i sl.), cijena hotelskog proizvoda, promocija te distribucija i prodaja istog. Nadalje, izvršeno je intervjuiranje zaposlenika odjela prodaje i marketinga koji sudjeluje u procesu kreiranja proizvoda, definiranja cijene te utvrđivanja kanala distribucije i prodaje.

Metodologija koja se provodila jest metoda nestrukturiranog intervjua putem kojeg je ispitanik dao odgovore na pitanja o profilima tržišnog segmenta te konkurencije, primijenjenoj konkurentskoj strategiji s obzirom na Porterov model generičkih poslovnih strategija, zahtjevima potražnje, cjenovnoj politici koju hotel primjenjuje, načinima promocije te distribucijskim kanalima kojima se služe. Analizom je utvrđeno kako hotel Vestibul na tržištu hotela baštine na području Splitsko-dalmatinske županije djeluje kao tržišni lider s obzirom na marketinšku i cjenovnu strategiju koju primjenjuje te činjenici kako konkurenti nude cijene i

⁵² https://issuu.com/turizaminfo/docs/turizam_info_73 (2018.), preuzeto (31.07.2018.)

do 30% niže. Tržišne niše na koje je fokusiran dijele se na business i leisure goste visoke platežne moći. Prilagođava se ponudi, udovoljava zahtjevima tržišta te je cijena smještaja viša nego kod konkurencije. Zaključno, hotel Vestibul primjenjivanjem strategije fokusirane diferencijacije uspješno upravlja elementima marketing spleta s evidentnim problemom popunjenosti smještaja za vrijeme izvansezonskog poslovanja kada je prodaja hotelskog proizvoda nešto manja i po nižoj cijeni. Navedenom problemu bi se uspješnije moglo pristupiti povećanjem ulaganja u marketing u emitivnim zemljama uz napomenu kako se isti ne bi trebao pretjerano fokusirati na društvene mreže iz prethodno spomenutih razloga (tržišna niša su gosti srednjih godina) te proširenjem ponude unutar hotela kao i potencijalnim širenjem na ostale zemlje Pacifika.

8. LITERATURA

Knjige/PPT materijali:

1. A. Tkalac Verčić (2004.): Marketing //Promocija/, Zagreb, str. 231.
2. Ciriković, E. (2014), Marketing Mix in Tourism, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, str.72
3. Kapiki, S. (2012): Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece, International Journal of Economic Practices and Theories, str. 1.-12.
4. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. A., i Armstrong, D. G. M. (2006): Osnove marketinga, Zagreb, str 15.-34.
5. Ingram, H., Ransley, J. (2000): Developing Hospitality Properties and Facilities, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 65
6. M. Tomašević Lišanin, M. Palić (2004.): Marketing //Distribucija/, Zagreb, str. 286.
7. Mikulić, D. (2017): Management turističke agencije, PPT materijali, Ekonomski fakultet, Split.
8. Norbert Vanhove, Elsevier Butterworth-Heinemann (2005): The Economics of Tourism Destinations, str. 57.

9. Oliver Kesar, Mato Bartoluci, Nevenka Čavlek, Darko Prebežac (2011.): Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav, str 57.-157.
10. Prof. dr. sc. Ratko Zelenika (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, str. 366.-378.
11. Prof. dr. sc. Lidija Petrić (2013./2014.): Uvod u turizam, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 18; 157.-173.
12. Prof. Ljudevit Pranić (2017.): PPT, Hotelski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu
13. Previšić, J. i Ozretić Došen Đ (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 14.-214.
14. Senečić, J., Vukonić, B. (1997.): Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb, str. 38.-57.
15. Šerić, N. (2018): Marketing hotelskog poduzeća, PPT nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Split.
16. Galičić Vlado, Laškarin Marina (2006.): Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str.30-75. dostupno na <https://www.scribd.com/document/348660489/Principi-i-praksa-turizma-i-hotelijerstva-pdf>
17. Galičić Vlado, Ivanović Slobodan, Lupić Marijan (2005.): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, str. 17.-70.

Časopisi:

1. Turizam info 73 (proljeće 2018) , Znanstveni časopis, dostupno na: https://issuu.com/turizaminfo/docs/turizam_info_73

Pravilnik/Strategija:

1. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Institut za turizam (2013.)- Strategija razvoja turizma do 2020., Zagreb dostupno na:
<https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>
2. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (2007.), dostupno na:
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html

Izvori s interneta:

1. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, dolasci i noćenja turista u 2017., (13.veljače 2018.godine), Zagreb, dostupno na:
https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180213_DZS_2017.pdf
2. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2018.), turistički promet stranih turista u 2017.:
https://mint.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti//171012_stat_VIII.pdf
3. Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva (2013.) , Zagreb dostupno na:
https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/007_160128_moh.pdf
4. Poslovna Hrvatska (Bisnode d.o.o.), 2018. dostupno na:
<http://nova.poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f>
5. Priručnik o doživljajima Hrvatske turističke zajednice (2016.), dostupno na:
<https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-01/Prirucnik-o-dozivljajima.pdf>
6. Službena internet stranica hotela Vestibul, dostupno na:
https://vestibulpalace.com/index_hr.html
7. Službena internet stranica Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, dostupno na:
<http://www.omh.hr/>
8. Službena internet stranica „Small luxury hotels of the world“, dostupno na:
<https://www.slh.com/>

9. Službena internet stranica „HrTurizam“, dostupno na:
<http://hrturizam.hr/>
10. Službena internet stranica sajma turizma u Berlinu (ITB), dostupno na:
<https://www.itb-berlin.de/en/>
11. Službena internet stranica Booking.com, dostupno na:
<https://www.booking.com/hotel/hr/residence-by-vestibul-split.hr.html#availability>
12. Službena internet stranica Državnog zavoda za statistiku, dostupno na:
<https://www.dzs.hr/>
13. Službena internet stranica udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA), dostupno na:
<http://www.uhpa.hr/>
14. Tourism Megatrends, 10 things you need to know about the future of Tourism, Horwath HTL (2015.) ,dostupno na:
<file:///C:/Users/user/Desktop/Tourism-Mega-Trends2Horwath%20consulting.pdf>
15. Zrinka Marušić, Sanda Čorak, Ivan Sever i suradnici (6.veljače 2018.godine): Tomas istraživanje ljeto 2017. Zagreb dostupno na:
http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf

Znanstveni radovi:

1. Branka Berc Radišić (2002.): Politika hotelskog proizvoda, Hotelijerski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, str. 13.-14.
2. B. Bere Radišić (2002): Tržišno pozicioniranje hotelskih usluga, znanstveni rad, Opatija, str. 15.-18.

3. Dr. sc. Jadranko Grgona, Mr. sc. Anica Supić (2007.): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomski fakultet Zagreb, str.44
4. Goran Ćorluka (2015.): Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja, doktorski rad, Sveučilište u Splitu, Split, str 97.-99.
5. Rajh Edo, Đurđana Ozretić Došen (2009): The effects of marketing mix elements on service brand equity, članak, Ekonomski institut Zagreb, str. 10.-11.
6. V. Borković (2000.): Strateški marketing malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik, str. 282.-286.

9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Službeni logo OMH-A.....	6
Slika 2. Nove paradigme putovanja	15
Slika 3. Prikaz megatrendova na strani ponude	18
Slika 4. Funkcije hotelskog poslovanja	23
Slika 5. Interijer hotela Vestibul	31
Slika 6. Prikaz restorana magnus hotela Vestibul.....	32
Slika 7. Prikaz financijske ocjene poslovanja hotela Vestibul izrađenog na temelju dostupnih financijskih podataka	35
Slika 8. Vlastiti rezervacijski sustav hotela Vestibul.....	37
Slika 9. Prikaz neizravne rezervacije hotela Vestibul putem internet posrednika.....	38
 Tablica 1. Turisti i noćenja po vrstama objekata za smještaj u kolovozu 2017. Godine	17
Tablica 2. Prikaz swot analize obiteljskih hotela u Hrvatskoj.....	21
Tablica 3. Prikaz udaljenosti hotela od lokaliteta.....	31
Tablica 4. Prikaz cijena hotelskog smještaja.....	34
Tablica 5. Prikaz rezultata poslovanja hotela vVestibul	34

SAŽETAK

Osnovna svrha ovog završnog rada jest ukazati na značaj obiteljskog hotelijerstva u turističkom poslovanju te pravilno i uspješno marketinško upravljanje istim. Hotelijerstvo se u Hrvatskoj razvijalo postupno tijekom godina usporenim trendom rasta. Danas hotelski smještaj i njegova

vrijednost za novac predstavljaju najznačajnijeg privlačnog faktora destinacije pri čemu se sve više ističu hoteli baštine kao oblik smještajne ponude za posebno specificirano tržište potrošača. Ipak, najveća zapreka razvoju hotelskog poslovanja jest nedostatak adekvatne kategorizacije smještaja posebice hotela posebnog standarda, točnije, obiteljskih hotela.

U okviru uspješnog razvoja obiteljskih hotela neophodno je implementiranje marketinške aktivnosti u poslovanje kojom se proizvod distribuira te pozicionira na tržištu dok se daljnjim provođenjem politika marketing spleta, posebice za specifičan proizvod kao što je hotelski smještaj i iskustvo, ispunjavaju kompleksni zahtjevi tržišta potražnje uz istovremeno ostvarivanje dobiti u poslovanju provođenjem definirane cjenovne politike. Marketing splet se pri navedenom proširuje za dodatna tri elementa, točnije, ljude, poslovne procese te fizičko okruženje.

Hotel Vestibul primjer je obiteljskog hotela koji provođenjem strategije fokusirane diferencijacije uspješno upravlja elementima marketing spleta. Navedeni hotel baština udovoljava zahtjevima potražnje dok provedenom cjenovnom politikom i analizom tržišta te kvalitetnom uslugom kojom se naglašava individualizirani pristup zadržava konkurentsku poziciju lidera na tržištu malih obiteljskih hotela baštine s problemima koji pogađaju cjelokupno tržište turizma i hotelijerstva, a tiče se kratkotrajnosti sezonskog poslovanja te otežanim tržišnim napredovanjem privatnika.

KLJUČNE RIJEČI: marketing splet, obiteljski hoteli baština, tržište, hotelijerstvo, hotelski proizvod, upravljanje, diferencijacija, trend, privlačni faktori, analiza.

SUMMARY

The main purpose of this final work is to point to the importance of family hotel business in tourism business and the proper and successful marketing management of the same. Hotel development has developed gradually in Croatia over the years with a slowdown in growth. Today, hotel accommodation and its value for money represent the most significant attraction of the destination, with the hotels of heritage being increasingly emphasized as a form of accommodation offer for a specifically specified consumer market. Nevertheless, the biggest obstacle to the development of hotel business is the lack of adequate categorization of accommodation, especially the hotel's special standard, more precisely, family hotels.

As part of the successful development of family hotels, it is necessary to implement marketing activities in the business through which the product is distributed and positioned in the market while further implementation of marketing policy, especially for a specific product such as hotel accommodation and experience, meets the complex demands of the market while achieving

profit in business by implementing a defined pricing policy. Marketing splot is expanded to include three additional elements, more precisely, people, business processes and the physical environment.

Hotel Vestibul is an example of a family hotel that, by implementing a focused differentiation strategy, successfully manages the marketing elements of marketing. Mentioned heritage hotel meets the demands of demand while pursuing pricing policy and market analysis, and a quality service emphasizing an individualized approach retains the competitive position of market leaders in small family heritage hotels with problems affecting the entire tourism and hotel market, with regard to the shortness of seasonality and the difficult market by advancing the private.

KEY WORDS: marketing mix, family heritage hotels, market, hotel industry, hotel product, management, differentiation, trend, pull factors, analysis.