MARKETINŠKO UPRAVLJANJE U FUNKCIJI JAČANJA KONKURENTNOSTI INTEGRIRANOG HOTELSKOG PROIZVODA

Kristić, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:124:913103

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

MARKETINŠKO UPRAVLJANJE U FUNKCIJI JAČANJA KONKURENTNOSTI INTEGRIRANOG HOTELSKOG PROIZVODA

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Dario Miočević

Student:

Josip Kristić

Split, rujan 2020.

SADRŽAJ

1.	Uvod	3
1.1.	Predmet i problem istraživanja	3
1.2.	Temeljno istraživačko pitanje, ciljevi i metodologija istraživanja	5
1.3.	Ograničenja istraživanja i doprinos rada	6
2.	Marketing i upravljanje marketingom u hotelskom poslovanju	8
2.1.	Marketinška funkcija u poslovanju hotela	13
2.2.	Koncepcija integriranog hotelskog proizvoda	16
2.3.	Koncepcija spleta pojedinačnih hotelskih proizvoda	17
2.4.	Turistički trendovi i marketinško upravljanje hotelskim proizvodom	18
3.	Konkurentnost hotelskog proizvoda	21
3.1.	Konkurentnost u marketingu	22
3.2.	Konkurentnost u hotelskom poslovanju	23
3.3.	Upravljanje konkurentnošću hotelskog proizvoda	24
4.	Izviđajno istraživanje	26
4.1.	Hotel Medena	26
4.2.	Hoteli Makarska	28
4.3.	Hoteli Baška Voda	30
4.4.	Hotel Le Meridien Lav	31
4.5.	SvPetrvs hoteli	32
4.6.	Bluesun hoteli	34
4.7.	Deskriptivna analiza nalaza izviđajnog istraživanja	35
5.	Primarno istraživanje	39
5.1.	O provedbi istraživanja	39
5.2.	Deskriptivna analiza nalaza istraživanja	40
5.3.	Kritički osvrt	43
6.	Zaključak	45
Literatura		48
Prilozi		50
Sažetak / Ključne riječi / Abstract / Keywords		52

1. Uvod

1.1. Predmet i problem istraživanja

Usprkos karakteristikama turizma kao brzorastuće gospodarske grane pandemija *COVID–19* je dokazala njegovu *osjetljivost*. Drastično smanjenje turističkih putovanja tijekom ovogodišnje sezone rezultiralo je velikim kolizijama bruto društvenog proizvoda svih zemalja u kojima je on strateška gospodarska grana. Zbog toga su sustavne mjere i održivo upravljanje turističkim razvojem jedan od preduvjeta izgledne turističke budućnosti receptivne zemlje (Dulčić i Petrić, 2001; Blažević, 2007; Čavlek i suradnici, 2011; Prorok et al. 2019; Šerić et al. 2020b). Neovisno o trenutnom stanju na globalnom turističkom tržištu koje je u najvećoj mjeri definirala spomenuta pandemija, činjenica je da tijekom posljednjeg desetljeća konkurentni odnosi u turizmu, posebice u hotelskom poslovanju, postaju sve kompleksniji (Petrić, 2012; Šerić et al. 2019). Problem se ne očituje samo u sferi rasta i jačanja konkurencije među hotelskim subjektima koji posluju na istom receptivnom tržištu, već i u konkuriranju hotelskih subjekata koji posluju u udaljenim destinacijama, ali ciljaju slične segmente hotelskih gostiju te im se ponude temelje na sličnim resursima i sličnim kategorijama turističkih atrakcija (Weber i Mikačić, 1994; Buhalis, 2000; Bartoluci, 2013; Šerić et al. 2015). I prije problema koje je u hotelijerstvu uzrokovala pandemija *COVID-19* bilo je jasno da upravljanje hotelima i hotelskim naseljima nužno treba mijenjati ukoliko se želi održati zadovoljavajuća godišnja popunjenost (Šerić et al. 2015).

Obzirom da se razvoj nacionalnog turističkog gospodarstva i turistički rast temelje na receptivnim kapacitetima i njihovoj prilagođenosti aktualnim potrebama i očekivanjima turističke potražnje implementacija marketinga u hotelskom poslovanju tijekom posljednjih desetljeća sve više dobiva na značenju (Alkier Radnić i Gračan, 2003; Šerić et al. 2019). Marketinške koncepcije koje se danas prakticiraju u hotelskom poslovanju te jačanje značaja marketinške funkcije je poticajno područje istraživanja jer i različiti pristupi omogućuju drugačije uvide u mnoge turističke fenomene. Posebice su intrigantni nalazi istraživanja na receptivnim tržištima post tranzicijskih zemalja s dugogodišnjom turističkom tradicijom kao što je i Republika Hrvatska (Šerić i Jurišić, 2014). Turistička tradicija je iskoristiva sastavnica

identiteta i imidža hotelske ponude. No tržišni trendovi i očekivanja turista su se značajno promijenili pa bez prilagođavanja aktualnoj globalnoj turističkoj stvarnosti poslovna uspješnost hotelskog subjekta usprkos visokim ulaganjima u temeljne i prateće sadržaje može biti vrlo upitna (Šerić i Jurišić, 2015; Prorok et al. 2019; Šerić et al. 2019). Na navedenim činjenicama definiran je predmet istraživanja – praksa primjene marketinga u hotelskom poslovanju.

Problem istraživanja je utemeljen na spoznajama preliminarnih istraživanja koje ukazuju na neprihvatljiv tretman marketinške funkcije u hotelima na prostoru Republike Hrvatske (Šerić et al. 2015; Šerić et al. 2019). Marketing se u poslovanju mnogih hrvatskih hotela temelji na određenim promotivnim aktivnostima za koje su budžeti postupno smanjivani s razvojem promocije putem svemrežja. Marketinška funkcija je u hotelima u Republici Hrvatskoj često pozicionirana u sklopu recepcijske službe i vrlo ograničenog djelovanja. Fokus u marketinškoj komunikaciji većine hotela je primarno na sadržaju koji hotel nudi bez uvažavanja specifičnosti potencijalno financijski vrijednih segmenata hotelskih gostiju (Bakić, 1988; Petrić, 2012; Prorok et al. 2019).Promjene se događaju tijekom posljednjih desetljeća, ali vrlo sporo (Šerić i Marušić, 2019). Poslovanje hotela u kojima marketinška funkcija ne djeluje samostalno i slobodno često karakterizira sezonalnost posjete (Šerić et al. 2019; Šerić et al. 2020a).

Upravljanje marketingom hotela sukladno strateškom opredjeljenju prema određenim segmentima gostiju nije novost, no još je uvijek rijetkost u poslovnoj praksi post tranzicijskih zemalja (Prorok et al. 2019). Na potrebu svjesnosti hotelskog menadžmenta o ovoj problematici rijetki autori su isticali još krajem osamdesetih godina 20. stoljeća (Cerović, 2003). Fokus na ciljane segmente gostiju i njima prilagođenu marketinšku komunikaciju argumentira i činjenica da je turizam specifična društvena pojava slijedom čega je ponekad teško razumjeti reakcije turista na pojedine hotelske ponude (Jovičić, 1989; Petrić, 2012; Šerić i Marušić, 2019). Usprkos dinamičnom rastu globalne turističke potražnje raste i konkurencija pojavom novih hotelskih subjekata na receptivnim tržištima pa se nedovoljno djelovanje marketinške funkcije u hotelskom poslovanju očituje u sve težem stjecanju lojalnosti hotelskih gostiju i izraženoj sezonalnosti posjete (Kobašić, 1995; Križman i Pavlović, 2008; Šerić et al. 2015). Fokusiranje marketinških aktivnosti na odabrane uže segmente hotelskih gostiju potiče povezivanje hotelskih usluga i sadržaja u integrirani hotelski proizvod za koji je važno razvijati sustavan marketinški

pristup (Senečić i Vukonić, 1997; Šerić et al. 2019). Slijedom takvih promišljanja definirano je temeljno istraživačko pitanje.

1.2. Temeljno istraživačko pitanje, ciljevi i metodologija istraživanja

Polazeći od činjenica argumentiranih u sklopu predmeta i problema istraživanja definirano je temeljno istraživačko pitanje:

IP 1. *Doprinosi li i u kojoj mjeri implementacija marketinškog upravljanja integriranim hotelskim proizvodom rastu godišnje popunjenosti receptivnog subjekta*?

Testiranjem temeljnog istraživačkog pitanja će se analizirati dostupna iskustva pojedinih hotela, kao i mogućnosti implementacije marketinškog upravljanja integriranim hotelskim proizvodom u pozicioniranju i jačanju konkurentnosti različitih hotela na području Dalmacije, u većini onih čije su marketinške aktivnosti primarno fokusirane na sadržaj onoga što se nudi (Kušen, 2002). Kako bi se temeljno istraživačko pitanje potpunije testiralo izvedena su tri pomoćna istraživačka pitanja kako slijedi:

IP 1.1. *Kakva je učestala hotelska praksa marketinškog upravljanja hotelskim proizvodom u hotelima u Dalmaciji, koji su temeljni problemi u hotelskom poslovanju i kako se rješavaju u praksi*?
IP 1.2. *Koji koncept značajnije doprinosi konkurentnosti hotelskog subjekta, upravljanje modelom integriranog hotelskog proizvoda ili model upravljanja ponudom pojedinačnih hotelskih usluga*?
IP 1.3. *Koji sadržaji integriranog hotelskog proizvoda danas privlače goste*?

Sukladno predmetu i problemu istraživanja i temeljnom istraživačkom pitanju određeni su i ciljevi istraživanja. Temeljni cilj istraživanja je bio spoznati aktualnu praksu marketinškog upravljanja hotelskom ponudom hotela na području Dalmacije. Obzirom na prikupljene spoznaje temeljem deskriptivne analize predočen je značaj i potencijal marketinškog upravljanja integriranim hotelskim proizvodom s mogućim reperkusijama implementacije takve marketinške

koncepcije na konkurentnost receptivnog subjekta. Provedeno je istraživanje stavova na prigodnom uzorku turista koji su usprkos pandemiji *COVID-19* ovoga ljeta doputovali u Dalmaciju. Paralelno je provedeno i više dubinskih intervjua s relevantnim predstavnicima hotelskog menadžmenta iz hotela čiji su gosti bili obuhvaćeni prigodnim uzorkom.

Aplikativni cilj istraživanja je bio analizirati, ocijeniti i argumentirati prevladavajuću marketinšku praksu u hotelskom poslovanju na području Dalmacije s pretpostavljenim reperkusijama na buduće poslovanje u promijenjenim uvjetima slijedom posljedica pandemije *COVID-19* na očekivanja i ponašanja turista koji odsjedaju u hotelima u Dalmaciji. Sekundarni cilj istraživanja je bio usporediti tradicionalnu (konzervativnu) praksu marketinškog upravljanja hotelskom ponudom sa suvremenim pristupom koji primarno nije fokusiran na sadržaj hotelske ponude, već na specifičnosti ciljanih segmenata hotelskih gostiju (Vukonić i Kreča, 2001; Kobašić, 2004; Šerić et al. 2019).

Istraživanje je primarno temeljeno na kvalitativnim metodama obzirom da je turizam specifičan društveni fenomen te ga u ovim *novim* vremenima određuju i strahovi turista obzirom na posljedice pandemije *COVID–19*. U istraživanju su korištene metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda generalizacije i druge. U uzorak intervjuiranih su temeljem pretest pitanja odabirane osobe koje su razumjele problem istraživanja. Korišteni podsjetnici za intervjue su u privitku rada. Prikupljeni podaci i spoznaje obrađeni su deskriptivnom analizom.

1.3. Ograničenja istraživanja i doprinos rada

Pandemija *COVID-19* u potpunosti je poremetila planirano istraživanje. Kašnjenje početka turističke sezone obzirom na ograničenja kretanja ne samo turista već i domaćeg stanovništva stvorilo je vrlo kaotičnu situaciju u hotelima na području Splita i Makarske u kojima je bilo predviđeno provesti istraživanje. Nadalje, s turističkim *otvaranjem* Republike Hrvatske i zemalja iz kojih su gosti počeli dolaziti krajem mjeseca lipnja u kontaktima s gostima i predstavnicima hotelskog menadžmenta moglo se utvrditi kako su početkom srpnja pored gostiju koji su tada planirali putovanje doputovali i mnogi gosti koji su odmor planirali u predsezoni, a mnogi

intervjuirani gosti koji su u hotelima obuhvaćenim primarnim istraživanjem boravili u drugoj polovini mjeseca kolovoza su rekli kako su ljetovanje planirali u rujnu, ali su došli ranije zbog straha od zatvaranja granica zbog *COVID-19* pandemije. Većina hotelskih gostiju koji su pristali na intervjue u drugoj polovini mjeseca kolovoza su ostavili dojam nekakve nervoze, straha vezanog uz povratak kući. Uvjeti istraživanja, pa ni psihološko stanje hotelskih gostiju obuhvaćenih uzorkom nisu bili uobičajeni i to treba uvažiti kao temeljno ograničenje provedenog istraživanja. Nadalje, nervoza je bila jako izražena i kod predstavnika hotelskog menadžmenta koji su pristali biti intervjuirani. Uz napomenu da su izričito tražili da se ne navode ni njihova imena ni imena hotela koje su u istraživanju predstavljali. Istraživačkim uzorkom su obuhvaćeni gosti i predstavnici hotelskog menadžmenta pet hotela na području Makarske rivijere i četiri hotela na području grada Splita.

Doprinos rada se prvenstveno očituje u aplikativnom smislu u ovim *novo – normalnim* uvjetima hotelskog poslovanja koje su uvjetovale posljedice pandemije *COVID-19*. Ograničenja provedenog istraživanja su evidentna no obzirom da su tema i okviri rada definirani prije pandemije pokušalo se maksimalno ostati dosljedan predmetu i problemu istraživanja. Činjenica je da zbog kompleksnosti i složenosti posljedica spomenute pandemije na turistička kretanja i turističko gospodarstvo puno toga više nikada neće biti kao prije *COVID-19*. Obzirom na udjel turističkog gospodarstva u bruto društvenom proizvodu Republike Hrvatske sve spoznaje temeljem kojih je moguće sugerirati operativne i taktičke smjernice u marketinškom upravljanju hotelom iskoristive su i vrijedne. Pored tog aplikativnog očekivanog doprinosa nalazima istraživanja se spoznala i aktualna praksa upravljanja marketingom u hotelskom poslovanju u Dalmaciji.

Obzirom da je implementacija marketinga u hotelijerstvu Republike Hrvatske još uvijek relativno skromna, sva iskustva dobre prakse su također šire iskoristiva. U kritičkim osvrtima na nalaze istraživanja ponuđene su smjernice koje mogu biti od koristi u ovim *novim normalnim* uvjetima hotelskog poslovanja, koje je na globalnom turističkom tržištu uspostavila pandemija *COVID–19*.

2. Marketing i upravljanje marketingom u hotelskom poslovanju

Hotelijerstvo se definira kao gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i pratećih usluga koje se pružaju na standardizirani način (Cerović, 2003). Pravne regulative Republike Hrvatske pod hotelom smatraju kategorizirani receptivni subjekt s minimalno 10 soba ili 5 smještajnih jedinica (sobe ili apartmani) i pruža pored usluge smještaja barem doručak, a svojim položajem, uređenjem, opremom i uslugama gostima pruža punu udobnost. Hotelski smještaj se načelno dijeli na male hotele (5-50 soba), srednje hotele (51-200 soba) i velike hotele (više od 200 soba).

Hotelijerstvo je iznimno važna djelatnost u gospodarstvu svih turistički - orijentiranih zemalja (Prorok et al. 2019). Evidentne su pozitivne reperkusije hotelijerstva na zapošljavanje (stopu nezaposlenosti), prihode i standard lokalnog stanovništva u turističkim zonama i na privlačenje novih investicija (Šerić et al. 2020a). Ukoliko turizam predstavlja značajan udio u društvenom bruto proizvodu zemlje, marketing i marketinšku funkciju u hotelijerstvu nije preporučljivo tretirati tek kao podršku prodaji (prilagođeno prema Križman Pavlović, 2008). Međutim, hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj, kao i marketinške aktivnosti u hotelijerstvu danas karakterizira nedovoljna inovativnost i specijaliziranost (Šerić et al. 2020b). Posljedica toga su izražena sezonalnost poslovanja i niske stope godišnjeg rasta (Prorok et al. 2020).

Većina globalnih hotelskih kapaciteta (cca 80 %) je na prostoru Europe, te Sjeverne i Južne Amerike. Hotelijerstvo kao specifična turistička djelatnost obuhvaća različite ugostiteljske objekte i djelatnosti koje podrazumijevaju pružanje usluga smještaja i prehrane. U Republici Hrvatskoj se svi ugostiteljski objekti razvrstavaju u dvije skupine, *hotele* i *kampove i druge vrste smještajnih objekata*. Prema *Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli* isti se dijele na *hotel baština, hotel, aparthotel, turističko naselje, turističke apartmane i pansione.* Poslovanje svih ovih receptivnih subjekata podrazumijeva postojanje i djelovanje marketinške funkcije, no u većim hotelima joj se ne pridaje poseban značaj. Marketinške aktivnosti bi trebale hotelu osigurati dodatnu diferencijaciju pored one koju posjeduje vrstom u koju spada i samom kategorizacijom. Marketinški treba iskoristiti i sva dodatna obilježja, odnosno specifičnosti konkretnog hotela. Tako hoteli koji

udovoljavaju i nekim posebnim kriterijima mogu steći i posebnu oznaku kvalitete *Q* (jednu od posebnih 17 oznaka: *Business, Meetings, Congress, Club, Casino, Holiday resort, Coastline holiday resort, Family, Small & Friendly, Za osobe s invaliditetom, Senior citizens, Health & Fitness, SPA, Wellness, Diving Club, Motel, Ski*). Svaka od ovih oznaka pruža drugačije marketinške mogućnosti, kako u promociji, tako i u prodaji (Šerić et al. 2019). Nadalje, kroz marketinške aktivnosti hotela moguće je ostvariti i sinergiju percepcije receptivnog subjekta s destinacijom u kojoj se nalazi. Marketinško djelovanje će doprinijeti dodatnoj diferencijaciji hotela ukoliko u imidžu implementira standarde održivog i odgovornog turizma definirane na razini destinacije u kojoj posluje (Šerić et al. 2020c).

No činjenica je da je marketinška funkcija u hotelskoj praksi post tranzicijskih turističkih zemalja u potpunosti podređena menadžmentu hotela (Kotler et al. 2010). Marketinške aktivnosti se provode prema marketinškom planu koji ograničava slobodu i inicijativu zaposlenih na marketinškim poslovima. To je u biti *ostatak* konzervativne organizacije upravljanja hotelom u kojoj je hotelski menadžment s hotelskim operacijama smatran temeljnim sustavom kreiranja poslovnih politika hotela i upravljanja svim čimbenicima i resursima sukladno postavljenim poslovnim ciljevima (Cerović, 2003). Hotelski menadžment obuhvaća rukovodeće osoblje koje planira, organizira, vodi i kontrolira hotelsko poslovanje. Kao što primjereno razvijen hotelski menadžment djeluje kroz tri razine – stratešku, koordinacijsku i operativnu, bilo bi poželjno da na isti način djeluje i marketinška funkcija hotela. Premda se pojava prvog hotela vezuje uz *hotel garni* u Parizu iz 1760. godine hoteli se sustavno grade i razvijaju tek dvjestotinjak godina kasnije što je jedan od razloga još uvijek inferiorne pozicije marketinške funkcije u hotelskom sustavu. Danas je u hotelskoj praksi evidentan i jedan paradoks vezan uz *slobodu* marketinške funkcije. Što je hotel veći, odnosno većeg receptivnog kapaciteta to su posljedice loše godišnje popunjenosti veće. Zbog toga bi svi veći hoteli trebali poticati razvoj marketinške funkcije. S druge strane značaj ove funkcije su spoznali prvenstveno manji, specijalizirani hoteli koji se sadržajno i obilježjima jednostavnije diferenciraju od tipičnih velikih hotela.

Kao i ranijih desetljeća i danas su najčešće marketinške aktivnosti u hotelijerstvu primarno u funkciji podrške prodaji. Uvažavajući te činjenice i druge pojave koje su okarakterizirale prelazak s planskog na tržišno gospodarstvo u Republici Hrvatskoj te članstvo u Europskoj uniji

ne treba se čuditi što će pandemija *COVID–19* ove godine usprkos mjerama hrvatske Vlade prema mnogim objavama u medijima (https://www.turizmoteka.hr/ i dr.) imati katastrofalne posljedice na poslovanje mnogih hotela. Perspektiva za budućnost je osmišljavanje i održavanje konkurentnijeg hotelskog proizvoda, sadržajno kompetentnog za globalno turističko tržište, što je prema Kotler et al. (2010) zadaća marketinške funkcije.

Hotelska promocija obuhvaća sve oblike komunikacije u funkciji podsjećanja prodajnih posrednika te lojalnih i potencijalnih hotelskih gostiju na ponudu i hotelske sadržaje. Pri tome se posredno doprinosi jačanju poznatosti i imidža hotela, a u nekim slučajevima ispunjava i određena društvena uloga. U novije vrijeme integrirana marketinška komunikacija u hotelijerstvu sve je više fokusirana na komuniciranje i jačanje imidža receptivnog subjekta i njegove marke. Širi kontekst marketinške komunikacije u hotelijerstvu je jačanje percepcije tržišne vrijednosti njegove ponude, odnosno dodane vrijednosti hotelskog proizvoda. Imidž hotela predstavlja spoznajnu sliku turističke javnosti o njegovoj ponudi, a kreira se temeljem osobnog ili tuđih prethodnih iskustava koja se danas dijele putem društvenih mreža (Šerić et al. 2015). Imidž hotela je projekcija kvalitete njegove ponude pa ga treba sustavno koristiti u komunikaciji s ciljanim segmentima gostiju, odnosno strateškim emitivnim tržištima. Sve to u hotelijerstvu podrazumijeva kontinuiran razvoj marketinških aktivnosti.

Marketing hotela u današnjim konkurentno vrlo složenim uvjetima nije preporučljivo promatrati tek kao poslovnu funkciju, već kao poslovnu filozofiju, definiran način poslovnog razmišljanja i procesni koncept poslovanja receptivnog subjekta (Šerić et al. 2020a). Koliko je to rijetko u hotelskoj poslovnoj praksi Republike Hrvatske argumentira učestalo pridavanje prevelikog značaja prodajnim kampanjama hotela. Marketing hotela je mnogo širi od prodajnih kampanja i nastupa na turističkim sajmovima. Jedna od zadaća hotelskog marketinga je i stvaranje dojma više vrijednosti integriranog hotelskog proizvoda i time poticanje njihove lojalnosti. Kao i u drugim djelatnostima koncepcija marketinga u hotelijerstvu podrazumijeva ostvarivanje poslovnih ciljeva sukladno potrebama i željama ciljanih segmenata gostiju na način koji je učinkovitiji i djelotvorniji od konkurenata (Kotler et al. 2010). Primjerena marketinška koncepcija hotela se temelji na precizno definiranim ciljnim emitivnim tržištima s utvrđenim potrebama i željama potencijalnih gostiju. U tom cilju povezuje sve marketinške aktivnosti koje

doprinose donošenju kupovne odluke, odnosno rezervaciji i u perspektivi lojalnosti konkretnom hotelu. Praktičan je koncept marketinškog spleta hotela, koji podrazumijeva specifičnu kombinaciju hotelskog proizvoda, cijene, promocije i prodaje u cilju ostvarenja zadovoljavajuće godišnje popunjenosti uz goste zadovoljne odnosom onoga što su dobili i cijenom koju su platili. Dakle marketing hotela nije preporučljivo promatrati kao izolirane prodajne kampanje, nastupe na turističkim sajmovima i druge promotivne aktivnosti. Premda hotelska promocija doprinosi imidžu hotela tek je dio aktivnosti kojima treba upravljati marketinška funkcija. Uloga marketinga u hotelijerstvu je jačanje privlačnosti i imidža receptivnog subjekta (Šerić et al. 2019).

Hotelijerstvo se ubrzano razvijalo tijekom posljednjih desetljeća te je danas financijski i sadržajno zahtjevno očekivati da hotelska ponuda bude jednako privlačna svim segmentima potencijalnih gostiju, te svim emitivnim turističkim tržištima (Šerić i Marušić, 2019; Šerić et al. 2020a). U tom smislu u temeljnom fokusu marketinške funkcije hotela ne bi trebale biti isključivo marketinške aktivnosti već i definiranje opredjeljenja za ciljane segmente gostiju, odnosno fokusiranje na ciljana - strateška emitivna tržišta. Takvo djelovanje marketinške funkcije hotela doprinosi optimizaciji poslovanja i jačanju njegove diferencijacije (Cerović, 2003). Diferencijacija hotelske ponude od sličnih u istoj destinaciji ima pozitivne reperkusije na privlačnost hotela, a otvara i mogućnosti da hotel odaberu i svi oni gosti koji prvo odabiru destinaciju, a tek potom receptivni subjekt kod koga će odsjesti.

Aktualna situacija s pandemijom *COVID–19* pokazala je slabosti oslanjanja na prodajne posrednike kojima mnogi hoteli prepuštaju i marketinške aktivnosti. Prodajni posrednici u hotelijerstvu su prinuđeni prakticirati ekonomiju obujma. U takvom pristupu im odgovara standardizacija ponude receptivnih subjekata koje pune. S druge strane evidentno je da u masi onih koji i u uvjetima *COVID-19* putuju i borave u hotelima prevladavaju gosti koji sami rezerviraju svoj smještaj. Ne treba li onda promociju hotela usmjeriti ciljanim segmentima potencijalnih gostiju? Ovu turističku sezonu u priobalju Republike Hrvatske su obilježili značajan rast smještajnih kapaciteta i zbog pandemije smanjeni dolazak turista. Te činjenice su argumentirale sve slabosti oslanjanja hotelijera na prodajne posrednike. Svuda u Dalmaciji je evidentan i nesrazmjer rasta smještajnih kapaciteta s novim turističkim atrakcijama. Marketinške

aktivnosti i marketinški budžeti hotela u Dalmaciji su ostali na razini prethodnih godina, a nakon ovogodišnjih lošijih rezultata će se vjerojatno i smanjiti. Posljedice mogu biti samo još lošija posjeta. Na području Dalmacije rijetki su hoteli koji su posljednjih godina širili vlastitu vanpansionsku ponudu. Zbog lošeg poslovanja tijekom ove godine je za očekivati da će mnogi hoteli za sljedeću sezonu smanjiti prateće sadržaje kako bi smanjili troškove poslovanja. U scenariju izraženog poremećaja turističkih migracija na globalnom turističkom tržištu jedini zalog bolje posjećenosti je razvijena marketinška funkcija hotela. U kriznim vremenima marketinška funkcija treba i šire djelovati, odnosno upravljati marketingom hotela. Hotelski marketing kakav je uobičajen u praksi receptivnih subjekata u Dalmaciji je skromna *poluga* podrške hotelskoj prodaji dok je upravljanje marketingom hotela nešto puno šire i kompleksnije. Težnja boljoj vidljivosti hotelske ponude u kriznim vremenima potiče specijalizaciju integriranog hotelskog proizvoda za određena emitivna tržišta i proširenje vanpansionskih usluga. U tom procesu marketinška funkcija ima iznimnu ulogu. S proširenjem hotelske ponude potrebno je i usklađivanje svih poslovnih procesa receptivnog subjekta. Hoće li ovo biti provedeno na zadovoljavajući način ukoliko hotel nema razvijenu marketinšku funkciju? Posebna je pak uloga marketinške funkcije hotela u definiranju i provedbi komuniciranja hotelske ponude s turističkim tržištem. I ovo je u sferi upravljanja marketingom hotela. Marketing hotela je *poluga podrške hotelskom poslovanju,* dok je upravljanje marketingom hotela sustav svjesno razvijenih i receptivnom subjektu prilagođenih aktivnosti u funkciji rasta godišnje popunjenosti i godišnje zarade (Šerić et al. 2020a).

Implementacijom marketinga u turizmu i hotelijerstvu do danas se bavilo mnoštvo autora. Već je prvo istraživanje koje je objavio Švicarac Hans-Peter Schmidhauser (*Marktforschung im Fremdenverkehr*) dokazalo značaj istraživanja tržišta kao jedne od ključnih aktivnosti marketinške funkcije hotela. Taj rad je objavljen ne tako davne 1962. godine (Kotler et al. 2010), pa ne treba čuditi što se marketing u hotelijerstvu razvijao sporije nego u nekim drugim gospodarskim djelatnostima. Marketinški kontekst kakav je argumentiran još u prvim znanstvenim radovima i danas u mnogim hotelima na receptivnim tržištima post tranzicijskih zemalja nije prihvaćen. Treba li se onda čuditi izraženoj sezonalnosti hotelske posjete mnogih hotela?

2.1. Marketinška funkcija u poslovanju hotela

Marketinška funkcija u hotelijerstvu ima osobit značaj jer o njenoj učinkovitosti ovisi godišnja popunjenost, sklad postojeće s željenom strukturom hotelskih gostiju, profit, globalna vidljivost i prisutnost na društvenim mrežama, prepoznatljivost hotelske marke i drugo. Važnost i uloga marketinške funkcije u hotelskom poslovanju kontinuirano rastu jer receptivni subjekti svojom tržišnom komunikacijom mogu direktno poticati turistička putovanja i privlačiti potencijalne goste što je ranijih desetljeća bilo u isključivoj domeni djelovanja prodajnih posrednika (turoperatori, turističke agencije i drugi). Preuzimanje ove uloge na razini hotela podrazumijeva puno širi kontekst marketinškog djelovanja od onoga kakav je standardiziran u mnogim hotelima. Efikasnost marketinške funkcije podrazumijeva educiran i specijaliziran marketinški kadar upravo za turizam obzirom da je to specifična društvena pojava.

Ranijih desetljeća hoteli su bili fokusirani na temeljne promotivne aktivnosti čija je svrha bila podsjećanje turističkog tržišta i prodajnih posrednika na hotel i hotelsku ponudu (Dore i Crouch, 2003). Godišnja popunjenost hotela je primarno ovisila o sposobnosti prodajnih posrednika koji su nudili i prodavali smještajne kapacitete. Udio gostiju koji su sami rezervirali smještaj u hotelima ranijih desetljeća je bio skroman. Rast turističke potražnje i aktivnosti na svemrežju ukazao je na nove poslovne mogućnosti u hotelijerstvu. Prodajni posrednici ne mogu kvalitetno iskoristiti sve te mogućnosti za svaki pojedinačni receptivni subjekt u svojoj ponudi. Ta činjenica treba potaknuti hotelske menadžere na razvoj vlastite marketinške funkcije. Razvoj novih tehnologija omogućio je nove oblike komunikacije s emitivnim turističkim tržištima i potencijalnim gostima. Tako i dosadašnje promotivne aktivnosti hotela postaju tek dijelom potrebnih svekolikih marketinških aktivnosti, a svaki element marketinškog spleta u marketinškoj funkciji hotela postaje temelj razvoja novih marketinških alata u cilju jačanja diferencijacije i konkurentnosti turističkog proizvoda (prilagođeno prema Šerić et al. 2020b). Dokazano je da učinkovita marketinška funkcija receptivnog subjekta potiče turiste na odabir hotela (Sheehan et al. 2007; Šerić et al. 2019 i dr.). No marketinške aktivnosti koje su ranijih desetljeća prakticirane na razini hotela više nisu dostatne za održavanje postojećeg tržišnog

udjela, a pogotovo su nedostatne za rast godišnje popunjenosti i rješavanje problema sezonalnosti (Popesku, 2009).

Marketinška funkcija u većim hotelima je organizirana kroz marketinški odjel ili marketinšku službu. Složenost njene organizacije i djelovanja ovisi o veličini i brojnosti hotelskih kapaciteta, ali i o posebnim odgovornostima delegiranim od hotelske uprave. Marketinška funkcija hotela danas treba preuzeti odgovornost za razvoj digitalnog i nekonvencionalnog marketinga te za razvoj i upravljanje dodatnim sadržajem hotelske ponude. Organizacijski ustroj marketinške funkcije treba prilagoditi pretpostavljenim aktivnostima. Prema Šerić et al. (2019) u sklopu ove funkcije se organiziraju poslovi istraživanja turističkih tržišta, hotelske promocije i prodaje, formiranja cijena i cjenovnih politika, komunikacije s prodajnim posrednicima, praćenja rezervacija i koordinacije ostalih poslovnih funkcija hotela.

U poslovnoj praksi u Republici Hrvatskoj marketinška funkcija hotela je ustrojena ili kao marketinška služba ili kao potpora recepcijskom odjelu. Ovaj drugi koncept (potpora recepcijskom odjelu) nelogičan je obzirom na pretpostavljene aktivnosti i poslove. Zbog toga se i danas u mnogim hotelima niz aktivnosti koje bi trebale biti u domeni marketinške službe planira na razini vrhovnog menadžmenta. Je li i to jedan od uzroka izraženog problema sezonalnosti u hotelskom poslovanju?

Na najrazvijenijim receptivnim turističkim tržištima (Francuska, Velika Britanija) marketinška funkcija u hotelima je često organizirana kao marketinški sektor (Cerović, 2003). Tipični primjeri su veliki hotelski lanci. Marketinški sektor provodi definirane marketinške aktivnosti za sve članice hotelskog lanca. Interni ustroj sektora marketinga ovisi o brojnosti sastavnica hotelskog lanca, kapacitetima sastavnica i organizacijskom ustroju krovne organizacije. Poslovi u sektoru marketinga se dijele na aktivnosti upravljanja integriranim hotelskim proizvodima, na promotivne i prodajne aktivnosti prema pojedinim emitivnim turističkim tržištima i na poslove prema prodajnim posrednicima. Kod hotela koji ne pripadaju *lancima* marketinška funkcija je često u formi službe marketinga. Marketinška služba provodi poslove istraživanja i prodaje integriranog hotelskog proizvoda te djeluje u cilju optimizacije upravljanja smještajnim jedinicama i vanpansionskom ponudom. Za te svrhe marketinška služba osmišljava i provodi

promotivne aktivnosti i kampanje, kalkulira cijene pojedinačnih hotelskih usluga i sadržaja te predlaže vrhovnom menadžmentu cjenovne politike, komunicira s prodajnim posrednicima i s njima ugovara prodaju. Pored toga marketinška služba predlaže unapređenja i proširenje postojeće ponude.

U Republici Hrvatskoj marketinška funkcija u hotelijerstvu je učestalo u formi recepcijske podrške te je organizirana kroz poslove prikupljanja podataka i izvještavanja drugih hotelskih službi, poslove promocije i komunikaciju s prodajnim posrednicima. Ovakav ustroj marketinške funkcije je nasljeđe prošlosti. Organizacijski modeli koji se susreću na razvijenim receptivnim turističkim tržištima doprinose učinkovitijoj i boljoj prodaji hotelskih kapaciteta. Marketinška funkcija hotela treba doprinijeti i jačanju percepcije privlačnosti hotelske ponude i svih njenih sadržaja kako kod lojalnih tako i kod potencijalnih gostiju. Upravo je marketinška funkcija hotela ključna za transformaciju slučajnog u lojalnog gosta. Pretpostavka nekog turističkog putovanja je želja da se posjeti određenu lokaciju. Djelovanje marketinške funkcije hotela treba fokusirati na ciljani segment hotelskih gostiju. Takvom segmentu treba prilagoditi i sve promotivne aktivnosti. Učinkovito upravljanje marketinškom funkcijom potiče kod potencijalnih gostiju interes za *upoznavanje* hotela. Kada se novog gosta prvi put privuče u hotel marketinška funkcija svojim djelovanjem treba potaknuti i želju za ponovni dolazak, što je prvi korak prema stvaranju lojalnosti hotelskog gosta.

Marketinška funkcija hotela objedinjuje interese svih poslovnih funkcija hotela. O učinkovitosti marketinške funkcije ovisi i rješavanje problema sezonalnosti. Osim definiranja razvojne vizije marketinška funkcija hotela odgovorna je i za praćenje globalnih hotelskih trendova, uvođenje inovacija u komuniciranju i usluživanju gostiju i drugo što doprinosi privlačnosti i jačanju konkurentnosti hotela. Pored toga ona treba i koordinirati sve poslovne procese kako bi se smanjili prazni hodovi i time također djelovalo u cilju višeg zadovoljstva hotelskog gosta. Uvažavajući sve rečeno jasno je da je danas marketinška funkcija u hotelijerstvu pretpostavka tržišnog opstanka neovisno o kategoriji i tipu hotela.

2.2. Koncepcija integriranog hotelskog proizvoda

Koncepcija integriranog hotelskog proizvoda podrazumijeva sustavno upravljanje svim marketinškim aktivnostima i svim hotelskim uslugama. Sve hotelske usluge se marketinški ne tretiraju zasebno, već kao cjelina. Time se nužno ne uvjetuje veći broj usluga u sklopu pansionske ili vanpansionske cijene, premda takva praksa koja podrazumijeva i podizanje cijene pansionske, odnosno polupansionske usluge u određenim tipovima hotela (gosti više platežne moći) biva prihvaćena, a ekonomski je i opravdana. Sustavno upravljanje marketinškim aktivnostima hotela podrazumijeva planiranje i definiranje perioda provedbe svake od njih ponaosob. U hotelskom poslovanju se tijekom posljednjeg desetljeća događaju značajne promjene (Šerić et al. 2019), pa je potrebno njihovo uvažavanje i prilagođavanje istima. Sve je manje *tipičnih* hotelskih gostiju te se uočava sve veći broj užih segmenata s posebnim prohtjevima i očekivanjima (Šerić et al. 2015). Udovoljavanje svim takvim prohtjevima imalo bi negativne posljedice na poslovanje hotela zbog nekontroliranog rasta troškova. Zbog toga marketinške aktivnosti hotela trebaju omogućiti da *hotelski sadržaji upravljaju gostima,* a ne obrnuto.

Integriranom hotelskom proizvodu treba prilagoditi i promociju. Promocija općenitog tipa (podsjećanje na hotel), inače uobičajena u hotelskom poslovanju tijekom druge polovine 20. stoljeća, danas ne može osigurati zadovoljavajuću godišnju popunjenost (Šerić et al. 2015). Pozicioniranje temeljem niže cijene od cijena konkurenata koji nude slične hotelske usluge u istoj destinaciji dugoročno je i rizično. Zbog niže zarade može se očekivati fluktuacija zaposlenika koji će odlaziti poslodavcima koji im ponude višu plaću i bolje radne uvjete. U praksi se pokazuje da se u tim fluktuacijama uvijek prvi *gube najbolji djelatnici* (Cerović, 2003). Ekonomija obujma u hotelijerstvu prema nekim istraživanjima ima smisla isključivo kod velikih hotelskih naselja i najvećih hotela (Kobašić, 2004). No i kod takvih receptivnih subjekata tijekom posljednjeg desetljeća se uočava da su učestale promjene vlasnika (financijski fondovi, hotelski lanci) pa se postavlja pitanje održivosti takve strategije.

Mnogi menadžeri još uvijek ne prepoznaju sve mogućnosti sustavnog upravljanja marketinškim aktivnostima hotela. U nastojanju podilaženja glavnim posrednicima u prodaji (turističke

agencije) s jedne strane i *novim* segmentima gostiju koji direktno rezerviraju hotel temeljem određenih obilježja i karakteristika hotelske ponude i okruženja gdje se nalazi, nove investicije postaju sve veći problem zbog sporog povrata. U razrješavanju ovakvih problema sustavno upravljanje marketingom hotela često će *ponuditi* optimalna rješenja pojedinačnih dilema (proširenja asortimana vanpansionske hotelske ponude, prihvatljiva razina novih investicija iznad tekućeg financijskog održavanja objekata i dr.).

2.3. Koncepcija spleta pojedinačnih hotelskih proizvoda

Hotel danas više ne može efikasno poslovati ukoliko se dugoročno opredijeli isključivo za usluge smještaja i prehrane. Potrebno je razvijati dopunske sadržaje, samostalno ili s partnerima specijaliziranima za konkretne usluge. Generalno, ni ekonomski nije racionalno sve dodatne hotelske sadržaje razvijati vlastitim sredstvima i resursima. Različiti oblici vertikalne i horizontalne integracije u hotelskom poslovanju su jedan od načina smanjivanja troškova poslovanja (Šerić et al. 2020a). Svrha ovakvih integracija nije samo u racionalizaciji troškova poslovanja, već i u cilju raznovrsnije i konkurentnije ponude dodatnih sadržaja.

Premda se ponegdje u literaturi sastavnice marketinškog spleta i marketinške aktivnosti u hotelijerstvu predstavljaju kao statičke inačice, opredjeljenje za marketinšku koncepciju spleta pojedinačnih hotelskih proizvoda je preporučljivo dinamički tretirati (Kotler et al. 2010). Drugim riječima svaki element marketinškog spleta hotela treba modificirati i prilagođavati novim konkurentnim odnosima i svim drugim promjenama na globalnom turističkom tržištu. Pri tome je potrebno uspostaviti odnos podrške. Konkretno, proširenje sadržaja hotelskog proizvoda treba podrazumijevati ne samo promjenu njegove cijene, već i promjene u promotivnim i prodajnim aktivnostima.

Promjene na globalnom turističkom tržištu danas su izrazito dinamične pa je nužno da hotelski menadžment na njih također brzo reagira. Upravljanje pojedinačnim hotelskim proizvodima treba uskladiti s upravljanjem cijenama i cjenovnim politikama (Dulčić, Petrić, 2001). Za svaki pojedinačni hotelski proizvod cjenovna strategija treba biti prilagođena prevladavajućem segmentu korisnika u ukupnoj strukturi hotelskih gostiju. Ne smije se zanemariti ni cjenovne

politike prilagođene segmentima korisnika konkretnog hotelskog proizvoda. Sinergija upravljanja pojedinačnim hotelskim proizvodima doprinijet će učinkovitosti odabrane marketinške strategije. Učinkovitost marketinške strategije pretpostavka je očuvanju i rastu tržišnog udjela, odnosno zadovoljavajućoj godišnjoj popunjenosti.

2.4. Turistički trendovi i marketinško upravljanje hotelskim proizvodom

Hotelijerstvo je danas izloženo oscilirajućoj potražnji. Trendovi u turizmu se brže mijenjaju nego ranijih desetljeća (Šerić i Jurišić, 2015). Godišnja popunjenost hotela danas značajno ovisi o usklađenosti hotelske ponude s aktualnim globalnim turističkim trendovima. Na prostoru Europe se odvija oko 45% svjetskog turističkog prometa, pa je ovo područje relevantno za analizu aktualnih turističkih trendova. Globalni turistički trendovi danas su posljedica i globalizacijskih procesa, socio-demografskih i ekoloških promjena, ali i novih tehnologija. Održivost poslovanja hotela danas se više ne mjeri isključivo pokazateljima rasta posjete već ekonomikom upravljanja hotelskim uslugama i raspoloživim resursima (Šerić et al. 2020a).

Prepoznavanje novih turističkih trendova u hotelijerstvu jedan je od preduvjeta jačanju konkurentnosti hotelskog proizvoda. Analiza trendova se praktično provodi izviđajnim praćenjem ciljanih emitivnih tržišta. Pri tome ne treba ulaziti u srž percepcije potencijalnih hotelskih gostiju. Ukoliko je budžet za razvoj dodatnih hotelskih usluga ograničen, preporučljiva je specijalizacija ponude za odabrane segmente gostiju, odnosno određena strateška emitivna turistička tržišta. Obzirom na kontinuitet promjena stavova i očekivanja hotelskih gostiju sve su češće dileme koje od novih želja hotelskih gostiju, odnosno prodajnih posrednika treba uvažiti. Svi prijedlozi koji se mogu kvalificirati turističkim trendovima ekonomski su opravdani za razmatranje. Prijedlozi, odnosno želje hotelskih gostiju koje se očituju tijekom jedne sezone vrlo vjerojatno su tek kratkoročni hirovi koje je preporučljivo zanemariti jer svako prilagođavanje hotelske ponude novim željama gostiju podrazumijeva financijska ulaganja, ali i promjene u percepciji imidža hotela. Obzirom da su turistički hirovi kratkotrajni često ne omogućuju povrat uloženih sredstava. Prilagođavanje hotelske ponude novim turističkim trendovima ekonomski je opravdano jer doprinosi očuvanju tržišnog udjela i jačanju privlačnosti imidža hotela.

Hotelski gosti na promjene sadržaja reagiraju na različite načine, a pojedini segmenti gostiju na neke promjene će i izostati. Obzirom da svako proširenje hotelske ponude pretpostavlja dodatni trošak, preporučljivo je ovakve odluke ne donositi ishitreno. Kao rješenje se nameće analiza dostupnih sekundarnih podataka (Šerić i Jurišić, 2014), ali i spoznaje iz svakodnevnih kontakata s hotelskim gostima i prodajnim posrednicima temeljem kojih je moguće spoznati radi li se o trendu ili hiru. Danas je na temelju svih tih spoznaja moguće i predviđati nove turističke trendove. Očekivanja hotelskih gostiju rastu jer u njihovoj percepciji novac koji daju za uslugu ima *višu vrijednost.* Ovakvom stavu dodatno doprinose i posljedice *COVID–19* na globalna turistička kretanja. Hotelski gosti danas očekuju novosti u ponudi, a u marketinškom smislu potrebno je stvoriti dojam više vrijednosti hotelskog sadržaja. Neki od potvrđenih trendova u hotelijerstvu su želja hotelskih gostiju da aktivnije sudjeluju u procesu pružanja hotelske usluge, želja da se hotelske usluge pružaju spontano, želja za širim društvenim kontaktima tijekom pružanja hotelske usluge, proširenje sadržaja hotelskih usluga i drugo. U osmišljavanju novih hotelskih usluga navedena obilježja treba imati na umu pa se može očekivati da će ista potaknuti interes hotelskih gostiju.

Bez obzira na promjene životnih obrazaca ponašanja na emitivnim tržištima s kojih dolazi prevladavajući broj gostiju nekog hotela potrebno je pratiti utječu li i koliko te promjene na ponašanje turista. U hotelskom poslovanju, kao i u drugim poslovnim procesima uvijek će se javiti problem prihvaćanja promjena od strane zaposlenika. Zbog potrebnih dodatnih ulaganja u širenje i modificiranje hotelskih sadržaja, ali i otpora zaposlenika promjenama u marketinškom smislu, praktično je ocijeniti spadaju li novi hotelski sadržaji o kojima se razmišlja u sferu standardnih ili posebnih potreba i kojim od postojećih segmenata hotelskih gostiju. Danas se na globalnom turističkom tržištu pojavljuju i nove potrebe čije zadovoljavanje podrazumijeva multikulturalnost ponuđenih sadržaja, čak i temeljne marketinške koncepcije hotela. Ukoliko su različite kulture, odnosno kulturne razine po vrijednosnim standardima slične i približno na istom nivou razvoja moguće je ostvarivanje sklada hotelske ponude kakva će odgovarati svima. No ukoliko su evidentne razlike kulturoloških standarda i kulturnog razvoja vrhovni hotelski menadžment se treba načelno opredijeliti za emitivno tržište kojem će dati prednost. Čak i u situacijama kada su dinamika kulturnog razvoja i kulturološki standardi slični moguće je da

postoje određene međunacionalne kolizije usprkos dobrim političkim odnosima. Takav primjer su emitivna tržišta Švedske i Norveške. Usprkos visokoj razini tolerancije stanovništva te obje države nije preporučljivo da u isti hotel dolaze turisti iz obje zemlje (navod iz predavanja profesora Šerića u sklopu kolegija *Marketing hotelskog poduzeća*), jer je velika vjerojatnost da će se *povući* i jedan i drugi nacionalni segment hotelskih gostiju.

U analizi globalnih turističkih trendova i donošenju strateških odluka u hotelijerstvu treba razmišljati i o reperkusijama novih sadržaja, pa i *novih* gostiju na stavove lokalnog stanovništva. Usprkos privlačnosti hotela, njegove lokacije, hotelskih sadržaja i cijena ukoliko se ne radi o tipu samodostatnog zatvorenog hotelskog naselja važno je kako se lokalno stanovništvo ponaša i ophodi prema posjetiteljima te destinacije. Idealno je ukoliko su razlike u kulturnim razinama domicilnog stanovništva i turista komplementarne (dopunjavajuće). Hotelski subjekt treba uvažiti posebice takve globalne turističke trendove.

Aktualni globalni turistički trendovi o kojima danas hotelijeri posebno trebaju promišljati u prilagođavanju hotelskih sadržaja su prema Šerić et al. (2019) rast interesa za različite oblike zdravstvenih i autohtonih kulturnih i gastronomskih specijaliziranih turističkih proizvoda, kao i svi oblici *adrenalinskih sadržaja* za populaciju mlađih i srednjih godina (Šerić et al. 2020b). Što se tiče užih segmenata hotelskih gostiju trend autohtonih kulturnih i gastronomskih interesa je posebno izražen kod gostiju više razine obrazovanja i prihoda, srednje i starije životne dobi. Trend koji je bio posebno izražen tijekom posljednjih nekoliko godina – *interes za daleke destinacije,* narednih nekoliko godina zbog posljedica pandemije *COVID–19* sigurno neće biti aktualan.

Generalno hotelski sadržaj je preporučljivo prilagoditi novim trendovima koje slijede uži segmenti više platežne moći, a zbog posljedica pandemije temeljiti na intimnim i autentičnim sadržajima prilagođenima za manje grupe korisnika. Treba uvažavati standarde zaštite okoliša i sklad oblika i načina turističke valorizacije s ekološkom vrijednošću resursa koji su preduvjet određenog hotelskog sadržaja koji trebaju poticati produljenje boravka gosta u hotelu. Trendovi se mijenjaju, pa ih je potrebno pratiti i sukladno svemu o čemu je bilo riječi prilagođavati hotelsku ponudu i sadržaje standardima prevladavajuće populacije gostiju.

3. Konkurentnost hotelskog proizvoda

Konkurentnost hotelskog proizvoda se može mjeriti kroz konkurentnost marketinške funkcije hotela (konkurentnost u marketingu) i konkurentnost u hotelskom poslovanju (hotelskim poslovnim operacijama), te aktivnostima upravljanja konkurentnošću hotelskog proizvoda (Šerić et al. 2020a). Konkurentnost hotelskog proizvoda u značajnoj mjeri ovisi o prilagođenosti hotelske ponude globalnim turističkim trendovima, kako sadržajem tako i cijenama (Šerić i Jurišić, 2015). Usklađenost hotelske ponude s turističkim trendovima u sadržajnom i cjenovnom smislu odredit će i intenzitet interesa potencijalnih hotelskih gostiju za smještajem u hotelu i godišnju popunjenost. U planiranju hotelskih sadržaja i cijena praktično je i korisno analizirati ranija iskustva i iskustva ostalih hotela koji posluju u istoj destinaciji. Na temelju tih spoznaja može se donositi taktičke poslovne odluke vezano uz sužavanje ili proširenje hotelskih sadržaja, cjenovne politike i cjenovnu strategiju, potreban godišnji marketinški budžet i prodajne aktivnosti.

Konkurentnosti hotelskog proizvoda najviše doprinosi odnos sadržaja koji se nude uključenih u polupansionsku ili pansionsku ponudu obzirom na definirane cijene istih. Konkurentnosti doprinosi i raznovrsnost vanpansionskih sadržaja hotela, no intenzitet doprinosa tog sadržaja je različit za pojedine segmente hotelskih gostiju (Šerić et al. 2019). Načelno, gosti koji su manje cjenovno osjetljivi više su *sadržajno osjetljivi* (Cerović, 2003). Zbog toga vrhovni hotelski menadžment ne smije zanemarivati inoviranje i širenje kako pansionske, tako i vanpansionske ponude hotela. Ranija učestala praksa da se novi hotelski sadržaji razvijaju sukladno postojećem imidžu hotela danas više nije preporučljiva zbog promjena prevladavajućih segmenata gostiju u mnogim hotelima. Vrhovni menadžment treba postaviti pitanje *doprinosi li značajno postojeći imidž hotela rastu broja novih gostiju* (gosti koji po prvi put borave u hotelu)? Otvaraju se i nove mogućnosti obzirom na nova emitivna turistička tržišta. Ukoliko u receptivnoj turističkoj zemlji raste udjel turista s novih emitivnih tržišta ima smisla razmišljati o unapređenju hotelskih sadržaja kojima bi se ciljano privukao taj novi segment turista. Različite segmente hotelskih gostiju karakterizira različita razina dnevne potrošnje, ali i drugačiji interesi pa prilagođavanje hotelskih sadržaja u cilju stvaranja lojalnih gostiju podrazumijeva praćenje i analizu internog i eksternog okruženja hotela.

Konkurentnost u hotelskom poslovanju, posebice danas kada u turističkim regijama posluje mnoštvo različitih tipova i vrsta receptivnih subjekata, podrazumijeva uočavanje i korištenje svih raspoloživih mogućnosti radi jačanja privlačnosti ponude i pratećih sadržaja. Konkurentnost u hotelskom poslovanju podrazumijeva kontinuirano iznalaženje novih načina privlačenja potencijalnih gostiju. Privući i steći lojalnost novih gostiju u hotelu znači opsluživati ih i uvjeriti u višu dodanu vrijednost hotelske ponude u odnosu na ostale hotele u destinaciji. Upravljanje konkurentnošću hotela podrazumijeva kontinuiranu analizu vlastitog djelovanja i djelovanja konkurencije u cilju iznalaženja najboljih, odnosno za ciljane segmente gostiju optimalnih ponuda u određenoj cjenovnoj kategoriji. Konkurentnost doprinosi tržišnom uspjehu koji je rezultat efikasne komunikacije s ciljanim segmentima hotelskih gostiju.

3.1. Konkurentnost u marketingu

Hotelski subjekt svoju konkurentnost u marketingu treba analizirati u sklopu receptivnog tržišta na kojem posluje i efikasnosti svoje marketinške funkcije. Prema definiciji UNWTO-a, receptivno turističko tržište podrazumijeva destinaciju u sklopu koje hotelski subjekt posluje, a koja je dio šire turističke regije, odnosno globalnog turističkog tržišta (Šerić et al. 2019). Receptivna (destinacijska) turistička tržišta raspolažu različitim atrakcijama i resursima koje treba povezati s konkretnom hotelskom ponudom. Svako receptivno turističko tržište je specifično i na neki način ograničava marketinšku priču hotela na određene turističke resurse. Diferencijacija u cilju jačanja konkurentnosti hotela i hotelskog proizvoda se ostvaruje temeljem sadržaja koji se nudi i načina kako se isti sadržaji promoviraju. Kvaliteta te promocije značajno ovisi o kompetencijama hotelskih zaposlenika koji su zaduženi za marketinške aktivnosti. Konkurentnost u hotelskom marketingu se temelji na cjelovitom sagledavanju poslovnog okruženja, odnosno ponude ostalih receptivnih subjekata u istoj i u sličnim destinacijama. Ovo uspoređivanje se vrši za potrebe procjenjivanja ostvarenja postavljenih marketinških ciljeva. U hotelskoj praksi ti ciljevi mogu biti:

- Stjecanje željenog imidža prilagođenog odabranim emitivnim tržištima,
- privlačenje određenih segmenata hotelskih gostiju,

- poticanje hotelskih gostiju da većinu vanpansionske potrošnje realiziraju u sklopu hotela, odnosno hotelskog naselja i drugo.

Za razliku od konkurentnosti hotelskog proizvoda koja se ostvaruje temeljem sposobnosti receptivnog subjekta da potpunije zadovolji potrebe određenog segmenta hotelskih gostiju od ostalih receptivnih subjekata u istoj destinaciji konkurentnost hotela u marketingu se ostvaruje učinkovitijom marketinškom komunikacijom u usporedbi s djelovanjem ostalih receptivnih subjekata fokusiranih na iste segmente hotelskih gostiju (Šerić et al. 2019). Konkurentnost hotelskog subjekta u marketingu se ogleda i u efikasnosti odabrane marketinške koncepcije koja se prakticira, efikasnosti promotivnog spleta i pojedinih promotivnih aktivnosti, učinkovitosti raspoloživih mogućnosti prodajnih posrednika i na druge načine primarno vezane uz marketinško djelovanje.

3.2. Konkurentnost u hotelskom poslovanju

Konkurenti u hotelskom poslovanju su hoteli koji sa sličnim ponudama i cijenama, oslanjajući se na slične turističke resurse ciljaju iste segmente hotelskih gostiju. U hotelskoj praksi se danas susreću različiti oblici savršene i nesavršene konkurencije. Savršena konkurencija podrazumijeva otvorenost receptivnog tržišta s različitim hotelskim ponudama kod kojih nitko ne može ostvariti značajniju razliku u cijeni, odnosno značajnije razlike u sadržaju ponude prema svim zainteresiranim emitivnim tržištima. U uvjetima savršene konkurencije hotelske ponude su često homogene, ulazak na emitivna tržišta je slobodan i jednostavan. Nesavršena konkurencija u hotelskom poslovanju podrazumijeva različite mogućnosti djelovanja pojedinih konkurenata na cijene i sadržaj vlastitih ponuda pri čemu ostali turistički dionici isto nisu u mogućnosti ponuditi. Tako se i u hotelskom poslovanju može govoriti o varijantama monopola, oligopola i monopolističke konkurencije. Monopol hotelskom subjektu osigurava neka pogodnost koju konkurenti nisu u mogućnosti koristiti. To na primjer može biti jedinstvena lokacija hotela, na primjer neposredno uz plažu dok svi ostali hoteli u destinaciji nisu na takvoj lokaciji. Monopol hotelskom subjektu može osigurati i vlasništvo nad nekim dijelovima prometne infrastrukture zahvaljujući kojima može svojim gostima ponuditi nižu cijenu prijevoza, ali i onemogućiti

konkurentima u istoj destinaciji da se koriste tom infrastrukturom. Primjer je zračna luka Brač čiji su većinski vlasnik Bluesun hoteli. Monopol u hotelijerstvu omogućuje jedinstvenost i originalnost hotelske ponude kakva nema supstitute u istoj destinaciji. U praksi monopol je često i posljedica određenih državnih regulativa. Tako na primjer Plovput upravlja svim svjetionicima u akvatoriju hrvatskoga dijela Jadrana i tako monopolski kontrolira turističku ponudu smještaja na svjetionicima (Šerić i Perišić, 2012).

Oligopol u hotelijerstvu je scenarij u kome se povezuje manji broj hotela sličnih karakteristika ponude i cijena, kakav odnos hoteli izvan te grupe ne mogu ponuditi. Primjer su hoteli baštine, mali obiteljski hoteli i sl. Hotelske ponude mogu biti sadržajno homogene, a lokacijski diferencirane, ali i obrnuto. Oligopol posljedično pridonosi koncentraciji određene vrste i kategorije hotelske ponude. Ukoliko turisti receptivno tržište percipiraju primarno kroz imidž hotela povezanih u oligopol svi ostali receptivni subjekti su u slabijem konkurentnom položaju. Monopolistička konkurencija u hotelijerstvu nalikuje savršenoj konkurenciji. U savršenoj konkurenciji hotelske ponude i njihove cijene su gotovo identične, a u monopolističkoj konkurenciji postoje određene različitosti koje su posljedica velikog broja receptivnih subjekata, određenih pogodnosti koje su na raspolaganju samo dijelu hotela te nejednaka promotivna podrška od strane važnijih prodajnih posrednika na globalnom turističkom tržištu.

U konačnici konkurentnost u hotelijerstvu se ogleda u ekonomičnosti, rentabilnosti i produktivnosti svih poslovnih procesa, u uključenosti hotelske ponude u kataloge vodećih svjetskih turoperatora, u ulozi koju hotel ima u opskrbnom lancu i svim reperkusijama tog lanca na poslovanje hotela. Konkurentnost u značajnoj mjeri ovisi i o kvaliteti hotelskog kadra i ostalim resursima na kojima se temelji hotelska ponuda.

3.3. Upravljanje konkurentnošću hotelskog proizvoda

Menadžeri hotela su danas svjesni rastućih prijetnji konkurenata. Nakon prepoznavanja direktnih konkurenata u istoj destinaciji, odnosno bližem okruženju treba procijeniti kako se s njima *nositi* obzirom na raspoložive ljudske, tehničke i financijske resurse. Poduzimanje različitih aktivnosti

kojima se želi amortizirati snagu i djelovanje konkurenata se naziva upravljanjem konkurentnošću hotelskog proizvoda (Cerović, 2003). Upravljanje konkurentnošću hotelskog proizvoda podrazumijeva utvrđivanje i vođenje posebnih evidencija o brojnosti, tržišnoj poziciji i potencijalu konkurenata na određenom geografskom području, evidencija o vlastitim i resursima konkurenata, tipovima organizacijskog ustroja konkurenata i njihovim poslovnim standardima te strategijama i koncepcijama tržišne komunikacije koje konkurenti prakticiraju. Na temelju praćenja tih evidencija donose se taktičke odluke u cilju *amortiziranja* neželjenih djelovanja konkurenata (snižavanja cijena pojedinih hotelskih proizvoda, proširenja sadržaja uključenih u hotelske ponude, promotivnih aktivnosti i dr.).

Upravljanje konkurentnošću hotelskog proizvoda podrazumijeva detaljnu informiranost vrhovnog hotelskog menadžmenta o snagama i mogućnostima neposrednih konkurenata, ali i hotelskih subjekata u drugim destinacijama koji svoje ponude temelje na sličnim resursima i koji ciljaju iste segmente hotelskih gostiju. Sukladno stečenim spoznajama modificiraju se i uvode nove marketinške strategije i taktike u poslovanju hotela, analiziraju se i korigiraju poslovni ciljevi i mijenjaju načini njihovog ostvarivanja. Konačan ishod upravljanja konkurentnošću hotelskog proizvoda značajno će ovisiti o snagama i slabostima hotelskog subjekta pa se često treba podsjećati na činjenice utvrđene SWOT analizom. Fokus uvijek primarno treba biti na vlastitim snagama koje treba maksimalno koristiti u otklanjanju prijetnji konkurenata, ali i u otklanjanju vlastitih slabosti, te na poticanju korištenja mogućnosti u cilju rasta poslovanja. To je u hotelijerstvu *zatvoreni krug* upravljanja konkurentnošću hotelskog proizvoda. Upravljanje konkurentnošću hotelskog proizvoda podrazumijeva planiranje i provedbu svih poslovnih procesa sukladno postavljenoj viziji i misiji hotela. Pri tome treba voditi računa o optimizaciji svih procesa, ali i troškova poslovanja.

4. Izviđajno istraživanje

Izviđajno istraživanje je provedeno na odabranim hotelima za koje su pored sekundarnih podataka bili dostupni i određeni osobni kontakti. Cilj provedbe ovog istraživanja je bio steći okvirne spoznaje na čemu različiti hoteli u Dalmaciji temelje svoju diferencijaciju i kako se vide u okruženju konkurenata.

4.1. Hotel Medena

Hotel Medena d.d. se nalazi u Segetu Donjem, osnovan je 21.07.1995. kao dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam. Pravni je slijednik Medena s.p.o., hotela s dugom hotelijerskom tradicijom (www.hotelmedena.hr). Hotel se nalazi u blizini grada Trogira (četiri kilometra) koji vrijednom kulturno bogatom tradicijom i raznovrsnom turističkom ponudom privlači širi segment hotelskih gostiju. Hotel Medena je šetnicom pored mora povezan sa Segetom, starim ribarskim mjestom. Blizina zračne luke (sedam kilometara) pretpostavka je privlačnosti i za goste koji putuju isključivo avionom. Vrijedna kulturno povijesna i tradicijska baština u okruženju hotela pretpostavka je cjelogodišnjem poslovanju. Cestovnom mrežom hotel je povezan s emitivnim turističkim tržištima Austrije, Slovenije i Italije. Iskoristiv prometni koridor je i luka Split udaljena dvadeset i pet kilometara koja je direktna veza s emitivnim tržištem Italije. Hotel s pratećim sadržajima se nalazi na prostoru od cca 100.000 metara kvadratnih, u borovoj šumi s uređenom plažom. Zemljište je obraslo i drugom mediteranskom vegetacijom te opremljeno različitim rekreativnim sadržajima (prostori za mini golf, stolni tenis, boćanje, tenis, košarku i drugo). Objekti i sadržaji u hotelskom naselju su povezani kamenim stazama i stepeništima koja doprinose autohtonom imidžu. Kontinuirano se provodi rekonstrukcija hotelskih objekata i pratećih sadržaja. Problem je vlasništvo zemljišta obzirom da su u zemljišniku uknjižene mnoge privatne osobe. Rekonstrukcija hotela je vršena u skladu s prostornim planovima općine Seget. Infrastruktura hotela (električna energija, voda, zbrinjavanje otpada, prometnice i drugo) u potpunosti zadovoljava hotelske standarde.

Hotel Medena sačinjavaju dvije glavne zgrade i dva paviljona smješteni pored hotelske plaže. U hotelu su ponuđene dvije kategorije soba (I kategorija – 334 novo opremljene sobe i II kategorija - 271 soba), te još 100 soba u depadansama. Prateći hotelski sadržaji su: kavana (200 osoba), kongresna dvorana (350 osoba), plavi salon (100 osoba), istočni salon (100 osoba), terasa (500 osoba), pizzeria (50+100 osoba), disko klub (200 osoba), konoba (150 osoba); glavni restoran (1250 osoba) i više restorana na plaži. Posjeduje trim kabinet, saunu, frizerski salon, kozmetičke i druge salone. Od sportskih sadržaja nude se trim staza, prostori za stolni tenis, mini golf, šest teniskih terena, polivalentna igrališta za mali nogomet, odbojku i košarku, vodeni tobogan, odbojka na pijesku te sportovi na vodi, škola ronjenja i škola tenisa. Cijene pojedinih usluga hotela Medena se formiraju ovisno o broju dana boravka gosta u hotelu, broju gostiju u turističkoj grupi i prema drugim kriterijima. Popusti na cijene (za djecu i dr.) su prilagođeni standardima u hotelijerstva. Organizatorima kongresnih događanja se nude posebni cjenici ovisno o broju sudionika i trajanju, te pratećim uslugama koje će se u hotelu koristiti. S prodajnim posrednicima se prakticiraju alotmanski ugovori. Poslovanje je organizirano kroz pet sektora (nabavni sektor, sektor hotelijerstva, sektor financija i računovodstva, pravno kadrovski sektor i sektor prodaje). Službe u sektorima su *preslik* nekadašnje organizacije poslovanja ovoga hotela što ima egzaktne slabosti u sferi marketinga.

Skupština Društva imenuje tročlani Nadzorni odbor koji imenuje direktora. Tri četvrtine zaposlenika su stariji od 40 godina, prevladava srednja stručna sprema i kvalificirani radnici. Hotel Medena posluje sa većinom važnijih turističkih agencija (Kompas Ljubljana, IBCI, TUI, Neckermann, Damptour, ITS, ID Riva Tours, Globtour Bratislava, Ascent Travel, itd.). Ciljano su potpisani ugovori sa posrednicima na emitivnim tržištima Francuske (Marsans Transtours), Engleske (Balkan Holidays) i zemalja bivšeg SSSR- a. Težište prodajnih aktivnosti posljednjih pet godina je prema individualnim gostima, pa se šire aktivnosti putem svemrežja. Korisnički servis omogućuje komunikaciju na pet svjetskih jezika. Hotel se redovito predstavlja na odabranim turističkim sajmovima (Berlin, Prag i Milano). Tijekom posljednjih pet godina u strukturi hotelskih gostiju se smanjuju Česi i gosti iz razvijenih zemalja Europske unije (Njemačka, Francuska), a raste broj Poljaka. Godišnja popunjenost je oko 50%, s prosječnim boravkom od 3 dana po gostu. Polovina noćenja na razini godine se ostvari putem alotmanskih ugovora, a grupni boravci sačinjavaju nešto manje od trećine ukupnih godišnjih noćenja. Izražen

je trend sezonalnosti. Vizija hotela Medena se temelji na dobroj prometnoj povezanosti, prevladavajućim zelenim površinama (60 hektara borove šume), stručnosti i ljubaznosti hotelskog osoblja s ponudom odmora tijekom čitave godine. No ono što je evidentno je da hotel Medena treba poboljšati ponudu raznolikijim sadržajem prilagođavanjem globalnim turističkim trendovima. Temeljenje snaga na dobroj radnoj atmosferi i organizaciji u poslovanju je u koliziji sa stvarnošću (konzervativni organizacijski ustroj). Pored zastarjelog organizacijskog koncepta problem su i prenesena dugovanja slijedom kojih se ne zapošljava visokoobrazovani kadar koji je pretpostavka razvoju i jačanju marketinške funkcije hotela, posebice u prodaji. Tako se skromno koristi dobra prometna povezanost s bliskim emitivnim tržištima pa se *novi* gosti rijetko odlučuju za odabir hotela Medena. Rast konkurencije i konkurentnosti ponuda drugih receptivnih subjekata ima negativne reperkusije na broj noćenja u periodima izvan glavne turističke sezone. Odrednice poslovne strategije hotela Medena su ne povećavati kapacitete već poboljšati kvalitetu ponude, snižavati troškove svih usluga i održavati stabilne cijene, poboljšati strukturu ponude i poticati rast domaće i inozemne potražnje te poticati stručnost i gostoljubivost hotelskog osoblja. Imidž hotela nedovoljno je diferenciran. Fokus ponude su mikroklimatske pogodnosti za obiteljski turizam, sadržaj za sport, rekreaciju i zabavu te resursi za kongresni turizam.

4.2. Hoteli Makarska

Hoteli Makarska temelje svoju tržišnu poziciju na turističkoj tradiciji Makarske rivijere, temeljenu na cestovnoj i zračnoj prometnoj povezanosti Dalmacije (osamdeset i pet kilometara udaljenosti od zračne luke Split). Resursi na kojima temelje svoju ponudu su kulturo povijesna i prirodna baština (Biokovo) u neposrednom okruženju te sadržaji namijenjeni sportu i rekreaciji. Uz smještaj u hotelima se promoviraju manifestacije koje se u Makarskoj organiziraju tijekom glavne turističke sezone (*Makarsko kulturno ljeto* – dramski, koncertni i drugi glazbeni nastupi, izložbe, večeri poezije i folklora). Hoteli Makarska su osnovani 1952. godine (Hotelsko poduzeće *Biokovo*), a danas obuhvaćaju:

- Hotel Meteor (277 soba)
- Hotel Dalmacija (190 soba)
- Hotel Rivijera (270 soba)

- Teniski centar
- Upravna zgrada

Hoteli posluju kao samostalne organizacijske jedinice (troškovni i profitni centri). Svi objekti su u neposrednoj blizini centra Makarske. Organizacijski ustroj je klasičan: Skupština, Nadzorni odbor i direktori pojedinih organizacijskih jedinica. Službe su razvrstane po sektorima: hotelijerstvo, ured Uprave društva, pravni kadrovski i opći poslovi, prodaja i marketing, financije i računovodstvo s nabavom i kontrolom.

Ponudu temelje na resursima okruženja slijedom čega je zapušten razvoj novih hotelskih sadržaja. Konkurentnosti temelje na mikrolokaciji pored šljunčanih plaža i manifestacijama koje se tijekom glavne turističke sezone organiziraju u Makarskoj. Relativna blizina zračne luke rezultirala je orijentacijom prema posrednicima u prodaji koji goste dovoze čarter letovima. Iznimne krajobrazne vrijednosti Parka prirode Biokovo i vrijedna kulturno povijesna baština u okruženju su pretpostavke cjelogodišnjem poslovanju hotela Makarska, no izvansezonska posjeta je usprkos tome skromna. Cestovna mreža oduvijek je osiguravala visok udio obiteljskih gostiju koji su direktno rezervirali smještaj u hotelima Makarska. Iskoristiv prometni koridor je i luka Split (emitivno turističko tržište Italije). S prodajnim posrednicima se prakticiraju alotmanski ugovori. Tijekom posljednjih pet godina u strukturi hotelskih gostiju se smanjuju gosti iz najrazvijenijih zemalja Europske unije, a raste broj gostiju niže platežne moći. Godišnja popunjenost je oko 60%, s prosječnim boravkom od 3 dana po gostu. Više od polovine noćenja na razini godine se ostvari putem alotmanskih ugovora, a grupni boravci sačinjavaju više od trećine ukupnih godišnjih noćenja. Izražen je trend sezonalnosti poslovanja. Vizija hotela Makarska se temelji na turističkoj tradiciji Makarske rivijere, aktivnom i vjerskom turizmu (Vepric) te stručnosti i ljubaznosti hotelskog osoblja. Premda se uočava djelovanje marketinške funkcije nužno treba poboljšati ponudu hotelskih sadržaja i podići kvalitetu hotelske opreme. Postojeći organizacijski koncept također treba unaprijediti i povećati udio visoko obrazovanog kadra u sektoru prodaje i marketinga. Rast konkurencije i konkurentnosti ponuda drugih receptivnih subjekata u Dalmaciji ima negativne reperkusije na broj noćenja u periodima izvan glavne turističke sezone. Odrednice poslovne strategije hotela Makarska su unaprijediti kvalitetu opreme i sadržaja i poticati rast domaće i inozemne potražnje te održavati stručnost i

gostoljubivost hotelskog osoblja. Imidž hotela Makarska je nedovoljno diferenciran. Fokus ponude je prema obiteljskim gostima.

4.3. Hoteli Baška Voda

Hoteli Baška Voda su pravni slijednik istoimenog poduzeća s dugom tradicijom poslovanja. Organizacijski ustroj čine Skupština društva, Nadzorni odbor i Uprava društva. Većinski vlasnik društva je AeternaAlex d.o.o. iz Zagreba koji kontrolira više od 70 % dionica. Hoteli Baška Voda uključuju sljedeće smještajne objekte s kategorijom i kapacitetima:

- Hotel Horizont**** – 202 smještajne jedinice
- Grand hotel Slavia**** – 72 smještajne jedinice
- Turističko naselje Urania** – 210 smještajnih jedinica

te ugostiteljske objekte:

- Restoran Del Posto
- Restoran i beach bar Borik

Važno je naglasiti izvrsnu popunjenost te iznadprosječne dane poslovanja navedenih objekata s obzirom da se radi o djelatnosti sezonskog karaktera. Naime, jedan od navedenih hotela (Grand hotel Slavia) otvoren je tijekom cijele godine, dok ostala dva posluju minimalno 7 mjeseci odnosno imaju preko 220 operativnih dana godišnje. Raznovrsne prodajne strategije tj. kanali i lojalni partneri omogućuju kvalitetnu pred i posezonu uz kontinuiranu solidnu razinu popunjenosti kapaciteta. Dio kapaciteta je u fiksnom zakupu, dok je većinski dio ponuđen preko OTA's kanala te kroz alotmanske ugovore.

Fiksni zakup u poslovanju osigurava dobru tekuću likvidnost i bonitet hotelskog subjekta. Globalni turoperatori koji su dugogodišnji partneri ovog hotelskog poduzeća su kako slijedi: TUI, Jet2Holidays i drugi. Također, uočljiv je fokus na emitivna tržišta Skandinavije, Njemačke i Austrije što dokazuje i struktura noćenja navedena u godišnjim izvještajima na stranicama Zagrebačke burze.

S obzirom na vanjske i unutarnje karakteristike destinacije Baška Voda, navedene činjenice dokazuju potencijal za rast poslovanja ovog hotelskog subjekta. Restoranski dio ponude upotpunjuje sadržaj i ponudu hotela te portfolio čini raznovrsnijim. Uprava društva je prepoznala važnost dodatnog sadržaja te mogućnosti stimuliranja dodatne potrošnje kroz segment *Entertainment & Leisure*. Fokus je stavljen na dodatnu potrošnju isključivo zbog sezonalnosti hrvatskog turizma. Popunjavanje smještajnih kapaciteta u periodu glavne sezone nije poseban izazov, već se naglasak stavlja na postignutu prosječnu dnevnu cijenu usluga uz ostvarenje dodatnih prihoda temeljem vanpansionskih usluga.

Prema izvještajima poslovanja društva, poslovni prihodi su u konstantnom rastu od 2011. godine. Proširenje i razvoj dodatne vanpansionske ponude naročito su vidljivi kroz porast vanpansionskih prihoda. Pansionski prihod također ima trend rasta, prvenstveno zbog povećanja kategorije hotela, a ne zbog povećanja smještajnih kapaciteta. Razvoj poslovanja utjecao je i na rast troškova, posebno troškova rada s obzirom da je broj stalno zaposlenih u porastu. S druge strane, porast troškova je u korelaciji s cjelogodišnjim poslovanjem.

4.4. Hotel Le Meridien Lav

Hotel je od 2004. godine dio globalnog hotelskog lanca Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. koji obuhvaća hotele Le Meridien, Four points by Sheraton, Sheraton, Westin, St. Regis, Luxury Colection, Element i Eloft. Hotel smješten u Podstrani u blizini Splita tijekom posljednjih desetljeća je više puta mijenjao vlasnike (financijski fondovi). Raspolaže s 381 smještajnom jedinicom (sobe i apartmani). Obzirom da danas pripada međunarodnom hotelskom lancu posluje sukladno postavljenoj konkretnoj marketinškoj koncepciji koja je fokusirana na potrebe ciljanih segmenata hotelskih gostiju koji već godinama prevladavaju.

U sklopu hotela su tri luksuzna ugostiteljska objekta od kojih svaki diferencira specifičnost uređenja interijera. Tu je i više barova i manjih ugostiteljskih objekata. Resursi, hotelski sadržaji i educiran kadar osigurali su ovome hotelu imućniju klijentelu koja se tu redovito vraća. U ovom slučaju je evidentno da je hotelski menadžment educiran za održavanje lojalnosti postojećih

gostiju. Prepoznatljiv je koncept integriranog hotelskog proizvoda u kome su sve poslovne funkcije podređene marketinškoj funkciji. Kroz marketinšku strategiju se realiziraju poslovni ciljevi koji su definirani temeljem ostvarive procjene i sagledavanja tržišnog okruženja. Praćenjem ključnih emitivnih tržišta utvrđuje se intenzitet moguće potražnje, procjenjuju segmenti hotelskih gostiju, analizira se konkurencija i utvrđuju potrebne dodatne marketinške aktivnosti u cilju ostvarivanja planirane godišnje popunjenosti hotela. Poslovni ciljevi su definirani po prioritetima i vremenskom obuhvatu. Hotel Le Meridien Lav poslovanje vodi sukladno postavljenom marketinškom planu kojim se definiraju načini ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva. Temeljem marketinškog plana se definira marketinška strategija na razini četverogodišnjeg perioda poslovanja. Taktike se razrađuju na razini glavne sezone i posezone, te se sukladno tome istražuju i razvijaju prilagođene poslovne politike i planira se hotelska ponuda prema različitim posrednicima u prodaji. Važna poluga u poslovanju je i promotivni splet. Svake se godine izdaje novi katalog koji se distribuira prodajnim posrednicima. U katalogu su detaljno predstavljeni svi hotelski sadržaji na više svjetskih jezika. U promociji se koriste i letci koji se distribuiraju po turističkim sajmovima (Pariz, Milano, London, München, Köln, Prag, Budimpešta, Moskva, Beč, Ljubljana i dr.), a kojima se nude posebni paketi ponuda u pred i posezoni. Prakticira se publicitet putem odabranih medijskih kanala temeljen na različitim događanjima koja se održavaju u sklopu hotela. Evidentno je da hotelski menadžment prakticira aktivnosti upravljanja markom ekskluzivnog receptivnog subjekta - luksuzni hotelski smještaj s pratećim sadržajem također je na visokoj razini kvalitete.

4.5. SvPetrvs hoteli

Hotelsko naselje je smješteno u najvećem gradu na otoku Braču, u Supetru koji je i administrativni centar otoka. Supetar je povezan sa Splitom trajektnim linijama kojih u glavnoj turističkoj sezoni ima čak dvadesetak dnevno. Takva povezanost je čak i ove sezone koju su obilježile posljedice pandemije *COVID-19* omogućila izvrsnu popunjenost hotela tijekom glavne turističke sezone. Hotelski kompleks nudi raznovrsne oblike smještaja i pratećih sadržaja tijekom čitave godine. Važnu logističku potporu turističkim transferima osigurava i otočna zračna luka koju za svoje čarter avione koriste mnogi prodajni posrednici iz Europe i svijeta.

Ovaj veliki hotelski kompleks u Supetru na otoku Braču obuhvaća 150.000 kvadratnih metara receptivnih objekata i zelenih površina s kultiviranom mediteranskom vegetacijom. Hotelsko naselje povezuje različite vrste smještajnih objekata, *All inclusive* Adria Club kategoriziran sa 4 zvjezdice organiziran kroz 8 paviljona i apartmane, zatim apartmane i timeshare apartmane Villa Diana, Villa Maria i hotel Kaktus. Svi smještajni objekti su u neposrednoj blizini morske obale, pored uređenih plaža s mnoštvom ugostiteljskih objekata s ponudom autohtone dalmatinske i drugih svjetskih kuhinja. Ponuda je usmjerena različitim segmentima hotelskih gostiju. Uređene staze do kultiviranih plaža pogodnih za djecu i starije osobe osigurale su klijentelu svih dobnih segmenata. Hotelsko naselje je prilagođeno i kretanju invalida, a šetnicom je povezano s gradom Supetrom pa se manifestacijski sadržaji u naselju i izvan njega na jednak način nude hotelskim gostima, lokalnom stanovništvu i svim ostalim gostima u Supetru i na otoku. Vanpansionski sadržaji u naselju pored restorana, autohtonih konoba, prodavaonica i suvenirnica obuhvaćaju i pekare, sladoledarnice i drugu ponudu. U sklopu boravka u naselju su organizirane mnoge i raznovrsne sportske aktivnosti.

Hotelskim kompleksom upravlja SvPetrvs d.d. osnovano 2006. godine. Dioničko društvo upravlja još jednim hotelom, Rezidencijom Meridijan udaljenom tek kilometar od glavnog naselja. Obzirom da većinski vlasnički paket kontrolira jedna fizička osoba (direktno i preko tvrtki kojih je vlasnik u SAD-u), dioničkim društvom upravljaju izabrani članovi uprava (SvPetrvs hoteli i Rezidencije Meridijan) uz Nadzorni odbor čije članove također imenuje većinski vlasnik dok je Skupština društva više formalnog tipa. Poslovni subjekt svojim redovitim i povlaštenim dionicama kotira na Zagrebačkoj burzi. Poslovni subjekt je registriran za različite djelatnosti - proizvodnju kruha, peciva, svježe tjestenine i kolača, trgovinu na veliko hranom, pićima i duhanskim proizvodima, trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama, ugostiteljstvo, iznajmljivanje vlastitih nekretnina, iznajmljivanje predmeta za osobnu uporabu i kućanstva, ostale sportske djelatnosti, mjenjačke poslove i turističku djelatnost.

Prateći hotelski sadržaji obuhvaćaju tri vanjska i dva unutarnja bazena, vrtne paviljone s ležaljkama, masažne paviljone, Fitness i Wellness centar s finskom i turskom saunom i više hidromasažnih kada i raznovrsnu rekreaciju (teniski, nogometni, košarkaški, mini golf i drugi tereni, vodeni aerobic, stolni

tenis, odbojka na pijesku, streljana, boćalište, uređene staze za trčanje). U naselju su organizirani različiti animacijski programi, a gostima se svakodnevno nude i brojni izleti po čitavom otoku (vidikovci, spilje, kulturno povijesni sadržaji i drugo). Gostima se nude i iznajmljuju automobili, skuteri, bicikli, glisirajuća plovila, pedaline za more, gondole i druga prometala. Organiziraju se ribolovni izleti, škola jedrenja na dasci, te ronilačke ekspedicije u sklopu kojih se može steći i ronilačku diplomu. U hotelskom naselju su i frizerski, pedikerski i kozmetički salon. Hotelski resursi omogućuju i kongresni turizam. Glavna dvorana ima 300 sjedećih mjesta i opremljena je potrebnom tehničkom opremom. Tu je i manja dvorana u sklopu hotela Kaktus sa 120 sjedećih mjesta i nekoliko pomoćnih prostorija za sastanke i izložbe. U hotelskom naselju se u periodu od 1. listopada do 20. travnja organiziraju vjenčanja, banketi, proslave rođendana i drugih obljetnica. U strukturi gostiju prevladavaju Austrijanci, Nijemci, Talijani, Francuzi, Slovenci, Mađari, a raste i broj gostiju iz Velike Britanije. Hotelska konkurencija na otoku Braču je raznovrsna, no lojalnost gostiju ovome subjektu je posebno izražena. U Supetru mu je direktni konkurent hotelsko naselje Velaris, a na otoku Braču direktni konkurent su mu hoteli Bluesun u Bolu.

Temeljne snage ovog hotelskog naselja su marketinški program prema kome se vodi poslovanje, izdašni financijski resursi, vlastiti kadar, proizvodni kapaciteti iznad potreba hotelskih gostiju koji osiguravaju dodatne prihode od prodaje maslinovog ulja, voća i povrća, ulaganja u istraživanja i razvoj, atraktivnost lokacije i privlačan imidž. U menadžerskoj strukturi ravnopravno su zastupljene sve poslovne funkcije uključujući i marketinšku. Treba spomenuti da je ovom hotelskom subjektu 2009. godine dodijeljena prestižna nagrada za najbolji hotelski kompleks na Balkanu.

4.6. Bluesun hoteli

Bluesun Hotels & Resorts je nacionalni hotelski lanac kojim upravlja Sunce Koncern d.d. Zagreb – prvi registrirani koncern i danas jedna od liderskih turističkih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Vlasnici su obitelj Andabak. Ovome hotelskom sustavu pripada čitav niz hotela: Elaphusa, Borak i Bonaca u Bolu na Braču, Berulia, Soline, Marina i Maestral u Brelima, Alga, Afrodita, Neptun i Kaštelet u Tučepima, te hoteli u Starigrad Paklenici i Mariji Bistrici. Sunce Koncern je i većinski vlasnik zračne luke Brač što njihovim hotelima na otoku osigurava svojevrsnu konkurentnu prednost. Opredjeljenjem za vlastitu hotelsku marku/lanac –*Bluesun Hotels & Resorts*, koncern

se odredio za stvaranje globalno poznatog hrvatskog hotelskog lanca s vizijom visokog standarda za goste, inovacija u ponudi uz stalan rast kvalitete i širenje ponude. Na globalnom turističkom tržištu pozicionirali su se kao hotelski subjekt s visokom kvalitetom usluge i receptivnim subjektima na atraktivnim lokacijama u okruženju atraktivnog i očuvanog autohtonog krajobraza. Svaki hotelski subjekt u lancu je na svoj način originalan u ponudi sadržaja i u gastronomskoj ponudi. Na krovnoj razini marke fokus je na jačanju sadržaja zdravstvenog, sportskog i kongresnog turizma radi otklanjanja problema sezonalnosti i pozicioniranja na novim emitivnim tržištima. Hotelima u ovome lancu su dodijeljena mnoga međunarodna priznanja za kvalitetu *Trip Advisor Travellers' Choice* za 2016. godinu hotelima Afrodita, Bonaca i Soline; najbolji wellness hoteli (Elaphusa u Bolu i hotel Kaj u Mariji Bistrici); *Trip Advisor Certificate of Excellence* za 2014. godinu hotelima Afrodita, Elaphusa i Soline; *Quality Service Award (Holiday Check)* za 2014. godinu hotelu Neptun; *ITS Red Star Award (njemački turoperator REWE)* za 2014. godinu; *First Class Service (češki turoperator Vitkovice tours)* za 2013. godinu hotelu Neptun i druge. Bluesun hotel Afrodita uvršten je u 100 najboljih svjetskih hotela (*TUI Holly*) za 2012. godinu.

Fokus na značaj zaposlenika su i vlastiti hotelski objekti isključivo za njihov smještaj u Tučepima i Brelima. Ovime ne samo da se djeluje na standard zaposlenika, već se omogućuje i razmjena osobnih iskustava. *Bluesun Hotels & Resorts* je prvi hotelski lanac u Republici Hrvatskoj s vlastitom mobilnom aplikacijom radi većeg zadovoljstva svojih gostiju kojima omogućuju praktično planiranje i odabir vanpansionskih sadržaja u sklopu i izvan destinacije hotela (virtualne šetnje hotelima i njihovim okruženjem, informacije o destinacijskim sadržajima, rezervacije izleta i transfera). I ova aplikacija je u funkciji jačanja lojalnosti gostiju.

4.7. Deskriptivna analiza nalaza izviđajnog istraživanja

Generalno, temeljem nalaza izviđajnog istraživanja menadžment svih analiziranih hotela trebao bi u današnjim uvjetima poslovanja kontinuirano djelovati u cilju:

- Poboljšanja kvalitete postojećih hotelskih usluga;
- Širenja ponude vanpansiona i usluga vanjskih partnera;
- Rasta godišnje popunjenosti hotela;

- Jačanja diferencijacije hotelske ponude;
- Očuvanja postojećeg i povećavanja vlastitog tržišnog udjela na razini receptivne destinacije u kojoj hotel posluje;
- Rasta poslovnog ugleda i jačanja privlačnosti imidža.

Ostvarivanje takvih, danas u uvjetima globalne pandemije *COVID-19*, ambicioznih ciljeva podrazumijeva jasne spoznaje o trenutnoj tržišnoj poziciji i konkurentnosti hotelske ponude kao i o svim uzrocima postojećeg stanja. Neovisno o različitim pristupima u praksi vezano uz obnavljanje smještajnih kapaciteta i ispunjavanje uvjeta za višu hotelsku kategoriju činjenica je da se marketinškoj funkciji u svim hotelskim sustavima post-tranzicijskih zemalja još uvijek ne pridaje niti osigurava adekvatan značaj i samostalnost uz odgovornost za *budućnost.* Ideje o proširenju hotelskih usluga i sadržaja trebala bi inicirati i prijedloge razvijati upravo marketinška služba hotela. Agresivnije i marketinški usmjerenije djelovanje u potpori svih elemenata marketinškog spleta podrazumijeva implementaciju vizije integriranog hotelskog proizvoda kojim će se konkurirati na globalnom turističkom tržištu. Ovo pretpostavlja i pridavanje puno veće važnosti praćenju i istraživanju trendova na ciljanim emitivnim tržištima i uvažavanje promjena koje su evidentne. Neke od tih promjena su rast broja individualnih gostiju koji u vlastitom aranžmanu odabiru hotel i organiziraju putovanje i rast broja individualnih gostiju koji još uvijek hotel odabiru preko prodajnih posrednika koji su im garancija onoga što je *obećano*. Kako je razvidno iz nalaza istraživanja hotelski menadžment je još uvijek primarno fokusiran na standarde koje traže prodajni posrednici zanemarujući pri tome očekivanja i želje hotelskih gostiju. Očekivanja i želje postojeće klijentele hotelskih gostiju jedino su pravo polazište u razmišljanjima o modifikacijama sastavnica postojeće hotelske ponude i uvođenju novih sadržaja i novih hotelskih usluga.

Viziju i misiju svakog hotela je potrebno redefinirati u skladu s mogućnostima i jasnijom diferencijacijom integriranog hotelskog proizvoda. Važno je efektivno upravljati svim hotelskim operacijama kako bi se optimizirali troškovi i stvorili uvjeti rasta hotelskih prihoda. Vizija hotela treba biti fokusirana na prepoznatljivost ponude i definirane standarde kvalitete sukladne strateškim emitivnim tržištima. Vizija hotela treba jasno predočiti čemu se teži u dugoročnom razdoblju, odnosno definirati temeljni koncept razvoja i rasta poslovanja hotela obzirom na

definirane strategije. U sklopu misije hotela treba se opredijeliti za realizaciju boljeg financijskog rezultata poslovanja hotela povećanjem profitabilnosti, uz zadržavanje potrebne razine i kvalitete hotelskih usluga koje su preduvjet održavanju lojalnosti postojećih i privlačenju novih gostiju. Promotivni splet analiziranih hotela je vrlo sličan, kao i prodajni kanali. Osobna prodaja kod svih analiziranih hotela predstavlja tek skroman udjel u ukupnoj prodaji, a to je u hotelijerstvu jedan od važnijih načina suvremene promocije. Očito je da prodajno osoblje nije adekvatno educirano za ovaj oblik prodaje/promocije. Kod dijela analiziranih receptivnih subjekata rješavanje prigovora gostiju se provodi na primjerenoj razini, no to bi u hotelskom poslovanju trebao postati definirani standard. Pri tome osoblje treba biti educirano da prigovor može i umije transformirati u razlog za korištenje nekih pratećih hotelskih usluga. Marketinško osoblje u hotelu treba biti doraslo radnim zadacima, kompetentno u korištenju marketinških alata i poštovati kulturološke i druge specifičnosti strateških emitivnih tržišta konkretnog hotela. Generalno se može zaključiti da hotelski subjekti trebaju:

- Rangirati raspoložive resurse i osigurati dodatne resurse potrebne za održivu konkurentsku prednost hotelskog subjekta;
- Jasnije definirati hotelski proizvod koji nude, posebice njegovu dodanu vrijednost;
- Poticati, razvijati i kontrolirati kvalitetu svih hotelskih usluga;
- U upravljanju hotelskim osobljem voditi računa o stručnosti, kreativnosti i inovativnosti, te iste osobine poticati i nagrađivati;
- Upravljati i razvijati asortiman hotelske ponude sukladno cjelogodišnjoj ponudi i poslovnoj orijentaciji;
- Osigurati pretpostavke za maksimizaciju cijena u periodu glavne turističke sezone za koju prevladavajući udio treba osigurati putem direktne prodaje.

Održive konkurentne prednosti hotela obuhvaćenih uzorkom su upitne, jer sve ono što pojedinima od njih osigurava lojalnost nekog segmenta gostiju je moguće kopirati. Hotelski subjekt koji teži kontinuiranom rastu turističke posjete treba djelovati u cilju stvaranja preduvjeta jasne diferencijacije što se ne uočava kod analiziranih receptivnih subjekata. Usprkos i značajnijim financijskim ulaganjima za višu kvalitetu smještaja treba biti jasno da prema aktualnim trendovima u hotelijerstvu uporište vlastitih snaga hotela u priobalju su očuvani krajobraz, blizina uređenih plaža, manifestacijski sadržaji u hotelu ili njegovom okruženju,

komercijalizacija kulturno povijesnih sadržaja u okruženju i sl. Obzirom na izraženu sezonalnost poslovanja hotela u priobalju snižavanje cijena u periodima izvan glavne turističke sezone pojavom *COVID-19* pandemije više ne može biti rješenje. *Borba* za popunjenost u periodu glavne turističke sezone nameće potrebu snižavanja cijena, tako da se dodatnim sniženjima hotelskih cijena u periodu pred i posezone ugrožava margina troškova poslovanja, pa se u pitanje dovodi smisao poslovanja u mjesecima vrlo slabe posjećenosti.

Kvaliteta hotelskih usluga je kod dijela analiziranih hotela također ograničena zbog politike plaća koje nisu privlačne educiranom mlađem kadru. O diferencijaciji integriranog hotelskog proizvoda skromno se promišlja, kao i o dodanoj vrijednosti hotelske ponude. Dio subjekata provodi aktivnosti upravljanja svojom markom, a dio te aktivnosti u potpunosti zanemaruje. Tradicija njihovih pravnih prednika koji su se u prodaji oslanjali prvenstveno na prodajne posrednike sporo se mijenja. I dalje se prevladavajući udjel godišnje prodaje ostvaruje putem alotmanskih ugovora s prodajnim posrednicima. U nekim hotelskim subjektima marketinška služba nije niti organizirana kao zaseban odjel, a tamo gdje postoji marketinška funkcija je evidentno podređena svim ostalim poslovnim funkcijama jer se raspoloživi dodatni resursi hotela i hotelskih naselja (vanpansionska ponuda) skromno komuniciraju i prodaju.

U tom smislu nužno je regulirati trajni status vlasništva za sve hotele koji su još uvijek u djelomičnom ili potpunom državnom vlasništvu. Potrebno je osnažiti marketinšku funkciju i uspostaviti je kao zasebnu organizacijsku službu. Misiju i viziju svakog hotela treba jasno diferencirati i temeljiti na raspoloživim resursima, ali i globalnim turističkim trendovima. Treba se opredijeliti za strateška emitivna tržišta i istima prilagoditi sezonsku, a posebice posezonsku hotelsku ponudu i cijene. Potrebno je u strukturi zaposlenika povećati kadar onih sa specijalističkim znanjima. Praćenje i istraživanje odabranih emitivnih tržišta treba uvesti kao standard u poslovanje, kao i praćenje konkurenata, primarno onih u okruženju receptivnog subjekta. Takvim pristupom moguće je značajnije se diferencirati, implementirati u imidžu hotela prednosti za određene segmente hotelskih gostiju u odnosu na konkurente te kontinuirano ulagati napore i sredstva u održavanje konkurentnih prednosti hotelske ponude.

5. Primarno istraživanje

5.1. O provedbi istraživanja

Sukladno spoznajama izviđajnog istraživanja spoznalo se što je još potrebno utvrditi kako bi se moglo prosuditi u kojoj mjeri implementacija marketinškog upravljanja integriranim hotelskim proizvodom doprinosi rastu godišnje popunjenosti hotela. Predstavnici hotelskog menadžmenta s kojima su dogovoreni intervjui i mogućnost intervjuiranja gostiju njihovih hotela su tražili da se ne navode njihova imena ni imena hotela. Istraživačkim uzorkom su obuhvaćeni gosti i predstavnici hotelskog menadžmenta pet hotela na području Makarske rivijere i četiri hotela na području grada Splita. Svi hoteli obuhvaćeni uzorkom su s dugogodišnjom turističkom tradicijom i smještajnim kapacitetom od 140 – 290 postelja.

Kao temeljni istraživački instrumenti su korištena dva podsjetnika za intervjue (u privitku rada) – jedan za hotelske goste (prigodni uzorak), a drugi za predstavnike hotelskog menadžementa čiji je odabir napravljen temeljem pretest pitanja. Selekcija predstavnika hotelskih subjekata za intervjue je provedena temeljem nekoliko pretest pitanja kojima je utvrđeno razumiju li pojmove o kojima je u istraživanju bilo riječi (integrirani hotelski proizvod, pojedinačni hotelski proizvodi, konkurentnost hotela, konkurentnost integriranog hotelskog proizvoda, konkurenti na receptivnom tržištu, konkurenti na globalnom turističkom tržištu i sl.). Intervjui su provođeni tijekom druge polovine srpnja i tijekom prve polovine kolovoza kada je ove godine broj hotelskih gostiju bio najveći. Intervjui su provedeni u nekoliko hotela na prostoru Makarske rivijere i Splita. Obzirom na kompleksnost situacije zbog posljedica pandemije *COVID-19* korišten je prigodni uzorak turista koji su pristali na intervjue. Prikupljeni podaci predočavaju iskustva pojedinih hotela i mišljenja gostiju koji su u njima boravili u navedenom periodu ove godine. Temeljem prikupljenih podataka stečen je uvid u aktualnu hotelsku praksu marketinškog upravljanja hotelskim sadržajima, te su spoznati ključni problemi u poslovanju i načini kojima se isti rješavaju. Utvrđene su razlike u konkurentnosti hotelskih subjekata koji prakticiraju upravljanje integriranim hotelskim proizvodom i onih koji prakticiraju upravljanje ponudom pojedinačnih hotelskih usluga. Konačno, utvrđene su i sastavnice integriranog hotelskog proizvoda koje su značajnije pridonijele odluci o rezervaciji i boravku gosta u određenom hotelu

u uvjetima posljedica *COVID-19*. Obzirom na sve posljedice globalne pandemije *COVID-19* bilo je gotovo neizvedivo provesti drugačije istraživanje jer je većina hotelskih gostiju odbijala komunikaciju kroz bliski kontakt, a nisu bili ni voljni za samostalno ispunjavanje anketnih upitnika, pa su zbog toga oni koji su se ipak u direktnom kontaktu odazvali zamolbi kratko intervjuirani.

5.2. Deskriptivna analiza nalaza istraživanja

Nalazi istraživanja pružaju uvid i u aktualnu praksu upravljanja hotelskom ponudom na području Makarske rivijere i Splita te primjere dobre prakse koji doprinose privlačnosti receptivnog subjekta u uvjetima posljedica *COVID-19*. U strukturi prigodnog uzorka kao prevladavajuće nacionalne skupine su pored domaćih gostiju evidentirani Austrijanci, Nijemci, Slovaci, Česi i Slovenci. Austrijanci, Slovaci i Slovenci su učestalo odgovarali da su hotel u kome borave odabrali zbog osjećaja sigurnosti destinacije i hotela od pandemije. Česi i Nijemci su u većem postotku odgovarali da je odabir hotela posljedica privlačne cjenovne ponude. Više od 80% hotelskih gostiju obuhvaćenih ovim prigodnim uzorkom je doputovalo u vlastitom aranžmanu, najveći broj s vlastitim osobnim kolima. Gotovo svi hotelski gosti s kojima se razgovaralo su izjavili da se osjećaju sigurno od *COVID-19* i da Split/Makarsku rivijeru smatraju sigurnijom destinacijom od grada u kojem žive. Obrazloženja *sigurnosti* koja su nudili su čist zrak, voda i more, zdrava hrana, dobro zdravlje domicilnog stanovništva, dostupna zdravstvena skrb za turiste u Hrvatskoj i drugo. Većina anketiranih hotelskih gostiju je izjavila da je zadovoljna načinom i kvalitetom komunikacije hotelskog osoblja s njima. Par primjedbi je dano vezano uz dugo čekanje na odgovor tijekom svibnja, a vezano uz regulative za turiste tijekom ljeta (sloboda putovanja i drugo). Većina ispitanika je komentirala da se brzo odlučila za ljetovanje u Dalmaciji jer su preko medija bili informirani da je u Hrvatskoj malo oboljelih i da se oboljeli u najvećem broju brzo oporavljaju od bolesti. Što se tiče raspoloživih informacija na web stranici hotela većina anketiranih je komentirala da nedostaje korisnih informacija, kako o drugim sadržajima u okruženju hotela tako i vezano uz *COVID-19*, a posebice vezano uz testiranja. Kao dodatnu vrijednost hotela u kome su boravili navode sigurnost od *COVID-19*, blizinu plaže, čistoću i higijenu, velike i prozračne sobe, dobru hranu, domaću hranu, ljubazno osoblje, dobru cijenu punog pansiona i dr. O kvaliteti marketinške komunikacije prodajnog osoblja hotela u kome

borave anketirani gosti su bili dosta rezervirani. Konstatiraju uglavnom da je bilo *u redu* no stječe se dojam da ne znaju što bi na ovo pitanje odgovorili. Vezano uz donošenje odluke o izboru hotela u kome će ljetovati u uvjetima *COVID-19* odgovarali su da je važno da znaju da nema gužve po cestama i da će brzo doputovati, da je u blizini ambulanta u kojoj mogu potražiti liječnika ako zatreba, da hotel plati njihovo testiranje prije povratka kući, da se testiranje može brzo napraviti (odgovarali gosti splitskih hotela) i da su plaže čiste. U odgovorima na pitanje o kvaliteti promocije hotela u kome borave uglavnom su bili suzdržani. Često su odgovarali da je osoblje ljubazno i da dobiju informacije koje zatraže na recepciji. Ne prepoznaju da im se nudilo *nešto više* tijekom boravka u hotelu. Većina anketiranih redovito dolazi ljetovati u Dalmaciju, gotovo 40 % ih dolazi uvijek u isti hotel. Kažu da se u Dalmaciji osjećaju sigurno, da je priroda očuvana, da je čist zrak i odlična hrana, a ljudi ljubazni. Vezano uz sugestije upravi hotela u kome borave što bi mijenjali u sadržaju ponude tek rijetki su nešto sugerirali – bolji *wifi,* produljiti vrijeme doručka i večere u hotelu, ponuditi nove sadržaje izleta. Što se tiče budućnosti turizma u Dalmaciji gotovo svi su izjavili da će doći i slijedeće godine ako u zemljama u kojima žive ne bude komplikacija vezanih uz karantenu pri povratku s ljetovanja i ako ne bude gužvi na cestama.

Što se tiče intervjua s predstavnicima hotelskog menadžmenta istih receptivnih subjekata iz kojih su i intervjuirani gosti, konstatirano je da su svi hoteli u prodajnoj promociji primarno fokusirani na ponudu s cijenom noćenja s polupansionom/pansionom i to prema prodajnim posrednicima koji ih pune uglavnom putem alotmanskih ugovora. Prevladavajući broj predstavnika hotelskog menadžmenta izjavljuje kako bi zanemarivanje ovih prodajnih posrednih posrednika u prodajnoj promociji predstavljalo veliki rizik čak i da se nije pojavio *COVID-19*. Većina intervjuiranih smatra da njihovi hotelski gosti, čak i oni koji dolaze svake godine hotel odabiru zbog navike na lokaciju i njima prihvatljive cijene polupansiona/pansiona te smatraju da nema smisla analizirati neke uže segmente hotelskih gostiju i istraživati načine kako ih privući u hotel. Njihovo obrazloženje je da takvo strateško opredjeljenje temelje na dosadašnjem iskustvu i turističkoj tradiciji. Konkurente prepoznaju u svim hotelima iste kategorizacije u destinaciji u kojoj posluju i njenom okruženju. Od konkurenata se štite dugoročnim ugovorima s prodajnim posrednicima i održavanjem stabilnih cijena smještaja s prehranom. Većina ih smatra da se lojalnosti hotelskih gostiju doprinosi redovitim obnavljanjem hotelskog inventara i unapređivanjem gastronomskog

doživljaja gostiju. Većina ih smatra da s pojavom *COVID-19* mnogo toga što se smatralo *pravilom* pri odabiru i stvaranju lojalnosti gosta prema hotelu ubuduće neće biti od koristi. Svojim temeljnim snagama u odnosu na druge hotele u destinaciji smatraju ozbiljnost u poslu, rutinu u izvršavanju hotelskih operacija, lojalnost svojih gostiju prema hotelu, dobar odnos dobivenoga za cijenu koju gost plati, izvrsnu hranu, ljubazno osoblje i iznimnu higijenu, zahvaljujući čemu smatraju da su gosti u hotelu boravili i ove sezone usprkos *COVID-19*, tradiciju i dugogodišnje poslovanje i sl. Što se tiče problema sezonalnosti gotovo nitko od intervjuiranih nema prijedloga kako to rješavati. Dosta ih smatra da problem sezonalnosti treba rješavati Republika Hrvatska koja bi mogla subvencionirati dosta niže cijene hotelskog smještaja i prehrane u turističkim zonama za periode pred i posezone. Neki smatraju da Hrvatska turistička zajednica i njeni lokalni uredi neodgovorno troše sredstva koja su im na raspolaganju i da bi taj subjekt trebao iznaći rješenje problema sezonalnosti poslovanja u hotelijerstvu. Što se tiče njihove postojeće prodajne prakse i prakse promocije hotela obzirom na *COVID-19* većina intervjuiranih smatra da se tu ništa dodatno ne može napraviti. Smatraju da će slijedeća sezona biti ovisna o tome kakve će biti mjere Vlada velikih emitivnih turističkih tržišta i koliko iste budu komplicirale i ograničavale putovanje svog stanovništva. Većina je svjesna turističkog potencijala domaćeg tržišta, no smatraju da će slijedeće godine brojnost i turistički prihod od domaćih turista biti značajno manji jer će se do tada u Republici Hrvatskoj značajno osjetiti ekonomske posljedice kroz pad standarda i osobnih prihoda. Većina je konstatirala da nema rješenja za turističko gospodarstvo dok ne nestane *COVID-19*, odnosno dok se *stvari ne vrate onakve kakve su bile nekada.* Intervjuirani razumiju pojam integriranog hotelskog proizvoda tek djelomično jer kada ih se pita da nabroje što sve u to spada po pravilu se ne sjete nematerijalnih prava (marka hotela i dr.). Što se tiče strateškog opredjeljenja u promociji i prodaji dio intervjuiranih smatra da fokus treba biti sukladan onome što traže prodajni posrednici, nekoliko njih je kazalo kako bi bilo dobro da fokus bude na integriranom hotelskom proizvodu, a svi se slažu da je cijena smještaja na bazi polupansiona/pansiona najvažnije obilježje u promociji i prodaji. Na temelju spoznaja u kritičkom osvrtu su ponuđene određene smjernice koje mogu koristiti u ovim, bitno promijenjenim vremenima slijedom posljedica *COVID-19* na turističko gospodarstvo.

5.3.Kritički osvrt

Nalazi istraživanja, premda su podaci prikupljani u kratkom periodu kada su zemlje bile *otvorene*, ukazuju na promjene u ponašanju i očekivanju hotelskih gostiju. Stečene spoznaje o stavovima hotelskih gostiju koji su usprkos svemu tijekom ljetnih mjeseci boravili u hotelima na Jadranu mogu koristiti hotelskim menadžerima u raščišćavanju dilema vezanih uz slijedeću turističku sezonu. Premda hotelski gosti koji su prihvatili zamolbu za intervju nisu ostavljali dojam osoba koje će strah od pandemije odvratiti od turističkih migracija oni su svjesni da se u novonastaloj situaciji hotelijeri njima dodatno trebaju prilagoditi. Svjesni su da će u novim uvjetima na globalnom turističkom tržištu turizam dalekih destinacija slijedećih godina biti tek prošlost i sjećanje na neka prošla vremena. Zbog toga je potrebno odmah započeti s prilagođavanjem hotelske ponude gostima iz bližih emitivnih zemalja. Obzirom na bitno povećane smještajne kapacitete na Mediteranu tijekom proteklih godina ni u glavnoj turističkoj sezoni više neće biti problem pronaći slobodnu hotelsku sobu. Pri odabiru hotela za mnoge segmente hotelskih gostiju cijena više neće biti odlučujuća, jer putovanje danas podrazumijeva zbog globalne situacije puno više komplikacija i popratnih obaveza da bi samo prihvatljiva cijena hotelskog proizvoda potaknula na rezervaciju. Temeljni okidač je *dodana vrijednost* hotelskog proizvoda. Ukoliko je ona jasno diferencirana kroz prošireni sadržaj integriranog hotelskog proizvoda to je *šifra* koju treba uvesti kao standard.

Većina intervjuiranih hotelskih gostiju obuhvaćenih intervjuom doputovali su u vlastitoj režiji, ne preko posrednika. To ukazuje na nesklad ponašanja hotelskog menadžmenta za koji je iz intervjua s njima razvidno da su u ovim *novim normalnim* uvjetima poslovanja u turizmu primarno fokusirani na prodajne posrednike očekujući da će im oni popuniti hotele. Obzirom da je u intervjuima s gostima utvrđeno da je značajan broj njih planirao doći na ljetovanje u predsezoni, odnosno posezoni, ali su termine dolaska pomaknuli zbog pandemije postavlja se pitanje kolika bi i u glavnoj turističkoj sezoni bila popunjenost hotela na Jadranu da su ovi gosti umjesto *pomicanja termina putovanja* ove godine odustali od putovanja. Još važnije pitanje je što se može očekivati sljedeće sezone? Tijekom provedbe intervjua s hotelskim gostima bila je očita zabrinutost vezano uz ono što ih čeka pri povratku kućama. S obzirom na to da su mediji početkom rujna izvještavali o mnogim problemima s kojima su se mnogi turisti pri povratku kućama susreli (višesatna čekanja na testiranja u Hrvatskoj, zastoji na graničnim prijelazima i

dr.) postavlja se pitanje koliki će postotak hotelskih gostiju koji su se ove godine odlučili za ljetovanje u Republici Hrvatskoj slijedeće godine odustati od takve *avanture* ukoliko pandemija *COVID-19* ne bude trajno riješena (povlačenje pandemije, nalazak adekvatnog cjepiva i dr.)?

U nalazima istraživanja zapanjuje fokusiranost hotelskog menadžmenta na temeljni hotelski proizvod, odnosno njegovu cijenu pri čemu se zanemaruje potreba prilagođavanja hotelske ponude užim segmentima gostiju i razvoju promotivnih aktivnosti kojima bi ih se *doseglo* i privuklo na prvi dolazak. Što se tiče istraživačkih pitanja evidentno je da implementacija marketinškog upravljanja integriranim hotelskim proizvodom značajno doprinosi rastu godišnje popunjenosti hotela, odnosno još uvijek učestali izostanak takvog opredjeljenja predstavlja jedan od uzroka sezonalnosti hotelskog poslovanja u Dalmaciji. Hotelsku praksu u dalmatinskim hotelima karakterizira nedovoljna svijest o važnosti marketinške funkcije u poslovanju i zanemarivanje aktivnosti koje su u domeni marketinške funkcije. Temeljni problem u hotelskom poslovanju u Dalmaciji je sezonalnost poslovanja koja rezultira problemima likvidnosti slijedom čega se *štedi* gdje treba i gdje ne treba, a fokusiranjem na prodajne posrednike umjesto marketinških opredjeljenja u poslovanju odabire se ekonomija obujma. Ostvareno odstupa od željenih očekivanja. Upravljanje modelom integriranog hotelskog proizvoda doprinosi većim mogućnostima diferencijacije i specijalizacije hotelske ponude za uže turističke segmente. Opredjeljenje za upravljanje pojedinačnim hotelskim uslugama težnja je optimizaciji troškova poslovanja, ali i *put* održavanja sezonalnosti i nezadovoljavajuće godišnje popunjenosti hotela. Što se tiče sadržaja u sklopu integriranog hotelskog proizvoda goste posebno privlači sve ono što je povezano sa aktivnim, edukativnim boravkom i ima adekvatne pozitivne reperkusije na zdravlje čovjeka. Kada se analiziraju spoznaje provedenih istraživanja zapanjuje skroman značaj koji se pridaje marketinškoj funkciji u analiziranim hotelima. Marketinška funkcija bi trebala ponuditi rješenja za zadovoljavajuću godišnju popunjenost hotela. Umjesto toga fokus je na tradicionalnim prodajnim partnerima i vjerovanju da će oni putem svoje mreže *puniti* hotel i izvan perioda glavne turističke sezone. No hotelske evidencije ovogodišnjeg srpnja i kolovoza u mnogim hotelima u Dalmaciji ukazuju na znatno viši udio gostiju koji su smještaj rezervirali i doputovali u vlastitom aranžmanu. Premda su predstavnici hotelskog menadžmenta upoznati s pojmom integriranog hotelskog proizvoda, većina njih nije upućena u sve ono što je tu moguće uključiti i tako ojačati marketinšku *priču* hotela na danas vrlo kompleksnom globalnom turističkom tržištu.

6. Zaključak

Turističko gospodarstvo kao globalni društveni fenomen je tijekom 2020. godine zbog pandemije *COVID-19* ukazalo na mnoge slabosti u poslovanju. Strah od bolesti i nacionalne mjere na mnogim emitivnim tržištima značajno su smanjile broj onih koji su ove godine putovali na ljetovanje. U uvjetima smanjenog broja potencijalnih gostiju posebno su do izražaja došle sve slabosti hotelijerstva u Dalmaciji. Fokusiranje na ono što se nudi, pri tome zanemarujući utvrđivanje užeg segmenta kome se hotelski sadržaji nude pokazalo se kao jedna od slabosti u poslovanju. Nadalje, nerazumijevanje pojma konkurentnosti hotela, konkurentnosti hotelskog proizvoda, konkurentnosti marketinga hotela i sl. je također imalo za posljedicu bitno smanjen broj gostiju tijekom ovogodišnje kratke turističke sezone. Dodatni problem je i ne pridavanje potrebne važnosti marketinškoj funkciji hotela. U nekima od hotela obuhvaćenih izviđajnim istraživanjem marketinška funkcija tek uvjetno postoji bez jasne pozicije u organizacijskoj strukturi subjekta. Marketinške aktivnosti su u mnogim hotelima standardizirane na određena promotivna djelovanja i zadatke u prodaji. Marketinškim djelovanjem menadžment hotela treba težiti stvaranju dojma privlačnosti hotelske ponude. Ista se može promovirati i nuditi kroz pojedinačne sadržaje i kao integrirani hotelski proizvod. Strahovi koje je na određeni način pandemija *COVID-19* stvorila u podsvijesti mnogih turista negativno utječu na donošenje odluke o turističkom putovanju. Turisti koji su se ove godine ipak opredijelili za putovanje i boravak u Dalmaciji tu destinaciju smatraju sigurnom, a hotel u kome će boraviti su odabirali temeljem vlastitog dojma sigurnosnih atributa i dojma dodane vrijednosti. Dojmu dodane vrijednosti hotelskog boravka je značajno doprinosio dojam integriranog hotelskog proizvoda. Takvu percepciju hotelske ponude gosti su stekli temeljem promocije kojom se predstavila šira marketinška priča sa predstavljanjem raznovrsnih vanpansionskih usluga u hotelu i dodatnih sadržaja u okruženju hotela. Ova spoznaja u *novim uvjetima* poslovanja slijedom posljedica pandemije *COVID-19* ukazuje na prednosti nuđenja integriranog hotelskog proizvoda umjesto *natjecanja* s konkurentima prvenstveno nižom cijenom pansiona/polupansiona. Promocija integriranog hotelskog proizvoda doprinosi i dojmljivijoj *slici* hotela kod ciljanih gostiju.

Konkurentnost hotelskog subjekta se temelji na različitosti. Različitost hotelske ponude se u marketinškom smislu jednostavnije ostvaruje promoviranjem integriranog hotelskog proizvoda (koji može sadržavati mnoštvo različitih sastavnica) nego promoviranjem pansionske/polupansionske ponude. U hotelima koji svoju promociju temelje na pansionskoj/polupansionskoj ponudi manevarski prostor je isključivo niža cijena. No u ovome se istraživanju pokazalo da niska cijena hotelskog boravka nije dostatan *okidač* za odluku o putovanju i odabiru konkretnog hotela. U ovom *novom normalnom* vremenu važan je dojam sigurnosti turističke destinacije i sigurnosti hotela. Percepcija sigurnosti destinacije i sigurnosti hotela se stječe dojmom da nema turističkih gužvi, da je čist zrak, da je voda u lokalnom vodovodu pitka i da su mikro klimatski uvjeti *osvježavajući.* Turističke atrakcije u okruženju, dodatni hotelski sadržaji, infrastruktura destinacije u sklopu koje je neki hotel i druga privlačna obilježja doprinose konkurentnosti, no *COVID-19* je kod hotelskih gostiju postavio i neke dodatne standarde koje preferiraju. Jedan od tih *standarda* je i sadržajnost integriranog hotelskog proizvoda te njegova dodana vrijednost u kojoj dojam sigurnosti od oboljenja *COVID-19* ima također svoju ulogu.

U sferi marketinških aktivnosti hotela važno je kod gostiju stvaranje percepcije o integriranom hotelskom proizvodu. Tako je moguće nadoknaditi slabosti pojedinih sastavnica ponude, racionalnije koristiti raspoložive resurse i u konačnici održavati dodanu vrijednost integriranog hotelskog proizvoda na konkurentnoj razini. Da bi integrirani hotelski proizvod bio adekvatno pozicioniran i diferenciran potrebno je djelovati u širini njegovog sadržaja, optimizaciji njegove vidljivosti na svemrežju i uspostavljanju povratne komunikacije s lojalnim gostima, modifikacije provoditi temeljem praćenja komentara gostiju o boravku u hotelu (posebno analizirati loše recenzije), aktivirati praktične mobilne aplikacije i širiti komunikaciju s ciljanim segmentima gostiju putem društvenih mreža.

Marketing i marketinška funkcija u hotelijerstvu post tranzicijskih zemalja još uvijek djeluju raspršeno. Aktivnosti koje se provode često nisu međusobno koordinirane. Pri tome se i zaboravlja da bi fokus trebao biti primarno na segmentima hotelskih gostiju čijim se željama i očekivanjima može odgovoriti u najvišoj mjeri. Što se tiče odabrane marketinške koncepcije u hotelijerstvu mogućnosti su široke jer je danas evidentna značajna razlika kako u očekivanjima

tako i u percepciji hotelske ponude kod različitih segmenata potencijalnih gostiju. Tako će neki hotelski subjekti i dalje biti opredijeljeni za proizvodnu koncepciju - primarno fokusirani na sezonskoj ponudi, ali osim pogodnih mikroklimatskih uvjeta trebaju u ponudi razvijati dodatne sadržaje kako bi opravdali premijske cijene. Hotelijeri koji se opredijele za koncepciju proizvoda svoju diferencijaciju trebaju temeljiti na koristima koje hotelskim gostima nude. Ovisno o percepciji ponuđenoga kod hotelskih gostiju definirat će cjenovnu strategiju. Hotelijeri koji se opredijele za koncepciju prodaje trebaju marketinški fokus staviti na agresivnu promociju kroz sve medije kojima mogu doseći ciljane segmente potencijalnih gostiju. Koncepciju marketinga će uspješno primijeniti oni hotelijeri koji postanu svjesni važnosti marketinške funkcije na razini organizacije. Ova koncepcija je posebno preporučljiva u periodima krize u turizmu, kao što je to danas i koja se očekuje slijedećih godina. Treba prepoznavati potrebe i želje ciljanih hotelskih gostiju i kontinuirano im prilagođavati hotelsku ponudu bolje nego što to rade konkurenti. Koncepcija potrošača hotelske usluge fokusirana je na stvaranje kompleksnih baza podataka o strateškim emitivnim tržištima i ciljanim segmentima hotelskih gostiju. Spoznaju se njihove preferencije prema sastavnicama integriranog hotelskog proizvoda, promotivnim aktivnostima i prodajnim kanalima. Konačno, koncepciju društvenog marketinga hotelijeri trebaju temeljiti na standardima odgovornog i održivog hotelskog poslovanja i društvenoj prihvatljivosti svoga postojanja, odnosno doprinosu standarda lokalnog stanovništva u destinaciji u kojoj hotel posluje. Neovisno za koju se koncepciju hotelski menadžer odluči treba joj biti i ostati dosljedan jer turizam i turističko gospodarstvo nakon *COVID-19* pandemije nikada više neće biti kao prethodnih desetljeća.

Literatura

- Alkier Radnić, R., Gračan, D. (2003), Uloga strategijskog marketinškog planiranja u repozicioniranju Opatijske rivijere na turističkom tržištu, *Tourism and hospitality management*, 9 (1), str. 153-165
- Bakić, O. (1988), *Strategijsko planiranje turističkog proizvoda*, Naučna knjiga, Beograd
- Bartoluci, M. (2013), *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva: turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu*, Školska knjiga, Zagreb
- Blažević, B. (2007), *Turizam u gospodarskom sustavu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
- Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 2 (1), str. 97 – 116
- Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
- Čavlek, N, Vukonić, B. (2001), *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb
- Čavlek, N. i suradnici, (2011), *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
- Dulčić, A., Petrić, L. (2001), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb
- Jovičić, Ž. (1989), *Osnovi turizma*, Naučna knjiga, Beograd
- Kobašić, A. (2004), *Lutanja i dileme u našem turizmu*, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- Kobašić, A. (1995), Turistička destinacija i strateško marketing planiranje, *Acta turistica*, 7 (2), str. 125-136
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens J. C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate d.o.o. Zagreb
- Križman Pavlović, D. (2008), *Marketing turističke destinacije*, Miklorad d.o.o., Pula.
- Kušen, E. (2002), *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb
- Petrić, L. (2012), *Osnove turizma*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

- Prorok, V., Šerić, N., Peronja, I. (2019), Analysis of overall and pure technical efficiency of tourism in Europe, *Transactions on Maritime Science Journal* Vol 8 No 2 (2019) str. 219-229
- Senečić, J., Vukonić, B. (1997), *Marketing u turizmu*, Miklorad, Zagreb
- Šerić, N., Dadić, M., Radas, A. (2020a), *Logistika hotelskog poslovanja*, Redak Split
- Šerić, N., Peronja, I., Marušić, F. (2020b), *Upravljanje razvojem specijaliziranog turističkog proizvoda*, Redak Split
- Šerić, N., Jakšić Stojanović, A., Peronja, I. (2020c), Testiranje modela logističkog upravljanja destinacijom u funkciji održivog i odgovornog turističkog razvoja, Zbornik *Jahorina Business Forum 2020*, University of East Sarajevo, str. 337 – 347
- Šerić, N., Jakšić Stojanović, A., Jerkunica A. (2019), *Upravljanje marketingom hotela*, Redak Split
- Šerić, N., Marušić, F. (2019), Tourism promotion of destination for Swedish Emissive market, Advances in economics and business 7(1), str. 1 - 8
- Šerić, N., Ljubica, J., Jerković, M. (2015), Evaluation of the tourist resort strategic management model in the eastern Adriatic littoral, *Proceedings of the 11. International Conference Challenge of Europe*, Faculty of economics Split, str. 273 – 290
- Šerić, N., Jurišić, M. (2015), Methodological approach and model analysis for identification of tourist trends, *Journal of Economics and Business*, n. 10/2015, University of East Sarajevo, str. 47–54
- Šerić, N., Jurišić, M. (2014), *Istraživanje tržišta za turističke subjekte*, Redak, Split
- Šerić, N., Perišić, M. (2012), Branding Strategy for Specialist Tourism Products in *Cruise Tourism and Society: A Socio-economic Perspective*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 39 – 46
- Vukonić, B, Kreča, K. (2001), *Turizam i razvoj*, Miklorad, Zagreb.
- Weber, S., Mikačić, V. (1994), *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb
- www.turizmoteka.hr

Prilozi

PODSJETNIK ZA INTERVJU 1. – Pitanja za hotelske goste koji su boravili u odabranim hotelima u Splitu i na Makarskoj rivijeri u periodu srpanj/kolovoz 2020.

1. Iz koje zemlje dolazite?
2. Zbog čega ste se usprkos *COVID-19* odlučili za putovanje i odabrali baš ovaj hotel?
3. Došli ste u aranžmanu turističke agencije s organiziranim prijevozom ili ste sami rezervirali smještaj i doputovali u vlastitom aranžmanu?
4. Osjećate li se sigurno od *COVID-19* u ovome hotelu? Obrazložite svoj dojam.
5. Jeste li zadovoljni načinom i kvalitetom komunikacije hotelskog osoblja s vama?
6. Koliko vam je vremena trebalo da donesete konačnu odluku i rezervirate smještaj u ovom hotelu ove godine?
7. Smatrate li da biste se brže odlučili za boravak u ovome hotelu da ste na web stranici imali dostupne sve informacije koje su vas zanimale pa ste ih tražili u pisanoj komunikaciji s prodajnom/recepcijskom službom?
8. Što smatrate dodanom vrijednošću boravka u ovom hotelu?
9. Ocijenite kvalitetu marketinške komunikacije prodajnog osoblja ovoga hotela?
10. Što u uvjetima *COVID-19* smatrate posebno važnim pri donošenju odluke o izboru hotela u kome ćete ljetovati?
11. Ocijenite kvalitetu promocije hotela u kome boravite? Tijekom komunikacije vam se nudilo primarno smještaj s prehranom li *nešto više*? Što je to što ste prepoznali kao *nešto više*?
12. Dolazite li često ljetovati u Dalmaciju? Ako da koji su temeljni razlozi za to?
13. Dolazite li često u isti hotel? Ako da koji su razlozi vaše lojalnosti tom hotelu?
14. Što biste sugerirali upravi hotela da promijeni u sadržaju ponude, komunikaciji, cijenama i prodaji?
15. Kako vidite *budućnost* hotelijerstva u Dalmaciji obzirom na *COVID – 19*?

PODSJETNIK ZA INTERVJU 2. – Pitanja za predstavnike hotelskog menadžmenta odabranih hotela u Splitu i na Makarskoj rivijeri

1. Na što je vaš hotel u prodajnoj promociji primarno fokusiran – na *ponudu s cijenom noćenja s polupansionom/pansionom* ili na *komunikaciju* i *specifičnosti ciljanih segmenata hotelskih gostiju*?
2. Na čemu temeljite takvo opredjeljenje u promociji i prodaji hotelskog smještaja?
3. Koje i kakve hotele smatrate svojim konkurentima i kako se nosite s njima u borbi za svoje hotelske goste?
4. Što smatrate svojim snagama u odnosu na druge hotele u okruženju?
5. Smatrate li da vaše opredjeljenje u promociji i prodaji pomaže rješavanju problema sezonalnosti?
6. Ocjenjujete li postojeće opredjeljenje u prodaji i promociji *održivim* obzirom na posljedice pandemije *COVID – 19*? Molim vas obrazložite svoj stav.
7. Što vi osobno podrazumijevate pod pojmom *integriranog hotelskog proizvoda*?
8. Smatrate li da se danas pametnije fokusirati u promociji i prodaji na *integrirani hotelski proizvod* ili na cijenu smještaja na bazi polupansiona/pansiona?

Sažetak

Marketing i marketinška funkcija u hotelskom poslovanju predstavljaju važan alat u stjecanju i održavanju konkurentnosti. Usprkos toj činjenici provedeno istraživanje je dokazalo da se u mnogim hotelima u Dalmaciji ni marketingu ni marketinškoj funkciji ne pridaje potreban značaj. Premda su hotelski menadžeri upoznati s pojmom integriranog hotelskog proizvoda rijetko na tako oblikovanom sadržaju temelje promotivne aktivnosti. Hotelske subjekte i njihovu ponudu još uvijek se promovira primarno kroz cijenu smještaja na bazi pansiona/polupansiona. Interesni fokus hotelske prodaje je i danas kod hotela obuhvaćenih istraživanjem na prodajnim posrednicima pri čemu se zanemaruje potencijal rastućih segmenata hotelskih gostiju koji direktno odabiru i rezerviraju hotel, te sami organiziraju putovanje. Istraživanje čiji su nalazi predstavljeni u radu je provedeno tijekom glavne turističke sezone 2020. godine koja će ostati zabilježena po negativnim reperkusijama pandemije *COVID-19* na turističko gospodarstvo. Istraživanjem na prigodnom uzorku istovremeno su obuhvaćeni gosti odabranih hotela na Makarskoj rivijeri i Splitu čiji je rukovodeći kadar također intervjuiran. Nalazi istraživanja ukazuju da će u scenariju opstanka pandemijskih ograničenja slijedeća turistička sezona za hotelijere u Republici Hrvatskoj moguće biti još lošija od ove, ukoliko ne shvate značaj marketinške funkcije u kriznim vremenima te fokus u promociji i prodaji ne usmjere direktno odabranim segmentima hotelskih gostiju. Pri tome bi trebalo promovirati integrirani hotelski proizvod obuhvaćajući sve sadržaje hotela i okruženja u cilju više dodane vrijednosti u percepciji gostiju.

Ključne riječi: turizam, hotel, marketing, upravljanje, konkurentnost

Abstract

Marketing and the marketing function in the hotel business are important tools in gaining and maintaining competitiveness nowadays. Despite this fact, the research conducted has confirmed that in many hotels in Dalmatia, neither marketing nor the marketing function is given the necessary importance. Although hotel managers are familiar with the concept of an integrated hotel product, they rarely base promotional activities on it. Hotel entities and their offer are still promoted primarily through the price of the main service (*food and bed*). Focus of hotel sales is still today on sales intermediaries, while ignoring the potential of growing segments of hotel guests who directly select and book a hotel, and organize the trip themselves. The research this paper was conducted during the main tourist season in 2020, which will remain remembered by the negative repercussions of the *COVID-19* pandemic on the tourism industry. At the same time, the interviews on the appropriate sample of guests in selected hotels of Makarska riviera and Split, whose management staff was also interviewed. The research findings indicate that in the scenario of survival of pandemic restrictions, the next tourist season for hoteliers in the Republic of Croatia may be even worse than this one. The only chance is to understand the importance of the marketing function in times of crisis and put promotion focus toward selected segments of hotel guests. In doing so, an integrated hotel product should be promoted, encompassing all hotel facilities and surroundings in order to add an extra value in the perception of guests.

Keywords: tourism, hotel, marketing, management, competitiveness