

Dr. sc. Jadranko Grgona

Izvanredni profesor
Katedra za turizam
Ekonomski fakultet – Zagreb
Sveučilište u Zagrebu

Mr. sc. Anica Supić

Predsjednica Uprave
"Željezničko ugostiteljstvo" d. o. o.
Zagreb

**ULOGA MARKETINŠKE KONCEPCIJE U
HOTELSKOM POSLOVANJU**

UDK / UDC: 339.138(640.4)

JEL klasifikacija / JEL classification: M31, L83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 25. svibnja 2007. / May 25, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. srpnja 2007. / July 03, 2007

Sažetak

Upućujući na ulogu i značenje marketinške koncepcije u suvremenom poslovanju hotela, treba prije svega dati naglasak temeljnim postavkama marketinga kao tržišno usmjerenoj poslovnoj koncepciji. Optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa, strateškim planiranjem i organizacijom marketinga u hotelijerstvu, te uz neizostavnu implementaciju nekih od marketinških funkcija, prvenstveno istraživanja tržišta, moguće je razvidno sagledati ulogu marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. Polazeći od posebnosti hotela kao jednoga od nositelja turističke ponude, od kojih posebno valja istaknuti činjenicu da je hotelski turistički proizvod amalgam različitih proizvoda i usluga - proizlaze i posebne značajke marketinške koncepcije u poslovanju hotela, na koje rad upozorava. Promišljajući o marketingu kao procesu komuniciranja na tržištu, vrlo važnom smatramo i promotivnu ulogu, koja u procesu odlučivanja nositelja potražnje ima svrhu ostvarenja ciljeva poslovanja hotelskoga poduzeća. Kako je danas u većini moderno organiziranih hotelskih poduzeća marketing prihvaćen kao najuspješniji oblik poslovne politike, to govoreći o poslovnom odlučivanju, govorimo o odlučivanju u području marketinga.

Ključne riječi: *marketinška koncepcija, posebnosti hotelskoga poslovanja, strateško planiranje, istraživanje tržišta.*

1. UVOD

Kao što je poznato, marketing se shvaća kao izraz poduzetničkoga, tržišno orijentiranog stila razmišljanja koji se odlikuje stvaralaštvom, sustavnošću, a katkad i agresivnošću. Danas se više ne ograničava samo na to da se reagira na razvoj, to jest da se registriraju podaci, već se teži određivanju parametara poradi stvaranja tržišta, utjecaja na tržište i osiguranja tržišta. Time je marketing postao poduzetnički način razmišljanja, filozofija vođenja poduzeća prema kojoj su sve poslovne aktivnosti dosljedno usmjerene na sadašnje i buduće potrebe tržišta (gosti, konkurenti i ekološki uvjeti). Tržište se sve više pomiče u središte poduzetničkih razmišljanja, a ponašanje koje je nekoć bilo ponajprije orijentirano na proizvod, potiskuje strateško djelovanje orijentirano na tržište, dakle gosta.

Danas je poduzetnička sredina karakteristična po mnoštvu diskontinuiteta, pri čemu se stari uvjeti nadomještaju novima, koji se brzo izmjenjuju. S jedne strane, na tržištima koja stagniraju intenzivira se konkurencija i prisila profiliranja s obzirom na upravljanje kakvoćom ili troškovima, ili za pozicioniranjem u pojedinim tržišnim segmentima uz pomoć inovacija. S druge strane, ponašanje potrošača pri odlučivanju o kupnji i u slobodno vrijeme obilježeno je demografskim promjenama i promjenom vrijednosti.

Prema Kotleru, od marketinga se traži da poduzeće dovede u položaj u kojemu će "preživjeti" i čak rasti u okruženju karakterističnome po različitim interesnim skupinama i tržištima. Pritom poduzeće mora uspjeti ne samo analizirati raznoliko okruženje u kojemu se nalazi već na njega isto tako i utjecati, te prognozirati i pokretati tendencije razvoja.¹ Od posebne je važnosti da aktivnosti poduzeća prelaze granice pukog reagiranja na tržišne odnose, te ponajprije pronađu svoj izraz u kreativnom djelovanju. Tržištu treba preko inovativnih usluga posredovati nove impulse kako bi se na taj način inducirala potražnja i usmjerila na vlastito poduzeće te dugoročno vezala za vlastiti hotel. Pritom se inovativne okolnosti koje stvaraju mogućnosti na tržištu moraju vrlo široko interpretirati, jer one se ne protežu samo na inovacije u uslugama i postupcima već i na inovacije u menadžmentu, distribuciji i komunikaciji.

Konačno, valja upozoriti na to da se marketing kao vodeća poslovna koncepcija načelno ne smije u poduzeću ograničiti samo na kreiranje odnosa koji se tiču plasmana. Sigurno se može govoriti o prioritetu plasmana unutar marketinga, ali dugoročno osiguranje tržišnih potencijala znači i integraciju tržišta nabave u zatvoreni tržišnostrateški koncept, a da se ne govori pritom o važnosti marketinga nabave u uvjetima tržišta prodavatelja. Suprotno brojnim raspravama o marketingu robe široke potrošnje, naći će se malo radova koji se ciljano bave pitanjima općenitog marketinga usluga, a još manje onih koji se bave specifičnom problematikom hotelskog marketinga. Načelno se može uočiti značajno oslanjanje literature o uslužnom marketingu na spoznaje iz marketinga o

¹ Kotler, P. (2003) *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 41.

robi široke potrošnje. Naime, prema rezultatima različitih empirijskih istraživanja, čini se opravdanim spoznaje marketinga robe široke potrošnje u velikoj mjeri prenijeti na uslužne djelatnosti. Pritom valja ipak uzeti u obzir da se ne mogu preuzeti baš sve metodologije i koncepti marketinga robe široke potrošnje. Treba poštovati specifičnosti odgovarajućih uslužnih poduzeća - u ovom slučaju hotelskoga poduzeća. Ta tvrdnja vrijedi i za trgovački marketing jer i kod njega treba voditi računa o specifičnosti marketinškopolitičkih ciljeva (profiliranja institucija) i instrumenata.

Kao što je već rečeno, hotelski se marketing koncepcijski svakako može osloniti na spoznaje marketinga materijalnih dobara, no one se moraju prilagoditi posebnim uvjetima i pojavama hotelske djelatnosti. Tako iz velike količine individualnosti i male količine mogućnosti standardizacije hotelskih usluga slijedi jasan odmak hotelskog marketinga od marketinga robe široke potrošnje. To ponajprije vrijedi za raznovrsnu ponudu usluga koja prelazi granice stvarne ponude smještaja i prehrane. Hotelsko poduzeće u načelu nudi paletu različitih usluga, pri čemu individualno kreiranje ponude otežava usporedbu s alternativnom ponudom konkurencije. Kao daljnu specifičnost u ovom kontekstu treba imati u vidu da su kakvoća i korist od osobno izvršenih usluga teško mjerljive i procjenjive, što je uvjetovano nematerijalnošću usluga. Zbog otežanosti objektivnog mjerenja kakvoće, formiranje cijena dobiva posebno značenje, s obzirom na to da se cijenom često i rado koristi poradi procjene kakvoće. Osim toga, nematerijalnost usluga otežava promociju jer su slikovni prikaz i prezentacija s pomoću primjera, poznati iz marketinga robe široke potrošnje, teško mogući. Zbog toga mjesto promocije proizvoda zauzima promocija institucije, pri čemu se posebno uzima u obzir orijentacija prema doživljaju i ponudi usluga.

S obzirom na to da hotelsko poduzeće ne može utjecati na angažiranje vanjskog čimbenika, postoji velika ovisnost o oscilacijama potražnje. U tom kontekstu valja iznova upozoriti na visoku prilagodljivost i neravnomjernost turističke potražnje, koja, konačno, pokreće potražnju za hotelskim uslugama. Protivno materijalnom dobru, hotelska se usluga – s iznimkom pojedinih usluga prehrane – ne može transportirati na mjesto potražnje. Da bi se, dakle, usluga mogla osmisliti na svrsishodan i isplativ način, vanjski se čimbenik mora transportirati i unijeti na mjesto ponude. Prema tome, ta je situacija posve obrnuta uvjetima marketinga robe široke potrošnje, gdje se redovito dobra transportiraju do mjesta potražnje. Budući da se rezultat usluge hotelskog poduzeća ne može transportirati do mjesta potražnje, obavlja se prijelaz hotelske usluge na onog koji je traži, prema takozvanom načelu rezidentnosti, prije svega na lokaciji hotela. To za hotelsko poduzeće znači nužnost da se vanjski čimbenik motivira tako da bude spreman prevladati prostorne udaljenosti, kako bi se koristio ponudnim uslugama na lokaciji hotelskog poduzeća. Iz toga proizlaze različiti zahtjevi u pogledu izbora lokacije kod hotelskih poduzeća. Drugačije nego npr. kod trgovačkih poduzeća, za koje se prijevoz dobara također odvija po načelu rezidentnosti, ovdje se moraju više uzeti u obzir prirodne okolnosti lokacije

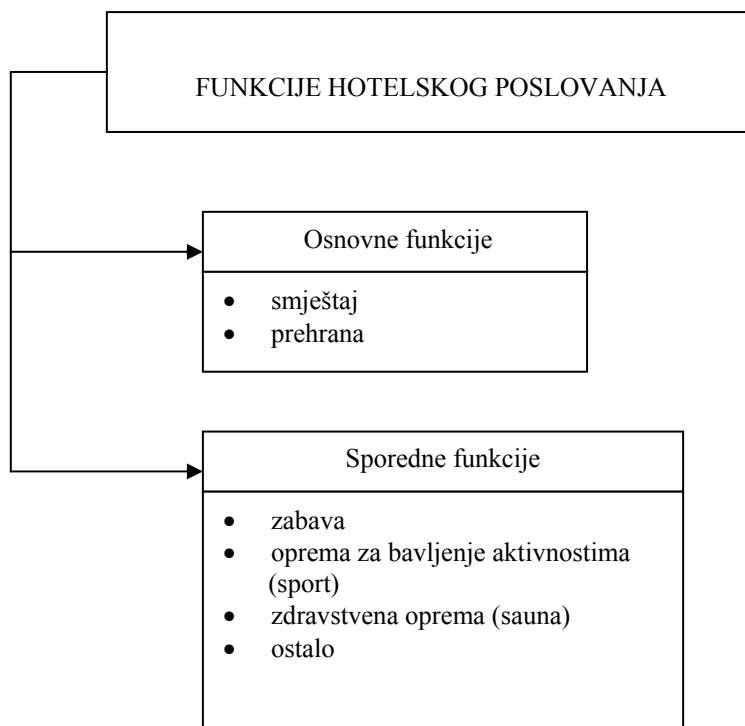
(klima, topografija itd.). Zbog potrebe sinkroniziranog pružanja usluge, kao i zbog činjenice da se ponuda usluga ne može odvojiti od ponuđača, trgovina hotelskim uslugama odvija se znatno drukčije od trgovine materijalnim uslugama. Iz toga, međutim, proizlaze i posljedice po strateško marketinško planiranje, koje se pojavljuju ne samo zbog značajnog diskontinuiteta.

2. OSNOVNE FUNKCIJE I KARAKTERISTIKE HOTELSKOGA PODUZEĆA

Osnovne funkcije hotelskog poduzeća ubrajaju se u područje smještaja i prehrane, pa su prema tome iz toga izvedene usluge nematerijalne prirode. Usluge koje nudi hotelsko poduzeće proizlaze iz kombinacije materijalnih dobara (hotelske sobe, jelo, piće) s mnoštvom od slučaja do slučaja različito pruženih usluga. Ipak, valja uzeti u obzir da se potražnja za hotelskim uslugama ne ograničava samo na fiziološke osnovne potrebe za hranom i stanom već i na obilje dodatnih usluga, kao što su gostoljubivost, uljudnost ili ozračje, koje se, štoviše, izvode iz nadređenih potreba kao što su društvene potrebe, potreba za priznanjem ili za samoostvarenjem.

U tom kontekstu valja upozoriti na individualnu orijentiranost ponude usluga na želje gostiju, jer svaki gost ima individualnu strukturu potreba, karakterističnu po različitim motivima, iz čega proizlazi potreba da se usluge od slučaja do slučaja potpuno drukčije oblikuju i kombiniraju.

Na slici 1. su, uz osnovne funkcije, egzemplarno prikazane neke sporedne funkcije hotelskoga poduzeća. Promotri li se hotelske usluge, može se i za njih reći da se rezultati uslužnih procesa ne mogu spremati. Doduše, uz različite nematerijalne usluge, kao internim čimbenicima koriste se i materijalnim dobrima (jelo i piće, hotelske sobe), no i tu postoji samo ograničena sposobnost skladištenja, spremanja. Tako za sektor prehrane u hotelskom poduzeću postoji tek mala sposobnost skladištenja materijalnih uporabnih čimbenika jer se jela i u neprerađenom i u pripravljenom stanju mogu čuvati samo ograničeno vrijeme.



Slika 1. Funkcije hotelskoga poslovanja

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

Sa sve dužom neuporabom opada kakvoća internih uporabnih čimbenika. Tako neiznajmljena hotelska soba ipak u svako doba mora biti na raspolaganju. Ta okolnost zahtijeva izvjesne radove na održavanju spremnosti za uslugu (npr. čišćenje). Ako se nekom sobom ne koristi duže vremensko razdoblje, izvršeni su radovi nakon nekog vremena izgubljeni i moraju se reproducirati radi obnove spremnosti za uslugu. Načelno vrijedi da neiskorišteni osobni radovi izravno propadaju i da se u nekom kasnijem trenutku više ne mogu reaktivirati.

Hotelska usluga može se realizirati samo izravnim putem, osobnim kontaktom između onoga koji uslugu nudi i onoga koji je traži. Vanjski čimbenik u osobi gosta određuje trenutak i opseg usluge. Sažeto rečeno, hotelsko se poduzeće može promatrati kao oblik uslužne djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, te koja uporabom materijalnih i nematerijalnih internih čimbenika pruža izravne usluge trećoj osobi koja kao vanjski čimbenik ulazi u uslužni proces.

No, unatoč općenitim značajkama uslužnog poduzeća, za hotelsko se poduzeće mogu utvrditi i neke osobitosti. Jedna od njih očituje se već u tome što

je u potražnji za hotelskim uslugama najčešće riječ o izvedenoj, dakle derivativnoj potražnji. Hotelska se usluga redovito ne traži radi nje same, već, štoviše, rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje itd. Iznimku sigurno čine stalni gosti, kojima se može pripisati izravna potražnja za specijalnim uslugama pojedinoga hotela. Pritom se, međutim, može pretpostaviti da je i tu također riječ o nekoj derivativnoj potražnji. Može se, naime, nagađati da je prvotna potražnja za ponuđenim uslugama određenog hotela proizlazila iz potražnje za drugim turističkim dobrima. Nadalje, ostaje pretpostavka da se pri pojavi promjena u okolišu, na koji turistički uvjetovana potražnja negativno utječe, također mora računati s posljedicama za potražnjom hotelskih usluga.

Kod hotelskoga se poduzeća može, dakle, prepoznati dalekosežna komplementarnost s ponudom usluga drugih turističkih subjekata, kao i s ekološkim uvjetima. Zato se u budućnosti nameće zahtjev hotelskim poduzećima da vode računa o općem trendu orijentacije prema doživljaju u turizmu jer uz klasične ponude za godišnji odmor, ponajprije ponude koje uključuju sportske aktivnosti, posebne dimenzije doživljaja, kao i mogućnosti obrazovanja, imaju prilike za plasman. Iz toga se za pojedina hotelska poduzeća nameće nužnost prilagodbe razvoju kroz izmijenjenu poslovnu ponudu, kako bi se i dalje moglo udovoljavati promijenjenim željama gostiju na godišnjem odmoru.

Čini se da je to nadasve hitno ako se zna da godišnji odmor sve manje služi samo fizičkom oporavku, te postaje sastavni dio provođenja ukupnoga slobodnog vremena i zadovoljenja osobnih interesa u slobodno vrijeme. Na gospodarski uspjeh hotelskog poduzeća utječu drugi elementi turističke djelatnosti. Iz te situacije proizlaze i posebni zahtjevi koji se postavljaju pred hotelski marketing. Marketing hotelskog poduzeća karakterističan je po tome što se ne ističe samo sam hotel kao mjesto tradicionalnih usluga već se nude paketi usluga namijenjeni doživljaju i potrebama rješavanja problema različitih ciljnih skupina.

Daljnja specifičnost proizlazi iz okolnosti da se hotelsko poduzeće zbog svojih usluga smještaja i prehrane može ubrojiti u vrste pogona koji su obično otvoreni 24 sata na dan, i to 365 dana u godini.² Ta situacija iziskuje od ponuđača trajnu uslužnu pripravnost, pri čemu se samo za nekoliko sati može pretpostaviti ograničena uslužna pripravnost pojedinih sektora hotela. Isti autor navodi fiksno vrijeme od 6 sati noću, koje dopušta ograničenje uslužne pripravnosti, pri čemu se mogućnosti ograničene uslužne ponude svakako moraju promatrati ovisno o veličini i kakvoći dotične kuće i razini zahtjevnosti njezinih gostiju.

S obzirom na činjenicu da hotelsko poduzeće svoje usluge plasira izravno gostu, a da vrijeme pružanja usluge određuje gost kao vanjski čimbenik, postoji velika ovisnost hotelskih usluga o stohastičkoj potražnji. U hotelijerstvu se susreće potražnja koja jako varira ovisno o prihodu, te koja svakog sata, dana,

² Roberts, J. (1993), *Marketing for the Hospitality Industry*, Hodder&Stoughton, Sevenoaks, p. 121.

tjedna itd. može prelaziti iz jedne u drugu krajnost. Toj vrlo varijabilnoj potražnji suprotstavlja se relativno neelastična ponuda ograničena tehnički raspoloživim kapacitetima (npr. brojem ležaja).

Kako bi u svako doba bilo na usluzi, hotelsko je poduzeće prisiljeno usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Tako se između vremena vršnih opterećenja gube vremena nedovoljne popunjenosti kapaciteta tijekom kojih kapaciteti ostaju neiskorišteni, pa se tako nepovratno gube za svrhe pružanja usluga. Smanjenje postojećih kapaciteta tijekom praznih vremena čini se jedva mogućim, barem u smislu kratkoročne raspoloživosti. Prilagodba kapaciteta, npr. zatvaranjem pojedinih katova, ili reduciranjem osoblja, bila bi osim toga, često povezana sa sniženjem razine usluge i kakvoće u poduzeću, te se zato preporučuje samo u rijetkim izvanrednim okolnostima dugoročne mogućnosti sezonskog planiranja. Tako se npr. hotel za zimske sportove u mjestu isključivo zimskih sportova može zatvoriti tijekom ljetnih mjeseci, a da to ne utječe na smanjenje kakvoće, ako u tom razdoblju nema potražnje.

Budući da se ponuđene hotelske usluge sastoje ponajprije od usluga koje zahtijevaju mnogo osoblja, jasno je da reduciranje osoblja istodobno prati sniženje kakvoće i opsega usluga, što bi imalo za posljedicu povećano angažiranje vlastitih snaga gosta, koji bi to osjetio, u najblažem smislu, kao pogoršanje kakvoće servisa. Međutim, strukturalna prekapacitiranost također stvara probleme vezane na ekonomiju troškova jer je struktura troškova hotela karakteristična po velikom iznosu fiksnih troškova, uglavnom uzrokovanih troškovima prostora i osoblja.

Visina troškova osoblja slijedi, s jedne strane, iz okolnosti da je kod hotelskih usluga uglavnom riječ o osobno pruženim uslugama. Ljudski je rad u hotelijerstvu od bitnog značenja. Budući da se usluga hotela inducira vanjskim čimbenikom, dolazi do neredovitog angažiranja osoblja, broj kojega je teško planirati. Time uvjetovana dominantna orijentacija osoblja na vršnu iskorištenost hotela izražena je u relativno visokom udjelu troškova osoblja u troškovima poslovanja. Udio troškova osoblja iznosi, prema procjenama relevantnih stručnjaka, prosječno oko 30%. Osim toga, visok udio troškova osoblja u cjelokupnim troškovima poslovanja može se ocijeniti kao izraz visokih zahtjeva za stručnim znanjem i kvalifikacijom zaposlenika. Nadalje, valja primijetiti da je obilje ljudskog rada u hotelu, ponajprije u području izravnog kontakta s gostima, jedva otvoreno za mogućnosti racionalizacije koje su poznate iz industrije. Time se objašnjava utvrđeno veće opterećenje troškovima u segmentu hotelijerstva viših kategorija koje se odlikuje velikom količinom servisnih usluga. Enormna konkurencija i visoki fiksni troškovi daju naslutiti male mogućnosti za uspjeh politike poduzeća koja je ponajprije orijentirana na smanjenje ili prebacivanje troškova. Štoviše, situacija na tržištu kupaca zahtijeva strategiju profiliranja s inovativnim marketinškim idejama za iskorištenje kapaciteta.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE MARKETINGA U HOTELIJERSTVU

Strateško planiranje marketinga može se shvatiti kao anticipativan proces usmjeren prema aktualnom i potencijalnom interakcijskom partneru, pri čemu su, s obzirom na poduzetnički sustav ciljeva, uz održavanje i osiguranje položaja među konkurencijom, u prvom planu ponajprije aktivno oblikovanje tržišta plasmana i otkrivanje novih, neistraženih polja djelatnosti. Koncentracija na interakcijske odnose na strani plasmana ovdje ne zanemaruje načelno dvojni karakter hotelskog marketinga, no ipak naglašava dominaciju odnosa između poduzeća i tržišta plasmana u okviru procesa planiranja.

Pojam *Strateško planiranje marketinga* u literaturi se najčešće definira kroz obje značajke - vremenskog koeficijenta globalnosti i detaljnosti. Pritom se redovito provodi diferencijacija razina planiranja na operativno (kratkoročno), taktičko (srednjoročno) i strateško (dugoročno) planiranje, pri čemu se sa sve dužim razdobljem planiranja može utvrditi sve niži stupanj detaljnosti. Budući da je diferencijacija s vremenskog stajališta podložna oscilacijama specifičnima za djelatnost, tip poslovanja i poduzeća, sve se više koristi sadržajnim kriterijima klasifikacije. Oni služe permanentnom izjednačenju internih prilika u poduzeću i odgovarajuće konstelacije okruženja kao objekta strateškog planiranja.³ Zato sa stajališta sadržaja u prvom planu stoje odnos prema cilju i odnos prema ponašanju u pojedinoj situaciji. Odnos strateškog planiranja marketinga prema cilju karakterističan je po definiciji okvira djelovanja (ciljni koridor, kanal), koji dopušta prilagodbu tržišnospodarskog instrumentarija izmijenjenim unutrašnjim, ili vanjskim uvjetima poduzeća. Odnos prema ponašanju u pojedinoj situaciji karakterizira orijentaciju svih aktivnosti planiranja na pojedine prevladavajuće čimbenike poduzeća i okruženja.

Za tumačenje pojma strategije tipičan je odnos prema tržištu, to jest prema okruženju, dakle strategije su izričito usmjerene na postizanje specijalnih pozicija na tržištu. Prema tome, strategije predstavljaju srednja do dugoročno vodeća načela, predispozicije, to jest načelna uređenja s pomoću kojih se točno utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određeni udarni smjer djelovanja. Jasno je da se termini *strategija marketinga* i *instrumentalna strategija* ne mogu rabiti kao sinonimi. Becker to zorno formulira na sljedeći način: dok ciljevi marketinga opisuju u izvjesnom smislu željena mjesta, ili stanja, te na taj način konkretiziraju pitanja "Što", odnosno "Kamo", strategije determiniraju pitanje "Kako" u smislu puta kojim treba krenuti, "crvene niti" ili "velike linije", to jest one se mogu općenito definirati kao načelna uređenja s pomoću kojih se utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određena orijentacija poduzetničkog djelovanja. Instrumentalne strategije se, naprotiv, odnose na pitanja angažiranja tržišno-političkih instrumenata, to jest u njima su utvrđena "prijevozna sredstva" koja vode određenom rutom do cilja.⁴ Prema tome, strategije strukturiraju okvir radnje, dok

³ Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, p. 76.

⁴ Becker, J. (1983), *Grundlagen der Marketing Konzeption*, Gabler Verlag, München, p. 113.

marketinški miks utvrđuje stvarni proces djelovanja. Instrumentalna se strategija utoliko može shvatiti i kao taktička komponenta strategije, to jest kao njezina operativna provedba u praksi.

Kao primarni cilj strateškog planiranja marketinga općenito se ističe njegov doprinos osiguranju budućeg razvoja poduzeća. Time se dotičemo teme koncepcije inovativnih strategija i prilagodbe okruženju poduzeća, s uputom o razradi dugoročno učinkovitih prednosti pred konkurencijom. Ta temeljna funkcija može se diferencirati u sljedeće djelomične funkcije:

(1) Strateška funkcija

Pod strateškom funkcijom treba sažeti sve aktivnosti planiranja koje služe dugoročnoj, cilju orijentiranoj prilagodbi na okruženje i oblikovanju okruženja poduzeća.

(2) Koordinacijska funkcija

Koordinacijska funkcija strateškog planiranja marketinga obuhvaća idejnu uskladbu svih aktivnosti poduzeća i instrumentalnih strategija, izvođenje i sadržajno konkretiziranje ciljeva s pojedinih područja, te alociranje poslovnih resursa.

Položaj hotelijerstva karakterističan je po tome što se relativno jako oscilirajućoj potražnji suprotstavlja relativno neelastična ponuda zbog krutih kapaciteta, posebno na području smještaja. Na temelju nužnosti stalne poslovne, dakle uslužne pripravnosti, u hotelskoj se djelatnosti pojavljuje tendencija prema strukturalnoj prekapacitiranosti, pri čemu se stvarna i moguća iskorištenost tek rijetko podudaraju, i to u kratkim razdobljima vršne potražnje. Zbog takve krutosti ponude, strateškom se planiranju upravo u hotelijerstvu mora pripisati posebno značenje. Pravodobnim uočavanjem promjena okruženja mogu se pravodobno uvesti prikladni načini djelovanja koji dugoročno pridonose osiguranju egzistencije poduzeća. Kao osebujnost strateškog planiranja u hotelskim poduzećima, u prvom planu nije toliko trajanje planskog razdoblja kao odlučujuće značajke, već štoviše zadatak da se na temelju globalne analize izvora uspjeha provede tomu prilagođen razvoj dugoročno postavljenih koncepata poradi osiguranja budućnosti. Strateško planiranje marketinga treba moći informirati o tome koje usluge se na kojim tržištima, s pomoću kojih aktivnosti i u kojem trenutku mogu ponuditi. Na strateško planiranje marketinga ipak se ne smije gledati kao na metodološki *pool* uz čiju se pomoć može suprotstaviti izmijenjenim uvjetima okruženja. Ono, naprotiv, nudi priliku da se s pomoću sustavne analize identificiraju potencijalni i aktualni rizici okoline, ali i potencijali mogućnosti, tako da se na temelju tih spoznaja osigura konceptualni utjecaj na okolnosti u okruženju. Trajanje planskog razdoblja pritom je to važnije jer su odluke strateškog planiranja s dužim planskim razdobljem povezane s većom dozom nesigurnosti. Prema tome se strateško planiranje smije shvaćati samo kao grubo, to jest konturno planiranje, koje zadaje okvir za kreiranje kratkoročnog planiranja. Na taj način bitni elementi strateškog planiranja

predstavljaju analizu i prognozu prilika u okruženju, dugoročnih ciljeva marketinga i programa obrade tržišta.



Slika 2. Struktura i sadržaji koncepcije marketinga

Izvor: Czinkota, M., Ronkainen, I. (2001), *International Marketing*, Harcourt Inc., Orlando, p. 216.

U literaturi se prezentiraju različiti koncepti procesnih faza strateškog planiranja marketinga, koji se, međutim, u svojim osnovnim karakteristikama pozivaju na postavke Harvard Business School, koja se može smatrati klasičnom. Sheme faza predstavljaju logički i svrsishodni niz stupnjeva tijekom planiranja, te na taj način misaono strukturiraju proces strateškog planiranja marketinga. U daljnjem tekstu bit će predstavljen koncept strateškog planiranja marketinga po fazama koji treba poslužiti kao polazište za strukturiranje hotelskih poduzeća. Pritom dolazi do oslanjanja na koncept sistematizacije koji je “ustrojen” prema trgovačko-poslovnom strateškom planiranju marketinga.

(1) Analiza situacije

Prva faza u okviru strateškog planiranja marketinga obuhvaća sustavno identifikaciju čimbenika koji utječu na događanje na tržištu, evidentiranje i identifikaciju jačih strana i slabosti s obzirom na poduzeće, ali i njegovih prilika i rizika na tržištu. Pravodobno utvrđivanje strateški važnih informacija dovodi poduzeće u položaj u kojemu može razvijati inovativne marketinške strategije i lokalizirati potencijale uspjeha i rizika koji su specifični za poduzeće.

S obzirom na to da se tržište odlikuje željama, predodžbama i osjećajima pojedinih tržišnih partnera, informacije o položaju poduzeća različitim tržišnim partnerima i uvjetima okruženja neizostavna su pretpostavka za uspješan hotelski marketing. Upravo hotelskom poduzeću kao uslužnoj djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, sustavno utvrđivanje potreba potencijalnih i stvarnih gostiju nudi priliku da spozna prilike i rizike, da pobudi nove potrebe, poboljša zadovoljstvo gostiju, te tako dugoročno veže potražnju uz svoje poduzeće. Tako pribavljanje i analiza svih podataka bitnih za poduzeće čine temelj uspješne koncepcije marketinga.

(2) Prognoza razvoja

Primarna zadaća prognoze razvoja sastoji se u dobivanju anticipativnih izjava u vezi s budućim razvojem strateški relevantnih čimbenika poduzeća i čimbenika okruženja. Povezivanje informacija o sadašnjosti sa stajalištima koja su okrenuta prema budućnosti predstavlja osnovu za strateško planiranje marketinga, a time i za ostvarenje potencijala poduzetničkog uspjeha.

(3) Strateško planiranje ciljeva

Imajući u vidu interne uvjete poduzeća, sadašnju situaciju na tržištu i pretpostavljeni razvoj tržišta, na trećem stupnju planiraju se strateški ciljevi, koje valja operacionalizirati s obzirom na sadržaj, opseg, odnos prema vremenu i segmentu. Dok se ciljevi općenito shvaćaju kao smjernice, to jest orijentacijske veličine poduzetničkih aktivnosti u pogledu stanja kojima se ubuduće teži, pod marketinškim ciljevima treba podrazumijevati ona zadana stanja koja valja ostvariti koristeći se tržišnopoličkim instrumentarijem.

U okviru strukturiranja sustava marketinških ciljeva ponajprije treba uočiti razliku između ciljeva poduzeća i ciljeva sektora i tražiti da marketinški ciljevi u vođenju poduzeća orijentiranoga na tržište, dominiraju cjelokupnim sustavom planiranja koji se odnosi na poduzeće, tako što izvršavaju bitnu funkciju upravljanja i koordiniranja, ali da ipak ne predstavljaju autonomne ciljeve, već da se izvode iz nadređenih ciljeva poduzeća. Dok se dosad, s obzirom na vrstu mogućih marketinških ciljeva težilo ekonomskim veličinama (doprinos za pokriće, promet, dobit itd.), prema novijim spoznajama o funkcijama reakcija tržišta sve su više u prvom planu tržišnopsihološke veličine. Ta ciljna kategorija može se nazvati i pred-ekonomskom jer se njezino psihološko djelovanje nalazi ispred ekonomskoga, npr. u obliku prometa. Psihološki ciljevi odnose se na duševne procese obrade potrošača i nastoje promijeniti njihovo ponašanje, pri

čemu se stupanj poznatosti i imidž trebaju smatrati temeljnim veličinama djelovanja.⁵

Što se tiče objekta istraživanja, utjecaj na odluku o izboru hotela preko aktivnog oblikovanja imidža može se smatrati mjerodavnim psihološkim ciljnim sadržajem. Sadržajno preciznom formulacijom u tom kontekstu treba smatrati pozicioniranje hotelskog poduzeća na definirani položaj u psihološkom perceptivnom prostoru potencijalnih i aktualnih gostiju. Dok preciziranje opsega cilja zahtijeva numeričku ili verbalnu konkretizaciju razine prava, odnos prema vremenu treba biti kronološki utvrđen, čime se uporabom tržišnopoličkog instrumentarija treba omogućiti ostvarenje marketinških ciljeva kojima se teži. Konkretizacija opsega cilja ni kod psiholoških sadržaja ciljeva najčešće nije problematična. Suprotno tomu, pri dimenzioniranju odnosa prema vremenu redovito nastaju poteškoće jer se tijekom djelovanja prodajnih, ponajprije komunikacijsko-političkih mjera vrlo teško može prognozirati.

Konačno, u okviru operacionalnog formuliranja cilja valja imati u vidu ciljnu skupinu koju treba obraditi, pri čemu se kao kriterij segmentiranja mogu iskoristiti predodžbe o idealnome hotelskom poduzeću.

(4) Razvoj strategije marketinga

Nakon oblikovanja marketinškostrateških ciljeva, treba razviti alternativne marketinške strategije koje omogućuju ostvarenje ciljeva. Pritom je konkretna zadaća da se zada kanal (ruta) na kojemu postupno treba uslijediti uporaba instrumenata u vremenskom tijeku do konačnog postizanja cilja.

Sljedeći opća pravila, kod marketinških strategija u hotelskom poslovanju na najvišoj razini razlikujemo strategije načela i rasta. Strategije načela mogu se dalje podijeliti na strategije fiksnih točaka i strategije konkurencije. Kao potkategorije strategije rasta, ovisno o broju tržišnih segmenata koje treba obraditi, valja razlikovati mono i multisegmentalne strategije. Monosegmentalne strategije mogu se shvatiti kao specijalizacija tržišta, pri čemu se strateške opcije mogu izvesti iz pozicioniranja u tržišnim segmentima, iz pozicioniranja u slučaju nepokrivenosti opskrbom i vodstva na pojedinom tržišnom segmentu. Multisegmentalne strategije se, pak, dijele na strategije standardizacije tržišta i strategije diferencijacije tržišta, te i na strategije diversifikacije.

(5) Selekcija strategija

Na sljedećem koraku strateškog planiranja marketinga potrebno je među alternativnim strateškim konceptima izabrati opciju koja će se realizirati. U nedostatku univerzalno primjenjivog koncepta selekcije, pri utvrđivanju one strategije koja jamči najviši mogući stupanj postizanja cilja, specifičan za neko

⁵ Grgona, J. (2003), *Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi*, ACTA TURISTICA, Ekonomski fakultet Zagreb, Vol. 15/1., str. 45.

područje, najčešće se poziva na kataloge kriterija na temelju kojih se treba omogućiti usporedba strateških koncepcija.

(6) Razvoj instrumentalne strategije

Odabrana marketinška strategija sadržajno se konkretizira primjenom operativnog tržišnopoličkog instrumentarija te se provodi u praksi usmjerena na mjere. U tom kontekstu treba govoriti o instrumentalnoj strategiji kako bi se naglasilo značenje koordiniranog korištenja pojedinim instrumentima marketinga usmjerenima na njegove strateške ciljeve. Riječ je, dakle, o integrativnom razmatranju marketinškog miksa u smislu "optimalne kombinacije instrumenata politike plasmana".

Operativno planiranje izražava kojim putem treba ići da bi se realizirali srednji i dugoročni zadaci planiranja marketinga, to jest da bi se oni proveli u praksi koordinirano i usmjereno prema cilju. Prema tome, ono se odnosi na konkretnu situaciju djelovanja. Pritom treba uputiti na međuovisnost između strateškoga i instrumentalnog planiranja. S jedne strane, operativno usmjereno instrumentalno planiranje proizlazi iz strateških smjernica planiranja, a s druge strane, na temelju utvrđenih odstupanja između kratkoročno ostvarenih rezultata i dugoročno željenih rezultata, podizanjem ili spuštanjem željene razine cilja, moraju se obaviti izmjene strateških zadataka planiranja.⁶

Operativno planiranje redovito se odnosi na pregledno vremensko razdoblje do jedne godine. Njegovi bitni zadaci mogu se svesti na izradbu konkretnih planskih zadataka o mjerama potrebnih za postizanje cilja u utvrđenoj vremenskoj razdoblju. Uz to, u okviru operativnog planiranja moraju se utvrditi podaci o očekivanim prosječnim potrebama, ali i proračuni. Kombinacija tržišnopoličkih instrumenata koja je usmjerena prema cilju i primjerena strategiji pretpostavlja poznavanje svih raspoloživih marketinških instrumenata. Zato kao osnovu sljedećem izlaganju valja uzeti katalog diferenciranih instrumentalnih varijabla, koji, s jedne strane, polazi od procesa pružanja usluge hotelskog poslovanja orijentiranoga na potrebu, a s druge strane omogućuje pretvaranje rezultata situacijske analize u konkretne strategije obrade tržišta. U tu je svrhu prikladna sistematizacija načela akcije na strani plasmana, prikazana u sljedećem poglavlju. Pokazuje se da se instrumenti politike plasmana, primjenjivi na hotelijerstvo, načelno dijele na varijable politike usluga, naknada i utjecaja, pri čemu pojedine mjere raspoložu velikim brojem podvarijabla.

(7) Realizacija i kontrola

Posljednja faza strateškog planiranja marketinga odnosi se na realizaciju i kontrolu ciljne strategije marketinga, te na taj način zatvara regulacijski krug tehnike vođenja. Dok proces realizacije operativnih marketinških aktivnosti ne treba dalje slijediti, strateškoj kontroli valja dati istaknut položaj. Kontrolu treba shvatiti kao tekuću provjeru procesa planiranja koja prati realizaciju, a služi da se

⁶ Stevenson, W. (1989) *Introduction to Management Science*, Irwin Inc., Boston, p. 143.

pravodobno prikažu potrebe za revizijom i modifikacijom, i omogućće korektivne mjere. U smislu usporedbe zadanoga i stvarnog stanja, kontrola sadržava sljedeće sastavnice:

- utvrđivanje kontrolnih varijabla,
- definiciju standarda kontrole,
- mjerenje ostvarenoga,
- usporedbu standarda s postignutim rezultatima.

Kontrolom procesa realizacije mogu se pravodobno provesti analize uzroka i prilagodbe odrednica planiranja, a time i strategije. Ovdje se, međutim, pojavljuju problemi zbog međuovisnosti djelovanja tržišnopoličkog instrumentarija. Čini se da je samo uvjetno moguća analiza odstupanja, primjerena uzroku i bez preklapanja.

Ponajprije u karakterizaciji kontrole kao paralelnoga procesa, postaje jasno da je idealno-tipično definiran tijekom procesa strateškog planiranja marketinga u hotelskom poduzeću karakterističan po procesima prethodnih (*feed forward*) i povratnih (*feed back*) reakcija i po preklapanjima pojedinih faza.

4. INSTRUMENTARIJ POLITIKE PLASMANA I ORGANIZACIJA MARKETINGA U HOTELSKOM PODUZEĆU

Ako se utvrđivanjem marketinških strategija koje treba slijediti, strukturira zadani okvir djelovanja, tad instrumenti politike plasmana konkretiziraju stvarni proces djelovanja. Oni dovode pojedino hotelsko poduzeće u položaj aktivnog sudjelovanja u oblikovanju tržišta plasmana. Izraz *instrumenti politike plasmana* pritom obuhvaća mnoštvo mogućih opcija djelovanja koje poduzeću stoje na raspolaganju za ciljani utjecaj na svoje okruženje kako bi osiguralo svoj položaj na tržištu plasmana.

S obzirom na to da se različite mogućnosti djelovanja ne upotrebljavaju same, već u kombinaciji, za njihovo se obilježavanje koristi i nazivom marketinški miks. Marketinški miks rezultira iz oblikovane marketinške strategije, koju valja slijediti, preko pojedinih varijabli koje se mogu kontrolirati i preko njoj primjerene razine primjene kojom se poduzeće služi pri djelovanju na ciljna tržišta.⁷ U tu svrhu moraju se utvrditi raspoloživi instrumenti obzirom na njihovo oblikovanje, to jest njihovu prostornu, vremensku i intenzitetu odgovarajuću primjenu, uzevši u obzir specifične prilike na ciljnom tržištu. Izvođenje marketinškog instrumentarija specifičnoga za hotele blisko se oslanja na pitanja o sistematizaciji instrumenata trgovačkog poslovanja. Takav način

⁷ Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W. (1989), *Marketing*, Irwin, Boston, p. 165.

postupanja opravdava se time što se u trgovini također radi o uslužnoj djelatnosti gdje se trgovačka usluga sastoji od kombinacije materijalnih usluga trećih osoba i vlastitih pruženih usluga.

Uslužna politika trgovačkoga poslovanja može se smatrati višedimenzionalnim konstruktom i primarnim instrumentom politike plasmana. Slična je i situacija u hotelijerstvu jer mu se ponuda usluga također sastoji od kombinacije materijalnih usluga i usluga trećih osoba, pri čemu i tu oblikovanje ponude usluga predstavlja glavni razlog nastajanju prodajnog kontakta. Kako bi se potražnja mogla usmjeriti na hotel koji nudi usluge, potreban je prikladan instrumentarij koji se može izvesti iz sljedeća tri pitanja:

- Koje su usluge hotelskog poslovanja na tržištu tražene i omogućuju dovoljnu mobilizaciju potražnje koja je dovoljna u smislu cilja? - (uslužna politika)
 - Pod kojim se uvjetima naknade hotelske usluge mogu ponuditi na tržištu? (politika naknade)
- (Ovdje treba naglasiti blisku vezu između politike usluge i politike naknade jer nematerijalne usluge hotelskog poslovanja tek preko odgovarajućeg oblikovanja cijene dobivaju za onoga koji uslugu traži mjerljivu vrijednost i izraz.)
- Koje se mjere mogu poduzeti za informiranje potencijalnih gostiju o odnosu cijene i kvalitete i motivaciju za korištenje usluga? (politika utjecaja)

Pokazuje se da se instrumenti politike plasmana, primjenjivi u hotelijerstvu, mogu podijeliti na varijable politike usluga, naknade i utjecaja, pri čemu pojedine mjere raspolažu mnoštvom podvarijabla. Tržišnopolitički instrumenti karakteriziraju poduzetničko oblikovanje volje u pogledu izbora uporabe tržišnopolitičkih sredstava koji vodi k cilju. Pritom politika usluge uglavnom opisuje koja se rješenja problema preko poduzeća nude na tržištu i kojim se putovima kupci mogu približiti. Varijable instrumenata koje hotelskom poduzeću stoje na raspolaganju u okviru politike usluge mogu se označiti kao instrumenti politike lokacije, ponude, osiguranja kvalitete, te politike znaka tvrtke i politike premošćenja.

Politikom naknade utvrđuju su uvjeti prema kojima se trebaju na tržištu nuditi usluge. Pojedinačno gledano, hotelu na raspolaganju stoje instrumenti politike cijene i popusta te kreiranje uvjeta plaćanja. Politika utjecaja konačno obuhvaća mjere kojima se koristi za informiranje i utjecaj na one koji uslugu traže. Točnije, ovdje valja navesti instrumente promocije plasmana, poticanja prodaje i aktivnosti odnosa s javnošću.

Sljedeća sistematika daje pregled instrumenata koji hotelskom poduzeću stoje na raspolaganju pri aktivnom utjecaju na tržište. Za primjenu instrumenata politike plasmana načelno vrijedi da se trebaju upotrebljavati u kombinaciji koja

najbolje odgovara mnoštvu ponuđenih mogućnosti djelovanja. Ne teži se optimalnoj primjeni samo jednog instrumenta, nego se traži najbolja moguća kombinacija svih instrumenata. Pritom valja osobito imati u vidu da iz povezivanja, te s njim često povezane dopune pojedinih instrumenata, nastaju dodatna djelovanja u obliku sinergijskih efekata, koja prelaze okvire stupnja učinka izolirane primjene sredstva. Prema tomu, ukupno djelovanje svih instrumenata postaje veće od pojedinih djelomičnih djelovanja.

Na stupanj porasta djelovanja utječe kvaliteta sadržajnog i formalnog povezivanja instrumenata. Budući da se odluke o uporabi instrumenata donose uz veliku nesigurnost s obzirom na buduće uvjete i njihove načine djelovanja i da se mora voditi računa o specifičnim uvjetima svakoga hotelskog poduzeća, ne može se govoriti o baš optimalnoj kombinaciji instrumenata politike plasmana. Štoviše, može postojati samo jedna optimalna kombinacija među aktualnim uvjetima.

Nadalje, treba uzeti u obzir da sami događaji na tržištu podliježu dinamici na koju poduzeće mora stalno djelovati i reagirati. Iz tog se razloga marketinški miks mora neprekidno provjeravati i eventualno modificirati, kako bi se, na taj način, utvrdili "relativno" optimalni načini djelovanja. Pritom se iznova razaznaju zahtjevi koji se postavljaju pred sustavno vođeno istraživanje tržišta i planiranje marketinga, što ih treba smatrati bitnim uvjetima za "relativno" optimalno oblikovano korištenje instrumentima politike plasmana koje je usmjereno prema cilju. Naime, što je veća sigurnost u stručno znanje i moć prosuđi vanja subjekta odlučivanja, to jest što su temeljne informacije bolje i pouzdanije, utoliko se bolje može oblikovati marketinški miks.

Ako neko poduzeće nastoji biti tržišno orijentirano na tržište, tad je najprije potrebno prikladno (marketinški orijentirano) kreirati organizaciju čitavog procesa poduzeća. Organizaciju kao strukturiranje svih nastalih zadataka i funkcija, te njihov smještaj unutar poduzeća, dijelimo na organizaciju strukture i organizaciju odvijanja operacija. Organizacija strukture tiče se strukturiranja pojedinih tvorevina, u ovom slučaju, dakle, hotelskoga poduzeća, ali i njegovih pojedinačnih sektora. Za razliku od toga, organizacija odvijanja operacija bavi se strukturiranjem poslova što ih u poduzeću treba obaviti.

Promatramo li marketing kao koncept vođenja, onda organizacija marketinga obuhvaća sve strukturne probleme unutar čitavog poduzeća, imajući u vidu potrebe tržišta. Dosljedno vođenje poduzeća s tržišnom orijentacijom prikladno je samo onda ako svi odjeli slijede prioritet tržišne orijentacije. Taj je zahtjev ispunjen kad se cijelo poduzeće shvaća kao marketinška organizacija u najširem smislu, to jest kad ni jedan drugi odjel ne djeluje kao izolirano djelujući marketinški odjel. Tad se marketinškom odjelu dodjeljuje funkcija koordiniranja.⁸ Prema tome, marketing treba smatrati integrativnim konceptom koji obuhvaća sve sektore poduzeća, kako bi ono u perceptivnom polju aktualnih i potencijalnih gostiju bilo ocijenjeno bolje od konkurencije.

⁸ Bingham, F. (1999), *Business Marketing Management*, NTC Business Books, Illinois, USA, p. 167.

Organizacija marketinga pretpostavlja učinkovit informativni i komunikacijski sustav unutar samoga marketinškog odjela, ali i između marketinškog odjela i drugih podsustava poduzeća (financijski odjel, nabava, osoblje itd.). Uz organiziranu koordinaciju između pojedinih odjela, učinkovita organizacija marketinga zahtijeva veliku količinu prilagodljivosti, kreativnosti i spremnosti na inovaciju, i to svih pojedinih članova tako da se osigura neproblematična prilagodba dinamičkim odnosima tržišta i učinkovitost cjelokupne organizacije. Stvaranjem organizacijskih i komunikacijskih struktura mogu se utvrditi pojedine ovlasti i faze odvijanja rada.

Zatim, marketinška organizacija kao osnova uspješnoga hotelskog marketinga odnosi se na svrsishodno oblikovanje marketinškog odjela, uzevši u obzir zadatke plasmanske politike. Tu se misli na one sektore marketinga kojima su povjerene neposredna priprema i provedba pojedinih zadataka plasmana (npr. određivanje cijena i uvjeta, promocija i unapređenje prodaje itd.). Da bi se u praksi provela prikladna marketinška organizacija, potreban je detaljan opis radnih mjesta i/ili funkcija, kojima će se utvrditi zadaci, prava i ovlasti pojedinih nositelja zadataka. Propisivanjem pojedinih područja zadataka i njihovim prikazom kroz organizaciju smanjuju se potencijali konflikata između pojedinih radnih mjesta.

Za opis pojedinih područja zadataka mogu se prizvati u pomoć funkcionalni kriteriji podjele ili kriteriji koji se odnose na objekt. Međutim, poduzeće se ne smije ograničiti na jednokratno utvrđivanje organizacijske strukture. Štoviše, i to je potrebna prilagodba promjenjivim uvjetima okruženja jer samo tako je moguće postići cilj tržišno orijentiranoga vođenja poduzeća. U malim poduzećima najčešće je teško moguće odijeliti odgovornost za marketinšku politiku od osobe vlasnika. Što je poduzeće veće, veće su mogućnosti organizatorske strukture marketinškoga odjela. Tako se u srednje velikim poduzećima uključivanje marketinga u koncept poduzeća daje na drugoj razini odlučivanja, koja je podređena direktoru hotela, uspostaviti funkcionalna diferencijacija pojedinih područja zadataka. Pojedini odjeli pritom podređeni najvišoj razini posloводства, ali međutim, raspolažu vlastitim ovlastima za donošenje odluka, pri čemu su marketinškom odjelu dodijeljene funkcije koordiniranja između poslovnih struktura poduzeća i pojedinih odjela. Prednost podjele orijentirane na funkcije, to jest diferencijacije prema istovrsnim poslovima, jest u specijalizaciji pojedinih članova organizacije za pojedina područja zadataka. I unutar marketinškog resora preporučuje se funkcionalna podjela, pri čemu se može provesti diferencijacija npr. na sljedeća područja zadataka - prodaju, promociju, istraživanje plasmana, kreiranje ponuda ili slično. Na nižim razinama pruža se mogućnost za diferencijaciju po objektima, kao npr. prema pojedinim prodajnim regijama ili skupinama gostiju.

Naglasimo ovdje i važnost istraživanja tržišta i razvoja baze podataka u hotelskom poslovanju. Istraživanje je startna marketinška funkcija; u našem je hotelijerstvu vrlo slabo razvijena i to je ono što se najčešće preskače, a relativne marketinške odluke i planovi pretežno se donose na temelju poslovnoga iskustva

rukovoditelja, bez komunikacija s potrošačima. Međutim, za izradbu i implementaciju marketinških planova prijeko su potrebne informacije o potrošačima, i one omogućuju praćenje tekućih napora, ali i uspostavljanje prioriteta u budućnosti. Kako bi se hoteli mogli bolje prilagoditi ukusu svojih potrošača, te kreirati odgovarajuće proizvode, nastala je i sve se više razvija potreba razumijevanja njihove motivacije pri kupnji određenoga turističkog proizvoda. Tzv. mikromarketing, baziran na podacima o potrošačima, omogućen je razvojem tehnologije. Podaci o potrošačima prikupljaju se s pomoću procesa registracije, ali bi bolji i prilagodljiviji kompjutorski *software* omogućio i bolje obuhvaćanje i raspolaganje podacima.

Informacije u dobro dizajniranoj bazi podataka najčešće se mogu podijeliti u dvije kategorije: standardni operativni podaci (ime potrošača, titula, poduzeće, kućna adresa i adresa poduzeća, način plaćanja) i specifične marketinške informacije (način i vrijeme rezervacije, frekvencija dolaska, odgovor na promociju, specijalne preferencije). Bez obzira na razlike u navedenim tipovima informacija radi se o podacima esencijalnim za osmišljenu marketinšku bazu podataka s pomoću koje hoteli mogu otkrivati i nove poslovne mogućnosti. Sustavni nastup gradnje baze podataka može početi identifikacijom najboljih potrošača, a to su oni koji često dolaze i/ili najviše troše. Oblikovanje takve baze ima nekoliko prednosti pred konvencionalnom marketinškom praksom, a to su: (1) potiče na veću lojalnost postojećih potrošača, (2) povećava tržišni udio identifikacijom i privlačenjem potencijalnih potrošača različitim nagradama ili otkrića novih tržišta, (3) daje bazu za analizu dotoka prihoda i (4) reducira marketinške troškove u duljem razdoblju jer omogućuje precizniju uporabu marketinškoga budžeta.

Baza podataka o hotelskim potrošačima izravan je *input* za izradbu marketinškog plana i strategije. Uz te podatke, hotelu su također potrebni i oni o konkurenciji i potrošačevu doživljaju samoga mjesta u kojemu se hotel nalazi. Doprinos takvih istraživanja nadasve je vrijedan ako se ponavlja regularno, kako bi se mogle identificirati promjene i trendovi.

5. ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo, kao značajno područje turističke djelatnosti u svojoj poslovnoj koncepciji obvezno stavlja u fokus razmišljanja krajnjega potrošača, kupca svojeg proizvoda i korisnika svojih usluga, dakle gosta. Sukladno tomu, marketinška koncepcija ima dominantnu ulogu u cjelokupnom hotelskom poslovanju. S obzirom na to da je hotelsko poslovanje pretežno usmjereno prema uslužnoj djelatnosti, zato i cjeloviti marketinški pristup treba respektirati tu činjenicu i u tom smislu tzv. klasični marketinški pristup prilagoditi specifičnim uvjetima i potrebama ove djelatnosti. Komplementarnost usluga u marketinškom miksu hotelskoga poduzeća, nemogućnost skladištenja usluga, izraženi sezonski utjecaji, značenje ljudskog čimbenika itd. - samo su neke posebnosti ove

djelatnosti koje sudjeluju u kreiranju specifičnog koncepta hotelijerskoga marketinga. U sklopu svoje tržišne orijentacije, hoteli svakako trebaju respektirati i koncepciju tržišne segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja proizvoda (korporativni ili institucionalni pristup nalaže da hotel s njegovom ponudom to jest cjelokupan hotelski proizvod, treba promatrati u cjelini). Izborom odgovarajućeg segmenta (ili više njih) kao svojega ciljnog tržišta, hotel određuje i karakter svojega marketinškog miksa, naravno, u obliku optimalne kombinacije kontroliranih elemenata - proizvoda (kao amalgama različitih proizvoda i usluga), cijene, promocije i kanala distribucije.

Za izradbu marketinških planova i njihovu kvalitetnu realizaciju, prijeko su potrebne informacije o krajnjim korisnicima, do kojih se prvenstveno dolazi uz pomoć važne marketinške funkcije - istraživanja tržišta. Potrebne informacije o korisnicima stječu se samim procesom registracije, gdje adekvatno profilirani računalni *software* omogućuje bolji obuhvat i raspolaganje podacima kako bi se stvorila baza temeljem koje se mogu otvoriti i nove poslovne mogućnosti hotela. Promotivni naponi hotelskog poduzeća obuhvaćaju sve oblike promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje, osobnu prodaju i odnose s javnošću. Pretpostavka za uspješnu provedbu tih aktivnosti je njihovo adekvatno planiranje. U tom je sklopu ishodišna faza cjelokupnog procesa planiranja analiza stanja i ocjena dosadašnjih vlastitih promotivnih aktivnosti, ali i analiza što je provode konkurentna poduzeća. Odgovarajućim informacijama sadržanima u promotivnim porukama, hotel pobuđuje interes i potrebe potencijalnih gostiju, kao što su odmor, oporavak, različite aktivnosti, novi doživljaji, i na taj način indicira potrebe za vlastitim uslugama.

Sljedeći korak u tome je uspostava prepoznatljivosti hotela i s tim u svezi njegova povoljnog imidža u odnosu prema konkurentima te stvaranje preferencija prema hotelu. Nakon postignuća preferencije i suradnje s gostima, u prvi plan dolazi ostvarenje potreba za što kompleksnijim uslugama hotela, dakle za maksimalnim korištenjem asortimanima ponuđenih usluga. Kako svaka poslovna koncepcija u svojoj implementaciji treba težiti k ostvarenju nekih željenih i postavljenih ciljeva, tako i marketinška koncepcija u hotelskom poslovanju ima ciljeve koje bi trebalo ostvariti. Naravno, uz adekvatnu pripremu i realizaciju svih marketinški aktivnosti kojima se hotel u svojem poslovanju kani koristiti. Ti ciljevi mogu biti ekonomski i neekonomski. Ekonomski su ciljevi prvenstveno usmjereni na ostvarivanje željene razine prodaje i troškova. Ciljevi u svezi s povećanjem prodaje mogu se odnositi na povećanje tržišnog udjela, povećanje razine iskorištenosti smještajnih kapaciteta, povećanje frekvencije gostiju u restoranu i dr.

Ciljevi koji u prvi plan stavljaju sniženje hotelskih troškova odnose se na takvu izmjenu strukture prodaje koja sa sobom povlači niže troškove poslovanja. Neekonomski ciljevi koji nemaju neposredan učinak na financijsko poslovanje hotela zapravo su usmjereni na proces komuniciranja s potencijalnim gostima, i odnose se na: pobuđivanje potreba, poboljšanje informiranosti, poticanje interesa, poboljšanje imidža, porast stupnja poznatosti, uključivanje novih ciljnih skupina i

dr. Jasno je da i jedni i drugi ciljevi, ekonomski i neekonomski, koliko god u početku izgledali distancirano, u konačnici teže prema istomu, a to je podizanje razine kvalitete usluge i hotelskog proizvoda u cjelini. Time se može ostvariti željeno i, prije svega, u potpunosti odgovoriti i udovoljiti željama i potrebama gostiju kako bi ostvarenje njihovih očekivanja bilo na što višoj razini, čime bi se ostvarili željeni financijski rezultati kao posljedicu plasmana i prodaje svojega hotelskog proizvoda. U suvremenom hotelskom poduzeću marketinška se koncepcija tako nameće kao prijeko potreban imperativ koji vodi tržišnom usmjerenom poslovanju.

LITERATURA

- Becker, J. (1983), *Grundlagen der Marketing Konzeption*, Gabler Verlag, München
- Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W. (1989), *Marketing*, Irwin, Boston
- Bingham, F. (1999), *Business Marketing Management*, NTC Business Books, Illinois, USA
- Czinkota, M., Ronkainen, I. (2001), *International Marketing*, Harcourt Inc., Orlando
- Grgona, J. (2003.), *Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi*, ACTA TURISTICA, Ekonomski fakultet Zagreb, Vol. 15/1.
- Ingram, H., Ransley, J., (2000), *Developing Hospitality Properties and Facilities*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Kotler, P. (2003), *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York
- Roberts, J. (1993), *Marketing for the Hospitality Industry*, Hodder&Stoughton, Sevenoaks
- Stevenson, W. (1989), *Introduction to Management Science*, Irwin Inc., Boston

Jadranko Grgona, Ph.D

Associate Professor
Department of Tourism
Faculty of Economics
University of Zagreb

Anica Supić, M.S.

President of the Board of directors
Željezničko ugostiteljstvo, Ltd
Zagreb

THE ROLE OF MARKETING CONCEPTION IN HOTEL BUSINESS

Summary

By pointing out the role and meaning of marketing conception in contemporary hotel business, first of all it is necessary to put accent on basic marketing thesis as market oriented business conception. With optimal combination of elements of marketing mix, with strategic planning and organizing marketing in hotel industry, and with obligatorily implementation of some marketing functions, par marketing research, it is possible to consider in detail a role of marketing conception in hotel business.

By taking into consideration particularity of hotel as one of tourist suppliers, of which it is necessary to emphasize the fact that the hotel tourist product represents amalgam of different products and services, follow also special features of marketing conception in hotel business that paper has focused on. By thinking of marketing as a process of communication on market, we consider very important also a promotional role, which, in process of deciding of demand holders, has purpose achievement goals of hotel business. As today in most of modern organized hotel businesses marketing is considered as the most successful form of business policy, discussing business decision making, we discuss decision making in the field of marketing.

Key words: marketing conception, particularities of hotel business, strategic planning, market research.

JEL classification: M31, L83

