

Dr. ARIANA ŠTOKOVIĆ, viši asistent  
Mr. DANIJELA KRIŽMAN, asistent  
Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" Pula,  
Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" Pula,  
University of Rijeka, Croatia

UDK 640.4:658.8  
Primljeno: 23.09.1999.  
Izlaganje sa znanstvenog skupa

## STANJE I PROBLEMI USVAJANJA MARKETING KONCEPCIJE U UGOSTITELJSKIM PODUZEĆIMA ISTRE

*Opstanak i postizanje konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja imperativno zahtijevaju od poduzeća dosljednu primjenu marketing koncepcije. S obzirom na to da turizam predstavlja strateški razvojni pravac hrvatskog gospodarstva, a ugostiteljstvo jednog od glavnih nositelja turističke ponude, autori su si postavili za cilj istražiti stanje i probleme usvajanja marketing koncepcije u ugostiteljskim poduzećima Hrvatske. U tu su svrhu proveli primarno istraživanje na uzorku od 11 najznačajnijih ugostiteljskih poduzeća Istarske županije – najrazvijenije turističke regije u Hrvatskoj. Pri ispitivanju je primijenjena metoda osobnog intervjua na temelju strukturiranog anketnog upitnika. Istraživanjem identificirane interne i eksterne probleme usvajanja marketing koncepcije ugostiteljska poduzeća bi trebala iskoristiti kao smjerokaz za postizanje višeg stupnja usvojenosti marketing koncepcije, te posljedično odgovarajućeg poslovnog rezultata.*

*Ključne riječi: ugostiteljstvo, poduzeće, marketing koncepcija, Istra, Hrvatska.*

### 1. UVOD

Na značaj turizma kao generatora gospodarske aktivnosti na globalnoj razini upućuju činjenice da on predstavlja najvećeg svjetskog izvoznika poslije naftne i automobilske industrije, najveću gospodarsku granu, te najvećeg poslodavca i poreznog obveznika u svijetu. Naime, u turizmu je zaposleno 212 milijuna ljudi, tj. svaki deveti radnik i ovaj sektor ostvaruje 11% svjetskog društvenog bruto proizvoda (Hitrec i Mikačić, 1996, p. 22). Također, premda po opadajućoj stopi, turistički promet bilježi stalni rast. Između 1980. i 1990. godine raste po stopi od 4,9% (Middleton, 1995, p. 360), dok u ovoj dekadi WTO predviđa kretanje godišnje stope rasta međunarodnog turizma od 3,7 do 4,2%, dok je za narednu dekadu također procijenjena godišnja stopa rasta od oko 4% (WTO, 1997).

Iako masovni turizam još uvijek dominira kao vrsta, u posljednjoj dekadi ovog stoljeća na međunarodnom su se turističkom tržištu počele javljati tendencije koje navještaju novo doba turizma. Praćenje i prilagodba tim tendencijama, pored onih koje se javljaju na nacionalnim tržištima, uvjetuju opstanak i uspješnost subjekata turističke ponude. U tom smislu dosljedna primjena suvremenih postavki marketing

- "...specifičan način razmišljanja na kojem se gradi poslovna politika poduzeća. Tada proizvodnjom dominira politika koja se orijentirala prema potrošaču. Ona podređuje čitavu proizvodnu aktivnost potrošaču i zahtjeva da se... proizvede ono što potrošači traže" (Rocco, 1994, p. 21),
- "filozofija poslovanja koja navodi da je zadovoljenje potreba kupaca ekonomsko i socijalno opravdanje postojanja kompanije. Prema tome, sve aktivnosti kompanije u proizvodnji, financijama i marketingu trebaju biti posvećene prvo određivanju toga što kupac želi i potom zadovoljenju tih želja uz ostvarenje razumne dobiti" (Stanton, 1975, p. 13),
- "filozofija koja kaže da su planiranje i koordinacija svih aktivnosti ka primarnom cilju zadovoljenja kupčevih potreba najdjelotvornije sredstvo postizanja konkurentske prednosti i ostvarenja ciljeva kompanije" (Boyd, 1990, p. 70).

Mada su navedene definicije nesumnjivo aktualne i odražavaju bit marketing koncepcije, najnovije poimanje marketing koncepcije znači njezino proširenje obuhvaćajući cjelokupnu organizaciju. Tako se marketing koncepcija promatra kao:

- "ideja maksimizacije dugoročne profitabilnosti kroz integraciju marketinga s ostalim dijelovima kompanije i zadovoljenju kupčevih potreba i želja." (Bovee and Thill, 1992, p. 14), ili
- "izričaj organizacijske kulture, usaglašen skup zajedničkih vrijednosti između zaposlenika kompanije, koji predstavlja usvajanje toga da je kupac prvi u svim odlukama upravljačkog i operativnog djelovanja. Zahtjeva da svi u organizaciji svoje djelovanje promatraju i vrednuju kroz isporuku vrijednosti kupcu." (Webster, 1996, pp. 9-10).

U svezi marketing koncepcije potrebno je izvršiti distinkciju od srodnog pojma "tržišna orijentacija". Dok je marketing koncepcija relevantna poslovna filozofija suvremenih poduzeća, pojam tržišne orijentacije<sup>1</sup> označava primjenu marketing koncepcije u poduzećima. U kontekstu definiranja marketing koncepcije moguće je istaknuti osnovna obilježja te poslovne filozofije. To su: orijentacija na kupca, integralni marketing, fokusiranje tržišta i profitabilnost.

*Orijentacija na kupca* je najčešće spominjano i najpopularnije obilježje marketing koncepcije, a sastoji se u tome da se spoznaju potrebe i želje ciljnih tržišta i osnovom toga oblikuje cjelokupna ponuda poduzeća. *Integralni marketing* podrazumijeva usklađeni napor svih funkcija marketinga i njihovu koordinaciju s ostalim funkcionalnim područjima, sve usmjereno ka kupcu. Da bi marketing koncepcija polučila optimalne rezultate potrebno je provesti *fokusiranje tržišta*, odnosno usmjerenje ka onom tržišnom segmentu kojeg se najbolje može zadovoljiti s postojećim resursima poduzeća. Konačno, cjelokupni marketinški napor u kontekstu marketing koncepcije treba rezultirati ostvarenjem određene *dobiti*, kao pokazateljem interne djelotvornosti i indikatorom stupnja zadovoljenja potreba kupaca.

<sup>1</sup> Iako se ponekad spominje i pojam "marketinška orijentacija" ispravan je pojam "tržišna orijentacija".

## 2.2. Neka pitanja usvajanja i primjene marketing koncepcije

Iako je marketing koncepcija vrlo jednostavna za razumijevanje i kao poslovna filozofija općenito se prihvaća ne samo u poslovnom, već i u neprofitnom sektoru, njezino su usvajanje i primjena vezani uz niz prepreka i poteškoća.

Prije svega, u praksi se često postavlja pitanje operacionalizacije marketing koncepcije i time praktične valjanosti te poslovne koncepcije. Jedno od najčešće spominjanih pitanja u tom smislu jest jednostrani aspekt shvaćanja marketing koncepcije da su kupci jedini izvor informacija, te gotovo jednako značenje kreativnih sposobnosti i resursa poduzeća u provedbi marketing koncepcije.

Potom, to su, unatoč jasnom razumijevanju same koncepcije, propusti u njezinoj primjeni, kao što je npr. samo verbalno usvajanje koncepcije. Naime, vrlo je važan značaj komunikacije marketing koncepcije od strane top i marketing managera ostalim zaposlenicima u poduzeću. Slijedi problem ulaganja u marketing funkciju, koja ne moraju rezultirati jasno izraženim učincima. Također, jedno od problema primjene marketing koncepcije jest praktično rješenje pronalaženja mjesta i uloge marketing funkcije u organizaciji. To je pitanje usko vezano uz organizaciju, ali također i komunikaciju unutar same funkcije i s ostalim funkcionalnim područjima unutar poduzeća, iz čega proizlazi zahtjev da marketing odjel ne bude sam sebi svrhom, već upravo suprotno, glavni zagovornik tržišne orijentacije cijelog poslovnog sustava.

## 3. ZNAČAJ PRIMIJENE MARKETING KONCEPCIJE U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

U težnji za što je moguće boljim iskorištenjem prirodnih resursa i društvenih potencijala, svaka zemlja osobito pažnju posvećuje unapređenju turističke djelatnosti. Kao destinacija s izrazitim bogatstvom prirodnih atraktivnosti, Hrvatska već godinama ne ostvaruje one koristi na međunarodnom turističkom tržištu koje bi mogla. Razlozi tome nalaze se u pretrpljenom ratu, i s time u svezi tek nedavno uspostavljenim uvjetima za normalan razvitak turizma, te općenito u subjektivnim okolnostima nedovoljne kvalitete proizvedene turističke ponude.

Imajući u vidu višestruke pozitivne ekonomske efekte turizma na gospodarstvo neke zemlje, pa tako i Hrvatske, potrebno je svoje napore usmjeriti k unapređenju turističke ponude i time ostvariti viši stupanj turističke potrošnje. Pritom je naglasak na minimizaciji pojave masovnog turizma, te usmjerenje svih snaga k postizanju što je moguće više kvalitete turističkog proizvoda. Smatra se da će "formiranje imagea Hrvatske kao tržišno ravnopravne turističke destinacije trajati minimalno 3 do 5 godina" (Pirjevec, 1998, p. 148). U tom je razdoblju potrebno provesti značajne aktivnosti na svim razinama, što nije samo pitanje subjekata koji provode turističku politiku na višim instancama, već i svakog pojedinog poduzeća koji obavlja ugostiteljsku djelatnost.

Iako neizostavno ovisni o cjelokupnoj turističkoj ponudi, potencijali unapređenja turističkog proizvoda u velikoj mjeri su koncentrirani u najznačajnijem čimbeniku turističke potrošnje: ugostiteljskim poduzećima. Pritom se izuzetan značaj pridaje korištenju postavki marketing koncepcije, koje je uz izvjesne modifikacije moguće vrlo uspješno primijeniti na području usluga, pa tako i u ugostiteljskim poduzećima.

S obzirom na specifičnosti turističkog tržišta, zadatak marketing koncepcije se sastoji u postizanju konkurentske prednosti subjekata turističke ponude, što podrazumijeva dostizanje, održanje koraka, te, ukoliko je moguće, postizanja superiornosti u odnosu na konkurentske turističke destinacije. U tom je smislu praćenje i prilagođavanje turističkom tržištu imperativ.

U posljednjoj dekadi ovog stoljeća na međunarodnom su se turističkom tržištu počele javljati tendencije koje nagovještavaju novo doba turizma i predstavljaju izazov subjektima koji formiraju turističku ponudu. Te se tendencije ogledavaju u promjenama koje se javljaju na strani potražnje, ponude i uloge države. Navedenim se promjenama u marketing okruženju turistički marketeri trebaju što prije i što bolje prilagoditi, i to osobito u sljedećim područjima (Lumsdon, 1997, p. 280):

- Bolje razumijevanje tržišnih segmenata. Marketeri će trebati pažljivije segmentirati tržište nego što su to ranije činili, kako bi turistička ponuda bila što preciznije pozicionirana.
- Pristup tržištu. Tehnologija omogućuje primjenu direktnog marketinga bez velikih troškova. Oni koji ne budu učinkovito koristili novu tehnologiju ispast će iz tržište utakmice.
- Bit usluživanja. Naglasak će osobito biti stavljen na ljudski čimbenik turizma kao bit uslužne djelatnosti. Osoblje će sve više biti prepoznavano kao ambasador marketinških napora i trebati će adekvatno tome biti nagrađivano.
- Intenzitet konkurencije. Stupanj konkurentske aktivnosti će se značajno povećati na svim zrelim tržištima te će u strategiji tržišnih subjekata dominirati ovaj čimbenik.
- Razvoj turizma. Pojaviti će se novi oblik turističkog razvoja temeljen na dugoročno održivom rastu, ali ne u kratkom roku i ne prije nego što nova politika održivosti bude provedena u praksi, aktivnostima vlade i turističke uprave. U tom smislu, monitoring će postati daleko najvažniji aspekt.
- Marketing destinacije. Zrele destinacije će nastojati preoblikovati svoje marketinške strategije jer će uspješnost nove turističke ponude više ovisiti o načinu planiranja nego o reagiranju na tržište. Zadržavanje posjetitelja u destinaciji postati će od kritične važnosti te će prethodno ignorirano domaće tržište sada postati značajno.
- Reformulirani marketing miksa. Prilagođavanje strukture tradicionalnog marketing miksa vjerojatno neće biti dostatno. Turistički marketeri trebati će preispitati ulogu marketing planiranja, ne samo u pogledu turističkog razvoja, nego i u pogledu načina na koji strukturiraju taktičke planove.

Naglasak će biti pomaknut prema interdisciplinarnom pristupu regrutiranja kadrova, treninga i internog marketinga. Fokus će biti na zadržavanju potrošača.

#### 4. MARKETING KONCEPCIJA U UGOSTITELJSKIM PODUZEĆIMA ISTRE – REZULTATI ISTRAŽIVANJA

##### 4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja putem osobnog intervjua, u prosječnom trajanju od 90 minuta, temeljem unaprijed pripremljenog anketnog upitnika, na uzorku od 11 najznačajnijih ugostiteljskih poduzeća Istarske županije - najrazvijenije hrvatske turističke regije, tijekom mjeseca kolovoza 1998. godine. U skladu s problematikom istraživanja, anketni upitnik je podijeljen u tri temeljne skupine pitanja, koja se odnose na:

1. Utvrđivanje stupnja prihvaćenosti marketing koncepcije i izvršenje funkcije marketinga,
2. Poteškoće usvajanja marketing koncepcije, primarno identificirane kao čimbenici internog ili eksternog karaktera. Detaljnije su izučavani unutarnji čimbenici usvajanja marketing koncepcije, koji se prema teorijskom modelu B. J. Kohlia i A. K. Jaworskog (1990) mogu svrstati u tri skupine: uloga top managementa, utjecaj dinamike između odjela, te sustav organizacije.

Odaziv ispitanika, čija je struktura 5 top managera i 6 direktora marketinga, je bio 100%. Reprerzentativnost uzorka objašnjavaju podaci prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Reprerzentativnost uzorka na kojem je provedeno istraživanje

Kriterij	Udio uzorka u Istarskoj županiji (%)	Udio uzorka u Hrvatskoj (%)
Broj aktivnih ugostiteljskih poduzeća / trgov. društava 1998. <sup>1)</sup>	4,66	0,50
Broj zaposlenih (31.03.1999.) <sup>2)</sup>	70,88	13,58
Smještajni kapacitet 1998. <sup>3)</sup>	70,10	20,87
Ostvarena noćenja 1998. <sup>4)</sup>	87,39	34,88
Promet ugostiteljskih poduzeća / trgov. društava ostvaren 1997. <sup>*5)</sup>	96,15	23,79

\* U pokazatelj nije uključeno jedno poduzeće zbog nedostupnosti podataka. Smatra se da time nije značajno narušen navedeni pokazatelj jer je izostavljeno poduzeće sudjelovalo u uzorku s: 1,50% u broju zaposlenih, 1,75% u smještajnim kapacitetima, 1,02% u ostvarenim noćenjima.

Izvor: Izračun autora na temelju: 1), 2) i 5) - SLJH-99, str. 553; 3) i 4) - SLJH-99, str. 555.

Zastupljenost poduzeća u uzorku prema veličini je sljedeća: do 100 zaposlenih - 2 poduzeća, od 101 do 500 - 4 poduzeća, od 501 do 1000 - 3 poduzeća, i više od 1001 zaposlenih - 2 poduzeća. Sva su poduzeća u uzorku registrirana kao

dionička društva, čiji su najzastupljeniji vlasnici (udio se kreće od 30% do 100%) njihovi zaposlenici (mali dioničari), osim u slučaju jednog poduzeća, gdje je poslovna banka vlasnik 60% dionica. Među istraženim poduzećima, 8 ih je (72,7%) 1997. godine poslovalo s dobitkom.

#### 4.2. Prihvaćenost marketing koncepcije

U prvom dijelu provedenog istraživanja nastojala se utvrditi prihvaćenost marketing koncepcije u ugostiteljskim poduzećima. Iz vlastite ocjene ispitanika glede stupnja usvojenosti marketing koncepcije u njihovom poduzeću proizlazi da je ona usvojena u:

- 1 poduzeću (9,1%) u potpunosti,
- 6 poduzeća (54,5%) u većoj mjeri,
- 2 poduzeća (18,2%) djelomično,
- 2 poduzeća (18,2%) u nedovoljnoj mjeri.

Vjerodostojnost gore navedenih stavova ispitala se na temelju sljedećeg:

- čemu poduzeća pridodaju prvenstveni značaj u poslovanju, odnosno što čini osnovu njihova djelovanja,
- prioriteta i međusobnog odnosa ciljeva u poslovanju,
- izvršenja pojedinih marketinških funkcija u poslovanju (istraživanje marketinga, donošenje odluke na temelju tekuće, potpune i točne informacije, pružanje odgovarajućih informacija nositeljima odlučivanja),
- kontinuiteta u inoviranju ponude u skladu s potrebama i željama tržišta,
- poslova koje obavlja marketing odjel,
- stupanja koordiniranosti marketinga u poduzećima,
- formalizacije marketinga u poduzećima.

*Osnova djelovanja* u gotovo svim poduzećima (81,8%) jest prethodna spoznaja potreba i želja kupaca, na temelju koje se usmjerava cjelokupni poslovni napor. Marketing koncepciji se u svim istraženim poduzećima (100,0%) pridaje izuzetan značaj, smatrajući ju dugoročno gledano jedinom ispravnom poslovnom orijentacijom. Osobno je mišljenje ispitanika da se zbog specifičnosti turističkog gospodarstva, koje dugi niz godina posluje na globalnom tržištu, u ovoj gospodarskoj grani i prije nastojalo poslovati u skladu s marketing koncepcijom, a što u uvjetima oživljavanja tržišnih zakonitosti u Hrvatskoj postaje imperativom.

Ispitivanjem *prioriteta i međusobnog odnosa ciljeva* poduzeća ustanovljeno je da gotovo svi ispitanici (90,9%) u tri prioriteta cilja uvrstavaju:

- profitabilnost (rang 1 u 45,5% slučajeva),
- zadovoljstvo kupaca (rang 1 u 36,4% slučajeva), i
- kvalitetu ponude (rang 1 u 9,1% slučajeva).



Među ostalim ciljevima poslovanja, koji nisu među 3 prioriteta, ali se smatraju značajnima, navode se inovativnost, prepoznatljivost na tržištu, preferencija prema destinaciji i plaće kao doprinos zaposlenima. Naime, u čak 36,4% poduzeća se visoki značaj (najčešće rang 4 i 5) pridaje plaćama kao doprinosu zaposlenima, budući da su one jedan od temeljnih čimbenika motivacije osobito onih zaposlenih iz tzv. prve linije, koji izravno komuniciraju s gostom i direktno utječu na kvalitetu ponude te posljedično i na zadovoljstvo gostiju. Indikacija o napuštanju prodajnog pristupa u poslovanju i usvajanju tržišne orijentacije je i činjenica da se rast prodaje samo u 27,3% slučajeva navodi kao cilj poslovanja, ali uz već navedena 3 prioriteta cilja.

Svjesni međuzavisnosti navedenih ciljeva, ispitanici kvalitetu ponude smatraju nužnim uvjetom stvaranja vrijednosti i zadovoljstva korisnika usluge, a ostvarenje dugoročne profitabilnosti temeljem razvitka poduzeća i pretpostavkom tržišne konkurentnosti, što je moguće jedino ostvarenjem prethodnoga. Pritom se u 18,2% slučajeva navodi da postoji izvjesno razilaženje u stavovima između marketing managera, koji naglasak stavlja na zadovoljstvo korisnika usluge, i top managera, koji prednost ipak pridaje profitabilnosti. Samo u 1 poduzeću (9,1%) se, uz puno uvažavanje zadovoljenja gostiju, kao potpuno ravnopravan cilj ostvarenju profitabilnosti navodi opći cilj maksimizacije blagostanja dioničara. Ovakav stav objašnjava činjenica da se radi o poduzeću koje je potpuno privatizirano i u vlasništvu zaposlenih.

Utisak o visokom stupnju usvojenosti marketing koncepcije, koji se može steći iz prethodnog razmatranja, donekle narušava analiza *izvršenja pojedinih marketinških funkcija*.

Iz pornije analize toga u kojoj mjeri i na koji način istraživanja poduzeća prikupljaju informacije iz marketing okruženja proizlazi spoznaja da se funkcija istraživanja marketinga ne izvršava u potpunosti. Naime, u svim se poduzećima (100,0%) redovito prate informacije internog karaktera, kao npr. o rezultatima poslovanja, i prikupljaju informacije o zbivanjima u marketing okruženju iz različitih izvora. U toj aktivnosti podjednako sudjeluju top management i marketing manager. Operativno, informacije o korisnicima usluga se prikupljaju i prilikom svakodnevnih kontakata, a značajan izvor informacija u svim poduzećima jesu i žalbe gostiju. Naime, žalbe su bitan izvor vrednovanja ponude i mogućnosti njezina poboljšanja. Osim ispitivanja zadovoljstva gostiju, koje provodi marketing odjel anketiranjem u objektima, ispitivanja poduzeća u pravilu ne provode fokusirane studije posebnih područja istraživanja marketinga, već u tu svrhu koriste usluge specijaliziranih agencija i institucija.

Premda je opskrbljenost informacijama o tržištu, uključujući poznavanje kupaca i konkurencije, relativno dobra u ispitanim poduzećima, samo u 54,5% njih se smatra kako marketing funkcija ispunjava svoju esencijalnu svrhu da bude "ekspert u svezi turista". U preostalim 45,5% poduzeća vlastita marketing funkcija se ocjenjuje manje kompetentnom u tom smislu. To je jasno ukoliko se uzme u obzir podatak da se prikupljene informacije samo u 18,2% poduzeća sustavno i analitički obrađuju te zapisuju kao baza podataka u okviru marketing odjela. Ostala poduzeća (81,8%) imaju bazu samo onih nužnih podataka i osnovnih informacija o korisnicima usluga.

Takav odnos prema informacijama iz okruženja, koje postoje u svijesti ljudi ali nisu odgovarajuće strukturirane, otežava ostvarenje druge temeljne zadaće marketing funkcije - pružanje odgovarajućih informacija nosiocima odlučivanja. Naime, značajne se odluke samo u 27,3% poduzeća donose na osnovi kompletne informacije o marketing okruženju (što je obilježje tržišno orijentiranog poduzeća), dok se u ostalim poduzećima (72,7%) djeluje na temelju nepotpune informacije, često na osnovi iskustva ili trenutačne spoznaje situacije. Pritom je značajno istaći da je u manjim poduzećima problem sustavnog tretmana informacija prilikom donošenja odluka manje prisutan, budući da tu objektivno postoji veća mogućnost osobnih komunikacija.

Sastavnica tržišne orijentacije poduzeća je *kontinuirano inoviranje ponude u skladu s potrebama i željama tržišta*. Tako se, prema navodima ispitanika, ponaša 63,6% istraživanih poduzeća, dok preostalih 36,4% u tome uspijeva tek djelomično. Pritom, međutim, nije prihvatljiva stihijska prilagodba trenutnim željama pojedinih tržišta, već se kao zahtjev nameće usmjerenje k onim kupcima čije su potrebe i želje usklađene sa strateškim sposobnostima poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, upravo je strateški aspekt oblikovanja proizvoda, manifestiran kao aktivnosti segmentacije tržišta, izbora ciljnog tržišta i odgovarajućeg pozicioniranja, jedna od glavnih slabosti ugostiteljskih poduzeća Istre. Naime, spomenute se aktivnosti u većoj mjeri ne provode samostalno i sustavno, već se pretežito djeluje diktirano zahtjevima snažnih touroperatora i osnovom informacija vanjskih eksperata, koje se ipak nedovoljno koriste. Unatoč poteškoćama u poslovanju, korištenjem vlastitih kreativnih sposobnosti, a dijelom i zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu, ispitivana poduzeća (63,6% njih) su postigla relativno visoku lojalnost gostiju.

Kao što se nazire iz same strukture *marketing* odjela istraženih poduzeća, taj *odjel* u najvećoj mjeri obavlja poslove promocije i plasmana ponude, u smislu prodaje. U svim istraživanim poduzećima (100,0%) marketing odjel, u suradnji s razvojem i operativom, sudjeluje u aktivnostima oblikovanja ponude. Pritom, međutim, u čak 72,7% poduzeća vrlo značajan ili presudan utjecaj ima top management. Također, u svim poduzećima (100,0%) marketing odjel ima značajnu ulogu kod formiranja cijena, često u dogovoru s financijskim odjelom. No, kao i kod oblikovanja ponude, top management ima posljednju riječ u određivanju ili verifikaciji cijena. Prilikom oblikovanja cijena u ispitanim poduzećima se uzimaju u obzir svi relevantni čimbenici, osobito stanje potražnje, cijene konkurencije i troškovi poslovanja. Suvremeni pristup oblikovanja cijena na osnovi percipirane vrijednosti nije prisutan u niti jednom poduzeću.

*Koordinirani marketing* ne uključuje samo usklađenost svih marketinških funkcija, već i djelovanje cjelokupne organizacije u cilju stvaranja zadovoljnog gosta. U 27,3% poduzeća se smatra da je to postignuto, dok preostalih 72,7% njih kao razlog tek djelomičnog postignuća takvog djelovanja prvenstveno navode problem needuciranog osoblja i njihove motivacije. Vezano na to, smatra se da u 27,3% poduzeća postoji tržišno orijentirana organizacijska kultura, dok se ista u preostalih 72,7% nalazi tek u začetku. Naime, kod ovih posljednjih prevladava stav da je marketing koncepcija određenje marketing odjela, te ju je zbog toga kao i zbog njene



pretežite prisutnosti među osobljem marketinškog profila obrazovanja teže implementira unutar cjelokupne organizacije. U tom se smislu može konstatirati da treća bitna zadaća marketing funkcije - promoviranje interesa korisnika usluge također nije primjereno ostvarena u ugostiteljskim poduzećima.

Iako *formalizacija marketinga* ne mora biti stvarno mjerilo tržišne orijentiranosti nekog poslovnog subjekta, 72,8% ispitanih poduzeća posjeduju marketing odjel i isto toliko njih izrađuje marketing planove. Među njima, 25,0% ih uključuje marketinške aktivnosti u poslovne dokumente dugoročnijeg karaktera. Zanimljivo je napomenuti da između 18,2% poduzeća koja ne posjeduju marketing odjele, a niti izrađuju odgovarajući planski dokument spada i jedno potpuno privatizirano, koje, unatoč nepostojanju formalnog oblikovanja marketing funkcije, od svih istraživanih poduzeća ostvaruje najbolje poslovne rezultate.

Ocjenjujući rezultate prvog dijela analize, koji se odnosi na određivanje stupnja usvojenosti marketing koncepcije, može se ustvrditi da manageri svih poduzeća na konceptualnoj razini usvajaju postavke marketing koncepcije i teže njihovoj primjeni, međutim, u svakodnevnoj praksi presudnu ulogu imaju funkcija prodaje i promocije, što ukazuje na stvarnu dominaciju prodajnog pristupa u njihovom poslovanju. Drugim riječima, marketing koncepcija je redovito usvojena kao poslovna filozofija, ali je slabije operativno primijenjena. Uspoređujući rezultate dosadašnjih istraživanja o usvojenosti marketing koncepcije u gospodarstvu Hrvatske (Kesić, 1997; Bazala, 1993) i turističkom sektoru (Aćimović, 1997, p. 16) ocjenjuje se da su ugostiteljska poduzeća marketing koncepciju usvojila u znatno većoj mjeri od prosjeka hrvatskog gospodarstva.

### **4.3. Identifikacija problema usvajanja marketing koncepcije**

Unatoč relativno visokom stupnju prihvaćenosti marketing koncepcije u istraživanim poduzećima, pojedini čimbenici mogu priječiti njezino potpunije usvajanje, ili pak, suprotno, djelovati poticajno. Razlozi tome mogu biti interne ili eksterne prirode. Interni utjecaji usvajanja tržišne orijentacije jesu organizacijski čimbenici koji potiču ili otežavaju prihvaćanje marketing koncepcije, dok su eksterni svi oni čimbenici koji utječu na poslovanje izvan poduzeća.

#### **4.3.1. Interni čimbenici usvajanja marketing koncepcije**

Jednim od najznačajnijih unutarnjih utjecajnih čimbenika tržišne orijentacije smatra se *uloga top managementa*. Prema istraživanju stavova i aktivnosti top managementa glede tržišne orijentacije, tek 54,5% ispitanih top menagera svrhom poslovanja vlastitog poduzeća ističe zadovoljstvo gostiju, dok ostali to izričito ne ističu. Nadalje, formalizacija, a time i sustavna implementacija, ideje tržišne orijentacije ostvaruje se putem njezina uobličjenja kao misije poslovanja. Ustanovljeno je da 36,4% ispitanih poduzeća ima formalno definiranu misiju kao ideju tržišne orijentacije. Da bi poduzeće bilo u funkciji zadovoljenja gostiju, potrebno je ne samo usvojiti skup vrijednosti i vjerovanja o prioritetu tržišne orijentacije, već je usvojeno

mišljenje potrebno komunicirati drugima, posebno nižim strukturama. Glavni zagovornik tržišne orijentacije u 72,7% poduzeća jest top management, dok je u preostalima to marketing manager. Sljedeći bitan čimbenik tržišne orijentacije poduzeća iz ove skupine internih čimbenika jest odnos top managementa prema tržišnim promjenama. U tom smislu, 81,8% top managera, svojim pozitivnim reakcijama na tržišne promjene i sklonošću k usvajanju inovacija, značajno pridonosi osuvremenjivanju turističke ponude poduzeća, što posljedično vodi do nižih troškova poslovanja i prigode ne samo veće odanosti postojećih korisnika usluge, već i privlačenja novih kupaca.

Druga skupina internih čimbenika tržišne orijentacije jest *dinamika između odjela*, odnosno formalne i neformalne interakcije i odnosi između odjela poduzeća, kojima se šire informacije o marketing okruženju. Nesumljivo najveći utjecaj na usvajanje tržišne orijentacije pritom ima kompetentnost marketing odjela. Tako se, npr. u 63,6% poduzeća smatra da marketing odjel čini sposobno osoblje koje svojim aktivnostima pridonosi poslovnom ostvarenju poduzeća, ali se istodobno u 36,4% njih navodi problem nedovoljne ekipiranosti i needuciranosti, te uvijek prisutno pitanje mjerenja rezultata marketing funkcije. Ovo posljednje je jasno izraženo konstatacijom jednog ispitanika da "kada ne valja onda je marketing kriv za sve, a zasluge su sviju". U svim poduzećima, osim u jednom, gdje ne postoji funkcija marketing managera, smatra se (90,9%) da marketing manager uživa povjerenja ostalih managera, te je istodobno otvoren u prihvaćanju ideja i mišljenja drugih organizacijskih jedinica, što pozitivno utječe na tijekove informacija unutar poduzeća.

Posebno pitanje, koje je kao potencijalno izvorište konflikata, vezano uz evoluciju marketing funkcije jest organizacija marketinških aktivnosti, te odgovornost za izvršenje pojedinih marketinških funkcija. U svezi toga, u promatranim se poduzećima ne nalazi "prelazni" oblik paralelnog ustroja marketing odjela i odjela prodaje, već postoji jedna organizacijska jedinica zadužena za poslove marketinga (u 72,7% slučajeva to je marketing odjel, a u 27,3% slučajeva odjel prodaje). Takav način organizacije aktivnosti marketinga, čije je obilježje dominacija prodaje i promocije, uz nepotpunu funkciju istraživanja marketinga, posebno u slučajevima postojanja samo odjela prodaje, prema mišljenju ispitanika dovodi do tendencije ka kratkoročnoj orijentaciji poslovanja. U okviru takve organizacije marketinga, relativno se uspješno obavlja prikupljanje informacija iz marketing okruženja, koje u gotovo svim istraživanim poduzećima (81,8%) marketing ostvaruje u suradnji s odjelom razvoja i operativom i koje osnovom dobivenih spoznaja služi oblikovanju turističke ponude. Aktivnost formiranja cijena provodi gotovo u svim organizacijama (81,8%) marketing odjel, često u dogovoru s financijskim odjelom ili planskom službom. Kao i kod oblikovanja ponude istaknutu ulogu u određivanju i verifikaciji cijena ima top management.

Imajući u vidu nužnost interakcije marketing funkcije i ostalih funkcija u poduzeću potrebna je njihova prikladna usklađenost. Tako se suradnja marketinga s ostalim funkcijama u istraživanim poduzećima ocjenjuje pretežito dobrom (u 63,6% slučajeva), uz pojedinačne negativne osvrte na proizvodno-tehnološku funkciju, u smislu nedostatka odgovarajućeg osoblja, i financijsku funkciju, zbog nedovoljne financijske potpore. Potencijalni negativni čimbenik tijekova informacija i postizanja tržišne

orijentacije poduzeća jest i sukob interesa pojedinih poslovnih funkcija. U svezi toga, 81,8% ispitanika izjavljuje da u organizacijama ne postoji sukob između funkcija. Glavnim se razlogom za to navodi kako funkcije pojedinačno nisu dovoljno snažne, te da su podređene zajedničkim interesima, pri čemu odluke donosi top management. Istodobno, u poduzećima (72,7%) se smatra da su organizacijske jedinice dobro međusobno povezane, čak i u onim većim, dok se u manjim poduzećima posebno dobro ocjenjuju neformalne komunikacije. Mogući izvor konflikata između funkcija je i borba za, u našim uvjetima, oskudna financijska sredstva. Posebno marketing funkcija zahtjeva visoka ulaganja za osposobljavanje osoblja i izgradnju marketing informacijskog sustava. Ipak, u 81,8% slučajeva se smatra; uvažavajući neophodnost dugoročne orijentacije temeljene na marketingu, te s obzirom na potencijalne koristi, kako ta ulaganja nisu suviše zahtjevna.

Treću skupinu čine bitni i relevantni čimbenici *sustava organizacije*: centralizacija i sustav nagrađivanja. U skladu s prethodnim, 72,7% ispitanika navodi da u poduzeću prevladava centralizirani način donošenja odluka, ali uz uvažavanje tima managera. Iako centralizacija kao čimbenik sustava organizacije općenito negativno utječe na tijekove tržišnih informacija, takav način odlučivanja, prema ocjeni 63,6% ispitanika, ne predstavlja prepreku usvajanju marketing koncepcije u poduzećima. Naime, imajući u vidu visoko učešće top managementa u obavljanju marketinških aktivnosti, takve se odluke smatraju temeljene na principima marketing koncepcije, a ujedno, što je u aktualnim uvjetima poslovanja izuzetno značajno, povećava brzinu odgovora organizacije na trenutačne situacije u okruženju.

Sljedeći, iz ove skupine, bitan čimbenik razvitka tržišne orijentacije je način nagrađivanja zaposlenika sukladno s postignutim stupnjem zadovoljstva kupaca. U promatranim poduzećima takav pristup nagrađivanju zaposlenih nije prisutan (0,0%), dok su u 18,2% poduzeća zaposleni stimulirani temeljem ostvarenih rezultata prodaje, što potiče kratkoročnu prodajnu orijentaciju poslovanja.

Problem istraživanih poduzeća da postignu željenu dobit kao mjeru zadovoljenja kupaca, kroz razumijevanje njihovih potreba i želja, te kreiranje odgovarajućih proizvoda, pretežito se manifestira kao nedovoljno prilagođen turistički proizvod zahtjevima potražnje. U tom smislu, problem jednog od primarnih koraka upravljanja marketingom - istraživanja marketinga, jest nedostatak vrlo kvalitetnih i ažurnih podataka, koji je dijelom proizašao i iz promjene ustroja lokalnih institucija zaduženih za turizam.

#### **4.3.2. Eksterni čimbenici usvajanja marketing koncepcije**

Uz izvjesne interne poteškoće, problemi usvajanja tržišne orijentacije velikim dijelom proizlaze iz situacije okruženja, koje djeluje s mikro i makro aspekta.

Ispitanici eksternom poteškoćom za usvajanje marketing koncepcije s *makro* razine, prije svega, smatraju nasljeđe iz prošlog sustava. Pod time se misli na neadekvatnost razvojnog usmjerenja subjekata turističke ponude u prošlosti prilikom oblikovanja turističkog proizvoda, te razdoblje stagnacije turizma i propadanja

smještajnih objekata tijekom ratnih godina. Pored toga, problemom se smatra i neodgovarajuće određenje države prema turizmu, kao i nejasna strategija njegova razvitka na makro-razini. Premda, treba naglasiti da postoji i gledište kako zacrtana strategija nije od primarnog značaja za usmjeravanje razvoja turizma, već je bitnije pravilno reagiranje na razini poduzeća. Ipak, gospodarski su subjekti u svom djelovanju ograničeni negativnim implikacijama političkih previranja, što je izraženo i kroz još uvijek nepovoljan image Hrvatske kao turističke destinacije. Sljedeći skup relevantnih čimbenika za usvajanje tržišne orijentacije ugostiteljskih poduzeća s makro-razine jesu promjene u gospodarskom okruženju emitivnih zemalja. One se općenito manifestiraju kao slabija gospodarska aktivnost, te dinamične promjene osobito u području društveno-kulturnog okruženja. Ovi se čimbenici smatraju poticajnim jer nameću ugostiteljskim poduzećima brzu prilagodbu pojedinih segmenata ponude. Izrazito pozitivan utjecaj na usvajanje tržišne orijentacije ugostiteljskih poduzeća imaju, još uvijek, sačuvani prirodni resursi, dok su uloga, utjecaj i ishod mjera i aktivnosti subjekata koji čine političko-pravno okruženje nedovoljno istraženi. Istraživana poduzeća su ocijenila poticajnim za usvajanje marketing koncepcije tehnološke inovacije, koje oni usvajaju relativno brzo.

U kontekstu *mikro-okruženja*, svojim utjecajem na usvajanje marketing koncepcije u ugostiteljskim poduzećima ističu se dva čimbenika: dobavljači i posrednici u prodaji. Dobavljači svojom cijenom i asortimanom proizvoda nedovoljno doprinose konačnoj kvaliteti ponude, dok turistički posrednici, unatoč pritisku na sniženje cijena, pozitivno djeluju glede sigurnosti plasmana i smjernica u oblikovanju elemenata ponude.

## 5. ZAKLJUČAK

Marketing koncepcija jedan je od najpoznatijih, ali ipak nedovoljno operativno istraživanih teorijskih koncepata u marketingu. Iako njegova sporadična primjena zadire u duboku prošlost, snažnije se usvaja tek sredinom ovog stoljeća, prije svega od strane najsnažnijih kompanija svijeta.

Usprkos objektivnoj okolnosti poslovanja ugostiteljskih poduzeća na međunarodnom turističkom tržištu, marketing koncepcija može svoju primjenu pronaći i kod njih, a u cilju postizanja konkurentske prednosti. Budući da ugostiteljstvo Istre ne polučuje one efekte koje bi s obzirom na resursnu osnovu i ljudske potencijale moglo ostvarivati, ovaj se rad usmjerio na istraživanje poteškoća usvajanja ove suvremene i zasigurno korisne poslovne filozofije u poduzećima iz te djelatnosti.

Rezultati istraživanja o stanju prihvaćenosti marketing koncepcije ukazuju da iako postoji viši stupanj poznavanja i primjene marketing koncepcije u ugostiteljstvu Istre od prosjeka hrvatskog gospodarstva, njezina je primjena nedostatna. Također, iako je ugostiteljstvo Istre u svojoj ponudi na razini turističke destinacije relativno homogeno, među istraživanim ugostiteljskim poduzećima postoje značajne razlike

glede reakcija na relevantno okruženje, i s time u svezi konačnog rezultata poslovanja. S jedne strane, to su poduzeća s dugogodišnjom tradicijom i značajnom resursnom osnovom, gdje su pojedinačno postignuti dobri rezultati zahvaljujući osposobljenosti managera u procjeni situacije, te spretnosti snalaženja u konfuznim i turbulentnim prilikama okruženja. S druge strane, u nešto se težoj situaciji nalaze poduzeća novijeg datuma (18,2%) koja su u fazi organizacijskog ustroja i konsolidacije aspekata ponude.

Istražujući poteškoće usvajanja marketing koncepcije identificirano je nekoliko čimbenika. To je, prije svega, nedosljedna operacionalizacija teorijskog konstrukta marketing koncepcije od strane managera u istraživanim poduzećima. Naime, unatoč visokom stupnju upoznatosti s postavkama marketing koncepcije toj se dugoročnoj poslovnoj orijentaciji u praksi suprotstavlja težnja za kratkoročnom profitabilnošću. Takva situacija nije odraz samo interne slabosti već i stvarna nužnost snalaženja u konfuznim i turbulentnim prilikama okruženja.

Potom, jedna od glavnih slabosti jest nedovoljna ekipiranost i needuciranost osoblja u marketing odjelima istraživanih poduzeća. Uz navedeno, problemom se nameće i neodgovarajući ustroj marketing funkcije, čije je obilježje dominacija prodaje i promocije, uz, vrlo često, nepotpunu funkciju istraživanja marketinga.

Izvjescu poteškoću predstavlja i dijelom nerazjašnjeno pitanje transformacije vlasništva i s tim u svezi raspoloživost investicijskih sredstava na nacionalnom i međunarodnom financijskom tržištu. Postoje, međutim, pozitivni pomaci u smislu otvaranja prema svijetu, pa se očekuje da će transformacija u potpuno tržišno orijentirano, suvremeno poduzeće u 18,2% poduzeća biti postignuto po njihovom ulasku u međunarodni management lanac, glede čega je stupanj ostvarenja domaćeg interesa još uvijek neizvjestan.

Zaključno se može istaći da ostvarenju doista tržišno-orijentiranog načina poslovanja, uz prepreku doista složenih i u velikoj mjeri nepovoljnih uvjeta poslovanja mikro i makro okruženja, u velikoj mjeri pridonosi vlastita kreativnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima, te, što je posebno značajno, provedba marketing koncepcije na svim razinama, posebno kao poštivanje i srdačnost prema svakom pojedinom gostu - korisniku turističke usluge.

## LITERATURA

1. Aćimović, M. (1996) Primjena strateškog marketinga preduvjet poboljšanja kvalitete, *Tourism and Hospitality Management*, 1: 15-23.
2. Bazala, A. (1993) Analiza primjene marketing koncepcije (i otpora) u gospodarstvu Republike Hrvatske, *Tržište*, 1/2: 74-81.
3. Bovee, C.L. and Thill, J. V. (1992) *Marketing*, McGraw-Hill, New York.
4. Boyd, H.W. and Walker, O.C. (1990) *Marketing Management: A Strategic Approach*, Richard D. Irwin, New York.

5. Drucker, P. (1969) *The Practice of Management*, Heinemann, London.
6. Hitrec, T. i Mikačić, V. (1996) Hrvatski turizam u integriranoj Europi: danas i sutra. Zbornik radova znanstvenog i stručnog skupa "Turizam na prijelazu stoljeća", Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu Sveučilišta u Splitu, Dubrovnik, 21-32.
7. Kesić, T. (1997) The Degree of Acceptance and Efficiency of Marketing in Croatian Enterprises, Second International Conference on "Enterprise in Transition", Split-Brela, 633-635.
8. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990) Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 4: 1-18.
9. Lumsdon, L. (1997) *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press, London.
10. Middleton, V.T.C. (1995) *Marketing in Travel and Tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford.
11. Pirjevec, B. (1998) *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb.
12. Rocco, F. (1994.) *Marketinško upravljanje*, Školska knjiga, CEMA, Zagreb.
13. Stanton, W.J. (1975) *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York.
14. Šehanović, J. i Križman, D. (1997) Marketing management ugostiteljskih poduzeća Istre, *Tržište*, 1/2: 253-258.
15. Webster, F.E. (1996) Executing the New Marketing Concept, *Marketing Management*, 4: 9-16.
16. World tourism organisation (1997)  
<[www.world-tourism.org/csta/highlights/htm](http://www.world-tourism.org/csta/highlights/htm)> (06.08.1997.)

## Summary

### **THE STATE AND PROBLEMS OF THE MARKETING CONCEPT ADOPTION IN HOSPITALITY COMPANIES OF ISTRIA**

*Survival and the achievement of competitive advantages in the contemporary business conditions imperatively require consistent application of postulates of the marketing concept from the companies. Regard to the fact that tourism represents the strategic development direction, and that the hospitality industry is one of the main bearer of tourism supply, the authors aimed to investigate the state and problems of the marketing concept adoption in hospitality companies of Croatia. For that purpose, they conducted primary research on the sample of 11 most important hospitality companies of Istrian county - the most developed tourism region in Croatia. Method of personal interview based on the structured questionnaire was applied during the research. Internal and external problems of the marketing concept adoption, which were identified in the research, hospitality companies should use as milestone for the achievement of the higher level of marketing concept adoption, and consequently the achievement of adequate business result.*

*Key words: hospitality, company, marketing concept, Istria, Croatia.*



## Zusammenfassung

### **ZUSTAND UND PROBLEME BEI DER UMSETZUNG DER MARKETINGKONZEPTION IN GASTGWERBE - UNTERNEHMEN IN ISTRIEN**

*In einer Zeit des gut informierten und erfahrenen Kunden der Tourismus - Dienstleistungen, der sich der gefragten Werte bewusst ist; und der unerwarteten und schnellen Marktveränderungen -erfordern Erhaltung und Erreichen einer Vorrangstellung der Konkurrenz von Gastgewerbeunternehmen eine konsequente Anwendung der zeitgemäßen Grundsätze der Marketingkonzeption. Die bisherigen Forschungen der Anwendung der Marketingkonzeption in Gastgewerbeunternehmen in Kroatien weisen darauf hin, dass sie nicht ausreichend oder überhaupt nicht diese Geschäftsphilosophie angenommen haben. Deswegen haben sich die Autoren bemüht, den Zustand und die Probleme bei der Umsetzung der Marketingkonzeption in Gastgewerbeunternehmen in Istrien, der am meisten entwickelten Tourismus-Region in Kroatien, zu erforschen. Die festgestellten Probleme der Umsetzung der Marketingkonzeption, die als interne und externe identifiziert werden können, bieten vor allem Richtlinien für Gastgewerbe-, aber auch für andere Unternehmen in Kroatien, um eine größere Umsetzungsstufe der Marketingkonzeption zu erreichen, deren Anwendung das Erreichen entsprechender geschäftlicher Ergebnisse voraussetzt.*

*Schlüsselwörter: Gastgewerbe, Unternehmen, Marketingkonzeption, Istrien, Kroatien.*