

Dr. sc. Vesna Borković, docent
Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

STRATEŠKI MARKETING MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ

UDK: 338.486(497.5)
Primljeno: 04. 09. 1995.
Pregledni rad

U članku se analizira sukladnost dosadašnje politike plasmana nositelja ponude i turističke politike u primjeni elemenata *marketing spleta* (proizvod/uslugu, prodaju, promociju i cijene). Zatim se upućuje na potrebu kvalitativne transformacije gotovo svakog važnijeg dijela turističke ponude i izgradnje odgovarajuće strategije razvoja i nastupa na tržištu na svim razinama: od gospodarskog subjekta do zemlje u cjelini. Takav je pristup, temeljen na standardnom modelu strateškog planiranja, izložen u drugom dijelu rada. S obzirom na privatizaciju i restrukturiranje ponude, posebna je pozornost posvećena malim i srednjim hotelima jer se može očekivati da će oni prevladavati u hotelijerstvu Hrvatske u većini turističkih destinacija.

Ključne riječi: politika plasmana, strateški marketing, mali i srednji hoteli

1. UVOD

Zbog konkurencije koja vlada na suvremenom turističkom tržištu i potrebe usmjeravanja kvalitativno drugačijeg razvoja hrvatskog turizma nameće se potreba primjene osmišljenog marketinkog instrumentarija, stalne brige za kvalitetu ponude i njezinu prilagodbu potražnji na razini svakog nositelja ponude, turističke destinacije i zemlje u cjelini.

Odlučujući činitelj za repositioniranje Hrvatske na turističkom tržištu je strateško usmjeravanje prema ciljnim tržištima i izgradnja odgovarajuće strategije razvoja na svim razinama odlučivanja.

Budući da na svim razinama - makroekonomskoj, mezoekonomskoj i mikroekonomskoj nedostaju marketinški planovi u radu se upućuje na potrebu izrade takvih planova, njihova usuglašavanja i zajedničkog djelovanja. Posebno se, s obzirom na privatizaciju i restrukturiranje ponude i razvoj malih i srednjih poduzeća, istražuje uloga takvih poduzeća u hrvatskom hotelijerstvu, identificirajući glavni čimbenici utjecaja na njihov razvoj i upućuje na moguću strategiju i strateške pravce razvoja.

2. OSNOVNA OBILJEŽJA PRIMJENE MARKETINGA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

U dosadašnjoj politici plamsna postojale su određene slabosti, to je posebno izraženo u primjeni glavnih elemenata marketinškog spleta (proizvod/uslugu, prodaju, promociju i cijene). Nije bilo dovoljno osmišljeno tržišno ponašanje, a pojedine su se funkcije marketinga provodile parcijalno i uz mnogo nedostataka, a neke se uopće nisu ostvarivale (npr. istraživanje marketinga).

Hrvatski je turizam svoje pozicije na tržištu gradio uglavnom na izuzetnim prirodnim atraktivnostima. Ostala je ponuda u mnogim elementima bila u raskoraku s očekivanjima turista (Tomas' 89, Tomas '94). Zbog raskoraka u kvaliteti izbornih elemenata ponude i ostalih sadržaja ponuda se prilagođavala potražnji uglavnom putem obaranja cijena. Međutim, niske cijene nisu bile presudan čimbenik konkurentnosti jer potrošači nisu svjesno odustajali od željene kvalitete samo zato što im je ponuđena niža cijena. Snižavanjem cijene ispod neke na tržištu prihvatljive razine nije dovelo do većeg privlačenja turista sa značajnijih tržišta. Najčeća posljedica bila je prestrukturiranje potrošača i to prema segmentima slabije platežne sposobnosti.

Politika proizvoda, osim što nije bila dovoljno kreativna, često je vođena bez prethodnih spoznaja o tržišnim kretanjima. Bilo je pokušaja usklađivanja proizvoda sa suvremenim zahtjevima tržišta, ali zbog nedostatka informacija u pravilu se nisu postizali očekivani učinci. Istraživanja na makro planu u organizaciji nekih asocijacija i profesionalnih organizacija (Institut za turizam, Državni zavod za statistiku) nisu bila dovoljna za uspješno vođenje poslovne politike, tim prije što ni nositelji ponude nisu imali sustavno organizirano i kontinuirano prikupljanje informacija o relevantnim tržišnim kretanjima i pojavama.

I u politici prodaje bilo je određenih nedostataka. Prodaja osnovnih oblika smještaja u turističkim područjima odvijala se pretežno preko turoperatora i drugih posrednika, a plasman komplementarnih smještajnih kapaciteta obavljao se uglavnom spontano, neposredno i usitnjenom, pojedinačnom komunikacijom s tržištem. Pretežna usmjerenost u prodaji na organizatore putovanja još je više povećavala vremensku koncentraciju turističkog prometa. Od ukupnog broja noćenja što se u hotelima u našim turističkim destinacijama ostvarivao posredstvom turoperatora, na pet sezonskih mjeseci otpadalo je približno 90% (Rešetar, M., 1993, 21). Vezivanje potražnje za velike organizatore putovanja bitno je utjecalo i na snižavanje cijena usluga smještaja u alatmanu, a neodgovarajuća suradnja između domaćih agencija, koje su se uglavnom javljale kao zastupnici inozemnih turoperatora, hotela i ostalih nositelja ponude, negativno se odražavala na postignute rezultate prodaje.

Naša turistička ponuda na stranom tržištu slabije je promovirana od ponude drugih zemalja. Nositelji ponude i turističke politike (zajednička ulaganja na razini destinacije i zemlje u cjelini) nisu poduzimali dovoljno akcija da bi je primjereno prezentirali svijetu. Osim promidžbe, koja je bila donekle vertikalno povezivana, ostali su oblici promocije individualizirani i povremeni. Nedostajalo je koordinacije, a najveći problem u cjelokupnoj hijerarhijskoj piramidi promo-

cije u zemlji bio je nedostatak jasno postavljenih ciljeva koje treba postići promocijom (Weber, S., 1995, 386).

Čitav niz pogrešaka učinjenih u dosadašnjoj politici plasmana, bilo da je riječ o pogreškama nositelja politike ili samih nositelja ponude, negativno se odražavao na postignuti obujam prodaje (broj posjeta, noćenja, iskorištenost kapaciteta i stvaranje povoljnije strukture potrošača) i učinke poslovanja.

U kojoj je mjeri politika plasmana utjecala na obujam prodaje i učinke poslovanja glavnih nositelja ponude prikazuje se u sljedećem tekstu. To su samo neke spoznaje iz širih istraživanja koje mogu korisno poslužiti za buduće ponašanje nositelja hrvatske turističke ponude. Utjecaj politike plasmana ispitan je praćenjem međuovisnosti pojedinih elemenata politike plasmana i ostvarenog turističkog prometa i prihoda u grupaciji 08 "Ugostiteljstvo i turizam", tj. između kretanja cijena i broja stranih turista, ostvarenih inozemnih noćenja i rasta udjela prodaje preko turističkih agencija, ulaganja u propagandu i kretanja inozemnog turističkog prometa i prihoda, zatim između izdvajanja za provizije agencijama i kretanja ukupnog prihoda itd. (Borković, V., 1992, 71-78).

Izvršena istraživanja upućuju na zaključak da je kvaliteta proizvoda/usluge bila presudna u politici plasmana i da je učinak svih ostalih aktivnosti politike plasmana i marketinških postupaka bio neutraliziran nedovoljnom kvalitetom proizvoda. Stoga bi svakako ulaganje u poboljšanje proizvoda bilo daleko djelotvornije od ulaganja u ostale elemente spleta marketinga, jer je praksa pokazala da ulaganja u te elemente (iako skromna) uz postojeći proizvod nisu znatnije utjecala na pomicanje krivulje potražnje. Na dosadašnja kretanja prometa (potražnje) veći utjecaj od same politike plasmana imala je izuzetno privlačna snaga izvornih elemenata ponude, povoljan geoprometni položaj i smještaj na osnovnom pravcu turističkih kretanja prema Sredozemlju, pa se time kompenzirao nedovoljna kvaliteta cjelokupne turističke ponude. Unatoč čitavom nizu nedostataka postojećeg proizvoda mogao se postići bolji plasman uz kompletnu primjenu marketinškog koncepta poslovanja i uz kvalitetniju uslugu jer su neposredni rad i gostoprimstvo mogli u velikoj mjeri nadoknaditi mnoge nedostatke materijalnih elemenata ponude.

Navedene spoznaje upućuju na potrebu drugačijeg, tj. kvalitetnijeg ponašanja nositelja ponude i turističke politike u budućnosti i na nužnost prilagođavanja novim tendencijama u razvoju turističke potražnje.

3. ULOGA MARKETINGA U PODRUČJU STVARANJA NOVOG IDENTITETA I REPOZICIONIRANJA HRVATSKOG TURISTIČKOG PROIZVODA

Kvalitativnom transformacijom gotovo svakog važnijeg segmenta turističke ponude i konzistentnom strategijom razvoja, marketing može u velikoj mjeri pomoći stvaranju novog hrvatskog turističkog identiteta i repozicioniranju Hrvatske na europskom turističkom tržištu.

Naime, pristup strategiji razvoja turističkog gospodarstva Hrvatske valja paralelno promatrati na makroekonomskom, mezoekonomskom i mikroekonomskom planu. Na makroekonomskoj razini država treba odgovarajućim postupcima ekonomske politike poticati razvoj turističkog gospodarstva i turizma u cjelini. Na srednjoj razini Hrvatska turistička zajednica, uz pomoć Ministarstva turizma, mora stalno njegovati i nadzirati imidž hrvatskog turizma i uspostavljati međusobne odnose sa svjetskim institucijama i svjetskom javnosti, koji će Hrvatsku predstaviti onako kako to mi želimo. Na mikroekonomskoj razini nositelji turističke ponude moraju postupno dovesti ponudu na višu razinu kvalitete, tržišno se ponašati i u potpunosti koristiti suvremenu koncepciju menadžmenta i marketinga (Rocco, F., 1993, 189).

Međutim, danas još uvijek većina nositelja turističke ponude nije tržišno usmjerena i nema razvijene strateške marketinške planove. Stoga se u daljnjem tekstu, težište istraživanja stavlja na izradbu strateških marketinških planova na razini gospodarskih subjekata i to malih i srednjih poduzeća s jednim hotelom ili skupinom hotelskih objekata (2-3 objekta s 30-60 kreveta i 6 do 15 zaposlenih) jer se može očekivati da će privatizacijom i restrukturiranjem ponude ova poduzeća dominirati u hotelijerstvu većine naših turističkih destinacija.

Naime, danas suvremenu turističku ponudu karakteriziraju mali i srednje veliki objekti obiteljskog tipa i objekti poput njih (Hendija, Z., Čižmar, S., 1992, 88). Postoje mnogi primjeri dominacije malih i srednjih poduzeća u turističkoj destinaciji. U Francuskoj se npr. procjenjuje da 80% turističkih poduzeća zapošljava manje od 10 osoba, na udaljenijim otocima zapadne Škotske (Isle of Skye) preko 70% od 172 otočka poduzeća ima manje od 5 soba za iznajmljivanje, u ruralnim područjima Velike Britanije većina poduzeća ima smještajne objekte s malim brojem kreveta i nudi noćenje i doručak itd. (Teare, R., Adams, D., Messenger, S., 1992, 102).

Mali su hoteli manje komplicirani za izgradnju, niži su kapitalni troškovi i treba im manje opreme. Zbog potrebnog relativno malog investicijskog kapitala, privlačni su malim poduzetnicima, posebno domaćim. Nadalje, mali hoteli mnogo bolje odražavaju likalnu kulturu i sredinu, bolje se uklapaju u okoliš i u prehrani više koriste domaće specijalitete. Budući da je u tim hotelima stil rada jednostavniji, lakše je obučiti osoblje i osigurati učinkovitije poslovanje. U njima turisti dobivaju odgovarajuću udobnost, čistoću, prijateljsko raspoloženje, dobru i jednostavnu hranu. Oni mogu ponuditi konkurentne cijene jer je za njihovu izgradnju potrebno manje kapitala a usluga je jednostavnija, te su manji troškovi. Sve to upućuje na to da turisti u takvim hotelima dobivaju odgovarajuću "vrijednost za novac" (Dowel, R., 1978, 105).

Mala i srednja poduzeća imaju odgovarajuću važnost u razvoju destinacije, ne samo zato što omogućuju turistima neposredan kontakt s domaćinima već i zato što olakšavaju brzo prožimanje turističke potrošnje u lokalnu ekonomiju. Međutim, ova poduzeća imaju i određenih nedostataka, posebno na području plasmana usluga na tržište. Te nedostatke mogu uspješno otkloniti udruživanjem i zajedničkim marketinškim aktivnostima, na to upućuju brojni primjeri u svijetu.

Jedna od karakteristika malih i srednjih poduzeća je i pomanjkanje planiranja i strateške vizije razvoja. To je jo jedan od bitnih nedostataka jer izuzetno oštra konkurencija zahtijeva profesionalniji pristup tržištu. Da bi ostvarila prednost na tržištu i osigurala dugoročan razvoj ova se poduzeća moraju koristiti procesom strateškog planiranja jer se cilj strateškog planiranja sastoji u "usmjerenju i preusmjeravanju poslova i proizvoda određene kompanije tako da oni istodobno stvaraju i zadovoljavajuće profite i rast" (Kotler, P., 1994, 39).

Planiranje je jednako značajno za poduzeće, za destinaciju i zemlju u cjelini jer se planiranjem može postići kvaliteta turističkog proizvoda, održati integritet resursa, smišljeno čuvati čovjekov okoliš i pozitivno utjecati na standard lokalnog stanovništva. Strateško planiranje na razini turističke destinacije od vitalnog je značenja posebno u slučaju razvoja novih destinacija kao i onih čini se proizvod nalazi u fazi zrelosti ili opadanja. Ulogu koordinatora aktivnosti i planiranja razvoja kao i marketinškog nastupa na tržištu moraju preuzeti turističke zajednice na onoj razini za koju su osnovane. Također se i sva poduzeća, bez obzira na veličinu, moraju marketinški ponašati i potpunije koristiti marketinško planiranje kako bi se uklonila neizvjesnost i poslovanje prilagodilo promjenama na tržištu i ostalim aktivnostima kompanije (Kotler, P., 1988, 289). Principi marketinga, iznad svih ostalih, igraju vitalnu ulogu u potrazi za identitetom i tržištima.

2. SWOT ANALIZA

Postoji mišljenje da je marketinško planiranje važno samo za veće hotele, a da je malim i srednjim objektima nepotrebno. Međutim, izrada plana marketinga čak je i značajnija za manje hotele jer u njima poslovi nisu detaljno definirani pa se može dogoditi da menadžeri, poradi velikog broja zahtjeva, ne posvećuju dovoljno pažnje marketingu. Međutim, ako postoji plan marketinga moguće je provjeravati aktivnosti i spriječiti osoblje da se udalji od postavljenog cilja jer je planiranje marketinga "sustavan proces koji uključuje ocjenu povoljnih tržišnih prilika i resursa, određuje ciljeve marketinga i razvija plan provedbe i nadzora" (Dibb, S., Simpink, L., Pride W.M., Ferrell O.C., 1995, 584).

Temelje za uspješno marketinško planiranje čini opsežna i sveobuhvatna analiza marketinške situacije. Naime, za izradbu marketinškog plana valja najprije točno poznavati činjenično stanje - analizirati vanjske i unutarnje čimbenike - da bi se identificirale sadašnje i buduće mogućnosti ali i problemi. Na temelju tih informacija moguće je prići identifikaciji glavnih mogućnosti ali i prijetnji, snaga i slabosti te rješenja na koje menadžment nailazi u poslovanju.

Zbog potrebe integralnog pristupa razvoju turizma na razini destinacije i odvijanja marketinga destinacije i poduzeća na komplementaran i sinkroniziran način u sljedećem se tekstu daje obrazac SWOT analize za male i srednje hotele u destinaciji odmarališnog tipa jer o razvijenosti svih izvornih i izvedenih elemenata ponude, aktivnosti svih koji djeluju kao domaćini u odredištu i njihova odnosa prema gostima ovisi uspješnost plasmana turističkih usluga na tržište.

SWOT analiza za male i srednje hotele u destinaciji odmarališnog tipa u Hrvatskoj

SNAGE
<ul style="list-style-type: none">* poduzetnička aktivnost* uključivanje obitelji u posao* kvalitetna i personalizirana usluga* prijateljsko raspoloženje* dobra i jednostavna hrana* prirodni i kulturni resursi* gostoljubivost

SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">* marketing* ovisnost o turoperatorima* sezonalnost* ljudski potencijal* financijski resursi* nedostatak nekih dodatnih sadržaja* prometna dostupnost* uredenost okoliša

MOGUĆNOSTI
<ul style="list-style-type: none">* daljnji rad turističke potražnje* povećani interes turista s istočnoeuropskog tržišta* povećani interes individualnih gostiju* promjene preferencija potrošača (potreba za boravkom u ekološki očuvanom okolišu koji nije pretjerano komercijaliziran)* telekomunikacijska tehnologija* prijelaz na tržišno gospodarstvo i preobrazba vlasničkih odnosa

PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none">* rat* izuzetno oštra konkurencija* promjene u zahtjevima potencijalnih kupaca, razvoj tzv. selektivne potražnje* uspostavljanje jedinstvenog tržišta u okviru Europe '93 jer sve mjere koje se poduzimaju poticajno djeluju na zadržavanje turističkog prometa unutar Zajednice* nerazvijenost infrastrukture

Glavnu snagu malih i srednjih hotelskih poduzeća čini poduzetnička aktivnost jer je poduzetnik poznat po sposobnosti fleksibilnog i brzog donošenja odluka korisnih za posao. Druga je glavna snaga uključivanje obitelji u posao čime se smanjuju troškovi rada, rizik zaposlenja nekvalitetnog osoblja, omogućuje pružanje kvalitetne, personalizirane i jednostavne usluge i stvaranje prijateljskog ozračja.

Sljedeća se snaga odnosi na prirodne i kulturne resurse destinacije jer prirodne ljepote, klima, slikovitost mjesta, stara i suvremena povijest kao i tradicionalna umjetnost i lokalno naslijeđe čine svaku destinaciju na svoj način atraktivnom i pomažu plasman usluga ovih poduzeća na tržište.

Glavna je slabost malih i srednjih hotela na području plasmana usluga tj. marketinga. Naime, zbog nedostatka poslovnih informacija, zbog pomanjkanja marketinškog istraživanja, neadekvatne promocije, nedovoljne koordinacije s drugim nositeljima ponude (posebno s agencijama) ovi su hoteli u velikoj mjeri ovisni o turoperatorima koji nameću svoje uvjete tako da su često primorani prihvaćati poslovne aranžmane po alotmanskim cijenama koje su do 40% niže od individualnih.

Nadalje, nemogućnost bankarskog sustava da primjereno pomaže razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća kao i nedostatak drugih financijskih izvora i sezonski karakter poslovanja uzrokuje velike probleme u poslovanju ovih poduzeća.

Konačno, nedostatak dodatnih sadržaja, neprimjerena uredenost okoliša, neadekvatna prometna dostupnost većine naih turističkih destinacija predstavljaju ozbiljne probleme koje treba što prije rješavati.

Glavne mogućnosti, što se odnose na vanjske čimbenike a mogu bitno utjecati na buduće poslovanje, pruža daljnji razvoj turističke potražnje poradi povećanja slobodnog vremena, kretanja ljudi i kapitala, modernizacije prometa, povećanja životnog standarda i interesa za upoznavanjem novih zemalja i civilizacija itd.

Razvoj telekomunikacijske tehnologije, posebno kompjutorskih rezervacijskih sustava kao i prijelaz na tržišno gospodarstvo pozitivno će utjecati na poslovanje malih i srednjih hotela jer će bolja tehnologija smanjiti komunikacijske troškove, poboljšati organizaciju i proizvodnost te smanjiti troškove rada.

Stanje ni rata ni mira u zemlji, imidž nesigurne destinacije, izuzetno oštra konkurencija koja je posljednjih godina djelovala u pravcu povećanja kvalitete i diferencijacije svog proizvoda, nerazvijenost prometne i ostale infrastrukture čine osnovne prijetnje budućem razvoju turizma u Hrvatskoj.

Još jedan element o kojem valja voditi računa je uspostavljanje jedinstvenog tržišta u okviru Europe '93 jer se među tim zemljama nalaze najvažnije emitivne zemlje ali i najjače receptivne zemlje međunarodnog turizma i jer sve mjere koje se poduzimaju poticajno djeluju na zadržavanje turističkog prometa unutar Zajednice. Naime, ukidanje unutarnjih granica, poticanje turističke propagande i drugih promotivnih akcija unutar i izvan Zajednice, ujednačavanje politike mjera i standarda u prometu, uvođenje standarda u hotelijerstvu i drugim objektima turističke ponude, ujednačavanje stručnog obrazovanja kadra u turizmu, uvođenje informatičkih sustava bitno mijenjaju situaciju na turističkom tržištu Europe namećući način ponašanja nositelja naše ponude na tom tržištu ali i na drugim tržištima na kojima se pojavljuje ponuda zemalja EZ.

5. STRATEŠKI PRAVCI, CILJEVI I ZADACI

Najvažnija tri strateška pravca koja će poticajno djelovati na razvoj destinacije i malih i srednjih hotelskih poduzeća bila bi:

- povećanje zadovoljstva gostiju boravkom u destinaciji
- povećanje profitabilnosti malih i srednjih poduzeća i osiguranje dugoročnog razvoja
- razvoj destinacije

Jedan od načina za postizanje dugoročnog razvoja i blagostanja destinacije i poduzeća jest maksimalno zadovoljenje rastućih potreba i zahtjeva gostiju. Stoga je poboljšanje usluga svih nositelja ponude (standardizacija usluga, povećanje uslužnosti, ljubaznosti i stručnosti, podizanje kvalitete smještaja, razvoj dodatnih usluga i sl.) i njihova usklađenost sa željama ciljnih skupina najvažniji strateški cilj. Naime, formiranjem jedinstvenog i potrošaču prilagođenog proizvoda povećat će se zadovoljstvo turista, porasti profitabilnost poslovanja i osigurati dugoročan razvoj poduzeća.

Zbog sve većih zahtjeva za specijalizacijom i proizvodom, koji su prilagođeni zahtjevu potrošača, turističke zajednice i poduzeća moraju se tržišno ponašati i znatnije segmentirati tržišta kako bi se identificirale potrebe svakog segmenta potrošača. Prioritet ne smije biti sniženje troškova i ponuda proizvoda po nižim cijenama, već ponuda jedinstvenog proizvoda usklađenog sa zahtjevima tržišta. Svako poduzeće mora ocijeniti svoje prednosti, vlastite snage za opsluživanje određenih segmenata potražnje i prema njima se usmjeriti. To znači da i mala i srednja hotelska poduzeća moraju biti sposobna razviti novi "4 S" - "Specijalizacija - Segmentacija - Rafiniranost - Zadovoljstvo" (Teare, R., Adams, D., Messenger, S., 1992, 114), jer cijena nije više najvažniji element pri donošenju odluke o putovanju već odgovarajuća "vrijednost za novac".

Strateški pravci, ciljevi i zadaci malih i srednjih hotelskih poduzeća, turističkih zajednica, lokalne samouprave i države

Strateški pravci	Strateški ciljevi	Strateški zadaci
1. Maksimalno zadovoljenje potreba i želja	a) Pобољшanje usluga	<ul style="list-style-type: none"> - standardizacija usluga - razvoj kontrolnog sustava kvalitete - poboljšanje rada operativnog menadžmenta - unapređenje izobrazbe osoblja - poboljšanje uslužnosti i ljubaznosti - poboljšanje opremljenosti i tehnologije - razvoj dodatnih usluga i pogodnosti za provođenje slobodnog vremena - dosljednost u ispunjenju datih obećanja gostima
	b) Specijalizacija proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> - specifičan proizvod/usluga usklađen sa zahtjevima gostiju - oslanjanje na vrijednosti vlastitog identiteta
	c) Vrijednost za novac	<ul style="list-style-type: none"> - razina kvalitete usluga/proizvoda usklađena s cijenom
2. Profitabilnost i dugoročan razvoj malih i srednjih poduzeća	a) Povećanje prihoda	<ul style="list-style-type: none"> - povećanje broja posjetitelja - identificiranje novih tržišta i tržišnih segmenata - vraćanje povjerenja na tradicionalnim tržištima i maksimiranje rasta an tim tržištima - agresivnija i učinkovitija promocija - usklađivanje promotivnih akcija od razine poduzeća do razine HTZ - korištenje alternativnih kanala distribucije, posebno izravne prodaje - intenzivnije uvođenje informacijske tehnologije i uključivanje u svjetske rezervacijske sustave - odabiranje djelotvornijih turoperatora
	b) Kontrola troškova i djelotvoran menadžment	<ul style="list-style-type: none"> - standardizacija - povećanje proizvodnosti - smanjenje troškova rada - racionaliziranje nabave - korištenje nove tehnologije - obrazovanje osoblja i menadžera
	c) Zadovoljno osoblje	<ul style="list-style-type: none"> - osiguranje dobrih uvjeta rada i zadovoljavajućih plaća - motivacija osoblja i razvoj sustava nagrađivanja

	d) Pomoć države i HTZ	- poticanje razvoja mjerama ekonomske politike - veća podrška bankarskog sustava - turistička valorizacija kulturnog nasljeđa i lokalne tradicije
3. Razvoj destinacije	a) Zaštita okoliša	- identificiranje "carrying capacity" - zaštita prirode i stalno praćenje čistoće mora, plaža, zraka, buke, otpada i sl. - očuvanje lokalne arhitekture
	b) Poboljšanje infrastrukture	- poboljšanje prometne i ostale infrastrukture - poboljšanje telekomunikacija
	c) Poboljšanje prometa	- poboljšanje reda vožnje, brzine, udobnosti i pouzdanosti lokalnog prijevoza - fleksibilnost u zadovoljenju zahtjeva gostiju

Cjelokupni doživljaj i uvjeti boravka presudni su kod izbora destinacije jer turisti traže aktivnije, zdravije i sadržajnije provođenje odmora u turističkom odredištu (Heat, E., Wall, G., 1992, 130). Značajan doprinos razvoju destinacije a time i povećanja zadovoljstva gostiju mogu dati turističke zajednice. Naime prema "Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma" (N.N. br. 30/94) zadaće turističkih zajednica su, između ostalog, podizanje kvalitete turističkih i drugih komplementarnih usluga, organiziranje akcija kojima je svrha očuvanje turističkog prostora, stvaranje prepoznatljive i atraktivne turističke sredine i sl.

Sljedeći je strateški cilj povećanje profitabilnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća i osiguranje dugoročnog razvoja putem produljenja sezone poslovanja i povećanja prihoda (prometa i cijena). Vraćanje povjerenja na tradicionalnim tržištima, identificiranje novih tržišnih segmenata i usredotočenje na one segmente kojima se mogu ponuditi konkurentne usluge, učinkovitija promocija i korištenje djelotvornijih kanala prodaje pridonijet će ostvarenju ovog strateškog cilja.

Naime, zbog sve veće konkurencije, mali i srednji hoteli moraju svoju ponudu agresivnije prezentirati, ne samo putem konkurentnosti cijana usluga, nego sve više asortimanom i kvalitetom roba i usluga. Promotivne aktivnosti moraju biti planirane s jasno zacrtanim ciljevima a sve akcije usklađene od razine poduzeća do razine HTZ. Povezivanje po vertikali promotivnih aktivnosti i njihova koordinacija od strane HTZ osnovni je preduvjet za uspješan nastup na tržištu. Turističke zajednice u raznim oblicima komunikacija moraju upućivati na autentičnost i osobitost određenog područja, na kulturne raznolikosti i specifičnosti (običaje, folklor, gastronomiju i sl.), dočarati jasnije profiliranje proizvoda i stalan udjel na tržištu.

I strategija prodaje zahtijevat će određena prilagođavanja jer promjene koje se događaju i dugoročno očekuju na području informatike i svjetskih komunikacijskih sustava doprinosit će smanjivanju uloge turističkog posredovanja u dosadašnjem smislu a jačanju neposrednih kontakata između nositelja turističke ponude i turističke potražnje (Bruce, M., 1987, 118).

Radi boljeg plasmana, poduzeća moraju jačati vlastitu prodajnu funkciju, koristiti se drugim kanalima prodaje, posebno izravnom prodajom. Također bi

se trebala povezivati s domaćim agencijama i zajednički kreirati politiku plasmana, tražiti, u skladu s obilježjima ponuđenog proizvoda, specijalizirane posrednike i intenzivnije uvoditi informacijsku tehnologiju kako bi se mogla uključiti u svjetske rezervacijske sustave.

Razvojem i uspostavljanjem kompjutorskog rezervacijskog sustava na razini destinacije, odnosno regije, koji bi uključio sve nositelje ponude, bilo bi moguće distribuirati velik broj informacija o turističkoj usluzi pojedinog nositelja ponude ili o turističkom proizvodu određenog odredišta (priroda, plaže, različite atrakcije, klima i sl.) kao i o svim elementima vezanim za turističko putovanje (cijeni, valutnim tečajevima, redovima vožnje i sl.). Putem ovog sustava bi potencijalni turist mogao rezervirati i kupiti aranžman, putnu kartu, ulaznicu itd. Time bi se smanjila ovisnost o turoperatorima a potencijalnim turistima omogućilo da iz svog stana, putem uspostavljenih veza kućnog kompjutora, telefona i televizora dođu do svih potrebnih informacija. Također bi se povećala profitabilnost poslovanja nositelja ponude jer bi se postigle veće cijene i bolje koristili postojeći kapaciteti.

Sljedeći je strateški cilj osigurati nadzor troškova i kvalitetan menadžment jer je to jedna od mogućnosti za povećanje djelatnosti i profitabilnosti na dugi rok. Za postizanje tog cilja valja izvršiti standardizaciju rada, opreme i uređenja prostorija, usluga, informacijskog sustava i sl., racionalizirati nabavu, koristiti novu tehnologiju, obrazovati i motivirati osoblje itd.

Da bi se mogli ostvariti postavljeni strateški ciljevi potrebno je, između ostalog, razviti usku suradnju među malim i srednjim hotelima formiranjem odgovarajuće udruge koja bi preuzela na sebe neke funkcije (npr. nabavu, marketing) i pružala stručnu pomoć ovim hotelima na području strateškog planiranja, organizacije i načina izvršavanja posla, izobrazbe, tj. organiziranja tečajeva za osoblje i menadžere i suradnja s Hrvatskom turističkom zajednicom, državnim i lokalnim vlastima s ciljem nadzora nad turističkim razvojem i osiguranja bolje poticajne turističke politike.

Posebno bi značajnu ulogu ova udruga imala na području plasmana usluga na tržište, razvojem tzv. kooperativnog marketinga. Na temelju istraživanja i prikupljenih informacija sudjelovala bi u kreiranju takvih usluga, odnosno aranžmana koji bi zadovoljili zahtjeve ciljnih tržišnih skupina.

Na polju promocije, stvaranjem čvršćih veza među malim i srednjim hotelskim poduzećima i formiranjem zajedničkog promocijskog budžeta bilo bi moguće voditi politiku sadržajno diferencirane propagande, zajednički nastupati na sajmovima, workshop-ovima itd. Također, zajedničkim nastupom prema kanalima prodaje, suradnjom s domaćim putničkim agencijama i drugim turoperatorima te uključivanjem u rezervacijske kompjutorske sustave i distribucijom informacija osigurala bi se veća prodaja i veća razina cijena usluga.

Zbog mnogobrojnih problema koji prate poslovanje hotelskih poduzeća (kratko razdoblje poslovanja, velika vrijednost stalne imovine i nedovoljno korištenje kapaciteta, veliki udjel osobnog rada i sl.) nužna je pomoć države. Naime, država može prilagodbom gospodarskog sustava i odgovarajućim postupcima ekonomske politike poticajno djelovati na razvoj turizma i poslovanje ovih

poduzeća (mjere monetarne politike, carinske olakšice, devizna stimulacija i sl.). Također, određenu pomoć mora pružiti i HTZ preuzimanjem uloge koordinatora marketinških aktivnosti svih čimbenika koji sudjeluju u stvaranju turističkog proizvoda.

Treći strateški pravac bio bi razvoj destinacije. Ostvarenje ovog cilja podrazumijeva potrebu zaštite okoliša jer je danas boravak u ekološki očuvanom okolišu jedan od značajnijih razloga dolaska u određenu destinaciju, zatim poboljšanje infrastrukture, telekomunikacija i prometa (brzine, udobnosti, sigurnosti itd.) kao bitnih preduvjeta za zadovoljenje potreba suvremenih turista. To zahtijeva veće angažiranje države (izravne investicije u infrastrukturu), turističkih zajednica (organiziranje akcija kojima je svrha očuvanje turističkog prostora) ali i nositelja ponude (podizanje kvalitete usluga na veću razinu).

6. ZAKLJUČAK

Glavna su obilježja dosadašnje politike plasmana nositelja ponude i turističke politike: nedovoljno jasna koncepcija i nedostatak prave marketinške strategije, zanemarivano istraživanje tržišta, neprilagođena ponuda zahtjevima tržišta, previše oslanjanje na prirodne resurse, politika niskih cijena i "jeftine zemlje".

Za repozicioniranje Hrvatske na europskom turističkom tržištu i izgradnju novog turističkog identiteta nužna je kvalitativna transformacija gotovo svakog važnijeg segmenta turističke ponude i izrada strateškog marketinškog plana na svim razinama od gospodarskog subjekta do razine države, kako bi se uklonila neizvjesnost i omogućio cjelovit i sustavni marketinški nastup na tržištu.

Na mikroekonomskoj razini, predstojećim razvojem privatnog i mješovitog poduzetništva, povećat će se broj malih i srednjih hotelskih poduzeća u većini naših turističkih destinacija. Zbog povećane konkurencije i dominacije velikih međunarodnih tvrtki javlja se potreba strateškog promišljanja njihova razvoja, uske međusobne suradnje i suradnje s javnim institucijama kako bi se ponuda dovela na višu razinu kakvoće i osigurao dobar plasman i dugoročan razvoj poduzeća i destinacije u cjelini.

Literatura

1. Borković, V., Politika plasmana turističkih usluga i njeni učinci, Ekonomska misao i praksa, FTVT Dubrovnik, 1/1992.
2. Bruce, M., New Tehnology and the Future of Tourism, Tourism management, br. 2, London, 1987.
3. Dibb, S., Simpkín, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C., Marketing, MATE Zagreb, 1995.
4. Doswel, R., Case Studies in Tourism, London, 1978.
6. Hendija, Z., Čizmar, S., Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, Turizam br. 5-6, 1992.
7. Kotler, P., Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, 1988.
8. Kotler, P., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994.
9. Rešetar, M., Hrvatski turizam od brojeva do potražnje, Zbornik "Plasman hrvatske turističke ponude", Hotelijski fakultet Opatija, 1993.
10. Rocco, F., Strategija razvoja u turizmu Hrvatske i njena tržišna orijentacija, Turizam br. 9/10, Zagreb, 1993.
11. Stavovi i potrošnja inozemnih turista - TOMAS '89 i TOMAS '94, Institut za turizam Zagreb, 1989. i 1994.
12. Teare, R., Adams, D., Messenger, S., Managing projects in hospitality organizations, Cassell, London, 1992.
13. Weber, S., Marketing u turizmu hrvatskog Jadrana - potreba novog pristupa, Zbornik "Razvojni problemi turizma hrvatskog Jadrana", CROMAR, Zagreb, VOL. VII, br. 1/2, 1995.
14. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, N.N. br. 30, Zagreb, 1994.

Summary

STRATEGIC MARKETING FOR SMALL AND MIDDLE SIZED HOTEL FIRMS IN CROATIA

The paper analyses the efficiency of the former marketing policy of the tourist suppliers and the tourist policy by applying the elements of marketing mix (product/service, sale, promotion and rates). The paper also indicates that there is the need for qualitative transformation of nearly every more important segment of the tourist supply and the need for the development of the adequate developmental strategy as well as entering the market on all the levels from an economic subject to the country as a whole. Such an approach based on the standard model of strategic planning is described in the second part of the paper. With regard to privatisation and restructuring of the supply special attention has been paid to the small and midium-size hotels for they are expected to be the prevailing ones in the hotel industry in most destinations in Croatia.

Key words: marketing policy, strategic marketing, small and medium-sized hotels