

Dr. VESNA BORKOVIĆ

Docent na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

MOGUĆE STRATEGIJE RASTA HOTELSKIH PODUZEĆA

UDK 64.024

Pregledni rad

Prilježeno: 01.06.1994.

Sažetak

U uvjetima ni rata ni mira, naša hotelska poduzeća, opterećena naslijeđenim ustrojem smještajnih zapremina i obnovom ratom razorenih ili oštećenih hotela, ne ostvaruju željenu prodaju, posebno na Zapadno-europskom tržištu. Za povratak na to tržište, kao i za osvajanje novih tržišta, management (gospodarstvo) hotela mora se koristiti procesom strateškog planiranja, tj. razviti dugoročne strategije održanja i rasta.

S obzirom na postojeće stanje u hrvatskom hotelijerstvu i jaku konkurenciju koja je posljednjih godina aktivno djelovala na području povećanja kvalitete svoje ponude, najveće mogućnosti za stjecanje i održavanje konkurentne prednosti naših hotelskih poduzeća, pružaju strategija razvoja proizvoda i razvoja tržišta.

Ključni pojmovi: *hrvatsko hotelijerstvo, strategija penetracije na tržište, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda, cjelovit rast, koncentrična diverzifikacija.*

UVOD

Promjene na svjetskom turističkom tržištu, posebno u zahtjevima turističke potražnje i sve oštrija konkurencija, nameću potrebu kvalitativnih promjena u turističkoj ponudi Hrvatske, pa tako i hotelijerstvu.

Hrvatsko hotelijerstvo, zbog pada kvalitete usluga i neprilagođenosti ukusu europskog potrošača, postalo je nedovoljno konkurentno na tržištu.

Za stjecanje i održavanje konkurentne prednosti, naša hotelska poduzeća moraju pratiti težnje i promjene u turističkoj potražnji i odabrati optimalnu strategiju rasta, primjerenu razvojnom trenutku hotelijerstva i hrvatskog gospodarstva u cjelini. Stoga se u radu razmatraju moguće strategije rasta hotelskih poduzeća.

1. HOTELIJERSTVO U HRVATSKOJ

Hrvatsko hotelijerstvo u svom daljnjem razvoju ne polazi od početka, već se oslanja na naslijeđeni ustroj smještajnih kapaciteta, koja je samo djelomično prilagođena zahtjevima tržišta.

Glavni nedostatak smještajne ponude predstavlja njen nepovoljni ustroj po vrstama i veličini. Hoteli čine gotovo 3/4 osnovnih smještajnih objekata. Prevladavaju hoteli srednje "B" kategorije, što ukazuje na naglašenu usmjerenost na jedan segment ponude. Hoteli "L" kategorije raspolažu sa svega 2% smještajnih zapremnina Hrvatske, hoteli "A" kategorije s 12%, a niže "C" i "D" kategorije s niti 3%¹. Nedostaju mali obiteljski pansioni i drugi objekti (apartmani i klub-hoteli i sl.) koji daju raznolikost ovoj vrsti smještaja i za kojima postoji potražnja na svjetskom tržištu.

Jedan od nedostataka u ustroju ponude je i velik broj glomaznih objekata za smještaj, što je posljedica razvoja u bivšem društveno-ekonomskom sustavu, gdje je turističku izgradnju uglavnom diktila situacija u kojoj je bilo lako dobiti velike kredite i koristiti inflatoma kretanja. Pri donošenju odluke o izgradnji objekta najčešće se nije vodilo računa o tržišnom segmentu na koji se objekt usmjerava, o tržišnim uvjetima, troškovima iskorištavanja, stručnosti osoblja i sl. Bila je naglašena težnja gradnje većih objekata, što se poglavito vidi kroz pokazatelje prosječne zapremnine osnovnih objekata za smještaj (tako npr. prosječna veličina hotela u Hrvatskoj iznosi 273 kreveta, u Španjolskoj 177, u Italiji 50, a u Austriji 35)². U drugim receptivnim zemljama znatno je veći udjel manjih objekata jer se u tim zemljama razvoj uglavnom oslanjao na privatnu inicijativu i ulagalo se u skladu sa zahtjevima tržišta.

Slijedeći problem našeg hotelijerstva je u postojećem sustavu kategorizacije koji nije prilagođen novim zahtjevima tržišta, što ukazuje na potrebu prekategorizacije većeg broja hotela kako bi se smanjio jaz u odnosima cijena i usluga. Jedan od većih nedostataka predstavlja i osnova turističkog proizvoda hotela - soba koja najčešće obujmom ne odgovara kategoriji hotela (male sobe), a namještaj i oprema su lošeg uzorka³.

Postojeća situacija otežana je i dosadašnjim uvjetima gospodarenja. Naime, u okruženju koje je bilo obilježeno državno-političkim mjerilima, gdje nisu djelovali tržišni zakoni, hotelijeri često nisu bili poticani na intenzivno i razborito ponašanje. Takvo ponašanje podržavala je ekonomska politika iako ono nije davalo optimalan doprinos gospodarskom rastu.

U takvim uvjetima u kojim nisu djelovali tržišni zakoni, hotelijeri su ostvarivali ispodprosječnu proizvodnost kapitala i rada.⁴ Nemogućnost savitljivog prilagođavanja stalne imovine potrebama potražnje i privlačenja vrsnog osoblja, otežavala je plasman i umanjivala konkurentnost na tržištu.

1 Turizam 1991, Dokumentacija br. 850, RZS, Zagreb, 1992.

2 Prema podacima iz: WTO, World Travel and Tourism Statistics, Madrid, 1993.

3 S. Weber, Marketing hotela 90-tih, potraga za identitetom i tržištima, Turizam 9-10, 1993, str. 199.

4 Vidi detaljnije: V. Borković, Uvjeti i politika plasmana usluga glavnih nositelja hrvatske turističke ponude, doktorska dizertacija, Split, 1992.

Pored netržišnog propisivanja gospodarskog života, katastrofalne posljedice po ukupnu gospodarsku aktivnost, pa tako i hotelijerstvo, izazvala je ratna agresija na Hrvatsku. Ratne prilike nisu se samo nepovoljno odrazile na ishod gospodarenja hotelijerstva. U agresiji velik je broj hotela oštećen ili devastiran (smještaj prognanika i izbjeglica), a odljev vrsnog osoblja poprimio je zabrinjavajuće razmjere.

Međutim, povoljno je za hrvatsko hotelijerstvo što danas djeluje u bitno izmijenjenim uvjetima gospodarenja. Povećan je prostor za djelovanje ekonomskih zakonitosti i osigurani su preduvjeti za afirmaciju poduzetništva na kome se, u osnovi, i temelji začetak tržišnog gospodarstva.

Uvođenjem više oblika svojine, osiguran je veći utjecaj vlasnika kapitala na razboritost, ekonomičnost u korištenju i raspolaganju kapitalom. Također, ubrzan je i proces angažiranja kapitala privatnih, pravnih i fizičkih osoba iz zemlje i inozemstva kao dopunskog oblika izvora financiranja.

Zahvaljujući procesu pretvorbe vlasništva, ubrzana je privatizacija hotelskih poduzeća i razvoj poduzetništva.

Pretvorbom vlasništva stvara se veći broj malih i srednjih poduzetničkih tvrtki koje su motivirane za traženje različitih mogućnosti povećanja plasmana i privlačenja raznih oblika ulaganja kapitala u razvoj ponude.

Na povećanje broja malih poduzeća utječe, između ostalog, i "raslojavanje" velikih radnih organizacija i izdvajanje manjih hotelskih objekata te njihovo organiziranje u zasebna manja poduzeća.

U tako bitno izmijenjenim uvjetima gospodarenja u Hrvatskoj, poslovanje hotelskih poduzeća može i mora biti zasnovano na razboritim tržišnim zakonima.

Za povratak na izgubljena tržišta, kao i za osvajanje novih, naša hotelska poduzeća moraju se koristiti procesom strateškog planiranja, tj. moraju razviti dugoročne strategije održanja i rasta.

2. GLAVNE KATEGORIJE MOGUĆNOSTI RASTA

Daljnji razvoj i rast, hotelska poduzeća mogu ostvariti pronalazanjem novih poslovnih mogućnosti tj.

- uočavanjem daljnjih mogućnosti za postizanje rasta u okviru dosadašnjih poslova (intenzivan rast)
- uočavanje mogućnosti izgradnje ili stjecanja poslova koji su u svezi dosadašnjih poslova poduzeća (integracijski rast)
- uočavanje mogućnosti za dodatne privlačne poslove koji nisu u svezi tekućih poslova poduzeća (diverzifikacijski - rast).⁵

Intenzivni rast zahtijeva od menagementa hotelskog poduzeća da najprije preispita postoje li ikakve daljnje mogućnosti boljitka izvršavanja njegovih poslova. Stoga menagement mora razmotriti može li sa svojim proizvodom/uslugom ostvariti veći udjel na postojećim tržištima (strategija penetracije na tržišta), može li razviti nova

5 P. Kotler, Upravljanje marketingom 1. Informator, Zagreb, 1988, str. 56-57

tržišta za svoje proizvode (strategija razvoja tržišta) i konačno, može li razvijati nove proizvode za koje je potencijalno zainteresirano njegovo tržište (strategija razvoja proizvoda). Kasnije mora preispitati i mogućnost razvoja novih proizvoda za nova tržišta (strategija diverzifikacije).

Tri strategije intenzivnog rasta

	Sadašnji proizvodi	Novi proizvodi
Sadašnja tržišta	1. Strategija penetracije na tržište	3. Strategija razvoja proizvoda
Nova tržišta	2. Strategija razvoja tržišta	(Strategija diverzifikacije)

Izvor: P. Kotler, Upravljanje marketingom I, Informator, Zagreb, 1988, str. 58. (prema Igor H. Ansoff "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, rujan-listopad 1957, str. 113-124)

Ukoliko se management hotela opredijeli za strategiju penetracije na tržište, povećanje udjela svojih proizvoda/usluga na svojim tržištima može postići djelovanjem na svoje kupce da više kupuju proizvod/uslugu, zatim privlačenjem kupaca konkurenata ili poticanjem nepotrošača da počnu koristiti proizvod.

Povećanje učestalosti korištenja usluga može se postići ili povećanjem broja dolazaka turista (češći odmori) ili razvojem novih uporaba hotelskog proizvoda za postojeće kupce. Sigurno je da potrošači neće povećati učestalost korištenja usluga bez poticaja, npr. izgradnje nove turističke zanimljivosti u određenju, u blizini postojećih hotela i ukoliko se ne povećaju mogućnosti turističkih korisnika (slobodno vrijeme ili prihod). Razvoj novih uporaba proizvoda za postojeće korisnike zahtijeva velika ulaganja u promičbu pogodnosti hotelskog objekta, npr. kao idealnog mjesta za poslovne sastanke, ali istovremeno i za odmor poslovnih ljudi s obiteljima.

Povećanje tržišnog udjela privlačenjem kupaca konkurenata, prilično je teško. Potrošače konkurencije relativno je lako privući, samo ako nemaju ustaljene navike, promičbom i cijenama, ali se to obično postiže samo na kratko vrijeme.

Veća penetracija može se ostvariti i pridobijanjem novih potrošača, tj. pretvaranjem nepotrošača u potrošača. To se postiže agresivnom promičbom i davanjem raznovrsnih i velikih popusta određenim tržišnim odsječcima (npr. starijim građanima).

Rast prodaje moguće je ostvariti i strategijom razvoja tržišta. Ova strategija podrazumijeva traženje novih tržišta, čije bi se potrebe mogle zadovoljiti postojećim proizvodima/uslugama. Stoga management hotela mora najprije ispitati postoje li na sadašnjim tržištima potencijalni turisti koji ne rabe njegov proizvod/uslugu, a čije bi se zanimanje moglo pomaknuti (privlačenje novih potrošača) i zatim razmotriti mogućnost prodaje posredovanjem novih kanala distribucije na svim sadašnjim tržištima i mogućnosti širenja na nova tržišta u zemlji i inozemstvu.

Širenje distribucijske mreže i osvajanje novih tržišta zahtijeva njihovo istraživanje da bi se dobile obavijesti o navikama, stavovima i željama mogućih korisnika i razvoj planova koji su usklađeni s novim uvjetima širenja tržišta.

Poduzeća koja ne uspiju zadovoljiti ciljeve rasta na postojećim ili novim tržištima s postojećim proizvodima, mogu odabrati strategiju razvoja novog proizvoda. Danas, masa mogućih turista, različitih individualnih sklonosti i različite kupovne snage, potiče mnoga hotelska poduzeća na razvoj novih proizvoda/usluga. Međutim, takav razvoj može stvoriti određene probleme smještanja (neki hoteli mogu biti u dobroj, a neki u lošoj poziciji u odnosu na konkurente), upravljanja (različite vrste hotela traže različitu vještinu upravljanja) i image-a (kreiranja široke linije proizvoda može zbuniti kupce i može predstavljati negativnost za već dominantno i dobro poznato ime)⁶.

Druga glavna moguća strategija rasta je cjeloviti rast. Naime, posredovanjem vertikalnog ili horizontalnog ujedinjavanja u okviru date poslovne djelatnosti, često se mogu povećati i prodaja i profiti. Povezivanjem s proizvođačima, posebno prehrambenih proizvoda, zatim sa zastupništvom (strategija backward i forward ujedinjavanja) ili s drugim hotelima u lanac hotela (strategija horizontalnog ujedinjavanja), hotelska poduzeća mogu pronaći nove izvore porasta prodaje.

Treća mogućnost rasta, prikladna za smještajne objekte je koncentrična diverzifikacija. Koriste je hotelska poduzeća samo kada izvan svojih poslova mogu naći povoljne mogućnosti i ako posjeduju snagu potrebnu za uspjeh. Ova strategija podrazumijeva razvoj novih poslova koji su povezani s postojećim.

Koncentrična diverzifikacija je prilično zanimljiv izbor rasta za lance hotela jer im omogućuje da sačuvaju svoju osobnost i da istovremeno koriste vlastitu poslovnu snagu. Tako npr. Marriott je jedna od hotelskih kompanija koja svoje poslove širi na poslove timesharing-a, catering-a, kružna putovanja brodom, restauraterstvo i sl.

Ispitivanjem mogućih strategija rasta, management hotela može otkriti putove za postizanje većeg rasta prodaje.

3. IZBOR OPTIMALNE STRATEGIJE RASTA

Prilikom odabira strategije rasta, management poduzeća mora polaziti od svojstvene situacije u kojoj se nalazi hrvatsko hotelijerstvo i uvažavati potrebe i želje sadašnjih i budućih korisnika.

U bitno izmijenjenim uvjetima gospodarenja u Hrvatskoj, (proces pretvorbe društvenih hotelskih poduzeća, privatizacija i razvoj poduzetništva) za očekivati je da će u hrvatskom hotelijerstvu prevladati mala i srednja poduzeća sa jednim ili skupinom hotelskih objekata (2-3 objekta).

Za takva hotelska poduzeća, s obzirom na snagu i postojeću kvalitetu proizvoda, strategija tržišne penetracije pruža vrlo mali izbor aktivnosti jer zahtijeva dobro početno polazište i velike mogućnosti utjecanja na potražnju. Da bi se pridobili novi potrošači, privukli kupci suparnika i povećao broj dolazaka, (češće korištenje usluga) potrebna su velika ulaganja u promičbu i znatna preinaka postojećeg proizvoda za što naše hotelijerstvo, u sadašnjim uvjetima, a sigurno ni slijedećih nekoliko godina, nema mogućnosti.

6 C.W.L. Hart and D.A. Troy, Strategic Hotel/Motel Marketing, the Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1988, str. 299.

Znatno veće mogućnosti rasta pruža strategija razvoja tržišta. Usmjeravanjem marketinških aktivnosti na nove tržišne odsječke (turiste koji su ranije boravili u Hrvatskoj, domaću potražnju, kongresiste i poslovne ljude itd.) i na nova geografska tržišta (na tržište Istočne Europe), može se ostvariti veća prodaja. To su potvrdila relativno dobra ostvarenja turističkog prometa tijekom 1992. i 1993. godine u onim područjima Hrvatske koja su gosti smatrali sigurnim.

Na privlačenje mogućih turista, s postojećih i novih tržišta, u velikoj mjeri utječe razvoj i promičba zanimljivosti turističkog odredišta. Ukupan ugođaj mjesta (doživljaj i uvjeti boravka) presudan je za izbor odredišta u kojem će se koristiti usluge pojedinih nositelja ponude, pa tako i hotel. Važna je razvijenost svih izvornih i izvedenih elemenata ponude, aktivnosti svih koji djeluju kao domaćini i njihov odnos prema turistima.

Premda u Hrvatskoj ima mnogo mogućih turističkih zanimljivosti, većina turističkih odredišta nije prepoznatljiva i nema odgovarajući image. Sva mjesta pružaju vrlo slične usluge - smještaja, zabave, sporta, rekreacije, kulturnih javnih nastupa i sl., iako neka od njih mogu stvoriti vlastitu tržišnu istovjetnost i time znatno poboljšati poredak usluga pojedinih nositelja ponude pa tako i hotelijerstva.

Strategija razvoja proizvoda također je za naša hotelska poduzeća realni strateški izbor. Izvršenje ove strategije zahtijeva od menagementa ulaganja u boljitak kvalitete i određenih karakteristika proizvoda i ulaganja u razvoj novih proizvoda. U tom pravcu su već poduzete neke aktivnosti. Donešen je novi Pravilnik o klasifikaciji, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (N.N. br. 87/93). Usklađivanjem objekata s novom kategorizacijom podignut će se opća razina kvalitete i standardi velikog broja hotela. To je ujedno i polazište za obnovu postojećih objekata i stilsko prilagodavanje kakvoći okoliša, ali i polazište za novu izgradnju.

Danas, u uspješnim svjetskim hotelima, sobe su uređene za postizanje maksimuma učinkovitosti. Osim činidbe spavaonice, soba ispunjava i činidbu stanovanja. Dizajn namještaja u sobi odgovara glavnoj namjeni većine posjetitelja, a uvode se sve više sobe za nepušače, za osobe sa otegotnim okolnostima, kao i za vježbu, sobe za voditelje skupova i seminara. U sve većoj mjeri hoteli nude i različite zdravstvene sadržaje, kao i sportske i rekreacijske programe, jer zahtjevi, zbog svjetskog trenda ka zdravijem životu i starenja populacije, sve više rastu⁷.

Sve to ukazuje da i naši hoteli moraju uvažavati zahtjeve tržišta i ponuditi takvu razinu usluge koju gosti traže i očekuju, tj. ponuditi iste standarde koje imaju kod svoje kuće u mjestu stalnog boravka. Preinaka postojeće ponude osnovni je preduvjet daljnjeg rasta i razvoja hotelskih poduzeća.

S malim investicijama i uz dobar menagment, postojeći smještajni objekti, koji su u prosjeku nešto iznad međunarodne razine od dvije zvjezdice, mogu postići međunarodni standard od tri zvjezdice. Stoga ulaganja valja usmjeriti u izgradnju objekata viših kategorija i u izgradnju malih hotela i pansiona.

Danas svaki gost želi biti prihvaćen kao osoba, dobiti ono što želi i što plaća (vrijednost za novac). U hotelu kojeg odabere traži čistoću, ljubaznost, pažnju, udoban smještaj, dobru hranu, stručno osoblje i sl. Traži novi oblik smještaja - kvalitetniji

7 S. Webwr, op. cit., str. 199.

smještaj u manjim hotelima gdje svaki gost postaje domaćin, gdje je član kuće a ne broj na recepciji. Suvremenu turističku ponudu karakteriziraju mali i srednje veliki objekti, obiteljskog i kvazi obiteljskog tipa.⁸

Mali hoteli su manje komplicirani za izgradnju, niži su kapitalni troškovi i treba im manje opreme. Zbog potrebnog relativno malog investicijskog kapitala, interesantni su malim poduzetnicima, posebno domaćim što je u današnjim gospodarskim uvjetima u Hrvatskoj povoljna okolnost.

Nadalje, mali hoteli mnogo bolje odražavaju lokalnu 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, prijateljsku atmosferu, dobru i jedinstvenu hranu. Mogu ponuditi konkurentne cijene jer je za njihovu izgradnju potrebno manje kapitala, a usluga je jednostavnija te su manji troškovi. Sve to upućuje da turisti u takvim hotelima dobivaju odgovarajuću "vrijednost za novac".⁹

Mali hoteli imaju i određenih nedostataka, posebno na području plasmana usluga na tržište. Međutim, te nedostatke mogu uspješno otkloniti udruživanjem i zajedničkim marketinškim aktivnostima na što ukazuju brojni primjeri u svijetu.

Izvršavanje strategije razvoja proizvoda znatno će ovisiti, ne samo o ulaganjima u proizvod, nego i u menagement jer je "menagement ključni čimbenik i osnovni resurs uspješnosti poslovanja hotela i razvoja svakog hotelijerskog sustava"¹⁰

Ostale moguće strategije rasta (integracijski rast i koncentrična diverzifikacija), s postojećim ustrojem smještajnih zapremnina i kvalitetom proizvoda, pružaju znatno manje mogućnosti našim hotelskim poduzećima za stjecanje i održavanje konkurentske prednosti na međunarodnom turističkom tržištu (veće mogućnosti za korištenje ovih strategija imaju hotelska poduzeća na području Istre i Kvarnera).

ZAKLJUČAK

Za uspješnije pozicioniranje naših hotelskih poduzeća na turističkom tržištu, menagement mora otkriti potrebe tržišta i ponuditi bolji proizvod od konkurencije (konkurirati kvalitetom). Da bi ostvario mora se koristiti procesom strateškog planiranja.

S obzirom na sadašnji razvojni trenutak i osobnosti hrvatskog hotelijerstva, najveće mogućnosti za daljnji rast i razvoj hotelskih poduzeća pružaju one strategije rasta koje ukazuju na različite aktivnosti razvoja proizvoda i razvoja tržišta.

8 Z. Hendija i S. Čižmar, Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, Turizam 5-6, 1992, str.88.

9 R. Doswel, Case Studies in Tourism, London, 1978, str.105.

10 O tom detaljnije: Z. Cerović, Management - činitelj razvoja u hotelijerstvu, Hotelska kuća 92, Opatija, 1992, str.248.

LITERATURA:

- Borković, V., Uvjeti i politika plasmana usluga glavnih nositelja hrvatske turističke ponude, doktorska disertacija, Split, 1992.
- Doswel, R., Case Studies in Tourism, London, 1978.
- Cerović, Z., Menagement - činitelj razvoja u hotelijerstvu, Hotelska kuća 92, Opatija, 1992.
- Hart, W.L.C. end Troy, A.D., Strategic Hotel/Motel Marketing, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1988.
- Hendija, Z. i Čižmar, S., Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, Turizam 5-6, 1992.
- Kotler, P., Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, 1988.
- Weber, S., Marketing hotela 90-tih, potraga za identitetom i tržištima, Turizam 9-10, 1993.

Ostali izvori:

- Turizam 1991, Dokumentacija br.850, RZS, Zagreb, 1992.
- WTO, World Travel and Tourism Statistics, Madrid, 1993.

Dr. Vesna Borković

POSSIBLE GROWTH STRATEGIES FOR HOTEL COMPANIES**Summary**

Under conditions of neither war nor peace, our hotel companies, burdened with both the inherited structure of accommodation capacities and with the renewal of war-destroyed or war-damaged hotels, are not achieving the desired sales, especially in the West-European market. To recapture this market as well as to capture new markets, the hotel management must avail itself of the process of strategic planning, ie., to develop long-term maintenance and growth strategies.

Considering the existing state of Croatian hotel establishments and the strong competition which in recent years has actively influenced the promoting of quality service, the greatest possibility for our hotel companies in achieving and maintaining a competitive edge lies in the strategy of product development and market development.

Key words: *Croatian hotel establishments, market penetration strategy, market development strategy, product development strategy, integrational growth, concentric diversification*