

Mr. Baldo Hreljac

# HOTELSKI OBJEKTI, STANJE I PERSPEKTIVA

## 1. MALE I VELIKE HOTELSKE TVRTKE

Na održivost poslovanja hotela ključno utječe lokacija, zapravo je lokacija dio proizvoda koji hotel nudi. Raznorazni tipovi hotela moraju se izgraditi tamo gdje za njih postoji potražnja. Kako bi udovoljio određenoj potrebi gosta, svaki hotelski proizvod uz elemente lokacije mora sadržavati i elemente usluga, imidža i cijene. Za hotelske ugostiteljske usluge tržišno područje ovisi o gustoći tržišta kao i dostupnosti hotela različitim izvorima potražnje. Tržište smještaja dijele gosti koji su na odmoru u tranzitu ili na poslovnim skupovima.

Sa stanovišta veličine hoteli mogu biti mali, srednji i veliki. Mali hoteli su neovisni hoteli kojima upravljaju njihovi vlasnici, te obično imaju 20-30 soba, odnosno 50-tak kreveta, restauraciju ili blagovaonicu, te aperitiv bar. Ti se hoteli prema gostu odnose prisnije, te su skloniji od većih hotela svoje usluge prilagoditi onome što gosti žele. Vlasnik hotela je uglavnom obitelj, a ponekad postoji i partnerstvo kako bi se stekle prednosti ograničene odgovornosti. Taj se mali hotel razlikuje od kućne radinosti koja je samo dodatni izvor prihoda za iznajmljivača, te se uglavnom nudi usluga smještaja. U velikim hotelima vlasništvo i menadžment obično su odvojene funkcije. U malom hotelu vlasnik u jednoj osobi objedinjuje i vlasništvo i upravljanje. Mali hotel može izbjeći kruto razgraničenje među odjelima, no prostor širenja malim hotelima je ograničen budući da nisu prepoznatljivi na tržištu i nedostaje im upravljačkog znanja. S druge strane, za izgradnju velikih i skupocjenih hotela potrebna su ogromna sredstva koja pojedinac obično nema, a upravo izgradnja takvih objekata po-

diže kvalitetu turističke ponude. U takve objekte obično ulažu velika trgovačka društva, budući da su jedino ona sposobna privući razvojni kapital. To sitni poduzetnici ne mogu i zato oni u turističkom razvoju jedne turističke regije (ili subregije) imaju dopunsku ulogu diverzifikacije ponude nudeći dodatnu, komplementarnu, a ne i osnovnu ponudu na turističkom tržištu usluga. Da bi se na određenoj regiji mogla razviti kvalitetna turistička ponuda, moraju postojati velike tvrtke-nositelji turističkog razvoja određenoga kraja. Jedino velika trgovačka društva svojom financijskom snagom, veličinom svoje imovine, organizacijom svojih poslovnih funkcija i ekipiranošću mogu držati razvojni korak u odnosu na konkurenciju drugih turističkih destinacija. Drugim riječima, velike hotelske tvrtke okosnica su turističkog razvoja jednog kraja, jer su svojom snagom sposobne determinirati razvoj sitnog i srednjeg poduzetništva, odnosno cjelokupni turistički razvoj cijele regije (subregije). Velike i male tvrtke, veliki i mali hoteli se kroz diverzifikaciju ponude međusobno nadopunjuju. Zbog svoje veličine, financijske snage, tržišne prodornosti, kadrovskih i organizacijskih resursa, samo su velike tvrtke predvodnici razvoja hotelijerske i turističke djelatnosti u određenoj sredini stvarajući pretpostavke za povećanje ukupnog turističkog prometa od kojeg koristi ima i malo poduzetništvo i kućna radinost. Srednja i velika hotelska poduzeća stoga, ne samo da ne guše poslovanje manjih tvrtki već, naprotiv malim hotelima i malim poduzetnicima otvaraju perspektivu novih tržišta.

Samo velike tvrtke mogu osigurati adekvatnu marketinšku strategiju, privući dugoročna razvojna sredstva, razvijati razvojnu poslovnu filozofiju, odnosno, izvršiti tržišno repozicioniranje i razvojno restrukturiranje stalno se prilagođavajući novim tržišnim prilikama. Ni veliki niti mali hotel, ni velika niti mala hotelska tvrtka sami po sebi nisu dovoljni za razvoj ugostiteljske i turističke djelatnosti u nekoj sredini: uz razvoj hotelijerstva potrebno je razvijati i sustav vrijednosti destinacije, dakle njenu osobnost i prepoznatljivost. Drugim riječima, za kvalitetan razvoj hotelijerske i turističke djelatnosti potreban je visok stupanj dogovora o suradnji na nivou destinacije kao cjeline, kako bi se omogućilo diferenciranje objekata i turističkih mjesta, proizvoda i lokalnog imidža. Kad je, pak, riječ o velikoj tvrtki ona će jednostavnije istražiti i ostvariti mogućnost inoviranja turističkog proizvoda i upravljačkog modela za sve objekte u njenom sastavu, sagledati alternativne mogućnosti pozicioniranja, definirati koncept najbolje uporabe imovine i financijske učinke koji iz toga proizlaze. No destinacijsku dušu čine i drugi, manji hotelski i ugostiteljski objekti, hotelijerstvo malopoduzetničkog tipa, kućna radinost, obrtništvo, odnosno, cjelokupna uslužna djelatnost koja osigurava komplementarnost ukupne hotelske i turističke usluge.

Kod velikih hotelskih kuća razvijen je proces strateškog upravljanja, što za manja poduzeća najčešće nije slučaj. Strateško upravljanje je trajan upravljački

proces koji se bavi dugoročnim aspektima poslovanja. To je proces namijenjen postizanju ciljeva poduzeća uz istodobno održavanje odnosa između poduzeća i okruženja, stoga za uspjeh poduzeća strateško upravljanje predstavlja nužnost. Strateško upravljanje je u središtu interesa menadžmenta srednjih i velikih tvrtki s diverzificiranom poslovnom organizacijom, razgranatošću poslovanja, složenom kapitalskom strukturom i velikim vrijednostima sadržanima u imovini takvih tvrtki. Male hotelske tvrtke uglavnom nemaju sustav strateškog upravljanja, što jako utječe na njihovo financijsko poslovanje. Menadžeri malih poduzeća uglavnom ne posjeduju specijalizirana znanja o strateškom planiranju, te nemaju ili ne žele potrošiti novac za angažiranje vanjskih konzultanata. Nepostojanje strateškog upravljanja smanjuje šanse za uspjehom malog poduzetništva. Kada mali poduzetnici i formuliraju određenu strategiju, ona se razlikuje između velikih i malih tvrtki samim tim što je istraživanje okružja u malim tvrtkama jednostavnije nego u velikim, ali i zbog činjenice što su ciljevi poslovanja velikih tvrtki mnogo složeniji. Uprava i izvršni menadžment velike tvrtke mora zadovoljiti interese i očekivanja različitih vlasničkih i nevlasničkih struktura, dok je interes malog poduzetnika uglavnom zadovoljiti osobne potrebe i potrebe svoje obitelji. Stoga, između strategija rasta i stabilnosti, velika poduzeća uglavnom odabiru strategiju rasta, a mala strategiju stabilnosti. Mali vlasnik je uglavnom zainteresiran za otvaranje radnih mjesta za članove obitelji i kako bi im pružio pristojan život.

U praksi, kod malih poduzetnika, uglavnom nije razvijen sustav strateškog upravljanja, budući da su mali poduzetnici financijski i kadrovski ograničeni, te ne mogu unaprijed predviđati tržišne i druge promjene. U većim i složenim poduzećima, s velikim brojem hijerarhijskih razina zahtijeva se formuliranje strategije na nekoliko razina. Riječ je o korporativnim strategijama. Strategija označava način na koji se ostvaruju ciljevi organizacije. Ona je polazišna točka za oblikovanje organizacijske strukture, definiranje aktivnosti poduzeća, planiranje poslovanja i upravljanje poduzećem. U tom smislu velika poduzeća uvode Balanced Scorecard model (BSC model) evaluacije vlastite performance. Jasno definirana strategija je polazište za konstruiranje modela BSC. Na osnovu nje se određuju ciljevi, pokazatelji, mjere i aktivnosti koji pomažu u ostvarenju zadanih ciljeva i to za 4 najvažnije perspektive poslovanja poduzeća: financijsku, perspektivu kupaca i tržišta, internih poslovnih procesa i perspektivu zaposlenih i inovacija.

Velike hotelske tvrtke, za razliku od malih, raspolažu velikom vrijednošću sadržanom u njihovoj imovini, a raspolaganje materijalnim resursima bitno određuje razvojne mogućnosti poduzeća. Velikim tvrtkama upravljanje imovinom postaje tako jedna od osnovnih odrednica poslovne politike. U bivšem sustavu društvenog vlasništva imovina nije igrala adekvatnu ulogu u poslovnom okruženju tvrtke, jer su tržišne vrijednosti bile zanemarene, zbog čega su i

izrastali veliki i nefunkcionalni objekti s visokim troškovima hladnoga pogona i pogona u funkciji. Upravljanje imovinom podrazumijeva poznavanja ciklusa investiranja, prisutnost prognostičkih informacija o budućim kretanjima na turističkom tržištu i tržištu kapitala. Drugim riječima, upravljanje imovinom znači spremnost na preuzimanje rizika koje donosi neizvjesnu budućnost.

Za razliku od velikih tvrtki kontrola uspješnosti poslovanja kod malih tvrtki je ekstenzivna. Obaveznost sustava financijskog izvještavanja u takvim je tvrtkama više rezultat pritiska državnih i poreznih struktura, nego želja za objektivnim sustavom primjene i kontrole. Rezultat toga je suženi horizont promišljanja efektivnosti i efikasnosti poslovanja, kratkoročni aspekt valoriziranja ekonomskih vrijednosti. Organizacijska struktura takvih poduzeća je jednostavna, a najveći je problem pronaći osobu koja će kvalificirano nadgledati poslovanje hotela kada vlasnik nije prisutan. Zatim, tu je i nepovjerenje prema vanjskim kadrovima te radije prepuštanje upravljanja hotelom ostalim članovima obitelji bez obzira na njihovu sposobnost i obučenost.

Mali hotel, odnosno, mala hotelska tvrtka slijedi strategiju stabilnosti uglavnom bez strategije rasta, pa u uvjetima dinamičkog okruženja konkurentna prednost takvih tvrtki nužno opada. Rast tih tvrtki podrazumijeva partnerski odnos, odnosno, preplitanje vlasništva s drugim vlasnicima, ali tada veličina uloženog kapitala i povećani rizik upravljanja takvom imovinom zahtijeva zapošljavanje profesionalnih menadžera, jer su jedino oni sposobni provesti tranziciju od malog do velikog poduzeća. Poduzeće je preuzelo najveći dio karakteristika velikog poduzeća, te uloga malog poduzetnika gubi na važnosti. Poduzeća na ovom stupnju razvoja uvode nove oblike organizacijske strukture i poduzetničke kulture. Drugim riječima, postojanje velikih i malih hotelskih tvrtki ne znači da mali poduzetnik ne može postati velikim poduzetnikom, odnosno, da veliki poduzetnik, velike hotelske korporacije ne mogu zapasti u razvojnu i poslovnu krizu.

Problemi i razvoj malog poduzeća mijenjaju se kako poduzeće raste, a time se mijenjaju sustavi upravljanja tim poduzećem. Na samom početku poslovanja, ako je u pitanju mali poduzetnik, organizacijska struktura je jednostavna, ali širenjem poslovanja, izgradnjom novih smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta nastaje problem specijalizacije članova upravljačkog tima. Mali poduzetnici često, u tom smislu nastoje prije koristiti članove porodice nego zaposliti ljude izvana. Kada mali poduzetnik postaje prepoznatljiv na turističkom tržištu, stekne određeni kapital koji reinvestira, problem poslovne organizacije se usložnjava. Zapošljavaju se menadžeri koji preuzimaju neke od obveza vlasnika. Naglasak se tada stavlja na timski rad. Tvrtka raste i kada dođe u fazu uzleta to je znak da je proveden prijelaz iz malog u srednje poduzetništvo. Menadžment tvrtke razmatra strategiju vertikalnog i horizontalnog rasta, te se pred njega postavlja problem sposobnosti upravljanja promjenama, odnosno, biranje one

strategije koja omogućuje prodor inovacija. Time je do kraja izvršen prijenos moći od vlasnika-poduzetnika na profesionalni menadžment tvrtke.

## **2. POTREBA ZA NOVIM TURSITIČKIM PROIZVODOM I NUŽNOST REBRANDINGA**

Crikveničko-novljanska rivijera s Vinodolom u svom zaleđu ima izvanrednu prirodnu baštinu i koliko-toliko očuvan prirodni okoliš (doduše nagrižen prekomjernom apartmanizacijom posljednje dvije-tri godine). Ona ima izvanredan geoprometni položaj, objekte smještene uz obalu na najatraktivnijim lokacijama, hotelijersku i turističku tradiciju, kulturno naslijeđe i gostoljubivost. S druge strane nepostojanje kvalitetnih smještajnih objekata, dodatnih sadržaja stvoreni imidž jeftine sezonske destinacije, odsustvo novih marketinških znanja i vještina, kratko trajanje turističke sezone, te nedostatak bilo kakve turističke vizije, ograničavajući je čimbenik bržeg turističkog razvitka ovog područja. Na tržištu se sve teže mogu prodati stari proizvodi, a turistički proizvod ove rivijere upravo je stari turistički proizvod fokusiran na tradicionalne tržišne segmente u okviru masovnog, sezonskog i jeftinog turizma. Do sada, a i sada se kao najvažniji turistički proizvod prodaju usluge mora i sunca, što je posljedica dosadašnje razvojne koncepcije bazirane na izgradnji osnovnih smještajnih kapaciteta bez dopunskih turističkih sadržaja.

Hotelijerstvu na ovom području potrebni su novi proizvodi, a da bi se stvorili potrebna su ulaganja u inovacijski proces: patente, licence, *know-how* i obrazovanje, ali i suradnju tvrtki i istraživačkih, odnosno, konzultantskih institucija. Ciljevi su inovacijskog djelovanja uvođenje novih proizvoda, proširenje ponude i tržišta, snižavanje troškova i proširenje kvalitete. Nalazimo se pred ulaskom u Europsku uniju (EU), a da bi u tom okružju bili konkurentni potrebno je prihvatiti EU norme, izvršiti modernizaciju hotelskih i turističkih kapaciteta prema njihovim standardima jer u protivnom slijedi "ključ u bravu". U hrvatskom hotelskom i turističkom tržištu već odavno se uočava podjela na one koji sebe vide u predvorju EU, pa se u skladu s tim počinju i ponašati i na one koji još uvijek smatraju da se to događa nekom drugom. U ovu drugu skupinu, čini nam se, spada i hotelijerstvo, odnosno hotelijerska i turistička djelatnost ovog kraja. Ključ ponašanja prvih je podizanje vlastite konkurentnosti na svim razinama.

Tvrtke koje žele opstati na tom novom tržištu EU moraju biti prepoznatljive kao brand-tvrtke. Poznavanje marketinga, sposobnost provođenja vizija u djelo, umješnost u komunikaciji, strast prema poslu moraju biti odlike ljudi koji će svakodnevno biti suočeni s izazovima globalnih tržišta. U centar pozornosti dolazi *brand* menadžer čija je osnovna karakteristika poslovni zanos. Potrebno

je stvoriti novi imidž hotelskih tvrtki na ovom području, provesti zahvate u redizajnu korporativnih identiteta, jer o *rebrandingu* već sada razmišljaju naši direktni konkurenti. *Branding* nije aktivnost kojom rezultate možemo postići preko noći i/ili (turistički) proizvod koji možemo kupiti u paketu marketinške agencije. Stvaranje uspješnog *branda* zahtjevan je posao posebno u hotelskoj i turističkoj branši jer turistički proizvod ne uključuje samo hotelsku uslugu već i kompleksni turistički proizvod na nivou destinacije, pa i šire. Snažni *brandovi*, kod kupaca koji ih konzumiraju, stvaraju osjećaj različitosti, posebnosti i sreće. No stvoriti i zaživjeti *brand* znači stvoriti korporacijski identitet i kulturu koja svakog uključenog pojedinca osobno, podjednako glavnog menadžera i portira motivira da živi *brand*. *Brandovima* se, međutim, ne obuhvaća cjelokupno tržište, već on pretpostavlja segmentiranje tržišta i usmjeravanje na tržišno odabrane segmente potrošača.

*Brandovi* mogu biti znatna vrijednost i trebaju se promatrati kao imovina poduzeća koja bitno utječe na vrijednost cijele tvrtke. *Brand* orijentacija pretpostavlja stalnu inovaciju usluge i turističkog proizvoda, kontinuirano prilagođavanje proizvoda kupcu, novo marketinško razmišljanje. Nije čudno što se menadžment hotelskih tvrtki žali da marketing ne funkcionira, a ne funkcionira zato što se izjednačava marketing i prodaja, ne se vodi briga o kupcima, cijene se formiraju na osnovi zbrajanja troškova, a ne ciljnog formiranja cijena, nedovoljno se ulaže u tehnologiju za povezivanje s kupcima. Premiju će pokupiti ona poduzeća koja izmisle nove načine kreiranja, komuniciranja i isporučivanja vrijednosti svom ciljnom tržištu. Tvrtke koje žele biti uspješne moraju napraviti baze podataka s imenima kupaca i opširnim informacijama o pojedinim prednostima i zahtjevima kupaca. Sve veći broj hotelskih kuća platforme svog "proizvoda" prezentira *on-line*. Pozivaju se kupci da posjete njihove web-stranice. Poduzeća svoju pozornost usmjeravaju na najprofitabilnije kupce, proizvode i kanale.

### 3. KRIZA KAO ŠANSA

Privatizacijski proces u hotelijerstvu, posebice na našoj rivijeri zastao je na pola puta i predugo traje, barem u onoj svojoj inicijalnoj fazi pretvaranja državnog vlasništva, odnosno dioničkih društava s pretežno državnim vlasništvom u kapitalna društva s pretežno privatnim vlasništvom. U tom su smislu važne direktne investicije u hotelijerstvo bez obzira dolazile one iz domaćih ili inozemnih izvora. Privlačenjem investicijskog kapitala paralelno bi se vršila i privatizacija velikih hotelskih kuća poput "Jadrana", donio novi *know-how*, otvorila nova tržišta, povećala zaposlenost i gospodarska aktivnost na ovom području.

Samo direktne investicije u hotelijerstvo mogu zaustaviti proces njegovog propadanja na ovom području, te označiti početak njegovog ozdravljenja. Uzroci krize naših hotelskih poduzeća se višestruki. U krizi je upravljanje poduzećem s obzirom na pogrešno i nejasno definiranje ciljeva i strategije, investiranje i kadrovsku politiku. U krizi je i poslovna organizacija s obzirom na njenu statičnost, nemodernost, nejasna razgraničenja i ovlasti i sl. Posebna boljka su zaposlenici u čiji se razvoj malo ulagalo i ulaže. Proizvodno-uslužni proces je zastario, razvoj novih proizvoda ne postoji, kvaliteta upitna, troškovi previsoki. Na nivou prodaje rade se pogrešne analize tržišta, vodi pogrešna politika cijena, a metode prodaje su zastarjele. Zbog višegodišnjeg poslovanja s gubicima nedovoljan je vlastiti kapital, a zaduženost je previsoka. Nepostojanje *kontrolinga* i pogrešan sustav upravljanja troškovima onemogućava pravovremeno uočavanje tržišnih kretanja. Pogrešne odluke u izboru menadžera, zanemarena ekonomska orijentacija i neprikladan stil vođenja posljedica su grešaka u području upravljanja ljudskim potencijalima. Sklonost ignoriranju i obezvrjeđivanju informacija, stav o nepogrešivosti, stereotipno odbacivanje mišljenja suradnika, nepovjerenje, nerazumijevanje, nezadovoljstvo, nemotiviranost, zadržavanje informacija i nekompetentnost dodatni su aspekt krize.

Velika hotelska poduzeća na širem Kvarnerskom području su u poslovnoj krizi ili se nalaze na početku izlaska iz nje. Riječ je kako o strateškoj, tako i o operativnoj krizi, te krizi likvidnosti. Strateška se kriza manifestira krizom proizvoda i prodaje. Operativna kriza se nastavlja na krizu proizvoda i prodaje zbog čega nastupa gubitak i smanjenje vlastitog kapitala, što na kraju dovodi do nelikvidnosti, odnosno insolventnosti poduzeća, te nemogućnošću podmirenja dugoročnih i kratkoročnih obveza. Stoga se postavlja pitanje kako konkretno procijeniti dubinu poslovne krize. Osnovno pitanje za trajan uspjeh poduzeća je otkrivanje šansi i rizika kao rezultata različitih kombinacija djelovanja unutarnjih i vanjskih činitelja poslovanja. Riječ je o reaktivnom upravljanju krizom, odnosno, načinu izlaska iz krize koji može ići u dva smjera: 1) sanaciji 2) likvidaciji. Sanirati znači ozdraviti tvrtku. Cilj sanacije u poslovnoj ekonomiji je uspostavljanje narušenoga dinamičkoga sklada poduzeća i njegove okoline, promjena strateške pozicije poduzeća, o čemu odlučuju vlasnici i (novi) menadžment. Proces sanacije zahtijeva novo definiranje osnovnih ciljeva poduzeća, a odluka o sanaciji ili likvidaciji uglavnom ovisi o tome mogu li se jasno utvrditi uzroci poslovne krize, odnosno, mogu li se ukloniti prije pojave uvjeta za stečaj. U tom smislu kriza i izlaz iz krize mogu predstavljati šansu-prekid sa starim načinom mišljenja i djelovanja, te obnavljanjem poduzeća i početak procesa izgradnje modela budućnosti.

**Sažetak**

Hotelski je turizam u ovom kraju igrao veliku ulogu u ukupnoj turističkoj djelatnosti, ali je u novije vrijeme izgubio korak u turističkom razvoju. Autor razmatra uzroke i kako izaći iz tog stanja, iskoristiti još jednu šansu kako u modernizaciji hotela tako i u usvajanju novih proizvoda. Hoteli su, skoro svi redom, u stanju velike nelikvidnosti, privatizacija je najčešće pogrešno vođena i dala slabe rezultate, investicijska sposobnost je mala, a dotoka novog svježeg kapitala ima malo. Hoteli se prodaju, a novi vlasnici unose druga mjerila poslovanja, koja ne daju garanciju da će se stanje znatno popraviti u dogledno vrijeme. Kako bi se izašlo iz te situacije, treba aktivirati nove strategije upravljanja kriznom situacijom, te svaki pojedini hotel što prije izvući iz krize, sanacijom ili likvidacijom. Sa stanovišta našeg turizma sanacija i zdrav daljnji razvoj jedina je alternativa, te treba razviti strategije upravljanja koje će to ostvariti.

**Ključne riječi**

Hotelski turizam, privatizacija, nelikvidnost, kriza, nove strategije upravljanja razvojem, sanacija, investicije

**Literatura**

- Ambler, T.: Marketing an the bottom line, Prentice Hall, London, 2003.  
Best, R. J.: Market-Based management, Prentice Hall, N. Jersey, 2004.  
Bruhn M.: Relationship marketing, Prentice Hall, London, 2003.  
Cetinski, V.: Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.  
Kotler, F.: Kotler on marketing, by Philip Kotler, 1999.  
Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003.

**Bilješka o autoru**

Crikvenica, dipl. ekonomist, HP Jadran d.o.o.