

BENCHMARKING OF HOTEL COMPANY - JOHN SOLARIS AND ST. CROSS

BENCHMARKING HOTELSKIH PODUZEĆA – IIVAN SOLARIS I SV. KRIŽ

SMOLJIC, Mirko; STIPANOVIC, Branka & KOZARIC-CIKOVIC, Marijana

Abstract: *The subject of this research is comparison of competitiveness, i.e. benchmarking of hotel Ivan - Solaris located in Sibenik – Knin County and hotel Sv. Križ in Trogir (Split – Dalmatian County). The primary objective of this paper is the application of quantitative research methods to evaluate the competitiveness of two hotels and compare them with the reference / control values in order to identify the elements of competitiveness that each of the hotel needs to improve. The expected outcome of the research is that the hotels which are the subject of comparisons have similar average rating of competitiveness.*

Keywords: *Competitiveness, hotel management, benchmarking, control values in benchmarking*

Sažetak: *U radu se provodi usporedba konkurentnosti ili benchmarking hotela Ivan Solaris koji je smješten u Šibensko – kninskoj županiji i hotela sv. Križ u Trogiru (Splitsko – dalmatinska županija). Primarni cilj rada je primjenom kvantitativnih metoda istraživanja ocijeniti konkurentnost dvaju hotela i usporediti ih s referentnim/kontrolnim vrijednostima kako bi se utvrdili elementi konkurentnosti koje svaki od hotela mora poboljšati. Očekivani rezultat istraživanja je da će hoteli koji su predmet usporedbe imati sličnu prosječnu ocjenu konkurentnosti.*

Ključne riječi: *Konkurentna sposobnost, hotelijerstvo, benchmarking, kontrolne vrijednosti u benchmarkingu*



Authors' data: Mirko **Smoljic**, doc. dr. sc., Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, msmoljic@vevu.hr; Branka **Stipanovic**, mag.oec., Hercegovina Univerzitet Međugorje, stipanovicbranka@gmail.com; Marijana **Kozaric-Cikovic**, dr. sc. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Zagreb, marijana.kc@gmail.com

1. Uvod

Predmet istraživanja ovog rada je istraživanje konkurentske sposobnosti hotelskih subjekata Ivan (Solaris) i sv. Križ. Istraživanje komparira pojedine elemente hotelske ponude odabranih poduzeća kako bi se utvrdilo u kojim segmentima ponude je potrebno provesti unaprijeđenje kvalitete usluge. Rezultati istraživanja predstavljeni u radu poticaj su na češću primjenu benchmarkinga u hrvatskoj hotelijerskoj praksi, ali i upozorenje da hrvatskom hotelijerstvu treba jedinstvena benchmarking metodologija na razini hotelijerske industrije kakvu poznaju zapadne zemlje.

Primarni cilj rada je primjenom kvantitativnih metoda istraživanja ocijeniti konkurentnost dvaju hotela i usporediti ih s referentnim/kontrolnim vrijednostima kako bi se utvrdili elementi konkurentnosti koje svaki od hotela mora poboljšati. Iz primarnog cilja proizlaze i sljedeći ciljevi istraživanja:

definirati značaj benchmarkinga u suvremenom poslovanju;

utvrditi kriterije za provedbu benchmarkinga u hotelskoj industriji;

ukazati na važnost ocjene značaja svakog pojedinog elementa ponude anketiranjem korisnika hotelskih usluga, a kako bi se realno utvrdile kontrolne vrijednosti benchmarking procesa;

ukazati na odstupanja ponude odabranih hotela od referentnih/kontrolnih vrijednosti;

komparirati ocjene pojedinih elemenata konkurentske sposobnosti odabranih hotela;

komparirati ukupnu ocjenu konkurentske sposobnosti odabranih hotela.

Benchmarking je alat koji koristi menadžment poduzeća, osobito u svrhe strateškog planiranja i upravljanja [1] kako bi prepoznao i usvojio poslovne prakse koje dovode do uspjeha na temelju prilagodbe tih praksi internoj okolini [2] konkretnog poduzeća koje provodi *benchmarking*. Dakle, bit *benchmarkinga* je prepoznavanje što druga poduzeća rade „najbolje“ [3] te otkrivanje načina kako najbolju praksu primjeniti u vlastitoj situaciji. Usporedba s drugima na kojoj se zasniva benchmarking vrlo je pragmatičan menadžerski alat, a često je poduzeća primjenjuju čak i kroz komparaciju s poduzećima koja im nisu izravni konkurenti, već temeljem svojih rezultata (financijski rezultati, zadovoljstvo kupaca, čvrst i prepoznatljiv brand i dr.) [4] predstavljaju „željenu mjeru vrijednosti“ [6].

Uspješnost provedbe benchmarkinga, u praktičnom smislu, izuzetno ovisi o tome koje je poduzeće odabrano kao „uzor“ – odnosno referentni primjer kojeg je potrebno slijediti, a jednako je važna i kreativnost u primjeni tuđih uspješnih rješenja na situaciju u vlastitom poduzeću. Često je rezultat benchmarkinga samo konceptualni okvir koji pokazuje „put prema poboljšanju performansi“ [5], ali unaprijeđenje poslovanja se ne može jednostavno kopirati, već ga je važno modificirati konkretnoj situaciji u poduzeću temeljem poznavanja njegovih internih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnji.

2. Benchmarking konkurentske sposobnosti hotela Ivan – Solaris Šibenik i hotela Sv. Križ Trogir

U ovom dijelu rada prikazati će se problem, hipoteze i istraživačka pitanja, metodologija prikupljanja podataka, odabrani uzorak te rezultati i analiza dobivenih primarnih podataka.

Osnovni problem istraživanja je utvrditi kriterije o kojima ovisi konkurentska sposobnost hotela Ivan (Solaris) u Šibensko-kninskoj županiji i hotela sv. Križ u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Kako bi se problem istraživanja kvalitetno obradio, prethodno je bilo važno determinirati kontrolne točke u ocijeni vrijednosti, odnosno istražiti koliki je kvantitativni udio svakog pojedinog elementa hotelske ponude u integralnoj vrijednosti ponude hotela (npr. lokacija hotela čini 15% ukupne vrijednosti hotelske ponude). U istraživanju se polazi od sljedećih hipoteza:

H1: temeljem kriterija vrijednosti za cijenu, hotel Ivan u Solarisu imati će bolju ukupnu ocjenu u odnosu na hotel sv. Križ; H2: temeljem kriterija lokacije, hotel Ivan u Solarisu imati će bolju ukupnu ocjenu u odnosu na hotel sv. Križ; H3: temeljem kriterija kvalitete uređenja interijera, hotel Ivan imati će bolju ukupnu ocjenu od hotela sv. Križ; H4: temeljem kriterija opremljenosti soba, hotel Ivan imati će bolju ukupnu ocjenu od hotela sv. Križ; H5: ne očekuje se razlika u kvaliteti prehrane dvaju hotelskih subjekata koji su predmet benchmarkinga; H6: ne očekuje se razlika u ocjeni kriterija čistoće dvaju hotelskih subjekata koji su predmet benchmarkinga; H7: temeljem kriterija brojnosti i raznovrsnosti vanpansionskog sadržaja, hotel Ivan imati će bolju ocjenu od hotela sv. Križ;

H8: temeljem kriterija razine uslužnosti osoblja, hotel sv. Križ imati će bolju ocjenu od hotela Ivan; H9: hotel sv. Križ i hotel Ivan imati će približno sličnu ocjenu ukupne konkurentske sposobnosti.

Temeljna istraživačka pitanja koja se postavljaju u radu su:

Kakav značaj za gosta imaju pojedini elementi hotelske ponude, odnosno kako gosti formiraju ljestvicu ukupne vrijednosti hotelske ponude?

Kako je ocijenjen hotel Ivan temeljem kriterija vrijednosti za cijenu, lokacije, uređenja interijera, kvalitete prehrane, čistoće, vanpansionskog sadržaja i uslužnosti osoblja?

Kako je ocijenjen hotel sv. Križ temeljem kriterija vrijednosti za cijenu, lokacije, uređenja interijera, kvalitete prehrane, čistoće, vanpansionskog sadržaja i uslužnosti osoblja?

Koje su ukupne ocjene vrijednosti hotelske ponude hotela Ivan i hotela sv. Križ?

Koliko je važno potencirati ulaganje u one elemente ponude koje imaju najveći utjecaj na ukupno zadovoljstvo hotelskih gostiju ponudom hotela?

Za provedbu benchmarkinga konkurentske sposobnosti hotela Ivan - Solaris i hotela sv. Križ u Trogiru bilo je potrebno pristupiti prikupljanju primarnih podataka. Za

potrebe prikupljanja primarnih podataka sastavljen je intervju na temelju zatvorenih pitanja. Gosti su prethodno u postotcima ocijenili kakav značaj u ocjeni ukupnog zadovoljstva ponudom za njih ima svaki pojedini element ponude. Korištena je forma strukturiranog intervjua, koja pokriva teme prepoznate kao relevantne za fenomen koji se istražuje. Zatvorena pitanja daju već ponuđene elemente konkurentnosti koje gosti ocjenjuju ocjenom od 1 do 5. Prednosti zatvorenog tipa pitanja su u jednostavnijoj obradi, budući da su pitanja već svrstana u kategorije. Pristupilo se kontaktiranju gostiju hotela Ivan i sv. Križ putem e-maila. Kontaktiranje putem e-maila je odabrano jer je tako najlakše doći do velikog broja podataka u relativno kratkom vremenu, te su troškovi ovakvog načina ispitivanja znatno niži u odnosu na druge vidove istraživanja.

Kod izbora uzorka na kojem će se obavljati istraživanje koristilo se tzv. “namjerno uzorkovanje” kao podesno za kvalitativnu studiju. Odabran je uzorak od N=50 gostiju hotela Ivan u Solarisu i N=50 gostiju hotela sv. Križ u Trogiru. Isti ispitanici su ujedno sudjelovali u kreiranju kontrolnih vrijednosti, odnosno procjene kakav je značaj svakog pojedinog elementa hotelske ponude za ukupno zadovoljstvo gostiju.

2.1. Rezultati istraživanja

| RB | Element ponude | Udio u ukupnom zadovoljstvu gosta (%) |
|----|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | vrijednost za cijenu | 15 |
| 2 | Lokacija | 15 |
| 3 | kvaliteta uređenja interijera | 10 |
| 4 | opremljenost soba | 10 |
| 5 | prehrana | 10 |
| 6 | Čistoća | 10 |
| 7 | vanpansionske usluge | 15 |
| 8 | uslužnost osoblja | 15 |
| 9 | UKUPNO | 100 |

Tablica 1. Kontrolne vrijednosti

Tablica 1. pokazuje kontrolne vrijednosti koje prikazuju način na koji su gosti ocijenili kakav značaj pojedini element hotelske ponude ima na ukupan stupanj zadovoljstva hotelskom ponudom

| RB | Stavka - vrijednost za cijenu | Ocjena |
|----|-------------------------------|------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 4,12 |
| 2 | hotel sv. Križ | 4,03 |
| 3 | razlika u vrijednosti | 0,09 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel Ivan |

Tablica 2. Usporedba ocjena vrijednosti za cijenu

Tablica 2. prikazuje ocjenu ispitanika u hotelu Ivan i sv. Križ prema kriteriju vrijednosti za cijenu. Prosječna ocjena vrijednosti za cijenu u hotelu Ivan iznosi 4,12, a u hotelu sv. Križ 4,03 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu Ivan s razlikom u vrijednosti 0,09.

| RB | Stavka – lokacija | Ocjena |
|----|------------------------|------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 3,94 |
| 2 | hotel sv. Križ | 3,5 |
| 3 | razlika u vrijednosti | 0,44 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel Ivan |

Tablica 3. Ocjena lokacije

Tablica 3. prikazuje ocjenu ispitanika prema kriteriju lokacije u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena lokacije hotela Ivan iznosi 3,94, a hotela sv. Križ 3,5 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu Ivan s razlikom u vrijednosti 0,44.

| RB | Stavka - uređenje interijera | Ocjena |
|----|------------------------------|------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 3,06 |
| 2 | hotel sv. Križ | 3,02 |
| 3 | razlika u vrijednosti | 0,04 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel Ivan |

Tablica 4. Ocjena kvalitete uređenja interijera

Tablica 4. prikazuje ocjenu ispitanika prema kriteriju kvalitete uređenja interijera u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena uređenja interijera hotela Ivan iznosi 3,06, a hotela sv. Križ 3,02 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu Ivan s razlikom u vrijednosti 0,04.

| RB | Stavka - opremljenost soba | Ocjena |
|----|----------------------------|------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 2,82 |
| 2 | hotel sv. Križ | 2,76 |
| 3 | razlika u vrijednosti | 0,06 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel Ivan |

Tablica 5. Ocjena kvalitete opremljenosti soba

Tablica 5. prikazuje ocjenu ispitanika prema kriteriju opremljenosti soba u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena opremljenosti soba hotela Ivan iznosi 2,82, a hotela sv. Križ 2,76 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu Ivan s razlikom u vrijednosti 0,06.

| RB | Stavka - kvaliteta prehrane | Ocjena |
|----|-----------------------------|----------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 3,04 |
| 2 | hotel sv. Križ | 3,9 |
| 3 | razlika u vrijednosti | -0,86 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel sv. Križ |

Tablica 6. Ocjena kvalitete prehrane

Tablica 6. prikazuje ocjenu ispitanika prema kriteriju prehrane u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena prehrane hotela Ivan iznosi 3,04, a hotela sv. Križ 3,9 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu sv. Križ s razlikom u vrijednosti 0,86.

| RB | Stavka – čistoća | Ocjena |
|----|------------------------|----------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 3,22 |
| 2 | hotel sv. Križ | 3,54 |
| 3 | razlika u vrijednosti | -0,32 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel sv. Križ |

Tablica 7. Ocjena čistoće

Tablica 7. prikazuje ocjenu ispitanika prema kriteriju čistoće u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena čistoće hotela Ivan iznosi 3,22, a hotela sv. Križ 3,54 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu sv. Križ s razlikom u vrijednosti 0,32.

| RB | Stavka -vanpansionska ponuda | Ocjena |
|----|------------------------------|------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 4,22 |
| 2 | hotel sv. Križ | 2,1 |
| 3 | razlika u vrijednosti | 2,12 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | Hotel Ivan |

Tablica 8. Izvanpansionska ponuda

Tablica 8. prikazuje ocjenu ispitanika prema kriteriju vanpansionske ponude u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena vanpansionske ponude hotela Ivan iznosi 4,22, a hotela sv. Križ 2,1 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu Ivan s razlikom u vrijednosti 2,12.

| RB | Stavka -uslužnost osoblja | Ocjena |
|----|---------------------------|----------------|
| 1 | hotel Ivan Solaris | 4,02 |
| 2 | hotel sv. Križ | 4,43 |
| 3 | razlika u vrijednosti | -0,41 |
| 4 | u usporedbi prednjači: | hotel sv. Križ |

Tablica 9. Uslužnost osoblja

Tablica 9. prikazuje ocjenu uslužnosti osoblja u hotelima Ivan i sv. Križ. Prosječna ocjena uslužnosti osoblja hotela Ivan iznosi 4,02, a hotela sv. Križ 4,43 što znači da je vrijednost za cijenu viša u hotelu sv. Križ s razlikom u vrijednosti 0,41.

| Stavka | Kontrolna vrijednost (%) (x) | Vrijednost hotela Ivan (y) | Apsolutna frekvencija (x*y) | Relativna frekvencija (%) | Odstupanje od kontrolne vrijednosti (x) |
|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|
| vrijednost za cijenu | 15 | 4,12 | 61,8 | 17 | 2 |
| Lokacija | 15 | 3,94 | 59,1 | 16 | 1 |
| kvaliteta uređenja interijera | 10 | 3,06 | 30,6 | 8 | -2 |
| opremljenost soba | 10 | 2,82 | 28,2 | 7 | -3 |
| prehrana | 10 | 3,04 | 30,4 | 8 | -2 |
| Čistoća | 10 | 3,22 | 32,2 | 9 | -1 |
| Vanpansion | 15 | 4,42 | 66,3 | 18 | 3 |
| Uslužnost | 15 | 4,02 | 60,3 | 17 | 2 |
| UKUPNO | 100 | 3,58 | 358 | 100 | |

Tablica 10. Ocjena elemenata ponude hotela Ivan u odnosu na kontrolne vrijednosti

Tablica 10. pokazuje ocjenu elemenata hotelske ponude u hotelu Ivan u odnosu na kontrolne vrijednosti i pokazuje kako hotel Ivan ima pozitivna odstupanja od kontrolnih vrijednosti u pogledu vrijednosti za cijenu, lokacije, raznovrsnosti vanpansiona i uslužnosti, dok je uređenje interijera, opremljenost soba, prehrana i čistoća ispod kontrolnih vrijednosti.

| Stavka | Kontrolna vrijednost (x) | Vrijednost hotela sv. Križ (y) | Apsolutna frekvencija (x*y) | Relativna frekvencija (%) | odstupanje od kontrolne vrijednosti |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| vrijednost za cijenu | 15 | 4,03 | 60,45 | 17 | 2 |
| Lokacija | 15 | 3,5 | 52,5 | 15 | 0 |
| kvaliteta uređenja interijera | 10 | 3,02 | 30,2 | 10 | 0 |
| opremljenost soba | 10 | 2,76 | 27,6 | 8 | -2 |

| | | | | | |
|------------|-----|------|-------|-----|----|
| prehrana | 10 | 3,9 | 39 | 11 | 1 |
| Čistoća | 10 | 3,54 | 35,4 | 10 | 0 |
| vanpansion | 15 | 2,1 | 31,5 | 9 | -6 |
| uslužnost | 15 | 4,43 | 66,45 | 19 | 4 |
| UKUPNO | 100 | 3,41 | 341 | 100 | 2 |

Tablica 11. Ocjena elemenata ponude hotela sv. Križ u odnosu na kontrolne vrijednosti

Tablica 11. pokazuje ocjenu elemenata hotelske ponude u hotelu sv. Križ u odnosu na kontrolne vrijednosti i pokazuje kako hotel sv. Križ ima pozitivna odstupanja od kontrolnih vrijednosti u pogledu vrijednosti za cijenu, prehrane i uslužnosti, dok je opremljenost soba i raznovrsnost vanpansiona ispod kontrolnih (referentnih) vrijednosti.

| RB | Ukupna vrijednost hotela | Iznos |
|----|---------------------------------------|------------|
| 1 | hotel Ivan | 3,58 |
| 2 | hotel sv. Križ | 3,47 |
| 3 | razlika u vrijednosti | 0,11 |
| 4 | u ocjeni ukupne vrijednosti prednjači | hotel Ivan |

Tablica 12. Usporedba ukupne konkurentnosti hotela Ivan i sv. Križ

Tablica 12. čini sažetak ukupne ocjene usporedbe konkurentnosti dvaju hotela – Ivan i sv. Križ dok u ukupnoj ocjeni konkurentnosti prednjači hotel Ivan za 0,11 bodova.

3. Zaključak

Temeljem rezultata istraživanja, može se zaključiti da je u pogledu kriterija vrijednosti za cijenu, lokacije, uređenja interijera, opremljenosti soba te izvanpansionske ponude hotel Ivan – Solaris ocijenjen bolje od hotela sv. Križ – Trogir dok su ocjene hotela sv. Križ više u pogledu kriterija kvalitete prehrane, čistoće i uslužnosti osoblja. Time se potvrđuju postavljene hipoteze H1, H2, H3, H6 i H7. Odbacuju se hipoteze H5 i H6 iako razlika u kvaliteti prehrane i čistoće hotela nije značajno izražena.

U konačnici se prihvaća i hipoteza da će hoteli imati sličnu ukupnu ocjenu konkurentnosti iako hotel Ivan prednjači u ukupnoj ocjeni za 0,11 bodova. Opisani rezultati istraživanja ukazuju da je ocjena ukupne konkurentnosti hotela uvelike ovisna o referentnim ili kontrolnim vrijednostima: značaju koji za gosta imaju pojedini elementi hotelske ponude, a prema kojem gosti formiraju ljestvicu ukupne vrijednosti hotelske ponude.

4. Literatura

- [1] Bogan, C.E., English, M.J.: *Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation*, McGraw-Hill, New York, 1994., str. 87.
- [2] Camp, R.: *The search for industry best practices that lead to superior performance*, Productivity Press, 1989., str. 23.
- [3] Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S.: *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, *Oxford Journals - Economics & Social Sciences - Industrial and Corporate Change*, 2002., Vol. 11, No. 3, str. 529.-555.
- [4] Kapiki, S.T.: *Quality Management in Tourism and Hospitality: An Exploratory Study among Tourism Stakeholders*, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2012., Vol. 2, No. 2, str. 3.-25.
- [5] Kyriakidou, O., Gore, J.: *Learning by Example: Benchmarking Organizational Culture in Hospitality, Tourism and Leisure Smes*, *Benchmarking: An International Journal*, 2005., Vol. 12, No.3, p. 192-206
- [6] <http://www.tradexim.hr/benchmarking.html>, 04.09.2013.