

# Organiziranje marketinških aktivnosti u hotelskim poduzećima

---

**Tili, Sanja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:119040>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

SANJA TILI

**ORGANIZACIJA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

ZAVRŠNI RAD

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

SANJA TILI

**ORGANIZIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

ZAVRŠNI RAD

**JMBAG:** 0303035788,redovna studentica

**Studijski smjer:** Turizam

**Predmet:** Marketing u turizmu

**Mentor:** prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula,rujan 2017.

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	5
<b>SUMMARY</b> .....	6
<b>1. UVOD</b> .....	2
<b>2. HOTELIJERSTVO KAO NOSITELJ MARKETINGA U TURIZMU</b> .....	3
2.1. Posebnosti primjene marketinga u turizmu.....	4
2.2. Klasifikacija nositelja marketinga u turizmu .....	5
2.3. Tipologija hotela .....	6
2.4. Karakteristike hrvatskog hotelijerstva .....	7
<b>3. MARKETING U HOTELIJERSTVU</b> .....	9
3.1. Strateško planiranje marketinga u hotelskim poduzećima.....	10
3.2. Instrumenti marketinškog miksa u hotelijerstvu .....	15
3.3. Organizacija marketinških aktivnosti u hotelskim poduzećima .....	17
3.3.1. Marketing u odnosu na druge poslovne funkcije u poduzeću .....	19
3.3.2. Marketing kao organizacijska jedinica.....	21
<b>4. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI U PODUZEĆU „ZLATNI RAT“ D.D.</b> .....	25
4.1. Opći podaci .....	25
4.2. Vizija i misija.....	25
4.3. Marketinški miks poduzeća <i>Hoteli „Zlatni rat“ d.d.</i> .....	26
4.3.1. Turistički proizvod .....	26
4.3.2. Cijena turističkog proizvoda .....	29
4.3.3. Distribucija i promocija turističkog proizvoda.....	30
4.3.4. Ljudi .....	32
4.3.5. Proces.....	32
4.3.6. Fizičko okruženje .....	33
4.4. Prevladavajuća marketinška strategija .....	33
<b>5. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI U PODUZEĆU „MAISTRA“ D.D.</b> .....	37
5.1. Opći podaci .....	37
5.2. Vizija i misija.....	37
5.3. Marketinški miks poduzeća „ <i>Maistra</i> “ d.d. ....	38
5.3.1. Turistički proizvod .....	38
5.3.2. Cijena turističkog proizvoda .....	40
5.3.3. Distribucija i promocija turističkog proizvoda.....	41

5.3.4.	Ljudi .....	42
5.3.5.	Proces.....	42
5.3.6.	Fizičko okruženje .....	43
<b>6.</b>	<b>ANALIZA ORGANIZACIJE MARKETINŠKE FUNKCIJE U PODUZEĆIMA</b>	
	<b>„ZLATNI RAT“ D.D. i „MAISTRA“ D.D.</b> .....	<b>44</b>
6.1.	Organizacija marketinških funkcija u poduzećima .....	
	„Zlatni rat“ i „Maistra“ d.d. ....	44
6.1.1.	Istraživanje tržišta u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i Maistra d.d. ....	44
6.1.2.	Politika proizvodnje u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. ....	46
6.1.3.	Politika cijena u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. ....	46
6.1.4.	Politika promocije u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. ....	47
6.1.5.	Politika prodaje i distribucije u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. ....	47
6.2.	Prednosti i nedostaci u poslovanju poduzeća.....	48
6.3.	Analiza sezonskih intervala .....	50
6.4.	Analiza konkurencije.....	50
6.5.	Usporedba marketinškog miksa između dvaju promatranih poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. ....	52
6.6.	Kritički osvrt na organizaciju marketinške aktivnosti u hotelskim poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. ....	53
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>54</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>56</b>
	<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>58</b>

## SAŽETAK

Kreiranje efikasne strategije marketinga za receptivni turistički subjekt predstavlja pretpostavku uspješnom pozicioniranju na globalnom emitivnom turističkom tržištu. Iz tog je razloga vrlo važno kontinuirano praćenje ciljnih emitivnih tržišta. Polazište efikasne strategije marketinga postiže se utvrđivanjem karakteristika, specifičnosti i potreba ciljnog tržišta. Poduzeće se mora shvaćati kao marketinška organizacija kako bi se ostvarilo dosljedno vođenje poduzeća s tržišnom orijentacijom. Opisane su marketinške aktivnosti, u koje se ubrajaju elementi marketinškog miksa koji su obrađeni kroz dva odabrana poduzeća. Primjena strategije marketinga u hotelskom poslovanju nije usmjerena tek realizaciji postavljenih poslovnih ciljeva, već predstavlja i konstantu poticanja poboljšanja i proširenja ponude temeljene na praćenju aktualnih trendova, ali i zahtjeva postojeće i potencijalne klijentele. Strategija razvoja koju poduzeće „Zlatni rat“ d.d. provodi podrazumijeva da se postojeći kapaciteti ne povećavaju, već da se poboljšava kvaliteta i iskorištenost, snižava zavisne troškove poslovanja i održava stabilne cijene, poboljšava strukturu ponude, potiče inozemnu i domaću potražnju na odabir hotela te potiče stručnost i gostoljubivost zaposlenog kadra. Poduzeće „Maistra“ d.d. poznato je kao vodeće hotelijersko poduzeće, koje u budućnosti želi stvoriti savršene doživljaje za svoje goste i osigurati vrhunski smještaj i osobnu uslugu s osmijehom u Rovinju i Vrsaru. Snažan investicijski ciklus, uz dodatni naglasak na direktne kanale prodaje, rezultirao je rastom prosječnih cijena i blagim produljenjem sezone. Do 2020. godine planirana su nova ulaganja koja će omogućiti da cjelokupna ponuda bude na razini 4 i 5 zvjezdica .

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, organizacija marketinških aktivnosti, strategije marketinga, organizacija marketinga, „Zlatni rat“ d.d., „Maistra“ d.d.

## **SUMMARY**

Creating an effective marketing strategy for a receptive tourist subject is a prerequisite for a successful positioning on the global emitting tourist market. For this reason, it is highly important to continuously monitor targeted emission markets. The starting point for an efficient marketing strategy is to identify the characteristics, the specifics and the changing needs of the targeted market. In order to achieve consistent management leadership with market orientation, companies need to be considered as marketing organisation. Marketing activities are described, including the marketing mix elements which are processed through two selected companies. The application of the marketing strategy in hotel business is not only focused on the realization of the set business goals, but also represents the constant stimulation of the improvement and expansion of the offer based on the current trends, as well as the demands of existing and potential clients. The development strategy which the *Hotel "Zlatni rat" d.d.* conducts implies that the existing capacities have not been increased, but that the quality and utilization is improved, dependable operating costs are reduced and stable prices are maintained, the supply structure is improved, foreign and domestic demand is encouraged on hotel selection, and staff skills and hospitality are promoted. *Company "Maistra" d.d.* is known as a leading hotel company, which in the future wants to create the perfect experience for its guests and provide top accommodation and personalized service with a smile in Rovinj and Vrsar. A strong investment cycle, with an additional focus on direct sales channels, resulted in rising average prices and a slight prolongation of the season. Until 2020, new investments are planned in order to enable the overall offer to be at the 4 and 5 star level.

**Key words:** hotel marketing, marketing activities organization, marketing strategy, marketing organization, *"Zlatni rat" d.d.*, *"Maistra" d.d.*

## 1. UVOD

Hotelijerstvo je jedan od pojava oblika ugostiteljstva, a obuhvaća sve ugostiteljske objekte kojima je osnovna djelatnost pružanje usluga smještaja, a te se usluge proširuju na usluge posluživanja hrane i pića, kao i pružanje različitih drugih usluga i sadržaja. Prilagođene marketinške strategije turističkoga subjekta određuju razinu uspješnosti poslovanja receptivnog turističkog subjekta. Dobro osmišljene i isplanirane marketinške strategije predstavljaju preduvjet primjerenog pozicioniranja hotela u konkurentnom okruženju na receptivnom turističkom tržištu. Cilj ovog rada je kvaliteta organizacije, a time i sama usluga hotela koja ovisi o sposobnosti njezinih marketinških aktivnosti. Zato je u praktičnom dijelu opisan marketinški miks hotelskih poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. koji zauzimaju vodeću poziciju u hotelijerstvu na području Hrvatske.

Pri izradi teorijskog dijela rada korištena je uglavnom stručna literatura dok je kod izrade praktičnog dijela glavni izvor podataka bile službene web stranice hotelskih poduzeća. Podaci su u najvećoj mjeri prikupljeni s Interneta, a onaj manji dio iz knjige.

Tematika rada razrađena je u šest poglavlja. U uvodnom dijelu definirani su predmet i cilj rada, izvori podataka, metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom dijelu obrađene su posebnosti koje ima marketinga u turizmu te klasifikacija hotela. U trećem poglavlju obrađen je pojam i značaj hotelijerstva u turističkoj ponudi te strateško planiranje marketinga. Četvrti i peti dio se temelje na organizaciji marketinških aktivnosti u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. Posljednji dio se odnosi na analize i usporedbu organizacije marketinške funkcije u oba poduzeća, te je dan kritički osvrt na cjelokupno poslovanje oba poduzeća.



## 2. HOTELIJERSTVO KAO NOSITELJ MARKETINGA U TURIZMU

Ugostiteljstvo podrazumijeva gospodarsku djelatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka na poseban ugostiteljski način, kao i pružanje usluga smještaja u posebno opremljenim sobama i apartmanima te pružanje usluga zabave i rekreacije u ugostiteljskom objektu.<sup>1</sup>Ugostiteljski objekti, osim zadovoljenja osnovnih ljudskih potreba za hranom, pićem i stanom, pružaju usluge koje zadovoljavaju i društvene, kulturne, zdravstvene i druge potrebe svojih gostiju. Hotelijerstvo je jedan od najznačajnijih pojava oblika ugostiteljstva, koji je namijenjen prihvatu turista i posjetitelja. Ono obuhvaća sve ugostiteljske objekte kojima je osnovna djelatnost pružanje usluga smještaja, a tu osnovnu djelatnost proširuje i na ostale usluge, poput posluživanja hrane i pića, pružanje različitih drugih usluga i sadržaja gostima kao što su privremeni boravak, odmor i razonoda te obnavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama. U sklopu smještajnih objekta radi zadovoljenja potreba gostiju pružaju se i usluge restoraterstva, koja dopunjuje osnovnu djelatnost hotela i uključuje se u ukupan rezultat njegovog poslovanja.

Karakteristike hotelijerstva su sljedeće:

1. osobni karakter usluge ograničava mogućnosti primjene mehanizacije i automatizacije radnog procesa, što podrazumijeva veliko angažiranje živog rada;
2. proizvodno-uslužni karakter dopušta omasovljenje i standardizaciju, posebice u sektoru hrane;
3. poslovanje ovisi o turističkom prometu;
4. sezonski karakter potražnje i poslovanja ima utjecaje na poslovanje hotelijerstva i rezultira malom iskorištenošću kapaciteta u hotelima;
5. hotelske se usluge prodaju nepoznatom kupcu na velikom tržištu, stoga prodaja zahtijeva stalno osmišljavanje prodajnih strategija.

Budući da svojim proizvodima i uslugama sudjeluje na turističkom tržištu te putem turističke potrošnje zadovoljava potrebe turista, hotelijerstvo se smatra jednim od nositelja marketinga u turizmu. Naime, jedna od najbitnijih stavki u poslovnoj koncepciji hotelijerstva je razmišljanje turista, odnosno kupaca hotelskih proizvoda i

---

<sup>1</sup>Ivanović, S. *Ekonomika ugostiteljstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012., str. 3.

korisnika hotelskih usluga. Upravo zato marketinška koncepcija ima dominantnu ulogu u cjelokupnom hotelskom poslovanju.<sup>2</sup>

Potrebno je istaknuti da se marketing u hotelijerstvu razlikuje od marketinga robe široke potrošnje. Kao što je već istaknuto, usluge koje nude hoteli su brojne i raznovrsne te se ne odnose samo na smještaj i prehranu. Tako su proizvodi i usluge uglavnom nematerijalne prirode pa se njihova korist i kakvoća teško može izmjeriti i procijeniti. To za sobom povlači i teškoće pri formiranju cijena i otežava promociju. Zbog toga se, umjesto promocije proizvoda, poseže za promocijom institucije, pri čemu se posebno naglašava orijentacija prema doživljaju i ponudi usluga.

## **2.1. Posebnosti primjene marketinga u turizmu**

Marketing u turizmu definira se kao „*sustavno i koordinirano prilagođavanje politike turističkih poduzeća i turističke politike, na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, da bi se postiglo optimalno zadovoljenje potreba određenih skupina potrošača i tako ostvarilo profit.*“<sup>3</sup> Budući da se turizam ubraja u aktivnosti temeljene na slobodnom vremenu, i marketing u turizmu je stoga dio šire djelatnosti koja se naziva marketing slobodnog vremena. Marketinške aktivnosti su vrlo bitne za razvoj turizma. Naime, poslovanje u turizmu je teško bez djelotvornog marketinškog promišljanja i planiranja strategije, upravo zato što je ono kompleksno i promjenjivo okruženje. Marketinška strategija predstavlja stabilan i konzistentan način odnosa turističke organizacije s njezinom okolinom.

Kada se govori o marketingu u turizmu ne misli se na neki novi i od svih drukčiji „turistički marketing“, nego na primjenu poznatih strategija i metoda marketinškog djelovanja na specifične uvjete u kojima se formiraju odnosi među subjektima tržišta, odnosno o osobitostima turističkog proizvoda. Specifičan odnos između turizma i njegovog marketinškog okruženja podrazumijeva činjenicu da je potrebno ponnije promišljati i razumijevati utjecaj okruženja od onog kakvo je u drugim granama gospodarstva. Nadalje, marketing u turizmu uvijek se javlja kao zbroj pojedinačnih marketinških aktivnosti, gdje ih u trenutku tog zajedništva karakterizira objekt na koji je usmjeren čitav marketinški napor, a to je kupac, odnosno turist. Osim toga, razvoj turizma vezan je za određeni prostor, prostornu cjelinu ili destinaciju koja i doživljava

---

<sup>2</sup>Grgona, J.; Supić, A. (2007.) *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomska misao i praksa*, Vol. 16, No. 1, str. 41-61.

<sup>3</sup>Senečić, J., Vukonić B.: „Marketing u turizmu“, Zagreb 1997., str.38.

razvoj turističkog prometa prije svega zbog činjenice što raspolaže određenim atraktivnostima koje motiviraju turistička kretanja. Kako se takve prostorne jedinice na turističkom tržištu najčešće pojavljuju kao cjelovite tržišne jedinice, posve je razumljivo da se marketinške aktivnosti često koordiniraju i provode u interesu takvih tržišnih jedinica. Turističko poduzeće ili turistički objekt ne moraju imati isti poslovni interes kao i lokalitet kojem pripadaju, ali uvijek moraju imati neki zajednički cilj kojem valja podrediti pojedinačne poslovne ciljeve i interese pojedinih subjekata njihove turističke ponude. Zato se kod primjene marketinga u turizmu govori o dva oblika primjene. Prvi je marketing pojedinih poduzeća koja svoj prihod ostvaruju na turističkom tržištu, a drugi je marketing na razini pojedinih područja. U prvom slučaju govorimo o marketingu u ugostiteljstvu, hotelijerstvu, turističkom posredovanju, putničkom prometu i slično, a u drugom slučaju govorimo o makro pristupu primjene marketinga, odnosno o marketinškim aktivnostima vezanim za plasman turističkog proizvoda neke turističke prostorne jedinice. U oba slučaja, predmet interesa takve marketinške aktivnosti ostaje zadovoljenje potreba turista uz postizanje određene koristi za sve sudionike turističke ponude.

Marketing u turizmu uključuje i situacijsku analizu odnosno analizu eksternog i internog okruženja, definiranje misije, ciljeva i smjernica, utvrđivanje strategija i taktika za marketinški miks te kontrolu svih implementiranih aktivnosti na mikro i makro razini.<sup>4</sup>

## **2.2. Klasifikacija nositelja marketinga u turizmu**

Nositelji marketinga u turizmu su svi oni koji svojim proizvodima i uslugama sudjeluju na turističkom tržištu te putem turističke potrošnje zadovoljavaju potrebe turista. Heterogenost turističke ponude objašnjava velik broj i raznolikost nositelja marketinga u turizmu. Oni se razlikuju po vrsti turističke djelatnosti koju obavljaju, po obujmu poslovanja, tržišnoj poziciji i vrsti turističkog proizvoda koji nude. Mogu se svrstati u četiri sljedeće skupine: individualna gospodarska poduzeća, izvan gospodarske institucije, turističke destinacije, država (državni organi i institucije).<sup>5</sup> Svaka od navedenih skupina nositelja može marketinški djelovati individualno, u zajednici s nekom drugom skupinom ili je moguće da sve skupine nositelja djeluju

---

<sup>4</sup>Bakić, O. (2010). Marketing u turizmu. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 63

<sup>5</sup>Senečić, J. Promocija u turizmu, Zagreb, Mikrorad, 1998., str.153.

zajednički. U posljednjem slučaju najčešće se traži zajednički nositelj koji je ujedno i koordinator svih dogovorenih marketinških aktivnosti. Kada se radi o nekoj zemlji ili regiji obično je zajednički nositelj nacionalna ili regionalna turistička organizacija, dok se kod pojedinih gospodarskih subjekata kao zajednički nositelj pojavljuje odgovarajuće stručno udruženje.

### 2.3. Tipologija hotela

*Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata*<sup>6</sup> hoteli obuhvaćaju ove smještajne objekte: hotel baština (*heritage*), hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani i pansioni.

**Hotel baština** je hotel uređen i opremljen na tradicionalan način, smješten u starim, izvornim, tradicijskim ili povijesnim građevinama. U njemu se većinom pružaju usluge smještaja i doručka, no mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.

**Hotel** je ugostiteljski objekt u kojemu se pružaju usluge smještaja i doručka, uz druge ugostiteljske usluge, a mora sadržavati prijamni hol u kojem je recepcija, minimalno pet smještajnih jedinica, prostorije za pripremu i posluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinja i blagovaonica) te zajednički sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice u njemu su sobe i/ili apartmani, ponekad i obiteljske sobe.

**Aparthotel** je ugostiteljski objekt u kojemu se, kao i u hotelu, pružaju usluge smještaja i doručka, uz druge ugostiteljske usluge. Kao i hotel, on mora sadržavati prijamni hol s recepcijom, minimalno pet smještajnih jedinica, kuhinju i blagovaonicu te zajednički sanitarni čvor za goste.

**Turističko naselje** je ugostiteljski objekt u kojemu se gostima pružaju usluge smještaja s doručkom, uz druge ugostiteljske usluge. Osim toga, gostu se u turističkom naselju mora omogućiti bavljenjem sportom i drugim rekreacijskim aktivnostima. On mora sadržavati prijamni hol s recepcijom, smještajne jedinice, kuhinju i blagovaonicu, zajednički sanitarni čvor za goste te sportske sadržaje. Smještajne jedinice u turističkom naselju su: sobe, obiteljske sobe, hotelski apartmani, studio apartmani i apartmani, a unutar njega mogu se nalaziti i hotel, aparthotel, turistički apartmani te kamp.

---

<sup>6</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 56/16.

**Turistički apartmani** su ugostiteljski objekt u kojemu se gostima pružaju usluge smještaja u smještajnim jedinicama (studio apartmani i/ili apartmani), koje su opremljene kako bi gost mogao sam pripremati jela. Turistički apartman mora sadržavati recepciju, smještajne jedinice i zajednički sanitarni čvor za goste.

**Pansion** je ugostiteljski objekt u kojemu se gostima pružaju usluge smještaja s prehranom, a on mora sadržavati recepciju, smještajne jedinice (sobe, obiteljske sobe i/ili hotelski apartmani), blagovaonicu i kuhinju te zajednički sanitarni čvor za goste.

#### **2.4. Karakteristike hrvatskog hotelijerstva**

Turizam kao gospodarska djelatnost, u današnjem vremenu predstavlja okosnicu hrvatskog gospodarstva. Hotelijerstvo je ekonomski najznačajniji dio turističke djelatnosti. Razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj je rezultat gospodarskog rasta, te rasta svjetskog turističkog tržišta, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja. Cilj hotelijerstva je zadovoljiti potrebe turista te na osnovi toga ostvariti prihode. Zapošljava veliki broj zaposlenih, te potiče razvoj ostalih gospodarskih grana (promet, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba).

Različiti trendovi koji vladaju na turističkom tržištu, uvjetuju neprestano unaprjeđenje i praćenje trendova radi poboljšanja ponude i povećanja sezonalnosti. Tako hotelska ponuda mora neprestano proučavati trendove i sadržaje koje pruža i prilagođavati se zahtjevima suvremenog i zahtjevnog turista. Danas je u Hrvatskoj sve manje hotelskih lanaca srednje kategorije koji pružaju standardizirane usluge, a sve više hotela visoke kategorije.

Hrvatska raspolaže značajnim ugostiteljskim potencijalom, no njegove karakteristike još uvijek umanjuju konkurentnost hrvatskog turizma. Dominantne karakteristike hrvatskog turizma su regionalnost i sezonalnost. U šest primorskih županija Hrvatske ostvaruje se više od 90% turističkih dolazaka i noćenja, a glavni motiv dolazak turista je sunce i more. Iako su se do sada slabo ili nikako turistički vrednovali, kontinentalni su se dijelovi Hrvatske počeli uključivati u turistička zbivanja razvijanjem pojedinih oblika selektivnog turizma (seoski turizam, zdravstveni turizam, planinski turizam), no još uvijek ne rezultiraju većim brojem turističkih dolazaka i noćenja.

*Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata*<sup>7</sup> svi smještajni objekti u Hrvatskoj podijeljeni su u određene kategorije:

- hoteli – tri, četiri i pet zvjezdica;
- aparthoteli – tri, četiri i pet zvjezdica;
- turističko naselje – tri, četiri i pet zvjezdica;
- turistički apartmani – tri i četiri zvjezdice;

*Pravilnikom* su utvrđeni i posebni standardi za objekte koji pružaju i dodatne usluge prilagođene posebnim zahtjevima potrošača: *business* (poslovni), *meeting* (za sastanke), *congress* (kongresni), *club* (klub), *casino* (kazino), *holiday resort* (odmorišni), *coast line holiday resort* (priobalni odmorišni), *family* (obiteljski), *small&friendly* (mali i prijateljski), *senior citizens* (za starije osobe), *health& fitness* (zdravlje i fitness), *SPA* (toplice), *wellness*, *diving club* (ronilački klub), motel, ski, za osobe s invaliditetom. Najvišu prosječnu radnu iskorištenost bilježe hoteli u Dalmaciji, odnosno hoteli s tri zvjezdice, dok s druge strane najvišu prosječnu punu iskorištenost bilježe hoteli na kontinentu, odnosno hoteli s pet zvjezdica. Najvišu prosječnu cijenu sobe ostvaruju hoteli s pet zvjezdica u Istri, a najnižu prosječnu cijenu sobe ostvaruju hoteli s tri zvjezdice na Kvarneru.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata, NN, br.56/16.

<sup>8</sup>Hrvatska gospodarska komora (2016.): Službena web stranica hrvatske gospodarske komore, Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, (Internet), raspoloživo na <https://www.hgk.hr/documents/hoteli-05-201657c7fc36df0fb.pdf>

### 3. MARKETING U HOTELIJERSTVU

*Marketing se shvaća kao izraz poduzetničkoga, tržišno orijentiranog stila razmišljanja koji se odlikuje stvaralaštvom, sustavnošću, a katkad i agresivnošću.*<sup>9</sup> Budući da se danas više ne ograničava samo na to da se registriraju podaci, već se teži i određivanju parametara poradi stvaranja tržišta, utjecaja na tržište i osiguranja tržišta, marketing je postao poduzetnički način razmišljanja, odnosno filozofija vođenja poduzeća prema kojoj su sve poslovne aktivnosti dosljedno usmjerene na sadašnje i buduće potrebe tržišta (gosti, konkurenti, ekološki uvjeti). Na tržištima koja stagniraju intenzivira se konkurencija i prisila profiliranja s obzirom na upravljanje kakvoćom ili troškovima te za pozicioniranje u pojedinim tržišnim segmentima uz pomoć inovacija. Od marketinga se traži da dovede poduzeće u položaj u kojemu će opstati, ali i rasti u okruženju karakterističnom po različitim interesnim skupinama i tržištima. Osim što mora analizirati raznoliko okruženje u kojemu se nalazi, poduzeće mora isto tako i utjecati na njega te predviđati i pokretati tendencije razvoja. Aktivnosti poduzeća trebaju prelaziti granice pukog reagiranja na tržišne odnose, a prvenstveno je važno da poduzeće pronađe svoj izraz u kreativnom djelovanju. Potrebno je preko inovativnih usluga tržištu posredovati nove impulse kako bi se na taj način inducirala potražnja i usmjerila na vlastito poduzeće te dugoročno vezala za vlastiti hotel. Inovativne okolnosti koje stvaraju mogućnosti na tržištu, moraju se vrlo široko interpretirati jer se one ne protežu samo na inovacije u uslugama i postupcima, već i na inovacije u menadžmentu, distribuciji i komunikaciji. Prioritet je kreiranje odnosa koji se tiču plasmana, međutim, dugoročno osiguranje tržišnih potencijala znači i integraciju tržišta nabave u zatvoreni tržišnostrateški koncept. Hotelski se marketing koncepcijski može osloniti na spoznaje marketinga materijalnih dobara, no one se moraju prilagoditi posebnim uvjetima i pojavama hotelske djelatnosti. Hotelsko poduzeće nudi paletu različitih usluga, pri čemu individualno kreiranje ponude otežava usporedbu s alternativnom ponudom konkurencije. Kakvoća i korist od osobno izvršenih usluga teško su mjerljive i procjenjive, što je uvjetovano nematerijalnošću usluga. Zbog otežanosti objektivnog mjerenja kakvoće, formiranje cijena dobiva posebno značenje, s obzirom na to da se cijenom često i rado koristi

---

<sup>9</sup>Grgona, J.; Supić, A. (2007.) *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomska misao i praksa*, Vol. 16, No. 1, str. 42.

poradi procjene. Nematerijalnost usluga, također, otežava i promociju jer su slikovni prikaz i prezentacija s pomoću primjera, poznati iz marketinga robe široke potrošnje, teško mogući. Iz toga razloga promociju proizvoda zamjenjuje promocija institucije, pri čemu se posebno uzima u obzir orijentacija prema doživljaju i ponudi usluga. Budući da hotelsko poduzeće ne može utjecati na angažiranje vanjskog čimbenika, ono uvelike ovisi o oscilacijama potražnje. Kako bi se usluga mogla osmisliti na svrsishodan i isplativ način, vanjski se čimbenik mora transportirati i unijeti na mjesto potražnje. Međutim, budući da se rezultat usluge hotelskog poduzeća ne može transportirati do mjesta potražnje, obavlja se prijelaz hotelske usluge na onog koji je traži, prema načelu rezidentnosti, prije svega na lokaciji hotela. Stoga hotelsko poduzeće mora motivirati vanjski čimbenik da bude spreman prevladati prostorne udaljenosti kako bi se koristio ponuđenim uslugama na lokaciji hotelskog poduzeća.

### **3.1. Strateško planiranje marketinga u hotelskim poduzećima**

*Strateško planiranje marketinga može se shvatiti kao anticipativan proces usmjeren prema aktualnom i potencijalnom interakcijskom partneru, pri čemu su, s obzirom na poduzetnički sustav ciljeva, uz održavanje i osiguranje položaja među konkurencijom, u prvom planu ponajprije aktivno oblikovanje tržišta plasmana i otkrivanje novih, neistraženih polja djelatnosti.*<sup>10</sup> Pojam strateškog planiranja marketinga najčešće se definira kroz značajke vremenskog koeficijenta globalnosti i detaljnosti. Redovito se provodi diferencijacija razina planiranja na kratkoročno (operativno), srednjoročno (taktičko) i dugoročno (strateško) planiranje. S obzirom na to da je diferencijacija s vremenskog stajališta podložna oscilacijama, sve se više koristi sadržajnim kriterijima klasifikacije, koji služe trajnom izjednačenju internih prilika u poduzeću i odgovarajuće konstelacije okruženja kao objekta strateškog planiranja. Odnos strateškog planiranja marketinga prema cilju karakterističan je po definiciji okvira djelovanja koji dopušta prilagodbu tržišno gospodarskog instrumentarija izmijenjenim unutrašnjim ili vanjskim uvjetima poduzeća. Strategije su izričito usmjerene na postizanje specijalnih pozicija na tržištu, stoga one predstavljaju srednja do dugoročno vodeća načela, predispozicije, odnosno, načelna uređenja pomoću kojih se točno utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određeni udarni smjer djelovanja.

---

<sup>10</sup>ibidem, str. 48.



Kao primarni cilj strateškog planiranja marketinga ističe se njegov doprinos osiguranju budućeg razvoja poduzeća. Vrlo je važno koncipirati inovativne strategije te prilagoditi poduzeće okruženju, kao i razraditi dugoročno učinkovite prednosti pred konkurencijom. Ta se temeljna funkcija može diferencirati u sljedeće djelomične funkcije:<sup>11</sup>

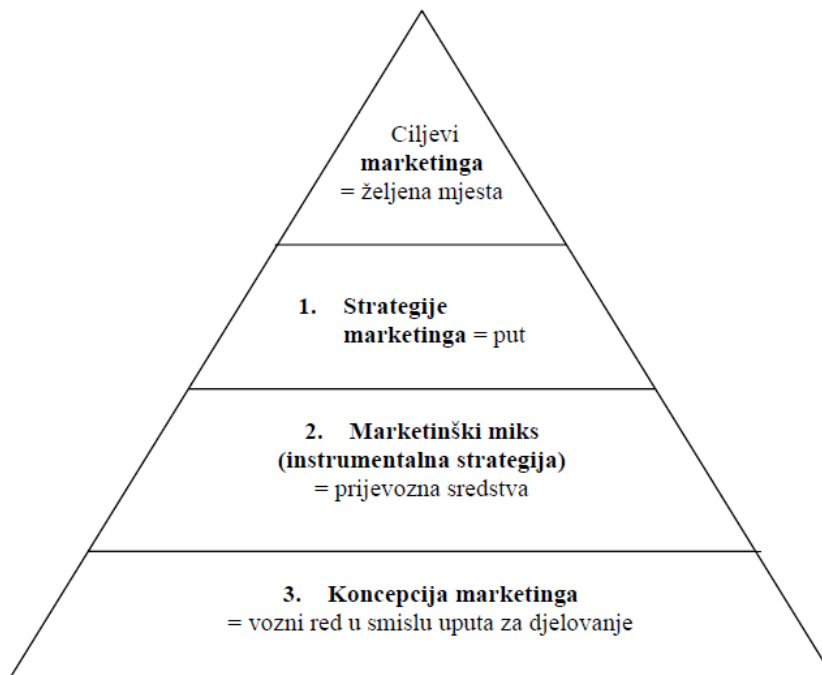
- Strateška funkcija - pod strateškom funkcijom treba sažeti sve aktivnosti planiranja koje služe dugoročnoj, cilju orijentiranoj prilagodbi na okruženje i oblikovanju okruženja poduzeća.
- Koordinacijska funkcija - koordinacijska funkcija strateškog planiranja marketinga obuhvaća idejnu uskladbu svih aktivnosti poduzeća i instrumentalnih strategija, izvođenje i sadržajno konkretiziranje ciljeva s pojedinih područja, te alociranje poslovnih resursa.

Hotelijerstvo karakterizira relativno jako oscilirajuća potražnja koja je suprotstavljena relativno neelastičnoj ponudi zbog krutih kapaciteta, posebno na području smještaja. U hotelskoj se djelatnosti pojavljuje tendencija prema strukturalnoj prekapacitiranosti, pri čemu se stvarna i moguća iskorištenost tek rijetko podudaraju. Upravo se iz toga razloga strateškom planiranju u hotelijerstvu mora pripisati posebno značenje. Pravodobnim uočavanjem promjena u okruženju mogu se pravodobno uvesti prikladni načini djelovanja koji dugoročno pridonose osiguranju egzistencije poduzeća. Kao osebujnost strateškog planiranja u hotelskim poduzećima stoji zadatak da se na temelju globalne analize izvora uspjeha provede tomu prilagođen razvoj dugoročno postavljenih koncepata poradi osiguranja budućnosti. Strateško planiranje marketinga treba moći informirati o tome koje usluge se, na kojim tržištima te s pomoću kojih aktivnosti i u kojem trenutku mogu ponuditi. Strateško planiranje marketinga nudi priliku da se s pomoću sustavne analize identificiraju potencijalni i aktualni rizici okoline, ali i potencijali mogućnosti, tako da se na temelju tih spoznaja osigura konceptualni utjecaj na okolnosti u okruženju. Važni elementi strateškog planiranja predstavljaju analizu i prognozu prilika u okruženju, dugoročnih ciljeva marketinga i programa obrade tržišta.

---

<sup>11</sup>ibidem, str. 49.

Slika 1. Struktura i sadržaji koncepcije marketinga



Izvor : Czinkota, M. , Ronkainen, I. (2001), International Marketing, Harcourt Inc., Orlando, str. 216.

Struktura predstavlja logički i svrsishodni niz stupnjeva tijekom planiranja marketinga te na taj način misaono strukturira proces strateškog planiranja marketinga. U nastavku će biti predstavljen koncept strateškog planiranja marketinga po fazama koji treba poslužiti kao polazište za strukturiranje hotelskih poduzeća.

**Analiza situacije.** Prva faza u okviru strateškog planiranja marketinga obuhvaća sustavnu identifikaciju čimbenika koji utječu na događanje na tržištu, evidentiranje i identifikaciju prednosti i nedostataka poduzeća, ali i njegovih prilika i rizika na tržištu. Pravodobno utvrđivanje strateški važnih informacija dovodi poduzeće u položaj u kojemu može razvijati inovativne marketinške strategije i lokalizirati potencijale uspjeha i rizika koji su specifični za poduzeće. Budući da se tržište odlikuje željama, predodžbama i osjećajima pojedinih tržišnih partnera, informacije o položaju poduzeća, partnerima i uvjetima okruženja neizostavna su pretpostavka za uspješan hotelski marketing. Upravo hotelskom poduzeću kao uslužnoj djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, sustavno utvrđivanje potreba potencijalnih i stvarnih gostiju nudi priliku da spozna prilike i rizike, da pobudi nove potrebe, poboljša zadovoljstvo gostiju, te tako dugoročno veže potražnju uz

svoje poduzeće. Tako pribavljanje i analiza svih podataka bitnih za poduzeće čine temelj uspješne koncepcije marketinga.

**Prognoza razvoja.** Primarna zadaća prognoze razvoja očituje se u dobivanju anticipativnih izjava u vezi s budućim razvojem strateški relevantnih čimbenika poduzeća i čimbenika okruženja. Osnovu za strateško planiranje marketinga i ostvarenje potencijala poduzetničkog uspjeha predstavlja povezivanje informacija o sadašnjosti sa stajalištima koja su okrenuta prema budućnosti.

**Strateško planiranje ciljeva.** Strateške ciljeve valja operacionalizirati s obzirom na sadržaj, opseg, odnos prema vremenu i segmentu.<sup>12</sup> Pod marketinškim se ciljevima trebaju podrazumijevati ona zadana stanja koja valja ostvariti koristeći se tržišno političkim instrumentarijem. U okviru strukturiranja sustava marketinških ciljeva ponajprije treba uočiti razliku između ciljeva poduzeća i ciljeva sektora te tražiti da marketinški ciljevi u vođenju poduzeća orijentiranoga na tržište dominiraju cjelokupnim sustavom planiranja koji se odnosi na poduzeće, tako što izvršavaju važnu funkciju upravljanja i koordiniranja ali da ipak ne predstavljaju autonomne ciljeve, već da se izvode iz nadređenih ciljeva poduzeća. Dosada se, s obzirom na vrstu mogućih marketinških ciljeva, težilo ekonomskim veličinama poput doprinosa za pokriće, promet, dobit i dr., međutim, prema novijim spoznajama o funkcijama reakcija tržišta, sve su više u prvom planu tržišno psihološke veličine. Psihološki se ciljevi odnose na duševne procese obrade potrošača i nastoje promijeniti njihovo ponašanje, pri čemu se stupanj poznatosti i imidž trebaju smatrati temeljnim veličinama djelovanja. Utjecaj na odluku o izboru hotela preko aktivnog oblikovanja imidža može se smatrati mjerodavnim psihološkim ciljnim sadržajem. Hotelsko je poduzeće potrebno pozicionirati na definirani položaj u psihološkom perceptivnom prostoru potencijalnih i aktualnih gostiju. Preciziranje cilja zahtijeva numeričku ili verbalnu konkretizaciju razine prava, a odnos prema vremenu treba biti kronološki utvrđen, čime se uporabom tržišno političkog instrumentarija treba omogućiti ostvarenje marketinških ciljeva kojima se teži. Pri dimenzioniranju odnosa prema vremenu redovito nastaju poteškoće jer se tijekom djelovanja prodajnih, posebice komunikacijsko-političkih mjera vrlo teško može prognozirati. U okviru operacionalnog formuliranja cilja valja imati na umu ciljnu skupinu koju treba obraditi,

---

<sup>12</sup>ibidem, str. 51.

pri čemu se kao kriterij segmentiranja mogu iskoristiti predodžbe o idealnome hotelskom poduzeću.

**Razvoj strategije marketinga.** Nakon oblikovanja marketinško strateških ciljeva, treba razviti alternativne marketinške strategije koje omogućuju ostvarenje ciljeva, pri čemu je konkretna zadaća da se postavi kanal na kojemu postupno treba uslijediti uporaba instrumenata u vremenskom tijeku do konačnog postizanja cilja.<sup>13</sup> Kod marketinških strategija u hotelskom poslovanju na najvišoj razini razlikuju se strategije načela i rasta. Strategije načela mogu se dalje podijeliti na strategije fiksnih točaka i strategije konkurencije. Kao potkategorije strategije rasta, ovisno o broju tržišnih segmenata koje treba obraditi, valja razlikovati mono i multisegmentalne strategije. Monosegmentalne strategije mogu se shvatiti kao specijalizacija tržišta, pri čemu se strateške opcije mogu izvesti iz pozicioniranja u tržišnim segmentima, iz pozicioniranja u slučaju nepokrivenosti opskrbom i vodstva na pojedinom tržišnom segmentu. Multisegmentalne strategije se, pak, dijele na strategije standardizacije tržišta i strategije diferencijacije tržišta, te i na strategije diversifikacije.

**Selekcija strategija.** Sljedeći korak u strateškom planiranju marketinga jest među alternativnim strateškim konceptima izabrati opciju koja će se realizirati. U nedostatku univerzalno primjenjivog koncepta selekcije, pri utvrđivanju one strategije koja jamči najviši mogući stupanj postizanja cilja, specifičan za neko područje, najčešće se poziva na kataloge kriterija na temelju kojih se treba omogućiti usporedba strateških koncepcija.

**Razvoj instrumentalne strategije.** Odabrana se marketinška strategija sadržajno konkretizira primjenom operativnog tržišno političkog instrumentarija te se provodi u praksi. U tom kontekstu treba govoriti o instrumentalnoj strategiji kako bi se naglasilo značenje koordiniranog korištenja pojedinim instrumentima marketinga usmjerenima na njegove strateške ciljeve. Operativno planiranje podrazumijeva planiranje kojim putem treba ići da bi se realizirali srednji i dugoročni zadaci planiranja marketinga. Operativno usmjereno instrumentalno planiranje proizlazi iz marketinških smjernica planiranja, no izmjene strateških zadataka planiranja moraju se obaviti na temelju utvrđenih odstupanja između kratkoročno ostvarenih rezultata i dugoročno željenih

---

<sup>13</sup>ibidem, str. 52.

rezultata, podizanjem ili spuštanjem željene razine cilja. Takvo se planiranje odnosi na pregledno vremensko razdoblje do jedne godine, a može se svesti na izradbu konkretnih planskih zadataka o mjerama potrebnih za postizanje cilja u utvrđenom vremenskom razdoblju. Osim toga, u okviru operativnog planiranja moraju se utvrditi podaci o očekivanim prosječnim potrebama, ali i proračuni.

**Realizacija i kontrola.** Realizacija i kontrola ciljne strategije marketinga predstavlja posljednju fazu strateškog planiranja marketinga.<sup>14</sup> Kontrola služi pravodobnom prikazu potrebe za revizijom i modifikacijom te omogućuje korektivne mjere. Kontrola sadržava sljedeće sastavnice:

- utvrđivanje kontrolnih varijabli,
- definiciju standarda kontrole,
- mjerenje ostvarenoga,
- usporedbu standarda s postignutim rezultatima.

Kontrolom procesa mogu se pravodobno provesti analize uzroka i prilagodbe odrednica planiranja, a time i strategije.

### **3.2. Instrumenti marketinškog miksa u hotelijerstvu**

Marketinški miks predstavlja skup marketinških instrumenata kojima se nastoji zadovoljiti potrebe ciljanog tržišta, ostvariti ciljeve te ih podržati ili osnažiti poziciju turističkog proizvoda na ciljnom tržištu.<sup>15</sup> Marketinški miks razvija se iz oblikovane marketinške strategije. U tu svrhu se moraju utvrditi odgovarajući instrumenti s obzirom na njihovu prostornu, vremensku i intenzitetu odgovarajuću primjenu te uzevši u obzir specifične prilike na ciljnom tržištu. Kao osnovni instrumenti marketinškog miksa navode se proizvod, cijena, distribucija i promocija (4P).<sup>16</sup> Oni su nezaobilazan dio bilo koje marketinške strategije.

Prvi instrument marketinškog miksa je proizvod. Proizvod je jedan od temeljnih elemenata tržišta te bi bez njega bilo nemoguće uspostavljati vezu između ponude i

---

<sup>14</sup>ibidem, str. 53.

<sup>15</sup>Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, OET „Dr.Mijo Mirković, 2008.,str. 68

<sup>16</sup>Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Zagreb, Mate, 2010.,str.24-26

potražnje. Stoga je on u središtu marketinške strategije. Uslužni proizvodi se sastoje od srži proizvoda, koji odgovara primarnoj potrebi korisnika i dodatnih uslužnih elemenata koji olakšavaju upotrebu ili dodaju vrijednost srži proizvoda. Kako bi se postigli optimalni rezultati, potrebno je jasno identificirati segment tržišta za pružanje usluga, a potom oblikovati proizvod u skladu sa željama gosta. Prema tome, da bi se proizvod i usluge mogli ponuditi, potrebno ih je definirati za potrebe tržišta, odnosno oblikovati marketinški plan. Uspješni hotelijeri u svom poslovanju primjenjuju strategiju segmentacije tržišta i kreiranje specifičnih hotelskih proizvoda. Nadalje, politika cijena usklađuje nekoliko faktora, od kojih su najvažniji kvaliteta hotelskih usluga, ekonomska opravdanost pružanja usluga, veličina potražnje na tržištu i dr. Cijenu u turizmu određuje turističko tržište, pri čemu je fokus na utjecaju čimbenika potražnje. Također, politika cijena ovisi o gospodarskom, socijalnom, sigurnosnom i političkom stanju. Zbog toga je važno da je prilagodljiva te da realno određuje poziciju hotela u objektivnom kontekstu mjesta, vremena i konkurencije. Prema tome, turistička je potražnja izrazito elastična u području cijena, budući da su one elastične s obzirom na promjene u ponašanju potrošača, tržišnu konkurenciju, lokaciju turističkog objekta itd. Cijena hotelskog proizvoda ili pojedinačne usluge u hotelijerstvu vrlo je bitna jer utječe na ukupan prihod i omjer dobiti te može pospješiti ili umanjiti odanost kupaca. Nakon aktivnosti planiranja, istraživanja i analize, potencijalne goste treba obavijestiti o tome što se za njih proizvelo i pripremljeno, odnosno izvršiti promociju proizvoda ili usluga. Promocijskim se aktivnostima komunicira s potencijalnim kupcima nastojeći ih različitim sredstvima i medijima uvjeriti u korištenje određenog turističkog proizvoda. Promocija se ostvaruje putem uslužnog osoblja, različitih medija i sredstava oglašavanja, odnosima s javnošću ili u obliku unapređenja prodaje. Promocijom se stvara potražnja za proizvodom, ali se ona može usmjeravati ovisno o postavljenim marketinškim ciljevima. Na kraju, potrebno je proizvod učiniti dostupnim potrošaču ili korisniku. To se postiže distribucijskim kanalom kojim se robe kreću od proizvođača do potrošača. Članovi marketinških kanala obavljaju mnoge ključne funkcije. Neke od njih su informiranje, promidžba, kontakt s potencijalnim kupcima, usklađivanje, fizička distribucija i slično.<sup>17</sup> Trendovi u turizmu pokazali su primjenu dva najčešća oblika distribucije proizvoda na turističko tržište: izravnu distribuciju i neizravnu distribuciju.

---

<sup>17</sup>Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M. (2005). Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje. Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, str. 33-34.

Međutim, iako je koncepcija 4P globalno prihvatljiva neki autori smatraju da su za uspješnost u turističkom poslovanju bitne i dodatne tri dimenzije. Naime, imajući na umu posebnosti turizma kao prvenstveno uslužne djelatnosti, te specifičnosti usluga i marketinga usluga, vrlo je bitno u marketinški miks uključiti ljude, fizičko okruženje i procese. Ljudi predstavljaju bitnu sastavnicu marketinške aktivnosti, a to su svi ljudski sudionici koji imaju udjela u isporuci usluge i stoga utječu na kupčeve percepcije. Njima je potrebno pružiti odgovarajuću obuku, motivirati ih i nagraditi za dobar posao. Također, važno je razmotriti tko su potencijalni kupci hotelskog proizvoda, koje su njihove želje i potrebe, odakle su i kako do njih doći te kako probuditi njihovu volju da odaberu određeni proizvod ili uslugu. Proces predstavlja isporuku usluge i operacijski sustav. Uslužni procesi se međusobno razlikuju, od visoko složenih do jednostavnih. I na kraju, fizičko okruženje označava okruženje u kojem se isporučuje usluga i u kojem su poduzeće i korisnici u interakciji te svaku opipljivu komponentu koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge. Elementi fizičkog okruženja šalju poruku o poduzeću, usluzi i ciljnom segmentu za kojeg je usluga namijenjena.

### **3.3. Organizacija marketinških aktivnosti u hotelskim poduzećima**

Ukoliko određeno poduzeće želi biti tržišno orijentirano, onda je najprije potrebno prikladno kreirati organizaciju čitavog procesa poduzeća.<sup>18</sup> Organizaciju kao strukturiranje svih nastalih zadataka i funkcija, kao i njihov smještaj unutar poduzeća, dijelimo na organizaciju strukture i organizaciju odvijanja operacija. Organizacija strukture odnosi se na strukturiranje pojedinih tvorevina, u ovome slučaju hotelskog poduzeća, kao i njegovih pojedinačnih sektora. S druge strane, organizacija odvijanja operacije odnosi se na strukturiranje poslova koji se u poduzeću obavljaju. Organizacija marketinga obuhvaća sve strukturne probleme unutar čitavog poduzeća, imajući u vidu potrebe tržišta. Kako bi se ostvarilo dosljedno vođenje poduzeća s tržišnom orijentacijom, cijelo se poduzeće mora shvaćati kao marketinška organizacija, odnosno, niti jedan drugi odjel ne smije djelovati kao izolirani marketinški odjel. Marketing treba shvaćati kao integrativni koncept koji obuhvaća sve sektore poduzeća.

---

<sup>18</sup>ibidem, str. 56.

Organizacija marketinških aktivnosti podrazumijeva učinkovit informativni i komunikacijski sustav unutar samoga marketinškoga odjela, ali i između marketinškoga odjela i drugih podsustava poduzeća (financijski odjel, nabava, osoblje itd.).<sup>19</sup> Marketinška organizacija, kao osnova uspješnog hotelskog marketinga, odnosi se na oblikovanje marketinškoga odjela, uzevši u obzir one sektore marketinga kojima su povjerene neposredna priprema i provedba pojedinih zadataka plasmana (određivanje cijena i uvjeta, promocija i unapređenje prodaje i sl.). Kako bi se provela prikladna marketinška organizacija, potreban je detaljan opis radnih mjesta i funkcija, kojima će se zatim utvrditi zadaci, prava i ovlasti pojedinih nositelja zadataka. Na taj se način smanjuju potencijalni konflikti među pojedinim radnim mjestima. Poduzeće se ne smije ograničiti na jednokratno utvrđivanje organizacijske strukture, nego je potrebna prilagodba promjenjivim uvjetima okruženja jer je samo tako moguće postići cilj tržišno orijentiranog vođenja poduzeća. Što je poduzeće veće, to su veće mogućnosti organizatorske strukture marketinškoga odjela. U srednje su velikim poduzećima pojedini odjeli podređeni najvišoj razini posloводства, ali raspoložu vlastitim ovlastima za donošenje odluka, pri čemu su marketinškom odjelu dodijeljene funkcije koordiniranja između poslovodnih struktura poduzeća i pojedinih odjela. Prednost podjele orijentirane na funkcije jest u specijalizaciji pojedinih članova organizacije za pojedina područja zadataka. Unutar marketinškoga resora može se provesti podjela na sljedeća područja zadataka: prodaju, promociju, istraživanja plasmana, kreiranje ponuda ili slično. Na nižim se razinama pruža mogućnost podjele, odnosno diferencijacije po objektima – prema pojedinim prodajnim regijama ili skupinama gostiju.

Kako bi se hoteli mogli bolje prilagoditi ukusu svojih potrošača te kreirati odgovarajuće proizvode, sve se više razvija tzv. mikromarketing, koji se temelji na podacima o potrošačima prikupljenima pomoću procesa registracije, pri čemu bolji i prilagodljiviji kompjuterski *software* omogućuje obuhvaćanje i raspolaganje podacima.<sup>20</sup> Informacije u dobro dizajniranoj bazi podataka najčešće se mogu podijeliti na standardne operativne podatke (ime potrošača, titula, poduzeće, kućna adresa i adresa poduzeća, način plaćanja) i specifične marketinške informacije (način i vrijeme rezervacije, frekvencija dolaska, odgovor na promociju, specijalne preferencije). Sustavna gradnja baze podataka može započeti identifikacijom najboljih

---

<sup>19</sup>ibidem, str. 57.

<sup>20</sup>ibidem, str. 58.



potrošača, odnosno onih koji često dolaze i/ili najviše troše. Oblikovanje takve baze podataka ima nekoliko prednosti pred konvencionalnom marketinškom praksom, a to su:

- potiče na veću lojalnost postojećih potrošača
- povećava tržišni udio identifikacijom i privlačenjem potencijalnih potrošača različitim nagradama ili otkrića novih tržišta,
- daje bazu za analizu dotoka prihoda
- reducira marketinške troškove u duljem razdoblju jer omogućuje precizniju uporabu marketinškoga budžeta.

Osim navedenih podataka, hotelu su također potrebni i oni o konkurenciji i potrošačevu doživljaju mjesta u kojem se hotel nalazi.

### **3.3.1. Marketing u odnosu na druge poslovne funkcije u poduzeću**

Poslovna funkcija predstavlja zaokruženu cjelinu, odnosno dio cjelokupnog poslovnog procesa. Djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka ugostiteljskog poduzeća.<sup>21</sup> Funkcija marketinga predstavlja jednu od devet izvršnih poslovnih funkcija organizacije, ostale koje spadaju su i funkcija razvoja, kadrovska funkcija, funkcija nabave, funkcija pružanja ugostiteljskih usluga, financijska funkcija, računovodstvena funkcija, administrativna funkcija te funkcija kontrole. Sve proizlaze iz podjele rada i izvršenja izvršnih i operativnih zadataka vezanih za tehniku, tj. izvršenja znanja i vještine. Marketing je vrsta ugostiteljstva koja se temelji na uslugama, a prisutno je u razvijenim zemljama, ali i u zemljama u razvoju.

Danas marketing nije samo poslovna funkcija: to je filozofija, način razmišljanja te način strukturiranja poslovanja i načina razmišljanja. On predstavlja nešto više od nove oglašivačke kompanije. Zadatak marketinga je da nikada ne zavara klijenta ili ugrozi reputaciju tvrtke, već pružiti pravu vrijednost ciljnim klijentima, potaknuti ih na kupnju i zadovoljiti potrebe potrošača. Bavi se klijentima više nego bilo koja druga poslovna funkcija. Stvaranje vrijednosti i zadovoljstva kupaca nalazi se u srži marketinga industrije ugostiteljstva, hotelijerstva i putovanja. U vidu reakcije na sve

---

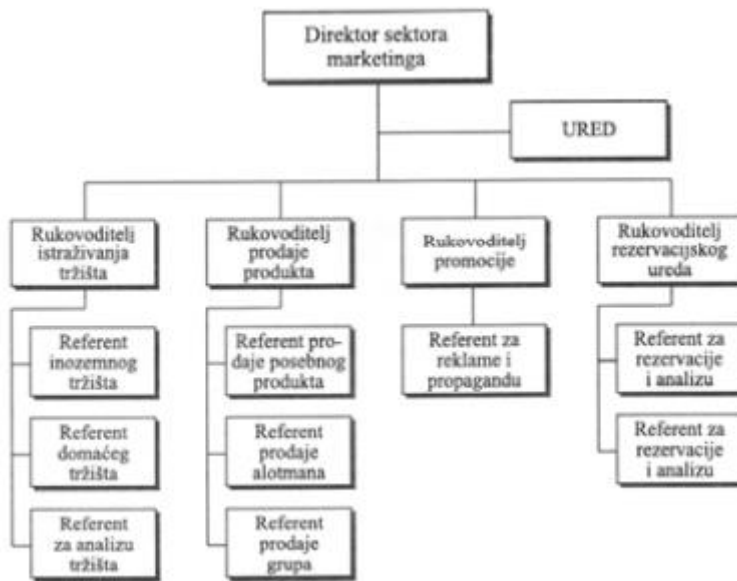
<sup>21</sup>Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2011). Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu. Mate, Zagreb, str. 26-30.

veći pritisak konkurencije, hotelski se lanci više oslanjaju na stručnost marketinških direktora. Mjesto direktora hrane i pića ili direktora za raspodjelu soba više nije jedini put koji vodi do mjesta generalnog direktora. Marketing je filozofija potrebna svim menadžerima. Funkcija marketinga često se miješa s funkcijom prodaje. Prodaja zauzima gledište iznutra prema van, započinje s postojećim proizvodima tvrtke te zahtjeva agresivnu prodaju i promidžbu kako bi se postigla profitabilna prodaja. Dok funkcija marketinga započinje s dobro definiranim tržištem, usredotočena na potrebe potrošača te povezuje sve marketinške aktivnosti koje utječu na potrošače. Zadovoljava organizacijske ciljeve stvaranjem dugoročnih odnosa s klijentima koji se temelje na vrijednosti i zadovoljstvu klijenta. Iako je marketing relativno nov u industriji hotelijerstva i ugostiteljstva, zajednička odlika mnogih uspješnih predvodnika u industriji njihova je uspješna primjena osnovnih marketinških načela. Ova načela uključuju usredotočenje na goste kako bi se zadovoljile njihove želje ( vanjski marketing) te zadovoljavanje zaposlenika koji uslužuju goste ( unutarnji marketing). Nositelj funkcije marketinga u hotelskoj organizaciji je sektor marketinga. Ima dva dijela, a to su odjel prodaje i odjel nabave.<sup>22</sup> U odjelu prodaje se javljaju radna mjesta šefa prodaje, voditelja službe domaćeg turizma, referenti prodaje za pojedina inozemna tržišta, referenti rezervacije, referent promotivnih aktivnosti, referent za kongresni turizam i izlete, organizator zabavnog i sportsko života, referent za računovodstvo i cijene, inokorespondent i daktilograf. U odjelu nabave javljaju se slijedeća radna mjesta šef nabave, referent za nabavu osnovnih sredstava i inventura, referent za nabavu pića, referent za nabavu namirnica, referent za suvenire i trgovačke robe, nabavljač, skladištar, vozač i transportni radnik. Na čelu sektora marketinga je direktor. Slika 2. prikazuje moguću organizaciju funkcije marketinga.

---

<sup>22</sup>Radišić, F. (1989.) Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu, Split, str. 146-148.

Slika 2. Moguća organizacija funkcije marketinga



Izvor: Funkcija marketinga, organizacijska struktura

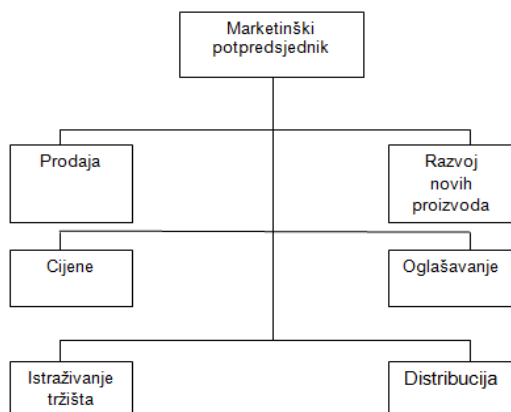
[www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_12.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_12.pdf)( 20.09.2017.)

### 3.3.2. Marketing kao organizacijska jedinica

Na organizaciju marketinga postoje čimbenici koji na nju utječu, to su veličina i struktura tržišta, veličina poslovnog sustava, kadrovski resursi, proizvodni program, tehnološke karakteristike, lokacijske specifičnosti, a može se promatrati i kroz tri načina, marketing kao centralizirana funkcija, marketing kao decentralizirana funkcija i centralizirano – decentralizirana funkcija marketinga. Marketinška funkcija kao organizacijska jedinica podrazumijeva pet modernih marketinških odjela:

**Funkcionalna organizacija marketinga.** Ona je najčešći oblik; ovlasti i hijerarhija su uspostavljeni prema funkcijama koje marketinški stručnjaci obnašaju. Proizlazi od pojedinih funkcija organizacije odnosno djelatnosti povezujući ih u jednu jedinstvenu cjelinu akcije. Prednost je administrativna jednostavnost i specijalizacija, dok joj je nedostatak što se gubi učinkovitost kod velikog broja proizvoda jer nitko nije odgovoran te se sporo prilagođava promjenama iz okruženja. Slika 3. nam prikazuje djelovanje funkcionalne organizacije marketinga.

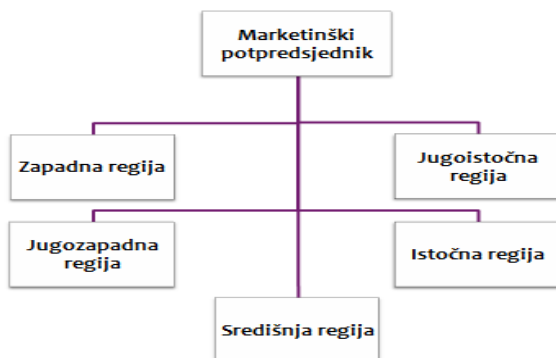
Slika 3. Organizacijska struktura funkcionalne organizacije marketinga



Izvor: Izrada autorice prema organizaciji i kontroli marketinga, organizacijska struktura (21.09.2017.)

**Geografska organizacija marketinga.** Temeljni kriterij je geografsko područje, teritorij, regija. Ovaj je organizacijski oblik rjeđi u marketingu na domaćem tržištu, ali zato prevladava kod onih poslovnih sustava koji su orijentirani na međunarodna tržišta, odnosno na izvoz. Prednost jedne takve organizacije je u vrlo visokom stupnju specijalizacije djelatnika marketinga prema pojedinim područjima, što doprinosi i kvaliteti i intenzitetu marketinga. Slika 4 prikazuje strukturu geografske organizacije marketinga.

Slika 4. Organizacijska struktura geografske organizacije marketinga

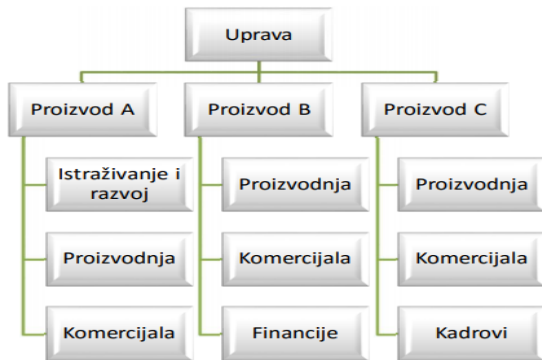


Izvor : Organizacija i kontrola marketinga, organizacijska struktura [ <https://www.hr/Repository/Documents/ppt%206%20marketing%204.pptx> ] (pristupljeno 20.09.2017.)

**Proizvodna organizacija marketinga.** Predstavlja grupiranje aktivnosti oko pojedinih proizvoda ili marki. Važna je orijentiranost na proizvod (marku), lakša izobrazba mladih kadrova te brža reakcija na tržišne promjene. Nedostatak ove

funkcije su konflikti i frustracije zaposlenih te manjak usklađenosti među odjelima. Slika 5. prikazuje djelovanje proizvodne organizacije marketinga.

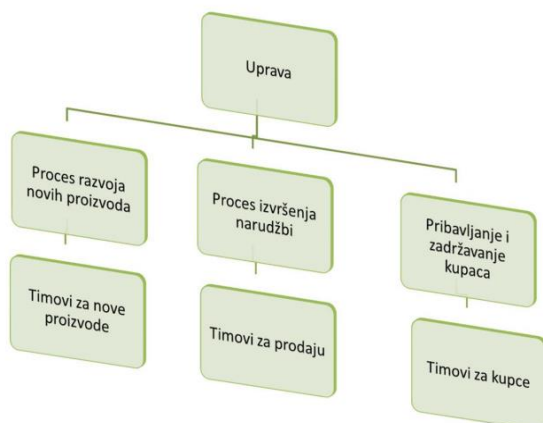
Slika 5. Organizacijska struktura proizvodne organizacije marketinga



Izvor: Organizacija i kontrola marketinga, organizacijska struktura [ <https://www.hr/Repository/Documents/ppt%206%20marketing%204.pptx> ] (pristupljeno 20.09.2017.)

**Procesna organizacija marketinga.** Sličnost spram funkcijske organizacije ogleda se u istoj logici dekompozicije poslovanja (na funkcije ili na procese). Procesna logika slijedi procese koji mogu biti transfunkcijski, no najčešće se funkcijska logika zadržava u toj podjeli kao pozadina za procese. Temelji se na tijeku odvijanja poslovnih aktivnosti. Slika 6. Prikazuje procesnu organizaciju marketinga.

Slika 6. Organizacijska struktura procesne organizacije marketinga

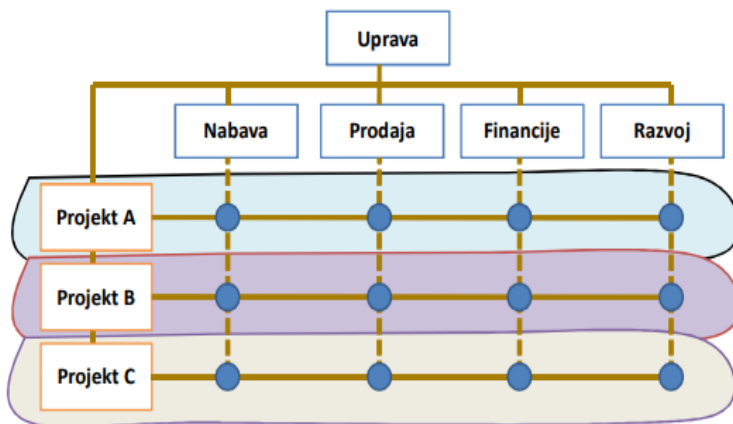


Izvor : Organizacija i kontrola marketinga, organizacijska struktura [ <https://www.hr/Repository/Documents/ppt%206%20marketing%204.pptx> ] ( pristupljeno 20.09.2017.)

**Matrična organizacija marketinga.** Koriste ga organizacije koje proizvode velik broj različitih proizvoda za brojna tržišta, to je kombinacija proizvodne i tržišne

organizacije. Prednost je maksimalna učinkovitost menadžera, dok je slabosti česti sukobi između proizvodnih i tržišnih menadžera te pitanje nadređenosti i podređenosti. Slika 7. prikazuje djelovanje matrične organizacije marketinga.

Slika 7. Organizacijska struktura matrične organizacije marketinga



Izvor: Organizacija i kontrola marketinga, organizacijska struktura  
[[www.web.efzg.hr/.../PREDAVANJE%206%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%202](http://www.web.efzg.hr/.../PREDAVANJE%206%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%202)]  
( pristupljeno 21.09.2017.)

## 4. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI U PODUZEĆU „ZLATNI RAT“ D.D.

### 4.1. Opći podaci

Razvitak Bola kao turističke destinacije i poduzeća „Zlatni rat“ temelji se na prirodnoj atrakciji – plaži *Zlatni rat*.<sup>23</sup> Spomenuto Društvo nikada nije bilo samo gospodarski subjekt, već i socijalni i društveni lider Bola i Brača te nositelj svekolikog ekonomskog, kulturnog, infrastrukturnog, športskog te društvenog razvoja. Jedna od temeljnih karakteristika razvoja poduzeća bilo je financiranje javnih dobara u mjestu, čime je utjecalo i na razvitak privatnog turističkog sektora u Bolu. Bol kao destinacija ima dugogodišnju tradiciju u turizmu i prije nekoliko godina (2012.) proslavio je 90 godina organiziranog turizma, a poduzeće „Zlatni rat“ d.d. neprestano utječe na razvoj Bola u svim njegovim pojavnostima.<sup>24</sup> Poduzeće se prilagođava trendovima u turizmu te svake godine zauzima priznatiju poziciju na domaćem i inozemnom tržištu, tako da danas predstavlja jedno od najatraktivnijih turističkih centara na hrvatskom Jadranu.

### 4.2. Vizija i misija

Vrlo je važno jasno odrediti viziju i misiju poduzeća „Zlatni rat“ d.d., s ciljem omogućavanja rasta turističkog prometa i prihoda te jačanja tržišne pozicije. Jasna i prepoznatljiva vizija treba se temeljiti na visokim standardima kvalitete i raznovrsnosti sadržaja turističke ponude.<sup>25</sup> Vizijom se definiraju dugoročni ciljevi te temeljni koncept razvoja turističkog subjekta te se daju naznake o sastavnicama strategija marketinga koja može potpomoći realizaciji vizije. Tako postavljena strategija predstavlja platformu za definiranje aktivnosti s ciljem razvoja poslovanja te rangiranja aktivnosti i projekata po prioritetima. Misija podrazumijeva ostvarenje boljeg financijskog rezultata, rast profitabilnosti poslovanja te višu razinu zadovoljstva turističke klijentele.

Poduzeće ima sljedeće ciljeve:

---

<sup>23</sup>Šćepanović, M. (2013.) *Strategije marketinga u hotelskom poslovanju (na poslovnom slučaju)*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split., str. 52.

<sup>24</sup>ibidem, str. 80.

<sup>25</sup>loc. cit.

- jasno definirati sastavnice turističke ponude i ciljne segmente odabranih emitivnih tržišta;
- poticati, razvijati i kontrolirati kvalitetu turističke usluge;
- osigurati održivu i odgovornu politiku očuvanja krajobraza;
- poticati natjecateljski duh, stručnost, kreativnost i inovativnost zaposlenika;
- razvijati nove sastavnice turističke ponude na razini cjelogodišnjeg turizma.

Misija poduzeća „Zlatni rat“ d.d. glasi: „Naša misija je rast cjelogodišnje popunjenosti utemeljena na potpori odabranih otočnih partnera u cilju razvoja visoko specijalizirane turističke ponude za odabrane turističke segmente emitivnih turističkih tržišta više platežne moći. Naša vizija je prerastanje turističkog subjekta u zamašnjak gospodarskog razvoja Bole i otoka Brača kreiranjem horizontalnih i vertikalnih integracija koje će omogućiti cjelogodišnju povezanost otoka Brača s odabranim emitivnim turističkim tržištima.“<sup>26</sup> Misija govori o dužoj turističkoj sezoni, da se produži i bude preko cijele godine, ne samo kada je sezona. Dok vizijom žele otok Brač povezati sa turistima tokom te cjelogodišnje sezonalnosti.

### **4.3. Marketinški miks poduzeća *Hoteli „Zlatni rat“ d.d.***

#### **4.3.1. Turistički proizvod**

U najširem smislu proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu s ciljem izazivanja pažnje, poticanja na kupnju, uporabu ili potrošnju, a može zadovoljiti želje ili potrebe kupaca.<sup>27</sup> Glavni proizvod svih hotela, pa tako i hotela „Zlatni rat“, je pružena usluga smještaja. Osim glavnog, postoji i prošireni proizvod koji potonjem daje dodatnu vrijednost i kojom se hotel razlikuje od konkurencije.

Glavni turistički proizvod Hotela „Zlatni rat“ d.d. je usluga smještaja. *Hoteli „Zlatni rat“ d.d.* raspolaže sljedećim smještajnim kapacitetima:

1. Bluesun hotel *Elaphusa* (4\*) – sastoji se od ukupno 306 smještajnih jedinica (300 soba i 6 apartmana) (Slika 8.)
2. Bluesun hotelsko naselje *Bonaca* (3\*) – sastoji se od ukupno 236 smještajnih jedinica (188 soba i 48 apartmana) (Slika 9.)

<sup>26</sup>ibidem, str. 76.

<sup>27</sup>Kotler, P., Wong, V., Saunders, J.A. i Armstrong, D.G.M. (2006). Osnove marketinga. Mate, Zagreb.



3. Bluesun hotel *Borak* (4\*) – sastoji se od ukupno 184 smještajnih jedinica (136 soba i 48 apartmana) (Slika 10.)

Slika 8. Bluesun hotel *Elaphusa* (4\*)



Izvor: Hotel Elaphusa, [[www.via-mea.com/off/3037/offg/481/rg/337/Bluesun-Hotel-Elaphusa---Bol.wshtml](http://www.via-mea.com/off/3037/offg/481/rg/337/Bluesun-Hotel-Elaphusa---Bol.wshtml)], (pristupljeno 10.09.2017.)

Slika 9. Bluesun hotelsko naselje *Bonaca* (3\*)



Izvor: Naselje Bonaco, [[www.visitdalmatia.com/bol/bluesun-hotel-bonaca.html#.VjpXa6VsjiM](http://www.visitdalmatia.com/bol/bluesun-hotel-bonaca.html#.VjpXa6VsjiM)], (pristupljeno 10.09.2017)

Slika 10. Bluesun hotel *Borak* (4\*)



Izvor: Hotel Borak,

[\[www.bluesunhotels.com/hotel-borak-bol-brac.aspx\]](http://www.bluesunhotels.com/hotel-borak-bol-brac.aspx), (10.09.2017)

Osim navedenih hotela, tu je i hotel *Park* koji ima 129 soba, odnosno 258 kreveta i služi za smještaj sezonskih radnika.<sup>28</sup>

Ostali objekti i kapaciteti uključuju teniski centar, suvenirnicu *Bolero*, samoposlugu *Vrtić* te gospodarski centar sa slastičarnicom, pekarnicom, praonicom, skladištima, upravnom zgradom i samoposlugom.

Osim glavnog proizvoda, poduzeće „*Zlatni rat*“ d.d. ima dodatne proizvode koje nudi svojim gostima, a oni se plasiraju na tržište prema sljedećim segmentima:

- obiteljski odmor i sadržaji za cijelu obitelj (svi hoteli imaju animacijski program za djecu, dječja igrališta, dječje bazene, a za odrasle bogat sportski i zabavni program);
- MICE putovanja<sup>29</sup> – u ovom segmentu prednjači hotel *Elaphusa* koji ima veliku kongresnu dvoranu kapaciteta 700 mjesta, a uz nju još i 4 manje dvorane kapaciteta do 100 mjesta;
- specijalizirane grupe (*wellness* ture, tenis turniri, grupe ronioaca) dolaze s inozemnih tržišta i borave u Bolu tijekom niske sezone, zbog posebne ponude koju destinacija i hotel nudi. Najbolji primjer su tenisači rekreativci koji već u ožujku i travnju dolaze u Bol, borave u hotelu *Elaphusa* i igraju tenis na

---

<sup>28</sup>Šćepanović, M. (2013.) *Strategije marketinga u hotelskom poslovanju (na poslovnom slučaju)*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 53.

<sup>29</sup>Odnosi se na seminare, sastanke, insentive, teambuilding putovanja i sl.

teniskom centru „Zlatni rat“ koji ima 25 zemljanih terena visoke kvalitete i pruža im potrebne uvjete za teniski odmor;

- paketi za umirovljenike – grupe iz zapadnoeuropskih zemalja (Austrijanci, Nijemci, Skandinavci, Francuzi) – uglavnom u pred i posezoni. Uz ponudu hotela gostima se nude izleti i posjeti kulturnim znamenitostima otoka Brača kao što su Muzej u Škripu, Kamenoklesarska škola u Pučišćima i Muzej dominikanskog samostana u Bolu.

Također, usluge koje „Zlatni rat“ besplatno nudi svojim gostima su: mjesto za parkiranje, bežični pristup internetu u svim sobama i javnim prostorijama, dnevne usluge spremačica, spremište za prtljagu, doček po dolasku i prijevoz do objekta. Osim toga, gostima se nudi bogata gastronomija, animacija, šport i kultura.

#### **4.3.2. Cijena turističkog proizvoda**

Jedno od sredstava marketinške politike u navedenim hotelima jesu cijene, koje kreiraju opseg prodaje i prihod. Brojni čimbenici utječu na donošenje odluke o cijeni – interni (uvjeti unutar poduzeća) i eksterni (uvjeti u okruženju i regiji). Temeljem analize, istraživanja i segmentacije tržišta, 2012. godine odlučeno je da odjel marketinga i prodaje predlažu Predsjedniku uprave osnovne politike cijena.<sup>30</sup> Osnovna se cijena odnosi na *allinclusive*, puni pansion, polupansion te noćenje doručkom, a cijene se ugovaraju po jedinici usluga dnevno. Predsjednik uprave do 1. svibnja potvrđuje cijene za sljedeću godinu, a do donošenja novih cijena vrijede prošlogodišnje cijene. Cijene, popusti, akcije i gratisi oblikuju se prema posebnostima svakog od hotela unutar poduzeća. Osim formiranja cijena, određuju se i dodatni uvjeti koji vrijede za cijelu sezonu. Uvjeti su sljedeći:<sup>31</sup>

- popust za rani rezervaciju 10-20% u trajanju najkasnije do 31. ožujka uz uplatu od najmanje 50% do početka travnja;
- posebne akcije i dodatni popusti koji se određuju prema potrebama svakog hotela;
- rokovi najave koji se određuju prema potrebama svakog hotela.

---

<sup>30</sup>ibidem, str. 59.

<sup>31</sup>ibidem, str. 60.

Cijene kontrolira Odjel upravljanja prihodima tijekom cijele sezone, uspoređuje ih s planiranim cijenama te, ovisno o ponudi i potražnji, zatvara prodaju alotmanskih kanala i povećava kapacitete za prodaju po BAR cijenama.

#### 4.3.3. Distribucija i promocija turističkog proizvoda

SGlavni zadatak distribucije je prodati turistički proizvod te odgovoriti na pitanja kako proizvod, odnosno usluga, dolazi do potrošača, kojim kanalom.<sup>32</sup> Ono što je važno za distribuciju sa stajališta marketinga jest da ona bude integrirana i koordinirana u sustavu odluka koje se odnose i na ostala području marketinga, poput promocije i planiranja proizvoda. Nositelj turističke ponude raspolaže dvama osnovnim načinima upućivanja svoga proizvoda na turističko tržište:

- putem direktne (izravne) distribucije, kad turist kupuje proizvod izravno od njegova proizvođača (npr. kad individualni gost preko *web* stranice hotela kupuje sobu na određeno vrijeme);
- putem indirektna distribucije, kad nositelj turističke ponude *distribuir*a svoj proizvod na turističko tržište preko poduzeća turističkog posredovanja.

Razlika između ta dva osnovna načina prodaje jest u tome provodi li poduzeće distribuciju u vlastitoj režiji ili te funkcije prenosi isključivo na vanjska samostalna poduzeća ili organizacije. U turističkoj se praksi najčešće svaki zajednički rad s organizatorima aranžmana (turističke agencije, turoperatori, prijevoznici) provodi na indirektna načine prodaje. Poduzeće „Zlatni rat“ d.d. posebno obraća pozornost na sljedeće kanale prodaje:

- individualci i *internet*;
- *ad hoc* grupe, sportske ekipe, kongresi i seminari (MICE);
- turoperatori – alotmanska prodaja.

U slučaju individualaca javljaju se negativni faktori poput loše makrolokacije i nedostatka sadržaja za ovaj segment, što se planira neutralizirati različitim incentivima i smišljenim programima kako bi se povećao udio ovih gostiju, u prvom redu zbog cijene i vanpansionske potrošnje ovog segmenta. Segment *ad hoc* grupe,

---

<sup>32</sup>ibidem, str. 66.

sportskih ekipa, kongresa i seminara nužan je preduvjet produženja sezone te treba postati okosnica poslovanja u predsezoni i posezoni popunjavajući *rupe* nastale nakon individualaca. Segment turoperatora, odnosno alotmanska prodaja, prema ostvarenom je broju noćenja za poduzeće uvijek bio najznačajniji. Iako se ovaj segment treba postupno smanjivati, on će u budućnosti biti okosnica poslovanja, prvenstveno zbog udaljenosti od glavnih emitivnih tržišta jer je najbrži dolazak zračnim putem za što su potrebni turoperatora.

Dobro organizirani kanali prodaje razlikuju uspješna poduzeća s visokim udjelom na tržištu od onih koja se bore za opstanak. S obzirom na to da se nalazimo u svijetu neprestanih promjena, poduzeća uz već postojeće kanale prodaje moraju neprestano smišljati nove načine kako bi očuvale i jačale svoj položaj na sve zahtjevnijem tržištu. Stoga i *Hoteli „Zlatni rat“ d.d.*, koji posluje u sklopu međunarodne marke *Bluesun hotels&resorts* ima dobro organiziranu direktnu prodaju. Gosti imaju mogućnost rezervirati smještaj na *web* stranici *Bluesun hotela* ili putem telefonske ili e-mail rezervacije, kontaktiranje rezervacijskog centra 7 dana u tjednu od 8 do 21 sati.

Promocija je instrument marketinškog miksa s osnovnim zadatkom informiranja, usmjeravanja i/ili podsjećanja potencijalnog ciljnog tržišta o određenom proizvodu.<sup>33</sup> Kako bi bila uspješna, strategija promocija mora podrazumijevati kontrolirani, integrirani skup programa svih promotivnih elemenata, odnosno promidžbe, odnosa s javnošću i unapređenja prodaje. Promocija je stalni marketinški proces koji izuzetno utječe na prodaju kapaciteta i stvara određeni imidž na tržištu. Najčešće korišteni oblik marketinške komunikacije je oglašavanje, a najčešća sredstva promocije poduzeća *„Zlatni rat“ d.d.* su prospekti kao *osobna karta* hotela. Poduzeće pridaje iznimnu važnost oglašavanju na internetu u koje ulaže veći dio planiranih sredstava. Najčešće su to *Facebook* oglasi, *Google Adwords*, *Etarget* oglasi i dr. Osim toga, koriste se i print kampanje prilikom oglašavanja posebnih akcija poput *Uskrsa na Braču*, *Dana državnosti na Zlatnom ratu* te promocija u brošurama turoperatora i agencija.

S ciljem snažnijeg pozicioniranja na hrvatskom i regionalnom tržištu, Društvo koristi sva raspoloživa sredstva za prezentaciju brenda *Bluesun Hotels&Resorts*. Cilj je održavanje postojeće pozicije na inozemnim tržištima i selektivna eksploatacija novih

---

<sup>33</sup>ibidem, str. 68.

tržišta, uz kontinuirano poboljšavanje kanala prodaje. Mjerilo uspješnosti Društva predstavlja godišnje povećanje prodajnog volumena i prosječne cijene.

#### **4.3.4. Ljudi**

Prema financijskom izvješću za prvo tromjesečje 2017. godine, Hoteli „Zlatni rat“ d.d. imali su 163 stalno zaposlene osobe.<sup>34</sup> Osim njih, i iskustvo govori kako se ljeti i u ovom poduzeću poseže za sezonskim radnicima. Bluesun hoteli svoje ljude vide kao ključ uspjeha te ih inspiriraju i motiviraju kroz sustav nagrađivanja najbolje ocijenjenih odjela. Ocjene svakom pojedinom odjelu daju gosti hotela.

Hoteli „Zlatni rat“ d.d. kao dio grupacije Bluesun hoteli iznimnu pažnju posvećuje svojim zaposlenicima. Bluesun akademija je jedan od primjera. Ona predstavlja školu usavršavanja uslužnosti i stručnosti, a mjerilo uspjeha je motivacija zaposlenih i zadovoljstvo gostiju. U hotelu se vode time da samo educirano osoblje može biti spremno prihvatiti nove izazove i sudjelovati u kreiranju novih ideja. Glavne aktivnosti koje nude svom osoblju su: specijalizirani tečajevi stranih jezika, razvoj stručnih hotelskih vještina te razvoj vještina rukovođenja, a glavna im je zadaća stalni razvoj i unaprjeđenje vještina stalnih, ali i sezonskih zaposlenika.

Osobitu važnost pridaju razvoju i napredovanju mladih zaposlenika kojima su namijenjena dva programa: interno trenerstvo i mentorski sustav. Interno trenerstvo predstavlja rad u grupi, a mentorstvo individualni rad na profesionalnom i osobnom razvoju. Zaposlenici koji se posebno ističu kvalitetom rada i pristupom poslu imaju i daljnje mogućnosti napredovanja, prije svega kroz daljnje učenje i preuzimanje složenijih i odgovornijih radnih mjesta. Također, pri završetku svake turističke sezone nagrađuju se najuspješniji hotelski timovi. Novčano se nagrađuju voditelji timova i djelatnici hotelskih odjela koji su tijekom sezone ostvarili najviše ocjene gostiju.

Hoteli „Zlatni rat“ orijentirani su obiteljima s djecom ili bez djece, turistima sportašima, poslovnim korisnicima.

#### **4.3.5. Proces**

Jedan od najljepših otoka zasigurno je Brač, idealno je odredište za sva godišnja doba. Poduzeće „Zlatni rat“ d.d. nudi brojne mogućnosti za širok spektar poslovnih konferencija, stručnih skupova, teambuilding-a i posebnih događaja. Kako bi osigurali

---

<sup>34</sup>BluesunHotels&Resorts (2017): Službena stranica poduzeća, financijska izvješća,(Internet),raspoloživo na <https://www.blusunhotels.com/financijska-izvjesca.aspx> (10.09.2017.)

uspješno poslovanje ili posebne događaje, okupili su tim profesionalnih hotelijera i stručnjaka za sastanke i konvencije. Obučeni su da prate lokalne i međunarodne trendove te standarde poslovanja, to jest da zadovolje sve zahtjeve tehničkog i uslužnog karaktera gosta. Radi li se o banketu ili koktel zabavi hoteli nude prostore koji će savršeno odgovarati tematici događaja, za mlade omogućavaju noćni klub u sklopu hotela Elaphusa te plažne restorane Borak i „Zlatni rat“. Restoran Borak navečer postaje kulisa za romantične večere po zvijezdama uz glazbu uživo, ima 350 sjedećih mjesta te ga se preporuča za vjenčanja. Wellness predstavlja saune, vodeni svijet i zonu za opuštanje. Thalasso Wellness Centar Bluesun hotela Elaphusa obuhvaća bogat izbor klasičnih i egzotičnih tretmana na blagodatima morske vode te uvodi u čaroban svijet thalassoterapije koja je ujedno postala zaštitni znak te wellness & spa destinacije.<sup>35</sup> Koristi program koji uključuje svježu morsku vodu, morske alge, morsko blato i pijesak. Također, tu je uključeno još mnogo toga kao što su sport i teambulding, teniski centri, Indoor golf, kuglana, rafting na rijeci Zrmanji nordijsko hodanje, slobodno penjanje i drugo.

#### **4.3.6. Fizičko okruženje**

Kapaciteti hotela „Zlatni rat“ d.d. smješteni su u divnoj, nedirnutoj prirodnoj okolini, koja se sastoji od već spomenute plaže „Zlatni rat“, okružene čistim, prozirnim morem, kao i najvišim vrhom hrvatskog otočja. „Zlatni rat“ je poznat i kao Zlatni rog Hrvatske. Posebnost plaže je što mijenja svoj oblik, ovisno o vjetrovima i morskim strujama koji ju svakodnevno oblikuju. Nalazi se na otoku Braču, nekoliko kilometara od malog gradića Bola. Kvaliteta ponude hotela očituje se i u unutrašnjem fizičkom uređenju. Svi apartmani su ugodno osvjetljeni i udobnog su i modernog dizajna. Sobe su uređene minimalističkim dizajnom s jasnim linijama i namještajem elegantnog dizajna.

#### **4.4. Prevladavajuća marketinška strategija**

Kako bi se određeno poduzeće pozicioniralo na tržištu i steklo konkurentsku prednost, ono mora svoje marketinške aktivnosti prilagođavati globalizacijskim procesima, hiperprodukciji, fragmentiranosti tržišta, skraćivanju životnog ciklusa proizvoda i usluga te dostupnosti velikog broja informacija. Potrošači su sve

---

<sup>35</sup>BluesunHotels&Resorts (2017): Službena stranica poduzeća, događanja, (Internet), raspoloživo na <https://www.bluesunhotels.com/bol.aspx>, (10.09.2017.)

obrazovaniji i izbirljiviji, stoga je važno naći način na koji se istaknuti i pozicionirati u svijesti potrošača.

Ključne karakteristike marketinga u 21. stoljeću jesu kvaliteta, pouzdanost, kreativnost, inovacija, brand, marketing odnosa, brza prilagodba, fleksibilnost i elektronička trgovina. Pri izradi projekcije poslovanja za 2014.-2015. određivao se ciljni prihod i njegova struktura, radile su se troškovne pretpostavke i određivao se izvor financiranja. Pri izradi strategije uzimali su se u obzir globalni procesi u hotelijerstvu i razvoj novih sustava za informacije i rezervacije.<sup>36</sup>

- pojava *direktnih* kanala prodaje putem *interneta* => veća izbirljivost i fleksibilnost za individualnog kupca => razvoj direktne prodaje (*web* stranice hotela, telefonska prodaja putem rezervacijskog centra),
- vertikalno spajanje turoperatora sa avioprijevoznicima – brend/povjerenje => daleka tržišta im više vjeruju => oslonac na posredničku prodaju => orbitz.com, www.tui.com.

Srednjoročni cilj:

- na inozemnim tržištima ostvarenje prepoznatljivosti brenda je manje vjerojatno, direktni kanali se potiču na povećavanje udjela, međutim posrednici ostaju ključni;
- na domaćem tržištu ostvarenje prepoznatljivosti brenda ima izgleda => još bolja eksploatacija tržišta individualaca u odmorišnom i *wellness* segmentu kao i kod programa posebnih interesa; povećana aktivnost grupa za *teambuilding* i MICE industriju.

Rezultat projekcije mora odrediti ciljni broj noćenja, ciljnu prosječnu cijenu noćenja, ciljnu strukturu prihoda te ciljanu strukturu kanala prodaje (više scenarija) putem koje se postiže ciljna prosječna cijena noćenja.

S obzirom na to da Društvo posluje na otopnoj destinaciji koja je gostima teže dostupna, težište marketinške strategije turističkog subjekta za cilj ima povećanje prodaje i godišnje popunjenosti. Postojeću klijentelu čine:

- individualni gosti koji dolaze u vlastitoj režiji;
- individualni gosti koji dolaze u režiji turoperatora i turističkih agencija;
- gosti privučeni dodatnim sadržajima u ponudi hotela;

---

<sup>36</sup>ibidem, str. 74.



- nudisti (blizina najveće otočne nudističke plaže);
- kombinacija navedenih kategorija.

Prevladavajuću strategiju marketinga karakteriziraju sljedeće smjernice Uprave:<sup>37</sup>

- postojeće kapacitete ne povećavati, već poboljšavati kvalitetu i raznovrsnost ponude te godišnju popunjenost istih;
- djelovati s ciljem snižavanja troškova pratećih turističkih usluga bez reperkusija na kvalitetu istih;
- poboljšavati strukturu ponude;
- aktivnostima u sferi *internet* marketinga dodatno poticati inozemnu i domaću turističku potražnju;
- djelovati u cilju podizanja stručnosti i gostoljubivost zaposlenika.

Navedene su karakteristike previše općenite, odnosno one predstavljaju uobičajene standarde u turističkom poslovanju te ne osiguravaju dostatnu marketinšku diferencijaciju ponude, što ima reperkusije na popunjenost kapaciteta. Stoga bi strategiju marketinga trebalo modificirati u smislu da se sve iskoristive posebnosti ponude primjerenije pozicioniraju, da se osigura kontinuitet jačanja turističkog brenda te da se iskoriste različiti otočni sadržaji za potrebe *cobrandinga* turističkog subjekta. Kao što je već spomenuto temeljnu strategiju hotela donosi Uprava u skladu sa utvrđenim ciljevima, a to su: poboljšanje kvalitete usluge i iskorištenosti smještajnih kapaciteta, proširenje sadržaja usluga u hotelu, agresivniji i usmjereniji marketing (proizvod, promocija, distribucija), osvajanje novih i čuvanje postojećih emitivnih tržišta i tržišne pozicije te jačanje ugleda i većeg zadovoljstva gostiju. Kreiranjem prilagođene strategije marketinga, receptivni turistički subjekt uspostavlja aktivan odnos s okruženjem čime su zadovoljeni temeljni preduvjeti za tržišni opstanak. Imperativ uspješnog poslovanja u turizmu jest orijentiranost turističkog receptivnog subjekta na inovacije u privlačenju turističke potražnje. Osim toga, analiza tržišta omogućuje hotelu da poboljša svoju ponudu te na taj način pruži gostu ono što on očekuje. Suvremen gost želi da mu se ponudi splet različitih sadržaja koji će mu omogućiti ugodan i zanimljiv turistički dolazak. Poduzeće „Zlatni rat“ d.d. orijentirano je obiteljima s djecom ili bez djece, turistima sportašima, poslovnim korisnicima te

---

<sup>37</sup>ibidem, str. 78.

prema njihovim potrebama treba prilagođavati strategiju marketinga unapređenja prodaje. Godinama stvaraju prepoznatljiv imidž te su dokazali kvalitetu na tržištu, za što je najbolji dokaz činjenica da se gosti uvijek iznova vraćaju. Poduzeće „Zlatni rat“ d.d. predstavlja hotelski proizvod visoke kvalitete, diferenciranje na temelju jedinstvenog stila i ugođaja. Većinu prednosti danas ostvaruju zahvaljujući prirodnim značajkama mikrolokacije, a jača tržišna orijentacija u politici poslovanja hotela podrazumijeva djelovanje promocijom ukupne otočne ponude.

## 5. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI U PODUZEĆU „MAISTRA“ D.D.

### 5.1. Opći podaci

„Maistra“ d.d. se smatra vodećom hotelijerskom poduzećem u Hrvatskoj. Nastala je 2001. godine kada je tadašnja Tvornica duhana Rovinj, a današnja Adris grupa, preuzela dva najveća hotelijerska poduzeća u Rovinju i Vrsaru (Jadran-turist Rovinj d.d. i Anita d.d. Vrsar), čijim je spajanjem u ožujku 2005. godine nastalo poduzeće „Maistra“ d.d. Sa 50 godina iskustva u hotelijerskom poslovanju, njihova glavna djelatnost je iznajmljivanje hotelskih soba i kampova te pružanje usluga hrane i pića.<sup>38</sup> Od vrhunske usluge koju pruža „Maistra“ d.d. ,visoke kvalitete smještaja, mnogobrojni sadržaji koji se stapaju s destinacijom ,pretvarajući hotele i resorte u idealan izbor za slobodno vrijeme, aktivni ili kratki odmor, *Wellness& Spa* ili čak posao.

### 5.2. Vizija i misija

Misija poduzeća *Maistre d.d.* je da postane prvoklasnim i prepoznatljivim *hospitality* brendom u internacionalnim okvirima koji će uz snažno oslanjanje na brendove i pružanje autentičnog mediteranskog doživljaja, visoko personalizirane usluge te razvijanje inovativnih i konkurentnih sadržaja omogućiti stvaranje istinskih doživljaja u cilju zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju te u cilju pozicioniranja među vodećim turističkim na Mediteranu.

Poduzeće je postavilo ambiciozne planove razvoja turističkog portfelja te kreiranja i izgradnje vlastitih brendova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete sadržaja i usluga. Pritom se poduzeće orijentira na razvoj luksuznog turizma i uvođenje hotela i turističkih naselja kategorije četiri i pet zvjezdica koji će biti temelj tržišnog pozicioniranja destinacije, ali i samog poduzeća.

„Maistra“ d.d. je u cilju realizacije svojih razvojnih planova 2005. godine formirala strateški plan razvoja koji je uključio opsežne projekte izgradnje i obnove postojećih turističkih objekata i kompleksa. Uz gotovo 3 milijarde kuna koje su dosad uložene, te

---

<sup>38</sup>Maistra d.d. (2017.) : Službena stranica poduzeća, profil tvrtke, (Internet), raspoloživo na <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (10.09.2017.)

u narednom razdoblju planira investirati dodatnih 2 milijarde kuna<sup>39</sup>. Pored razvoja sadržaja namijenjenih odmorišnom turizmu, u strateškom planu razvoja poseban naglasak stavlja se i na razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, *wellness* sadržaji ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji omogućuju razvoj novih tržišnih segmenata i cjelogodišnju intenzivnu turističku aktivnost u destinaciji.

### **5.3. Marketinški miks poduzeća „Maistra“ d.d.**

#### **5.3.1. Turistički proizvod**

Turistički proizvod „Maistre“ d.d. u 2017. godini sastoji se od deset hotela s 1774 smještajne jedinice, osam naselja s 1882 smještajne jedinice i sedam kampova 7429 parcela. U 2016. godini je poduzeće ostvarilo 3,13 milijuna noćenja. Ukupan kapacitet poduzeća „Maistra“ d.d. iznosi 11524 smještajnih jedinica u kojima se može smjestiti 34635 gostiju. Do 2020. godine planirana su nova ulaganja vrijedna 2 milijarde kuna, koja će omogućiti da cjelokupna ponuda bude na razini 4 i 5 zvjezdica.

„Maistra“ d.d. je pred sebe postavila ambiciozne planove razvoja turističkog portfelja, te kreiranja i izgradnje vlastitih brendova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete usluga i sadržaja. Plasirala se kao predvodnik nacionalnog turističkog razvoja.

S ciljem privlačenja brojnih turista, poduzeće je svojoj internetskoj stranici za svaki svoj hotel i resort navelo detaljne podatke. Ponuda „Maistra“ d.d. obuhvaća:

- *family hotel Amarin* sa 4\* gdje se moguće rekreirati, bilo iz zabave ili da bi se čak postigla vrhunska forma; za djecu bogata ponuda dječjih igrališta, sportskih aktivnosti za sve uzraste te posebno osmišljen animacijski program, koji će osigurati zasigurno nezaboravan obiteljski odmor;
- *hotel Lone* sa 5\* predstavlja konferencijske ponude (MICE putovanja), izvrstan izbor velikih događaja s više od 3000 sudionika ili individualno prilagođenih sastanaka i radionica; najveća dvorana u sklopu hotela ima kapacitet od 650 mjesta, dok je kapacitet najveće dvorane 1800 mjesta.<sup>40</sup>

<sup>39</sup>Maistra d.d.(2017.): Službena stranica poduzeća, profil tvrtke,(Internet), raspoloživo na [www.maistra.com/hr/ona/profil-tvrtke](http://www.maistra.com/hr/ona/profil-tvrtke), (10.09.2017.)

<sup>40</sup>Maistra d.d. (2017.): Službena stranica poduzeća, hotel Lone, (Internet), raspoloživo na <https://maistra.com/hr/hotel-lone-rovinj> (10.07.2017.)

U kontekstu konferencijskog turizma Lone nudi čitav niz komplementarnih sadržaja i usluga, npr. Wellness centar je opremljen najsuvremenijom opremom, dok dodatnu vrijednost poslovnom događaju daje i široka ponuda sportskih aktivnosti te mogućnost organizacije izleta u suradnji sa specijalističkim partnerskim agencijama; u astronomskoj ponudi Lone je u ponudi od sedam ugostiteljskih objekata, te je kongresnim sudionicima moguće organizirati različite svečanosti i događaje po želji;

- *glamurozni spektakl uz sport i zabavu* govori o Polo turniru u Rovinju koji donosi luksuz i VIP goste, u elitni turizam dosad je uloženo tri milijarde kuna, organizatori su očekivali oko 6000 posjetitelja, koje su predvodili njemački VIP gosti; održava se od 18. svibnja do 21. svibnja; dolazi šest polo ekipa iz cijelog svijeta te čak šezdesetak argentinskih konja; iznimno je to važno za ovaj turističko rada koji ovakve manifestacije organizira upravo radi bolje promocije, ali i prodaje svojih kapaciteta u predsezonskim mjesecima, a čitavu priču oko mega-manifestacije počeli su još prije četiri godine s Red Bull Air Raceom, i to prije svega zahvaljujući hotelijerskom poduzeću „Maistra“ d.d. koja organizira i ovaj događaj, goste je smjestilo u luksuzni hotel Lone<sup>41</sup>.

Poduzeće „Maistra“ d.d. se plasiralo u svakom smještajnom objektu s ciljem povećanja popunjenosti, privlačenju ciljanih gostiju ,stvaranju stalnih gostiju i smanjivanju operativnih troškova. Zato se za upravljanje smještajnim objektima uvode nove, napredne tehnologije koje su osnova za razvoj usluga prilagođenih gostima, povećanje njihove lojalnosti i posljedično povećanje prihoda koje se poslovanjem ostvaruje. Glavni čimbenik kvalitete usluge koja se pruža gostima jest njihova sigurnost koja niti u jednom trenutku ne smije doći u pitanje jer je to ključan kriterij odabira i destinacije i objekta u kojem će boraviti.

Veliki hoteli i resorti uz visoko kvalitetan smještaj nude i cijeli niz različitih sadržaja kojima je glavni cilj učiniti boravak ugodnijim. Barovi, restorani, konferencijski prostori, bazeni i *wellness*, prodavaonice suvenira, mjenjačnice, garaže i mnogi drugi sadržaji se gostu nude u mnogobrojnim prostorima, a da bi se osigurao nadzor nad njima koriste se mnogi tehnički sustavi za upravljanje objektom.

---

<sup>41</sup>Maistra d.d. (2017.): Službena stranica poduzeća, eventi, (Internet), raspoloživo na <https://maistra.com/hr/ponude/eventi> , (10.09.2017.)

### 5.3.2. Cijena turističkog proizvoda

„Maistra“ d.d. u 2016. godini kao grupa ostvarila 3,2 milijuna noćenja, što predstavlja povećanje od 3 % u odnosu na 2015. godinu<sup>42</sup>. Kao rezultat kontinuiteta ulaganja u ponudu višeg cjenovnog segmenta, te na povećanju efikasnosti upravljanja kanalima prodaje, te snažnijom prodajnom orijentacijom na direktni kanal. Ukupno je ostvareno 1.014 milijuna kuna ukupnih, 1.009 milijuna kuna poslovnih prihoda, što čini rast od 9% u odnosu na prethodnu godinu. Povećanje poslovnih prihoda ostvareno je na svim produktima, i to u hotelima, naseljima i kampovima. Ostvaren krajnji rezultat cijele grupe iznosi 142 milijuna kuna, te je za 30% bolji od prethodne godine.

Svaki hotel unutar Maistre d.d. ima određene akcije i popuste. U 2017. godini na vlastitoj internetskoj stranici su objavljeni neki od popusta. Na primjer :

- rane rezervacije - popust u hotelu Monte Mulini i u hotelu Adriatic koji je 15 % te je potrebno rezervirati 60 dana prije boravka;
- *last minute* - popust koji je predviđen za period od 3.svibnja do 3.lipnja 2017.godine i iznosi 20%, odnosi se na turistička naselja Petalon i Belvedere koji uključuju sobe i apartmane te Island hotel Istria; dok hotel Eden i hotel Lone nude 15% popusta;
- *long stay special* odnosi se na period od 19.srpnja do 24.rujna 2017.godine, popust je od 10% u Koversada apartmanima, što znači boravi dulje, a plati manje
- *hot deal special* - najpovoljnija cijena za već postojeći boravak,u ponudi resort villas Rubin i resort Amarin od 20% od 1. svibnja do 1. lipnja 2017. godine
- *romantic escape* - otok sv. Katarina kao raj koji pruža mir i opuštanje u svojoj ponudi ima minimalno dva noćenja s polupansionom u dvokrevetnoj sobi za 1510 kuna
- *all you need is Lone* - hotel nudi za 2490 kuna najmanje 2 noćenja s doručkom u dvokrevetnoj sobi

---

<sup>42</sup>Zagrebačka burza (2017.): broj noćenja, (Internet), raspoloživo na [www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=408](http://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=408) , (10.09.2017.)

- *couples' delight* - u ponudi hotela Monte Mulini sa minimalno 2 noćenja u dvokrevetnoj sobi za 3095 kuna<sup>43</sup>

### 5.3.3. Distribucija i promocija turističkog proizvoda

„Maistra“ d.d. surađuje u velikoj mjeri s turističkim agencijama, provodi se i *offline* i *online* oglašavanje. Internetska stranica je dostupna na više jezičnih mutacija gdje se nalaze osnovne informacije o hotelima, mjestu, obližnjim destinacijama i popustima. Hoteli primjenjuju digitalni marketing u kojem je moguće ostaviti osobne podatke imena, prezimena i e-maila kako bi hotel mogao izvještavati goste o ponudama u hotelskom objektima. „Maistra“ d.d. koristi svoju *web* stranicu [www.maistra.hr](http://www.maistra.hr) gdje se može na početnoj stranici izvršiti *online booking* ( Slika 11.)

Slika 11. Izgled Internet stranice „Maistra“ d.d.



Izvor: Internetska stranica poduzeća „Maistra“ d.d.

[[www.bid.hr/portfolio\\_entries/web-stranice-po-mjeri](http://www.bid.hr/portfolio_entries/web-stranice-po-mjeri)] , (10.09.2017.)

Na *web* stranicama kao što su Tripadvisor, Medallia, i sl. gosti mogu postaviti svoje komentare o hotelu iz grupe „Maistra“ d.d., a potencijalni gosti se mogu informirati o doživljajima onih koji su već posjetili hotel. Stručno osoblje u hotelu svakodnevno prati postavljanje komentara gostiju, te nastojeći poboljšati svoju kvalitetu i uslugu,svaki komentar ozbiljno shvaća i uzima u obzir.

„Maistra“ d.d. je prisutna na društvenim mrežama kao što su *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* i sl. Svaki zainteresirani korisnik može pronaći ponudu koja njemu odgovara , jer svaka od tih društvenih mreža pokazuje najnovije ponude i pakete hotela.

<sup>43</sup>Maistra d.d. (2017.): Službena stranica poduzeća,ponude, (Internet), raspoloživo na [www.maistra.com](http://www.maistra.com) , (10.09.2017.)

Od neizravnih kanala prodaje „Maistra“ d.d. u velikoj mjeri koristi posrednike u prodaji, što podrazumijeva turoperatore i turističke agencije sa kojima ima sklopljen ugovor o angažiranju hotelskih kapaciteta, odnosno ugovor o alotmanu. Poznati njemački turoperator *Airtours* preko kojega prodaju svoje usluge i proizvode, a prije Hrvatsku nije imao u svojoj ponudi, razne nagrade koje su dodijeljene poduzeću „Maistra“ d.d. od strane vodećih europskih turoperatora poput britanskog *Thompson Holiday* i njemačkog *Necherman*. Hrvatske turističke agencije koje prodaju usluge su Uniline i Atlas. Cilj je imati što veći tržišni doseg i time pridobiti fleksibilnost čime postaju elastičniji na eventualne nepredvidljive tržišne promjene. Prodaja se obavlja i putem GDS-a, što je ustvari globalni rezervacijski sustav, a tu se ubrajaju Amadeus, Galileo, Sabre.

#### **5.3.4. Ljudi**

U poduzeću „Maistra“ d.d. zaposleni se smatraju ključem razvoja. U poslovanju se veliki naglasak stavlja na razvoj ljudskih potencijala i stimulativan sustav nagrađivanja. Priželjkuju zaposlenike koji posjeduju praktična znanja i potrebne vještine za nove odgovornosti, one koji su spremni prihvatiti izazov sudjelovanja u stvaranju prepoznatljivih destinacija na Mediteranu, s ambicijom kreiranja destinacijskih brendova i pružanja autentičnog istarskog, hrvatskog i mediteranskog doživljaja, visoko personalizirane usluge te razvijanjem inovativnih i konkurentnih sadržaja zadovoljiti potrebe gostiju.

Ukupan kapacitet portfelja je gotovo 34.000 gostiju, što omogućuje ostvarenje rezultata koji čine oko 5% turističkih ostvarenja Hrvatske i nešto više od 15% turističkih ostvarenja Istarske županije.

Jedan od programa koji provode u svrhu razvoja ljudskih potencijala je MAIstart koji nudi rad s vodećim stručnjacima s ciljem pripreme budućih direktora objekata. Uključuje učenje uz rad, strukturiran razvoj karijere i stručnu evaluaciju. Za takav program traže osobe koje su ambiciozne, odgovorne i visoko motivirane te orijentirane na rad s gostima i ostvarivanje ciljeva i rezultata. Kroz MAIstart program razvijaju se ključna znanja o hotelijerstvu te osnovne menadžerske i komunikacijske vještine za rad s ljudima.

#### **5.3.5. Proces**



„Maistra“ d.d. nudi bogatu ponudu događaja, Spa centri su uređeni u mediteranskom stilu s pažnjom posvećenom i najmanjim detaljima najmodernije su mjesto za opuštanje i tretmane ljepote. Tretmani se temelje na ljekovitom bilju i ljekovitim esencijama Mediterana. Za uživanje na svježem zraku i predivnoj prirodi tu je „Maistra“ bike. U dvjema destinacijama, Rovinju i Vrsaru, nude čak sedam objekata različite kategorije i tipologije prilagođenih za kvalitetan biciklistički odmor. Veliki izbor restorana koji nudi najbolju uslugu, također „Maistra“ d.d. predstavlja barove i klubove. Noćni klub Lone njeguje opušteno ozračje karakteristično za popularne džez klubove i izvrsno je mjesto za razna događanja i privatne zabave. Raznolika ponuda sporta i zabave gdje su mjesta stvorena za uživanje u tenisu, odbojci na plaži, ronjenju, jedrenju na dasci, vožnji kajakom, planinske izlete, skijanju na vodi i vožnji padobranom te mini golfu. Jedno od najvažnijeg je FAKS tj. Festival amaterskog kulturnog stvaralaštva, a predstavlja međunarodnu manifestaciju kulturnog, edukativnog i zabavnog karaktera koja objedinjuje festivale zborova, orkestara i glumačkih skupina, a nastao je na ideji cjeloživotnog učenja i ljubavi prema amaterskom stvaralaštvu.

### **5.3.6. Fizičko okruženje**

Rovinj i Vrsar karakteriziraju iznimne prirodne ljepote i bogata kulturno-povijesna baština koja ih čini jedinstvenima u turističkoj ponudi Istre i Hrvatske. Smješteni su na zapadnoj obali istarskog poluotoka.

Hoteli unutar Maistre d.d. luksuzni su hoteli koji svojim gostima nude najviši stupanj udobnosti. Tako recimo *premium* sobe u hotelu Monte Mulini imaju balkon ili terasu s djelomičnim pogledom na more koje im pruža mogućnost za potpuno opuštanje. Također, ističu da su prilikom uređenja korišteni topli i prirodni materijali, dok su sobe opremljene svim aparatima koje gostima na odmoru mogu zatrebati. Uz to, imaju i luksuzno opremljene kupaonice. Stavljaju naglasak na prirodne materijale u svojim smještajnim kapacitetima. Osim toga, spojem jednostavnih linija, udobnosti i funkcionalnosti izvedenih u prirodnim materijalima nude jedinstvenu udobnost smještaja. Hoteli „Maistra“ d.d. veliki naglasak stavljaju na estetsko iskustvo svojih gostiju. Koliko im je bitno estetsko iskustvo govori činjenica da su pri gradnji hotela angažirali najbolje hrvatske arhitekta i produkt dizajnere.

## **6. ANALIZA ORGANIZACIJE MARKETINŠKE FUNKCIJE U PODUZEĆIMA „ZLATNI RAT“ D.D. I „MAISTRA“ D.D.**

Za uspješnost poslovanja hotela ključnu ulogu čini jasna i inovativna strategija poslovanja, kvaliteta hotelskog osoblja, konstantno unapređenje ponude, razvijenost turističke destinacije u kojoj se hotel nalazi. Lokacija može biti velika prednost hotela koju treba znati istaknuti pri oglašavanju i prodaji hotelskih usluga, ali nikako ne može biti presudna za poslovni uspjeh. Poslovanje hotela mora biti u svakom segmentu posvećeno zadovoljstvu gosta, potrebno se truditi da svaki djelatnik u svakom trenutku ima osmjeh na licu i da čini sve kako bi boravak gosta u hotelu bio ljepši. Lijep pogled koji gostu osigurava lokacija treba biti dodatni plus, a nikako nešto što se računa da će gosta učiniti sretnim i zadovoljnim. To je posao oba promatrana poduzeća i „Zlatnog rata“ d.d. i „Maistre“ d.d.

### **6.1. Organizacija marketinških funkcija u poduzećima „Zlatni rat“ i „Maistra“ d.d.**

Koncept marketinga u poduzeću s razlikuje od tradicionalnog koncepta koji je razvijen prema potrebama proizvoda te zbog specifičnih obilježja usluga koja zahtijevaju povećanje broja varijabli. U koncept marketinške funkcije poduzeća spadaju glavni zadaci po kojima se neko poduzeće razlikuje od drugog, to su : istraživanje tržišta, politika proizvodnje, politika cijena, politika promocije i politika prodaje i distribucije.

#### **6.1.1. Istraživanje tržišta u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i Maistra d.d.**

Turističko tržište iznimno je dinamično i pokazuje visok stupanj konkurentnosti. Potrebno je neprekidno praćenje i evaluacija postojeće turističke ponude, kao i konstantni napor u dostizanju standarda turističke ponude i postavljanju novih razvojnih ciljeva, poput proširenja turističke sezone, stvaranja turističkih proizvoda koji obuhvaćaju zahvaćanje širih tržišnih segmenata, daljnji razvoj infrastrukture i dr. kako bi se prikupili podaci o zadovoljstvu turista, provodi se istraživanje tržišta, ono služi kao nužna podloga za modifikaciju osnovnih elemenata postojećeg turističkog proizvoda u sklopu napora da sudionici u turističkoj ponudi prilagode svoj proizvod

potrebama potrošača, odnosno turista. U ovom dijelu rada prikazan je kratak prikaz teorijskih pretpostavki vezanih uz istraživanje tržišta u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d..

Marketinška funkcija istraživanja tržišta dijeli se u dvije vrste: istraživanje zadovoljstva gostiju i kontrola kvalitete usluga i proizvoda posjetom „tajnih gostiju“.

### **Istraživanje zadovoljstva gostiju u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.**

Istraživanje se provodi anketiranjem i odnosi se na sve odjele u objektu, a provodi se kako bi se prikupili podaci samo gosta o kvaliteti usluge koje mu se pružaju, te utvrdile njegove potrebe. Politika i ciljevi oba promatrana poduzeća su jasno definirati standarde i koristiti komunikacijske kanale temeljem kojih će se steći informacija o zahtjevima gostiju vezanim za uslugu a u cilju ostvarenja planiranih rezultata poslovanja. Kada je riječ o anketiranju uključeni su gotovo svi zaposlenici od sobarica, djelatnika recepcije pa do djelatnika funkcije upravljanja kvalitetom. Kako bi se naglasila predanost potrebama gostiju, u poduzećima se dijele anketni listići tijekom njihovog boravka u hotelu. Taj posao obavljaju sobarice ili recepcionar ovisi o dužini boravka u hotelu. Prilikom odjava iz hotela, recepcionar je dužan upitati gosta da li je ispunio anketni listić te u slučaju da nije ispunio, zamoliti ga da to učini prije odlaska ( ako je moguće), u slučaju da je ispunio, zamoliti ga da upitnik odloži u kutiju koja je predviđena za to na recepciji. Ankete se kasnije šalju šefu recepcije koji ih arhivira. Gostima se koji su upisali svoje osobne podatke šalje pismo zahvale. Ovakvim ocjenjivanjem dolazi se do uvida u stupanj zadovoljstva gostiju, segmenti ocjenjivanja jesu recepcija, soba, hrana i piće, wellness i organizirane aktivnosti. Druga metoda je on line prikupljanje podataka na službenim stranicama hotela gdje postoji knjiga utisaka u kojima gost može ostaviti komentar, jer sve on line agencije s kojima hoteli surađuju imaju također rubriku za komentare i ocjenu hotela.

**Kontrola kvalitete usluga i proizvoda posjetom „tajnih gostiju“.** Tajni gost se šalje da bi mogao dati informaciju upravi hotela o načinu rada i općem zadovoljstvu s uslugom u poduzeću. Standarde poslovanja tajnog gosta postavlja menadžment, ali sama izvedba pada na djelatnike koji su u direktnoj komunikaciji s gostima. Iskustvo koje gost doživi u mjestu gdje je došao na odmor je važno isto kao i zadovoljstvo gostiju te prednost koju usluga pruža. Za razliku od istraživanja tržišta putem anketnih upitnika, tajni gost daje informacije o tijeku izvedbe usluge, prikupljaju se činjenice, a ne percepcije. Konačan rezultat ovisi o tome kakav je gost, međutim, u svim poduzećima, bez obzira kakav je gost, djelatnik prema svakom pojedincu mora

imati jednak stav i pristup. Tajni gost često nije samo tajni, već i stvarni gost te uočava uvedene promjene. Tajni gost pri izvođenju posjeta unaprijed vrši rezervaciju preko recepcije, na dan dolaska se prijavljuje te koristi smještaj i polupansion, tijekom boravka koristi usluge hrane i pića, sporta, animacije i zabave, te wellnesa. Za pojedina područja tajni gosti imaju definirane zadatke za osoblje hotela, gdje se bilježi ponašanje određenih zaposlenika, i na kraju agencija šalje u roku 4 sati izvještaj sa analizom pruženih usluga.

#### 6.1.2. Politika proizvodnje u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.

Predstavlja funkciju čiji je osnovni zadatak da proizvodi određenu vrstu proizvoda. Taj se zadatak ostvaruje u skladu s osnovnim sredstvima, radnim kolektivom i njegovim radnim iskustvom. Zadatak politike proizvodnje je vrlo složen i širok. Ova se funkcija usklađuje s ostalim funkcijama poduzeća, kako bi se mogao ostvariti cilj u proizvodnji. Takva usklađenost podrazumijeva da proizvodna funkcija zauzima središnje mjesto. Proizvodnja se ne može realizirati bez nabave, odnosno bez materijala koji nabavna služba naručuje, a sve u cilju kako bi se proces proizvodnje mogao nesmetano odvijati. Proizvodnja je najsloženija djelatnost u organizaciji, u njoj sudjeluje velik broj ljudi najrazličitijih znanja i sposobnosti koje trebaju za ostvarivanje zajedničkog cilja. U oba promatrana poduzeća glavni proizvod hotela je pružanje usluga smještaja. Hoteli, ovisno o željama i potrebama gostiju, pružaju djelomičnu ili potpunu uslugu koja obuhvaća spavanje, prehranu, zabavu i sve ostalo prilagođeno potrebama gostiju. Hotelski proizvod nastaje izgradnjom i opremanjem hotelskog objekta a završava povlačenjem s tržišta. Kriza nastupa kada za hotelskim proizvodom pada interes turističke potražnje, a uzroci su gospodarska recesija i zastarjelost proizvoda, zato poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. proizvodnju inoviraju i prilagođavaju zahtjevima potražnje. To čine tako da modificiraju proizvod, što znači prevladati krizu i promijeniti strukturu i kvalitetu proizvoda te ga tako obnovljenog ponuditi novim segmentima tržišta.

#### 6.1.3. Politika cijena u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.

Svako poduzeće nastoji postići na tržištu određeno povoljno mjesto i uspješno svladati utjecaj konkurencije, drugima predstavljati konkurenciju i ostvariti potražnju

na temelju njegove profitabilne cijene. Jedno od osnovnih obilježja poslovanja hotela u turističkim lokalitetima je sezonsko poslovanje u kojem je uobičajeno dijeljenje poslovne godine u dva glavna razdoblja, za koja se formiraju cijene: ljetno (15.05.-15.10) i zimsko (15.10.-15.05.). Popunjenje kapaciteta u promatranim poduzećima je različito. Maksimalno popunjenje kapaciteta izvan glavne sezone pokazuje uspješnost poslovanja, ali ako ta visoka stopa postiže niskim cijenama može se zaključiti da u tom slučaju ostvarivanje profita nije glavni cilj. Politikom se cijena ne smije stvarati slika koja ne odgovara proizvodu. Tek kada se točno odredi proizvod može se odlučivati o cjenovnoj strategiji, odnosno hoće li hotel da se njegov proizvod smatra skupim, kao ponuda visoke kvalitete ili nešto drugo. Zato je u oba poduzeća potrebno mijenjati politiku cijena tijekom cijele godine i uskladiti je s politikom proizvoda.

#### 6.1.4. Politika promocije u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.

Promocija predstavlja oblik masovnog komuniciranja s kupcima. To je složena i slojevita aktivnost sastavljena od niza pojedinačnih aktivnosti kojima je cilj pridobivanje potrošača i povećanje prodaje. Potrošači u turizmu često jedino pomoću promocije stječu sliku o nekoj turističkoj destinaciji ili smještajnom objektu te na temelju toga donose odluku o kupnji. Uspješna promocija čini razliku između uspješnog i neuspješnog turističkog poduzeća. Promatrana poduzeća najviše koriste Internet kao promociju, jer on omogućava brz i jednostavan kontakt sa klijentima, dobavljačima, distributerima i poslovnim partnerima te time se olakšava slanje i primanje informacija, naručivanje i plaćanje, a to poboljšava logistiku, učinkovitost i dovodi do značajnih ušteda. Pogodnosti koje poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. pružaju preko vlastitih web stranica su obilje informacija koje se mogu uspoređivati, izravna i interaktivna komunikacija sa proizvođačima proizvoda/usluga i sa drugim korisnicima, a kupnja preko Interneta je praktična, osobna i jednostavna.

#### 6.1.5. Politika prodaje i distribucije u poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.

U hotelijerstvu politika proizvoda podrazumijeva da poduzeće prodaje svoje usluge na turističkom tržištu. Za prodajnu politiku u turizmu bitno je odrediti dali će se odvijati i temeljiti na izravnoj prodaji ili na prodaji preko posrednika. Za promatrana poduzeća

prodajna politika veoma je važna, jer za konkretan proizvod, uslugu, treba znati pronaći odgovarajuće kupce, a uslugu tj. proizvod stalno prilagođavati njima, tako da bi se zadržali postojeći klijenti i zadobili novi. Politika prodaje uvjetno je vezana za politiku proizvoda, isto kao što je politika cijena vezana s politikom prodaje. Kako bi se prodaja podigla na visoku razinu „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. provode razne edukacije svojih zaposlenika te radnici imaju mogućnost dodatnog usavršavanja kroz razne interne treninge i plaćene kongrese. Također oba promatrana poduzeća najviše koriste posrednike u prodaji, odnosno turooperatore i turističke agencije. Distribucijski kanali omogućavaju ujednačen optjecaj gostiju. Poduzeća moraju razviti sve složenije distribucijske mreže. Važnosti distribucije pridonijelo je tržišno natjecanje, globalno tržište, elektronična distribucija tehnike i potrošni proizvodi, te s time potrebni su inovativni načini pristupanja novim i većim tržištima.

## **6.2. Prednosti i nedostaci u poslovanju poduzeća**

Putnici koji planiraju putovanje prvo počinju od izbora destinacije, a zatim slijedi sve ostalo, uključujući izbor hotela. Konačni odabir hotela ovisi o odgovarajućoj kombinaciji cijene i ponude koja zadovoljava potrebe i želje putnika.

Na temelju dostupnih podataka osmišljena je usporedna analiza prednosti i nedostataka dvaju promatranih hotelijerskih poduzeća s ciljem kako bi se njihove prednosti i nedostatke moglo usporedno pratiti. Primjerice, poduzeće „Zlatni rat“ d.d. ima komparativnu prednost u broju smještajnih kapaciteta dok s druge strane, „Maistra“ d.d. ima prednost u razvijenosti web sadržaja.

Slika 12. Usporedna analiza hotelijerskih poduzeća „ZLATNI RAT“ d.d. I „MAISTRA“ d.d.

<b>PODUZEĆE „ZLATNI RAT“ d.d.</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prostor i njegove prirodne karakteristike: more, klima, pejzaž, reljef i čista priroda</li> <li>- bogata povijesna baština</li> <li>- nezagađen okoliš</li> <li>- veliki potencijal za razvoj</li> <li>- objekti hrane i pića na atraktivnim lokacijama</li> <li>- kvaliteta turističkog smještaja</li> <li>- gostoljubivost</li> <li>- dostupnost zračne luke</li> <li>- relativno dobra mreža zdravstvenih i socijalnih institucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neiskorišteni potencijali</li> <li>- nedovoljna suradnja u turizmu između jedinica lokalne samouprave</li> <li>- loše upravljanje prostorom</li> <li>- nedovoljno razvijena turistička diversifikacija ponude</li> <li>- sezonska orijentacija turizma</li> <li>- zatvorenost prostora sužava širenje turističkih proizvoda</li> <li>- nedovoljno razvijen privatni smještaj</li> <li>- nedostatak kulturno-zabavnih događaja</li> <li>- direktni marketing i <i>Internet</i> marketing tek u začetku</li> </ul>
<b>PODUZEĆE „MAISTRA“ D.D.</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kulturne atrakcije</li> <li>- prirodne atrakcije</li> <li>- bogata tradicija</li> <li>- sportske atrakcije</li> <li>- turistička infrastruktura</li> <li>- čistoća i higijena</li> <li>- sigurnost i jak intelektualni kapital</li> <li>- blizina najvećih europskih emitivnih tržišta</li> <li>- dobro razvijena web stranica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sezonalnost</li> <li>- nedostaci u mikroinfrastrukturi</li> <li>- nedostatak adekvatne ponude</li> <li>- nedovoljna prepoznatljivost branda destinacije</li> <li>- umanjena učinkovitost policije i hitne pomoći u ljetnoj sezoni</li> <li>- nedostatak lijepih plaža</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

### **6.3. Analiza sezonskih intervala**

Istraživanjem poslovanja hotelijerskih poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. postigla se evaluacija prikupljenih podataka stope popunjenosti smještajnih kapaciteta. Opće je poznato da turističko poslovanje karakterizira sezonalnost sa najvećim intenzitetom poslovanja u glavnoj sezoni, nižim intenzitetom poslovanja u predsezoni i posezoni te minimalnom razinom poslovanja u vansezonskom razdoblju.

U 2016. godini „Maistra“ d.d. je ostvarila 3 milijuna noćenja uz rast u čvrstim kapacitetima, a pad u kampovima. Došlo je do rasta prosječne cijene u odnosu na prošlu godinu te iznosi preko 5%. Među gostima poduzeća „Maistra“ d.d. 98% je stranaca, a domaći gosti čine tek 2%. Najveći broj noćenja ostvaruju Nijemci, a zatim Nizozemci i to u luksuznom hotelu Lone koji je prošle godine bilježio broj od gotovo 114 000, što je povećanje za 75% u odnosu na prvu godinu njegovog otvaranja, gdje je noćilo oko 65 000 turista.

„Zlatni rat“ d.d. svoju turističku budućnost treba graditi na sljedećim konkurentskim prednostima: vrijednim plažama, očuvanoj prirodi i nezagađenom okolišu, bogatstvu kulturno-povijesne i nematerijalne baštine, tradiciji bavljenja turizmom, te bogatstvu i raznovrsnosti smještajne ponude. Dok je „Maistra“ d.d. tokom 2016. godine ostvarila oko 3 milijuna noćenja, „Zlatni rat“ d.d. bilježi znatno manji broj 335 000, s tim da je također i manji, te se nalazi na otoku i ne unosi toliko inovativnosti i otvaranju novih hotela. Turisti koji posjećuju su podijeljeni, 50% domaćih, 50% stranih. Najviše dolaze iz Francuske, Austrije te Skandinavskih zemalja.

### **6.4. Analiza konkurencije**

Za turizam je karakteristična konkurencija, bez obzira kojom se djelatnošću poduzeće bavi. Da bi bilo što uspješnije, poduzeće mora zadovoljiti potrebe svojih klijenta bolje od poduzeća u istoj vrsti poslovanja. Konkurencija kao segment istraživanja tržišta vrlo je važan dio iz razloga što svaki hotelski objekt treba prilagoditi svoju ponudu u skladu sa konkurencijom kako bi mogao ostvariti svoju konkurentnost na tržištu. Ovdje se prikupljaju podaci poput strukture, namjene, obujmu, kakvoći, lokaciji i cijeni proizvoda koje nudi konkurencija. Uz konkurenciju se najčešće istražuju i uvjetu pod



kojima se tržištu nude hotelski proizvodi i obuhvaća prikupljanje podataka o cijenama korištenja proizvoda i njegovih segmenata odnosno o cijeni noćenja, pansiona, polupansiona, popusti za djecu, i dužina boravka turista.

Slika 13. Poslovna konkurentnost između hotelijerskih poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. (10.09.2017.)

<b>Elementi poslovne konkurentnosti</b>	<b>MAISTRA D.D.</b>	<b>ZLATNI RAT D.D.</b>
<b>Ciljna grupa/e</b>	sve generacije; mladi, zaposleni ljudi i turisti	sve generacije; mladi, zaposleni ljudi i turisti
<b>Usluge</b>	smještaj uz doručak i/ili večeru	smještaj uz doručak ili polupansion
<b>Kvaliteta proizvoda</b>	4, 4+ i 5 zvjezdica	3, 4 zvjezdice
<b>Dodatne usluge</b>	bar i restoran otvoren za javnost	moguće koristiti sve udruge resorta „Zlatni rat“
<b>Cijena</b>	nema značajnijih popusta i ustupaka glede cijene	jeftiniji u odnosu na Maistru d.d.; umirovljenički popusti
<b>Uvjeti plaćanja</b>	gotovina, kreditna kartica	gotovina, kreditna kartica
<b>Distribucija</b>	turističke agencije, službena stranica, direktni kontakt	turističke agencije, službena stranica, direktni kontakt
<b>Promocija</b>	putem interneta	putem interneta
<b>Imidž</b>	izgrađen imidž zbog mjesta gdje se nalaze	prirodna atrakcija plaža Zlatni rat
<b>Posebnosti/ Prodajna prednost</b>	godišnje inovacije, ulaganje	omiljen raj za kupče, surfere i one koji vole šljunčane plaže

Izvor: izrada autorice

## **6.5. Usporedba marketinškog miksa između dvaju promatranih poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.**

Gotovo da ne postoji hotel koji posluje bez konkurencije. U većini slučajeva gost odabire hotel nakon što je proučio veći broj hotela. Budući da ima velik broj ponuđača na izbor, hotelijerstvo spada u djelatnost koja djeluje u uvjetima zasićenosti turističke ponude. Postoji veliku razliku između poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d., a ta razlika je zapravo o broju objekata, jer poduzeće „Zlatni rat“ raspolaže sa tri hotela dok se „Maistra“ d.d. sastoji od deset hotela, osam naselja te sedam kampova. Također, treba uzeti u obzir činjenicu da je Bol na Braču koji je otok, te poduzeće „Zlatni rat“ nema veće planove za daljnjim razvitkom, dok poduzeće „Maistra“ d.d. već sada svoje kapacitete želi širiti i do 2020. otvoriti još hotela. Hotel Lone u Rovinju predstavlja stupanj izvrsnosti sa 5 zvjezdica, a hotel Elaphusa koji je najbitniji za poduzeće „Zlatni rat“ d.d. nije još uspio podići svoju važnost sa 4 na 5 zvjezdica. Razlike u cijenama nisu velike, iako se poduzeća razlikuju, Rovinj i Vrsar predstavljaju male povijesne gradiće smještene na obalama Istre, što privlači turiste, ali s druge strane u Bolu na Braču je smještena jedna od najljepših svjetskih plaža, što je i dokazano. Poduzeća nude podjednake popuste za rani booking (10-20%) te last minute ponude. Distribucija i promocija imaju glavni zadatak, prodati turistički proizvod. Poduzeća nemaju velike razlike, jer se s obje strane koristi direktna (izravna) distribucija, pa se pažnja posebno pridodaje *internetu*, MICE seminarima, te turoperatorima. Koriste se brojne društvene mreže, što je najpopularnije u zadnjih 10 godina, te još i web stranice. Zaposlenici su ključ razvoja te ogledalo poduzeća u kojem su zaposleni. S obzirom na to što je „Maistra“ d.d. veće poduzeće, „Zlatni rat“ ima 163 stalno zaposlene osobe, te im se pridodaje iznimna pažnja u daljnjem obrazovanju, u Maistri d.d. se posjeduje program sa stručnjacima u svrhu razvoja svojim kadrova, te iz tog razloga traže vrlo ambiciozne osobe koje imaju neke važnije ciljeve i prioritete u životu. Poduzeća su obučena da prate lokalne i međunarodne trendove, orijentirana su na vrhunske ponude koje uključuju osebujan asortiman događanja najviše u vremenskom periodu od 15. lipnja do 15. rujna. Brojni restorani, barovi, noćni klubovi, romantične večeri uz koktel zabave su ponuđene s obje strane poduzeća. Ubrajaju se i brojni sportovi na vodi, tenis, jahanja, wellness centri sa različitim vrstama tretmana. Fizičko okruženje je

dosta jasno iz rada, Rovinj, Vrsar i Bol su okruženi prirodnim ljepotama i još ljepšim morem.

#### **6.6. Kritički osvrt na organizaciju marketinške aktivnosti u hotelskim poduzećima „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d.**

Iz svega navedenog može se zaključiti da organizacija marketinških aktivnosti predstavlja važnu stavku koja je presudna za cjelokupno poslovanje. U organizaciju se ulažu veliki napori i troškovi, jer su najbitniji zadovoljstvo gostiju uslugom i njihova očekivanja.

Poduzeća „Zlatni rat“ d.d. i „Maistra“ d.d. su primjeri dobre prakse lede toga kako se uspješno nositi sa tržišnim promjenama i zahtjevima, jer da bi se opstalo na turističkom tržištu uz visoku konkurentnost, potrebno je pratiti trendove u turizmu. Vidljivo je da poduzeća ulažu u marketing, a to potvrđuje i činjenica sudjelovanja na raznim sajmovima diljem svijeta i predstavljajući tako svoju ponudu. Pitanje koje se u Hrvatskoj često postavlja je zašto 98% gostiju čine strani gosti, kako u Maistri d.d. tako i u poduzeću „Zlatni rat“ d.d.. Postoji li zapravo problem u velikim cijenama njihovih proizvoda i usluga ili možda loše plasiranje na domaće tržište? Analizirajući, uspostavljeno je da poduzeća imaju misiju koja će povećati cjelogodišnju popunjenost hotela. Poduzeće „Maistra“ d.d. ambiciozno korača prema tom putu, jer je orijentirana na razvoj luksuznog turizma. Ona se može predstaviti kao vrlo djelotvorna i poslužiti za primjer i ostalim hotelskim poduzećima. S obzirom na dosad viđeno, jasno je kako će ovo poduzeće „Maistra“ d.d.i dalje pratiti i odgovarati na izazove tržišta, te kontinuirano ulagati u marketing kako bi opravdalo titulu vodećeg hotelijerskog poduzeća u Hrvatskoj. Poduzeće „Zlatni rat“ i dalje će se razvijati i kontrolirati kvalitetu turističke usluge i stvarati inovacije, te i dalje štiti plažu koja stalno mijenja svoj oblik, naginjući se pod utjecajem vjetrova i morskih struja. Za sreću tu su poklopci morskog puža koji se naziva kamenom sreće. Naposljetku, veliki potencijal imaju oba poduzeća, te je jasno da će ostvariti ciljeve koje su si postavili.

## 7. ZAKLJUČAK

Marketinška je strategija jedna od temeljnih platformi tržišnog opstanka danas, posebice u hotelskom poslovanju. Potrebe i želje turističke klijentele postale su kompleksnije te se destinacije i turistički subjekti više ne odabiru prema primarnim kriterijima kako je to bilo prije, odnosno hotelska usluga više nije primarno u funkciji odmora hotelskog gosta. Pod hotelskom uslugom gost podrazumijeva originalnost doživljaja koji će generirati određene uspomene. Intenzitet doživljaja boravka u hotelu utječu na buduće dolaska tog gosta u isti hotel ali i na prenošenje doživljaja na njegovu životnu okolinu, što može rezultirati i dolaskom novih gostiju koji će biti privučeni njegovim osobnim doživljajem hotela. Kreiranje efikasne strategije marketinga za receptivni turistički subjekt predstavlja pretpostavku uspješnom pozicioniranju na globalnom emitivnom turističkom tržištu. Iz toga je razloga vrlo važno kontinuirano praćenje ciljnih emitivnih tržišta. Polazište efikasne strategije marketinga postiže se utvrđivanjem karakteristika, specifičnosti i potreba ciljnog segmenta gostiju. Izborom odgovarajućeg segmenta na odabranim emitivnim tržištima te usklađivanjem ponude prevladavajućim očekivanjima i željama, turistički subjekt definira karakter strategije marketinga, ali i svih ostalih sastavnica marketinškoga spleta. Primjena strategije marketinga u hotelskom poslovanju nije usmjerena tek realizaciji postavljenih poslovnih ciljeva, već predstavlja i konstantu poticanja poboljšanja i proširenja ponude temeljene na praćenju aktualnih trendova, ali i zahtjeva postojeće i potencijalne klijentele. Promjene navika, želja, i motiva gostiju, uz kontinuitet pojave novih konkurenata treba pratiti i u tom srazu kontinuirano evaluirati učinkovitost postavljene strategije marketinga.

Temeljnu strategiju poduzeća „Zlatni rat“ d.d. donosi Uprava u skladu sa utvrđenim ciljevima. Ciljevi hotela su poboljšanje kvalitete usluge i iskorištenosti smještajnih kapaciteta, proširenje sadržaja usluga u hotelu, agresivniji i usmjereniji marketing, osvajanje novih i čuvanje postojećih emitivnih tržišta i tržišne pozicije te jačanje ugleda i većeg zadovoljstva gostiju. Strategija razvoja koju Društvo provodi podrazumijeva da se postojeći kapaciteti ne povećavaju, već da se poboljšava kvaliteta i iskorištenost, snižava zavisne troškove poslovanja i održava stabilne cijene, poboljšava strukturu ponude, potiče inozemnu i domaću potražnju na odabir hotela te potiče stručnost i gostoljubivost zaposlenog kadra.

Turističko poduzeće „*Maistra*“ d.d. svoj prodajni potencijal usmjerava najviše na marketing poduzeća, i to aktivnostima prodaje i promocije poduzeća. U promotivnoj aktivnosti sudjeluju u najvećoj mjeri njegovi zaposlenici koji imaju izravan kontakt s gostima. Ovo poduzeće godinama gradi svoj imidž te ulaže u njega. „*Maistra*“ d.d. i njezini ugostiteljski objekti oglašavaju se i na vlastitim internetskim stranicama koje su visoko funkcionalne i jednostavne za korištenje. Sve svoje investicije je vezala za društvenu odgovornost prema zajednici i prema okolišu.

## 8. LITERATURA

### Knjige:

- 1.Ivanović, S. *Ekonomika ugostiteljstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.
- 2.Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- 3.Senečić, J. *Promocija u turizmu*, Zagreb, Mikrorad, 1998.
- 4.Grgona, J.; Supić, A. (2007.) *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomska misao i praksa*, Vol. 16, No. 1
- 5.Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, OET „dr.Mijo Mirković, 2008.
- 6.Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb, Mate, 2010
- 7.Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M. (2005). *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka
- 8.Šćepanović, M. (2013.) *Strategije marketinga u hotelskom poslovanju (na poslovnom slučaju)*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
- 9.Kotler, P., Wong, V., Saunders, J.A. i Armstrong, D.G.M. (2006). *Osnove marketinga*. Mate, Zagreb.

### Pravilnik:

- 1.Narodne novine(2016): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata

### Izvori s interneta:

- 1.Blusun Hotels&Resorts (2017): Službena stranica poduzeća, financijska izvješća,(Internet),raspoloživo na <https://www.blusunhotels.com/financijska-izvjesca.aspx> (10.09.2017.)
- 2.Blusun Hotels&Resorts (2017): Službena stranica poduzeća, događanja,(Internet),raspoloživo na <https://www.blusunhotels.com/bol.aspx>(10.09.2017.)
- 3.Maistra d.d. (2017.) : Službena stranica poduzeća, profil tvrtke,(Internet), raspoloživo na <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (10.09.2017.)

4.Maistra d.d. (2017.): Službena stranica poduzeća, hotel Lone, (Internet), raspoloživo na <https://maistra.com/hr/hotel-lone-rovinj> (10.07.2017.)

5.Maistra d.d. (2017.): Službena stranica poduzeća, eventi, (Internet), raspoloživo na <https://maistra.com/hr/ponude/eventi> , (10.09.2017.)

6.Zagrebačka burza (2017.): broj noćenja, (Internet), raspoloživo na [www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=408](http://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=408) , (10.09.2017.)

7.Maistra d.d. (2017.): Službena stranica poduzeća,ponude, (Internet), raspoloživo na [www.maistra.com](http://www.maistra.com) , (10.09.2017.)

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Struktura i sadržaji koncepcije marketinga.....	12
Slika 2.: Moguća struktura funkcionalne organizacije marketinga.....	21
Slika 3.: Organizacijska struktura funkcionalne organizacije marketinga.....	22
Slika 4.: Organizacijska struktura geografske organizacije marketinga.....	22
Slika 5.: Organizacijska struktura proizvodne organizacije marketinga .....	23
Slika 6.: Organizacijska struktura procesne organizacije marketinga.....	23
Slika 7.: Organizacijska struktura matrične organizacije marketinga.....	24
Slika 8.: Bluesun hotel <i>Elaphusa</i> (4*).....	27
Slika 9.: Bluesun hotelsko naselje <i>Bonaco</i> (3*).....	27
Slika 10.: Bluesun hotel <i>Borak</i> (4*).....	28
Slika 11.: Izgled Internet stranice <i>Maistra d.d.</i> .....	41
Slika 12.: Usporedna analiza hotelskih lanaca „ZLATNI RAT“ I „MAISTRA“ DD.....	49
Slika 13.: Poslovna konkurentnost između hotelskih lanaca „Zlatni rat“ i „Maistra“d. d.....	51