

# Benchmarking u suvremenom hotelijerstvu

---

**Brčić, Monika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:421450>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**MONIKA BRČIĆ**

**BENCHMARKING U SUVREMENOM**  
**HOTELIJERSTVU**

Diplomski rad

Pula, rujan 2022.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**MONIKA BRČIĆ**

# **BENCHMARKING U SUVREMENOM HOTELIJERSTVU**

Diplomski rad

**0303067911: Monika Brčić, redoviti student**

**Turizam i razvoj**

**Predmet: Suvremeno hotelijerstvo**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: trgovina i turizam**

**Mentor: prof. dr. sc. Tamara Floričić**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Monika Brčić, kandidat za magistra ekonomije, smjera turizam i razvoj, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 15. rujna 2022. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Monika Brčić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**BENCHMARKING U SUVREMENOM HOTELIJERSTVU**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 15. rujan 2022. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Cilj i svrha istraživanja .....	2
1.2. Hipoteze rada .....	2
1.4. Znanstvene metode .....	3
2. ODREDNICE SUVREMENOG HOTELIJERSTVA .....	4
2.1. Poimanje suvremenog hotelijerstva .....	4
2.2. Razvojni trendovi u hotelijerstvu .....	8
2.3. Konkurentnost i inovacije u hotelijerstvu .....	12
2.4. Ekspanzija hotelskog tržišta i diverzifikacija hotelskog proizvoda .....	13
3. BENCHMARKING U HOTELIJERSTVU .....	20
3.1. Determinante benchmarkinga .....	20
3.2. Vrste benchmarkinga .....	24
3.3. Proces implementacije benchmarkinga u hotelijerstvu .....	27
3.4. Implikacije i važnost benchmarkinga u hotelijerstvu .....	31
3.5. Metrika benchmarkinga za uspjeh hotelskog poslovanja .....	39
4. BENCHMARKING ANALIZA U HOTELIMA HILTON COSTABELLA RIJEKA I MAZZARO SEA PALACE .....	44
4.1. Poslovni profili hotela .....	44
4.1.1. Hilton Costabella Rijeka .....	44
4.1.2. Kvalitativni i kvantitativni benchmarking hotela Hilton Costabella Rijeka ..	47
4.1.2. Mazzaro Sea Palace .....	51
4.1.2. Kvalitativni i kvantitativni benchmarking hotela Mazzaro Sea Palace .....	53
4.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje .....	57
5. ZAKLJUČAK .....	59
LITERATURA .....	61
POPIS SLIKA .....	65
POPIS TABLICA .....	66
POPIS GRAFIKONA .....	67
SAŽETAK .....	68
SUMMARY .....	69

# 1. UVOD

Poticanjem i podrškom hotelijerstva u stvaranju poslovnih aktivnosti koje će svojom uspješnošću rezultirati značajnom konkurentnosti, svaka zemlja i njezin turistički sektor mogu postići značajan razvoj i napredak na turističkim tržištima te povećanjem svoje konkurentske pozicije u odnosu na konkurente. Hotelijerstvo je djelatnost koja značajno doprinosi razvoju ukupnog turističkog sektora, pa je stoga razvijanje njegove konkurentnosti prioritet za napredak na inozemnim turističkim tržištima. Pri tome je potrebno i razvijati svijest o potrebi poticanja i davanja podrške inovacijama te njihovoj primjeni u hotelijerstvu, kako bi se doprinijelo razvoju konkurentnosti. Oni hotelski objekti koji ulažu u razvoj svoje konkurentnosti su ujedno i najinovativniji, čime dolazi do velikog značaja uspjeh njihova poslovanja. Time je ulaganje u inovacije i napredak poslovanja stvorena okosnica za kreiranje konkurentnosti hotelijerstva, kojemu pogoduju snažno globalizacijski procesi na turističkim tržištima, pa su na taj način inovativnost u poslovanju poduzeća i konkurentnost istih snažno povezane.

Benchmarking je postao široko prihvaćena praksa u mnogim gospodarskim sektorima, a u hotelijerstvu je dobio eksponencijalan značaj posljednjeg desetljeća. Kada hotelijeri znaju što je potrebno mjeriti benchmarkingom, oni ponekad nisu točno upućeni i kako da to učine. Benchmarking je pristup upravljanju u hotelijerstvu kojim se identificira tko je najbolji i što ga čini tako uspješnim. Njegova primjena doživljava sve veću popularnost. U domeni upravljanja u hotelijerstvu, benchmarking se obično pozicionira kao proširenje postojećeg programa ukupne kvalitete hotela, te kao način na koji se uspostavljaju novi, viši relevantni i učinkoviti standardi izvedbe.

Benchmarking u suvremenom hotelijerstvu omogućuje hotelijerima ne samo praćenje vlastite izvedbe hotela, već i razumijevanje njegove usporedbe s tržištem. Omogućuje im da precizno odrede snage svoga brenda i identificiraju područja u kojima se trebaju unaprijediti, pružajući jasno razumijevanje svoga pozicioniranja i načina na koji se izdvajaju od konkurencije. Ponekad hotelijerima nije jasno odakle trebaju početi u izradi svoga benchmarkinga jer je to vrlo kompleksan posao.

## 1.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj je diplomskog rada prikazati teorijsku problematiku benchmarkinga u hotelijerstvu te aplikativno izraditi komparativnu benchmarking analizu hotela Hilton Costabella Rijeka i Mazzaro Sea Palace, Taormina, Italija, s obzirom da se radi o dva vrlo perspektivna i visokokategorizirana hotela čiji je benchmarking jedna od okosnica njihova uspjeha. Svrha je rada ukazati na važnost i potrebu primjene benchmarkinga u hotelskim poduzećima da bi ista mogla optimizirati svoje poslovanje i postići konkurentniji položaj na tržištu.

## 1.2. Hipoteze rada

Po određenom predmetu i svrsi istraživanja, moguće je determinirati jednu temeljnu i jednu pomoćnu hipotezu:

**H0: Benchmarking analiza hotelskih poduzeća ima značajan učinak na ostvarenje financijskih rezultata i uspjeha hotela u suvremenim uvjetima poslovanja.**

**H1: Izradom i implementacijom benchmarking analize hotelsko poduzeće može spoznati kako optimizirati svoje poslovanje i kojom metrikom to postići.**

## 1.3. Struktura rada

Struktura rada sačinjena je od pet sastavnih poglavlja. U uvodu je objašnjena uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, znanstvene hipoteze, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje odrednice suvremenog hotelijerstva sa poimanjem suvremenog hotelijerstva, trendovima u istome, konkurentnosti i inovacijama u hotelijerstvu te ekspanziju hotelskog tržišta i diverzifikaciju hotelskih proizvoda.

U trećem poglavlju prikazat će se primjena benchmarkinga u suvremenom hotelijerstvu u teorijskoj obradi, gdje će se opisati determinante i vrste benchmarkinga proces implementacije benchmarkinga u hotelijerstvu i njegove implikacije te metrika benchmarkinga za uspjeh hotelskog poslovanja. U četvrtom poglavlju izvršit će se



komparativna benchmaring analiza hotela Hilton Costabella Rijeka i Mazzaro Sea Palace, Taormina, Italija sa izradom kvantitativnog i kvalitativnog benchmaringa oba hotela i kritičkim osvrtom na provedeno istraživanje. U zaključku će se dati završna misao autorice o istraženoj temi.

#### **1.4. Znanstvene metode**

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u ovom završnom radu koristit će se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode, a od kojih se navode one najvažnije: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metode specijalizacije i generalizacije, metoda klasifikacije i deskripcije, te metoda ukazivanja prednosti i nedostataka.

## **2. ODREDNICE SUVREMENOG HOTELIJERSTVA**

Turizam i hotelijerstvo su u globalnom svijetu sve snažnije podložni razvojnim promjenama koje se očituju u progresivnom razvoju i napretku ove djelatnosti. Tako svaka godina sa sobom donosi blagodatnu transformaciju uzbudljivih destinacija, razvoj novih arhitektonskih i dizajnerskih rješenja za izgled hotela, glamurozne rekonstrukcije i razvoj novih koncepta razvoja u turizmu i hotelijerstvu s naglaskom na implementaciju inovativnih metoda strateškog razvoja. Sa ulaskom u novo desetljeće, broj međunarodnih turista kontinuirano raste, a pojava i izgradnja novih hotela se pojavljuje da bi zadovoljila potrebe rastuće potražnje za hotelskim kapacitetima koji nude inovativno opremljene kapacitete sve zahtjevnijim turistima.

U ovom poglavlju će biti riječi o odrednicama suvremenog hotelijerstva, razvojnim trendovima u istome, prikazom konkurentnosti i inovacija u suvremenom hotelijerstvu te o ekspanziji hotelskog tržišta i diverzifikaciji hotelskog proizvoda.

### **2.1. Poimanje suvremenog hotelijerstva**

Novi izazovi koncepcije razvoja hotelijerstva stavljaju pred isto sveobuhvatnu paradigmu digitalizacije, gdje se implementacijom IT tehnologija u hotelijerstvu uvode pametna rješenja za turiste, a ista predstavljaju temelj za suvremene koncepcije razvoja hotelijerstva.

Primjerice, u prethodnom desetljeću hotelijeri su se još pitali da li postoji potreba investicija za ugradnju WiFi – ja u hotelskim sobama i da li je tu usugu gostima potrebno dodatno naplatiti. Danas je općeprihvaćen standard svakog hotela postojanje WiFi – a, a i mnoge druge tradicionalne usluge hotela su se promijenile. Suvremeno upravljanje hotelom ne znači više samo ponudu hotelske sobe i doručka, već u novoj koncepciji razvoja hotelijerstva se pojavljuju inovativne usluge koje postavljaju potrebu za razvojem jednog potpuno novog i ujedinjenog koncepta razvoja koji mora pratiti suvremene trendove u hotelijerstvu (Sawerschel, 2020.).

Na sve konkurentnijem turističkom tržištu, osiguravajući kvalitetu turizma i hotelijerstva, hotelske usluge vrlo su važne za očuvanje ili povećanje broja posjetitelja u hotelima (Knowles, 1998.). Zbog toga hotelske tvrtke u ovom sektoru postaju sve svjesniji važnosti kvalitete kao izvora konkurentske prednosti. Danas hotelijerstvo je puno šire i složenije nego ikad, jer je u suvremenom poslovanju sve više postalo ovisno o drugim gospodarskim djelatnostima.

Tako hotelijerstvo može uključivati hotele, lječilišta, odmarališta, konferencijske sobe i s njima povezane usluge, odnosno sve one poslovne subjekte koji pružaju usluge hotelskog smještaja, paralelno sa drugim djelatnostima. Stoga je ono što je posebno važno jer ovaj sektor generira mnoštvo poslova, od konobara do prijevoznika, pa su i ulaganja u ovu industriju izuzetno raznolika i složena (Knowles, 1998.).

Suvremeno poslovanje u hotelijerstvu sve više donosi kreiranje novih oblika vlasništva, posebice u domeni velikih hotelskih lanaca, gdje se razvojem novih koncepcija vlasništva hotela generiraju značajni suvremeni trendovi i hotelijerstvu.

Struktura globalne hotelijerske industrije se snažno razvija inovativnim oblicima vlasništva. Na ovaj sektor u kojem se generiraju promjene vlasništva snažan utjecaj ima nastajanje strukturnih promjena na upravljanje ljudskim resursima i zaposlenu radnu snagu. Tako su primjerice u 2005. godini važni međunarodni poslovi koji uključuju promjene u vlasništvu hotela i robnim markama dosegli su 60 milijardi američkih dolara. Tu je najznačajniji InterContinental Hotels Group (IHG), koji trenutno upravlja sa 4.186 hotela širom svijeta sa sedam brend marki. Njegova se strategija sastoji u smanjenju vlasništva nad hotelima, a upravljanje i franšizno poslovanje sve su više zastupljeni. Među 4.186 hotela koje IHG ima u svom portfelju, posjeduje samo 16; 75% soba smješteno je u franšiznim hotelima (ILO, 2010.).

Novi oblici vlasništva u hotelijerstvu koji generiraju nove trendove su sljedeći (Floričić, 2022.):

- Ugovori o upravljanju, poznati i kao ugovori o upravljanju ili poslovanju, pravni su ugovori koje vlasnik hotelske imovine sklapa s drugom tvrtkom (operatorom ili hotelijerskom tvrtkom) radi upravljanja hotelskim poslom uz naknadu.
- Ugovori o najmu dogovaraju se između vlasnika ili partnera hotela i druge tvrtke koja vlasniku plaća najamninu. Zakup može biti ograničen na različita područja hotela. Zajmodavac prima najamninu od najmoprimca koji ostvaruje prihod i zaradu od prodaje soba, prodaje hrane, pića, banketa i drugih područja poslovanja.
- Ugovori o franšizi, koji se nazivaju i ugovori o licenciranju, daju u zakup „brend“ od davatelja franšize primatelju franšize. Uz početnu naknadu za franšizu, primatelju franšize obično se naplaćuje članarina nakon pridruživanja lancu robne marke. Primatelj franšize dobiva pristup marki, financiranju i snazi na tržištu. Mnogi zajmodavci neće financirati kupnju ili izgradnju hotela, osim ako nekretnina ima snažnu marku.
- Zaklade za ulaganje u nekretnine (REIT) i fondovi privatnog kapitala (PE) doveli su do promjena vlasničke strukture u sektoru hotela i restorana. Ova ulaganja mogu olakšati razvoj nekretnina poboljšanjem zgrada i okolnog zemljišta. U sektoru HCT, razdvajanje vlasništva i upravljanja povećalo je stopu spajanja i preuzimanja. U mnogim zemljama REIT-ovi omogućavaju ulaganje u komercijalne nekretnine koje su izuzete od oporezivanja poduzeća kada nekretnine ili hipoteke imaju udio manje od 75% ukupne imovine.
- Privatni kapital osigurava sredstva privatnim hotelskim tvrtkama, posebno u svrhu razvoja. Upravitelji privatnih kapitalnih fondova upravljaju prikupljenim kapitalom u svrhu izravnog ulaganja. Ulagači privatnog kapitala očekuju veće stope povrata od svojih ulaganja nego od dionica. Otkup mogu izvršiti "unovčenjem" ulaganja u roku od tri do pet godina. Iako mogu biti dugoročni investitori, uglavnom se usredotočuju na kratkoročna ulaganja orijentirana na razvoj hotelske tvrtke. Privatni dionički fondovi također mogu olakšati „otkup“ s ciljem stjecanja postojećih tvrtki.

Tablica 1. Pet najsnažnijih hotelskih poduzeća u svijetu prema strukturi vlasništva

Pozicija	Grupa	Broj soba
1	Accor	282 477
2	NH Hotels	58 355
3	MGM Mirage	48 268
4	La Quinta	47 149
5	Home Inns	46 410

Izvor: prilagodba autorice prema International Labour Organization (2010): *Developments and challenges in the hospitality and tourism sector*, International Labour Office Geneva, Geneva, str. 29

Hotelska poduzeća poduzimaju sve više poslovnih aktivnosti u smislu promjene strukture vlasništva koja donose nove trendove u hotelijerstvu. Budući da su na turističkom tržištu 21. stoljeća prisutni dinamični trendovi i fluktuacije, upravo snažna hotelska poduzeća poduzimaju takve poslovne aktivnosti pomoću kojih pribjegavaju promjenama oblika vlasništva da bi promptno odgovorili na te izazove i opstali u hotelijerskom sektoru (Sawerschel, 2020.). Promjenama oblika vlasništva događaju se unutar velikih hotelskih poduzeća strukturne promjene jer novi vlasnici preuzimaju postojeće poslovanje s kojim nisu analitički upoznati. Tu je stoga potrebno razraditi niz strateških poslovnih aktivnosti koje će se provesti da bi hotelska poduzeća zadržala konkurentnost, velike tržišne udjele i ostvarile značajne perspektive rasta u budućnosti.

Koncepcija razvoja u suvremenom hoteljerstvu zahtijeva kompleksan, analitički i detaljan pristup razrade gdje svaki hotel u definiranju svoje koncepcije razvoja mora surađivati s destinacijskim sustavom što predstavlja imperativ u implementaciji njegove koncepcije. U definiranju koncepcije suvremenog razvoja menadžeri hotela moraju biti vrlo fleksibilni, motivirani za rad te spremni na učestalost razmjene informacija i znanja sa svim dionicima koji sudjeluju u procesu koncepcije razvoja (Stipanović, 2006.). Ovdje je također prisutan i sustav vrijednosti menadžera koji je homogen i omogućuje stoga menadžerima kreiranje koncepcije razvoja hotela koja je kvalitetna i učinkovita.

## 2.2. Razvojni trendovi u hotelijerstvu

Zajedno s cjelokupnim gospodarstvom, globalna hotelska industrija doživjela je snažan rast tijekom posljednjeg desetljeća od kraja financijske krize. Prema Svjetskoj banci, globalno gospodarstvo u tom je razdoblju raslo tempom od više od 3% godišnje (World Bank, 2016.). Ova ekspanzija bez presedana koristila je hotelskom sektoru i stimulirajući putničke aktivnosti svjetske populacije.

Danas se hotelijerstvo sastoji od četiri različita sektora (EHL Insights, 2022.):

- Restorani i barovi: Luksuzne palače, butik hoteli, pansioni s doručkom, kampovi, hosteli... sektor smještaja pokriva iznimno raznolik spektar nekretnina.
- Hrana i piće (poznato i kao F&B sektor): najveći sektor u ugostiteljstvu, sastoji se od objekata koji dostavljaju hranu, grickalice, pića za neposrednu potrošnju, u objektu ili izvan njega.
- Rekreacija: rekreacijski objekti usmjereni su na zabavu i opuštanje gostiju. Nekretnine kao što su kina ili zabavni parkovi spadaju u ovu kategoriju.
- Smještaj varira od hotelskih odmarališta do hostela

Iako su svi sektori međusobno povezani i oslonjeni jedni na druge, svi sektori hotelijerstva brzo se razvijaju zbog novih tehnologija i promjenjivog načina razmišljanja kupaca.

Suvremeni trendovi u hotelijerstvu općenito gledaju na novo ponašanje potrošača, novu tehnologiju i nove poslovne teorije koje se uglavnom pokreću prethodna dva čimbenika. Međunarodni dolasci porasli su s 900 milijuna na više od 1,3 milijarde u razdoblju od samo deset godina. Ne samo da je to povećalo broj soba u ponudi, već je dovelo i do velikog doprinosa globalnih mogućnosti zapošljavanja. Covid-19 imao je ozbiljan utjecaj i broj međunarodnih turističkih dolazaka pao je za 93% u lipnju 2020. u usporedbi s 2019. i 65% tijekom 1. polovice 2020. (EHL Insights, 2022.) To predstavlja neviđeno smanjenje jer su zemlje diljem svijeta zatvorile svoje granice i uvele ograničenja putovanja u odgovor na Covid-19. Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC) ističe važnost hotelske industrije kao glavnog pokretača u stvaranju globalne vrijednosti.

Razvojni trendovi suvremenom hotelijerstvu uključuju sljedeće trendove koji pokazuju kontinuirani napredak (Floričić, 2022. i EHL Insights, 2022.):

- ✚ Pametni hoteli - Uključivanje interneta stvari (IoT) u nekretninu nešto je što oduševljava goste. Nudi im visoku razinu udobnosti i učinkovitosti, a također i osjećaj luksuza. Ljudi počinju ugrađivati ovakvu tehnologiju u svoje domove pa će potražnja za njom u hotelima sigurno rasti.
- ✚ Održivi hoteli - društvo postaje ekološki svjesnije jer postaje jasno da je održivost važno pitanje. Ovi promjenjivi stavovi filtriraju se u način na koji putnici biraju svoj hotel. Održivi hoteli kao prioritete gledaju na ekološku izgradnju, uštedu energije, gospodarenje otpadom.
- ✚ Robotsko osoblje - nekim putnicima može biti teško da ih opslužuje robot, drugi bi mogli pozdraviti priliku da ne moraju komunicirati s ljudima dok borave u svom hotelu. Sve više i više hotela koristi robote u određenom svojstvu, kako bi automatizirali prijavu i odjavu, nosili prtljagu i djeluju kao vratari ili za poslugu u sobu.
- ✚ Virtualna stvarnost i proširena stvarnost - ove tehnologije više nisu segmenti niše kao što su nekad bili. Izuzetno popularni već u igrama i zabavi, kao i atrakcijama, također mogu biti vrlo korisni hotelskim gostima. Virtualna stvarnost zamjenjuje stvarni svijet vizualnim i audio ulazom, dok proširena stvarnost prebacuje virtualne elemente na stvarni svijet. Kupci koji žele isprobati prije kupnje mogu krenuti u virtualne obilaske vašeg posjeda, pa čak i dijelova odredišta. Uz AR, hotel može koristiti nešto poput interaktivne karte za pružanje informacija gostima.
- ✚ Jedinствена iskustva brenda - mnogi hoteli sada počinju razlikovati svoj brend čineći nešto jedinstveno s načinom na koji dizajniraju, postavljaju ili opremaju svoj objekt. Putnici sve više traže cool, iskustvene hotelske boravke, tako da će sve što hotel može učiniti da pruži faktor novosti biti u prednosti.
- ✚ Rad na daljinu danas je postao uobičajen za mnoge zaposlenike i predviđa se da će postati više od samo prolaznog trenda. Pomak ubrzan globalnom javnozdravstvenom krizom, neviđen broj tvrtki visokog profila – s velikim tehnološkim tvrtkama kao što su Twitter, Facebook i Amazon prednjače – najavio je da će usvojiti hibridni ili fleksibilan pristup radu na daljinu. Samo u 2021. očekivalo se da će se postotak radnika diljem svijeta koji stalno rade na

daljinu udvostručiti. To znači da se hotelski objekti koriste kao improvizirani uredi za putnike koji uživaju u razonodi, kao i lokalno stanovništvo koje traži promjenu radnog okruženja. Ovo je izvrsna prilika za hotele i F&B lokale da iskoriste trend i prilagode svoju ponudu kako bi zadovoljili potrebe i želje ovog segmenta u nastajanju; dovoljno utičnica, besplatni brzi WIFI i odlična kava dobra su polazna točka.

- ✚ Holističko gostoprimstvo, zdravlje i dobrobit - zbog pandemije COVID-a preventivna medicina i samozbrinjavanje trenutno su neosporno u trendu. Sektor wellnessa pretvara se u tržište vrijedno trilijuna dolara u procvatu, a ugostiteljski objekti dobro su pozicionirani da uzmu veliki dio kolača, posebno oni s postojećim spa sadržajima. Uz uobičajenu ponudu toplica za ljepotu i opuštanje, brzo raste potražnja za zdravstveno dijagnostičkom tehnologijom i planovima tretmana po mjeri koje isporučuju stručnjaci koji provode osobne ili grupne sesije kako bi razvili vitalnost, iscjeljenje, upravljanje stresom, emocionalnu ravnotežu, svjesnost i bolji san.
- ✚ Digitalizirana iskustva gostiju - aplikacije su sve važnije u načinu na koji hotelijeri upravljaju uslugama koje pružaju svojim korisnicima i sada mogu kontrolirati mnoge aspekte ciklusa i iskustva gostiju. Nepotrebno je reći da je trend prema digitalnim i beskontaktnim uslugama dobio novi zamah od 2020. Tradicionalno, usluge usmjerene na korisnike dobivaju reviziju zahvaljujući raširenoj upotrebi opcija potpomognutih tehnologijom, kao što su mobilna prijava, beskontaktna plaćanja, glasovno upravljanje i biometrija. Potrošači koji su se navikli otključati svoje pametne telefone i prijenosna računala pomoću prepoznavanja lica i otiska prsta uskoro će očekivati istu pogodnost u pristupu svojim hotelskim sobama.
- ✚ Personalizacija - današnji gosti su očekivali da će biti prepoznati i tretirani kao pojedinci. Daleko od jednostavnog dodavanja imena korisnika u čestitke e-poštom, podaci pružaju uvid u prethodne kupovne navike, omogućujući hotelima da prilagode svoje ponude i promocije, te automatski pružaju slične usluge kao i prijašnjim boravcima. Tehnološke platforme kao što su CRM i CEM koriste velike podatke za stvaranje interakcije jedan-na-jedan između gosta i domaćina u velikom obimu. Chatboti s AI-om pokazali su se kao prednost korisničke službe kako tijekom procesa rezervacije tako i u odgovaranju na pitanja koja se ponavljaju.



- ✚ Općenito gledano, hotelsko poslovanje sve se više oblikuje korištenjem sustava upravljanja za praćenje i optimizaciju prihoda, odnosa s klijentima, imovine, kanala i ugleda. Tu je još prisutna važnost integrirane razmjene poruka, prediktivne analitike, profiliranja kupaca i međuprograma, koji nastoji povezati sve različite sustave.

Tehnologija je područje industrije koje se najviše i najbrže razvija, kako u pogledu tehnologije koju hotel koristi, tako i tehnologije koju gost koristi prije, tijekom i nakon boravka. Digitalni mediji i beskrajni marš tehnologije znače da će način na koji hoteli predstavljaju svoje hotelsko poslovanje i zainteresirati ljude biti drugačiji od prošlosti. Sve veća popularnost video marketinga i porast virtualne stvarnosti (VR) pružit će gostima potpuno novu priliku gostima kada istražuju putovanja i istražuju hotele u kojima žele odsjesti. U tu svrhu hoteli trebaju kvalitetan sadržaj za hostiranje na ovim platformama i pokazati jedinstvene prodajne točke svoje nekretnine.

Danas sve više milenijalaca putuje. Očekuje se da će oni činiti 50% globalnih putnika do 2030. godine. Ovo tržište je iznimno dobro upućeno u tehnologiju i podučavaju i druge generacije. Rezultat je da će većina putnika biti sve za svaku tehnologiju koja im olakšava život, što znači da će hoteli trebati implementirati u svoje poslovanje inovativne tehnologije.

Na sve ove trendove utječu i informirani su veći društveni trendovi. Zbog toga je tako važno da hotelijeri gledaju na odmak od tradicionalnog i prigrle radikalno ako žele održati zdrav posao. Uvijek će se naći mjesto za dobro staromodno gostoprimstvo, ali način na koji se isporučuje vjerojatno će morati promijeniti.

### 2.3. Konkurentnost i inovacije u hotelijerstvu

Konkurentnost postaje vrlo aktualna tema za svakog hotelijera te varira od regije do organizacije. Može se primijetiti i evolucija koncepta od statične konkurentnosti, tijekom koje se na konkurentnu prednost gleda kao na obdarenost tehničkim čimbenicima, na dinamički, čiji su ključni čimbenici: tehnički napredak, podizanje plaća i suvremene metode upravljanja. U ovome slučaju, konkurentna prednost nadilazi ekonomsku dimenziju i počinje uključivati: povećanje financijske snage i produktivnosti, obrazovanje, sigurnost i životni standard,

Hotelijerstvo jedan je od najdinamičnijih sektora u svijetu: postavlja svoje klijente u središte svog poslovanja i radi na pružanju najboljeg mogućeg iskustva, ali s promjenjivim vremenima i promjenjivim zahtjevima putnika novog doba, postavlja se pitanje što hoteli rade da bi mogli držati korak s rastućom konkurencijom. Pojava Airbnb-a na sceni bila je pokazatelj ove promjene, zajedno s porastom boutique hotela. Ubrzo su čak i tradicionalni lanci restorana počeli eksperimentirati, rasti, stjecati i posljedično intenzivno inovirati. Diljem svijeta sektori putovanja, turizma i hotelijerstva i dalje su ključni za gospodarski razvoj i otvaranje novih radnih mjesta.

Konkurencija u ugostiteljstvu rezultat je dva aspekta (Gupta, 2018.):

- ✚ Tehnološke prilagodbe
- ✚ Promjena profila korisnika

Tehnologija je izjednačila uvjete i pridonijela različitim aspektima industrije, uključujući brendiranje, komunikaciju i doseg. Na tržištima u nastajanju diljem svijeta, očekuje se da će 1 milijarda ljudi biti online globalno. Većina će to biti kupci koji će cijeli životni ciklus gostiju doživjeti na svojim pametnim telefonima. Hotelijerske tvrtke nemaju izbora nego ulagati u mobilne strategije angažiranja i zadržavanja gostiju na prvom mjestu. U svakom slučaju, kupci uvijek traže to 'personalizirano' iskustvo i iskorištavanje inovativne mobilne tehnologije na način na koji imaju AirBnb i Uber bit će ključno kada je u pitanju diferencijacija i iskustvo robne marke (Gupta, 2018.). Hoteli će morati ponuditi funkcionalnosti rezervacije, brze operacije i druge dodirne točke za cijelo putovanje korisnika na mobilnim telefonima radi udobnosti svojih klijenata.

Budući da pristup internetu postaje gotovo neograničen, povezanost će se samo povećati. Osim toga, s proliferacijom povezanih uređaja i nosivih uređaja na tržištu, hoteli će morati postati inovativni kada su u pitanju novi načini interakcije i interakcije s potrošačima (Tuclea et. al., 2008.). Obilasci virtualne stvarnosti, interakcije proširene stvarnosti, robotika i umjetna inteligencija potaknut će tržište i pripremiti ga za još druga iskustva putovanja koja se mogu posredno isporučiti.

Hotelijerstvo danas svjedoči promjenu psihografskih i demografskih profila putnika. Uz putnike generacije X, tu je i novi priljev milenijalaca, čija očekivanja i način života postavljaju potpuno različite standarde za performanse u industriji. Iskustvo kupaca trenutno je najdominantniji diferencijator marke. Također će potaknuti lojalnost gostiju, a preporuke hotela će biti potrebne za sintetiziranje više ciljanih, personaliziranih i zamršenih shema lojalnosti nego ikad prije (Tuclea et. al., 2008.). Sada je važan čimbenik pružiti neusporedivu uslugu, ukorijenjenost hotela u njegovoj lokalnoj klimi uz pružanje iskustava izvan konvencionalnog hotelskog prostora. Tisućljetna potražnja za organskom hranom i održivim opcijama također stvara više ranjivosti kada su u pitanju rizici i sigurnost hrane, što vlasnici hotela moraju pratiti.

## **2.4. Ekspanzija hotelskog tržišta i diverzifikacija hotelskog proizvoda**

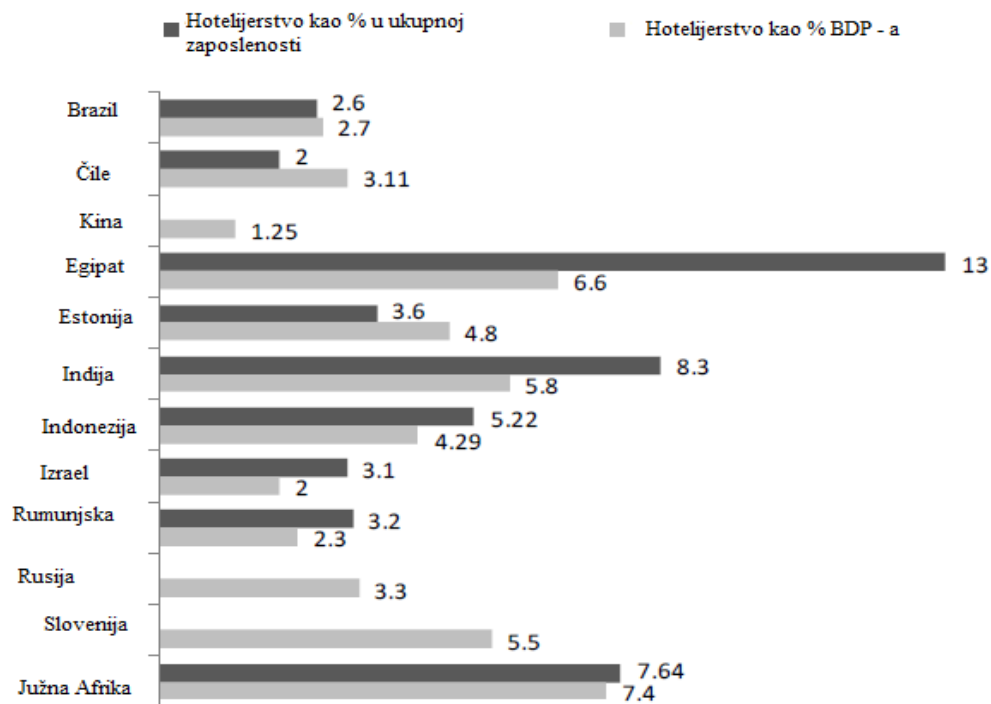
Sa sve snažnijim razvojem hotelijerstva prisutna je ekspanzija hotelskih poduzeća na nova tržišta gdje veliki hotelski lanci počinju graditi svoje hotele u novim i značajnim destinacijama. Ovakva zbivanja na međunarodnom hotelskom tržištu naročito su prisutna od početka 2005. godine, kada su hotelski lanci počeli doživljavati ekspanziju svojih poduzeća.

U svijetu su se međutim, u odnosu na ekspanziju hotelskog tržišta na svjetskoj razini, promjene počele događati već u 1990 –tima, koje su potaknule današnje suvremene trendove u hotelijerstvu. Sredinom 1990 – ih godina Sjeverna Amerika i Europa činile su 79% svjetskog turizma (ILO, 2010.). Azija -Pacifik, Bliski Istok i Afrika su se tada počele razvijati u hotelijerstvu te su postale vodeće regije. U 2009. godini europski međunarodni dolasci turista koji su boravili u velikim hotelskim lancima činili su 52,3% globalnih dolazaka, dok su se isti povećali na 20,6% u Aziji, 15,9% u Americi, 6% na

Bliskom istoku i 5,2% u Africi (ILO, 2010.). Predviđalo se da će dolasci međunarodnih turista značajno rasti u nadolazećim destinacijama naročito u Aziji i na Bliskom Istoku za 10%, što je predstavljalo značajan potencijal hotelskim poduzećima za ekspanziju na ta tržišta.

Kina je danas jedno od najbrže rastućih tržišta inozemnih putovanja, koja ima koristi od većih prihoda, opuštenih ograničenja stranih putovanja, poboljšane interne infrastrukture i drugih ulaganja. Između 2000. i 2006. godine, turistički dolasci i boravci u hotelima u Kini godišnje su rasli za 22%, odnosno na 34,5 milijuna u 2006. godini, a predviđalo se da će dosegnuti 54 milijuna boravaka u hotelima u 2010. godini, što je predstavljalo porast od 15 % u odnosu na 2009 godinu (ILO, 2010.). Takve prognoze su se zaista i obistinile, čime su početkom 2005. potaknute ekspanzije hotelskih tržišta u svijetu, posebno na tržištu Azije i Bliskog Istoka, čime se ekspanzija hotelijerstva na međunarodna turistička tržišta pokazala kao značajna komponenta novih trendova u hotelijerstvu. Takvi trendovi uzroovali su rast azijskih gospodarstava, naročito kineskog, kao i gospodarstava Bliskog Istoka, čijem su rastu najviše doprinijeli sektori hotelijerstva tih zemalja. Također je zapošljavanje u hotelskim sektorima tih tržišta poraslo za 7,7% u tom razdoblju (ILO, 2010.). Primjerice, samo u Kini je otvoreno 11 milijuna izravnih i 65 milijuna neizravnih radnih mjesta u hotelijerstvu i povezanih s hotelijerstvom.

Grafikon 1. Hotelijerstvo i ekspanzija na nova tržišta odabranih zemalja u 2009. godini



Izvor: International Labour Organization (2010): Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, International Labour Office Geneva, Geneva, str. 39

Sukladno grafikonu 1.,

Indija, Južna Afrika i Egipatsu postala značajna tržišta na kojima se dogodila ekspanzija hotelske djelatnosti. U tom smislu je u tim zemljama porasla zaposlenost u hotelijerstvu za 10%, odnosno otvoreno je više d 49 milijuna novih radnih mjesta u navedenim zemljama. Doprinos sektora hotelijerstva BDP - u se povećao na 9% do 2019. godine u navedenim zemljama.

Ekspanzija tržišta se naročito osjetila i u Maleziji, gdje značajan udio posjetitelja dolazi iz Azije i Bliskog istoka te borave u malezijskim hotelima. Tako se, s obzirom na izgradnju novih hotela u Maleziji, popunjenost njihovih kapaciteta povećala za 7% u 2019. godini, a broj novih radnih mjesta u 2019. porastao je za 1,7 milijun u sektoru hotelijerstva. U Kini se s obzirom na zastupljenost novih hotela do 2019. godine Ove brojke pokazuju važnost razvoja hotelijerstva za za azijsko-pacifičku regiju koju su najznačajnije obilježili suvremeni trendovi u hotelijerstvu u odnosu na ostatak svijeta te se u ovoj regiji dogodila najsnažnija ekspanzija hotelskog tržišta.

Učinkovita i brza ICT infrastruktura i softverske aplikacije u HCT industriji presudne su za razvoj hotelijerstva današnjice. IT tehnologije omogućuju kombiniranje odnosa s kupcima i upravljanje lancem opskrbe u jedan izvor koji olakšava niz operacija - odabir proizvoda, naručivanje, ispunjavanje, praćenje, plaćanje i izvještavanje - koji se izvode jednim alatom jednostavnim za upotrebu. IT u hotelima smanjuju troškove omogućavajući im da budu u izravnom kontaktu sa gostima. Menadžment u hotelima danas koristi IT tehnologije za obavljanje niza zadataka koji povećavaju učinkovitost zaposlenika na radnom mjestu, posebno internetskih rezervacija. Smanjenje broja osoblja u područjima (npr. u hotelskim uredima) u kojima se tradicionalno odvijao posao je doprinijelo uštedi troškova hotelima. 24 Preostala radna snaga se educira u radu s novim tehnologijama, na primjer, unoseći narudžbe potrošača u prienosne uređaje uz tradicionalne zadatke (npr. pružanje hotelske usluge ili uzimanje rezervacija). Takve promjene stvaraju potrebu za vještinama multitaskinga, što zauzvrat dovodi do potrebnih prilagodbi programa obuke.

Također priceline.com sada ima liste za preko 100 000 hotela u preko 90 zemalja (Priceline, 2022.). Korištenje društvenih mreža i tražilica daje hotelima priliku da zauzmu više popisa što rezultira povećanom sviješću i pažnjom potrošača. Jedna od značajnih posljedica ovog razvoja bila je promjena uloge putničkih agenata i odjela za rezervacije velikih tvrtki (zrakoplovne tvrtke, hotelske tvrtke). U mnogim su zemljama ove promjene rezultirale značajnim padom zaposlenosti u tim područjima i rastom novih internetskih konkurenata.

Hotelski proizvod je predstavlja sredstvo razmjene na turističkom tržištu. On suštinski predstavlja jedan od važnijih, a može se tvrditi i najvažniji element turističkog tržišta jer sve poslovne aktivnosti u turizmu bez njegova postojanja ne bi imale nikakvu svrhu, kao ni funkciju (Senečić i Grgona, 2006.). Upravo zbog toga, u struci se njegovu istraživanju pristupa s posebnom pažnjom.

Objekt razmjene na turističkom tržištu može biti mnogo toga, od usluge prijevoza, smještaja i prehrane, preko pojedinih aktivnosti (i izleta do nekih specifičnih elemenata kao što su pogled na more, pješčane plaže i slično (Senečić i Grgona, 2006.). Danas se sve više i turistički doživljaj percipira kao objekt razmjene te poprima značenje zasebnog turističkog proizvoda, no o tome nešto kasnije. Neovisno o navedenome, postavlja se pitanje i formira dilema o tome da li je uopće ispravno tvrditi

da navedeni i slični objekti u današnje vrijeme čine hotelske proizvode u punom smislu riječi.

Hotelski proizvod integralni je dio turističkog proizvoda. Najprecizniju definiciju turističkog proizvoda dali su Senečić i Grgona (2006): „Turistički proizvod je zbir različitih pogodnosti, usluga i dobara koje zajednički služe zadovoljavanju turističkih potreba pojedinaca i skupina turističkih korisnika.“ Kao takav, on predstavlja ukupna iskustva turista koja zadovoljavaju njihova očekivanja (atraktivnost destinacije, kvaliteta smještaja, atrakcijska osnova, dodatni sadržaji, gostoljubivost lokalne zajednice, uslužnost osoblja). To ga čini dodatno kompleksnim i diferenciranim od fizičkih proizvoda, ali i ostalih usluga.

Hotelski proizvod, kao konačni rezultat rada i napora turističke ponude, a s druge strane kao rezultat trenutnog raspoloženja, želja i potreba turističkih korisnika ističe se sljedećim obilježjima (Senečić, Grgona, 2006.):

- Uslužni i fizički karakter – sačinjavaju ga usluge, ali i fizički proizvodi, kao što su hrana, piće, suveniri;
- Nemogućnost skladištenja – neprodane hotelske usluge ne mogu se uskladištiti kao fizički proizvodi;
- Nemogućnost probe i zamjene, neopipljivost – uslijed statičnosti turističke ponude i dislociranosti od turističke potražnje, hotelski proizvod nije moguće probati i zamijeniti ukoliko ne zadovoljava potrebe i želje korisnika;
- Potraživanje interakcije korisnika;
- Nepredvidivost – npr. nečekivano vrijeme u turističkoj destinaciji, iznenadne nesreće i prirodne katastrofe te slično;
- Sezonski karakter – vrlo često je riječ o sezonskom karakteru kao na primjer kod skijališnog ili kupališnog turizma i pripadajućih hotelskih proizvoda;
- Senzibilnost – kvaliteta i provodivost hotelskog proizvoda ovisi o nizu faktora – vremenske prilike, sigurnost, ratna zbivanja i slično;
- Neponovljivost – hotelski proizvod nikada ne može biti jednak, čak i kada uključuje istu vrstu smještaja, prehrane i ostalih elemenata jer ovisi i o trenutnom raspoloženju turista.

Danas suvremeni turisti imaju sasvim drugačiji odnos prema hotelskim proizvodima. S druge strane, hotelski proizvodi sve su heterogeniji i kompleksniji, a razlog tome je zadovoljenje brojnih tržišnih segmenata (Čačić, 2010.). Prema tome, može se istaknuti da se uloga turista u ovome području očituje kroz njihove motive, želje, potrebe i interese, način percepcije turističke destinacije, odluku o odabiru iste, razmatranjima turističke vrijednosti, staranju vlastite percepcije i odluke. Sukladno navedenom, oni izravno utječu na životni ciklus hotelskog proizvoda i same destinacije.

Svi su sektori suvremenog turizma dinamični i podložni su stalnim promjenama i evoluciji, iako dinamične promjene nisu ništa novo za industriju i mogu se primijetiti kroz njezinu noviju povijest - primjeri uključuju razvoj brze hrane, stvaranje prvog, standardiziranog lanca hotela, uspon ekonomskih marki u smještaju i zračnom prometu, samo da nabrojimo neke.

Po tome se hotelska industrija ne razlikuje od ostalih sektora potrošačke ekonomije. Promjene su postale osobito važne tijekom posljednjeg desetljeća, s obzirom na raspon proizvoda i usluga ponuđenih u hotelima, a one su, pak, imale značajne implikacije na prakse i odnose na radnom mjestu. Ključne promjene u ovom okruženju uključivale su (ILO, 2010.): povećani fokus na financijsku i operativnu konkurentnost unutar formaliziranog, često multinacionalnog sektora, kako na razini poslovanja, tako i na destinaciji; izazovi s obzirom na dosljednost u odnosu na nacionalne i međunarodne standarde koji se odnose na poslovanje, uslugu, zapošljavanje i etiku; i stalna važnost malih i srednjih hotela unutar sektora u svim zemljama, od kojih se mnoge suprotstavljaju mnogim mehanizmima reagiranja na promjene koje koriste multinacionalni lanci - na primjer, financijski imperativi ne moraju uvijek biti pokretači donošenja odluka; odnosi s dionicima često su vođeni osobnim, a ne organizacijskim razlozima; primjena standarda može biti idiosinkratična i personalizirana za pojedinog kupca; zaposlenje i mogućnosti na radnom mjestu mogu se ponuditi na temelju tradicionalnih i obiteljskih veza, a ne na temelju objektivnih, profesionalnih kriterija.

Novi oblici proizvoda i potražnja uočeni su u različitim regijama. U nekim je zemljama izražena zabrinutost zbog nepostojanja pravnog okvira za nove hotelske proizvode, poput definiranja statusa jeftinih grupa poput hostela ili povoljnih hotela, skupih i luksuznih proizvoda poput loža ili butik hotela, privatna vlasništva koja



uključuju bungalove, vile, rezidencije ili apartmane, kao i lječilišta i medicinske domove. Kao rezultat toga, vjeruje se da bi ti novi proizvodi mogli dovesti do nelojalne konkurencije za tradicionalnu hotelsku industriju. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) rješava ovu zabrinutost putem suradnje s međunarodnim organizacijama te vladinim i nevladinim udrugama, radi postavljanja standarda i razjašnjavanja pojmova koji se odnose na različite sektore.

Mnogi su hoteli evoluirali u složena odmarališta s više aktivnosti u kojima tradicionalno gostoprimstvo stoji uz niz zabave i sporta, konferencija, kongresa, igara na sreću, maloprodaje i putovanja. Unutar takvih odmarališta vlasništvo i upravljanje mogu se nalaziti unutar jedne hotelske tvrtke, ali također mogu predstavljati spoj specijaliziranih dobavljača usluga, uključujući imena s vrhunskim hotelskim markama.

### **3. BENCHMARKING U HOTELIJERSTVU**

Benchmarking predstavlja teoriju upravljanja te označava metodu unapređivanja konkurentnosti vlastitog poslovanja pomoću učenja od drugih. Spoznajom vlastitih problema i njihovom usporedbom s najboljima moguće je za poduzeće da unaprijedi vlastito poslovanje na temelju onoga što je naučio. U hotelijerstvu je njegova primjena važna da bi hotelijeri implementacijom istoga spoznali na koji način postati najbolji, kako mjeriti svoj uspjeh i koje su strategije da bi se determinirani ciljevi ostvarili.

U ovom poglavlju će biti riječi o determinantama i vrstama benchmarkinga, primjeni istoga u hotelijerstvu, njegovim implikacijama i važnosti u hotelijerstvu te metrici benchmarkinga za uspjeh hotelskog poslovanja.

#### **3.1. Determinante benchmarkinga**

Danas su u društvu informacije glavni resurs, a učenje i kontinuirani razvoj uvjet opstanka. Stoga sva poduzeća usvajaju takve tehnike poslovanja kojima uspješno pokušavaju odgovoriti na brojne izazove koji se ogledaju u smanjenju troškova poslovanja, tržišnom usmjerenju u financiranju, pojavi konkurencije te pojačanim zahtjevima krajnjih korisnika.

Benchmarking je tako jedan proces koji omogućava nekoj poslovnoj organizaciji da se usporedi s najboljima te da odredi svoju najbolju poslovnu praksu da bi si osigurala vodeću tržišnu poziciju i zavidnu konkurentsku prednost. Nekad se mislilo da su za razvoj benchmarkinga zaslužna proizvodna poduzeća, međutim, on se danas primjenjuje u bankama, bolnicama, osiguravajućim društvima, neprofitnim te drugim organizacijama.

Benchmarking strategija može se definirati kao prepoznavanje lidera u interesnoj zajednici te stavljanje njegovog prilagođenog i oplemenjenog znanja u funkciji BPR – a hotelskog poduzeća (Floričić, 2022.). Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka

kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja (Floričić, 2021.).

Poduzeće u svom poslovnom procesu koristi benchmarking da bi moglo identificirati vlastite probleme, usporediti ga s drugima, učiti od boljih od sebe te stečene spoznaje primijeniti s ciljem povećanja učinkovitosti svoga poslovanja. Benchmarking u poslovanju donosi brojne koristi poput unapređenja kvalitete, poslovnog procesa, snižavanje troškova poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca i ostizanje bolje konkurentne prednosti.

Sam izraz benchmarking u hrvatskom jeziku podrazumijeva polaznu točku ili neko mjerilo (Vujić, 2004.). To je u osnovi uspoređivanje s konkurentima koji su najbolji u svojoj djelatnosti da bi se dobila spoznaja kako su ta poduzeća postala tržišni lideri. Ovdje se ne radi samo o jednostavnom kopiranju tuđeg načina rada, već se podrazumijeva usvajanje ideja i prilagođavanje tuđih rješenja vlastitim potrebama.

Benchmarking je proces uvođenja promjena u poduzeće s ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne izvrsnosti i utvrđivanja tko je prvi ili najbolji na tržištu (Vujić, 2004.). Ovaj proces u sebi sadrži (Vujić, 2004.): usporedbu tvrtke i njezinih dijelova s najboljima, usporedbu proizvodnih aktivnosti tvrtke s konkurencijom, usporedbu produkta s konkurentima, usporedbu tehničkih rješenja u cilju odabira najbolje opreme, primjenu najboljih poslovnih procesa te planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.

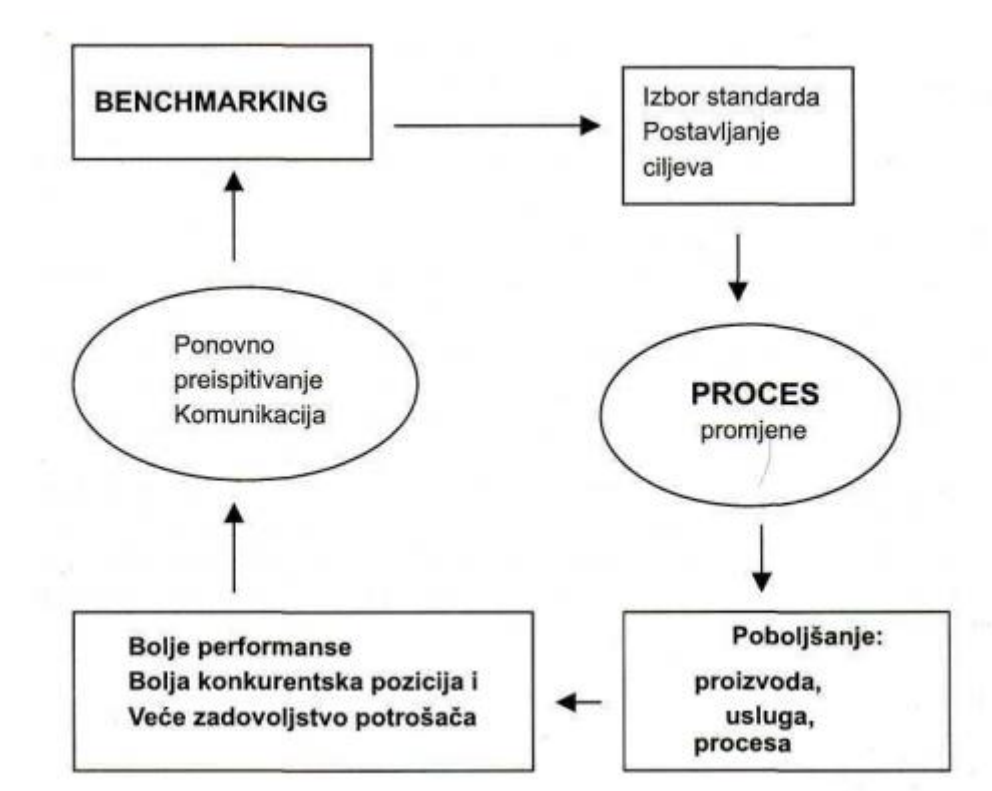
Tablica 2. Prikaz koristi od benchmaringa

	Bez benchmarkinga	S benchmarkingom
Definiranje zahtjeva korisnika	Temeljeno na povijesti/'osjećaju'. Djelovanje po percepciji.	Temeljeno na stvarnosti. Djelovanje po objektivnoj procjeni.
Postavljanje dostižnih ciljeva	Nedostaje usmjerenost prema vani Reaktivno Kašnjenje u razvoju	Vjerodostojno; usmjereno na korisnika proaktivno sveučilišno vodstvo
Razvoj pravih mjera djelovanja	Traženje projekata Jake i slabe strane nisu shvaćene	Rješavanje stvarnih problema. Poznati ishodi djelatnosti temeljeni na najboljoj praksi.
Konkurentnost	Usmjerenost prema sebi Evolucijska promjena Slaba predanost	Razumijevanje konkurentnosti Revolucionarne ideje s dokazanim djelovanjem Visoka predanost
Sveučilišni procesi	Neinventivni Malo rješenja Stalno poboljšanje	Proaktivno traženje promjena Više mogućnosti Najvažnija dostignuća

Izvor: Projekt Tempus (2014): Benchmarking kao alat za poboljšanje visokog obrazovanja, dostupno na <https://projects.odisee.be/BIHTEK/sites/default/files/bijlages/BIHTEK%20Benchmarking%20Handbook%20Hrvatski.pdf>, pristupljeno 14.04.2022.

Benchmarking predstavlja potragu za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihova znanja u funkciju uspješnog poslovanja poduzeća (Renko, 1996.). Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja (Harrington, 1996).

Slika 1. Djelovanje i ciljevi benchmarkinga



Izvor: Štoković, I. (2004): Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, Vol. 55, No. 1 – 2, str. 69

Same začetke ideja benchmarkinga prvotno nalazimo u zapisima kineskog filozofa Sun Tzua već u 4. stoljeću. I Plutarh je svoje najveće djelo „Usporedni životopisi“ temeljio na benchmarkingu uspoređujući biografije poznatih Grka i Rimljana (Osmanagić Bedenik, 2006.). Nakon Drugog svjetskog rata postaje široko primijenjena poslovna praksa u Japanu. Pretečom u primjeni benchmarkinga smatra se tvrtka Xerox koja je 1970 – tih uspoređivala vlastitu proizvodnju s najjačim konkurentima na svijetu.

Poticaj širenja prakse benchmarkinga predstavlja dodjela nagrada za kvalitetu koje zahtijevaju provođenje benchmarkinga. Najznačajnije za to su nagrade Deming koja je ustanovljena 1951. u Japanu, Europska nagrada za kvalitetu ustanovljena 1992. Godine te Malcolm Baldrige američka nagrada iz 1987. godine.

Danas se veliki interes za benchmarkin može pripisivati brojnim udruženjima čiji su glavni ciljevi upoznavanje organizacija s praksom benchmarkinga, omogućavanje razmjene iskustva između benchmarking partnera te pružanje pomoći i podrške u

njegovom provođenju i implementaciji (Osmanagić Bedenik 2006.). Ova se praksa pokazala izuzetno uspješnom u primjeni benchmarkinga.

Većina teoretičara određuje benchmarking kao primjenjenu disciplinu, a dobivene rezultate smatra smjernicama mogućeg djelovanja. Primjena benchmarkinga pretpostavlja i potiče kreativnost te sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim uvjetima na tržištu. Bit benchmarkinga kao razvojnog procesa i metode može se izraziti s četiri pitanja (Harrington, 1996.): koja organizacija radi najbolje, kako to rade, kako mi to radimo sada te kako možemo postati ravnopravni ili nadmašiti najbolje.

Iz svih navedenih definicija može se zaključiti da je bit benchmarkinga steći spoznaju o tome kako najbolji posluju na tržištu te kako se prilagoditi vlastitim potrebama te ih staviti u funkciju uspješnog poslovanja u vlastitom poduzeću.

### **3.2. Vrste benchmaringa**

Postoji nekoliko vrsta benchmarking procesa od kojih je svaki definiran ciljem i objektom koji se istražuje. Tako su vrste benchmarkinga sljedeće (Floričić, 2021.):

- Interni benchmaring – uspoređivanje procesa i aktivnosti unutar same organizacije. Predstavlja početnu fazu za uspoređivanje s konkurencijom, s obzirom na to da se ponajprije treba sagledati vlastito poslovanje.
- Konkurentni benchmarking podrazumijeva uspoređivanje s izravnom konkurencijom. Ispitivanje se odnosi na slabosti i prednosti kompanije te usporedbu vlastitih procesa s konkurentskim.
- Funkcionalni benchmarking obuhvaća uspoređivanje radnih procesa s kompanijama koje nisu izravno konkurentne, to jest nisu iz iste branše, a s ciljem pronalaženja najboljeg procesa za odvijanje pojedinih aktivnosti.
- Generički benchmarking koji uspoređuje poslovne procese nevezanih djelatnosti. Predstavlja potragu za sustavima stupnjevanja i označavanja kvalitete pojedinih usluga odnosno destinacije kao cjeline.

- Kolaborativni benchmarking uspoređuje kompanije koje su grupacije u određenoj regiji (poslovnice multinacionalne kompanije u zemljama određene regije).

Benchmarking je konkurentna prednost koja omogućuje organizacijama da se prilagode, rastu i napreduju kroz promjene. Benchmarking je proces mjerenja ključnih poslovnih metrika i praksi te njihova usporedba – unutar poslovnih područja ili s konkurentom, kolegama iz industrije ili drugim tvrtkama širom svijeta – kako bi se razumjelo kako i gdje se organizacija treba promijeniti kako bi poboljšala performanse.

Svaki od ovih benchmarking procesa ima svoje prednosti i nedostatke, a svako poduzeće će se odlučiti za onu vrstu procesa koja mu najviše odgovara. Poduzeće će odabrati onaj benchmarking koji će mu dati najbolje financijske rezultate i koji će mu donijeti najbolje pozitivne efekte poput boljeg razumijevanja kritičkog procesa, razvoja poslovnog sustava koji uči te usredotočenost na zahtjeve korisnika i tržišta (Wober, 2002.).

Postoje četiri glavne vrste benchmarkinga: benchmarking učinka, eksterni, izvedbeni i praksa.

1. Benchmarking učinka uključuje prikupljanje i usporedbu kvantitativnih podataka (tj. mjera ili ključnih pokazatelja uspješnosti). Benchmarking performansi obično je prvi korak koje organizacije poduzimaju kako bi identificirale nedostatke u učinku (Kozak, 2014.). Za mjerenje su potrebne standardne mjere i/ili KPI-evi i sredstvo za izdvajanje, prikupljanje i analizu tih podataka. Poslovne organizacije dobivaju podatke koji služe za donošenje odluka. Ovaj oblik benchmarkinga obično je prvi korak koje organizacije poduzimaju kako bi identificirale nedostatke u učinku.

2. Usporedba u praksi uključuje prikupljanje i uspoređivanje kvalitativnih informacija o tome kako se neka aktivnost provodi kroz ljude, procese i tehnologiju. Potreban je standardni pristup prikupljanju i usporedbi kvalitativnih informacija kao što je mapiranje procesa (Wober, 2002.). Poduzeća dobivaju uvid u to gdje i kako nastaju praznine u učinku i najbolje prakse koje organizacija može primijeniti na druga područja.

3. Interni benchmarking uspoređuje metrike (usporedna analiza učinka) i/ili prakse (usporedna analiza prakse) iz različitih jedinica, linija proizvoda, odjela, programa,

geografskih područja, itd., unutar organizacije. Poduzeću su potrebna najmanje dva područja unutar organizacije koja imaju zajedničke metrike i/ili prakse (Wober, 2002.). Ono time dobiva interni benchmarking koji je dobre početna točka za razumijevanje trenutnog standarda poslovne izvedbe. Trajni interni benchmarking odnosi se uglavnom na velike organizacije u kojima su određena područja poslovanja učinkovitija od drugih.

4. Vanjski benchmarking uspoređuje metrike i/ili prakse jedne organizacije s jednom ili više drugih. Što vam je potrebno: za prilagođenu usporednu analizu potrebna vam je jedna ili više organizacija koje pristaju sudjelovati. Možda će poduzeću trebati i treća strana za olakšavanje prikupljanja podataka. Ovaj pristup može biti vrlo vrijedan, ali često zahtijeva značajno vrijeme i trud. Poduzeća dobivaju objektivno razumijevanje trenutnog stanja vaše organizacije, što vam omogućuje da postavite osnove i ciljeve za poboljšanje. Interno određivanje performansi često je dobro mjesto za početak, ali najveća korist dolazi od vanjskog benchmarkinga koji ispituje i izvedbu i praksu (Wober, 2002.).

U konačnici, usporedba znači biti dovoljno skroman da poduzeća priznaju da su drugi bolji u nečemu i biti dovoljno mudar da nauče kako ih u tome uskladiti – ili čak nadmašiti. Nikada hotelijeri neće steći to znanje ako ne gledaju na svijet izvan vlastitog ureda, odjela ili tvrtke. Riječima Petera Druckera: „Ono što je poduzeću najpotrebnije za svoje odluke – posebno njegove strateške – podaci su o tome što se događa izvan njega. Samo izvan poslovanja postoje rezultati, prilike i prijetnje“ (Wober, 2002.).



### 3.3. Proces implementacije benchmarkinga u hotelijerstvu

Prije nego što organizacija može ostvariti sve prednosti benchmarkinga, njezini vlastiti procesi moraju biti jasno shvaćeni i pod kontrolom. Benchmarking studije zahtijevaju značajna ulaganja radne snage i vremena, tako da menadžment mora voditi proces do kraja, uključujući spremnost i volju napraviti promjene na temelju onoga što se nauči. Preširoki opseg osuđuje projekt na propast. Predmet koji nije kritičan za uspjeh organizacije neće dati dovoljno koristi da bi se studija isplatila. Neadekvatni resursi također mogu osuditi benchmarking studiju podcjenjivanjem uključenog truda ili neadekvatnim planiranjem.

Plan i procedura provedbe benchmarkinga je sljedeća (ASQ, 2022.):

- ✚ Definirati usko fokusiran predmet benchmarking studije. Odabrati problem koji je ključan za uspjeh organizacije.
- ✚ Formirati međufunkcionalni tim. Tijekom koraka 1 i 2, ciljevi menadžmenta i podrška studiji moraju biti čvrsto utvrđeni.
- ✚ Proučiti vlastiti proces. Znati kako se posao obavlja i mjerenja izlaza.
- ✚ Identificirati partnerske organizacije koje bi mogle imati najbolje prakse.

Potrebno je prikupljati informacije izravno od partnerskih organizacija. Za to, potrebno je prikupiti i opise procesa i numeričke podatke, koristeći upitnike, telefonske intervjuje i/ili posjete gradilištu.

Benchmarking analiza uključuje sljedeće korake (ASQ, 2022.):

- ✚ Usporediti prikupljene podatke, numeričke i deskriptivne.
- ✚ Odrediti jaz između mjerenja uspješnosti poduzeća i onih njegovih partnera.
- ✚ Odrediti razlike u praksi koje uzrokuju praznine.

Ne postoji jedinstveni proces benchmarkinga u hotelijerstvu koji je univerzalno prihvaćen. Široka privlačnost i prihvaćanje benchmarkinga doveli su do pojave metodologija benchmarkinga u hotelijerstvu. Jedna od temeljnih knjiga koja je ukazala na važnost implementacije benchmarkinga u hotelijerstvu je Boxwellova *Benchmarking for Competitive Advantage* (1994). Kasnije je još nekoliko autora obrađivalo navedenu problematiku, ali se jedinstven pristup implementacije ni do danas nije usvojio.

Metodologija implementacije benchmarkinga u hotelijerstvu od 12 faza sastoji se od (Wober, 2002.):

- Odabrati predmet,
- Definirati proces,
- Identificirati potencijalne partnere,
- Identificirati izvore podataka,
- Prikupiti podatke i odaberite sve partnere,
- Odrediti razmak,
- Utvrditi razlike procesa,
- Ciljani budući učinak,
- Komunicirati,
- Prilagoditi cilj,
- Implementirati
- Pregledati i ponovno izmjeriti.

Slijedi primjer tipične metodologije primjene benchmarkinga hotelijerstvu (Wober, 2002.):

- Identificirati problematična područja: budući da se benchmarking može primijeniti na bilo koji poslovni proces ili funkciju, može biti potreban niz istraživačkih tehnika. Oni uključuju neformalne razgovore s kupcima, zaposlenicima ili dobavljačima; istraživačke tehnike kao što su fokus grupe; ili dubinsko marketinško istraživanje, kvantitativno istraživanje, ankete, upitnike, analizu reinženjeringa, mapiranje procesa, izvješća o odstupanjima kontrole kvalitete, analizu financijskih omjera ili jednostavno pregledavanje vremena ciklusa ili drugih pokazatelja učinka. Prije nego što se upustimo u usporedbu s drugim organizacijama bitno je poznavati funkciju i procese organizacije; Izvedba temeljne obloge pruža točku prema kojoj se može mjeriti napor za poboljšanje.
- Identificirati druge industrije koje imaju slične procese: Na primjer, ako je netko zainteresiran za poboljšanje predaje u liječenju ovisnosti, identificirao bi druga područja koja također imaju izazove predaje. To bi moglo uključivati kontrolu

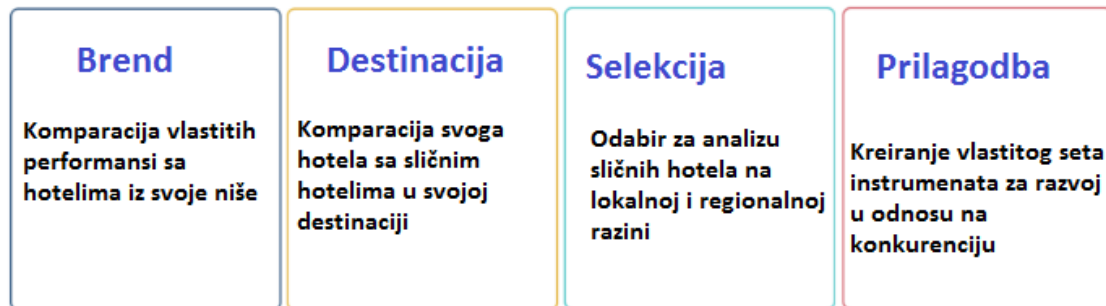
zračnog prometa, prebacivanje mobitela između tornjeva, prijenos pacijenata iz operacije u sobe za oporavak.

- Identificirati organizacije koje su lideri u ovim područjima: Potražiti najbolje u bilo kojoj industriji iu bilo kojoj zemlji. Posavjetovati se s kupcima, dobavljačima, financijskim analitičarima, trgovačkim udruženjima i časopisima kako bi utvrdili koje su tvrtke vrijedne proučavanja.
- Anketirati tvrtke za mjere i prakse: tvrtke ciljaju na specifične poslovne procese koristeći detaljna istraživanja mjera i praksi koje se koriste za identificiranje alternativa poslovnih procesa i vodećih tvrtki. Neutralne udruge i konzultanti obično maskiraju ankete radi zaštite povjerljivih podataka.
- Posjetiti tvrtke "najbolje prakse" kako bi identificirali vodeće prakse: tvrtke se obično slažu da će međusobno razmjenjivati informacije koje su korisne za sve strane u grupi za usporedbu i dijele rezultate unutar grupe.
- Implementirati nove i poboljšane poslovne prakse: Uzeti vodeću praksu i razviti planove implementacije koji uključuju identifikaciju specifičnih prilika, financiranje projekta i prodaju ideja organizaciji u svrhu stjecanja dokazane vrijednosti iz procesa.

Benchmarking hotela omogućuje hotelijerima ne samo da nadziru poslovanje vlastitog hotela, već i da razumiju kako se on uspoređuje s tržištem. Omogućuje im da precizno odrede snage svoga brenda i identificiraju područja u kojima se trebaju poboljšati, pružajući jasno razumijevanje njihova pozicioniranja i načina na koji se izdvajaju od konkurencije. U tom kontekstu potrebno je u implementaciji benchmaringa hotela slijediti sljedeće korake (The hotels network, 2021.):

1. Potrebno je znati s kim hotelijeri uspoređuju svoj hotel. Razumijevanje tko je njihova konkurencija prvi je korak da ju nadmaše. Hotelijeri se ponekad ograničavaju uspoređujući svoj učinak s onima koji smatraju svojim izravnim konkurentima, a radi se o sličnim hotelima na istoj destinaciji ili iste marke. U suvremenom hotelijerstvu vrijedno je pogledati dalje od tradicionalne ideje konkurencije kako bi usporedili svoj hotel i razmotrili dinamičke izazove. Na taj način hotelijeri mogu prijeći s čisto natjecateljskog načina razmišljanja na način razmišljanja koji uči, što omogućuje mnogo bogatije uvide i nalaze.

Slika 2. Komparacija hotelskih performansi s konkurencijom



Izvor: prilagodba autorice prema The hotels network (2021): An Introduction to Hotel Benchmarking, dostupno na <https://blog.thehotelsnetwork.com/intro-hotel-benchmarking>, pristupljeno 18.04.2022.

2. Identifikacija relevantne metrike. Pristup hotelskim mjernim podacima iznimno je koristan, ali ključno je znati na koje se usredotočiti. Kao hotelijer, važno je analizirati i usporediti one metrike koje su najrelevantnije za strategiju njegova hotela te biti svjestan njihove evolucije tijekom vremena. Tradicionalno, hotelijeri smatraju popunjenost i ADR glavnim metričkim vrijednostima kada je u pitanju benchmarking hotela, dok postoji mnogo više pokazatelja uspješnosti koji se mogu ocijeniti, od reputacije hotela do učestalosti nejednakosti cijena. Usporedba mjernih podataka kao što je ukupna konverzija web-mjesta ili konverzija mehanizma za rezervacije pružit će jasnu sliku hotela na svakom koraku toka rezervacije.
3. Dubinska analiza podataka. S prelaskom sa statičnih mjesečnih PDF izvješća na interaktivne platforme za benchmarking, nema ograničenja u načinu na koji hotel može izdvojiti bitne podatke, a sve to u stvarnom vremenu. Istraživanje podataka o usporedbi hotela sa konkurencijom prema datumima pretraživanja, putovanju ili čak izvoru prometa iznimno je moćno za stjecanje detaljnijeg razumijevanja snaga i slabosti hotela. Na primjer, moguće je filtrirati podatke o prosječnoj vrijednosti rezervacije hotela za određenu grupu putovanja: obitelji. Primjenom ovog filtra hotelijeri mogu vidjeti koliko obitelji u prosjeku potroše za smještaj rezerviran na vlastitoj izravnoj web stranici i usporediti rezultate sa svojim skupovima. Ovi uvidi daju točniju sliku o situaciji hotela, pomažući

hotelijerima da definiraju gdje trebaju prilagoditi svoje marketinške kampanje i strategiju na temelju nalaza.

4. Usporedba s ranije ostvarenim rezultatima. Koncept benchmarkinga temelji se na ideji usporedbe rezultata, a oni se mogu usporediti s prethodnim vremenskim razdobljem kako bi se bolje razumjeli rezultati u kontekstu i kako bi se vidjelo koje su promjene uspjele, a što možda nije uspjelo za konkretni hotelski brend, pomaže u predviđanju budućih rezultata. Međutim, oslanjanje isključivo na povijesne podatke može biti irelevantno, osobito u sadašnjim vremenima kada prošle godine nisu reprezentativne za ono što bi se moglo očekivati. Važno je pogledati druge skupove podataka kako bi hotelijeri dobili prikladniji pogled na svoje usporedne podatke. Na primjer, ocjenjivanje ovtjednog učinka na prošlotjedni.
5. Od benchmarkinga do akcije. Nakon identifikacije mjernih podataka u kojima je razlika između rezultata hotela i konkurencije značajna, važno je potražiti načine za njihovo poboljšanje. Međutim, nije se potrebno baviti samo onim područjima koja su pokazala niske rezultate. Trebali bi uočiti gdje nadmašuju druge kako bi mogli iskoristiti prilike za rast i tražiti nove ideje koje generiraju prihod. Ovdje se radi o kontinuiranom ciklusu, pa je, nakon što hotelijeri izvrše promjene na temelju uvida u usporedbi, zanimljivo pratiti razvoj tijekom vremena kako bi vidjeli kako te radnje utječu na buduće rezultate.

### **3.4. Implikacije i važnost benchmarkinga u hotelijerstvu**

Benchmarking hotela ima snagu ne samo da zadrži hotele na poslovnoj površini, već i pomogne da se hotelijerstvo ponovno podigne na čvrsto financijsko tlo nakon kriznih poslovnih situacija. Benchmarking je proces koji omogućuje organizacijama da poboljšaju svoju učinkovitost uspoređujući svoje proizvode, usluge i procese s priznatim i utvrđenim referencama koje predstavljaju najbolje tvrtke. Benchmarking je vrsta mjerenja relativnog učinka gdje se izvedba središnje organizacije procjenjuje u odnosu na referentnu vrijednost. Od 1980-ih, benchmarking

se naširoko koristi kao alat za smanjenje troškova i kontinuirano poboljšanje u tvrtkama u širokom rasponu industrija.

Benchmarking u hotelskoj industriji može biti koristan alat za upravljanje menadžerima. Hotelska industrija je vrlo konkurentna i većina hotela suočava se s turbulentnim poslovnim okruženjem s mnogo neizvjesnosti i promjenjive potražnje i preferencija potrošača.

Benchmarking tržišnog udjela bez sumnje je jedan od najvažnijih pokazatelja koji danas koriste upravitelji prihoda, upravitelji hotela i vlasnici. Daje točan pregled hotelske prodajne strategije i postavlja prihod po dostupnoj sobi u usporedbi s dobro definiranim skupom konkurencije. Benchmarking hotelijerima omogućuje da izračunaju vlastiti tržišni udio na temelju popunjenosti, prosječne cijene sobe i prihoda po dostupnoj sobi (RevPAR).

Hotelska industrija uglavnom uspoređuje sljedeća tri faktora (Benethien, 2019.): popunjenost, prosječnu cijenu sobe (neto) i RevPAR. Oni se koriste za procjenu u odnosu između vašeg vlastitog hotela i konkurentskih hotela. Tri KPI koja proizlaze iz ovih izračuna su: Indeks prodora na tržište (MPI), Indeks prosječne stope (ARI) i Indeks generiranja prihoda (RGI). Stoga je RGI najvažnije mjerenje, budući da RGI odražava i popunjenost i prosječnu stopu.

Slika 3. Formule zakomparaciju tri benchmarking faktora hotelskog uspjeha

$$\text{MPI (Market Penetration Index)} = \frac{\text{OCC\% Hotel}}{\text{OCC\% Compset}}$$
$$\text{ARI (Average Rate Index)} = \frac{\text{ADR Hotel}}{\text{ADR Compset}}$$
$$\text{RGI (Revenue Generating Index)} = \frac{\text{RevPAR Hotel}}{\text{RevPAR Compset}}$$

Izvor: Benethien, T. (2019): Why daily market share benchmarking is vital to your hotel's success, dostupno na <https://insights.ehotelier.com/insights/2019/10/22/why-daily-market-share-benchmarking-is-vital-to-your-hotels-success/>, pristupljeno 18.04.2022.

Dnevni benchmarking u odnosu na niz konkurenata jedinstvena je prilika za mjerenje učinkovitosti i točnosti vlastite poslovne strategije. Omogućuje hotelijerima analizu utjecaja njihove strategije određivanja cijena i segmentacije na njihov RevPAR u usporedbi s definiranim konkurentskim hotelima (Benethien, 2019.). Benchmarking će pokazati raste li njihov RevPAR brže ili sporije od kompetnog prosjeka.

Osim toga, omogućuje detaljnu analizu koje poluge imaju najveći utjecaj na povećanje RevPAR-a, budući da uspoređuje popunjenost hotela i razvoj ADR-a s konkurencijom. Na taj način hotelijeri mogu jasno izmjeriti učinak svake nove strategije određivanja cijena ili promjene segmenta. Možda je povećanje cijena dovelo do većeg povećanja ADR-a u odnosu na konkurentski set, ali su hotelijeri izgubili više od konkurencije. Uz pomoć dnevnih benchmarking podataka, lako mogu utvrditi problematična područja.

U danima s velikom popunjenošću, neki hoteli mogu povećati svoj ADR mnogo više od svog konkurenta, a da pritom ne izgube volumen. To bi značilo jasan poticaj njegovu rastu RevPAR-a koji nadmašuje tržište oko njega (Benethien, 2019.).

Tablica 3. Rezultati benchmarkinga hotelijerstva u svjetskim turističkim regijama

2019. vs. 2018 (u eurima)									
Regija	Occ %		ADR		RevPAR		% promjena 19/18		
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	Occ	ADR	RevPAR
<b>Asia Pacific</b>	<b>68,1</b>	<b>68,0</b>	<b>98,74</b>	<b>100,24</b>	<b>67,27</b>	<b>68,21</b>	<b>0,1</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,4</b>
Central&South Asia	52,3	56,8	95,71	106,99	50,07	60,73	-7,8	-10,5	-17,6
Northeastern Asia	68,9	69,5	90,99	96,07	62,65	66,73	-0,9	-5,3	-6,1
Southeastern Asia	66,2	63,7	98,84	98,66	65,47	62,80	4,0	0,2	4,2
Australia&Oceania	74,6	72,6	122,19	111,98	91,12	81,31	2,7	9,1	12,1
<b>Americas</b>	<b>66,3</b>	<b>64,1</b>	<b>72,28</b>	<b>79,34</b>	<b>47,93</b>	<b>50,84</b>	<b>3,5</b>	<b>-8,9</b>	<b>-5,7</b>
North America	66,4	64,1	71,61	78,77	47,53	50,48	3,6	-9,1	-5,8
Caribbean	59,8	60,3	99,66	110,49	59,63	66,65	-0,8	-9,8	-10,5
Central America	58,4	60,9	72,93	83,03	42,57	50,55	-4,1	-12,2	-15,8
South America	68,4	67,4	99,00	93,88	67,76	63,26	1,6	5,5	7,1
<b>Europe</b>	<b>71,0</b>	<b>69,2</b>	<b>94,96</b>	<b>96,53</b>	<b>67,37</b>	<b>66,80</b>	<b>2,5</b>	<b>-1,6</b>	<b>0,9</b>
Eastern Europe	65,8	61,9	72,37	72,91	47,60	45,10	6,3	-0,7	5,5
Northern Europe	77,2	74,8	84,75	89,25	65,45	66,78	3,2	-5,0	-2,0
Southern Europe	68,5	66,2	111,29	110,90	76,29	73,46	3,5	0,4	3,8
Western Europe	66,3	66,3	102,26	101,05	67,83	67,04	0,0	1,2	1,2
<b>Middle East/Africa</b>	<b>48,3</b>	<b>53,4</b>	<b>103,44</b>	<b>104,35</b>	<b>49,98</b>	<b>55,71</b>	<b>-9,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>-10,3</b>
Middle East	45,4	48,9	137,70	135,21	62,47	66,12	-7,2	1,8	-5,5
Northern Africa	44,1	61,6	48,38	64,41	21,36	39,70	-28,4	-24,9	-46,2
Southern Africa	56,3	53,8	90,21	97,64	50,78	52,50	4,7	-7,6	-3,3

Izvor: obrada autorice prema 2019 STR Global Limited, dostupno na [www.strglobal.com](http://www.strglobal.com), pristupljeno 18.04.2022.

Usporedba s konkurentima jedinstvena je prilika da hoteli provjere uspješnost vlastite strategije. To omogućuje jasan izračun utjecaja strategije određivanja cijena



i/ili segmentacije vlastitog RevPAR-a u usporedbi s konkurentima. Benchmarking pokazuje da li njihov vlastiti RevPAR postaje jači ili slabiji u usporedbi s konkurentima. Također omogućuje detaljnu analizu putem koje je poluge RevPAR povećan otkako su također prikazani popunjenost i ADR (Benethien, 2019.). Na taj se način može jasno izmjeriti učinak nove cjenovne strategije ili željenog pomaka segmenta.

U proračunskoj sezoni postavljaju se ciljevi za nadolazeću godinu. Hotelijer treba utvrditi jesu li njegovi vlastiti ciljevi realni u odnosu na stvarni razvoj tržišta. Od pripreme proračuna do kraja tekuće godine mogu se promijeniti brojni tržišni čimbenici. Ekonomska kriza, promjene u kalendaru sajmova i fluktuirajuća potražnja u korporativnom i konferencijskom poslovanju imaju veliki utjecaj na vaše poslovanje. S druge strane, ovi čimbenici mogu imati i vrlo pozitivan učinak i podržati hotel u premašenju zadanih proračunskih ciljeva.

Interna usporedba KPI-ja s drugim razdobljima i godinama nije dovoljna za procjenu je li hotel dobar ili ne. Važno je usporediti svoje KPI-jeve s definiranim skupom konkurenata proaktivnim ispitivanjem dnevnih benchmarking brojeva. To je jedini način da hotelijeri prepoznaju u kojoj se fazi nalazi tržište te mogu točno procijeniti vlastiti rast i po potrebi prilagoditi strategiju.

Tablica 4. Rezultati benchmarkinga hotelijerstva u najvećim europskim destinacijama

	Occ %	ARR	RevPAR	TrevPAR	Payroll %	GOPPAR
Amsterdam	58,4	151,75	88,63	136,57	35,7	41,54
Barcelona	45,1	109,01	49,20	75,81	50,1	4,30
Berlin	59,4	113,11	67,21	113,33	31,3	34,27
Budapest	47,4	82,61	39,15	70,47	39,6	5,62
Frankfurt	59,0	99,50	58,68	100,45	33,3	27,26
London	76,5	177,16	135,60	205,14	24,3	108,83

Paris	69,0	173,72	119,82	192,88	44,0	47,51
Prague	58,0	80,74	46,79	92,82	25,0	23,13
Vienna	74,7	136,56	102,04	178,70	33,9	59,74
Zurich	73,7	151,14	111,39	206,67	35,1	63,52

Izvor: TRI Hospitality Consulting 2019, dostupno na <http://www.hotstats.com/Home.aspx?pID=57-0>, pristupljeno 18.04.2022.

Pristup konkurentskim dnevnim RevPAR brojkama i tržišnim podacima omogućuje jednostavnu klasifikaciju godine u različita razdoblja potražnje, a uz to možete kreirati prilagođene strategije za bilo koje od njih. Hotelijeri mogu usporediti svoja razdoblja vlastite potražnje s onima na tržištu i uočiti u kojim razdobljima još uvijek postoji više potencijala za prihod i u kojim su razdobljima već uspješniji od usporednog prosjeka.

Pristup dnevnim benchmarking brojkama omogućuje hotelijerima izvlačenje zaključaka o strategiji konkurenata. Mogu se odgovoriti na sljedeća pitanja (Benethien, 2019.):

- Kojim danima su moji konkurenti više ili manje zauzeti od moje imovine i kolika je njihova prosječna stopa?
- Da li moji konkurenti teže što većoj popunjenosti ili pokušavaju optimizirati prosječnu stopu u određenim danima ili razdobljima?

Uvid u strategiju konkurenta nezamjenjiv je alat posebno za dane s najvećim prihodima, npr. sajmovi i priredbe. Dnevno izvješće o usporedbi pokazuje KPI-je konkurenata i njihove stope rasta za svaki od ovih dana, omogućuje hotelijerima da analiziraju njihovu strategiju, procijene je i u skladu s tim optimiziraju vlastitu strategiju kako bis ostali ispred konkurencije.

Eksterni tip konkurentskog benchmarkinga kao alata za mjerenje kvalitete obično se primjenjuje u hotelijerstvu. Primjena ove vrste benchmarkinga raširena je među međunarodnim hotelskim lancima. Svaki hotelski lanac ima svoje interne standarde koji su obvezni za sve hotele pod istim imenom. Ovi standardi se primjenjuju na sve ključne materijalne i nematerijalne komponente integriranog hotelskog proizvoda te mogu biti predmet vanjskog konkurentskog benchmarkinga. Ovi standardi su namijenjeni percipiranju vlastitih pozicija u odnosu na konkurente koji postižu najbolje rezultate na tržištu.

Komparativna analiza vlastitih i konkurentnih standarda mogu pomoći u reviziji i postavljanju novih standarda u tim dijelovima hotela u kojem se postižu najlošiji rezultati. Zadovoljstvo kupaca važan je pokazatelj kvalitete hotelskih proizvoda koji se koristi u benchmarkingu. Glavni pokazatelj zadovoljstva kupaca je Indeks zadovoljstva

kupaca (CSI). Među najboljim poznatim tehnikama objektivnog mjerenja zadovoljstva kupaca proizvodima i uslugama je U.S. indeks zadovoljstva potrošača / ACSI - American Customer Satisfaction Index. ACSI model određuje stupanj zadovoljstva kupaca na određenoj metodologiji, na temelju mjerenje očekivanja kupaca, percipiranih (primljenih) i percipiranih (izvedenih) vrijednosti kvalitete. Očekivanja kupaca formiraju se na temelju uočenih potreba i vanjskih poticaja. Na primjer, stanje, položaj, raspored i opremljenost turističkih i hotelskih objekata, odnosno ponašanje, profesionalnost, izgled zaposlenika može značajno utjecati na formiranje očekivanja. Opažena kvaliteta korisničkog iskustva uključuje vrijednost izvršenih usluga.

Rangiranje uspjeha hotela se temelji na Global Review Indexu (GRI), zaštićenom algoritmu koji je razvio ReviewPro u suradnji s vodećim stručnjacima iz hotelske industrije. ReviewPro pruža analizu, obavještanje o kupcima, usporednu analizu konkurencije i izvješćivanje potrebno za više pomoći hotelskim profesionalcima da učinkovito upravljaju svojom organizacijom. GRI omogućuje hotelima da znaju svoju trenutnu ocjenu kvalitete, prate njihove performanse tijekom vremena i usporede svoju online reputaciju s konkurentima ili drugim hotelima unutar njihovog lanca s jednim indeksom. GRI uzima u obzir recenzije korisnika od preko 70 milijuna online recenzija na 60 stranica s recenzijama putovanja i internetskih turističkih agencija. Trenutno se Global Review Index koristi i kao ključna interna metrika i za uspostavljanje ciljeva ugleda na mreži za brojne hotele oko svijeta.

Tablica 5. Najbolji hoteli u Istri prema Global Review Indexu

	<b>Ime hotela</b>	<b>Global Review Index</b>
1	Casino Hotel Mulino	94.4%
2	Villa Tutturotto	94.1%
3	Hotel Monte Mulini	93.9%
4	Valamar Riviera Hotel & Residence	93.7%
5	Hotel Lone	91.2%
6	Adoral	91.1%
7	Hotel Villa Cittar	90.6%
8	Hotel Nautica	90.2%
9	Grand Hotel Palazzo	89.7%
10	Hotel Parentium	89.0%

Izvor: Review Pro (2021): The Global Review Index™ Top Hotel Rankings for Istria, dostupno na <https://www.reviewpro.com/blog/the-global-review-index-top-hotel-rankings-for-istria/>, pristupljeno 18.04.2022.

Percipirana vrijednost je vrijednost koja izražava stupanj usklađenosti očekivanja korisnika i percipirane kvalitete implementiranih usluga. Prosječni ACSI izražen je u postocima (od mogućih 100%) i rezultat je izveden na temelju tri ključne komponente: stupnja ukupnog zadovoljstva, stupnja ispunjenosti očekivanja i stupnja odstupanja od ideala. ECSI (Europski indeks zadovoljstva potrošača) je razvijen tako da se temelji na vlastitoj metodologiji za objektivno istraživanje ponašanja europskih potrošača i njihov stupanj zadovoljstva. Uzimajući u obzir varijacije u ponašanju potrošača ovisno o utjecaju etnosocioloških, socio-ekonomskih i fizičko-geografskih čimbenika, mnoge su zemlje razvile svoje vlastite metodologije za izračun indeksa zadovoljstva potrošača.

### 3.5. Metrika benchmarkinga za uspjeh hotelskog poslovanja

Mnoge tvrtke u hotelskoj industriji mjere svoju učinkovitost uspoređujući svoje rezultate, kao što je godišnji prihod, sa sličnim tvrtkama. Ugostiteljske tvrtke, kao što su hoteli, restorani, tematski parkovi i golf tereni, mogu koristiti mjerila kako bi razumjeli svoje prednosti i identificirali prilike za poboljšanje. Hotelijerima je korisno razumjeti neka uobičajena mjerila kako bi naučili kako pomoći tvrtki da uspije.

Referentne vrijednosti u hotelijerstvu mjere su koje pomažu ugostiteljskim tvrtkama, kao što su hoteli ili restorani, uspoređivati svoj učinak sa sličnim tvrtkama u svojoj industriji. Ove tvrtke koriste mjerila za utvrđivanje najboljih praksi u hotelijerstvu i implementaciju strategija koje mogu pomoći poboljšati njihov učinak i maksimizirati njihovu profitabilnost. Uobičajena mjerila u ugostiteljstvu uključuju operativne troškove i kvalitetu usluga.

Referentne vrijednosti u hotelijerstvu mogu pomoći tvrtkama da usporede svoje poslovanje sa sličnim organizacijama kako bi naučile što rade dobro i identificirale područja u kojima se mogu poboljšati. Neke prednosti korištenja referentnih vrijednosti u hotelijerstvu mogu uključivati (Indeed Editorial Team, 2021.):

- ✚ Poboljšanje kvalitete usluga: hotelske tvrtke koriste mjerila kako bi razumjeli koje usluge slične tvrtke pružaju svojim klijentima. Oni mogu koristiti te informacije za poboljšanje vlastitih usluga kako bi odgovarali standardima industrije.
- ✚ Identificiranje prilika za poboljšanje: Ova mjerila mogu pomoći hotelskim tvrtkama da identificiraju područja u kojima mogu poboljšati svoje poslovanje kako bi zadovoljila industrijske standarde. Na primjer, restoran može koristiti referentne vrijednosti kako bi pronašao načine da snizi svoju cijenu robe dok i dalje proizvodi kvalitetnu hranu.
- ✚ Razumijevanje prednosti tvrtke: mjerila hotelijerstva mogu pružiti uvid u ono što tvrtka već dobro radi, kao što je zadržavanje kupaca. To pomaže hotelskoj tvrtki razumjeti kako može nastaviti pružati kvalitetne proizvode ili usluge za klijente.

- ✚ Poticanje kontinuiranog poboljšanja: dosljednim proučavanjem mjerila u svojoj industriji, hotelske tvrtke mogu nastaviti težiti poboljšanjima kako bi ostale konkurentne na svom tržištu.

U izradi benchmarkinga u hotelijerstvu koriste se neke uobičajene metrike koje hotelske tvrtke koriste za mjerenje svoje uspješnosti. Tvrtke za smještaj, koje obično uključuju hotele, motele, gostionice i odmarališta, koriste niz mjerila za mjerenje svoje financijske uspješnosti. Mnogi pokazatelji u industriji smještaja usredotočuju se na stopu koju ustanova naplaćuje za svoje sobe i broj gostiju koje borave u objektu. Neka uobičajena mjerila koja tvrtke u industriji smještaja koriste za usporedbu svoje izvedbe uključuju (Indeed Editorial Team, 2021. i Wober, 2002.):

- ✚ Prosječna dnevna stopa – hotelska poduzeća koriste prosječnu dnevnu stopu za usporedbu svog financijskog učinka sa sličnim tvrtkama. Ova metrika mjeri prosječnu stopu zauzetih soba u objektu. Budući da prosječna dnevna stopa uključuje samo informacije o zauzetim sobama, a ne o svim dostupnim sobama, za tvrtke je korisno usporediti ovu mjernu vrijednost u sličnim vremenskim razdobljima kako bi razumjeli trendove i standarde u industriji. Da se izračunalo prosječnu dnevnu cijenu, treba podijeliti ukupan prihod od sobe s brojem zauzetih soba;

### **Prosječna dnevna cijena = ukupan prihod od sobe / broj zauzetih soba**

Na primjer, ako hotel ostvari ukupno 50.000 USD prihoda od soba prodajom 100 soba u jednom mjesecu, prosječna dnevna cijena za taj mjesec bila bi 500 USD.  
Prosječna dnevna stopa = 50.000 USD / 100 = 500 USD

- ✚ Prihod po slobodnoj sobi - mnoge tvrtke u hotelijerstvu koriste ovu referentnu vrijednost kao mjerenje svog uspjeha u prodaji soba kupcima. Prihod po dostupnoj sobi mjeri koliki prihod tvrtka ostvaruje na temelju ukupnog broja dostupnih soba. Za razliku od prosječne dnevne stope, prihod po dostupnoj sobi uzima u obzir sve dostupne sobe u objektu, tako da tvrtke mogu koristiti ovaj izračun kao mjerenje svog učinka u bilo kojem trenutku. Ovaj pokazatelj može se izračunati kao prihod po dostupnoj sobi tako da ukupan prihod sobe se podijeli s brojem dostupnih soba:

### **Prihod po dostupnoj sobi = ukupan prihod sobe / broj raspoloživih soba**

Na primjer, prihod po slobodnoj sobi za hotel sa 100 slobodnih soba koji donosi 25.000 USD u jednom mjesecu bio bi 250 USD. Formula za primjer izgleda ovako:  
Prihod po slobodnoj sobi = 25.000 USD / 100 = 250 USD

- ✚ Stopa popunjenosti hotelske tvrtke može biti koristan pokazatelj njezinog uspjeha jer pokazuje koliko ljudi boravi na imanju. Mjeri postotak zauzetih soba objekta prema ukupnom broju raspoloživih soba. Smještajni objekti mogu koristiti ovu metriku za praćenje svoje izvedbe kako bi identificirali trendove u njihovoj popunjenosti. Na primjer, tvrtka može koristiti ovu referentnu vrijednost za određivanje učinkovitosti marketinške kampanje. Da bi izračunali stopu popunjenosti, hotelijeri trebaju podijeliti broj zauzetih soba s brojem raspoloživih soba. Formula izgleda ovako:

### **Stopa popunjenosti = broj zauzetih soba / broj raspoloživih soba**

Na primjer, ako motel s 80 soba ima goste koji borave u 70 od tih soba tijekom tjedna, njegova popunjenost za taj tjedan bila bi 87,5%. Evo formule za ovaj primjer:  
Stopa popunjenosti = 70 / 80 = 0,875, ili 87,5%

- ✚ Prosječna duljina boravka - ova referentna vrijednost pokazuje tvrtkama prosječan broj noći koje korisnik ostane u objektu. Mjeri uspjeh tvrtke u poticanju gostiju da rezerviraju duži boravak. Ovo je važan pokazatelj jer može pomoći poduzeću da smanji troškove rada smanjujući vrijeme potrebno za predaju soba novim gostima. Prosječnu duljinu boravka hotelijeri mogu izračunati tako se da ukupan broj noćenja u sobi ili broj noćenja koje gosti provedu u objektu podijeli s brojem rezervacija. Formula izgleda ovako:

### **Prosječna duljina boravka = ukupno zauzete sobe / broj rezervacija**

Na primjer, ako je naselje s 15 soba imalo 300 popunjenih soba tijekom mjeseca i ukupno 50 rezervacija, prosječno trajanje boravka bilo bi šest dana. Evo primjera:  
Prosječna duljina boravka = 300 / 50 = 6 dana

Sektor hrane i pića (Food & Beverage), koji uključuje tvrtke kao što su restorani, kafići, kafići i koncesijski štandovi, može koristiti mjerila za određivanje svoje maksimalne profitabilnosti i identificirati strategije za postizanje tih ciljeva. Mnogi pokazatelji za ove tvrtke usredotočuju se na njihove godišnje brojke prodaje, dok drugi uzimaju u obzir produktivnost njihovih zaposlenika. Neka uobičajena mjerila za sektor hrane i pića uključuju (Indeed Editorial Team, 2021. i Wober, 2002.):

- ✚ Prodaja po kvadratnom metru - ovo mjerilo pomaže tvrtki razumjeti svoj maksimalni potencijal za profit. Mjeri godišnji prihod tvrtke po kvadraturi, uključujući blagovaonicu, kuhinju i skladišne prostore. Veća vrijednost prodaje po kvadratnom metru pokazuje da tvrtka ima veće šanse za ostvarivanje dobiti. Da bi izračunali ovu referentnu vrijednost, treba podijeliti godišnju prodaju tvrtke s njezinom ukupnom unutarnjom kvadraturom. Izračun izgleda ovako:

**Prodaja po četvornom metru = godišnja prodaja / ukupna unutarnja kvadratura**

Na primjer, restoran sa 750.000 dolara godišnje prodaje i unutarnjim prostorom od 5.000 četvornih stopa generira 150 dolara prodaje po četvornom metru. Evo kako formula izgleda:  $\text{Prodaja po kvadratnom metru} = 750.000 \text{ USD} / 5.000 = 150 \text{ USD}$

- ✚ Cijena troškova mjeri količinu novca koju tvrtka troši na rad i trošak prodane robe, što je ukupan iznos koji tvrtka troši na zalihe i sastojke za izradu stavki na svom jelovniku. Mnoge tvrtke za hranu i piće koriste ovu referentnu vrijednost jer mjeri dva njihova najveća troška. Trošak troškova se može izračunati zbrajanjem ukupnih troškova rada tvrtke i ukupnog troška prodane robe. Formula izgleda ovako:

**Cijena troškova = ukupni troškovi rada + ukupni troškovi prodane robe**



Na primjer, kafić koji potroši 3000 dolara na rad i 5000 dolara na robu u istom vremenskom razdoblju ima trošak od 8000 dolara. Evo kako možete koristiti formulu za izračun ovog primjera: Cijena koštanja = 3.000 USD + 5.000 USD = 8.000 USD.

- ✚ Prosjek poslužitelja po osobi – ugostiteljske tvrtke za hranu i piće mogu koristiti referentne vrijednosti za mjerenje učinka svojih zaposlenika, uključujući prosjek poslužitelja po osobi. Ova referentna vrijednost pomaže tvrtki razumjeti koji poslužitelji generiraju najviše prodaje. Također može pomoći tvrtki da identificira poslužitelje kojima je potrebno više obuke za postizanje ciljeva produktivnosti, što može poboljšati ukupni prihod od prodaje tvrtke. Da bi se izračunao prosjek poslužitelja po osobi, treba podijeliti ukupnu prodaju poslužitelja s brojem kupaca koje je opsluživao. Evo formule:

**Prosjek poslužitelja po osobi = ukupna prodaja poslužitelja / broj kupaca**

Na primjer, poslužitelj koji generira 1500 USD prodaje nakon što je opslužio 25 kupaca ima prosjek od 60 USD po osobi. Evo kako formula izgleda: Prosjek poslužitelja po osobi = 1500 USD / 25 = 60 USD po osobi.

U 2015. godini je proveden benchmarking hrvatskog hotelijerstva, koji je proveo Fakultet za menadžment u turizmu u Opatiji, a u kojem je obuhvatio analizu 75 hotela tijekom 2015. godine. Izvještaj je sastavljen po USALI metodi te je njime prikazan sažetak sumarnih i mjesečnih ostvarenih ključnih pokazatelja upravljanja prihodima u hotelijerstvu (Floričić, 2021.):

- Iskorištenost radnog kapaciteta – izračun na bazi otvorenih dana hotela,
- Iskorištenost punog kapaciteta – izračun na bazi 365 dana,
- Prosječna cijena sobe iskazane u eurima,
- Prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR), iskazan u eurima,
- Ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi (TRevPAR) iskazan u eurima,
- Ukupan prihod po noćenju iskazan u eurima,
- Udio GOP – a u prihodima,
- GOP po raspoloživoj sobi

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da prosječna iskorištenost kapaciteta na bazi otvorenih dana za 2015. godinu iznosi 69%, dok iskorištenost na bazi

kalendarskih dana iznosi 44%. Najvišu prosječnu radnu iskorištenost bilježe hoteli u Dalmaciji (79%), odnosno hoteli s 3 zvjezdice (74%) te hoteli veličine 151 – 200 soba (81%). Prosječna cijena sobe za cijeli uzorak iznosi osam eura te najvišu prosječnu cijenu obuhvaćaju hoteli u Istri (92 eura). Prosječni RevPar kompletnog uzroka iznosi 56 eura, a u strukturi ukupnih prihoda najveći udio imaju prihodi smještaja sa 65%. Konačno, prosječni udio GOP – a u Hrvatskoj 39%, pri čemu se ovaj pokazatelj najviše ostvaruje u Dalmaciji (42%). Ovo istraživanje pokazalo je kvalitetnu provedbu benchmarkinga u hrvatskom hotelijerstvu.

## **4. BENCHMARKING ANALIZA U HOTELIMA HILTON COSTABELLA RIJEKA I MAZZARO SEA PALACE**

Hotel Hilton Costabella Rijeka je primjer visokokategoriziranog hotela kao dio globalnog hotelskog lanca Hilton i imponantan je primjer uspjeha poslovanja u turističkoj regiji Jadranske Hrvatske. U Italiji je takav primjer uspješnog hotela Mazzaro Sea Palace u Taorminu, Italija. U ovom će se poglavlju izvršiti benchmarking analiza dva odabrana hotela temeljem izrade kvalitativnog i kvantitativnog benchmarkinga te će se dati kritički osvrt na provedeno istraživanje.

### **4.1. Poslovni profili hotela**

Hoteli Hilton Costabella i Mazzaro Sea Palace primjer su uspjeha hotelskih objekata smještenih na obalnom području država Hrvatske i Italije te su kao takvi odabrani za predmet benchmarking analize. Stoga će se u ovom poglavlju dati poslovni profili predmetnih poduzeća.

#### **4.1.1. Hilton Costabella Rijeka**

Grupacija Hilton Worldwide prilagodbom svoje ponude različitim aspektima potražnje na turističkom tržištu razvija svoj brend unutar hotelske konkurencije. Kao takva, da bi se diferencirala od konkurencije svoje ime koristi kao brend turističkog proizvoda, iako ime grupacije i am brend nisu sinonimi.

Projekt Hilton Costabella Rijeka inovativna je strateška investicija grupacije Hilton WorldWide kojom se planira kreirati resort koji će biti korak ispred svog vremena, gdje će se gostima pružiti usluge temeljene na najnovijim informacijskim i turističkim dostignućima, a inovacijama u turističkoj ponudi ovaj hotel kreirat će Rijeku kao atraktivnu destinaciju. Hrvatskoj je trebalo dugo vremena da dođe na listu zemalja u kojima će zahtjevni gosti odsjesti u hotelu brenda Hilton. U našu je zemlju Hilton ušao u Dubrovniku, gdje je preuzeo menadžment najstarijeg dubrovačkog hotela Imperial. Osim njega, tu su i tri zagrebačka hotela koji posluju unutar grupe Zagreb city hotels, tvrtke koja uspješno upravlja zagrebačkim Hiltonovim hotelima, a 2021. godine otvara se i peti hrvatski Hilton – onaj riječki Hilton Costabella Beach Resort&spa, jedan od najluksuznijih u ovom dijelu Europe (Bukarica, 2019.).

Projekt Hilton Costabella Rijeka djelo je i koncept tvrtke JTH Holding d.o.o., kojim će se izgraditi i pokrenuti poslovanje luksuznog hotelskog resorta u Rijeci, kao jednog od lanca hotela Hilton. Ovaj projekt je jedna od najvećih čeških investicija u Hrvatskoj, gdje će se izgraditi hotelski resort kategorizacije s 5\* i kao takav će biti znak prestiža i luksuza, ali i jedini hotel visoke kategorizacije u Rijeci. S obzirom na prestižni naziv koji nosi, onaj poznatog svjetskog hotelskog lanca Hilton, ovakav potez riječkom području osigurat će jedan novi turistički moment. Ono što ovaj hotel čini posebnim, osim same lokacije, jest i to što se radi o family friendly konceptu koji će imati pet zvjezdica i moći primiti 560 gostiju (Martinis Filković, 2019.).

Hotelski resort kompleks Hilton Costabella izgrađen je na šest katova, te će u svojim kapacitetima sadržavati 132 hotelske sobe i 66 apartmana u vilama, odnosno 280 soba s 560 ležaja, te Wellness centrom koji će se prostirati na preko 4000 četvornih metara, natkrivenim i otvorenim bazenom te plažom. Kao takav, pružit će i najzahtjevnijim gostima usluge na visokoj razini.

Slika 4. Hotel Hilton Costabella Rijeka



Izvor: Hilton Worldwide (2020): Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa, dostupno na <https://www.hilton.com/en/hotels/rjkochi-hilton-rijeka-costabella-beach-resort-and-spa/>, pristupljeno 18.04.2022.

Ovaj projekt će predstavljati riječku hotelsku perjanicu, odnosno i same šire riječke regije Kvarnera, doprinijet će prepoznatljivosti kvarnerske regije kao destinacije turizma, budući da se radi tek o drugom hotelu Hilton na Jadranskoj obali. Investitor je češka tvrtka JTH Costabella, na čelu s Jaroslavom Trešnjakom, njenim generalnim direktorom (Bukarica, 2019.). Grupacija Hilton neće riječki resort niti uzeti u najam, niti

ga kupiti, već preuzima samo menadžment, odnosno ono najvažnije, intelektualni kapital ovog resorta.

Hotel odlikuje modernistički industrijski dizajn i koncept hotela „easy“ estetike, gdje će se gosti osjećati ugodno, komforno, važno i luksuzno. Ova investicija vrijedna je 78 milijuna eura (Marinis Filipović, 2019.), a sve sobe i vile imat će svoje terase i balkone sa pogledom na Kvarnerski zaljev. Gosti će ovdje imati pristup privatnoj pješčanoj plaži, a resort će nuditi obilje wellness sadržaja, u koje su uključena dva bazena, spa, saune, fitness centar i drugo. Resort će imati šest restorana u svome kompleksu, od kojih će se jedan nalaziti na samom vrhu hotela, a drugi će uključivati glavni restoran, restoran uz plažu i krovni restoran s pogledom na more, bar u predvorju, hotelski bar i osvježenja uz vanjski bazen i na plaži, Wellness centar, natkriveni i vanjski bazen, privatnu plažu, fitness-centar, igraonicu za djecu te reprezentativne salone. Podizanjem kategorizacije resorta na 5\*, podignut će se kvaliteta turističke usluge u ponudi Rijeke jer će ovo biti jedini hotel u Rijeci s 5\*. Ova investicija će unaprijediti riječki turizam i otvoriti mu vrata prema razvoju segmenta luksuznog turizma. Ovim resortom povećat će se ponuda smještajnih kapaciteta Rijeke za 198 jedinica koji će biti na raspolaganju turistima tokom cijele godine. Novim hotelom će se postići konkurentnost riječkog turizma, posebice razvoj kongresnog turizma, koji će postati dominantan kao selektivni oblik. Otvaranjem hotelskog kompleksa Hilton Costabella Beach&Spa će se urediti i cijela zona Kostabele koja će zasigurno biti primamljiva svim posjetiteljima koji dođu u destinaciju.

#### **4.1.2. Kvalitativni i kvantitativni benchmarking hotela Hilton Costabella Rijeka**

U kontekstu izrade kvalitativnog benchmarkinga Hilton Costabelle odabrane su soft (meke) metode izrade, a u tom kontekstu analizirana je mikro i makro okolina hotela Hilton Costabella Rijeka

Makro okolina odabranih poduzeća je vrlo važan segment njihova poslovanja jer im kreira preduvjet poslovne egzistencije te navedeni hoteli uvelike ovise o dinamici obilježja vanjske okoline u kojoj posluju. U tom smislu provedena je PESTLE analiza hotela.

Tablica 6. Analiza makro okoline Hilton Costabella Rijeka

Okruženje	Obilježja
Ekonomsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski rast uzrokovan uspjehom hrvatskog turizma podržava današnje mogućnosti rasta hotela;</li> <li>• Visoki porezni nameti otežavaju poslovanje;</li> <li>• Egzistencijalna hoteska ponuda umanjuju neaktivne utjecaje u kriznim razdobljima;</li> </ul>
Socio-kulturno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeni zahtjevi, navike i potrebe;</li> <li>• Vjerske i nacionalne različitosti;</li> <li>• Suvremeni trendovi i stil života;</li> </ul>
Pravno-političko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrvatska zakonodavna regulativa;</li> <li>• Utjecaj regulative Euroske unije;</li> <li>• Brojnost zahtjeva i odredbi;</li> <li>• Zaštita tržišnog natjecanja, zaštita potrošača, zaštita okoliša, zaštita podataka;</li> <li>• Administracija, birokracija;</li> <li>• Loša investicijska klima u Hrvatskoj.</li> </ul>
Tehničko-tehnološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirani pristisci tehnoloških dostignuća;</li> <li>• Značaj inovacija;</li> <li>• Međunarodni utjecaji;</li> </ul>
Ekološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO standardi;</li> <li>• Održivi razvoj;</li> <li>• Energetska učinkovitost.</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice

Makro okolina poslovanja Hilton Costabella Rijeka hotela je dinamična i izazovna. Njezinom analitikom utvrđeno je da se hotel nalazi na geografski i turistički vrlo perspektivnom području te da je isti poslovno međunarodno orijentiran. Značajan je utjecaj zakonodavne regulative EU – a, kao i svjetskih međunarodnih standarada u

njegovu poslovanju. Navedeni trendovi su vrlo izazovni i hotel ima nužnu potrebu prilagodbe istima da bi mogao doseći značajnu međunarodnu konkurentnost.

Analiza mikro okoline hotela uključuje analitiku njegovih operativnih aktivnosti, financijskog stanja i marketinških aktivnosti. Ista će biti prikazana u nastavku.

Tablica 7. Analiza mikro okoline hotela Hilton Costabella Rijeka

Dimenzije poslovne – interne okoline	
Potencijalni konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design Hotel Navis</li> <li>• Double Tree Hilton Zagreb</li> </ul>
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domicilni gosti iz kontinentalne Hrvatske i Dalmacije ( manjoj mjeri)</li> <li>• Inozemni turisti – Nijemci, Talijani, Austrijanci, Francuzi, Englezi</li> <li>• Kupci visoke platežne moći</li> <li>• Poslovni ljudi, obitelji s djecom, bogati samci</li> <li>• Dobna skupina od 25 – 60 godina</li> </ul>
Dobavljači	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalni odnosi s dobavljačima</li> <li>• Lokalni OPG za domaću hranu</li> <li>• Podravka, Brionka, Franck, Velpro</li> <li>• Fructal, Coca Cola, Jamnica</li> <li>• Jysk, IKEA</li> </ul>
Supstituti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalni hoteli u Rovinju i Poreču</li> <li>• Privatni smještaj visoke kategorizacije</li> </ul>
Sadašnji konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grand Park Rovinj</li> <li>• Hotel Eden</li> <li>• Park Plaza Histria</li> <li>• Parentium i Park Plava Laguna</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

Analizom mikro okoline Hilton Costabella Rijeka vidljivo je kako se radi o hotelu sa kontinuitetom pozitivnog poslovanja te do bro razrađenom makretinškom strategijom i učinkovito primjenjenim operativnim aktivnostima na turističkom tržištu. Hotel zadovoljava sve uvjete poslovanja na turističkom tržištu koje je usmjereno na elitnu ciljnu skupinu turista.

Tablica 8. Kvantitativni benchmarking Hilton Costabella Rijeka

Pokazatelj	Hilton Costabella Rijeka
Rast potražnje/stopa rasta noćenja i broja dolazaka	Stopa noćenja 17%, broj dolazaka 14%
Iskoristivost kapaciteta/stopa zauzetosti	Iskoristivost kapaciteta 85%, stopa zauzetosti 89%
Konkurentnost/tržišni udio	Tržišni udio 58%
Međunarodnost/Udio noćenja inozemnih gostiju	Udio noćenja inozemnih gostiju 94%
Trajanje sezone /Mjesečne statistike noćenja	Mjesečne statistike – najveća popunjenost od svibnja – listopada, mjesečna statistika dolazaka 20.000 gostiju mjesečno u sezoni (projekcije broj soba x broj gostiju u sobi gdje se planira boravak od 2 – 4 gosta ovisno o veličini sobe/vile)

Izvor: izrada autorice

Prema navedenoj tablici može se vidjeti da su ostvarene varijable Hilton Costabella Rijeka vrlo ambiciozne. Stopa noćenja je 17%, stopa dolazaka je 14%, iskoristivost kapaciteta je 85%. Mjesečna statistika najveće popunjenosti od svibnja do listopada za Costabellu iznose 20.000 gostiju (IrHilton.com, 2022.). Menadžment hotela Hilton Costabella ima pozitivne i ambiciozne projekcije. Radeći benchmarking



analizu u odnosu na konkurenciju predviđa se veća iskoristivost kapaciteta i stopa zauzetosti.

#### **4.1.2. Mazzaro Sea Palace**

S pogledom na jednu od najljepših uvala na Mediteranu, Mazzarò Sea Palace nalazi se u zaljevu Mazzarò, jednom od najljepših mjesta Taormina Mare. Njegov položaj je optimalan: privatna plaža nalazi se nasuprot hotela, a na 50 metara od hotela nalazi se žičara koja vodi do centra grada Taormine. Međunarodna zračna luka Catania-Fontanarossa (CTA) nalazi se 60 km od Taormine.

Lokacija hotela nalazi se u sredini uvale sa spektakularnim pogledom na zaljev. Interijeri ovog hotela s 5 zvjezdica luksuzno su namješteni u suvremenom stilu s puno bijele boje. Mazzarò Sea Palace ima privatnu opremljenu plažu (sitni šljunak), idealnu za one koji žele provesti odmor u blizini mora (Charming Sicily, 2022.). S hotelskih terasa može se uživati u prekrasnom pogledu, posebno romantičnom na nebo u sumrak. Nakon dana na plaži pravi je užitek uživati u vrhunskim jelima koje priprema kuhar i na kraju se opustiti uz laganu glazbu piano bara.

Ima 76 soba i apartmana imaju minibar, klimu, sef, SAT TV, Pay TV, SKY besplatan, izbor jastuka. Kreveti imaju madrace od memorijske pjene. Kupaonice imaju kombinaciju tuš/kada, ogrtače, papuče, sušilo za kosu i pribor ETRO. Sve sobe su za nepušače. Wi-Fi internetska veza dostupna je besplatno, kako u sobama tako i u zajedničkim prostorijama.

Slika 5. Hotel Mazzaro San Palace



Izvor: Mouzenidis Travel (2022): Grand Hotel Mazzaro Sea Palace, dostupno na <https://www.mouzenidis.com/en-us/hotel/grand-hotel-mazzaro-sea-palace>, pristupljeno 18.04.2022.

Sobe i apartmani (Junior Suite, Suite, Suite Exclusive) dobro su namješteni i imaju kupaonice s elegantnim mramornim umivaonikom. Neki imaju dnevni kutak ili dnevni boravak, neki imaju balkon ili privatnu terasu opremljenu ležaljka, stolom i stolicama. Neki imaju prekrasan pogled na more ili na zaljev. Apartmani s vlastitim hidromasažnim bazenom smješteni su na mirnoj lokaciji osiguravajući maksimalnu privatnost. Elegantno su uređene i imaju dnevni boravak odvojen od spavaće sobe gdje možete dodati jedan ili dva pomoćna ležaja za djecu koja borave s roditeljima (Charming Sicily, 2022.). Imaju terasu s ležaljka, stolom i stolicama te su opremljeni malim privatnim bazenom s pogledom na zaljev.

Hotel nudi privatnu plažu opremljenu suncobranima i ležaljka. Plaža nije pješčana već ima sitni šljunak i zahvaljujući dobroj lokaciji, usred male uvale, plaža je zaštićena od vjetrova. S terase hotela postoji izravan pristup plaži.

Za one koji se žele regenerirati uz wellness tretmane, Mazzarò Sea Palace nudi mogućnost rezerviranja spa tretmana u wellness centru HYD'OR, koji nudi ekskluzivne tretmane za razmazivanje i umirivanje tijela, uma i duha. Izbor tretmana je širok, od ajurvedskih masaža do tretmana za lice ili tijelo.

Doručak na bazi švedskog stola je obilan i sastavljen od svježih proizvoda koji daju dovoljno energije za početak novog dana ispunjenog aktivnostima: žitarice, jogurti, voće, peciva, tradicionalni sicilijanski granita i brioš, jaja, meso, sir... Restoran Il Gattopardo u elegantnom i profinjenom ambijentu nudi gostima mogućnost uživanja u ukusnim jelima stručno pripremljenim od strane kuhara ispred prirodnog okruženja rijetke ljepote (Charming Sicily, 2022.).

Sala za fitness je dostupna 24 sata dnevno i nudi modernu opremu. Također je moguće koristiti ekskluzivni panoramski bazen i solarij, gdje je hotelsko osoblje na raspolaganju gostima za uslugu u baru te nabavu ručnika i ležaljki za plažu.

Hotel je dostupan osobama u invalidskim kolicima, direktan pristup plaži, suncobrani, ležaljke, ručnici za bazen, sportovi na vodi, dizalo, čuvanje djece na zahtjev, bar, vratar, teretana, parking/sluga (uz doplatu), bazen, konferencijska sala, praonica rublja i posluga u sobu, sobe za nepušače.

Mali kućni ljubimci (max 10 kg) su dozvoljeni na zahtjev, uz doplatu od 40 € po danu koja se plaća na licu mjesta, isključujući obroke. Ne smiju se ostavljati bez nadzora u sobi i dopušteni su u javnim prostorima, osim restorana i bazena.

#### **4.1.2. Kvalitativni i kvantitativni benchmarking hotela Mazzaro Sea Palace**

U kontekstu izrade kvalitativnog benchmarkinga Mazzaro Sea Palace odabrane su soft (meke) metode izrade, a je u tom kontekstu analizirana mikro i makro okolina hotela Mazzaro Sea Palace.

Tablica 9. Analiza makro okoline Mazzaro Sea Palace

Okruženje	Obilježja
Ekonomsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski rast uzrokovan percepcijom uspjeha razvoja turizma na obalnom dijelu Italije</li> <li>• Prilagodba poslovanja talijanskom poreznom sustavu</li> <li>• Hilton kao međunarodna multinacionalna kompanija doprinosi ekonomskom značaju talijanskog turizma</li> </ul>
Socio-kulturno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeni zahtjevi, navike i potrebe;</li> <li>• Tradicija vjere u Italiji i orijentacija nacionalnoj kulturi</li> <li>• Suvremeni trendovi i stil života;</li> </ul>
Pravno-političko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talijanska zakonodavna regulativa je prilagodljiva multinacionalnim kompanijama;</li> <li>• Brojnost zahtjeva i odredbi;</li> <li>• Zaštita tržišnog natjecanja, zaštita potrošača, zaštita okoliša, zaštita podataka;</li> <li>• Administracija, birokracija;</li> <li>• Vrlo povoljna investicijska klima u Italiji</li> </ul>
Tehničko-tehnološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirani pristisci tehnoloških dostignuća;</li> <li>• Mnoge implementirane tehnološke inovacije u talijanskim hotelskim subjektima</li> <li>• Međunarodni utjecaji;</li> </ul>
Ekološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO standardi;</li> <li>• Održivi razvoj;</li> <li>• Energetska učinkovitost.</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

Analizom makro okoline Mazzaro Sea Palace u Italiji vidljivo jest da se hotel nalazi u perspektivnijem makro okruženju od Costabelle. Italija je kao zemlja mnogo prilagođenija zakonodavnoj regulativi EU – a, ali i poslovanju multinacionalne kompanije kao što je lanac Hilton. Tehnološka dostignuća koje ovaj hotel inače

implementira doprinose napretku kvalitete ponude njihove usluge. Mnoge birokratske metode su ovdje značajno reducirane, a Italija sama po sebi pozdravlja i omogućuje međunarodne investicije u turizmu, pa je makro okolina ovog hotela povoljnija u odnosu na Costabellu.

Tablica 10. Analiza mikro okoline Mazzaro Sea Palace

Dimenzije poslovne okoline	
Potencijalni konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quellenhof Luxury Resort Passeier</li> <li>• Four Seasons Hotel Firenze</li> </ul>
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domicilni gosti iz Italije - kontinentalni dio, područje južne Italije i otoka, gosti sa zapadne obale Italije</li> <li>• Inozemni gosti – turisti iz skandinavskih zemalja, Francuzi, Englezi, Španjolci, turisti iz dalekih zemalja (Japan, Kina, Novi Zeland, Australija)</li> </ul>
Dobavljači	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illy, IDM, TRU, LXR</li> <li>• Waldorf Astoria, Tapetry Collection</li> </ul>
Supstituti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeftiniji hoteli malo niže kategorizacije u Sorrentu</li> <li>• Lusuzni privatni smještaj</li> <li>• Manji obiteljski luksuzni hoteli</li> </ul>
Sadašnji konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort Village Resort Castello</li> <li>• San Klemente Palace Kempinski</li> <li>• Verdura Resort</li> <li>• Rome Cavalieri</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

Analizom mikro okoline hotela Mazzaro Sea Palace vidljivo jest da je interna okolina vrlo povoljna te da je preuzeta od Hiltona kao međunarodne multinacionalne kompanije. Hotel provodi kompleksne i učinkovite operativne aktivnosti, ostvaruje ekspanzivnu dobit i prihode te ima optimalno razrađenu marketinšku strategiju. U usporedbi sa hotelom Costabella Rijeka hotel je mnogo konkurentniji, atraktivniji i profitabilniji.

Tablica 11. Kvantitativni benchmarking Mazzaro Sea Palace

Pokazatelj	Mazzaro Sea Palace
Rast potražnje/stopa rasta noćenja i broja dolazaka	Stopa noćenja 19%, broj dolazaka 18%
Iskoristivost kapaciteta/stopa zauzetosti	Iskoristivost kapaciteta 78%, stopa zauzetosti 79%
Konkurentnost/tržišni udio	Tržišni udio 44% (u Rovinju)
Međunarodnost/Udio noćenja inozemnih gostiju	Udio noćenja inozemnih gostiju 91%
Trajanje sezone /Mjesečne statistike noćenja	Najveća popunjenost od svibnja do listopada, mjesečna statistika dolazaka 14.000 gostiju Organizacijska struktura hotela: predmetna, složena i jako razgranata Marketinška strategija: strategija diferencijacije proizvoda

Izvor: izrada autorice

Prema navedenoj tablici može se vidjeti da su ostvarene varijable Costabelle u pojedinim djelovima ambicioznije u usporedbi sa konkurentom Mazzaro San Palace. Stopa noćenja u Costabelli je 17% dok je u Mazzaru 19%, stopa dolazaka je 14% u odnosu na onu u Mazzaru koja iznosi 18% dolazaka. Iskoristivost kapaciteta je veća u Costabelli sa 85% , dok je u Mazzaru svega 78%. Mjesečna statistika najveće popunjenosti od svibnja do listopada za Costabellu iznose 20.000 gostiju (IrHilton.com), dok za Mazzaro 14.000 gostiju. Menadžment hotela Mazzaro San palace imaju pozitivne i ambiciozne projekcije. Radeći benchmarking analizu u odnosu na konkurenciju predviđa se veća iskoristivost kapaciteta i stopa zauzetosti.

#### **4.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje**

Analizom makrookoline odabranih hotela Hilton Costabella Rijeka i Mazzaro San Palace vidljivo jest da Costabella posluje u učinkovitijoj makro okolini, gdje su ekonomski , kulturni i pravni aspekti puno prilagođeniji za poslovanje ovog hotela. Osim toga, ovdje se radi i o ekstenziji multinacionalng lanca hotela Hilton, gdje je i sama percepcija ovoga brenda vrlo značajna, a Italija je zemlja koja je jako prilagodljiva takvom poslovanju.

Analizom mikrookoline odabranih hotela vidljivo jest da postoje određeni zajednički konsenzusi u kontekstu odnosa prema zaposlenicima i kvaliteti usluge te da su oba hotela slično orijentirana prema tržišnim nišama. Hotel Costabella je daleko financijski snažniji od Mazzara, ali to je i očekivano s obzirom da se radi o hotelu međunarodne prepoznatljivosti iza kojega stoji brend Hilton. Samim time ima i snažnij marketinške aktivnosti.

Benchmarking analiza ukazala je na kvantitativne prednosti Hiltona pred Mazzarom, a ti su pokazatelji veći zahvaljujući većoj atraktivnosti ovog hotela na međunarodnim turističkim tržištima.





## 5. ZAKLJUČAK

Benchmarking u suvremenom hotelijerstvu je proces u kojem hotelijeri mjere uspjeh svoje tvrtke u odnosu na druge slične tvrtke kako biste otkrili postoji li jaz u uspješnosti koji se može zatvoriti poboljšanjem njihove izvedbe. Proučavanje drugih hotelskih tvrtki može istaknuti što je potrebno da se poboljša učinkovitost predmetnog hotela da postane bolji konkurent u svojoj industriji.

Identificiranjem područja koja hotelijeri žele poboljšati u svom poslovanju i usporedbom postojeće izvedbe u odnosu na konkurente, njihovo poslovanje može nastojati deseterostruko poboljšati njihovu izvedbu. Korištenje benchmarkinga na ovaj način omogućilo je hotelskim tvrtkama da steknu strateške prednosti u odnosu na konkurente i povećaju prosjeke u suvremenom hotelijerstvu.

Benchmarking u hotelijerstvu uključuje promatranje aktualnih trendova u podacima i projiciranje budućih trendova ovisno o tome što hotelijeri žele postići. Kako bi se znalo da su uspjeli, benchmarking mora biti kontinuiran proces. Praćenje izvedbe je njegova inherentna karakteristika.

Osim praćenja izvedbe, kontinuirano poboljšanje je bitan atribut benchmarkinga u hotelijerstvu. To je zato što je cilj benchmarkinga poboljšati određeni element poslovanja hotela. Ovo poboljšanje ne bi trebalo biti samo nešto što se jednom poboljšava i zaboravlja, već nešto što se poboljšava s vremenom i kontinuirano.

Nakon što se provede benchmarking u hotelijerstvu, postavljaju se ciljevi i metrika izvedbe kako bi se poboljšala izvedba. Ovi ciljevi su novi, konkurentniji ciljevi za hotelsku tvrtku, ali moraju biti ostvarivi. Ako su ciljevi nerealni za postizanje, timovi postaju demotivirani i ciljevi su predodređeni da ostanu neispunjeni.

Kada hotelske tvrtke pogledaju svoje procese i metrike, moraju postavljati teška pitanja kako bi dobili sve odgovore koji su im potrebni. To uključuje razgovor sa svima u poslu i razumijevanje njihovih uloga. Postavljanjem ovih pitanja i stjecanjem boljeg razumijevanja svačije uloge, potiče se vlasništvo nad procesima i izvedbom. To znači da će zaposlenici biti ponosni na svoj posao i posao koji rade. Ovaj ponos vodi do boljih performansi i kvalitetnijih krajnjih rezultata u poslovanju hotela.

Benchmarking identificira gdje se hotelska tvrtka trenutno nalazi u usporedbi s onim gdje hotelijeri žele da ide. Ako žele poboljšati bilo koji proces u svom poslovanju, benchmarking je način da se sagleda kako mogu napredovati i postati uspješniji kroz navođenje koraka potrebnih za postizanje njihova cilja.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Boxwell J.(1994): Benchmarking for Competitive Advantage. Robert J Boxwell Jr, New York: McGraw-Hill.
2. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
3. Čačić, K. (2010.), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Floričić, T. (2022): Suvremeno hotelijerstvo – izazovi nove konkurentnosti, Fakultet ekonomije i turizma, Pula.
5. Harrington, H.J., J.S. Harrington (1996): High performance benchmarking : 20 steps to success, New York : McGraw-Hill
6. Knowles, T. (1998): Hospitality Management, An Introduction, 2nd ed. Longman, Harlow.
7. Kozak, M. (2014): Destination benchmarking, Annals of Tourism Research, Vol. 29, No. 2, str. 497-519
8. Renko, N.; J. Pavičić (1996): Benchmarking i mogućnosti njegove primjene., Računovodstvo, revizija i financije, Vol. 6, No. 8, str. 1531 - 1535
9. Sawerschel, Y. et. al. (2020): Hotel Concept Handbook, Creative Supply, Zurich.
10. Senečić, J.; Grgona, J. (2006.) Marketing menadžment u turizmu. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
11. Stipanović, C. (2006): Konceptcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija
12. Vujić, V. (2004): Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.

13. Wober, K. (2002): Benchmarking in tourism and hospitality industries: The selection of benchmarking partners, CABI, New York.

### **Znanstveni članci:**

1. Gupta, R. (2018): The Current Hospitality Scenario: Competition, Upswing, Marketing, dostupno na <https://www.4hoteliers.com/features/article/11027>, pristupljeno 14.04.2022.
2. Košar, Lj. (2014): Benchmarking method for quality evaluation in hotel industry, Exclusive e – jorunal, dostupno na <https://www.exclusivejournal.sk/files/1-2014/kosar.pdf>, pristupljeno 18.04.2022., str. 1 - 8
3. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu , Vol. 4, No. 1, 2006.
4. Štoković, I. (2004): Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, Vol. 55, No. 1 – 2, str. 64 – 84
5. Tuclea, E. et. al. (2008): Competitiveness in hospitality industry – Romanian style, Management & Marketing, Vol. 6, No. 1, str. 1 – 10

### **Publikacije:**

1. International Labour Organization (2010): Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, International Labour Office Geneva, Geneva.
2. World Bank (2016): Tourism – World Bank documents, dostupno na <https://documents1.worldbank.org/curated/en/524541503688261330/pdf/106504-REVISED-ADD-SERIES-NO-4-PUBLIC-P154324-Tourismbackgroundfinal.pdf>, pristupljeno 14.04.2022.

## **Internet izvori:**

1. 2019 STR Global Limited, dostupno na [www.strglobal.com](http://www.strglobal.com), pristupljeno 18.04.2022.
2. Benethien, T. (2019): Why daily market share benchmarking is vital to your hotel's success, dostupno na <https://insights.ehotelier.com/insights/2019/10/22/why-daily-market-share-benchmarking-is-vital-to-your-hotels-success/>, pristupljeno 18.04.2022.
3. Charming Sicily (2022): Mazarò Sea Palace, dostupno na [https://www.charmingsicily.com/en/grand-hotel-mazzaro-sea-palace-taormina#:~:text=Mazzar%C3%B2%20Sea%20Palace-.Mazzar%C3%B2%20Sea%20Palace,-\\*\\*\\*\\*%20L](https://www.charmingsicily.com/en/grand-hotel-mazzaro-sea-palace-taormina#:~:text=Mazzar%C3%B2%20Sea%20Palace-.Mazzar%C3%B2%20Sea%20Palace,-****%20L), pristupljeno 18.04.2022.
4. EHL Insights (2022): <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry>, dostupno na <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry>, pristupljeno 14.04.2022.
5. Hilton.com (2022): Hilton Costabella Rijeka, dostupno na [https://www.hilton.com/en/hotels/rjkochi-hilton-rijeka-costabella-beach-resort-and-spa/?WT.mc\\_id=LADA0EMEA1HI2PSH3GGL4INTBPP5dkt6CTYHOCN7en\\_&epid!&ebuy!&gclid=Cj0KCQjwmPSSBhCNARIsAH3cYgYW8FLdkQQev09inkT4rUqXPRaTPjgSSTCOqYnzheznL4ImpLV7P5MaAs3SEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.hilton.com/en/hotels/rjkochi-hilton-rijeka-costabella-beach-resort-and-spa/?WT.mc_id=LADA0EMEA1HI2PSH3GGL4INTBPP5dkt6CTYHOCN7en_&epid!&ebuy!&gclid=Cj0KCQjwmPSSBhCNARIsAH3cYgYW8FLdkQQev09inkT4rUqXPRaTPjgSSTCOqYnzheznL4ImpLV7P5MaAs3SEALw_wcB&gclsrc=aw.ds), pristupljeno 18.04.2022.
6. IrHilton.com (2022): Annual Reports, dostupno na <https://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports>, pristupljeno 18.04.2022.
7. Priceline (2022): Priceline Partner Network, dostupno na <https://pricelinepartnernetwork.com/>, pristupljeno 13.04.2022.
8. Review Pro (2021): The Global Review Index™ Top Hotel Rankings for Istria, dostupno na <https://www.reviewpro.com/blog/the-global-review-index-top-hotel-rankings-for-istria/>, pristupljeno 18.04.2022.

9. Site minder (2022): 2022 hotel industry trends to watch out for, dostupno na <https://www.siteminder.com/r/hotel-trends-hotel-hospitality-industry/>, pristupljeno 14.04.2022.
10. The hotels network (2021): An Introduction to Hotel Benchmarking, dostupno na <https://blog.thehotelsnetwork.com/intro-hotel-benchmarking>, pristupljeno 18.04.2022.
11. TRI Hospitality Consulting 2019, dostupno na <http://www.hotstats.com/Home.apx?pID=57-0>, pristupljeno 18.04.2022.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Djelovanje i ciljevi benchmarkinga.....	23
Slika 2. Komparacija hotelskih performansi s konkurencijom.....	30
Slika 3. Formule zakomparaciju tri benchmarking faktora hotelskog uspjeha.....	33
Slika 4. Hotel Hilton Costabella Rijeka.....	46
Slika 5. Hotel Mazzaro San Palace.....	52

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pet najsnažnijih hotelskih poduzeća u svijetu prema strukturi vlasništva.....	7
Tablica 2. Prikaz koristi od benchmaringa.....	22
Tablica 3. Rezultati benchmarkinga hotelijerstva u svjetskim turističkim regijama.....	34
Tablica 4. Rezultati benchmarkinga hotelijerstva u najvećim europskim destinacijama.....	35
Tablica 5. Najbolji hoteli u Istri prema Global Review Indexu.....	38
Tablica 6. Analiza makro okoline Hilton Costabella Rijeka.....	48
Tablica 7. Analiza mikro okoline hotela Hilton Costabella Rijeka.....	49
Tablica 8. Kvantitativni benchmarking Hilton Costabella Rijeka.....	50
Tablica 9. Analiza makro okoline Mazzaro Sea Palace.....	53
Tablica 10. Analiza mikro okoline Mazzaro Sea Palace.....	55
Tablica 11. Kvantitativni benchmarking Mazzaro Sea Palace.....	56



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Hotelijerstvo i ekspanzija na nova tržišta

odabranih zemalja u 2009. godini.....15

## SAŽETAK

Benchmarking je postao široko prihvaćena praksa u mnogim gospodarskim sektorima, a u hotelijerstvu je dobio eksponencijalan značaj posljednjeg desetljeća. Kada hotelijeri znaju što je potrebno mjeriti benchmarkingom, oni ponekad nisu točno upućeni kako da to učine. Benchmarking je pristup upravljanju u hotelijerstvu kojim se identificira tko je najbolji i što ga čini tako uspješnim. Njegova primjena doživljava sve veću popularnost. U domeni upravljanja u hotelijerstvu, benchmarking se obično pozicionira kao proširenje postojećeg programa ukupne kvalitete hotela, te kao način na koji se uspostavljaju novi, više relevantni i učinkoviti standardi izvedbe.

Benchmarking identificira gdje se hotelska tvrtka trenutno nalazi u usporedbi s onim gdje hotelijeri žele da ide. Ako žele poboljšati bilo koji proces u svom poslovanju, benchmarking je način da se sagleda kako mogu napredovati i postati uspješniji kroz navođenje koraka potrebnih za postizanje njihova cilja.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, benchmarking, konkurencija, Hilton Costabella Rijeka, Mazzaro San palace

## SUMMARY

Benchmarking has become a widely accepted practice in many economic sectors, and in the hotel industry it has gained exponential importance in the last decade. When hoteliers know what needs to be measured by benchmarking, they are sometimes not exactly spotted and how to do it. Benchmarking is an approach to management in the hotel industry that identifies who is the best and what makes it successful. Its application is gaining popularity. In the field of hotel management, benchmarking is usually positioned as an extension of the existing program of overall hotel quality, and as a way to establish a new, higher relevant and effective standard of performance.

Benchmarking identifies where a hotel business is currently located compared to where hoteliers want to go. If you were to improve any process in your business, benchmarking is a way to see how they can progress and become more successful by outlining the steps needed to achieve their goal.

**Keywords:** hotel industry, benchmarking, competition, Hilton Costabella Rijeka, Mazzaro San Palace