Brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena na odabranom hotelu

Martinez, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:618767

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Diplomski rad br. 202/PE/2018

BRENDIRANJE U HOTELIJERSTVU I NJEGOVA PRIMJENA NA ODABRANOM HOTELU

Jelena Martinez

Varaždin, ožujak 2018.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Diplomski rad br. 202/PE/2018

BRENDIRANJE U HOTELIJERSTVU I NJEGOVA PRIMJENA NA ODABRANOM HOTELU

Student:

Jelena Martinez, 0344/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2018.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Jelena Martinez	MATIČNI BROJ	0344/336D
NASLOV RADA	Brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena na odabranom hotelu		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Branding in the hotel industry and it's implementation in a selected hotel		
KOLEGIJ	Ponašanje potrošača		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član		

Zadatak diplomskog rada

BROJ 202/PE/2018

OPIS

Brendiranje u turizmu je proces koji izdvaja određeni hotel po njegovim karakteristikama, stvarajući identitet hotela i njegove usluge. Pritom se najveći uspjeh postiže isticanjem autentičnosti i udobnosti hotela, dok stvaranjem prepoznatljivosti hotela na turističkom tržištu svaki hotel nužno mora voditi računa o svojim realnim vrijednostima. Brendiranje se prije smatralo pomodnim i luksuznim, ali u današnje vrijeme globalizacije turističkog tržišta brendiranje hotela smatra se potrebom, jer se navedenim procesom hoteli mogu brže i lakše izboriti za veću konkurentnost. U diplomskom radu pod nazivom Brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena na odabranom hotelu potrebno je:
- pojasniti osnovna određenja market u turizmu;
- definirati ulogu i važnost marke hotela u pozicioniranju na tržištu;
- utjecaj globalizacije na turističko tržište;
- definirati strategiju marke hotela u funkciji pozicioniranju;
- na odabranom primjeru ukazati na određenja marke, te njezinu ulogu i značaj;
- provesti istraživanje na temu "Brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena"
- definirati zaključak.

U VARAŽDINU, DANA 6.3.2018.

POTPIS MENTORA A. Hunjet

SVEUČILIŠTE SJEVER

DIR 01 PE

Sažetak

Na globalnom turističkom tržištu na kojem dominiraju zahtjevi turista, a konkurencija među hotelskim poduzećima je sve jača, nužnim postaje kreiranje strategije hotelskog poduzeća temeljene na koncepciji izgradnje marke. Uloga marke postaje sve značajnija pri donošenju odluke potencijalnog turiste o izboru hotela u kojem će boraviti na svom turističkom itinereru. S druge strane, marka stvara vrijednost koja pouzdano omogućuje financijsku dobit hotelskom poduzeću i predstavlja moćni alat za stvaranje konkurentskih prednosti odnosno stvara strateško oružje za siguran poslovni razvoj. Marka, dakle, ima višestruku korist potencijalnom turistu i za hotelsko poduzeće. U radu se istražuje brendiranje u hotelijerstvu te njegova primjena na konkretnom hotelu. Marka hotela u svijesti potencijalnog turiste treba kreirati sliku o hotelu koji će ispuniti njihova očekivanja i pružiti im obećano. Izgradnjom identiteta marke hotelska poduzeća stvaraju imidž kojim utječu na percepciju potencijalnog turiste o hotelskom objektu. Marka poseban značaj ima u uslužnom sektoru, poput hotelijerstva, zbog specifičnosti same usluge, koja se kupuje na jednom mjestu a realizira na sasvim drugom mjestu. Marka u svijesti potencijalnog turiste treba stvoriti sliku o hotelu koji pruža kvalitetnu uslugu i svojim gostima pruža doživljaj na turističkom putovanju. Svrha i cilj istraživanja je, dakle, istaknuti važnost izgradnje marke u hotelijerstvu za poslovnu uspješnost hotelskog objekta, ali i hotelijerstva u cjelini, što omogućava turističkim destinacijama bolju pozicioniranost na turističkom tržištu. Uz teorijski aspekt analiziranja marke, u radu se daje konkretan primjer primjene brendiranja hotela. Također su dani rezultati provedene ankete koja je omogućila dolaženje do saznanja o ponašanju turista prilikom odabira smještajnih kapaciteta. Cilj istraživanja bio je utvrditi motive i stavove turista o brendiranju, kao i utjecaj hotelskih lanaca na stavove turista o odabiru hotela i važnost standardizacije.

Ključne riječi: brendiranje, identitet marke hotela, imidž marke, hotelijerstvo.

Summary

On the global tourist market dominated by the demands of tourists and competition among hotel companies is increasing, it is necessary the creation of a hotel business strategy based on the concept of brand building. The role of the brand becomes more and more important when a potential tourist is making a decision on choosing a hotel in which he will be staying on its tourist itinerary. On the other hand, the brand crates a value that brings financial gains to a hotel company and is becoming a powerful tool for creating competitive advantages or creating strategic weapons for safe business. The brand has a multiple advantage of a potential tourist and hotel business. This final thesis is dealing with branding in hotel business and its appliance in a particular hotel. The hotel logo should create a picture of a hotel in the minds of potential tourists that will fulfil their expectations. Building the identity of hotel companies creates a picture that affects the perception of a potential tourist in a hotel facility. The label has a special significance in the service sector, such as the hotel industry, due to the specificity of the service being purchased in one place and being realized in a completely different place. Brand in the mind of a potential tourist should create a picture of a hotel that provides quality service and offers its guests a tourist experience. The purpose of this research is to emphasize the importance of building brands in the hotel industry for the success of a hotel facility, as well as hotel industry as a whole, making tourist destinations better positioning on the tourist market. With the theoretical aspect of brand analysis, this paper gives a concrete example of application of hotel marking. There are also the results of the research that enabled visitors to get acquainted with the behaviour of tourists when choosing accommodation capacities. The main goal of the research was to determine the motives and attitudes of tourists on marking, as well as the influence of hotel chains on tourist attitudes of hotel selection and the importance of standardization.

Key words: branding, identity of hotel logo, brand image, hotel industy.

Popis korištenih kratica

B&B – smještaj koji nude noćenje i doručak (eng. Bed and Breakfast)

UNWTO – Turističke svjetske organizacije (engl. World Tourism Organization)

IMF – Međunarodni monetarni fond (engl. International Monetary Fund)

SAD – Sjedinjene Američke Države

CRC – Kompjutorski rezervacijski sustav (engl. Computer Reservation System)

GDS – Globalni distribucijski sustav (engl. Global Distribution System, skr.)

SADRŽAJ

Stranica

Sažetak ..... **I**

Summary ..... **II**

Popis korištenih kratica ..... **III**

1. UVOD **1**

1.1. Predmet i ciljevi rada **2**

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka **3**

1.3. Struktura i sadržaj rada **4**

2. OSNOVNA ODREĐENJA MARKE **5**

2.1. Nastanak i prvobitna uporaba marke u turizmu **6**

2.2. Uloga i važnost marke hotela u tržišnom pozicioniranju **9**

2.3. Usluga kao nositelj marke u turizmu **12**

2.4. Koncept proizvoda u strategiji hotelske marke **14**

2.5. Identitetska obilježja hotelske marke **19**

2.6. Identitet i imidž marke u hotelijerstvu **22**

3. MARKA HOTELA U FENOMENU GLOBALIZACIJE **24**

3.1. Globalizacija kao strateški okvir ekspanzije hotelskih lanaca **25**

3.2. Globalizacija i hotelska industrija **29**

3.3. Globalizacija i hotelska marka **34**

3.4. Internet kao model umrežavanja hotelskih marki **37**

4. STRATEGIJA MARKE HOTELA U FUNKCIJI POZICIONIRANJA **41**

4.1. Usklađenje hotelske marke s okruženjem **42**

4.2. Izbor strategije hotelske marke **43**

4.3. Pozicioniranje hotelske marke na tržištu **45**

5. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU HOTELSKE MARKE - AMADRIA PARK 48

5.1. Osnovni preduvjeti primjene strategije marke 49

5.2. Profiliranje hotelskog proizvoda kroz marku 53

6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA: BRANDIRANJE U HOTELIJERSTU 57

6.1. Cilj istraživanja 58

6.2. Metodologija istraživanja 58

6.3. Rezultati provedenog istraživanja 58

6.4. Ograničenja istraživanja 74

7. ZAKLJUČAK 75

LITERATURA 77

POPIS TABLICA I SLIKA 81

PRILOG 83

1. UVOD

Tema brendiranja prvi put javlja se u marketinškoj literaturi prije više od 70 godina. No, njene funkcije su se s vremenom promijenile. Dok je u prošlosti ona bila indikator diferencijacije jednog proizvoda od drugih, u suvremenoj marketinškoj teoriji ona se promatra kao dodana vrijednost proizvoda. Marketinški stručnjaci kada je u pitanju korištenje koncepta tržišne vrijednosti, marke hotela uglavnom koriste kao indikator tržišne učinkovitosti. Hotelijeri su veoma rano uočili potrebu oblikovanja marke hotela kojom će u svijesti potrošača stvoriti percepcije različitosti i prepoznatljivosti u mnoštvu istih hotelskih proizvoda na turističkom tržištu, educirati tržišta o osnovnim elementima kvalitete koji su implementirani u sve dijelove hotela, stimulirati zanimanje za hotel i, u konačnici, povećati potražnju za hotelskim proizvodom. Pod utjecajem globalizacije, na turističko tržište se uključuje sve veći broj hotela i turističkih destinacija, pa se brendiranje hotela smatra korisnim, kako iz perspektive turističke ponude, tako i iz perspektive turističke potražnje. Brendirani hotel pomaže turistima donijeti što jednostavniju odluku o izboru hotela u kojem će boraviti tijekom svog turističkog itinerera, smanjuje rizik pri donošenju odluke o hotelu, te istovremeno marketinškim stručnjacima omogućuje što lakšu diferencijaciju hotela u odnosu na druge hotele u turističkoj destinaciji. U svrhu što potpunijeg razumijevanja marke u hotelijerstvu potrebno je ukratko ukazati na pojmove koji su u literaturi i praksi istaknuti kao najznačajniji koncept marke hotela. Neki od njih su: iskustveni i psihološki aspekti marke – način kako turist percipira boravak u hotelu, identitet i imidž marke – upravljanje hotelom, svijest o marki i stavovi potrošača prema marki, lojalnost marki i brand equity -imovina marke. Marka hotela u svijesti potencijalnog turiste treba kreirati sliku o hotelu koji će ispuniti njihova očekivanja i pružiti im obećano. Izgradnjom identiteta marke hotelska poduzeća stvaraju imidž kojim utječu na percepciju potencijalnog turiste o hotelskom objektu. Lojalnost marki omogućava hotelima stvaranje dugoročnog odnosa s klijentima. Marka se promatra i kao dodana vrijednost proizvodu, pa je u skladu s tim predstavlja dodanu vrijednost hotelu. No, važno je istaknuti funkcijska svojstva hotela, njegovu namjenu i boravak koji pružaju svom gostu. S obzirom da je globalizacija pridonijela promjenama u funkcijama marke u hotelijerstvu, potrebno je

ukazati na odnos marke hotela i globalizacijskih procesa, te potrebe definiranja strategije marke hotela u funkciji pozicioniranja hotelskog proizvoda na turističkom tržištu.

1.1. Predmet i ciljevi rada

U dinamičnom okruženju, kojeg karakteriziraju stalne promjene kako na strani turističke ponude tako i na strani turističke potražnje, hotelska poduzeća se nalaze pred izazovom kako biti prepoznatljiva i izdvojiti se iz velikog broja hotelskih poduzeća prisutna na tržištu. Jedan od alata koji hotelska poduzeća koriste kako bi bili prepoznatljivi na tržištu i diferencirali se od konkurencije je kreiranje marke. Osim toga marka stvara dodanu vrijednost. Ako se razmotre marke kao dio tržišne kapitalizacije, može se uočiti da su neke od njih, poput Sheratona, Hiltona, Accora i dr. veoma vrijedne. Koncepcija kreiranja marke u hotelijerstvu, zapravo, se odnosi na prenošenje vrijednosti hotelskog poduzeća, misije i vizije na zaposlene u hotelu i potencijalne korisnike hotelskih usluga.

Navedeno ukazuje na predmet istraživanja diplomskog rada, a odnosi se na brendiranje u hotelijerstvu. Imajući na umu da je hotelijerstvo uslužna djelatnost, u čijim se objektima nude, prvenstveno usluge smještaja, hrane i pića, ali i dodatne usluge kojima se nastoji obogatiti boravak gosta u hotelu te zadovoljiti njegove potrebe, brend u hotelijerstvu znači bezuvjetno obećanje budućeg zadovoljstva gosta. On je više orijentiran ka potencijalnom gostu nego gostu koji trenutno boravi u hotelu.

Problem istraživanja je sljedeći: iako je brendiranje sve važnije za postizanje poslovne uspješnosti na tržištu hotelskih usluga, u hrvatskom hotelijerstvu je brandiranje hotela još uvijek na niskoj razini.

Ciljevi istraživanja odnose se na sustavno prezentiranje teorijskih saznanja o marki u hotelijerstvu, njenoj ulozi u fenomenu globalizacije, praktičnoj primjeni brendiranja na konkretnom hotelu odnosno hotelima koji djeluju pod novim brendom Amadria Park, te isticanju važnosti brendiranja za poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Rad se temelji na primarnim i sekundarnim podacima.

Primarni podaci uključuju rezultate empirijskog istraživanja koje je autorica provela kako bi se došlo do saznanja o ponašanju turista prilikom odabira smještajnih kapaciteta, utvrdili motivi i stavovi turista o brendiranju te utjecaj hotelskih lanaca na stavove turista o odabiru hotela i važnost standardizacije.

Sekundarni podaci uključuju recentnu bibliografsku građu autora na području marketinga i turizma. Marka je predmet istraživanja većeg broja autora, među kojima se od domaćih autora ističu T. Vranešević (Upravljanje markama, 2016.), M. Paliaga (Branding i konkurentnost gradova, 2008.), B. Grbac (Identitet marketinga, 2006.), M. Meler (Osnove marketinga, 2005.), Kesić, T. (Marketinška komunikacija, 1997.), a od stranih autora P. P. Kotler i K. L. Keller (Upravljanje marketingom, 2008.), S. Dibb (Marketing, 1991.), A. Beldaug, K. Cravens i G. Binder (Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence From Organizations In The Value Chain, 2003.), E. Harris i I. De Chernatony (Corporate branding and corporate brand performance, 2001.) i dr. O brendiranju u hotelijerstvu istražuju P. Kotler, J. T. Bowen i James C. Makens (Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, 2006.), D. J. Kwun (Brand Management in the Hospitality Industry, 2012.), J. W. O'Neill i A. S. Mattila (Hotel brand strategy, 2010.) i dr.

Obradi podataka pristupilo se uz korištenje odgovarajućih metoda znanstvenog istraživanja, kao što su: povijesna metoda, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda komparacije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda anketiranja, te odgovarajuće statističke metode.

1.3. Struktura i sadržaj rada

Diplomski rad je podijeljen u sedam međusobno povezanih tematskih cjelina.

U prvom dijelu, Uvodu, ukazano je na predmet i ciljeve rada, izvore i metode prikupljanja podataka te strukturu i sadržaj rada.

Drugim dijelom, s naslovom Osnovna određenja marke, dan je uvid u nastanak i prvobitnu uporabu marke u turizmu, te ulogu i važnost marke hotela u tržišnom pozicioniranju. Istaknute su nadalje karakteristike usluge kao nositelja marke, prikazan je koncept proizvoda u strategiji hotelske marke te identitetska obilježja hotelske marke. Također je istražen imidž marke u hotelijerstvu.

Marka hotela u fenomenu globalizacije je naslov trećeg dijela. U njemu je istražena povezanost globalizacije kao strateškog okvira ekspanzije hotelskih lanaca, globalizacije i hotelske industrije, globalizacije i hotelske marke, te važnost Interneta kao modela umrežavanja hotelskih marki.

U četvrtom dijelu, s naslovom Strategija marke hotela u funkciji pozicioniranja, ukazano je na usklađenost marke s okruženjem, izbor strategije hotelske marke te pozicioniranje hotelske marke na tržištu.

Peti dio ima naslov Studija slučaja na primjeru hotelske marke – Amadria Park. U njemu je dan uvid u primjenu marke na hotele u sastavu Ugo Grupe. Pri tome su istraženi osnovni preduvjeti primjene strategije marke i profiliranje hotelskog proizvoda kroz marku.

U šestom dijelu su prikazani rezultati empirijskog istraživanja: brendiranje u hotelijerstvu.

Na kraju diplomskog rada je zaključak, u kojem se iznosi sažetak saznanja do kojih se došlo istraživanjem teorijskih i praktičnih spoznaja o brendiranju u hotelijerstvu.

2. OSNOVNA ODREĐENJA MARKE

Fenomen robne marke nije novija pojava, ona je prisutna više stoljeća. No, tijekom povijesti njegove su se funkcije mijenjale. Na početku 21. stoljeća broj marki na tržištu je sve veći, a poslodavci u sve većem broju postaju svjesni važnosti marke, ne samo kao elementa diferencijacije proizvoda u odnosu na druge na tržištu, već i kao elementa dodane vrijednosti proizvoda. Upravo zbog aktualnosti marke u suvremenom poslovanju, ovoj tematici je potrebno dati posebnu pažnju. Teorijskim određenjem marke stvaraju se preduvjeti za bolje razumijevanje marke, a njezino analiziranje u okviru hotelijerstva omogućuje dolaženje do spoznaja o važnosti marke za konkurentnost i poslovnu uspješnost hotelskog objekta. To podrazumijeva i definiranje osnovnih pojmova, kao što su marka, identitet marke, imidž marke, lojalnost marke, imovina marke i dr. Marka poseban značaj ima u hotelijerstvu zbog specifičnosti same hotelske usluge, koja se kupuje na jednom mjestu, a realizira na sasvim drugom mjestu. U svijesti potencijalnog turiste ona treba stvoriti sliku o hotelu koji pruža standardiziranu i kvalitetnu uslugu i svojim gostima pruža doživljaj na turističkom putovanju. Osim toga marka treba omogućiti prepoznatljivost na turističkom tržištu, što se postiže odabirom odgovarajućih elemenata marke, odnosno elemenata koji služe identificiranju marke, kao što su naziv, web adresa, logo-simbol-znak, lik ili osoba, i dr. Odabir elemenata marke određena je pretpostavka (uz sve ostale marketinške aktivnosti) za postizanje poznatosti marke, i to putem poželjne i jednostavne percepcije i osjećaja prema marki.[1] Razlikovanje hotela moguće je isključivo zbog brendiranja, odnosno asocijacija koje potrošači povezuju s markama ili brendovima, a ključni doprinos postizanju tih asocijacija daju elementi identiteta marke. Nastanak marke u hotelijerstvu povezuje se s hotelskim lancima, no u suvremenom poslovanju sve više malih hotelskih poduzeća kreira marku koja će im omogućiti bolju poziciju na turističkom tržištu.

U skladu s navedenim, a u svrhu što boljeg razumijevanja brendiranja u hotelijerstvu, u daljnjem tekstu je potrebno obraditi sljedeće tematske jedinice: 1)

[1] Vranešić, T. (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb, str. 41.

nastanak i prvobitna uporaba marke u turizmu, 2) uloga i važnost marke hotela u tržišnom pozicioniranju, 3) usluga kao nositelj marke u turizmu, 4) koncept proizvoda u strategiji hotelske marke, 5) identitetska obilježja hotelske marke i 6) identitet i imidž marke u hotelijerstvu.

2.1. Nastanak i prvobitna uporaba marke u turizmu

U literaturi se pojam "brend" i "marka" formalno promatraju kao sinonimi, no pojedini autori ukazuju na razlike ovih pojmova u njihovoj praktičnoj primjeni. Marka se definira kao "ime, pojam, znak ili dizajn ili njihova kombinacija, namijenjena prepoznavanju usluga ili robe nekog prodavača i njihovom diferenciranju od onih konkurencije"[2]. Z. Pavlek ukazuje na razlikovanje marke od brenda, tako što "marka u svom nastanku podrazumijeva diferencijaciju, obilježje, a brend je obećanje u koje se potrošači moraju uvjeriti kao i u njegovu superiornost, prikladnost za njihov životni stil, status, kupovnu moć"[3]. Izraz branding se gotovo uvijek koristi kao sinonim za pojmove "marka i brend", a definira se kao "izraz za davanje proizvodu ili usluzi svih potrebnih elemenata za identitet marke proizvoda"[4]. U kontekstu ovog rada marka i brend se promatraju kao sinonimi. Jednostavno rečeno, marka je obećanje. Identificira i čini autentičnim proizvod ili uslugu koja jamči zadovoljstvo i kvalitetu. To je ono što ostaje u svijesti potrošača.

Robne marke su fenomen koji postoji već stoljećima. Izvorna svrha im je bila označavanje stoke, a s vremenom koncept su usvojili proizvođači za svoje proizvode i dalje razvijali i prilagođavali promjenama u poslovnom okruženju. Izvorna ideja korištenja oznaka koja ukazuje na vlasništvo i podrijetlo, međutim, može se pratiti sve do antičke Grčke i Rima.[5] Na početku 21. stoljeća broj marki ima ubrzani rast.

[2] Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 549.
[3] Pavlek, Z. (2017.), *Marka ili brand/brend?*, Suvremena trgovina, vol. 42, br. 1, dostupno na: http://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Marka-brand-ST12017.pdf, pristupljeno: 2.01.2017., str. 62.
[4] Paliaga, M. (2008), *Branding i konkurentnost gradova*, Grad Rovinj, Pula, str. 7.
[5] Keller, K. L. (2003.), Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New York, str. 3.

Sve više i više poslovnih subjekata dolazi do spoznaja o snazi marke, a koncept upravljanja markom posljedično je stekao tijekom posljednjih godina znatan interes. One omogućuju diferencijaciju proizvoda, ali ujedno i predstavljaju dodatnu vrijednost.

U početku je, uporaba robnih marki, odnosno oznaka, bila ograničena samo na fizičke proizvode. Uslužne marke su relativno nove u dugoj povijesti brendiranja. Hotelijerstvo, uz mnoge druge usluge, desetljećima zaostaje za proizvodnim dobrima, unatoč činjenici da gostoprimstvo, kao i sama marka, seže daleko u prošlost, u doba antike. U današnjem poimanju hotelijerstvo dobiva veći zamah u razvoju tek nakon primjene parnog stroja, a svoj vrhunac doseže primjenom električne energije. Parni stroj i električna energija dali su putničkom prometu neslućeni zamah. Željeznice, parobrodi, automobili postali su doskora brza i udobna transportna sredstva i doveli putnički promet na razinu koja je neminovno uvjetovala potpuni preobražaj ugostiteljstva, a posebno objekata za smještaj. To je omogućilo masovnija turistička kretanja ljudi na domaćem i međunarodnom planu. Drugu polovicu 19. stoljeća obilježava razvoj suvremenog hotelijerstva. U okruženju kojeg karakteriziraju promjene nastale kao posljedica industrijske revolucije, započinje izgradnja većeg broja hotela, kao suvremenijih smještajnih objekata. Na američkom kontinentu izdvajaju se Kalifornija (San Diego, Santa Barbara) i Florida (Miami Beach, Palm Beach). U Meksiku, na obali Tihog oceana, nastaje čuveni Acapulco. Na europskom dijelu Sredozemlja, već koncem 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća svjetski glas uživaju Azurna obala (Nica, Cannes, Monte Carlo) u Francuskoj, Riviera di Ponente (San Remos), Riviera di Levonte (Rapallo) u Italiji. Takvi trendovi zabilježeni su i na istočnoj obali Jadrana, a povijesno najstarijim hotelom u Hrvatskoj smatra se hotel Kvarner koji je izgrađen 1884. godine.

Podjela rada u hotelima postaje veća, ponuda šira, osoblje stručnije, usluge kvalitetnije. Donose se propisi o izgradnji, opremi i poslovanju. Rad u hotelijerstvu postaje društveno cjenjeniji, a najuspješniji hotelijeri čak dobivaju titule plemića (Švicarska i Tirol). Hoteli se razvijaju u industrijskim zemljama kao što su Francuska, Njemačka, Italija, Velika Britanija, Nizozemska, Amerika. Usporedno se donose određeni standardi prostora, higijenski i zdravstveni uvjeti. Primjena

standarda u hotelima vezana je za imena velikih hotelijera, ljudi koji su osnovali hotelsku industriju, kao što su Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad Hilton, Ralf Hitz, Ernest Henderson, Howard Johnson, Willard Marriot, Kemons Wilson. Zajedno s implementacijom standarda dolazi i do razvoja marke u hotelijerstvu.

Marka u hotelijerstvu je, dakle, odraz nastojanja hotelijera da brendiranjem hotela u svijesti potencijalnih gostiju stvore sliku o hotelu koji nudi standardiziranu i kvalitetnu uslugu, te se tako razlikuje od konkurencije. Njen nastanak se povezuje uz nastanak hotelskih lanaca. To je sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagarantiranim standardom, iza kojega stoji tržišno poznato ime (brend).[6] Fenomen hotelskog lanca je nastao u SAD–u sredinom prošlog stoljeća osnivanjem Holiday Inna, lanca motela građenih uz američke autoceste. Od tada do danas se razvilo stotine raznovrsnih hotelskih lanaca diljem svijeta, pa suvremena hotelska praksa poznaje nekoliko temeljnih vrsta hotelskih lanaca koji se razlikuju ovisno o interesima razvoja i udruživanja, a to su vlasničke kompanije, hotelske menadžment kompanije i hotelski konzorciji, odnosno marketinške alijanse.

Praćenjem razvoja marke tijekom povijesti mogu se uočiti promjene njenih funkcija. Na početku 21. stoljeća marka se, uglavnom, više ne koristi kao alat za diferencijaciju proizvoda i usluga, ali je postala važnim čimbenikom uspjeha poslovnog subjekta.[7] Hotelska poduzeća sve više shvaćaju značenje marke, pa turističko tržište obilježava ekspanzija novih hotelskih marki.

[6] Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment*, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 145.

[7] Ahmad, A., Thyagaraj, K. S. (2014.), *Brand Personality and Brand Equity Research: Past Developments and Future Directions*, The IUP Journal of Brand Management, vol. 11, no, 3, str. 19. (19-56.)

2.2. Uloga i važnost marke hotela u tržišnom pozicioniranju

Kao što je već istaknuto marka omogućava diferencijaciju hotelskih proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, pa time utječe i na tržišno pozicioniranje. Hoteli mogu koristiti nekoliko strategija tržišnog pozicioniranja. Jedna od njih je pozicioniranje na temelju specifičnih atributa proizvoda.[8] Merriott je, primjerice, 1980-ih godina razvio brend Courtyard namijenjen poslovnim potrebama. Prvi hotel u lancu otvoren je 1983. godine u Atlanti, a bio je namijenjen poslovnim ljudima srednje platežne moći. Ubrzo je kreiran novi brend, Marquis, namijenjen poslovnim ljudima više platežne moći i većih cijena smještaja. Merriott je, dakle, u pozicioniranju na tržištu koristio specifične atribute svojih hotela koji omogućuju zadovoljenje potreba poslovnih ljudi, omogućavajući im "uspjeh kroz okruženje koje nadahnjuje kreativnost i potiče poslovne veze"[9]. Potrebno je, međutim, istaknuti kako se preferencije korisnika hotelskih usluga mijenjaju i konkurenti oslabljuju napore specifičnih atributa hotelskog proizvoda.

Marketinški stručnjaci mogu izabrati i strategiju pozicioniranja na temelju potreba koje hotelski proizvod ispunjava ili pogodnosti koje nudi svojim gostima. Tako se, primjerice, hotel može pozicionirati kao mjesto koje gostima nudi zabavu i nezaboravan doživljaj.

Hoteli se mogu pozicionirati i u usporedbi s nekom drugom vrstom smještaja. Tako se, primjerice, mogu pozicionirati u usporedbi s kampovima, a turisti su pozicionirali male hotele koji nude noćenje i doručak (Bed and Breakfast, skr. B&B) kao "domaću" alternativu svim drugim oblicima smještaja.[10] Kongresni hoteli se stalno pozicioniraju u odnosu na hotele koji imaju sale za sastanke. Klasični hoteli koji imaju plesnu dvoranu, sobe za sastanke, restorane, barove, dvoranu za vježbanje i dr. suočavaju se s konkurencijom iz niše, kao što su hoteli s apartmanima i produženim boravkom. Kada dva ili više hotela iz iste niše teže istoj poziciji, potrebna je njihova daljnja diferencijacija, poput cjenovne diferencijacije i sl. Svaki

[8] Kotler, Ph. i dr., op. cit., str. 280.
[9] Marriott, Explore Our Brands, dostupno na: http://www.marriott.com/marriott-brands.mi#select, 9.01.2018.
[10] Kotler, Ph. i dr., op. cit., str. 281.

hotel treba izgraditi jedinstvenu skupinu konkurentskih prednosti koje će privući zadovoljavajuću skupinu unutar tržišnog segmenta. Takvo se subpozicioniranje često naziva marketing niše.[11]

Marka, dakle, omogućava diferencijaciju hotela na tržištu i pridonosi njegovoj tržišnoj pozicioniranosti. Čak i kada ponuda hotela izgleda jednako, turisti mogu zamijetiti razliku u ovisnosti o imidžu hotela. Zbog toga hoteli trebaju raditi na stvaranju imidža marke koji će ih razlikovati od konkurencije. Imidž marke treba otkriti jednoznačnu ili razlikovnu poruku koja prenosi glavne prednosti hotelskog proizvoda i njegovo pozicioniranje.[12] Kreiranje snažnog imidža marke kojim će se hotel u svijesti potencijalnog turiste razlikovati od konkurencije podrazumijeva istraživanje tržišta i potreba određenog segmenta turista, te isticanje konkurentske prednosti hotela ciljnom tržištu. Dobrim pozicioniranjem hoteli stvaraju preduvjete za izgradnju privrženosti (lojalnosti) marki. Zadovoljstvo gosta nije uvijek jedini motiv ponovnom dolasku u hotel. Često je lojalnost marki odraz njegovog stava. Zbog toga hoteli trebaju pažljivo odabrati načine kojima će se razlikovati od svoje konkurencije. Razlika treba zadovoljavati sljedeće kriterije da bi je bilo vrijedno uvesti:[13]

- važna – daje pogodnost visoke vrijednosti za ciljne kupce. Primjerice, osobna sigurnost može biti važna razlika u vrijeme kada je sigurnost turista ugrožena terorističkim napadima,
- izrazita – konkurenti ne nude razliku ili je hotel može ponuditi na istaknuti način,
- superiorna – razlika je superiorna u odnosu na druge načine kojima gosti mogu postići istu pogodnost,
- priopćiva – razlika se može priopćiti i vidljiva je gostima,
- pretkupovna – odnosi se na pravo kupnje iz prve ruke; konkurentni ne mogu lako kopirati razliku,
- priuštiva – gosti mogu priuštiti plaćanje razlike,
- profitabilna – uvođenje razlike rezultira profitom.

[11] Ibid.
[12] Ibid., str. 287.
[13] Ibid., str. 290.

Hoteli koji žele svoj proizvod diferencirati trebaju pomno odabrati konkurentske prednosti za koje ima smisla razvijati imidž marke. Pogrešno odabrana konkurentska prednost može imati neželjene posljedice. Hotel Westin Stamford u Singapuru promovira se kao najviši hotel na svijetu. Taj atribut koji ga razlikuje od drugih hotela mnogim gostima hotela nije bitan, pa čak može i uplašiti gosta. Pozicioniranje daje odgovor na pitanje kojoj kategoriji hotelski proizvod pripada i koja je suštinska razlika i razlog njegovog postojanja u odnosu na druge proizvode odnosno marke hotelskog proizvoda u istoj kategoriji.[14] Svoju poziciju hotel ističe kroz imidž marke. Marka je postala na neki način interaktivni alat u odnosu tržišnog pozicioniranja i privlačenja ciljnog tržišta. Stoga, hoteli moraju imidž marke uskladiti sa svim aspektima hotelskog poduzeća.

Elemente identiteta branda ugostiteljsko-turističkoga proizvoda čini sve ono što određeni brend predstavlja, sve ono za što se brend zalaže, sve što ga čini posebnim i jedinstvenim, neponovljivim. Elementi identiteta hotelskog proizvoda s brendom s aspekta upravljanja održivom konkurentnošću tvrtke s *know-howom* brenda mogu se definirati sažeto kao:

- zaštićeni dio, fizičke oznake identiteta proizvoda i dizajna brenda (vizualno, emocionalno, racionalno, kulturno) i
- nezaštićeni dio, duhovni identitet branda, stvorena vrijednost dobroga glasa u proizvodu s brendom, koja je dodana kao novu vrijednost imovini hotela odnosom vlasnika, zaposlenika, gostiju, građana, dobavljača i konkurencije.

Standardi za stvaranje identiteta brenda, fizičkoga i duhovnoga, bit će propisani standardi: imena brenda, komunikacijskih konstanti, pozicioniranja brenda na tržištu razinom kvalitete te standardi osobnosti i jedinstvenosti brenda kao *know-how*. Sve elemente identiteta brenda u sustav hotela s brendom povezuju propisani standardi brenda kojima upravlja menadžment hotelske tvrtke s brendom strateškim razvojem i operativnim poslovanjem hotela. Prema Kotleru standardizacija se općenito definira

[14] Lijović, B. (2012.), *Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*, Ekonomski vjesnik, vol. 25, br. 2, str. 357-362.

kao "(…) stvaranje standarda kvalitete za kupce unutar određenog proizvoda i njegova održavanja"[15]. Proces standardizacije ugostiteljsko-turističkoga proizvoda usko je povezan s uspješnošću i konkurentnošću. U ugostiteljsko-turističkim tvrtkama izvodi ga se prema sljedećem redoslijedu aktivnosti: propisivanje standarda brenda, prezentiranje s obukom i osposobljavanjem svih zaposlenika, primjena standarda u praksi pružanja usluga, samokontrola i menadžerska kontrola mjerenja primjene standarda usmjerena na otklanjanje odstupanja te stalno poboljšanje standarda radi konkurentnoga natjecanja.

2.3. Usluga kao nositelj marke u turizmu

Nositelji turističke ponude svoju marku kreiraju u odnosu na uslugu koju nude, ističući pri tome atribute koji će je razlikovati u odnosu na konkurencije. Pri tome je potrebno imati na umu značajke usluga u turizmu koje utječu na razlikovanje marke usluga u odnosu na robne marke. Specifičnost turističkim uslugama daju njihove karakteristike, kao što su neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje od potrošnje tj. korištenja, neuskladištivost i heterogenost.

Turističke usluge nisu opipljive na način kao što su to potrošna dobra, primjerice, automobil, odjeća ili obuća, jer ih čine hotel, sunce i more, ugodnost i neugodnost različitih doživljaja i dr. Odmor se ne može prije kupnje razgledati. Hotel može potencijalnom gostu ponuditi prospekt hotela koji prikazuje "opipljiv" dio hotelske ponude, ali gostu ne može prenijeti dio atmosfere hotela u kojem će odsjesti, kao ni uslugu koju će doživjeti.

Usluga je neodvojiva od svog fizičkog mjesta. U turizmu se često ne podudaraju mjesto kupnje i mjesto potrošnje. Kada, primjerice, turist uplati hotelski smještaj u nekoj turističkoj destinaciji, on se ne može pokazati u mjestu kupnje, već gost mora otputovati u odabrani hotel gdje, zapravo, hotelski proizvod troši. Zato je od iznimne važnosti da potencijalni turist može jednostavno, pravodobno i lako doći do svih potrebnih informacija o hotelu i turističkoj destinaciji u koju putuje.

[15] Kotler, P., Bowen, J., Maknens, J., op. cit., str. 882.

Neopipljivost kao karakteristika turističke usluge dovodi do sljedećih karakteristika. Subjekti u turizmu ne mogu uskladištiti ono što nije prodano danas. Primjerice, neprodane usluge smještaja u hotelu, trajno su izgubljen prihod za hotel, pa se on mora potruditi postići što bolji plasman svog proizvoda na turističkom tržištu.

Turistička ponuda je, osim toga, izrazito neelastična. Ta se neelastičnost očituje u vrlo ograničenim mogućnostima kojima ponuda može reagirati na promjene u ostalim pojavama na turističkom tržištu.[16] To se osobito odnosi na vrlo malu, sporu reakciju kojom ponuda može odgovarati na promjene nastale u cijenama na turističkom tržištu, što su ih turistički korisnici spremni plaćati za usluge ponude, a u skladu i na osnovi promjena njihova dohotka. Turistička ponuda se ne može brzo prilagoditi zahtjevima turista, što je jedno od ograničenja u njezinu poslovanju. Nije, naime, moguće u kratko vrijeme povećati broj hotelskih soba kako bi se ponuda prilagodila povećanoj turističkoj potražnji. Čest je slučaj i da turističke usluge tijekom određenog vremenskog razdoblja variraju u kvaliteti i standardu, pa je potrebno uložiti znatne napore za održanje njihove kvalitete. Primjerice, hrana u hotelu može biti jednolična što će pokvariti turistički doživljaj, kao i dugi redovi za ukrcaj na brod ili trajekt.

Heterogenost turističkih usluga proizlazi iz potrebe zadovoljenja heterogenih potreba na strani potražnje, prema kojima se istovremeno postavlja veliki broj ponuđača. Bogatstvo usluga pretpostavlja da će različiti segmenti turističke potražnje naći svoj interes, i omogućiti sudionicima ponude profitabilnu gospodarsku aktivnost. Turistička usluga je usko povezana s turističkim tržištem, i odnosima koji se na tom tržištu formiraju između turističke ponude i turističke potražnje.

Imajući na umu navedene karakteristike usluga u turizmu može se reći da brendiranje u turizmu ima značajan utjecaj na poslovanje nositelja turističke ponude. Marka prenosi poruku o atributima turističke usluge ciljanom segmentu turističkog tržišta. S obzirom da se marka kreira na temelju atributa usluge, može se reći da je usluga nositelj marke u turizmu.

[16] Senečić, J., Vukonić, B. (1997.), *Marketing u turizmu*, Mikrorad, Zagreb, str. 30.

2.4. Koncept proizvoda u strategiji hotelske marke

Proizvod predstavlja jedan od konstitutivnih elemenata tržišta, jer bez njega ne bi bilo moguće uspostaviti vezu između turističke ponude i potražnje. On je temeljna spona funkcioniranja bilo kojeg tržišta pa tako i turističkog. Stoga je i razumljivo da proizvod predstavlja ključan element u strategiji kreiranja marke u turizmu, odnosno, u kontekstu ovog rada, u strategiji hotelske marke. U svrhu što boljeg razumijevanja koncepta proizvoda u strategiji hotelske marke potrebno je uvodno ukazati na temeljne značajke hotelskog proizvoda.

Hotelski objekti sa svojim uslugama, sadržajima i pogodnostima čine cjelovit hotelski proizvod. Pojam hotelskog proizvoda može se promatrati s dva aspekta, sa stajališta hotelskog objekta i sa stajališta onoga tko konzumira usluge hotelskog objekta – korisnika hotelskih usluga.

Sa stajališta ponude hotelskog objekta, hotelski proizvod čini skupina pogodnosti, usluga, sadržaja i robe, koju objekti nude gostima u određeno vrijeme i po utvrđenoj cijeni, dok sa stajališta potražnje gostiju, hotelski proizvod čine vrijednosti usluga, pogodnosti sadržaja i robe koje su gosti koristili i platili te zadovoljni napustili objekt u kojem su privremeno boravili. Ponuda hotelskog objekta kao cjelovitog hotelskog proizvoda strukturirana je od više pojedinačnih, segmentiranih dijelova i to: pogodnosti ambijenta, hotelskih soba, jela i slastica, pića i napitaka, zabavnih programa, sportskih sadržaja, dopunskih usluga, trgovačke robe i dr.[17]

Pogodnost ambijenta ima veliki utjecaj pri izboru turističke destinacije i hotelskog objekta. Ljude privlače one turističke destinacije koje raspolažu ugodnom klimom, povijesno–kulturnim spomenicima, prirodnim zanimljivostima, lijepim plažama, skijalištima, rekreacijskim sadržajima i dobrom prometnom povezanošću.

Hotelske sobe omogućuju gostima privremeni boravak i odmor u hotelskim objektima i turističkim destinacijama. Sobe mogu biti jednoposteljne, dvoposteljne i višeposteljne. Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim

[17] Berc Radišić, B. (2004.), *Marketing u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, str. 41.

standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli sobe mogu biti:[18] jednokrevetne, dvokrevetne i trokrevetne. Jednokrevetna soba u hotelu s dvije zvjezdice mora imati 10,5–11,5 m^2, a dvokrevetna 14,5–15,5 m^2. Oprema sobe ovisi o kategoriji hotelskog objekta. Što je objekt više kategorije to je oprema sobe brojnija, komfornija i vrjednija.

Jela i slastice su primarni dio hotelskog proizvoda i pripremaju se po narudžbi. Ako gosti u hotelskim objektima borave duže od tri dana mogu koristiti usluge pansiona (smještaj i tri obroka) odnosno polupansiona (smještaj, doručak i jedan glavni obrok). Za pripremu, usluživanje i čuvanje jela objekt mora, u okviru funkcionalne cjeline, imati restoran (kuhinju, blagovaonicu, prostorije za spremanje hrane).

Pića i napitci uslužuju se gostima po narudžbi. Pića se i napitci pripremaju i uslužuju u hotelskim blagovaonicama, kavanama i barovima, a na zahtjev gostiju i u sobama. Za pripremu, usluživanje i čuvanje pića i napitaka objekt mora, u okviru funkcionalne cjeline, imati točionik. U objektu u kojem se pružaju "all inclusive" usluge prihvaća se ugovorena usluga prehrane.

Zabavni programi izvode se u hotelskim objektima i zabavnim centrima povezanim s tim objektima. Programi su različitog sadržaja, a priređuju se u različito vrijeme, najčešće po noći. Zabavni programi privlače goste, čine im boravak sadržajnijim i zanimljivijim.

Sportski sadržaji postoje u hotelskim objektima i sportskim centrima u njihovu okruženju. Jedan dio gostiju aktivno se bavi nekom od sportskih disciplina pa im raspoloživi sportski sadržaji i oprema omogućuju da to čine i za vrijeme odmora. Sportsko–rekreativne potrebe, koje nastaju kao posljedica suvremenog načina života i rada, snažno utječu na potražnju za sportsko–rekreacijskim uslugama u turizmu. To je ujedno i poticaj za razvoj sportsko–rekreativnih sadržaja nositelja hotelske ponude.

[18] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, Narodne novine, br. 56/2016., čl. 15.

Dopunske usluge kompletiraju osnovne usluge u hotelskim objektima i budući da ih gosti plaćaju, njima se povećava turistička potrošnja. U dopunske usluge hotela ubrajaju se: garažiranje i čuvanje automobila, pranje rublja, čišćenje odjeće, promjena novca, te frizerske, kozmetičke i komunikacijske usluge.

Prodaja robe, poglavito one koja je u funkciji odmora, nudi se gostima u hotelskim objektima. U takvim se prodavaonicama prodaju cigarete, novine, razglednice, suveniri, maske, peraje, odjevni predmeti itd. Dva su cilja ove prodaje: približiti spomenutu i drugu robu gostima i ostvariti veći promet hotelskih objekata.

Hotelski proizvod je, dakle, složeni integralni proizvod sastavljen od više dijelova odnosno pojedinačnih usluga hotela.

Na tržištu hotelskih usluga prisutan je veliki broj proizvoda, pa se sve veći broj hotela u svrhu privlačenja zadovoljavajuće turističke potražnje odlučuje na kreiranje marke. Uvjeti koji podupiru kreiranje marke su sljedeći:[19]

1. marka ili trgovački znak (logo) omogućuju lakšu identifikaciju proizvoda,
2. proizvod se percipira kao najbolja vrijednost za danu cijenu,
3. marka vodi održavanju kvalitete i implementaciji standarda,
4. potražnja za proizvodom dovoljno je velika da podrži regionalni, nacionalni i međunarodni lanac; važno je stvaranje odlučujuće mase za podršku oglašavanju i administrativnih troškova,
5. postoji ekonomija razmjera.

Marka ima koristi za sve dionike u lancu vrijednosti hotelskog proizvoda. Potencijalnim gostima hotela ona govori o kvaliteti hotelskog proizvoda. Odlučujući se za određeni hotelski brend gosti su sigurni da će svaki put dobiti istu kvalitetu hotelskog proizvoda. Hotelski brend usmjerava pozornost gosta na nove hotelske usluge koje može koristi. Marriott International, primjerice, nudi trideset različitih marki kako bi potencijalni gosti razlikovali proizvode koje nude: “od luksuznih hotela s potpunom uslugom i odmarališta, hotela s apartmanima, do povoljnih

[19] Kotler, Ph. i dr., op. cit., str. 316.

smještajnih objekata uz cestu"[20]. Brendovi su selektirani u pet skupina: Luxury, Premium, Select, Longer Stays i Collections, svrstani u dvije glavne skupine: klasične marke i specifične marke (Classic i Distinctive brands). Kako je istaknuto na web stranicama Marriott International, klasične marke nude klasičnu gostoljubivost za modernog putnika, a specifične marke su namijenjene onima koji žele nezaboravno iskustvo s jedinstvenom perspektivom. Hoteli razvijaju ime i logo kako bi bili prepoznatljivi na tržištu.

Tržišna vrijednost marke izvodi se iz percepcije potrošača. Hotelske marke privlače goste pružajući im kvalitetnu hotelsku uslugu i vrijednost usluge za cijenu. Pri kreiranju marke hotelski lanci provode detaljna istraživanja kako bi osigurali odgovarajuću percepciju o marci u svijesti potrošača o hotelu, odnosno o vrijednosti pružene usluge za cijenu koju plaćaju. Marka treba osigurati percepciju da hotelska usluga za danu cijenu ima bolju vrijednost od postojećeg izbora.

Kako bi bili uspješni, veliki hotelski brendovi, poput Holiday Inna i dr. moraju stalno razvijati standarde u skladu s potrebama i zahtjevima turističke potražnje, i zadovoljenju njezinih očekivanja. Dosljednost i standardizacija ključni su u pružanju kvalitetne hotelske usluge. Marka, kako je već istaknuto, nudi obećanje gostima da će hotel ispuniti njihova očekivanja. Gosti su često lojalni hotelskom brendu. Vodeća korist od kreiranja marke je stvaranje lojalnih gostiju. Oni koriste hotelske usluge marke kojoj su lojalni uvijek kad im je dostupna. Zbog toga hotelski lanci nastoje svoje hotelske objekte locirati u što više glavnih odredišta i imati više hotelskih objekata u glavnim odredištima. Neki od hotelskih lanaca otvarali su hotele iako su znali da godinama neće biti profitabilni samo kako bi njihovi gosti mogli odsjedati u njihovim hotelima i na taj način zadržali lojalnost gosta.

Novi se proizvodi općenito razvijaju kako bi pružili uslugu određenom segmentu. U sljedećoj fazi proizvodi se šire i obuhvaćaju više tržišnih segmenata ili originalni proizvod ne može dobiti na tržišnoj veličini sve dok ne dobije veliki tržišni udio. Potražnja za određenim proizvodom mora biti dovoljno velika da podrži regionalni,

[20] Marriott, Explore Our Brands, dostupno na: http://www.marriott.com/marriott-brands.mi#select, 9.01.2018.

nacionalni i/ili međunarodni lanac. Proizvodna vrsta hotela s ograničenom uslugom razvila se kao mali segment unutar tržišta hotela, ali je s vremenom rasla dok nije obuhvatila mnoga imena marki, uključujući marke hotelskih lanaca s ograničenom uslugom, poput Hampton Innsa (Promus), Ramada Expressa i Fairfield Inna (Marriott).[21] Marka treba usmjeriti potencijalne goste na novi hotelski proizvod. S druge strane, marka podržava veću inovativnost hotelijera, jer stalno pronalaze nova svojstva proizvoda koja bi ih mogla zaštititi od konkurencije. To rezultira i heterogenošću hotelskog proizvoda i većim izborom.

Kreiranje marke iziskuje značajne troškove. Poduzeće koje promovira marku mora razviti standarde, sustave i programe osiguranja kvalitete. Kako bi se opravdali troškovi administracije i promotivnih aktivnosti, poduzeće treba osigurati ekonomiju razmjera.

S aspekta hotelskog poduzeća, uspješna marka je bitna jer:[22]

- olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa s gostima i, po toj osnovi dugoročnu potražnju i lojalnost gosta,
- olakšava razlikovanje i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske proizvode,
- štiti od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu sposobni konkurirati jakim markama,
- povećava atraktivnost poduzeća i afirmira ga kao tržišno poznatog aktera u odnosu na druge poslovne partnere,
- povećava pregovaračku moć hotelskog poduzeća, posebice u pregovorima s dobavljačima,
- smanjuje utjecaj marketing krize, i relativizira akcije konkurencije,
- reakcije gostiju na povećanje cijena su neelastičnije, a elastičnije na sniženje,
- marketing komunikacije su efikasnije.

[21] Ibid., str. 320.

[22] Prilagođeno prema: Veljković, S., Đorđević, A. (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*, *Marketing*, vol. 41, br. 1, str. 3-15.

Iz navedenog je vidljivo kako atributi proizvoda i značajnost razlika određuju kreiranje hotelske marke. Posebno je potrebno imati na umu kvalitetu koja stoji iza marke.

2.5. Identitetska obilježja hotelske marke

Kreiranje identiteta marke (engl. brand identity) je veoma važan korak u brendiranju. Samo jedinstveni identitet čini marku kreiranom. Šest je glavnih koraka u kreiranju hotelske marke:[23]

1. vođenje strateške analize marke,
2. izgradnja identiteta marke,
3. odabir imena marke,
4. kreiranje simbola marke,
5. kreiranje verbalne poruke marke,
6. zaposlenik je sastavni dio marke.

Razumijevanje identiteta marke neophodno je za dolaženje do spoznaja o tome što je u biti marka hotelskog proizvoda. Identitet marke je novijeg datuma, a nastao je iz potrebe utvrđivanja što postojeće marke proizvoda čini posebnim i jedinstvenim. Identitet marke mora realno i pouzdano pokazivati vrijednosti marke za potrošače.[24]

Identitet marke se odnosi se na jedinstven skup asocijacija koje upravitelj markom teži stvoriti, prenijeti i održavati.[25] Može biti verbalni i vizualni. Verbalni identitet marke obuhvaća naziv marke i slogan, a vizualni identitet čine znak (logo), boje i oblici.[26] Poruka marke hotelskog proizvoda treba biti izraz njezinog unutarnjeg sadržaja odnosno identitet marke treba osiguravati koherentnost tog unutarnjeg sadržaja i verbalnih i vizualnih atributa.

---

[23] Brand Management In The Hospitality Industry Marketing Essay, dostupno na: https://www.ukessays.com/essays/marketing/brand-management-in-the-hospitality-industry-marketing-essay.php, pristupljeno: 11.01.2018.

[24] Vranešić, T., op. cit., str. 39.

[25] Previšić, J. (ur.) (2011), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 235.

[26] Paliaga, M.: op. cit., str. 79.

Identitet marke podrazumijeva sve audio, vizualne i osjećajne komponente koje će kroz kanale komuniciranja plasirati suštinu marke, slogan i obećanje. Sličnu definiciju daje i D. A. Aaker koji pod identitetom marke podrazumijeva jedinstven skup asocijacija koji predstavlja ono što marka zastupa i obećava.[27] Dakle, sve što podsjeća na određenu marku: tekstovi, boje, spotovi, muzika, slike, logotipi, fontovi, zvukovi, sve je to dio identiteta branda. U kontekstu hotelskog proizvoda identitet marke je jedinstveni set različitih asocijacija i vrijednosti koje hotelskog gosta vežu uz hotelski proizvod. Identitet marke hotelskog proizvoda omogućava uspostavu odnosa između marke proizvoda i potencijalnog gosta stvarajući vrijednost koja uključuje emotivne i funkcionalne koristi te koristi koje omogućuju izražavanje osobnosti hotelskog gosta.

Prema Aakeru identitet marke proizvoda sastoji se od središnjeg i proširenog identiteta.[28] Središnji dio se ne mijenja, stalan je i trajan bez obzira na širenje marke proizvoda na nova tržišta ili nove proizvode, dok prošireni uključuje različite elemente identiteta marke proizvoda, koji su organizirani u povezane i smislene grupe koje osiguravaju strukturu i cjelinu. Primijenjeno na konkretan primjer hotelskog lanca IHG koji je u svoje poslovanje implementirao koncept marke, središnji dio identiteta bio bi sljedeći: IHG kreira marke pouzdane u zadovoljenju potreba gostiju, nagrađivanju lojalnosti i davanju gostima nezaboravnih doživljaja,[29] kroz odgovornu poslovnu kulturu implementiranu u cijelu organizaciju i strategiju razvoja. Prošireni dio identiteta marke bio bi: IHG vodi brigu o dobrobiti gostiju, uvodi nove proizvode u skladu s potrebama gostiju i novim trendovima na tržištu, nudi visoku kvalitetu svojih usluga, prisutan je 70 godina na tržištu, ali suvremen u poslovanju, vodi brigu o zaposlenicima i lokalnoj zajednici.

Elementi identiteta hotelske marke je sve ono što služi identificiranju i razlikovanju jedne hotelske marke od druge. Izbor elemenata identiteta marke utječe na stupanj svjesnosti marke hotelskog proizvoda, djeluje na stvaranje snažnih,

[27] Aaker, D. A. (2002), *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London, str. 67.
[28] Ibid., str. 68. i 69.
[29] Annual Report and Form 20-F 2016, op. cit., str. 10.

poželjnih i jedinstvenih asocijacija koje turisti imaju te na pozitivnu ocjenu i osjećaje koje turisti razvijaju u određenu hotelsku marku.[30]

Ključni element identiteta hotelske marke je *ime marke*. Ne postoji niti jedan hotel na svijetu koji bi koristio isto ime kao drugi hotel za njegovo uvođenje na tržište. Ime je komunikacijski alat i omogućuje hotelu da putem imena govori o marki, a gostu omogućuje prepoznavanje poznatog proizvoda. Ime marke je element marke koji je teško zamjenjiv. Stoga je donošenje odluke o imenu hotelske marke jedna od najvažnijih i temeljnih odluka. Ime marke treba imati neke osobine, kao što su jedinstvenost, lakoću izgovora. Treba izbjegavati ime koje je slično jednom od konkurentskih marki. Neka od imena poznatih imena marki su: InterContinental Hotels&Resorts, Hotel Indigo, Kempinski Hotels, Holiday Inn i dr. Uz ime marke hotelijeri kreiraju *slogan* koji je povezan s imenom. Primjerice InterContinental Hotels&Resort ima slogan: Živite InterContinentalov život (slika 1), Hotel Indigo je kreirao slogan: Čini putovanje inspirirajućim i dr.

Slika 1. Ime i slogan marke InterContinental Hotels&Resort

Logo hotelske marke daje vizualni identitet marci, koristeći se bojama, oblicima slova, slikom i dr. Primjer loga marke IHG dan je na slici 2.

[30] Keller, K. L. (2003.), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, prema: Lijović, B., op. cit., str. 360.

Slika 2. Logo marke hotelskog lanca IHG-a

Dizajn eksterijera i interijera, također, je jedan od elemenata identiteta hotelske marke, kojemu treba dati posebnu pažnju. Hoteli nastoje svojim arhitektonskim rješenjima biti prepoznatljivi. I drugim elementima identiteta marke, poput *radnih odijela, brošura, prodajnih mjesta, web stranice* i dr., također je važno dati potrebnu pažnju. Posebno važan element identiteta hotelske marke su *zaposlenici*, posebice ako se ima na umu da je hotelijerstvo radno intenzivna djelatnost, te da su zaposlenici u hotelu ključan čimbenik kvalitete pružene usluge.

Svi elementi identiteta hotelske marke trebaju biti usklađeni, pri čemu treba voditi računa o temeljnim obilježjima hotelskog poduzeća, uvažavajući potrebe hotelskih gostiju, konkurenciju te društveno i kulturološko okruženje.

2.6. Identitet i imidž marke u hotelijerstvu

Imidž se može definirati kao "skupina zamisli i simbola koje osoba svjesno ili nesvjesno, doživljava u vezi s određenim pojmom."[31] Iz definicije je vidljivo da imidž znači predodžbu odnosno sliku. To nije objektivna stvarnost iako se ne može reći da ona na određeni način ne odražava (manje ili više) objektivnu stvarnost. Ona odražava način na koji se određeni predmet, krajolik, misao itd. vidi. S marketinškog aspekta pojam imidža obuhvaća i sadržano raspoloženje i iskustvo nositelja imidža. To je ujedno i značenje koje imidž ima u hotelijerstvu.

[31] Senečić, J., Vukonić, B., op. cit. str. 197.

Imidž marke ne opisuje individualne značajke proizvoda, nego ukupan dojam u svijesti potrošača. To je "skup percepcija o marki proizvoda koje u sebi sadrže asocijaciju o marki proizvoda u svijesti potrošača"[32]. Te asocijacije direktno utječu na marku u memoriji potrošača.[33] Drugim riječima, imidž marke se odnosi na misli i osjećaje prema marki. Imidž marke je zajednička mentalna slika koju potrošači stvaraju za marku, a odnosi se na njezinu jedinstvenost u odnosu na druge marke. Mogu se identificirati tri podimidža:[34] 1) imidž dobavljača proizvoda i/ili usluge, 2) imidž korisnika i 3) imidž samog proizvoda i/ili usluge. Iako relativna važnost i primjenjivost tih triju elemenata varira ovisno o kategoriji ponude i same marke, u mnogim vodećim markama ugrađena su sva tri podimižda. Imidž marke je, dakle, rezultat identiteta marke. U kontekstu hotelijerstva, imidž hotelske marke se odnosi na način na koji hotelski gosti dekodiraju signale koje šalje hotelska marka u procesu komuniciranja s hotelskim gostom.[35] Imidž je, dakle, rezultat dekodiranja poruke od strane hotelskog gosta, njegov doživljaj značenja hotelske marke te interpretacije znakova. Za razliku od imidža, identitet se nalazi s druge strane, odnosno na strani hotela. Imidž, dakle, prethodi identitetu te postaje ključni koncept upravljanja i stvaranja marke. Stvaranje lojalnosti hotelskoj marki ovisno je o stvorenom imidžu, pa je imidž hotelske marke jedan od ključnih elemenata njegove izgradnje.

---

[32] Lijović, B., op. cit., str. 359.

[33] Aaker, D. (1996.), *The agency as brand architect: How today's agencies are restructuring to become better brand-builders,* American Advertising, vol. 12, br. 1, str. 18, prema: Geroriev, P. et al. (2015.), *Branding Strategies within International Hotel Chain, A case study of Lithuanian Market*, dostupno na: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:813930/FULLTEXT01.pdf, pristupljeno: 9.01.2018.

[34] Ibid.

[35] Ibid.

3. MARKA HOTELA U FENOMENU GLOBALIZACIJE

Globalizacija je dugotrajni povijesni proces, koji svoje korijene ima u prvim počecima razvoja ljudskog roda, no svoje intenziviranje vezuje uz industrijsku revoluciju, a poglavito akceleraciju poprimila je u drugoj polovici 20. stoljeća, od kada se intenzivno rabi pojam "globalizacija". Bitna odrednica globalizacije značajna za hotelijerstvo je što omogućava širenje hotelskih poduzeća u svjetskim razmjerima. U takvim okolnostima i marka hotela dobiva nove dimenzije. Brend kao posebna i zaštićena marka hotelskog proizvoda, u širem smislu označava zaštićeni naziv lanca ili mreže hotelskih, ugostiteljskih ili turističkih objekata. Razumijevanje razvoja hotelskih lanaca i globalizacije omogućava bolje shvaćanje uloge marke u hotelijerstvu.

Globalizacijski proces je utjecao na promjene svakodnevnih potreba u stilu i načinu života ljudi, omogućujući im, između ostalog, i veću dostupnost turističkih putovanja. Rezultat je dinamičan rast međunarodnih turističkih putovanja, koja su u razdoblju od 1950. godine upeterostručena. S rastom potražnje raste i turistička ponuda. Hotelski lanci prerastaju nacionalne granice šireći se na tržišta drugih država. Osim samog širenja, oni doživljavaju i promjene u organizacijskom smislu, transformirajući se iz nacionalnih u transnacionalne i multinacionalne kompanije. Posjeduju ogromni kapital, pokreću tehnološke inovacijske procese, a vodećim multinacionalnim hotelskim lancima prihodi premašuju vrijednosti bruto domaćeg proizvoda većeg broja zemalja svijeta. Hotelski lanci napuštaju koncept poslovanja nekretninama, već se fokusiraju na franšizno poslovanje i upravljanje hotelskim objektima u vlasništvu trećih osoba. Zaštita brenda hotelskog proizvoda najčešća je franšiznim ili ugovorom o upravljanju, a odnosi se na poseban sustav za izradu proizvoda s trgovačkim zaštićenim znakom. Namjera je brenda ostaviti vrlo jak i kvalitetan trag u sjećanju gosta, kojim zadržava postojeće i privlači nove goste snažno djelujući na njihove emocije. Internet se koristi kao model umrežavanja hotelskih marki.

U ovom dijelu diplomskog rada obrađuju se sljedeće tematske cjeline: 1) globalizacija kao strateški okvir ekspanzije hotelskih lanaca, 2) globalizacija i hotelska industrija, 3) globalizacija i hotelska marka i 4) Internet kao model umrežavanja hotelskih marki.

3.1. Globalizacija kao strateški okvir ekspanzije hotelskih lanaca

Izraz globalizacija koristi se u različitim značenjima. Korijeni toga izraza mogu se tražiti u izrazima:[36] "global" što znači ukupnost, "globalan" odnosno onaj koji je poput globusa, okrugao, zaokružen, općesvjetski, sveopći, sveobuhvatan, općenit, "globalizam" u značenju načina gledanja na događanja i probleme u globalu, odnosno načina mišljenja u velikim cjelinama, "globalizirati" tj. činiti i/ili učiniti što globalnim, globalnost, odnosno svojstvo onoga što je globalno – sveobuhvatno, sveukupnost. U uopćenom pojašnjenju globalizacija se treba shvatiti kao društveni proces koji teži ka sveobuhvatnosti svijeta.

Krajem 19. stoljeća nastaju poteškoće s upošljavanjem i ostvarivanjem prinosa od kapitala unutar nacionalnih granica, profitna stopa pada, jača konkurencija i nezaposlenost, te se javljaju prvi simptomi uskoća nacionalnih tržišta. U takvim uvjetima kapital počinje napuštati nacionalne granice, prvo se kapital iz zapadnih zemalja izvozi u njihove kolonije, a potom i u druge dijelove svijeta. Globalizacijski proces direktno mijenja svakodnevne potrebe, stil i način života ljudi, što utječe i na promjene u turističkim putovanjima i organizaciji smještaja. Intenziviranje procesa globalizacije tijekom 20. stoljeća dalo je multinacionalnim kompanijama, među kojima su i hotelski lanci, važnu ulogu u međunarodnim ekonomski odnosima. One posjeduju ogromni kapital, vlasnici su vrhunskih tehnologija i ključnih informacija, te gotovo u potpunosti pokrivaju sve dijelove svijeta, pa tako utječu na razvoj svjetskog gospodarstva i u okviru njega i na hotelsku industriju.

[36] Anić, V., Goldstein, I. (1999.), *Rječnik stranih riječi*, Novi Liber, Zagreb, str. 485.

Hotelski lanci prerastaju svoja nacionalna tržišta i šire se na nacionalna tržišta drugih zemalja. Globalizacijski procesi postaju pogodan teren za razvoj transnacionalnih i multinacionalnih kompanija u čijem su vlasništvu hotelski lanci. Tome svakako pogoduju promjene koje se pod utjecajem globalizacije događaju u turističkim putovanjima, a koje vode ka integraciji turizma u globalne procese. Holiday Inn Hotels & Resorts 1967. godine otvara svoj prvi hotel izvan granica Sjedinjenih Američkih Država, u Nizozemskoj, a u manje od tri desetljeća (1993. godine) postaje najveći hotelski brend s više od 365.000 soba.[37] Prvi međunarodni hotel Marriot International otvorio je u Acapulcu, u Meksiku 1969. godine, a u 2016. godini djeluje u 110 zemalja i u svom sastavu ima 1,1 milijun soba.[38] Takvoj ekspanziji zasigurno su pogodovali globalizacijski procesi, posebice integracija turizma u globalizacijske procese.

Od ranih sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća turizam se razvijao u dvije faze.[39] Prva faza je intruzija u turizmu, a druga integracija u globalne tijekove. Tijekom prve faze, međunarodni turizam, posebice u nerazvijenim zemljama, pod izravnim je utjecajem emitivnih zemalja. To je tzv. razdoblje intruzije. U to vrijeme, na planu međunarodnog turizma, u manje razvijenim zemljama manje se očituje kao proces unutar vlastitih ekonomija, a više u okviru zahtjeva onih emitivnih zemlja iz koje potječu turisti, zbog čega su i međunarodne kompanije bile locirane u glavnim emitivnim tržištima, te su imale izravni kontakt s turistima. Poseban značaj na razvoj turizma imale su globalne organizacije, poput Turističke svjetske organizacije (engl. World Tourism Organization, skr. UNWTO), Međunarodnog monetarnog fonda (engl. International Monetary Fund, skr. IMF) i dr. One su "neposredno diktirale parametre turističkom razvoju, određivali su politiku investicija, konstrukciju infrastrukture i ostalo, često u dogovoru s multinacionalnim korporacijama"[40]. Hotelski lanci nameću standarde u hotelijerstvu na globalnoj razini. Međunarodne

[37] Holiday Inn Hotels & Resorts, https://www.holidayinnperth.com.au/history-holiday-inn/,11.01.2018.
[38] Marriott, Explore Our Brands, dostupno na: http://www.marriott.com/marriott-brands.mi#select, 9.01.2018.
[39] Koncul, N. (2004.), *Položaj turizma u globalnim i europskim integracijskim procesima*, Naše more, br. 5-6, str. 206.
[40] Ibid., str. 206.

hotelske kompanije nerijetko su promovirale turističku destinaciju, no ono je ovisilo o čimbenicima koji su im osiguravali egzistenciju. Kako bi bile dionici međunarodnog turističkog tržišta, neke su zemlje, zbog toga, bile prisiljene prihvatiti inozemni kapital, čak i onda kada je to značilo kreiranje novog oblika turističke ponude. Time su emitivne zemlje mogle regulirati turističku potrošnju svojih građana, kao i odljev novca, namijenjenog turističkoj potražnji, iz zemlje. Turistička potražnja u pojedinim destinacijama (regijama, zemljama) bila je poticana i od emitivnih zemalja, ili temeljem snage emitivnih zemalja, koje su na taj način izravno ili neizravno imale utjecaj na njihov prihod od turizma. "Multinacionalne kompanije bavile su se modelima alternativnih destinacija, i tako osnaživale svoj utjecaj na međunarodni turizam."[41] U takvoj konstelaciji odnosa, najviše su profitirale emitivne zemlje. U drugoj fazi, integraciji u globalne tijekove, prisutne su snažne organizacijske promjene, kako u samom razvoju, tako i u upravljanju turizmom. Ta faza započinje dvadesetih godina 20. stoljeća i traje do danas. Promjene prati ubrzani razvoj turističke potražnje, potrošnje i komercijalizacija.[42] Organizacijski procesi u međunarodnom turizmu su kompleksni kao odraz interakcije velikog broja sudionika. Snažan razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije dodatno potiče integraciju turizma u globalne tokove. Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućava nositeljima turističke ponude veću dostupnost turističkoj potražnji, mijenja način plasmana i promocije hotelskog proizvoda, način poslovanja uključujući i nadzor poslovnih subjekata unutar hotelskog lanca te postaje važnim čimbenikom uspješnosti hotelskog poduzeća. Globalizacijski procesi su rezultirali kompleksnim odnosima između nositelja turističke ponude i plasmana u međunarodnom turizmu. U konstelaciji novih uvjeta otvaraju se pitanja vezana za razvoj i funkcioniranje globalnog političko-ekonomskog sustava, te nove dimenzije u poslovanju pojedinih vlada uz sve snažnije uključivanje multinacionalnih poduzeća.[43] U međuodnosu globalizacije i turizma dolazi do izražaja karakteristika turizma kao globalizirane pojave. Sagledavanjem čimbenika koji potiču globalizaciju i turistička kretanja mogu se uočiti iste pojavnosti, kako je to prikazano u tablici 1.

[41] Ibid.
[42] Ibid., str. 207.
[43] Ibid.

Tablica 1. Međuodnos turizma i globalizacije

Turizam	**Globalizacija**
Kretanje populacije (turisti, zaposlenost u turističkoj industriji)	Kretanje populacije (migracija i sl.)
Kretanje ideja (nove kulturne vrijednosti, putovi poslovanja u turističkoj industriji)	Kretanje ideja (nove tehnologije i sl.)
Kretanje kapitala (inovacije u turističkoj industriji, inozemna ulaganja, dobit)	Kretanje kapitala (ubrzano kretanje)
Potreba širenja novih tehnologija	Spore nove tehnologije
Stare civilizacije (ograničenja pojedinih društvenih skupina)	Vremensko-prostorna kompresija
Snažan rast u proteklih 100 godina	Vremensko-prostorna kompresija
Putovanja za svakog, razvoj svjetske turističke kulture	Svjetska turistička kultura
Turizmu je potrebna lokalna kultura i imidž (diferencijacija između pojedinih destinacija)	Svjetska kultura

Izvor: Koncul, N. (2004.), Položaj turizma u globalnim i europskim integracijskim procesima, Naše more, br. 5-6, str. 206.

Analiziranjem pojedinačnih kategorija međuodnosa turizma i globalizacije prikazanog u tablici 1 uočava se razvijanje određenih specifičnosti globalizacije turizma. Najviše je izražena u području kulture i imidža. Dok globalizacija pretpostavlja svjetsku kulturu, u turizmu je potrebna lokalna kultura i imidž koji će destinacije međusobno diferencirati.

Otvaranje gospodarstava u mnogim zemljama uz poticanje razvoja turizma otvorila je hotelskim lancima put ka širenju u destinacije u koje do tada nisu bili prisutni. Uz hotelske lance turističke destinacije brže i lakše dolaze na turističko tržište, a investicije velikih multinacionalnih kompanija u tim zemljama stvaraju u svijesti potencijalnog turiste percepciju poželjne destinacije. U nerazvijenim i zemljama u razvoju turizam i hotelijerstvo često postaju dominantnim čimbenikom u koncentraciji kapitala u odnosu na druge industrije. Hotelski lanci čine prave multinacionalne kompanije koje raspolažu smještajnim kapacitetima lociranim na većem broju različitih segmenata turističkog tržišta. Njihovi poslovni uspjesi mogu se pratiti na vodećim svjetskim burzama i mjere se u milijardama američkih dolara. InterContinental Hotels Group ostvarila je u 2016. godini prihod od 1,715 mlrd.

USD[44], Holiday Inn je ostvario 6,2 mrld. USD[45], Accor Hotels završio je 2016. godinu s ukupnim prihodom od 5,6 mlrd. eura itd. Multinacionalne kompanije hotelskih lanaca sudjeluju u velikim poslovnim, financijskim i investicijskim projektima izvan zemlje u kojoj im je sjedište. Osim toga, sklapaju poslove s različitim dionicima tržišta. Imaju jedinstveno centralističko organizirano poslovanje, a financijski i ljudski resursi povezani su u cjelinu s djelovanjem u okvirima elemenata zajedničke strategije marke. Hotelske multinacionalne korporacije su nositelji i inovatori širenja novih tehnologija u svijetu i glavni čimbenici međunarodnog financijskog tržišta.

Zaključno se može istaknuti kako su globalizacijski procesi stvorili uvjete u kojima hotelski lanci mogu ostvariti svoju ekspanziju na druga tržišta i razvijati se u transnacionalne i multinacionalne korporacije. S druge strane hotelski lanci pridonose globalizacijskim procesima, pa se može reći da je njihov razvoj međusobno uvjetovan.

3.2. Globalizacija i hotelska industrija

Velike promjene koje su se događale u 20. stoljeću, posebice 90-ih godina, imale su presudan utjecaj na poslovanje hotelske industrije. Hotelska poduzeća prilagođavaju se novim trendovima na tržištu, ali su i važni akteri i nositelji inovacija turističke ponude. Kao i poduzeća u drugim djelatnostima, hotelska poduzeća prolaze različite faze rasta i razvoja, uslijed kojih neka od njih doživljavaju znakovite transformacije u organizacijskom, tehničkom i tehnološkom smislu. Jedan od takvih dinamičkih promjena je transformacija nacionalnih hotelskih poduzeća u transnacionalne i multinacionalne kompanije, koje u svom vlasništvu, franšizi ili upravljanju imaju međunarodne hotelske lance. Takvim promjenama uvijek prethodi okrupnjavanje hotela i hotelskih poduzeća na nacionalnoj razini, bilo na razini regije ili države u cjelini. Veliki je broj čimbenika koji utječu na takve transformacije, i u

[44] Annual Report and Form 20-F 2016, op. cit., str. 2.
[45] Statista, The Satistics Portal, dostupno na: https://www.statista.com/statistics/223345/holiday-inn-hotels-revenue/, pristupljeno: 14.01.2018.

većoj ili manjoj mjeri doprinose novim inovativnim oblicima poslovanja hotelske industrije. Pri tome se posebno navodi orijentacija ka međunarodnom poslovanju odnosno internacionalizacija hotelijerstva.[46] Ona u hotelijerstvu ima posebnu dimenziju. Naime, visok stupanj fleksibilnosti i pravovremen odgovor na izazove koji dolaze iz okruženja omogućuje hotelijerima da se uvijek nalaze u središtu inovacija i napretka. Na to ukazuje i rast turističkih putovanja, koja su (u razdoblju od 1950. do 2017. godine) porasla s 25 mil. u 1950. godini na 1,322 mlrd. u 2017. godini[47], odnosno za gotovo sedam puta. Već ovaj podatak jasno implicira na dinamičnost i turbulentnost hotelskog poslovanja.

Globalni procesi prisutni u svim segmentima suvremenog društva nalaze idealnu primjenu u hotelskoj industriji. No, taj odnos nije jednosmjeran. Povijesni razvoj, geneza nastanka, pravci i modeli ekspanzije te budući trendovi i potencijalni organizacijski oblici vodećih transnacionalnih i multinacionalnih hotelskih lanaca te njihovi brendovi predstavljaju idealan okvir za istraživanje globalnih promjena i utjecaj na suvremeno hotelsko poslovanje. Različiti pojavni oblici funkcioniranja vodećih hotelskih lanaca ukazuju na njihovu spremnost implementacije inovacijskih poslovnih modela koji će odgovoriti na izazove iz okruženja. Ta sprega hotelskih lanaca i globalizacije omogućava dolaženje do spoznaja o poziciji hotelske industrije na globalnom tržištu.

Za niti jednu industriju se ne može reći da je toliko globalizirana u svim svojim segmentima kao što je hotelska industrija. Hotelske korporacije i hotelski lanci vlastitim su razvojem nametnuli atribut globalizacije. Uporabna vrijednost njihovih usluga jednaka je svugdje u svijetu. Analiziranje hotelske industrije u procesu globalizacije ukazuje na nekoliko faza razvoja. Hotelijerstvo je, u početku bilo samo jedan od segmenata društva koji je zahvaćen procesom globalizacije. Intervencija globalizacije u hotelske usluge može se pratiti tek od 1960-ih godina. Ekspanzijom hotelskih lanaca najprije na regionalna i nacionalna, a potom i na tržišta izvan zemlje sjedišta, uspostavljen je i model njihove globalizacije. Sljedeća faza globalizacije

[46] Čačić, K. (2010.), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 16.
[47] UNWTO (2018.), *UNWTO World Tourism Barometer*, dostupno na: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_01_january_excerpt_hr.pdf, pristupljeno: 15.01.2018.

hotelijerstva započinje uključivanjem hotelske industrije u globalne tokove, u prvom redu oplodnjom kapitala hotelske korporacije. Svi učinci globalizacije posebno su vidljivi u internacionalizaciji hotelske industrije. Kako bi osigurali svoju poziciju na tržištu hotelski lanci se nesmetano šire, ostvaruju rast profita, a u postizanju konkurentnosti koriste se različitim poslovnim strategijama. Suradnja, preuzimanje i partnerstvo postaju česti poslovni modeli kojima se nastoji postići stabilan rast hotelskog lanca. Međunarodni hotelski lanci s jakim brendovima i pouzdanim rezervacijskim sustavima povećavaju konkurentski pritisak, ne samo na neovisna hotelska poduzeća, već sve više pretvaraju brendove cijelih hotelskih lanaca u svoje vlastite brendove. Činjenica je da je stabilan rast hotelskih poduzeća istog imena i adekvatno definiranih homogenih ciljnih skupina najjači čimbenik internacionalizacije za potencijalne goste.[48] Hotelski lanac InterContinental Hotels Group dobar je primjer cijele serije preuzimanja, koji je započeo, najprije na tržištu Velike Britanije 1990-ih godina, a potom se proširio i na Europu. U ožujku 1998. godine Saison Grupa prodala je IHC Bass-u., a u 2000. godini Bass prodaje svoju pivovaru (i prava na ime Bass) belgijskom Interbrew-u za 2,3 mlrd. £ i mijenja ime u Six Continents.[49] IHG je u 2003. godini Six Continents podijelio u dva poduzeća: Mitchells & Hutlers koji upravljaju restoranskom imovinom i IHG koji je fokusiran na hotele i bezalkoholna pića. IHG je zadržao Britvic, odjel bezalkoholnog pića do 2005. godine, kada svoje interese u poduzeću prodaje na javnoj ponudi. U 2004. godini IHG kupuje Candlewood Suites hotel i time postaje najveće hotelskog poduzeća u svijetu. U 2017. godini portfelj hotelske korporacije čini 12 povlaštenih marki izgrađenih na temelju jedinstvenih spoznaja o klijentima i širokom rasponu zadovoljstva njihovih potreba. Svoj poslovni model temelji uglavnom na franšizama svojih hotelskih brendova i upravljanju hotelima trećih osoba, te primjenjuje model poslovanja s malim udjelom nekretnina. Primjena odgovarajućeg modela poslovanja (franšize ili upravljanje hotelima u vlasništvu trećih osoba) uglavnom ovisi o razvijenosti tržišta, sklonosti vlasnika, i u određenim slučajevima, o određenoj marki. Tako je, primjerice, na razvijenim tržišta Amerike i Europe u primjeni franšizni

[48] Peters, M. (2005.), *Internacionalizacija europskog hotelijerstva u kontekstu teorija konkurentnosti*, Turizam, br. 1, str. 57.
[49] Holoway, J. C. (2002.), *The Business of Tourism*, Prentice Hall, London, str. 165.

model. Više od 90% hotela IHG su franšizirani. Model upravljanja hotelima trećih osoba uglavnom je u uporabi na tržištima u nastajanju. U Kini je, tako oko 98% hotela IHG upravljano od strane IHG-a. Osim toga, IHG posjeduje i/ili iznajmljuje te upravlja s nekoliko hotela u svom vlasništvu. No, njihov je broj značajno smanjen s više od 180 hotela u vlasništvu prije 15 godina na svega 8 hotela u 2016. godini. Poslovnu 2016. godinu korporacija je završila s 4.321 franšiziranim hotelom, 845 upravljanim hotelom i s 8 hotela u svom vlasništvu. U operativnom profitu franšinzirani hoteli sudjelovali su sa 72%, upravljani hoteli s 25%, a hoteli u vlasništvu s tri posto.[50]

Dominacija hotelskih lanaca na turističkom tržištu može se uočiti iz činjenice što oko 50% hotelskog smještaja posluje u okviru hotelskih lanaca. Oko 75% od 100 najvećih hotela kontrolira top deset hotelskih lanaca. Ti lanci su u posljednjem desetljeću udvostručili broj hotelskih objekata u svom sastavu što je indikativan pokazatelj internacionalizacije i globalizacije u hotelskoj industriji. U 2017. godini vodećih 10 hotelskih lanaca u svom je sastavu imalo 44.200 hotelskih objekata širom svijeta uključujući 5,41 milijun hotelskih soba rangiranih od luksuznih apartmana, visokorangiranih soba do visokobudžetnog smještaja. U osamdesetim godinama 20. stoljeća, vodeći hotelski lanci bili su iz SAD-a, a samo su dva InterContinental Hotels Group (Velika Britanija) i Accor (Francuska) bili europski hotelski lanci. Na početku 21. stoljeća azijske skupine hotelskih lanaca, također, se šire na druga tržišta. Tako se, primjerice, Manadrin Orijental (Hong Kong) širi na druga tržišta, te u 2017. godini na američkom tržištu ima osam hotela, a u Europi, Srednjem istoku i Africi 11 hotela. Shangri-La Hoteli otvorili su u 2009. godini svoj prvi međunarodni hotel u Parizu. Kompariranjem hotelskih lanaca u 1979. i 2016. godini dolazi se do činjenice da je u 1979. godini 90% vodećih hotela u svijetu bilo iz SAD-a, dok ih je u 2016. godini njihov udio smanjen na oko 80%. Neki hotelski lanci nisu više u popisu vodećih 20 hotelskih lanaca u svijetu jer su ih preuzele druge kompanije. Ekspanzija vodećih hotelskih lanaca u razdoblju od 2000. do 2016. godine može se vidjeti iz podataka u tablici 2.

[50] Annual Report and Form 20-F 2016, op. cit., str. 12.

Tablica 2. Vodećih 10 hotelskih lanaca u svijetu, 2000. i 2016. godine

Hotelski lanci 2000.			Hotelski lanci 2016.		
Hotelski lanci	Hoteli	Sobe	Hotelski lanci	Broj hotela	Broj soba
Cendant Corpo.	6.455	541.313	Marriott International	4.554	777.402
Bass Hotels & Resort	3.096	490.531	Hilton Worldwide	4.727	775.866
Marriot International	2.099	390.469	InterContinental Hotels Group	5.070	749.721
Accor	3.488	389.437	Wyndham Hotel Group	7.760	671.900
Choice Hotels International	4.392	350.351	Jinjiang International Group	6.425	619.284
Hilton Hotels Corp.	1.895	317.823	Choice Hotels International	6.429	509.556
Best Western International	4.065	307.737	Accor	3.900	517.680
Starwood Hotels&Resorts	738	227.042	Best Westem International	3.903	303.768
Carlson Hotels Worldwide	716	129.234	Hommeinns Hotel Group	2.787	311.608
Hyatt Hotels	201	86.711	Carlson Rezidor Hotels Worldwide	1.176	172.000

Izvor: Izrada studenta prema: Hotels, The Magazine of the Worldwide Hotel Industry, Cahners, Illinois, July 2001. i Garrido, R. (2016.), Top 11 Hotel Chains Worldwide – rise of the megabrands, dostupno na: http://loyalty traveler.bordingarea.com/ 2016/10/10/top-11-hotel-chains-worldwide-rise-of-the-megabrands/, pristupljeno: 14.01.2018.

Prema podacima u tablici, Marriott International je u 2016. godini u odnosu na 2000. godinu povećao broj hotela u svom sastavu gotovo za dvostruko, kao i broj hotelskih soba, te je postao najveći hotelski lanac na svijetu po broju hotelskih soba. Slijedi ga Hilton Worldwide, koji je povećao broj hotela za 150%, a hotelskih soba za 144%. InterContinental Hotels Group u 2000. godini nije bio u 10 vodećih hotelskih lanaca, a u 2016. godini nalazi se na trećem mjestu, s 5.070 hotela i 749.721 hotelskih soba. Vidljiv je, također, ulazak kineskog hotelskog lanca, Jinjiang International Group na listu 10 vodećih svjetskih hotelskih lanaca. Globalizacija je utjecala na uključenje Kine u svjetske trgovinske tokove, pa i hotelski lanci izlaze iz nacionalnih granica i pozicioniraju se kao međunarodni hotelski brendovi. Jinjiang International Group je osnovana 1995. godine, a u 2016. godini sa 6.425 hotela i 619.284 soba zastupljena je u 60 zemalja.

U 1970–im godina 10 vodećih svjetskih hotelskih poduzeća u svom je sastavu imalo 4.987 hotela sa 502.508 soba, a u 2016. godini deset najvećih hotela u svom sastavu imaju 46.731 hotel s 5.408.785 soba. Rast deset najvećih hotelskih poduzeća

od 1970. do 2016. godine, posljedica je procesa internacionalizacije. Promjene u okruženju stalno inicirane i oblikovane otvaranjem novih tržišta, inovacijama i fluktuacijom kapitala stvaraju pretpostavke za konsolidaciju hotelske industrije kroz modele hotelskih lanaca. Tijekom samo jednog stoljeća hotelska industrija se transformirala u dominantnog nositelja promjena na globalnoj razini. Među vodećim svjetskim hotelskim lancima su i oni koji su postavili temelje hotelskog poslovanja i hotelskih standarda. Prilagođavajući svoje poslovne modele stalnim promjenama tržišnih uvjeta, oni se i dalje na tržištu pojavljuju kao lideri hotelske industrije, grupiraju i koncentriraju u najrazličitijim oblicima kako bi zadržali svoje pozicije na tržištu, i na taj način utjecali na hotelsku industriju.

3.3. Globalizacija i hotelska marka

Ekspanzija hotelskih lanaca ujedno znači i prijenos standarda, kvalitete, inovacija, i dr. Sljedeća faza je konkretan angažman kompanije u suradnji s inozemnim poduzećem u proizvodnji i pružanju usluga, realizaciji marke određenih proizvoda i usluga na ciljnom inozemnom tržištu. S obzirom da kapital prelazi granice bez ograničenja i teži stalnoj cirkulaciji i što većem obrtu, neminovno dolazi do novih oblika umrežavanja kapitala u različite oblike vlasništva, mješovito ili potpuno. U takvim okolnostima marke postanu svojevrsni nositelji globalizacije. S druge strane, marke doprinose rastu i razvoju tržišnih subjekata, i njihovom prerastanju iz nacionalnih u međunarodne tržišne subjekte.

Hotelske marke u kontekstu globalizacije mogu se prikazati kroz utjecaje koje transformacija hotelskog poduzeća tijekom njegovog razvoja i prerastanja iz nacionalnog u međunarodno poduzeće ima na hotelsku marku. U početnoj fazi razvoja hotelsko poduzeće širi se unutar nacionalnih granica, oblikujući marku. Krajnji je cilj je zauzeti lidersku poziciju u odnosu na konkurenciju. Hotelska marka ima nacionalna obilježja. Širenjem na međunarodno tržište, hotelske marke s nacionalnim obilježjima dobivaju priliku iskazati svoju vrijednost i na druga tržišta. Pri tome uspostavljena identitetska obilježja postaju osnova za uspješnu prilagodbu na novim tržištima. U toj fazi hotelsko poduzeće pokušava svoj model poslovanja

nametnuti novom okruženju. Pri tome se nastoji uspostaviti adekvatna pozicija hotelske marke na inozemnom tržištu, uz nužnu prilagodbu poslovnog modela koji se primjenjuje na nacionalnom tržištu. U slučaju ako postignu uspjeh na inozemnom tržištu, hotelska poduzeća prelaze na višu razinu razvoja, koju karakterizira prerastanje hotelskog poduzeća u međunarodno hotelsko poduzeće. Identitetska obilježja marke fokusiraju se na osvajanje novog cilja, koji podrazumijeva osvajanje tržišta, uspostavu i zadržavanje vodeće pozicije. Hotelsko poduzeće se nastoji prilagoditi međunarodnom tržištu, pri čemu koristi sve raspoložive resurse. Hotelsko poduzeće se transformira u multinacionalno poduzeće. To podrazumijeva nužnu prilagodbu inozemnim tržištima, ali i promjene nužne na različitim razinama unutar poduzeća: organizacijske, marketinške, poslovne. Također je potrebno donijeti nove strategije u skladu s novonastalim uvjetima. Imidž međunarodne hotelske marke podjednako treba biti usmjeren ka svim dionicima (korisnicima hotelskih usluga, dobavljačima, turističkim posrednicima, hotelskom osoblju, investitorima, poslovnim partnerima i dr.). U posljednjoj fazi razvoja hotelskog poduzeća, međunarodna hotelska marka doživljava globalno tržište kao ciljno. Dominantna karakteristika poslovne strategije postaje globalna orijentacija. Pravila koja vladaju u pojedinim zemljama nemaju više presudan utjecaj na poslovanje hotelskog poduzeća. Uspostavljeni su ujednačeni standardi poslovanja na cjelokupnom globalnom tržištu, te hotelsko poduzeće prerasta u globalni poslovni sustav. Atribut globalnosti je dominantan i u oblikovanju poslovne strategije i načinu njezine realizacije. Nove strategije omogućavaju jakim hotelskim markama umrežavanje strategija primjenjivih na pojedinačnim tržištima. Pri oblikovanju strategije potrebno je voditi računa o kreiranju jedinstvene globalne hotelske marke. Potrebno je, također, istaknuti da mnoge internacionalne hotelske marke nemaju potrebne resurse i strategiju koja bi im omogućila nadogradnju vlastitog poslovanja, a zbog različitih ograničenja nisu u mogućnosti ostvariti takav oblik poslovanja. Stoga često ulaze u saveze s konkurentskim kompanijama. Na taj način dolazi do kombiniranja pojedinih strategija.

Pod utjecajem globalizacije, hotelsko brendiranje i franšizno poslovanje na početku 21. stoljeća je znatno drugačije nego u 1950-im godinama, kada je

Kemmons Wilson počeo franšizirati marku Holiday Inn diljem Sjedinjenih Američkih Država (skr. SAD) kako bi osigurao kvalitetu i dosljednost tijekom obiteljskih ljetnih putovanja. Snaga hotelske marke, njena važnost i značenje za potencijalnog hotelskog gosta, znatno su promijenjeni. Iako moć marke tijekom godina ostaje nepromijenjena, sasvim je sigurno da su mnoge tvrtke franšiznih hotela prilagodile svoje poslovne modele, pod utjecajem drugačijeg konkurentskog okruženja, te da postaju manje hotelske tvrtke, a više brenderi, prodajni i marketinški stručnjaci. Mnogi veliki hotelski brendovi poslovni model temeljen na nekretninama zamijenili su poslovnim modelom temeljenim na naknadama. Taj trend je započeo 1992. godine kada je Marriott Corporation podijelila svoju vlasničku i upravljačku platformu stvorivši Marriott Interntional za upravljanje i franšizne hotele i Host Marriott kojim je zadržano vlasništvo nad svim nekretninama. U to vrijeme je Marriott Corporation posjedovala 136 hotela, upravljala s 415 hotela i imala 195 franšiznih hotela. U ožujku 2013. godine Marriott International je posjedovao šest hotela, iznajmio 38 hotela, upravljao s 1.021 hotelom i 2.571 franšiznim hotelom.[51] Većina drugih hotelskih poduzeća slijedila je primjer Marriotta. InterContinental Hotels Group je na kraju 2015. godine imala u svom vlasništvu osam hotela s 2.412 soba, a u sustavu InterContintal Hotela bilo je 5.175 hotela sa 767.135 soba, od kojih je franšiznih hotela bilo 4.321 (542.650 soba) i 845 hotela (222.073 sobe) kojim se upravljalo.[52] U Starwood Hotels & Resorts Worldwide oko 90% ukupnog portfelja tvrtke su upravljani i franšizirani hoteli, što je znatno povećanje u odnosu na 2004. godinu kad su činili udio od 21%. Starwoodov dugoročni cilj je bio ostvariti 80% prihoda od poslovanja temeljenog na naknadama. Unatoč tome, hotelski brendovi su važniji nego što su to ikad bili. Uvođenjem Interneta neovisni hoteli su dobili mogućnost da ih potencijalni gosti pronađu na način kako to nikad ranije nisu činili. To im je ujedno dalo osjećaj da mogu biti samostalni i dobiti značajnu prednost koju nisu prije mogli dobiti ako su bili izvan sustava. Poteškoće se, međutim, pojavljuju u brzini promjena trendova na koji način potencijalni gosti dolaze na Internet, odnosno

[51] Freed, J. Q. (2013.), *What role do hotel brands play today?*, dostupno na: http://www.hotelnewsnow.com/Articles/19422/What-role-do-hotel-brands-play-today,pristupljeno: 24.12.2017.

[52] Annual Report and Form 20-F 2016, IHG InterContinental Hotels Group, dostupno na: file:///C:/Users/X/Downloads/2016_annual_report.pdf, pristupljeno: 3.01.2018., str. 3.

koju tehnologiju pri tome koriste, a koje samostalni hoteli teško mogu pratiti zbog visokih troškova. Choice Hotels International je bio prva tvrtka koja je uvela kvazi-brend, odnosno dala je vlasnicima hotela mogućnost zadržavanja imena i izgleda, no plaćaju mjesečnu naknadu za podršku u prodaji, marketingu i distribuciji glavnog hotelskog franšizora. Choice je uveo u 2008. godini Ascend Collection, a slijedili su ga i drugi franšizeri, uključujući Marriott sa svojim Autograph Collection i Red Lion s Leo Collection.[53]

Vidljivo je, dakle, da globalizacija dovela do značajnih promjena koje su se odrazile i na brend u hotelijerstvu.

3.4. Internet kao model umrežavanja hotelskih marki

Informacijske tehnologije imaju značajan utjecaj za razvoj hotelske industrije. Utjecaj informacijske tehnologije na hotelsku industriju može se promatrati kroz tri inovacijske faze. Prvi veliki utjecaj informacijske tehnologije na hotelsku industriju bilo je predstavljanje i uvođenje Kompjutorskog rezervacijskog sustava (engl. Computer Reservation System, skr. CRC) 1970-ih godina. Ovaj sustav je uglavnom bio razvijen za potrebe aviokompanija, turoperatora i međunarodnih hotelskih lanaca. CRS je kompjutorizirani sustav koji omogućava direktan pristup putem terminala za provjeru raspoloživosti kapaciteta, rezervaciju i naplatu rezervacija. Druga faza vezuje se uz Globalni distribucijski sustav (engl. Global Distribution System, skr. GDS), nastao 1980-ih godina na temelju Kompjutorskog rezervacijskog sustava (skr. CRS) koji je objedinjavao širok krug usluga i proizvoda te omogućavao globalnu distribuciju za cijelu turističku industriju. Hotelskim je poduzećima omogućio tržišnu prednost u dugoročnom razdoblju.

Globalnim širenjem Interneta tijekom 1990-ih godina, CRS i GDS postaju manje važni u razmjeni informacija u okviru hotelske industrije. U suvremenom poslovanju Internet postaje jednim od najvažnijih čimbenika razvoja hotelske industrije. Njegove prednosti prve su uočile velike multinacionalne kompanije. Internet je omogućio

[53] Freed, J. Q., op. cit.

razmjenu informacija u realnom vremenu, direktnu rezervaciju hotelskog smještaja, smanjenje troškova oglašavanja i dr., i posebno umrežavanje hotelskih marki.

Hotelski rezervacijski sustavi temeljeni na Internetu najčešće se dijele na: rezervacijske sustave pojedinačnih hotelskih subjekata i rezervacijske sustave hotelskih lanaca. U praksi postoje tri vrste rezervacijskih sustava pojedinačnih hotelskih subjekata: rezervacijski upit putem e-maila, on-line rezervacija s bazom na Internet poslužitelju i on-line rezervacija integrirana s hotelskim rezervacijskim sustavom. Najraširenij je oblik rezervacije putem e-mail upita. Kod ovog tipa rezervacije klijent kao potencijalni gost rezervaciju jamči brojem kreditne kartice. Kod rezervacija posredstvom baze na Internet poslužitelju, cijeli je rezervacijski proces automatiziran. U tom slučaju klijent kao potencijalni gost "komunicira" s rezervacijskim procesom i bazom koja u svakom trenutku pokazuje trenutno stanje raspoloživih kapaciteta ovisno o trenutnoj situaciji slobodnih i zauzetih soba u hotelu. Integracija Internet rezervacijskog sustava s hotelskim informacijskim sustavom najviša je instanca rezervacijskog sustava pojedinačnog hotela, na kojoj počiva budućnost svih pojedinačnih subjekata. Osim rezervacijskih sustava pojedinačnih hotelskih subjekata razvijeni su i rezervacijski sustavi hotelskih lanaca, primjerice, InterContinental, Hilton, Sheraton i dr.

Online hotelski rezervacijski sustavi nisu isključivo vezani za hotelske marke, već ovi sustavi uključuju i druge dionike umrežavajući ih i povećavajući efikasnost rada i pružanja hotelskih usluga. IHG je bio prvi u hotelskoj industriji koji je svojim gostima omogućio online rezerviranje smještaja. Taj inovacijski pothvat potaknuo je ogroman rast poduzeća i osigurao mu mnoge konkurentske prednosti. No, sustav je imao i određena ograničenja, koja su vremenom počela utjecati na njegovu sposobnost daljnjeg poticanja rasta i profitabilnosti poduzeća.

Sustav za online rezervaciju IHG-a, međutim, dosegao je granice skalabilnosti. Rast baze korisnika usluga IHG-a počeo je nadjačavati sposobnost sustava za obradu podataka. Osim toga, sustav nije imao mogućnost personalizacije koju su nudili njegovi konkurenti, kao ni jednostavan način rezervacije na jezicima korisnika. Kako bi nastavio privlačiti korisnike i što bolje zadovoljavati njihove potrebe, IHG je

počeo s glavnom inicijativom za nadogradnju i integraciju svojih poslovnih sustava.[54] Za IHG je online rezervacijski sustav najisplativiji, odnosno iziskuje najmanje troškova. Kada jedan njihov klijent rezervira smještaj na njihovoj web stranici, troškovi čine tek jednu trećinu troškova koji nastaju korištenjem drugih oblika rezerviranja. IHG je prepoznao potrebu oblikovanja novog online sustava koji će osigurati fleksibilnost i resurse za rješavanje konkurentske prijetnje. Osim toga, online rezervacijski sustav je trebao olakšati rezervacije hotela svojim klijentima širom svijeta i tako postati boljim od konkurencije na svaki mogući način.

Novi online sustav rezervacija omogućio je korisnicima rezerviranje hotelskog smještaja na više jezika za sve hotelske brendove i osigurao personalizaciju s brzim pristupom nagrađivanja IHG-a. Arhitektura temeljena na usluzi također se temelji na otvorenim standardima, što olakšava integraciju s postojećim poslovnim procesima i skali bez dodatnih blokada hardevera poslužitelja. Sustav nije namijenjen samo obradi normalnog govora u prometu, već je postavljen kako bi se projicirao rast baze korisnika IHG-a u nadolazećim godinama. Osim toga, pojednostavljenjem arhitekture sustava i procesa rezervacije, stvorene su bolje mogućnosti podrške i održavanja 'zdravlja' cjelokupnog sustava i osiguranje trajnog vremena neprekidnog rada. Krajnji cilj je bio da sustav poveća zadovoljstvo korisnika, potakne daljnje širenje baze korisnika IHG-a i poboljša poziciju na tržištu.

Hotelske marke ne koriste Internet samo u svrhu umrežavanja unutar hotelskog lanca, ili umrežavanje hotelskog lanca s korisnicima usluga. Internet se koristi i za umrežavanje s dobavljačima, posrednicima, i dr. Primjerice, umrežavanje Marriott Internationala s TripAdvisorom omogućio je turistima kupovinu hotelskih soba na njihovoj platformi Instant Booking i tako povoljno rezerviranje bilo kojeg hotela u sastavu Marriotta širom svijeta bez napuštanja TripAdvisor sitea. Početkom 2017. godine na platformu Instant Bookinga dodana je marka Starwood.[55]

---

[54] Rational software, InterContinental Hotels Group Maintains Competitive Advantage With Improved Repsonsiveness To Customer Needs, dostupno na: ftp://ftp.software.ibm.com/software/emea/de/rational/IntercontntlHotels_CS.pdf, pristupljeno 17.01.2018.

[55] Marriott International (2017.), *2016 Annual Report*, dostupno na: http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x936409/834E45D9-8979-4190-AE47-702FBFF54755/Marriott_2016_Annual_Report.pdf, pristupljeno: 14.01.2017.

Marriott ima i centralni rezervacijski sustav, a franšize u sastavu hotelskog lanca plaćaju naknadu za njegovo korištenje. Na kraju 2016. godine Marriott je imao 24 hotelska rezervacijska centra, devet u SAD-u i Kanadi i 15 u drugim zemljama, koji su odgovarali na rezervacijske upite za sve njegove marke širom svijeta, uključujući franšizne nekretnine.

Hotelske marke su, dakle, svjesne važnosti Interneta za njihov uspjeh u poslovanju, kao rezultat umrežavanja.

4. STRATEGIJA MARKE HOTELA U FUNKCIJI POZICIONIRANJA

U kreiranju strategije hotelska poduzeća su, na početku 21. stoljeća, suočena s izazovima globalizacije i promjenama koje globalizacija donosi, jakom konkurencijom na turističkom tržištu, dinamičnim promjenama na turističkom tržištu, kako na strani ponude, tako i na strani potražnje i dr. čimbenicima koji izravno i neizravno utječu na poslovanje hotelskog poduzeća i njegovu poziciju na turističkom tržištu. Kako bi zadržala i/ili poboljšala svoju poziciju na tržištu, hotelska poduzeća nastoje pravovremeno reagirati na promjene u okruženju. Stoga hotelska poduzeća definiraju marketinšku strategiju koja će im omogućiti ciljanu poziciju na tržištu. U okviru marketinške strategije važnu ulogu ima strategija marke. Razumijevanje strategije marke hotela i njenog značaja za pozicioniranje hotela na turističkom tržištu omogućava bolje sagledavanje važnosti marke u suvremenom poslovanju hotelskih poduzeća.

Hotelsko poduzeće će odabrati onu strategiju marke koja će pridonijeti ekonomskoj efikasnosti i efektivnosti. Strategijom se definiraju modaliteti uspostave komunikacije s ciljnim segmentima turističkog tržišta. Strategije hotelskih marki koje su najčešće u uporabi hotelskih lanaca su: strategija standardizacije, strategija intenziviranja i strategija diversifikacije. Uz ove strategije u uporabi je i strategija proširenja marke i gašenja marke. Odabirom strategije polazno stanje brenda preoblikuje se u željeno stanje u okviru određenog vremena. Hotelska poduzeća, u biti, koriste strategiju hotelske marke kao instrument upravljanja markom. Sagledavanje strategija marke hotela omogućava dolaženje do saznanja o njihovoj ulozi u pozicioniranju hotelske marke. Pri tome se naglašava ključna uloga pozicioniranja u izgradnji marke. Strategijom hotelske marke, hotelsko poduzeće pozicionira hotelski proizvod u svijesti potencijalnog turiste. Pozicioniranjem se omogućuje kreiranje imidža koji nastaje tijekom vremena.

Kako bi se ukazalo na strategije marke hotela u funkciji pozicioniranja, u ovom dijelu diplomskog rada obrađuju se sljedeće teme: 1) usklađenje hotelske marke s

okruženjem, 2) izbor strategije hotelske marke i 3) pozicioniranje hotelske marke na tržištu.

4.1. Usklađenje hotelske marke s okruženjem

Oblikovanje hotelske marke u znatnoj je mjeri ovisno o okruženju (unutarnjem i vanjskom). Hotelska poduzeća nastoje pravovremeno reagirati na promjene u okruženju kako bi zadržala svoju poziciju i konkurentnost. S obzirom da hotelska industrija posluje sa širokom tržišnom perspektivom procesi usklađivanja hotelskih marki zahtijevaju odgovarajući tretman okruženja. Hotelska industrija djeluje pod utjecajem:[56] političkog i pravnog okruženja, kulturološkog okruženja, ekonomskog okruženja te socijalnog i demografskog okruženja.

Političko i pravno okruženje odnosi se na mjere gospodarskog sustava, ekonomsku politiku, zakonsku regulativu i propise. Na ove čimbenike hotelsko poduzeće ne može utjecati već mu se treba prilagoditi. Političko i pravno okruženje ima značajan utjecaj na hotelsku industriju u zemljama u kojima je ono nestabilno, a u razvijenim zemljama u kojima je političko i pravno okruženje stabilno gotovo nema nikakav utjecaj. Iskustva hotelskih lanaca ukazuju na veliku slojevitost pravnih i političkih rizika. Njihov utjecaj na hotelske marke manifestira se kroz različite oblike sankcija, ograničenja, kriza, ratova, terorizma i dr.

Kulturološko okruženje nedvojbeno ukazuje na činjenicu kako pripadnici nacionalnih kultura različito doživljavaju, percipiraju i usvajaju vrijednosti hotelskih marki. Hotelske marke djeluju na kulturološko okruženje u kojem se nalaze, dok je njegovanje lokalnih običaja i kulturnog naslijeđa u direktnom konfliktu s nastojanjem međunarodnih korporacija za uspostavom jedinstvenog obrasca rada i življenja. U praksi se mogu uočiti različiti modaliteti prilagođavanja identitetskih obilježja hotelskih marki u pojedinim kulturološkim područjima.

[56] Rakita, B., Mitrović, I. (2007.) *Brend menadžment,* Savremena administracija, Beograd, str. 77-80.

Ekonomsko okruženje ima značajan utjecaj na procese usklađivanja hotelske marke. Stabilno i jako ekonomsko okruženje je zasigurno privlačno investitorima i konkurentima. Stoga je razumljivo zašto su u mnogim gradskim jezgrama svjetskih metropola koncentrirani hotelski brendovi. S druge strane, hotelski brendovi doprinose jačanju ekonomskog okruženja.

Socijalno i demografsko okruženje odnosi se na strukturu stanovništva koje je prisutno na određenom tržištu. Oni su, s jedne strane, potencijalni korisnici hotelskim marki, a s druge strane, upravo se u ovom okruženju nalaze potencijalni zaposlenici o kojima ovisi kvaliteta usluga hotelskog brenda.

Uz navedene segmente okruženja u kojem djeluju hotelske marke, potrebno je ukazati i na konkurentno okruženje. Ono se, u prvom redu, promatra kao mehanizam koji regulira poslovni uspjeh pojedine hotelske marke. Hotelska poduzeća nastoje uz pomoć primijenjenih strategija marke ostvariti profit, zauzeti i zadržati poziciju na tržištu.

4.2. Izbor strategije hotelske marke

Strategija je pojam koji potječe od riječi strategus iz starogrčkog jezika, a obilježavala je pojedince koje diči visok vojni čin (danas general). U ekonomskoj teoriji strategija se definira kao plan, obrazac ponašanja, perspektiva i pogled u budućnost ili kao skup ciljeva, kojima se određuje egzistencija poduzeća, s ciljem upravljanja, rastom i razvojem, da bi se maksimizirala dugoročnost profitabilnosti.[57] Strategija određuje buduće poslovanje u promjenjivim uvjetima krajnje nesigurnog tržišta i osigurava mu iznalaženje adekvatnog odgovora na nastale promjene. Omogućava sagledavanje budućih koraka prema nastalim uvjetima i na osnovu toga daje smjernice za odabir najbolje strategije u svrhu postizanja željenog stanja.

[57] Cerović, Z., op. cit., str. 272.

Svrha strategije marke treba osigurati da proizvod ima ono što ljudi žele i trebaju u trenutku kada veliki broj njih otkriva što je to što žele i trebaju.[58] Izbor strategije hotelske marke ima značajan utjecaj na ekonomsku efikasnost i efektivnost međunarodnog hotelskog lanca. Usmjeren je na modalitete uspostavljanja komunikacije s ciljnim segmentima tržišta. U tom kontekstu prevladavajuće strategije marke hotelskih lanaca su: strategija standardizacije, strategija intenziviranja i strategija diversifikacije.

Strategija standardizacije hotelske marke je najprepoznatljivija strategija, jer obuhvaća naglašen pristup fokusiranja na zadovoljstvu potreba pozicioniranja na tržištu. Ova strategija je pridonijela nagloj ekspanziji hotelskih lanaca, povećanju profita i privlačnosti hotelskih lanaca sa strane korisnika hotelskih usluga. Globalnu dimenziju standardizacije moguće je promatrati i kao svojevrsnu unifikaciju hotelske ponude, jer omogućava pružanje jedinstvene i visoko kvalitetne usluge neovisno o lokaciji.[59]

Strategija intenziviranja napora je u prvom redu usmjerena ka jačanju postojećih hotelskih marki. Rezultat je nastojanja hotelskih lanaca da maksimalno iskoriste pogodnosti s kojima raspolažu i ojačaju intenzitet postojećeg poslovanja. Potpuno intenziviranje postiže se objedinjavanjem strategija penetracije i razvoja tržišta i razvoja hotelskog proizvoda.[60]

Strategijom diversifikacije hotelski lanci nastoje uvođenjem različitih marki za različite potrebe korisnika osigurati privlačnost svojih hotelskih kapaciteta za različite ciljne skupine korisnika, i time osigurati rast hotelskog lanca.

Uz navedene strategije, potrebno je ukazati i na strategije proširenja marke i njeno gašenje. Gašenju marke uglavnom se pristupa kada dolazi do nestajanja vrijednosti marke. U svim ostalim slučajevima nastoji se postojeći kapital iskoristiti u što većoj

---

[58] Anholt, S. (2009.), *Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija*, M. Plus, Zagreb, str. 79.

[59] Svorcan, N. N. (2011.), *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, Univerzitet Singidunum Beograd, Beograd, str. 236.

[60] Ibid., str. 237.

mjeri, racionalizirati osnovni spektar marke i fokusirati se na one elemente identiteta marke koji su isplativi ili prilagodljivi za nova ulaganja.[61]

S obzirom da je uvođenje nove marke na tržište dugotrajan proces, hotelska poduzeća često koriste *strategiju proširenja marke*, kako bi ostvarili privlačenje i zadržavanje novih korisnika usluga. To je strategija kod koje se već poznata marka upotrebljava pri lansiranju novog ili izmijenjenog hotelskog proizvoda i usluge, odnosno postojeća marka se proširuje na novu kategoriju proizvoda.[62]

Odabir strategije ujedno znači preoblikovanje polaznog stanja brenda u željeno stanje unutar određenog vremena. Temeljni je instrument upravljanja brendom.

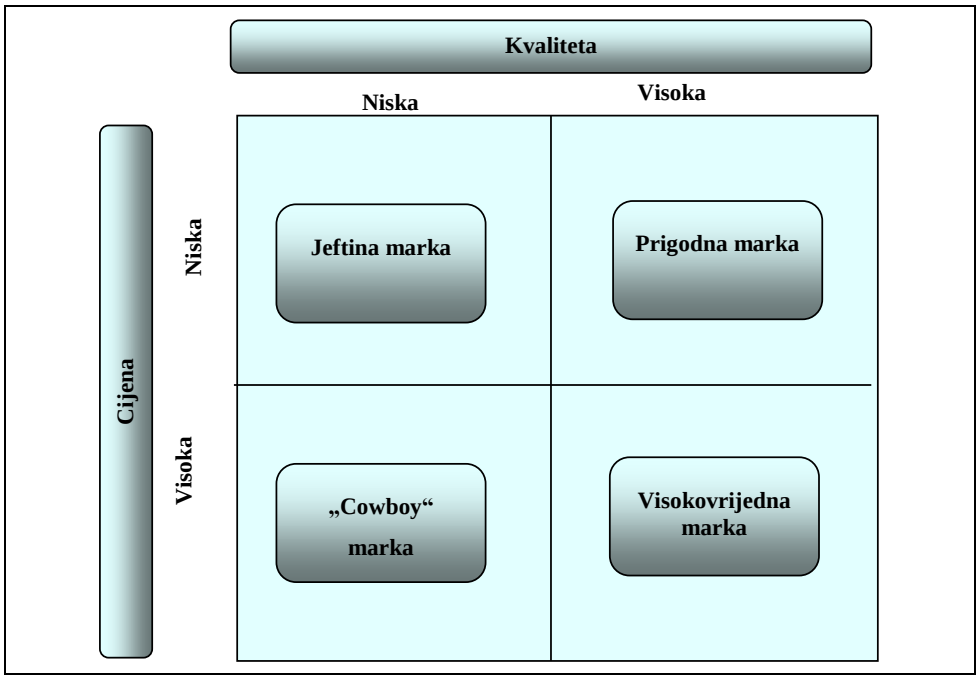
4.3. Pozicioniranje hotelske marke na tržištu

U izgradnji marke pozicioniranje zauzima ključnu ulogu. Pozicioniranje je ono što ponuđač čini u svijesti turiste. Primijenjeno na hotelijerstvo, hotelsko poduzeće pozicionira proizvod u svijesti potencijalnog turiste.

Pozicioniranje marke je skup jedinstvenih asocijacija i percepcija turista o danom proizvodu ili usluzi. Pri tome, presudno je uzeti u obzir način na koji potrošač doživljava hotelski brend i gdje ga je pozicionirao u odnosu na konkurenciju. Ukoliko se želi stvoriti marka, napori izgradnje marke moraju se usmjeriti na posjedovanje riječi u svijesti turista, koju nitko drugi ne posjeduje.[63] Prema tome, fokus mora biti na stvaranju nečeg jedinstvenog, odnosno nečeg što nitko drugi nema. Jednom kad se stvori jedinstvena pozicija nemoguće ju je kopirati. Pri tome, gospodarski subjekt ne smije biti statičan, nego kontinuirano aktivan u izgradnji pozicije. Analizirajući navedeno, evidentne su pozitivne posljedice pozicioniranja. S jedne strane, omogućuje nedodirljivost marke jer je proizvodima ili uslugama teže konkurirati, napasti ih ili kopirati. Istovremeno, kreativnošću i jedinstvenošću

[61] Ibid., str. 239.
[62] Rocco, S. (2015.), *Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn*, Visoka poslovna škola s pravom javnosti, str. 28.
[63] Ries, A., Ries, L. (2003.), *The 22 Immutable Laws of Branding*, Profile Books Ltd., New York, str. 39.

obogaćuje svijest potrošača. Primjer pozicioniranja marke u svijesti potrošača, a što se može primijeniti i na svijest turiste prikazan je slikom 3.



Slika 3. Pozicioniranje marke

Izvor: Brands, http://www.tutor2u.net (8.01.2018.)

Navedena percepcijska mapa na slici 3 daje primjer pozicioniranja marke u svijesti potrošača u odnosu na cijenu i kvalitetu. Pri tome su naglašene četiri pozicije koje marka može zauzeti. Percepcijska mapa također ističe da svaka marka ima definiranu poziciju koju potrošač prepoznaje. Pozicioniranje doprinosi stvaranju cjelovite psihološke strukture marke odnosno omogućuje kreiranje imidža koji nastaje tijekom vremena. U skladu s navedenim može se reći da pozicioniranje marke u hotelijerstvu čine sljedeći elementi:[64] srž marke, obećanje marke i osobnost marke. Srž marke je unutrašnji zakon na koji se oslanja stvaranje marke. Javlja se kao forma riječi: pridjev, imenica. Ukratko rečeno razvija se kao bezvremenska kvaliteta koju marka posjeduje, a predstavlja misao vodilju, esenciju, genetsku koje se treba stalno pridržavati. Izražavanje same marke mora biti rezultat bliskog razumijevanja njene srži. Obećanje marke ispunjava ciljanom turisti diferencirane prednosti. Time zadovoljava turistu i pobuđuje nadu da prevlada strahove, probleme i brige. Marka je

[64] Ibid., str. 40.

u hotelijerstvu obećanje da će dosljedno opskrbljivati potrošače specifičnim spletom karakteristika, koristi i usluga. Prema tome, marka je već u samoj definiciji obećanje. Njezina je uloga posebno značajna jer u procesu odlučivanja pomaže turisti da se između dva jednaka izbora odluči za onaj koji ima snažnije obećanje.

Kod pozicioniranja se također značajna pažnja posvećuje osobnosti marke. Osobnost marke odnosi se na skup ljudskih karakteristika koje se pripisuju marki. U osnovi personifikacija je put stvaranja različitosti odnosno identiteta marke. Osobnost marke je ključan način za diferenciranje marke u određenoj kategoriji proizvoda kao glavnog čimbenika – voditelja preferencija turista i navika. Definiranjem osobnosti marke utvrđuje se marka opisna pridjevima kao što su pouzdan, poznat, inovativan... Razumijevanje osobnosti marke bitno je otkad turisti biraju marku s osobnošću koje su prihvatljive njima. Osobnost marke ima ključnu ulogu i u izgradnji identiteta marke.

Zaključno se može istaknuti da pozicioniranje omogućava stvaranje položaja hotelskog poduzeća u svijesti turiste. Taj položaj marki, a i samom turisti omogućuje nedodirljivost i pruža jedinstvenost. Osnovni elementi pozicioniranja srž, obećanje i osobnost marke povećavaju sklonost turiste marki, pobuđuju osjećaje kod turiste i povećavaju razinu povjerenja i lojalnosti.

5. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU HOTELSKE MARKE - AMADRIA PARK

U ovom dijelu diplomskog rada predstavljena je primjena strategije marke na primjeru hrvatske hotelske marke – Amadria Park. Marka se uvodi za hotele s 4 i 5 zvjezdica brendova Milenij hotela iz Opatije i Solaris Resorta iz Šibenika. Nova marka je predstavljena tržištu 2017. godine.

Milenij hoteli iz Opatije i Solaris Resort iz Šibenika nalaze se u sastavu Ugo Grupe. Smješteni su u atraktivnim turističkim destinacijama s dugom tradicijom turističkog poslovanja. Milenij hoteli nalaze se u Opatiji, destinaciji koja svoje turističke početke bilježi krajem 19. stoljeća, izgradnjom hotelskih i drugih kapaciteta namijenjenih lječilišnom turizmu u skladu s trendovima tog vremena. Tijekom turističkog poslovanja dužeg od 160 godina Opatija je pozicionirana u atraktivnu turističku destinaciju koja svoju poziciju na tržištu nastoji učvrstiti kao lječilišna, kongresna i odmorišna destinacija. Solaris Resort je sljednik hotelskog kompleksa nastalog šezdesetih godina 20. stoljeća nedaleko od Šibenika. Obje hotelske marke posljednjih se godina pozicioniraju na tržištu hotelskih usluga u Republici Hrvatskoj kao važan nositelj turističke ponude destinacija u kojima se nalaze, lider inovacija hotelskog proizvoda, te važan subjekt unutar lokalne zajednice.

Hoteli u njihovom sastavu kategorizirani su 4 i 5 zvjezdica, a hotelski proizvod se stalno prilagođava novim trendovima na tržištu. No, hotelske marke su došle u fazu kada je potrebno njihovo redizajniranje. Pod novom hotelskom markom - Amadria Park, poslovali bi svi hotelski objekti Ugo Grupe. Marka je nadahnuta novom klasom hrvatskih hotela dizajniranih za potrebe modernih, informiranih turista. Strategijom diferencijacije hotelsko poduzeće nastoji biti drugačije od drugih hotelskih grupacija i prepoznatljivo na domaćem i inozemnom tržištu. Osim diferencijacije koja se temelji na samom hotelskom proizvodu, hoteli nude i druge usluge kojima gostima nastoje ispuniti ono što im je obećano, kako bi s gostom stvorili dugoročni odnos koji će dovesti do lojalnog gosta.

5.1. Osnovni preduvjeti primjene strategije marke

Ugo grupa, čiji počeci datiraju iz 1988. godine, razvila je dva hotelska brenda: Solaris Beach Resort – Šibenik i Milenij Hoteli Opatija.

Solaris Beach Resort nalazi se u Šibeniku, a u vlasništvu je poduzeća Solaris d.d., čiji je Ugo grupa vlasnik s 78,27% udjela u temeljnom kapitalu. Solaris d.d. Šibenik pod različitim organizacijskim strukturama djeluje od 1967. godine. U 1995. godini poduzeće je registrirano kao dioničko društvo, a dionički kapital je formiran emitiranjem 726.990 dionica nominalne vrijednosti 372 kune, u iznosu od 270.457.280 kuna.[65] U 2005. godini temeljni kapital poduzeća smanjen je 218.097.000,00 kuna. U 2016. godini Solaris d.d. raspolagao je kapacitetom od 1.327 soba, odnosno 2.596 osnovnih postelja u hotelskom smještaju. Raspolaže i s 1.026 pomoćnih postelja, te je ukupni kapacitet Solaris Beach Resorta 3.622 postelje. U njegovom sastavu je i 50 apartmana (Ville Kornati) sa 150 osnovnih i 118 pomoćnih postelja, te 16 Villa Dalmatian Stars s kapacitetom od 64 osnovnih i 32 pomoćne postelje. U kampovima AC Solaris raspolaže s 893 smještajne jedinice i ukupno 3.215 postelja. Osim smještaja u hotelima, aparthotelima i autokampu u 2016. godini Solaris Beach Resort je raspolagao i s 88 mobilnih kućica kapaciteta 352 osnovne i 176 pomoćnih postelja. Ukupan broj postelja u čvrstim objektima iznosio je 4.514, a zajedno sa smještajem u autokampovima, ukupni kapacitet je iznosio 7.729 postelja. Marina Solaris raspolaže s 290 vezova. Novina u 2018. godini je hotel Amadria Park Jakov, kapaciteta 326 soba, koji će biti otvoren u travnju 2018. godine čime se ukupni kapacitet naselja povećava na 8.055 postelja.

Izvedbe hotela Niko (nazvanog prema Nikoli Firetinzu) i Jure (nazvanog prema Jurju Dalmatincu) potpisuje renomiranih hrvatski arhitekt Boris Magaš. Hotel Ivan se, također gradi prema njegovoj zamisli, ali zbog velikih preinaka na objektu Boris Magaš ne potpisuje ovu izvedbu. Ta je arhitektura ocijenjena vrlo uspješnom i primjerenom visokim dometima suvremene turističke izgradnje. Godine 1971. investirano je u dva hotela skromnijih standarda okrenuta rastućem, masovnom

[65] Solaris d.d. (2016.), *Godišnje izvješće o poslovanju – 2015.*, dostupno na: http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/SLRS_revizor_2015_nekonsolidirano_HR.pdf, pristupljeno: 14.02.2018.

turizmu, Andrija I i Andrija II, arhitekta Igora Kolomba. Od 2000. godine započinje obnova postojećih hotelskih objekata.

Milenij Hoteli d.o.o. hotelsko je poduzeće sa sjedištem u Opatiji. U svom vlasništvu ima šest hotela kategorije 4 i 5 zvjezdica na najatraktivnijim lokacijama u Opatiji. Milenij hoteli su savršeni doživljaj odmora uz najviše standarde u hotelijerstvu i kontinuirane inovacije.[66]

Ugo Grupa osim Milenij hotela u Opatiji i Solaris Beach Resort u Šibeniku imaju i Vranjica Belvedere, kamp i apartmansko naselje u mjestu Seget Vranjici u blizini Trogira, te Milenij hotels management, društvo specijalizirano za održavanje kontakata s ključnim kupcima na području Zagreba i posebne projekte, promidžbu i realizaciju kongresnih događanja u Milenij hotelima u Opatiji i Solarisu u Šibeniku. Milenij hoteli se predstavljaju kao savršen spoj idealne lokacije, iznimne ljubaznosti i prijateljske atmosfere. Gostima pružaju spoj luksuza i udobnosti, profinjenosti i stila. Milenij Hoteli Opatija i Solaris Beach Resort pozicioniraju se kao vodeći hotelski brend koji u svom sastavu imaju hotele s 4 i 5 zvjezdica. Takva tržišna pozicioniranost posljedica je korporativnih načela:[67]

- brzo prilagođavanje promjenama na tržištu,
- svakodnevno komuniciranje s partnerima,
- detaljan i kvalitetan rad,
- maksimalna predanost u radu,
- selektiranje poštenih, pouzdanih i lojalnih radnika,
- poticanje kreativnosti i inovativnosti,
- težnja jednostavnosti,
- omogućavanje i poticanje osobnog razvoja.

Definirana korporativna načela u skladu su s trendovima poslovanja na globalnom turističkom tržištu. Bez brze prilagodbe hotelskih poduzeća izazovima s

[66] Milenij hoteli, dostupno na: http://www.milenijhoteli.com, pristupljeno: 13.01.2018.
[67] Ibid.

tržišta, hotelska poduzeća ne mogu zadržati pozicioniranost na tržištu i postići konkurentsku prednost. Temeljne korporativne vrijednosti su:[68]

- Korisnik – gost: usmjeriti sve aktivnosti prema gostu i nadmašiti očekivanja.
- Tvrtka: podizati kvalitetu proizvoda i optimalizirati iskorištenost kapaciteta.
- Poslovni partneri: biti uvažen poslovni partner i poslovni prijatelj. Strateški se povezati s vodećim hrvatskim i svjetskim tvrtkama.
- Ljudski resursi: stvoriti nepobjediv tim kontinuirano usavršavajući i motivirajući hotelske profesionalce.
- Kvaliteta: osigurati sustav kvalitete u svim segmentima rada. Provesti standardizaciju, normizaciju i certifikaciju svih aspekata kvalitete.
- Destinacija: doprinijeti razvoju destinacije i biti aktivan sudionik svih turističkih zbivanja.
- Zaštita okoliša, zdravlja i sigurnosti: biti trajno odgovoran u razvojnim nastojanjima i svakodnevnom poslu.

Misija Milenij Hotela Opatija je:[69]

- kreirati paletu usluga koje zadovoljavaju široku lepezu potrošačevih interesa,
- pružiti kvalitetu na razini višoj od broja hotelskih zvjezdica,
- kontinuirano educirati i usavršavati djelatnike,
- stvoriti brend kroz kvalitetu usluge,
- osigurati kontinuirani povrat gostiju i povjerenje gostiju,
- dnevno voditi brigu o kvaliteti proizvoda.

Svi hotelski objekti u Opatiji odišu notom secesije i šarmom Austro-ugarskih vila. U 2017. godini je započelo uređenje novog hotela Gardenija koji sa 74 sobe i apartmana, nudi jedinstvenu kombinaciju zdrave mediteranske prehrane poslužene u

[68] Milenij Hoteli, op. cit.
[69] Ibid.

zelenom vrtu smještenom između Austro-ugarskih vila. U sklopu hotela biti će vrtni shop sa zanimljivim alatima i ukrasima za vrt. Ugo grupaciji će se u jesen 2018. godine pridružiti i novi hotel, Heritage hotel Zagreb, smješten u samom centru Zagreba.

Hotelsko poduzeće implementira strategiju diferencijacije kojom nastoji biti drugačiji od drugih hotelskih grupacija i prepoznatljiv na domaćem i inozemnom tržištu. Istraživanje turističkog tržišta pokazuje da su gosti sve zahtjevniji; oni nisu pasivni promatrači već sudionici zbivanja na turističkom putovanju. Duži odmori jednom tijekom godine zamijenjeni su kraćim odmorima više puta godišnje. Turističko tržište je sve dinamičnije i turbulentnije. Da bi postigla konkurentnost na turističkom tržištu Ugo grupa se sadržajnom ponudom svojih brendova treba izdvojiti iz mase upravo primjenom strategije diferencijacije.

Strategiju diferencijacije Milenij Hoteli Opatija i Solaris Beach Reasort – Šibenik svode na oblikovanje poslovnih aktivnosti kojima se mogu razlikovati od konkurencije. Hoteli stvaraju jedinstvenu vrijednost za svoje goste. Diferencijacija se u prvom redu temelji na samom proizvodu. Osim pružanja očekivanog kvalitetnog proizvoda u skladu s kategorijom 4 i 5 zvjezdica, hoteli nude i druge usluge (vino dobrodošlice u sobi, briga pri odabiru sastojaka i pripremanju hrane što rezultira jelima privlačnog izgleda i vrhunskog okusa, proizvodnja vlastite čokolade – Milenij Choco, različiti gastro programi, ljetni glazbeni program i sl.), kako bi se gosti osjećali što ugodnije i kako bi se stvorili dugoročni odnosi koji će dovesti do lojalnog gosta.

U 2017. godini započela je izgradnja nove marke Amadria Park nadahnuta novom klasom hrvatskih hotela dizajniranih za potrebe modernih, informiranih turista.[70] Pod brendom Amadria Park posluje pet hotela iz Opatije i pet hotela iz Solaris Beach Resorta u Šibeniku, a trebao bi im se pridružiti i novi Heritage hotel Zagreb.

[70] Ibid.

5.2. Profiliranje hotelskog proizvoda kroz marku

Uvođenje novog brenda podrazumijevalo je i velika investicijska ulaganja u hotele Ugo grupe, na obje lokacije, u Solarisu i Opatiji. U 2016. godini najavljeno je uvođenje novog brenda, pod kojim bi hoteli nakon novih investicija poslovali. To ujedno znači i podizanje kvalitete hotelskog proizvoda.

Novi brend naglašava dugu tradiciju i obiteljske vrijednosti, a njegovo uvođenje je logičan slijed višegodišnjeg ulaganja u hotelske kapacitete, uvođenje novih sadržaja i podizanje kvalitete usluga. Naziv Amadria Park odražava ljubav prema Jadranskom moru i sklad s prirodom, što je vidljivo i u stiliziranom listu koji se pojavljuje kao znak novog brenda[71] (slika 4).

Slika 4. Znak brenda Amadria Park

Amadria Park se temelji na slobodi izbora između različitih kvalitetnih opcija, stalnom unaprjeđenju razine usluga i osobnom pristupu svakom gostu. Cilj je gostima koji dolaze na odmor pružiti toplu, obiteljsku atmosferu. Novi brend povezuje hotele visoke kategorije 4 i 5 zvjezdica: Milenij, Sv. Jakov, Royal, Grand hotel 4 opatijska cvijeta i Agava u Opatiji te Solarisove hotele Ivan, Jure i Andriju. Uz novi brend povezuju se i dodatni sadržaji: Gastro World, Royal Beach Club, Dalmatinsko Etno selo, En Vogue Beach Club, Galija i Aquapark Dalmacija. Za ostale hotele i proizvode koriste se i dalje brendovi Solaris i Milenij, koji će u sljedeće tri godine biti obnovljeni i integrirani u novi brend. Navedenim hotelima treba dodati i nove hotele: Jakov u Solarisu, Gardenija u Opatiji te Heritage hotel

[71] Kirigin, M. (2016.), *Predstavljen novi hotelski brend – Amadria Park*, Novi list, dostupno na: http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/node_1585/Predstavljen-novi-hotelski-brend-Amadria-Park?meta_refresh=true, pristupljeno: 17.01.2018.

Zagreb.

Ponuda hotela je diferencirana i namijenjena određenim segmentima turističkog tržišta. Tako je, primjerice u sklopu Solarisa:[72]

- Dječji hotel Andrija – namijenjen obiteljima s djecom,
- Hotel Ivan – namijenjen poslovnim ljudima,
- Jure – Lifestyle hotel.

Hotel Ivan je osmišljen kao "mediteranski spoj businessa i odmora/spa". Kategoriziran s 4+ zvjezdice, hotel je potpuno obnovljen i luksuzno opremljen. Modernog je dizajna s tradicionalnim elementima. Ulaz u hotel je ukrašen replikom svjetski poznatih vinograda primoštenske sorte babića, čime je dodatno potvrđena posebnost tog proizvoda. Svi unutrašnji prostori su potpuno preuređeni i prilagođeni visokim energetskim standardima. Uz hotel je Konvencijski Centar Šibenik koji omogućuje poslovnim ljudima potpunu povezanost s tehnologijom. Sastoji se od 11 dvorana na 6.000 m^2, koje mogu primiti 1.500 sudionika. Međusobno su povezani shopping ulicom u kojoj gosti mogu razgledati i kupiti proizvode svjetskih premium brendova.

Hotel Jure je osmišljen kao Lifestyle hotel, posvećen stilu života gosta. Kategoriziran je s 4+ zvjezdice. Potpuno je rekonstruiran u 2016. godini s ulaganjima vrijednim 28 mil. eura. Dopunjen je s tri dodatna kata i ukupno 384 visokokvalitetne hotelske sobe i apartmana. Hotel je namijenjen mlađim osobama i svima onima koji u svom životnom stilu žele uključiti zabavu, te svima koji su željni modernije i luksuznije atmosfere uz biranu glazbu DJ-a.[73] Projekt je u potpunosti slijedio izvorni projekt i koncept arhitekta akademika Borisa Magaša, uz modernizaciju elemenata hotela na način prilagođen potrebama i očekivanjima suvremenog gosta. Hotel je u svom izvornom projektu imao tri dodana kata koji su izgrađeni tijekom nove investicije. Time je, ujedno dovršen originalni projekt hotela.

[72] Amadria Park, dostupno na: https://www.amadriapark.com, pristupljeno: 14.01.2018.

[73] Pogledajte spektakularan izgled novog hotela Jure u Solarisu, dostupno na: http://m.sibenik.in/sibenik/Pogledajte-spektakularan-izgled-novog-hotela-jure-u-solarisu/51392.html, pristupljeno: 16.01.2018.

Hotel Andrija je osmišljen kao dječji hotel. Kategoriziran je s 4 zvjezdice. Hotel je obnovljen 2015. godine. Hotel u svojoj ponudi ima potpuno preuređene sve smještajne jedinice. To je prvi hotel u Hrvatskoj potpuno posvećen djeci.

U Opatiji hoteli pod brendom Amadria Park, imaju sljedeće karakteristike:[74]

Hotel Milenij – hotel s 5 zvjezdica – kultni je hotel smješten u središtu Opatije, u neposrednoj blizini mora, uređen u tradicionalnom habsburškom stilu. Nudi 96 soba koje pružaju osjećaj smirenosti i otmjenosti, a u luksuzno uređenim apartmanima može se osjetiti kraljevski ugođaj. U sklopu hotela je kavana Wagner i restoran Argonaut, wellness i spa centar i dr.

Boutique Hotel Sveti Jakov, hotel je s 5 zvjezdica. Hotel je izgrađen 1886. godine, za vrijeme Austro-ugarske monarhije. Nudi potpuni luksuz, s izborom od 26 komfornih, prostranih soba, koje odišu osobitom povijesnom privlačnošću i šarmom. U sklopu hotela je restoran sv. Jakov.

Hotel Royal – Design & Luxury Hotel, hotel je s 4 zvjezdica. Gostima nudi 54 moderne luksuzne sobe i apartmane s pogledom na Kvarnerski zaljev. Dok je unutrašnjost hotela usredotočena na luksuzne moderne udobnosti i pogodnosti, na vanjski izgled hotela utjecao je stil opatijskih povijesnih vila.

Hotel Camelia – hotel s 4 zvjezdica, nalazi se u sastavu Beach & Family Grand Hotel 4 opatijska cvijeta. U sklopu vile je restoran Camelia, wellness oaza, Royal plaža i dr.

Hotel Agava – Romantic Hotel, hotel s 4 zvjezdice, smješten je u bivšoj Villi Habsburg, izgrađenoj 1896. godine. Gostima nudi 76 soba s izvornim dizajnom i dekorom, uređene u klasičnom stilu. U sklopu hotela je kavana Agava i restaurant kitchen Agava.

Novi brend je pokrenuo i investicijska ulaganja u kongresni centar Tamaris, koji se pretvara u novi konferencijski park. Nove teme i ideje za konferencijski park su Sea Office, out of box i market. Konferencijski park će omogućiti gostima da u

[74] Ibid.

moderno opremljenom ambijentu presele svoj ured iz hladnih krajeva europskog kontinenta u primorski ambijent mediteranske klime. Tema "market" osmišljena je kao scena za mlade tvrtke, OPG-ove i dr., mjesto na kojem će se moći sastajati i razmjenjivati proizvode, iskustva i održavati male radionice. Kako bi se sve moglo izrealizirati u planu je spajanje dvaju postojećih objekata Grand hotela Četiri opatijska cvijeta primorskim vrtom, čime bi se dobio novi hotel – Gardenija. Uz vrt oko hotela trebala bi se naći i trgovina organske hrane, biočokolade, alata za vrt i dr. To bi ujedno bio novi sadržaj hotelskog brenda otvoren prema održivom razvoju, a priča bi se uklopila u opatijsku hortikulturu o gradu parkova.[75]

Evidentno je da novi hotelski brend omogućuje Ugo Grupi profiliranje hotelskog proizvoda, a investicije koje idu uz brend rezultiraju podizanjem kvalitete hotelskih usluga i boljom pozicioniranošću na turističkom tržištu.

[75] Kirigin, M. (2016.), *Velika ulaganja Ugo grupe u svoje hotele: Opatijski turizam dobiva konferencijski park*, dostupno na: http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/node_1585/Velika-ulaganja-Ugo-grupe-u-svoje-hotele-Opatijski-turizam-dobiva-konferencijski-park?meta_refresh=true, pristupljeno: 16.01.2018.

6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA: BRANDIRANJE U HOTELIJERSTU

Iako je evidentno da brendiranje stvara pretpostavke ostvarenju poslovne uspješnosti, brendiranju hotela u Hrvatskoj još se uvijek ne posvećuje značajnija pažnja. Trendovi brendiranja hotela u Hrvatskoj postali su s vremenom uočljivi, ali još uvijek tempom znatno sporijim nego što je potrebno da bi hrvatsko hotelijerstvo steklo imidž važnost subjekta na međunarodnom tržištu hotelskih usluga. Posljednjih su godina vidljivi značajni pomaci u poboljšanju kvalitete hotela, kao rezultat ulaganja u postojeće i izgradnju novih hotelskih objekata. Ratna događanja na području Republike Hrvatske početkom 1990-ih godina i smještaj prognanika iz okupiranih područja u hotelske objekte, uz privatizaciju, nerazvijeno tržište kapitala i druge negativne učinke, rezultirali su stagnacijom, a potom i značajnim zaostajanjem hrvatskog hotelijerstva za zemljama konkurentnima. Otklanjanjem nepovoljnih aspekata razvoja uz rast hrvatskog gospodarstva i rast turističke potražnje učinjen je značajan iskorak u restrukturiranju hrvatskog hotelijerstva u skladu s trendovima na turističkom tržištu. Hrvatski hotelijeri, osim toga, sve više uočavaju potrebu brendiranja svojih hotelskih objekata, kao i širenje u regionalnim i nacionalnim okvirima. To, nadalje, dovodi do izgradnje brenda, poput Valamara Riviere, Amadria Park, Medora hoteli i ljetovališta i dr. No, osim velikih hotelskih poduzeća, i mali hoteli su uočili važnost brendiranja. Tako je u 2017. godini Grupacija jedinstvenih luksuznih hotela, koja objedinjuje 16 luksuznih hotela, izgradila brend Stories – Croatian Unique Hotels.

No, poslovanje s brednovima u Hrvatskoj je još uvijek nedovoljno istraženo. Prethodna istraživanja potvrđuju povećanje zanimanja za brendiranje među hrvatskim hotelima. Hotelski brandovi tako postaju sve traženiji strateški alati za uspješnije tržišno pozicioniranje i natjecanje hrvatskih hotelijera na svim razinama kvalitete osim u kategoriji dvije zvjezdice.

U ovom dijelu diplomskog rada prezentirani su rezultati istraživanja provedenom na 150 ispitanika, anketnim upitnikom, kojim se nastojalo dobiti odgovore na pitanja: koji su motivi i stavovi potrošača o brendiranju.

6.1. Cilj istraživanja

U ovom poglavlju opisan je cilj i predmet istraživanja ponašanja potrošača prilikom odabira smještajnih kapaciteta. Cilj istraživanja bio je utvrditi motive i stavove potrošača o brendiranju. Također, pokušalo se shvatiti utjecaj hotelskih lanaca i važnost standardizacije. Na temelju ankete pokušali su se doznati njihovi stavovi o utjecaju brendova, te njihovo zadovoljstvo istim.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 150 ispitanika, od mjeseca listopada do kraja prosinca. Anketu su ispunili većinom zaposleni potrošači. Anketnim ispitivanjem se utvrdilo koji su to čimbenici koji utječu na potrošače pri izboru smještajnih kapaciteta, ispitana je važnost hotelskih lanaca, te utjecaj brendova, odnosno asocijacije ispitanika pri spomenu na brend i kvalitetu.

6.2. Metodologija istraživanja

Rezultati su dobiveni prikupljanjem podataka putem interneta (e-mail i Facebook). Prednost ovog načina anketiranja je nemogućnost utjecaja na ispitanike. Nedostatak je nemogućnost provjere točnosti odgovora. Anketa se sastoji od 32 pitanja zatvorenog tipa. Također korištene su i intervalne ljestvice kod kojih su vrijednosti izražene od 1-5 pa ispitanik odabire odgovarajuću vrijednost. Anketa je rađena na uzorku od 150 ispitanika. Većina ispitanika je zaposlena. Ispitanici su anketu ispunjavali od kraja listopada do kraja prosinca.

6.3. Rezultati provedenog istraživanja

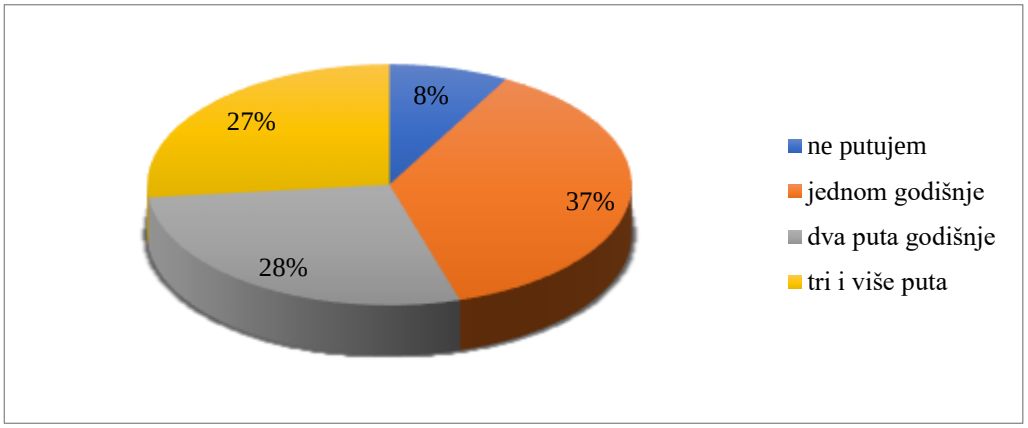
U nastavku slijedi prikaz rezultata dobivenih istraživanjem. Rezultati su grafički prikazani i potkrijepljeni dodatnim tekstualnim objašnjenjem.

Tablica 3. Opis uzorka istraživanja (n=150)

	Broj ispitanika	Udio, u %
SPOL		
Ženski	104	69,3
Muški	46	30,7
DOB		
Do 20 godina	9	6
20 – 29 godina	99	66
30 – 39 godina	30	20
40 – 49 godina	11	7,3
50 i više	1	0,7
MJESTO PREBIVALIŠTA		
Središnja Hrvatska	89	59,3
Grad Zagreb i okolica	21	14
Istra	2	1,3
Slavonija	13	8,7
Primorska Hrvatska	17	11,3
Dalmacija	4	2,7
Gorska Hrvatska	1	0,7
inozemstvo	3	2
STUPANJ OBRAZOVANJA		
Srednjoškolsko	57	38
Viša stručna sprema	55	36,7
Visoka stručna sprema	37	24,7
Doktorat	1	0,7
RADNI STATUS		
Zaposlen	72	48
Nezaposlen	22	14,7
Student	56	37,3
U mirovini	0	0

Izvor: vlastiti rad autorice

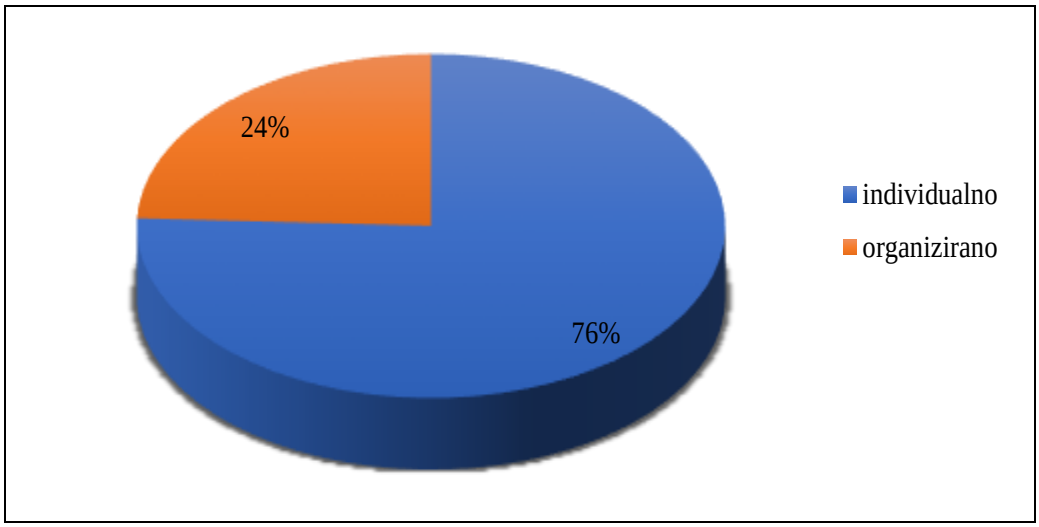
Na pitanje o vrsti posla koji obavljaju, ispitanici su dali raznovrsne odgovore. Najčešći odgovori su bili ugostiteljstvo, zatim obrazovanje, državna ili lokalna uprava, industrija, agencijsko posredovanje, bankarstvo i osiguranje i dr.



Slika 5. Učestalost godišnjih putovanja

Izvor: vlastiti rad autorice

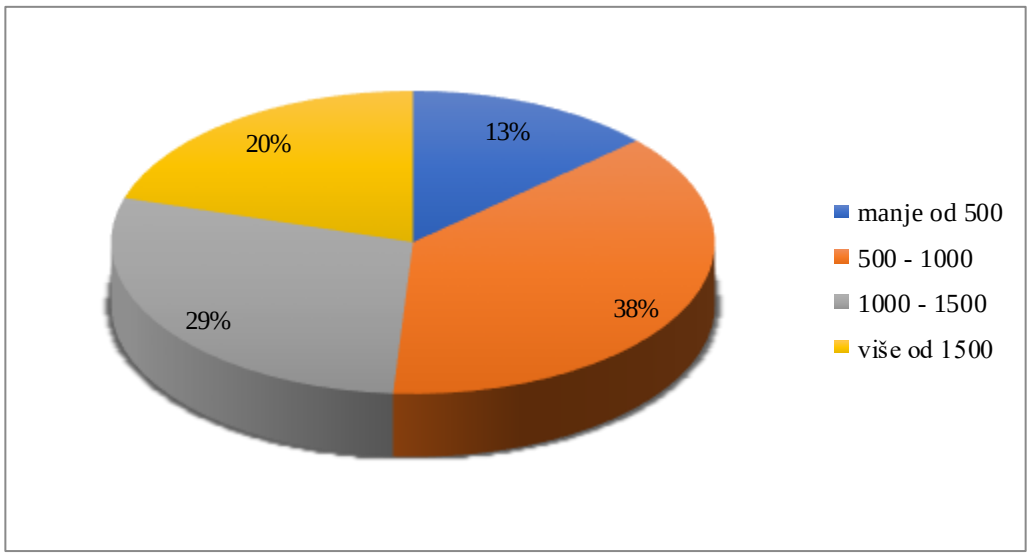
Na pitanje: Koliko puta godišnje putuju?, njih 37% odgovorilo je da putuje jednom godišnje. 28% ispitanika putuje dva puta godišnje, 27% ispitanika tri i više puta, dok 8% ispitanika ne putuje.



Slika 6. Vrsta putovanja

Izvor: vlastiti rad autorice

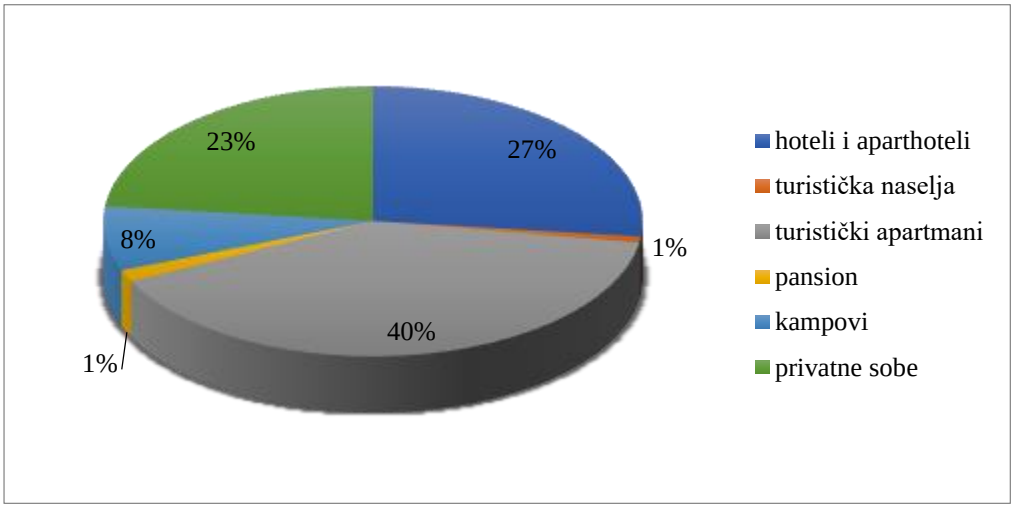
Najviše ispitanika, njih 76% odgovorilo je da putuje individualno, dok 24% ispitanika putuje organizirano.



Slika 7. Tjedna potrošnja na godišnjem odmoru (u kunama)

Izvor: vlastiti rad autorice

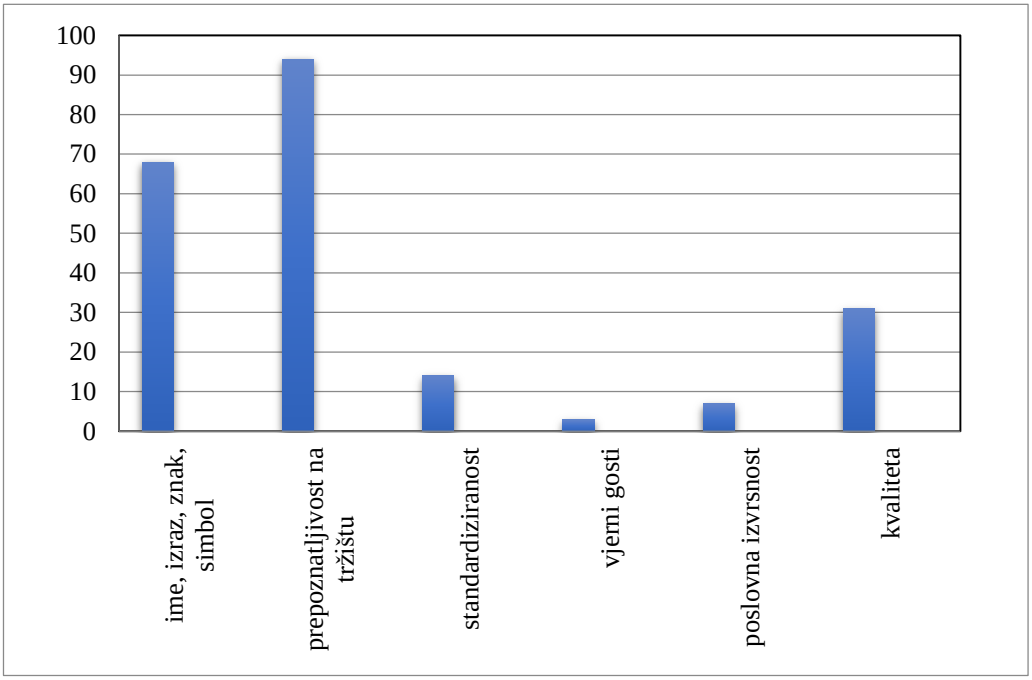
Na pitanje, kolika je tjedna potrošnja ispitanika na godišnjem odmoru, najviše ispitanika, njih 38% odgovorilo je da na godišnjem odmoru tjedno potroši od 500–1000 kn, 29% ispitanika odgovorilo je da potroši od 1000–1500 kn, 20% ispitanika potroši više od 1500 kn, a 13% ispitanika potroši manje od 500 kn.



Slika 8. Oblik smještaja prilikom putovanja

Izvor: vlastiti rad autorice

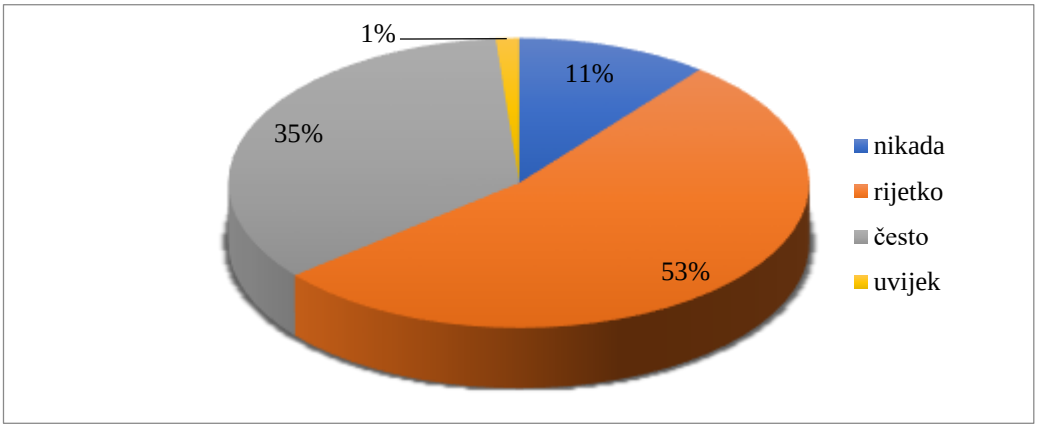
Najviše ispitanika bilo je smješteno u turističkim apartmanima (njih 40%), 27% ispitanika je boravilo u nekom od hotela i aparthotela, dok je njih 23% bilo smješteno u privatnim sobama. 8% ispitanika bira kampove, 1% turistička naselja i 1% pansion.



Slika 9. Prva pomisao na riječ "brend"

Izvor: vlastiti rad autorice

Prema podacima na grafikonu, najčešće asocijacije na riječ "brend" su prepoznatljivost na tržištu, za koje se odlučilo 94 ispitanika i ime, znak, izraz, simbol za koje se odlučilo 68 ispitanika. Kvalitetu kao prvu asocijaciju odabrao je 31 ispitanik, standardiziranost 14 ispitanika, poslovnu izvrsnost 7 ispitanika, a vjerni gosti 3 ispitanika.



Slika 10. Brend kao glavni motiv odabira hotela

Izvor: vlastiti rad autorice

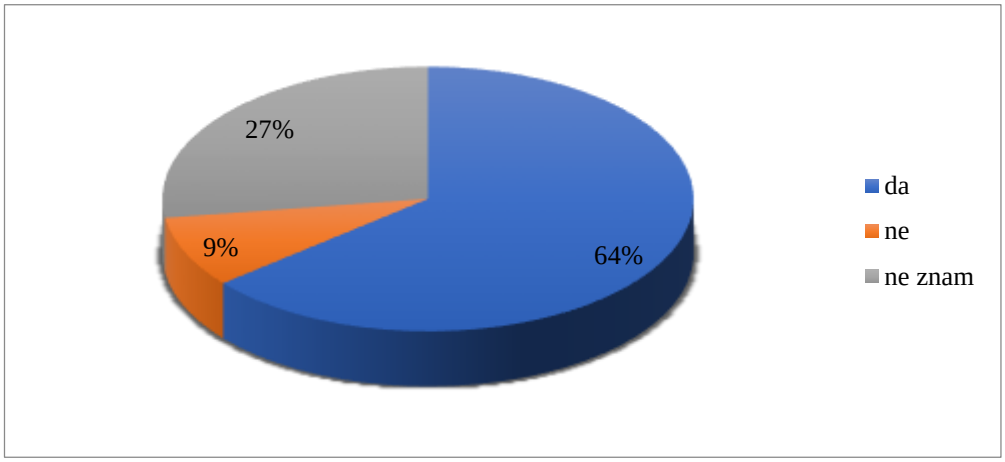
Na pitanje: Može li brend biti glavni motiv odabira hotela?, najviše ispitanika, njih 53% odgovorilo je rijetko, 35% ispitanika odgovorilo je često, 11% ispitanika odgovorilo je nikada, dok je 1% ispitanika odgovorio uvijek.

Tablica 4. Odabir hotelskog lanca u odnosu na neki manje poznati hotel

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	8	8
2	24	48
3	67	201
4	37	148
5	14	70
	150	475
Aritmetička sredina ocjena		3,2

Izvor: vlastiti rad autorice

Ispitanici su odabir hotelskog lanca u odnosu na neki manje poznati hotelski lanac ocjenjivali ocjenama od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 znači "nikad", a 5 "uvijek". Aritmetička sredina ocjena ispitanika iznosi 3,2, a s obzirom da je kodna oznaka za "neutralno" 3, može se zaključiti da ispitanici niti bi odabrali niti ne bi odabrali hotelski lanac u odnosu na neki manje poznati hotel.



Slika 11. Pozitivan utjecaj hotelskog lanca na turizam

Izvor: vlastiti rad autorice

Na pitanje: Smatraju li da hotelski lanci pozitivno utječu na turizam?, najviše ispitanika, njih 64% smatra da hotelski lanci pozitivno utječu na turizam, 9% ispitanika smatra da ne utječu pozitivno na turizam, dok je 27% ispitanika odgovorilo da ne zna.

Tablica 5. Brendiranje donosi veću konkurentsku prednost na tržištu

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	0	0
2	6	12
3	27	81
4	69	276
5	48	240
	150	609
Aritmetička sredina ocjena		4,06

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Brendiranje donosi veću konkurentsku prednost na tržištu?, ispitanici su ocjenjivali od 1 (ne donosi veću konkurentnost) do 5 (donosi veću konkurentnost). Aritmetička sredina ocjena iznosi 4,06. S obzirom da aritmetička sredina približna kodnoj oznaci 4, može se zaključiti kako su ispitanici skloniji razmišljanju da brendiranje ima pozitivan učinak na postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Tablica 6. Osnovno pojmovno određenje marke obuhvaća hotelske proizvode, usluge i njihove kombinacije

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	1	0
2	4	8
3	52	156
4	67	268
5	26	130
	150	562
Aritmetička sredina ocjena		3,75

Izvor: vlastiti rad autorice

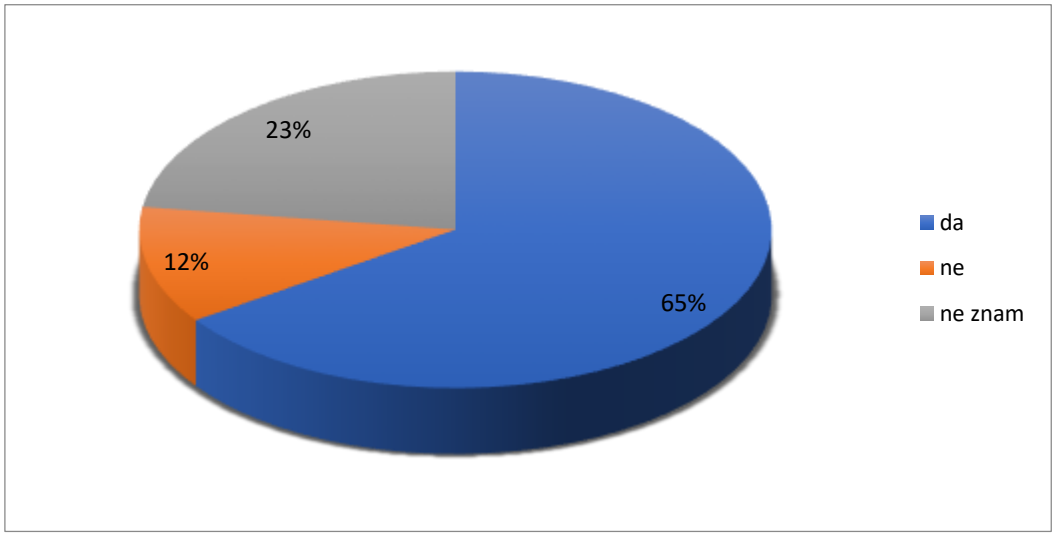
Ispitanici su ocjenjivali tvrdnju: Osnovno pojmovno određenje marke obuhvaća hotelske proizvode, usluge i njihove kombinacije, ocjenom od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", a 5 znači "u potpunosti se slažem". Aritmetička sredina ocjena je 3,75, što je najbliže kodnoj oznaci 4 "slažem se", što znači da se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.

Tablica 7. Marka je sastavni dio modernog hotelijerstva

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	5	5
2	7	14
3	33	99
4	64	256
5	41	205
	150	579
Aritmetička sredina ocjena		3,86

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Marka je sastavni dio modernog hotelijerstva, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 ("u potpunosti se ne slažem") do 5 ("u potpunosti se slažem"). Aritmetička sredina ocjena je 3,86, što je najbliže kodnoj oznaci 4 "slažem se", pa se može zaključiti kako se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.



Slika 12. Spremnost ispitanika na plaćanje veće cijene za proizvod/uslugu koja pruža veću vrijednost u odnosu na potrošen novac

Izvor: vlastiti rad autorice

65% ispitanika odgovorilo je da bi platili veću cijenu za proizvod/uslugu koja im pruža veću vrijednost u odnosu na potrošen novac, 12% ne bi platilo, a 23% ispitanika je odgovorilo da ne zna.

Tablica 8. Moguća kvaliteta usluge bez standardizacije

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	37	37
2	28	56
3	44	132
4	26	104
5	15	75
	150	404
Aritmetička sredina ocjena		2,69

Izvor: vlastiti rad autorice

Aritmetička sredina ocjena ispitanika na tvrdnju prema kojoj je moguća kvaliteta usluge bez standardizacije iznosi 2,69, što je najbliže kodnoj oznaci 3, koja znači "neutralno". To znači da se ispitanici niti slažu niti ne slažu da je moguća kvaliteta usluge bez standardizacije.

Tablica 9. Hotelski standardi pojednostavljuju radne zadatke, povećavaju brzinu i produktivnost u procesima pružanja usluga

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	1	1
2	1	1
3	51	153
4	67	268
5	30	150
	150	573
Aritmetička sredina ocjena		3,82

Izvor: vlastiti rad autorice

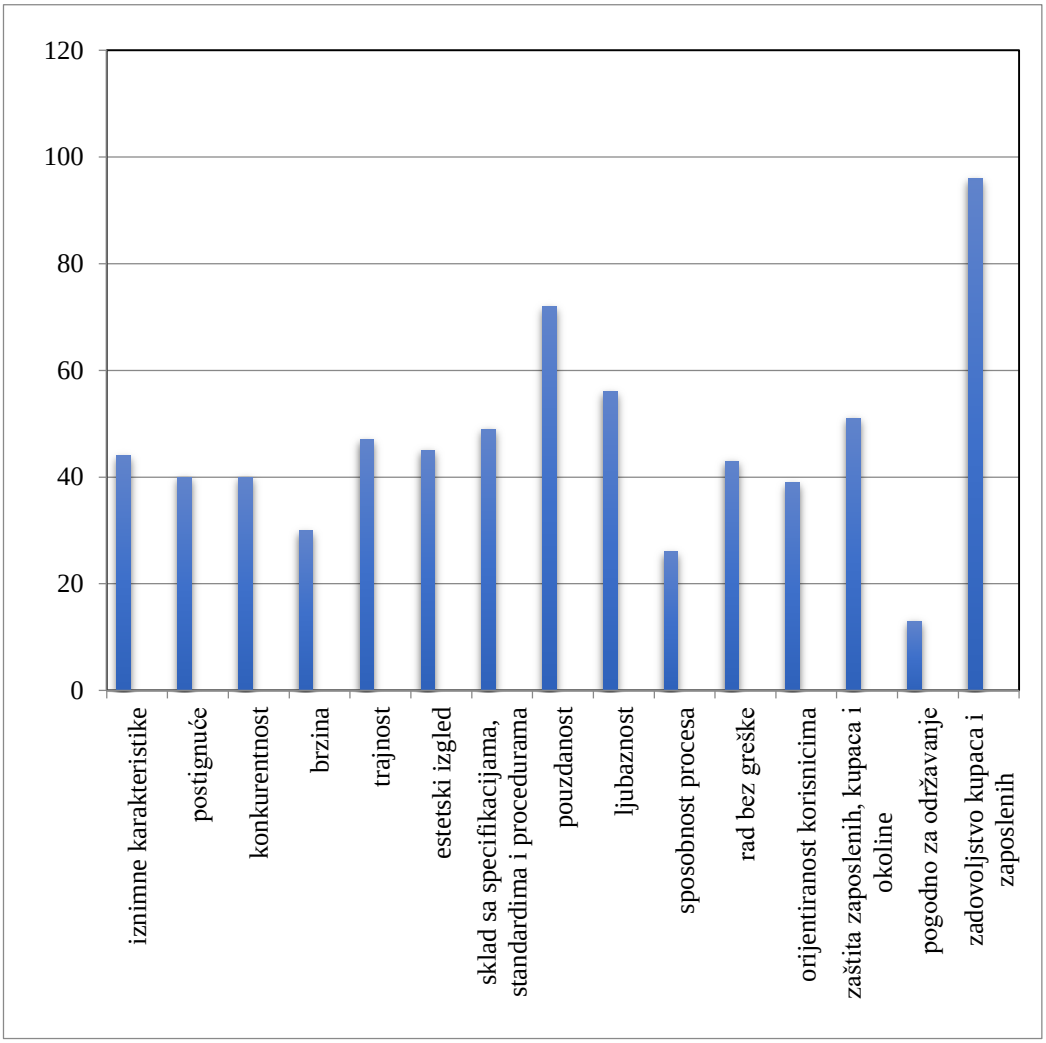
Tvrdnju: Hotelski standardi pojednostavljuju radne zadatke, povećavaju brzinu i produktivnost u procesima pružanja usluga, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 ("u potpunosti se ne slažem") do 5 ("u potpunosti se slažem"). Aritmetička sredina ocjena je 3,82, što je najbliže kodnoj oznaci 4 "slažem se", pa se može zaključiti kako se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.

Tablica 10. Kroz standardizaciju se postiže osjećaj lojalnosti kod gostiju

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	2	2
2	3	6
3	44	132
4	64	256
5	37	185
	150	581
Aritmetička sredina ocjena		3,87

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Kroz standardizaciju se postiže osjećaj lojalnosti kod gostiju, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 ("u potpunosti se ne slažem") do 5 ("u potpunosti se slažem"). Aritmetička sredina ocjena je 3,87, što je najbliže kodnoj oznaci 4 "slažem se", pa se može zaključiti kako se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.



Slika 13. Asocijacije na kvalitetu

Izvor: vlastiti rad autorice

Prema grafikonu, najčešće asocijacije na pojam kvaliteta su zadovoljstvo kupaca i zaposlenih za koje se odlučilo 96 ispitanika i pouzdanost za koju se odlučilo 72 ispitanika. Iznimne karakteristike kao prvu asocijaciju odabralo je 44 ispitanika, postignuće 40 ispitanika, konkurentnost 40 ispitanika, brzina 30 ispitanika, trajnost 47 ispitanika, estetski izgled 45 ispitanika, sklad sa specifikacijama, standardima i procedurama 49 ispitanika, ljubaznost 56 ispitanika, sposobnost procesa 26 ispitanika, rad bez greške 43 ispitanika, orijentiranost korisnicima 39 ispitanika, zaštita zaposlenih, kupaca i okoline 51 ispitanik i pogodno za održavanje 13 ispitanika.

Tablica 11. Hotelski lanci prepoznatljivi su po pružanju usluga visoke kvalitete

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	4	4
2	10	20
3	62	186
4	58	232
5	16	80
	150	522
Aritmetička sredina ocjena		3,48

Izvor: vlastiti rad autorice

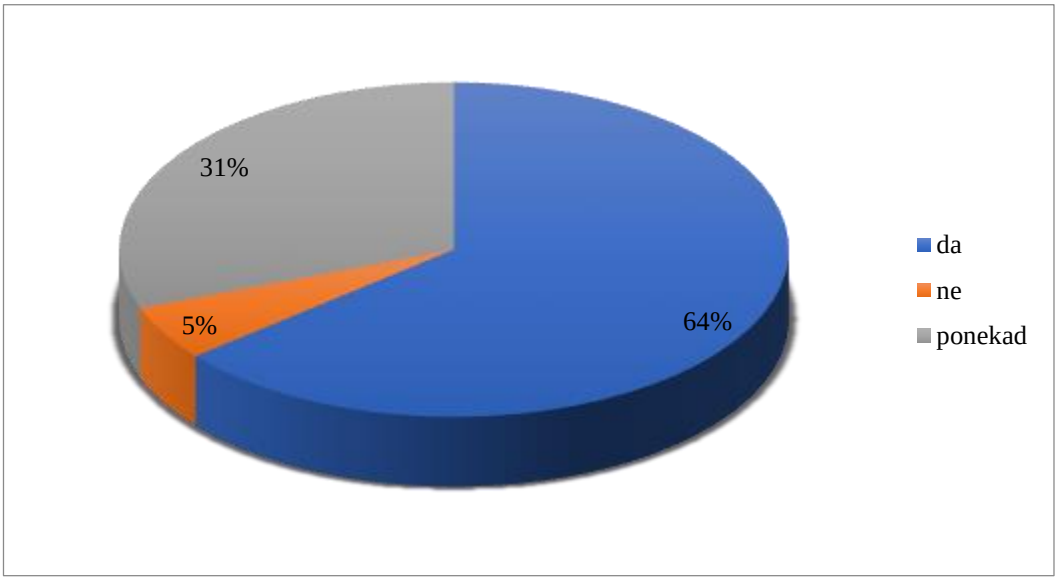
Tvrdnju: Hotelski lanci prepoznatljivi su po pružanju usluga visoke kvalitete, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 (“u potpunosti se ne slažem”) do 5 (“u potpunosti se slažem”). Aritmetička sredina ocjena je 3,48, što je najbliže kodnoj oznaci 3 “neutralno”, pa se može zaključiti kako se ispitanici niti slažu niti ne slažu s danom tvrdnjom.

Tablica 12. Bez jakih brendova nema ni jakih ekonomija

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	10	10
2	8	16
3	46	138
4	58	232
5	28	140
	150	536
Aritmetička sredina ocjena		3,57

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Bez jakih brendova nema ni jakih ekonomija, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 (“u potpunosti se ne slažem”) do 5 (“u potpunosti se slažem”). Aritmetička sredina ocjena je 3,57, što je najbliže kodnoj oznaci 4 “slažem se”, pa se može zaključiti kako se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.



Slika 14. Oslanjanje na postojeću reputaciju hotela i recenzije korisnika njihovih hotelskih usluga

Izvor: vlastiti rad autorice

Prema podacima na grafikonu, najveći broj ispitanika odgovorio je da se prilikom izbora hotela oslanja na njegovu postojeću reputaciju i recenzije korisnika njihovih hotelskih usluga (64%), 31% ispitanika odgovorilo ne, dok je 5% ispitanika odgovorilo ponekad.

Tablica 13. Marke utječu na proces globalizacije

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	0	0
2	5	10
3	35	105
4	66	264
5	44	220
	150	599
Aritmetička sredina ocjena		3,99

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Marke utječu na proces globalizacije, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 (“u potpunosti se ne slažem”) do 5 (“u potpunosti se slažem”). Aritmetička sredina ocjena je 3,99, što je najbliže kodnoj oznaci 4 “slažem se”, pa se može zaključiti kako se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.

Tablica 14. Svaki brend je marka

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	12	12
2	22	44
3	52	156
4	35	140
5	29	145
	150	497
Aritmetička sredina ocjena		3,31

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Svaki brend je marka, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 (“u potpunosti se ne slažem”) do 5 (“u potpunosti se slažem”). Aritmetička sredina ocjena je 3,31, što je najbliže kodnoj oznaci 3 “neutralno”, pa se može zaključiti kako se ispitanici niti slažu niti ne slažu s danom tvrdnjom.

Tablica 15. Najvažniji i jedinstveni činitelj hotelskog brenda su zaposlenici

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	1	1
2	10	20
3	28	84
4	60	240
5	51	255
	150	600
Aritmetička sredina ocjena		4

Izvor: vlastiti rad autorice

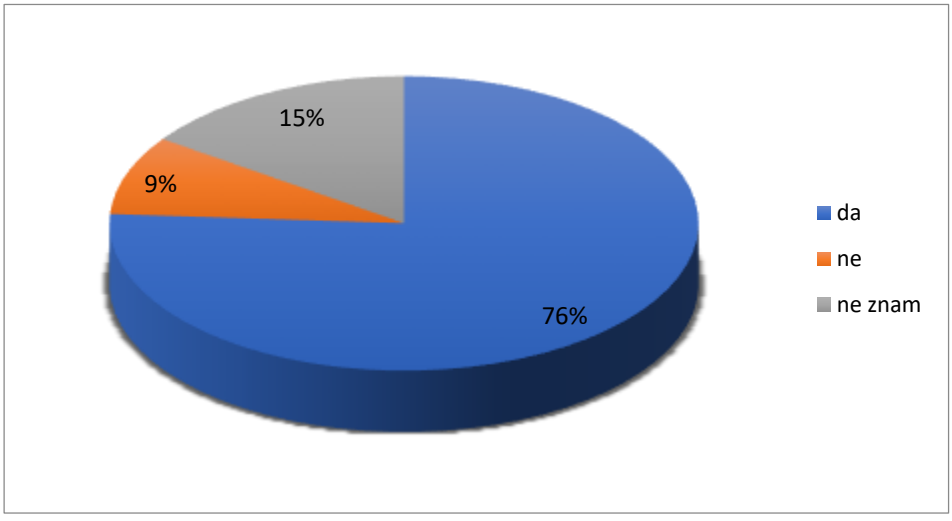
Tvrdnju: Najvažniji i jedinstveni činitelj hotelskog brenda su zaposlenici, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 (“u potpunosti se ne slažem”) do 5 (“u potpunosti se slažem”). Aritmetička sredina ocjena je 4, što znači da se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.

Tablica 16. Kontakt između zaposlenih i gostiju hotela može biti ograničavajući faktor prilikom provođenja strategije marke

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	6	6
2	11	22
3	31	93
4	59	236
5	43	215
	150	572
Aritmetička sredina ocjena		3,81

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Kontakt između zaposlenih i gostiju hotela može biti ograničavajući faktor prilikom provođenja strategije marke, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 ("u potpunosti se ne slažem") do 5 ("u potpunosti se slažem"). Aritmetička sredina ocjena je 3,81, što je najbliže kodnoj oznaci 4 ("slažem se"), pa se može zaključiti kako se ispitanici slažu s danom tvrdnjom.



Slika 15. Jaka hotelska marka osigurava veće zarade i profit

Izvor: vlastiti rad autorice

Na tvrdnju o osiguranju veće zarade i profita kroz jaku hotelsku marku, većina ispitanika (76%) odgovorila je pozitivno, odnosno da jaka hotelska marka

osigurava veće zarade i profit, 9% ispitanika odgovorilo je negativno, a njih 15% odgovorilo je da ne zna.

Tablica 17. Ocjena uloge Interneta u modernom hotelijerstvu

Ocjena	Aritmetička sredina
Pravovremena informiranost	4,17
Maksimalna iskorištenost svih kapaciteta	4,01
Brza komunikacija	4,37
Preglednost svih prodajnih mjesta	4,22
Povećanje efikasnosti privređivanja	3,98
Dinamičnost	4,05
Nepostojanje fizičkih ograničenja	3,96
Ø	4,11

Izvor: vlastiti rad autorice

Ispitanici su ocjenjivali ulogu Interneta u modernom hotelijerstvu kroz sedam tvrdnji, ocjenama od 1 ("u potpunosti se ne slažem") do 5 ("u potpunosti se slažem"). Najmanja aritmetička sredina ocjena iznosila je 3,98 (za tvrdnju "Internet povećava efikasnost privređivanja u modernom hotelijerstvu"), dok je najveća aritmetička sredina bila 4,37 (za tvrdnju "Internet omogućava brzu komunikaciju"). Sve tvrdnje imale su aritmetičku sredinu najbližu kodnoj oznaci 4 (slažem se), što znači da su se ispitanici sa svim tvrdnjama složili, pa je prosječna aritmetička sredina (4,11) najbliža kodnoj oznaci 4, što znači da se ispitanici slažu s danim ulogama Internetu u modernom hotelijerstvu.

Tablica 18. Brend zahtijeva dugotrajan rad i velika dugoročna ulaganja

Ocjena	Broj ispitanika	Ukupno
1	0	0
2	2	4
3	8	24
4	40	160
5	100	500
	150	688
Aritmetička sredina ocjena		4,59

Izvor: vlastiti rad autorice

Tvrdnju: Brend zahtijeva dugotrajan rad i velika dugoročna ulaganja, ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 (“u potpunosti se ne slažem”) do 5 (“u potpunosti se slažem”). Aritmetička sredina ocjena je 4,59, što je najbliže kodnoj oznaci 5 (“u potpunosti se slažem”), pa se može zaključiti kako se ispitanici u potpunosti slažu s danom tvrdnjom.

6.4. Ograničenja istraživanja

Promatrajući rezultate istraživanja potrebno je utvrditi i postojeća ograničenja istraživanja. Prvo ograničenje istraživanja je relativno mali uzorak ispitanika. Također, potrebno je navesti činjenicu da istraživanje nije obuhvatilo sve stanovnike Republike Hrvatske, već samo na području grada Varaždina i Varaždinske županije, što nije kvalitativno za brendiranje na Jadranu. Dobiveni rezultati jesu odraz stavova ispitanika, ali uzorak bi bio reprezentativniji da je proveden u mjestima na koje se primjer brenda odnosi. Drugo ograničenje je subjektivnost ispitanika u iskazivanju stavova o brendu i brendiranju. Zatim, nemogućnost provjere točnosti podataka danih u anketnom upitniku. Kao ograničenje istraživanja potrebno je navesti i vrijeme trajanja upitnika.

7. ZAKLJUČAK

U diplomskom radu je istraženo brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena na hotelima iz Ugo grupe. Marka se shvaća kao obećanje. Ona identificira hotelski proizvod i čini ga autentičnim, te jamči gostima zadovoljstvo i kvalitetu hotelskih usluga. Značaj brendiranja uočili su već pioniri hotelijerstva: Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad Hilton, Ralf Hitz, Ernest Henderson, Howard Johnson, Willard Marriot, Kemons Wilson, koji uvode standarde u svoje hotele, a što vodi ka razvoju marke u hotelijerstvu. Ona je odraz nastojanja hotelijera da brendiranjem hotela u svijesti potencijalnih gostiju stvore sliku o hotelu koji nudi standardiziranu i kvalitetnu uslugu, te se tako razlikuje od konkurencije. Nastanak marke u hotelijerstvu usko je povezan uz razvoj hotelskih lanaca. Oni kreiraju marku korporacije, ali i marke hotelskih proizvoda i usluga. Njihov razvoj posebno je potenciran globalizacijskim procesima. Globalizacija omogućava hotelskim lancima izlazak iz nacionalnih granica i širenje na tržišta drugih država. To nadalje utječe na promjene same organizacije hotelskih lanaca, koji se iz nacionalnih poduzeća transformiraju u transnacionalne i multinacionalne kompanije. Internacionalizacija i globalizacija omogućili su hotelskim lancima dinamičan rast i širenje. Novi poslovni uvjeti, također, su doveli do sve manje fokusiranosti velikih hotelskih kompanija u čijem se vlasništvu nalaze hotelski lanci, na poslovanje nekretninama, odnosno hotelskim objektima u njihovom vlasništvu, a sve veću orijentiranost na franšizno poslovanje i upravljanje hotelima u vlasništvu trećih osoba. Hotelski lanci se, dakle, sve više orijentiraju na stvaranje profita od naknada, a sve manje od hotelskih usluga.

Promjene na tržištu utjecale su i na promjenu funkcija marke. One se sve manje koriste za diferenciranje proizvoda, ali su postale važnim čimbenikom uspjeha poslovnog subjekta. Poslovni model fokusiran je na marku. Marka ima višestruke funkcije, a koristi od nje imaju i hotelijeri i korisnici hotelskih proizvoda. Marka je u hotelijerstvu odraz nastojanja hotelijera da brendiranjem hotela u svijesti potencijalnih gostiju stvore sliku o hotelu koji nudi standardiziranu i kvalitetnu uslugu, te se tako razlikuje od konkurencije. Marka hotela u svijesti potencijalnog turiste treba kreirati sliku o hotelu koji će ispuniti njihova očekivanja i pružiti im

obećano. Izgradnjom identiteta marke hotelska poduzeća stvaraju imidž kojim utječu na percepciju potencijalnog turiste o hotelskom objektu. Imidž marke je, dakle, slika koju sadašnji i potencijalni hotelski gost ima o hotelu. Ona je odraz identiteta marke. Rezultat je dekodirane poruke koju hotelska marka šalje hotelskom gostu u procesu komuniciranja s njim. Marka pridonosi pozicioniranju hotelskog proizvoda na turističkom tržištu. S aspekta hotelskog gosta, marka pojednostavljuje odluku hotelskog gosta o izboru hotelskog smještaja na turističkom putovanju.

Kako bi omogućila pozicioniranje marke na turističkom tržištu u skladu sa zacrtanim ciljevima definiranim strategijom razvoja, hotelska poduzeća definiraju strategiju marke. Strategija marke treba pridonijeti ekonomskoj efikasnosti i efektivnosti. Njome se definiraju modaliteti uspostave komunikacije s ciljnim segmentima turističkog tržišta. Najčešće primjenjivane strategije hotelske marke su: strategija standardizacije, strategija intenziviranja i strategija diversifikacije, a koriste se i strategija proširenja marke i gašenja marke. Odabirom strategije polazno stanje brenda preoblikuje se u željeno stanje u okviru određenog vremena. Strategija hotelske marke, u biti, se koristi kao instrument upravljanja markom.

U hrvatskom hotelijerstvu brendiranje je još uvijek u samim začecima. No, uočavaju se pozitivni pomaci. Ugo Grupa je uočila značaj razvoja nacionalnog brenda i okrupnjavanja hotela u nacionalnim granicama. U tu svrhu u 2017. godini započela je s izgradnjom novog hotelskog brenda, koji će okupiti visokokvalitetne hotele s 4 i 5 zvjezdica u njenom sastavu. Novi hotelski brend ujedno je označio i nova investicijska ulaganja, kojima je obnovljen dio hotela koji su uvršteni u brend Amadria Park. Hoteli unutar brenda namijenjeni su različitim segmentima turističkog tržišta, kako bi se privukle različite ciljne skupine i djelovalo na širem tržištu. Pod novim brendom profilira se hotelski proizvod.

Zaključno se može reći da je brendiranje u hotelijerstvu u uvjetima globalizacijskih procesa, dinamičnog i turbulentnog okruženja, jake konkurencije na turističkom tržištu i dr. alat koji omogućava komunikaciju hotela s tržištem, ali i dodana vrijednost hotelskom proizvodu. Bez pomno izgrađene marke velika je vjerojatnost da će hotel ostati nezapažen na tržištu.

LITERATURA

Knjige:

1. Aaker, D. A. (2002), *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London.
2. Anholt, S. (2009.), *Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija*, M. Plus, Zagreb.
3. Berc Radišić, B. (2004.), *Marketing u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija.
4. Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2003.
5. Čačić, K. (2010.), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Holoway, J. C. (2002.), *The Business of Tourism*, Prentice Hall, London.
7. Keller, K. L. (2003.), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New York.
8. Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.
9. Paliaga, M. (2008), *Branding i konkurentnost gradova*, Grad Rovinj, Pula.
10. Rakita, B., Mitrović, I. (2007.) *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd.
11. Ries, A., Ries, L. (2003.), *The 22 Immutable Laws of Branding*, Profile Books Ltd., New York.
12. Rocco, S. (2015.), *Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn*, Visoka poslovna škola s pravom javnosti.
13. Senečić, J., Vukonić, B. (1997.), *Marketing u turizmu*, Mikrorad, Zagreb.
14. Svorcan, N. N. (2011.), *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, Univerzitet Singidunum Beograd, Beograd.
15. Vranešić, T. (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, Accent, 2007.

Članci:

1. Ahmad, A., Thyagaraj, K. S. (2014.), *Brand Personality and Brand Equity Research: Past Developments and Future Directions*, The IUP Journal of Brand Management, vol. 11, no, 3, str. 19-56.
2. Koncul, N. (2004.), *Položaj turizma u globalnim i europskim integracijskim procesima*, Naše more, br. 5-6.
3. Lijović, B. (2012.), *Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*, Ekonomski vjesnik, vol. 25, br. 2, str. 357-362.
4. Peters, M. (2005.), *Internacionalizacija europskog hotelijerstva u kontekstu teorija konkurentnosti*, Turizam, br. 1.
5. Veljković, S., Đorđević, A. (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*, *Marketing*, vol. 41, br. 1, str. 3-15.

Ostali izvori:

1. Amadria Park, dostupno na: https://www.amadriapark.com, pristupljeno: 14.01.2018.
2. Anić, V., Goldstein, I. (1999.), *Rječnik stranih riječi*, Novi Liber, Zagreb.
3. Annual Report and Form 20-F 2016, IHG InterContinental Hotels Group, dostupno na: file:///C:/Users/X/Downloads/2016_annual_report.pdf, pristupljeno: 3.01.2018.
4. Brand Management In The Hospitality Industry Marketing Essay, dostupno na: https://www.ukessays.com/essays/marketing/brand-management-in-the-hospitality-industry-marketing-essay.php, pristupljeno: 11.01.2018.
5. Freed, J. Q. (2013.), *What role do hotel brands play today?*, dostupno na: http://www.hotel newsnow.com/Articles/19422/What-role-do-hotel-brands-play-today, pristupljeno: 24.12.2017.

6. Geroriev, P. et al. (2015.), *Branding Strategies within International Hotel Chain, A case study of Lithuanian Market*, dostupno na: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:813930/FULLTEXT01.pdf, pristupljeno: 9.01.2018.
7. Holiday Inn Hotels & Resorts, https://www.holidayinnperth.com.au/history-holiday-inn/, 11.01.2018.
8. Kirigin, M. (2016.), *Predstavljen novi hotelski brend – Amadria Park*, Novi list, dostupno na: http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/node_1585/Predstavljen-novi-hotelski-brend-Amadria-Park?meta_refresh=true, pristupljeno: 17.01.2018.
9. Kirigin, M. (2016.), *Velika ulaganja Ugo grupe u svoje hotele: Opatijski turizam dobiva konferencijski park*, dostupno na: http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/node_1585/Velika-ulaganja-Ugo-grupe-u-svoje-hotele-Opatijski-turizam-dobiva-konferencijski-park?meta_refresh=true, pristupljeno: 16.01.2018.
10. Marriott International (2017.), *2016 Annual Report*, dostupno na: http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x936409/834E45D9-8979-4190-AE47-702FBFF54755/Marriott_2016_ Annual_Report.pdf, pristupljeno: 14.01.2017.
11. Marriott, Explore Our Brands, dostupno na: http://www.marriott.com/marriott-brands.mi#select, 9.01.2018.
12. Milenij hoteli, dostupno na: http://www.milenijhoteli.com, pristupljeno: 13.01.2018.
13. Pogledajte spektakularan izgled novog hotela Jure u Solarisu, dostupno na: http://m.sibenik.in/sibenik/Pogledajte-spektakularan-izgled-novog-hotela-jure-u-solarisu/51392.html, pristupljeno: 16.01.2018.
14. Pavlek, Z. (2017.), *Marka ili brand/brend?*, Suvremena trgovina, vol. 42, br. 1, dostupno na: http://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Marka-brand-ST12017.pdf, pristupljeno: 2.01.2017., str. 62-63.
15. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, Narodne novine, br. 56/2016.
16. Previšić, J. (ur.) (2011), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet, Zagreb.

17. Rational software, InterContinental Hotels Group Maintains Competitive Advantage With Improved Repsonsiveness To Customer Needs, dostupno na: ftp://ftp.software.ibm.com/software/emea/de/rational/IntercontntlHotels_CS.pdf, pristupljeno 17.01.2018.
18. Solaris d.d. (2016.), *Godišnje izvješće o poslovanju – 2015.*, dostupno na: http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/SLRS_revizor_2015_nekonsolidirano_HR.pdf, pristupljeno: 14.02.2018.
19. Statista, The Satistics Portal, dostupno na: https://www.statista.com/statistics/223345/holiday-inn-hotels-revenue/, pristupljeno: 14.01.2018.
20. UNWTO (2018.), *UNWTO World Tourism Barometer*, dostupno na: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_01_january_excerpt_hr.pdf, pristupljeno: 15.01.2018.

POPIS TABLICA I SLIKA

POPIS TABLICA

Tablica 1. Međuodnos turizma i globalizacije....28
Tablica 2. Vodećih 10 hotelskih lanaca u svijetu, 2000. i 2016. godine....33
Tablica 3. Opis uzorka istraživanja (n=150)....59
Tablica 4. Odabir hotelskog lanca u odnosu na neki manje poznati hotel....63
Tablica 5. Brendiranje donosi veću konkurentsku prednost na tržištu....64
Tablica 6. Osnovno pojmovno određenje marke obuhvaća hotelske proizvode, usluge i njihove kombinacije....65
Tablica 7. Marka je sastavni dio modernog hotelijerstva....65
Tablica 8. Moguća kvaliteta usluge bez standardizacije....66
Tablica 9. Hotelski standardi pojednostavljuju radne zadatke, povećavaju brzinu i produktivnost u procesima pružanja usluga....67
Tablica 10. Kroz standardizaciju se postiže osjećaj lojalnosti kod gostiju....67
Tablica 11. Hotelski lanci prepoznatljivi su po pružanju usluga visoke kvalitete....69
Tablica 12. Bez jakih brendova nema ni jakih ekonomija....69
Tablica 13. Marke utječu na proces globalizacije....70
Tablica 14. Svaki brend je marka....71
Tablica 15. Najvažniji i jedinstveni činitelj hotelskog brenda su zaposlenici....71
Tablica 16. Kontakt između zaposlenih i gostiju hotela može biti ograničavajući faktor prilikom provođenja strategije marke....72
Tablica 17. Ocjena uloge Interneta u modernom hotelijerstvu....73
Tablica 18. Brend zahtijeva dugotrajan rad i velika dugoročna ulaganja....73

POPIS SLIKA

Slika 1. Ime i slogan marke InterContinental Hotels&Resort 21

Slika 2. Logo marke hotelskog lanca IHG-a 22

Slika 3. Pozicioniranje marke.....46

Slika 4. Znak brenda Amadria Park 53

Slika 5. Učestalost godišnjih putovanja 60

Slika 6. Vrsta putovanja 60

Slika 7. Tjedna potrošnja na godišnjem odmoru (u kunama).....61

Slika 8. Oblik smještaja prilikom putovanja 61

Slika 9. Prva pomisao na riječ "brend" 62

Slika 10. Brend kao glavni motiv odabira hotela 63

Slika 11. Pozitivan utjecaj hotelskog lanca na turizam 64

Slika 12. Spremnost ispitanika na plaćanje veće cijene za proizvod/uslugu koja pruža veću vrijednost u odnosu na potrošen novac 66

Slika 13. Asocijacije na kvalitetu 68

Slika 14. Oslanjanje na postojeću reputaciju hotela i recenzije korisnika njihovih hotelskih usluga 70

Slika 15. Jaka hotelska marka osigurava veće zarade i profit 72

PRILOG

Anketni upitnik

Brendiranje u hotelijerstvu

Anketni upitnik izrađen je u svrhu istraživanja i prikupljanja podataka za izradu diplomskog rada na studiju Poslovne ekonomije. Anketa je u potpunosti anonimna i prikupljeni podaci koristiti će se samo u svrhu izrade rada. Unaprijed hvala!

1. Spol: *

- ○ Ženski
- ○ Muški

2. Dob: *

- ○ do 20 godina
- ○ 20 - 29 godina
- ○ 30 - 39 godina
- ○ 40 - 49 godina
- ○ 50 i više

3. Mjesto prebivališta: *

- ○ Središnja Hrvatska
- ○ Grad Zagreb i okolica
- ○ Istra
- ○ Slavonija
- ○ Primorska Hrvatska
- ○ Dalmacija
- ○ Gorska Hrvatska
- ○ inozemstvo

4. Stupanj obrazovanja? *

- ○ srednjoškolsko
- ○ viša stručna sprema
- ○ visoka stručna sprema
- ○ doktorat
- ○ Ostalo...

5. Radni status? *

- zaposlen
- nezaposlen
- student
- u mirovini

6. Koju vrstu posla obavljate (ili ste obavljali)? *

- agencijsko posredovanje
- bankarstvo i osiguranje
- državna ili lokalna uprava
- industrija
- komunalne usluge
- kultura
- obrazovanje
- osobne usluge
- promet
- sport i rekreacija

- ugostiteljstvo
- zabava

7. Koliko puta godišnje putujete? *

- ne putujem
- jednom godišnje
- dva puta godišnje
- tri i više puta

8. Kako putujete?

- individualno
- organizirano

9. Kolika je otprilike Vaša tjedna potrošnja kada ste na godišnjem odmoru (u kunama)?

- manje od 500
- 500 - 1000
- 1000 - 1500
- više od 1500

10. Koji je Vaš omiljeni oblik smještaja prilikom putovanja?

- ○ hoteli i aparthoteli
- ○ turistička naselja
- ○ turistički apartmani
- ○ pansion
- ○ kampovi
- ○ privatne sobe

11. Što prvo pomislite kada čujete riječ "brand"? *

- ☐ ime, izraz, znak, simbol
- ☐ prepoznatljivost na tržištu
- ☐ standardiziranost
- ☐ vjerni gosti
- ☐ poslovna izvrsnost
- ☐ kvaliteta

12. Da li "brand" može za Vas biti glavni motiv odabira hotela? *

- nikada
- rijetko
- često
- uvijek

13. Da li biste prije odabrali hotelski lanac u odnosu na neki manje poznati hotel? *

	1	2	3	4	5	
Nikada	○	○	○	○	○	Uvijek

14. Smatrate li da hotelski lanci pozitivno utječu na turizam? *

- da
- ne
- ne znam

15. Smatrate li da brendiranje donosi veću konkurentsku prednost na tržištu? *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

16. Osnovno pojmovno određenje marke obuhvaća hotelske proizvode, usluge i njihove kombinacije. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

17. Marka je sastavni dio modernog hotelijerstva. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

18. Da li biste platili veću cijenu za proizvod/uslugu koja Vam pruža veću vrijednost u odnosu na potrošen novac? *

- ○ da
- ○ ne
- ○ ne znam

19. Smatrate li da je moguća kvaliteta usluge bez standardizacije? *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

20. Hotelski standardi pojednostavljuju radne zadatke, povećavaju brzinu i produktivnost u procesima pružanja usluga. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

21. Smatrate li da se kroz standardizaciju postiže osjećaj lojalnosti kod gostiju? *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

22. Koji od ponuđenih pojmova Vas asociraju na kvalitetu? *

- [ ] iznimne karakteristike
- [ ] postignuće
- [ ] konkurentnost
- [ ] brzina
- [ ] trajnost
- [ ] estetski izgled
- [ ] sklad sa specifikacijama, standardima i procedurama
- [ ] pouzdanost
- [ ] ljubaznost
- [ ] sposobnost procesa
- [ ] rad bez greške
- [ ] orijentiranost korisnicima
- [ ] zaštita zaposlenih, kupaca i okoline
- [ ] pogodno za održavanje
- [ ] zadovoljstvo kupaca i zaposlenih

23. Hotelski lanci prepoznatljivi su po pružanju usluga visoke kvalitete. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

24. Smatrate li da bez jakih brendova nema ni jakih ekonomija? *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

25. Prilikom izbora hotela, oslanjate li se na postojeću reputaciju hotela i recenzije korisnika njihovih hotelskih usluga? *

- ○ da
- ○ ne
- ○ ponekad

26. Marke utječu na proces globalizacije. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

27. Svaki brend je marka. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

28. Najvažniji i jedinstveni činitelj hotelskog brenda su zaposlenici. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

29. Smatrate li da kontakt između zaposlenih i gostiju hotela može biti ograničavajući faktor prilikom provođenja strategije marke? *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

30. Jaka hotelska marka osigurava veće zarade i profit. *

- ○ da
- ○ ne
- ○ ne znam

31. Ocijenite od 1 - 5 ulogu interneta u modernom hotelijerstvu (pri čemu je ocjena 1 - loše, a ocjena 5 - odlično). *

	1	2	3	4	5
Pravovremena informiranost	○	○	○	○	○
Maksimalna iskorištenost svih kapaciteta	○	○	○	○	○
Brza komunikacija	○	○	○	○	○
Preglednost svih prodajnih mjesta	○	○	○	○	○
Povećanje efikasnosti privređivanja	○	○	○	○	○
Dinamičnost	○	○	○	○	○
Nepostojanje fizičkih ograničenja	○	○	○	○	○

32. Brend zahtijeva dugotrajan rad i velika dugoročna ulaganja. *

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se ne slažem	○	○	○	○	○	U potpunosti se slažem

Sveučilište
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Jelena Martinez *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena na odabranom hotelu *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Jelena Martinez
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Jelena Martinez *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Brendiranje u hotelijerstvu i njegova primjena na odabranom hotelu *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Jelena Martinez
(vlastoručni potpis)