

# UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM MIKSOM U TURIZMU

---

**Marković, Maja Aleksandra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:071398>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM MIKSOM U  
TURIZMU**

**Mentor:**

**Dr.sc. Ivana Kursan Milaković**

**Student:**

**Maja Aleksandra Marković**

**Split, rujan, 2016.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. Problem istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi rada .....	3
1.3. Metode rada .....	3
1.4. Struktura rada .....	4
<b>2. TURISTIČKO POSLOVANJE I MARKETING</b> .....	<b>5</b>
2.1. Trendovi u turizmu.....	5
2.2. Turističko poslovanje .....	6
2.3. Marketing u turizmu .....	10
<b>3. ELEMENTI MARKETINŠKOG MIKSA U TURIZMU</b> .....	<b>12</b>
3.1. Turistički proizvod .....	14
3.2. Cijena turističkog proizvoda .....	16
3.3. Promocija turističkog proizvoda .....	17
3.4. Prodaja i distribucija.....	19
3.5. Procesi, ljudi i fizičko okruženje kao elementi marketinškog miksa.....	21
<b>4. ULOGA MARKETINŠKOG MIKSA U TURIZMU</b> .....	<b>21</b>
<b>5. ANALIZA ULOGE MARKETINŠKOG MIKSA U TURIZMU I IMPLIKACIJE ZA PRAKSU NA PRIMJERU HOTELA LE MERIDIEN LAV</b> .....	<b>27</b>
5.1. Opći podaci o hotelu .....	27
5.2. Podaci o financijskom poslovanju hotela .....	29
5.3. Marketinški miks hotela Le Meridien Lav.....	30
5.3.1. Turistički proizvod .....	30
5.3.1.1. Glavni turistički proizvod.....	31
5.3.1.2. Dodatni turistički proizvod.....	31
5.3.2. Cijena turističkog proizvoda .....	32
5.3.3. Promocija turističkog proizvoda .....	33
5.3.4. Distribucija turističkog proizvoda .....	34
5.4. Opis odabrane metodologije .....	36
5.5. Provedba intervjua .....	38

5.6 Analiza dobivenih rezultata .....	38
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>43</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>44</b>
<b>POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA.....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOG 1: RAZRADA GLAVNOG PROIZVODA HOTELA LE MERIDIEN LAV .....</b>	<b>48</b>
<b>PRILOG 2: RAZRADA CIJENA HOTELA LE MERIDIEN LAV .....</b>	<b>50</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem istraživanja**

Turizam je jedna od najbrže rastućih industrija u svijetu, te je njen doprinos nacionalnim ekonomijama jako velik. Naime, zahvaljujući turizmu otvaraju se razna turistička poduzeća, kreiraju poslovi, ostvaruju prihodi od izvoza, te se razvija infrastruktura, što sumarno turizam čini ključnim pokretačem društveno – ekonomskog napretka.

Kada se govori o marketingu u turizmu treba uvažavati njegove posebnosti u odnosu na marketing u proizvodnim djelatnostima. Naime, turizam je uslužna djelatnost, a primjena marketinga u uslužnim djelatnostima se razlikuje od primjene marketinga u proizvodnim djelatnostima prvenstveno zbog specifičnosti usluga u odnosu na konkretan fizički proizvod. Međutim, marketing u turizmu ima posebno mjesto i u odnosu na marketing u drugim uslužnim djelatnostima, što proizlazi iz specifičnosti turističkog tržišta i poslovanja u njegovim okvirima. Na ovom tragu, mnogi autori inzistiraju da se, kada je u pitanju marketinški miksa u turizmu, pored četiri klasična elementa marketinškog miksa (proizvod, cijena, promocija, prodaja i distribucija) moguće je uvrstiti još tri elementa, a to su: ljudi, procesi i fizičko okruženje. Stoga, kada je u pitanju marketing u turizmu umjesto koncepta 4P češće se govori o konceptu 7P.

## **1.2. Ciljevi rada**

Ciljevi završnog rada mogu se podijeliti na ciljeve teorijske i empirijske prirode. Teorijski ciljevi su definirati pojam turističkog poslovanja i njegov obuhvat, kao i elemente marketinškog miksa u turističkom poslovanju. Empirijski cilj rada je utvrditi značaj primjene marketinškog miksa na konkretnom primjeru turističkog poduzeća.

## **1.3. Metode rada**

Znanstvene metode korištene pri izradi završnog rada su: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, komparativna metoda, te metoda intervjua.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. U prvom poglavlju završnog rada definiran je problem istraživanja, te su navedeni ciljevi rada, kao i metode korištene pri izradi rada. Također je dan uvid u strukturu cijelog završnog rada.

Drugo poglavlje završnog rada prikazuje najvažnije trendove u turizmu. U sklopu ovog poglavlja obrađeno je i turističko poslovanje, te je objašnjena primjena marketinga u turizmu.

Treće poglavlje ovog rada orijentirano je na elemente marketinškog miksa u turizmu. U tom smislu zasebno je obrađen svaki od elemenata koncepta 7P. Na treće poglavlje nastavlja se četvrto poglavlje koje pruža kratki uvid u ulogu marketinškog miksa u turizmu.

Peto poglavlje sadrži empirijski dio završnog rada. U ovom poglavlju analizirana je svaka sastavnica marketinškog miksa na primjeru konkretnog turističkog poduzeća i to hotela Le Meridien Lav. Za analizu su korištene web stranice navedenog hotela, te je obavljen nestrukturirani intervju s dvoje zaposlenika navedenog hotela iz odjela Prodaje i marketinga.

Šesto poglavlje ovog rada posvećeno je zaključnim razmatranjima.

## 2. TURISTIČKO POSLOVANJE I MARKETING

U ovome poglavlju prvo su analizirani trenutni turistički trendovi kako bi se stekao uvid u važnost turizma za nacionalne ekonomije. Zatim je obrađeno turističko poslovanje i njegove karakteristike. Posljednje potpoglavlje ovog dijela orijentirano je na marketing u turizmu.

### 2.1. Trendovi u turizmu

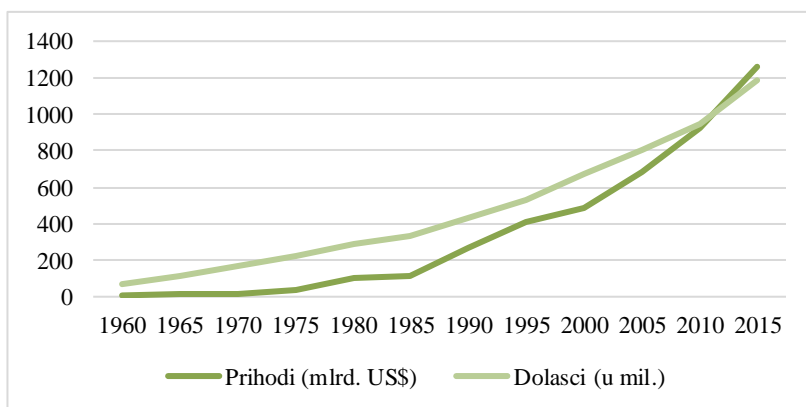
Turizam se smatra najpropulzivnijom industrijom u 21. stoljeću, te predstavlja jedan od najbrže rastućih sektora koji raste progresivnom brzinom još od 50-ih godina 20. stoljeća. Sve veći broj svjetskih destinacija se otvara turizmu, te investira u njegov razvoj, što turizam čini ključnim pokretačem društveno-ekonomskog napretka u brojnim zemljama prvenstveno kroz kreiranje poslova i otvaranja poduzeća, prihode od izvoza, te razvoj infrastrukture. (Šimundić i Kuliš 2016)

S aspekta svjetskog gospodarstva, turizam je od velike važnosti jer prema podacima Svjetske turističke organizacije isti danas čini (UNWTO, 2016):

- ✓ 10% ukupnog svjetskog BDP-a (direktni, indirektni i inducirani utjecaj),
- ✓ svaki 1/11 posao,
- ✓ 1,5 trilijuna dolara izvoza,
- ✓ 7% ukupnog svjetskog izvoza,
- ✓ 30% ukupnog svjetskog izvoza usluga.

Ovakve statistike koje pokazuju iznimnu snagu i važnost turizma uporište imaju u kontinuiranoj ekspanziji i diverzifikaciji turizma tijekom posljednjih šest desetljeća. Naime, još u 1950. godini broj međunarodnih turista iznosio je samo 25 milijuna da bi 1980. godine ta brojka premašila 278 milijuna turista. Na početku novog tisućljeća zabilježeno je preko 674 milijuna turista, dok je prošle, 2015. godine zabilježeno nevjerojatnih 1186 milijuna turista (UNWTO, 2016).

Rast broja međunarodnih turističkih dolazaka uzrokovao je i rast prihoda nastalih od turizma. Tako su 1950. prihodi od turizma iznosili 2 milijarde dolara, a u 1980. godini premašili su vrijednost od 100 milijardi dolara. Do 2000. godine prihodi od turizma su nastavili višestruko rasti, te su porasli na 495 milijardi dolara, a prošle godine su iznosili 1260 milijardi dolara što je najveća vrijednost ikad zabilježena (UNWTO, 2016). Kretanje međunarodnih turističkih dolazaka i prihoda od turizma prikazuje Graf 1.



**Graf 1: Kretanje međunarodnih turističkih dolazaka i prihoda (1960.-2015.)**

Izvor: Izrada autorice na temelju podataka iz UNWTO (2016).

Prema UNWTO (2016) glavni trendovi koji su uvjetovali turistička kretanja u 2015. godini su uključivali snažne fluktuacije tečaja, pad cijene nafte i drugih dobara, te rastuću zabrinutost za sigurnost na globalnoj razini. Turizam je najveća komponenta ukupnog svjetskog izvoza usluga. Naime, prihodi od turizma uz prihode od putovanja ukupno generiraju 1,5 trilijuna dolara što predstavlja 30% ukupnog svjetskog izvoza. Tradicionalno najjača turistička regija jest Europa, u kojoj je 2015. godine bilo ostvareno ukupno 51% svih turističkih dolazaka, dok su prema turističkim prihodima i dolascima i dalje najpopularnije turističke destinacije: Francuska, Sjedinjene Američke Države, i Kina. U posljednjoj godini uočava se napredak egzotičnijih turističkih destinacija poput Tajlanda i Hong Konga. Prognoze Svjetske turističke organizacije o daljnjem razvoju turizma su optimistične, te bi se broj međunarodnih turista do 2030. godine trebao popeti na 1800 milijuna. (UNWTO, 2016)

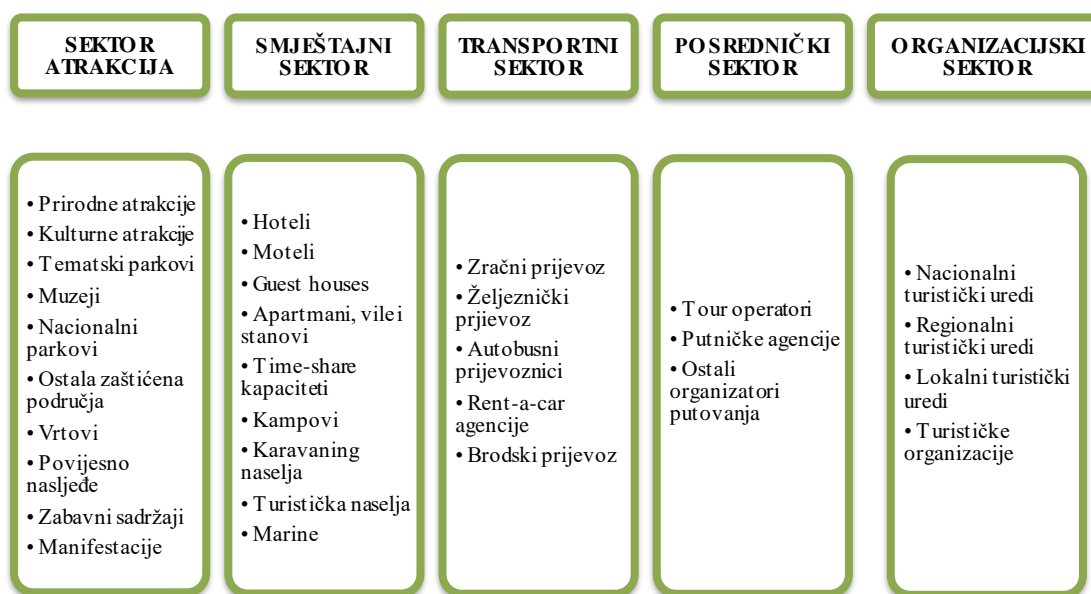
## 2.2. Turističko poslovanje

Definirati kompleksno područje kao turizam nije nimalo lagan zadatak. Do ujednačene i usvojene definicije turizma došlo tek na UN-ovoj konferenciji u Vancouveru 2001. godine. Na ovoj konferenciji prihvaćena je Turistička satelitska bilanca kao adekvatna metodologija za statističko praćenje turističkih učinaka, te je usvojena definicija turizma koja glasi: “Turizam obuhvaća sve aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan svoga uobičajenog okruženja u vremenu do maksimalno godine dana, u svrhu odmora, iz poslovnih razloga te drugih razloga za koje nisu plaćeni u mjestu koje posjećuju”. (Petrić, 2013:25)



Bunja (2007) navodi kako turizam obuhvaća niz gospodarskih i, uvjetno rečeno, negospodarskih aktivnosti. Tu prvenstveno spadaju: ugostiteljstvo, turističko posredovanje, promet, trgovina, komunalne djelatnosti, zdravstvo itd. Putem svojih osnovnih aktivnosti (pružanje usluga), te djelatnosti utječu i na zadovoljavanje potreba turista, a na taj način i sudjeluju u turističkoj potrošnji. Dio gospodarske strukture koji turistima izravno pruža različite proizvode i usluge zove se turistički sektor i njega je vrlo teško definirati kao neovisnu gospodarsku cjelinu. Ipak, određuje ga struktura turističke potrošnje. Između turističke ponude i turističke potražnje postoji neposredni kontakt, a koji najviše uvjetuje upravo turizam (Bunja, 2007).

Petrić (2012) objašnjava kako je s operative strane teško definirati i nabrojati koje su to djelatnosti koje u turizmu sudjeluju direktno i indirektno. Sektori koje obuhvaća turizam mogu se prikazati sukladno Turističkoj satelitskoj bilanci prema kojoj postoji glavnih pet sektora 'turističke industrije' a koji su prikazani Slikom 1.



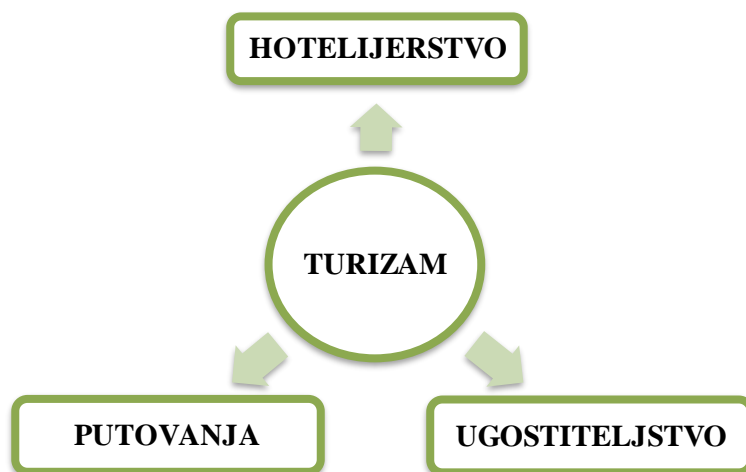
**Slika 1: Sektori turističke industrije**

Izvor: Petrić (2012).

*Sektor atrakcija* se odnosi na turističke atrakcije za koje Petrić (2012) navodi da se pod tim pojmom smatraju osobito privlačiva obilježja destinacije, tj. oni resursi koji su u određenoj mjeri prilagođeni i dostupni za turističko razgledavanje, te ne zahtijevaju poseban napor da se otkriju i da se u njima uživa. „Organizacijski sektor pomaže da se dođe do uspješnije podjele rada, a time i uspješnijeg poslovanja svakog pojedinog sudionika, njihove bolje međusobne

suradnje, sinkronizacije i koordinacije poslova, te u određenom dijelu poslovanja i zajedničkoga planiranja.“ (Pivčević, 2012).

Govoreći o gospodarskim djelatnostima u turizmu (poglavito bitnim u kontekstu turističkog Martinović et al. (2014) definiraju 3 djelatnosti turizma a to su: hotelijerstvo, ugostiteljstvo i putovanja (Slika 2).



**Slika 2: Gospodarske djelatnosti u turizmu**

Izvor: Martinović et al. (2014)

Bunja (2007) ugostiteljstvo definira kao „gospodarsku djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja i prehrane te pripreme hrane i točenja pića. Zbog karaktera poslova, ugostiteljska se djelatnost općenito svrstava u tercijarne djelatnosti, no dio poslovnih aktivnosti ugostiteljstva je i proizvodnoga karaktera pa je zato ugostiteljstvo mješovita, proizvodno-uslužna djelatnost. (Bunja2007:7)<sup>1</sup>. „Osim uslugama smještaja, pripreme hrane i točenja pića ugostiteljstvo se bavi i poslovnim aktivnostima u svezi s rekreacijom, sportom, zabavom, kulturom i dr.“ (Bunja, 2007:7). Tako se kao dio ugostiteljskih objekata mogu pronaći različiti sadržaji namijenjeni rekreaciji i bavljenju sportom (npr. bazeni, teniska i druga igrališta, staze za trčanje i slično), a moguća je i organizacija različitih događanja zabavnoga karaktera (koncerti različitih tipova glazbe, razne vrste umjetničkih izložbi i sl.). Također Bunja (2007) naglašava da je osnovni je cilj ugostiteljskog poslovanja zadovoljavanje zahtjeva, želja i potreba potrošača.

<sup>1</sup> Primjerice, pripremanje hrane i pića spada u područje proizvodnih djelatnosti, dok se pružanje usluga smještaja se nalazi u području uslužnih djelatnosti.

Stavka **putovanja** iz Slike 2 prvenstveno se odnosi na turističko posredovanje. Turistički posrednici imaju ulogu posredovanja između turističke ponude i turističke potražnje, te time i dvostruku obavezu, s jedne strane prema proizvođačima turističkih usluga, a s druge strane prema potrošačima, odnosno turistima. Turistima u njihovu domicilnom mjestu pružaju cjelovitu informaciju o turističkoj destinaciji te tako uvelike pomažu ponudi, jer bi se bez postojanja turističkih posrednika moralo uspostavljati masovne kontakte s vrlo raspršenim potencijalnim potrošačima, pa se na ovaj način štede vrijeme i novac (Bunja, 2007:10).

Središnju ulogu u turističkom posredovanju zauzimaju turističke agencije. One su glavni distributeri turističkih proizvoda, posrednici u prodaji proizvoda iz asortimana turističke ponude, poveznica između industrije turizma i krajnjih potrošača (turista), te mjesto obavljanja poslova booking-a, informiranja i savjetovanja, uz niz dodatnih (pomoćnih) usluga (Mikulić, 2013). Turistička agencija se može definirati kao „gospodarski subjekt koji se bavi raznim pripremama za putovanje putnika, izrađuje programe putovanja za pojedince i grupe, prodaje karte za prijevozna sredstva, vrši vođenje pojedinaca i grupa za vrijeme putovanja, osigurava putnicima smještaj i hranu u ugostiteljskim objektima (putem vaučera), te obavlja cijeli niz drugih poslova i usluga“ (Spasić, 2013:4). Prema istom autoru, najvažnije uloge turističkih agencija su posrednička i organizacijska. Dok posrednička obuhvaća niz različitih poslova koje agencija obavlja u ime i za račun neposrednih pružatelja usluga, pri čemu se osiguravaju određene usluge putnicima i turistima, organizacijska podrazumijeva da agencija kreira i na tržištu prodaje vlastiti proizvod, tj. turistički aranžman. Osim navedenih funkcija, postoje je još dvije bitne funkcije: informativno-savjetodavna i propagandna (Spasić, 2013).

Treću turističku djelatnost predstavlja **hotelijerstvo**. Bunja (2007) ističe kako u svjetskim okvirima postoji problem definicije hotela s obzirom na to da hoteli mogu biti organizirani od malih, obiteljski vođenih poslova, pa sve do velikih, međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara. Stoga, Svjetska turistička organizacija pri definiranju hotela polazi od veličine samog objekta, od usluga koje nudi i od provedbe postupka kategorizacije te se sukladno tome hotel definira kao „smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma<sup>2</sup>), koji pruža određene usluge, uključivši posluživanje u sobama, dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment.“ (Bunja, 2007:16).

---

<sup>2</sup> U Hrvatskoj taj minimum iznosi 5 soba.

Poznato je da hoteli usluge smještaja najčešće pružaju u sobama, te u pravilu nude dvokrevetne sobe, rjeđe jednokrevetne, a postoji mogućnost korištenja dodatnoga, odnosno pomoćnoga ili dječjega kreveta. Navedeno znači da je hotelska „mjerna jedinica” za utvrđivanje poslovnog rezultata iznajmljena soba, a ne ostvareno noćenje (Bunja, 2007).

Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane, točenja pića, rekreacije te brojne druge usluge. Tijekom privremenog boravka u hotelskim objektima u izabranoj destinaciji turistima hotelijerstvo omogućuje odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, a sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova pruža uvjete za rad. Nadalje, izletnicima omogućuje upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima dok domicilnom stanovništvu pruža usluge prehrane i točenja pića, te različite zabavne sadržaje (Bunja, 2007).

### **2.3. Marketing u turizmu**

Prema suvremenoj definiciji marketing u turizmu predstavlja „društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno i što žele, putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima“ (Popesku, 2013:21). Pritom, kao osnovni marketinški pojmovi najčešće se izdvajaju: potrebe, želje i potražnja, proizvodi i usluge, vrijednost, zadovoljstvo i kvaliteta, te razmjena.

Popesku (2013) opisuje marketing u turizmu kao koordinirane aktivnosti organizacije privatnog i javnog sektora, a s ciljem identificiranja potreba i želja ciljnih skupina, isporučivanja usluga/iskustava, odnosno željenih zadovoljstava potrošačima djelotvornije u odnosu na konkurenciju, i na način koji održava ili poboljšava dobrobit potrošača i društva.

Ovo određenje pojma marketinga u turizmu, prema Popesku (2013), podrazumijeva:

- ✓ povezanost i usklađenost marketinških aktivnosti nosioca poslovne i turističke politike;
- ✓ usmjerenost marketinških aktivnosti prema osnovnom i određujućem cilju – zadovoljavanju potreba odabranih grupa potrošača;
- ✓ istraživanje tržišta, poglavito potreba i motiva, kao i segmentaciju tržišta;
- ✓ ostvarivanje maksimalnih ekonomskih efekata turističkih poduzeća (dobit, udio na tržištu i dr.);
- ✓ postojanje ograničavajućih faktora u postizanju ekonomskih efekata, koji potječu iz društvenog i prirodnog okruženja (utjecaj na lokalno stanovništvo, životnu sredinu i dr.).

Slijedom prethodno navedenog, kada se govori o marketingu u turizmu treba uvažavati njegove posebnosti u odnosu na marketing u proizvodnim djelatnostima. Naime, turizam je uslužna djelatnost, a primjena marketinga u uslužnim djelatnostima se razlikuje od primjene marketinga u proizvodnim djelatnostima prvenstveno zbog specifičnosti usluga u odnosu na konkretan fizički proizvod<sup>3</sup>. Međutim, marketing u turizmu ima posebno mjesto i u odnosu na marketing u drugim uslužnim djelatnostima, što proizlazi iz specifičnosti turističkog tržišta i poslovanja u njegovim okvirima.

Bakić (2010) naglašava da se, primjerice, kod prodaje neke hotelske usluge javlja i utjecaj turističke destinacije s gledišta (ne)raspoloživosti prirodnih, kulturno-povijesnih i antropogenih faktora koji za mnoga turistička putovanja predstavljaju i osnovu i razlog za uključivanje u turistička kretanja. Navedeno sugerira da je u turizmu, potrebno koordinirati aktivnosti uključenih subjekata koji sudjeluju u pružanju turističkih usluga. Marketing u turizmu uključuje i situacijsku analizu odnosno analizu eksternog i internog okruženja, definiranje misije, ciljeva i smjernica, utvrđivanje strategija i taktika za marketinški miks, kontrolu svih implementiranih aktivnosti na mikro i na makro razini (Bakić, 2010).

Tablica 1 zorno prikazuje razlike između teorijskog i praktičnog shvaćanja mikro i makro razine marketinga u turizmu.

**Tablica 1: Marketing u turizmu na mikro i makro razini**

	TEORIJSKI	PRAKTIČNO
<b>MIKRO</b>	Mikromarketing teorija objašnjava način upravljanja (kako i zašto) marketing procesom u turističkom poduzeću.	Konstruiranje mikromarketing modela na podlozi korištenja marketinga u cilju što boljeg dostizanja ciljeva turističkog poduzeća.
<b>MAKRO</b>	Makromarketing teorija ističe objašnjavanje funkcioniranja kompozitnog marketing mehanizma turizma i kao rezultata, ali i kao determinante ekonomskog i socijalnog okruženja.	Konstruiranje makromarketing modela općeg marketing procesa turizma koji bi trebao voditi najboljem ispunjenju interesa društva.

Izvor: Bakić (2010).

Upravljanje marketingom na mikro razini obuhvaća upravljanje na razini turističkog poduzeća, te uključuje i implementaciju različitih strategija u pogledu marketing miksa i pronalaženja njihove optimalne kombinacije. S druge strane, upravljanje na makro razini se odnosi na makro-

<sup>3</sup> Detaljnije objašnjeno u idućem poglavlju.

marketing modele, od strane nacionalnih organizacija kao što je Nacionalna turistička organizacija - NTO i Nacionalna Turistička Administracija - NTA i sl. (Bakić, 2010).

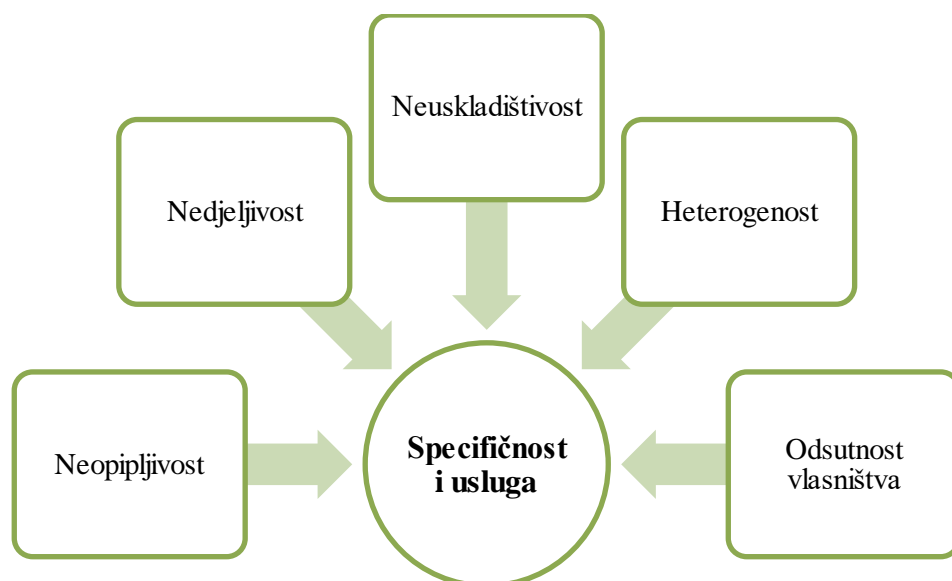
U kontekstu turističkog poslovanja, od iznimne je važnosti marketing na mikro razini, odnosno razini poduzeća. Popesku (2013) objašnjava važnost prilagodbe poduzeća okolini, tj. društvenom i prirodnom okruženju obzirom na glavnu svrhu primjene marketinga u turističkim poduzećima, kao što je identificiranje potreba i želja odabranih ciljnih tržišta, te kreiranje proizvoda/usluga za uspješnije zadovoljavanje korisnika od konkurencije. Navedeno predstavlja glavnu odrednicu uspješnog upravljanja marketingom u turističkom poduzeću. (Popesku, 2013)

### 3. ELEMENTI MARKETINŠKOG MIKSA U TURIZMU

Kada se govori o marketingu, a naročito o marketinškim strategijama, i to ne samo u turizmu nego i u bilo kojoj drugoj djelatnosti, nezaobilazan je koncept marketinškog miksa. Pod pojmom marketinškog miksa podrazumijeva se specifična kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljnih tržišta (Previšić i Ozretić, 2007). Nešto precizniju definiciju marketinškog miksa daje Dračić (2014) koja definira marketinški miks kao „taktike i programe koji podržavaju svaku marketinšku strategiju i kojima se ostvaruju definirane strategije i postavljeni ciljevi.“ (Dračić, 2014:13)

Postoje ukupno četiri globalno prihvaćena elementa marketinškog miksa a to su: proizvod, cijena, promocija, te prodaja i distribucija. Budući da su stvoreni u engleskom govornom području gdje sve četiri navedene riječi počinju s istim slovom, marketinški miks često se skraćeno naziva samo **4P** (**P**roduct, **P**rice, **P**romotion, **P**lace). Ova četiri elementa nezaobilazna su dio bilo koje marketinške strategije.

Kada se govori o turizmu i turističkom poslovanju treba imati na umu da je prvenstveno riječ o **uslugama**. Usluga je po mnogočemu drugačija od proizvoda, pa tako i po pitanju marketinga. Frančišković (2016) navodi pet temeljnih specifičnosti usluga (Slika 3).

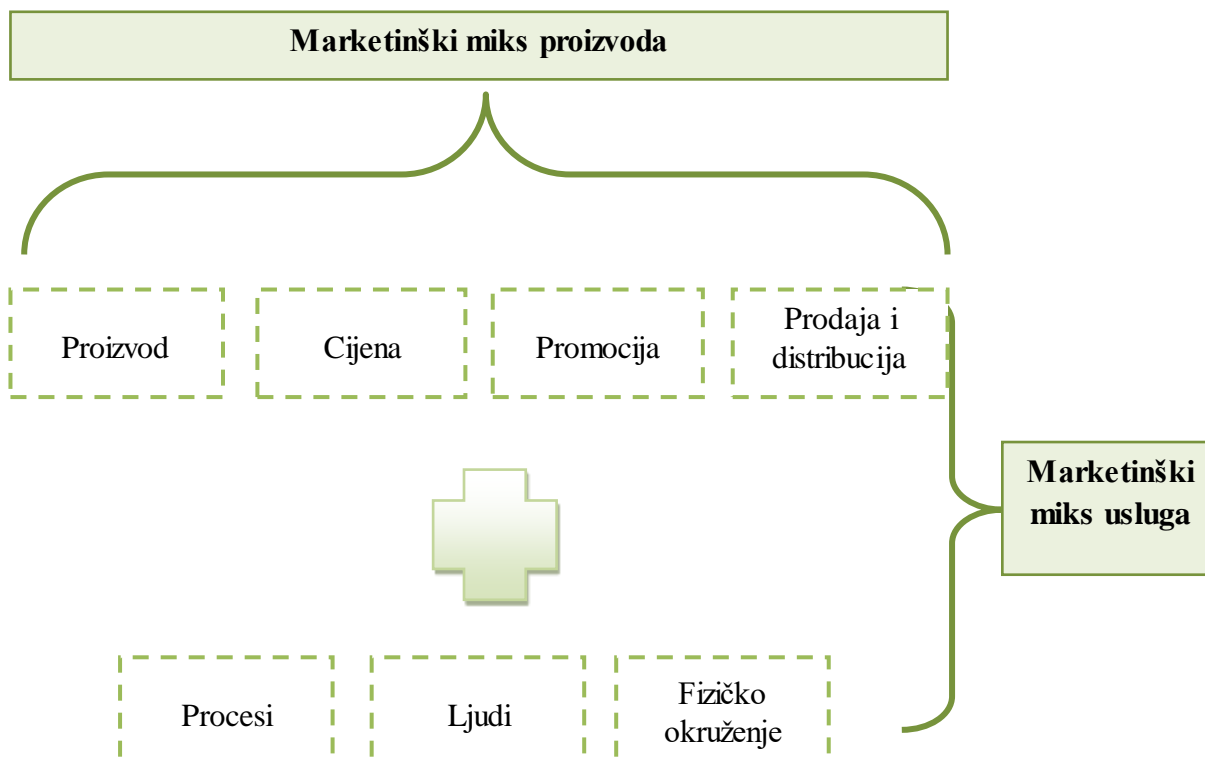


**Slika 3: Specifičnosti usluga u odnosu na proizvode**

Izvor: Izrada autorice na temelju Frančišković (2016).

Usluga je prije svega *neopipljiva* odnosno ne može se dotaknuti, isprobati, kupiti i ponijeti kući, već ista nudi isključivo neki doživljaj. Samim time usluga se ne može *posjedovati*. Za uslugu je također karakteristično da se vrijeme proizvodnje i vrijeme potrošnje podudaraju čime je usluga *nedjeljiva*, ali i *neusklađiva*. Konačno, jedan od najbitnijih obilježja usluge je njena *heterogenost* što je direktno povezano s ljudskim faktorom pri pružanju usluga. Naime, usluga zavisi o tome tko i gdje je pruža, te time kvaliteta njenog pružanja direktno ovisi od zaposlenika do zaposlenika. (Frančišković, 2016).

Imajući na umu posebnosti turizma kao prvenstveno uslužne djelatnosti, te specifičnosti karakteristika usluga i marketinga usluga, kako ističe Rajh (2009) mnogi inzistiraju na tome da se u marketinški miks uključe još tri dimenzije i to **proces**, **ljudi** i **fizičko okruženje**. U tom slučaju više nije riječ o konceptu 4P već o konceptu 7P (Slika 4).



**Slika 4: Elementi marketinškog miksa (7P)**

Izvor: Izrada autorice.

### 3.1. Turistički proizvod

**Proizvod** je nesumnjivo glavni element marketinškog miksa na koji se naslanjaju svi ostali elementi istog. Naime, ovisno o proizvodu i njegovim karakteristikama određuju se svi ostali elementi marketinškog miksa od cijene i promocije do prodaje i distribucije. U najširem smislu proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, i čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe (Kotler et al., 2006). U tom smislu, proizvod može biti fizički predmet, usluga, mjesto, organizacija pa čak i ideja.

Turistički proizvod složen je proizvod, jer kako ističe Petrić (2014) isti predstavlja skup različitih proizvoda i usluga koji su pak proizvod brojnih industrija.

Sa stajališta marketinga u turizmu, može se napraviti distinkcija između nekoliko vrsta ili bolje rečeno nekoliko razina turističkog proizvoda. Na tom tragu Ciriković (2014) razlikuje:

- ✓ Glavni proizvod
- ✓ Očekivani proizvod
- ✓ Dodatni proizvod



✓ Prošireni proizvod.

Kod *glavnog proizvoda*, glavni cilj marketinga je otkrivanje osnovne koristi koju potrošač očekuje od turističkog proizvoda. Primjerice, glavni proizvod svakog hotela je usluga smještaja, te na jednoj lokaciji svi hoteli koji na istoj posluju svakako pružaju ovaj isti glavni proizvod.

*Očekivani proizvod* uključuje dobra i usluge koji moraju biti prisutni kako bi potrošač uopće kupio turistički proizvod. Ovaj proizvod ovisi o ciljnom tržištu. Primjerice, većina potrošača očekuje doručak uz uslugu noćenja.

*Dodatni proizvod* obogaćuje glavni turistički proizvod i ujedno ga razlikuje od konkurentskog proizvoda. Primjerice, jedan hotel može uz uslugu smještaja u cijeni uračunati i korištenje wellness-a, drugi može uključiti korištenje bazena itd.

*Prošireni proizvod* sastoji se od okolnosti pri pružanju usluge (turističkog proizvoda) među kojima se u prvi plan najčešće ističe atmosfera. Naime, atmosfera može privući ili odbiti kupca, i utjecati na njegovo ponašanje. Prošireni proizvod je dodana vrijednost na osnovni proizvod koja također omogućuje diferencijaciju u odnosu na konkurenciju.

Weber i Boranić (2000:58 prema Horvat, 2015) navode osnovne elemente svakog turističkog proizvoda:

- ✓ Dostupnost
- ✓ Kapaciteti
- ✓ Atrakcije
- ✓ Imidž i
- ✓ Cijena.

Pod *dostupnosti* se podrazumijeva prometna dostupnost, dok se *kapaciteti* odnose na objekte koji pružaju sve popratne usluge, od smještaja, ugostiteljskih usluga i drugih usluga poput primjerice rekreacije. Najbitniji element turističkog proizvoda je *atrakcija*. Kušen (2002) ističe turističku atrakciju kao glavnu „sirovinu“ odnosno temeljni resurs turizma, jer svi turisti u neku turističku destinaciju dolaze poglavito zbog atrakcija, a ne zbog primjerice smještajnih kapaciteta ili dobre prometne povezanosti. Nakon posjeta turističkoj destinaciji svaki turist donosi svoj stav o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu. Stavovi većeg broja posjetitelja u konačnici stvaraju *imidž* turističkog proizvoda. Konačno, *cijena* predstavlja sumu svih troškova za turista, a sama po sebi drugi je element marketinškog miksa te je stoga posebno obrađena u nastavku.

### 3.2. Cijena turističkog proizvoda

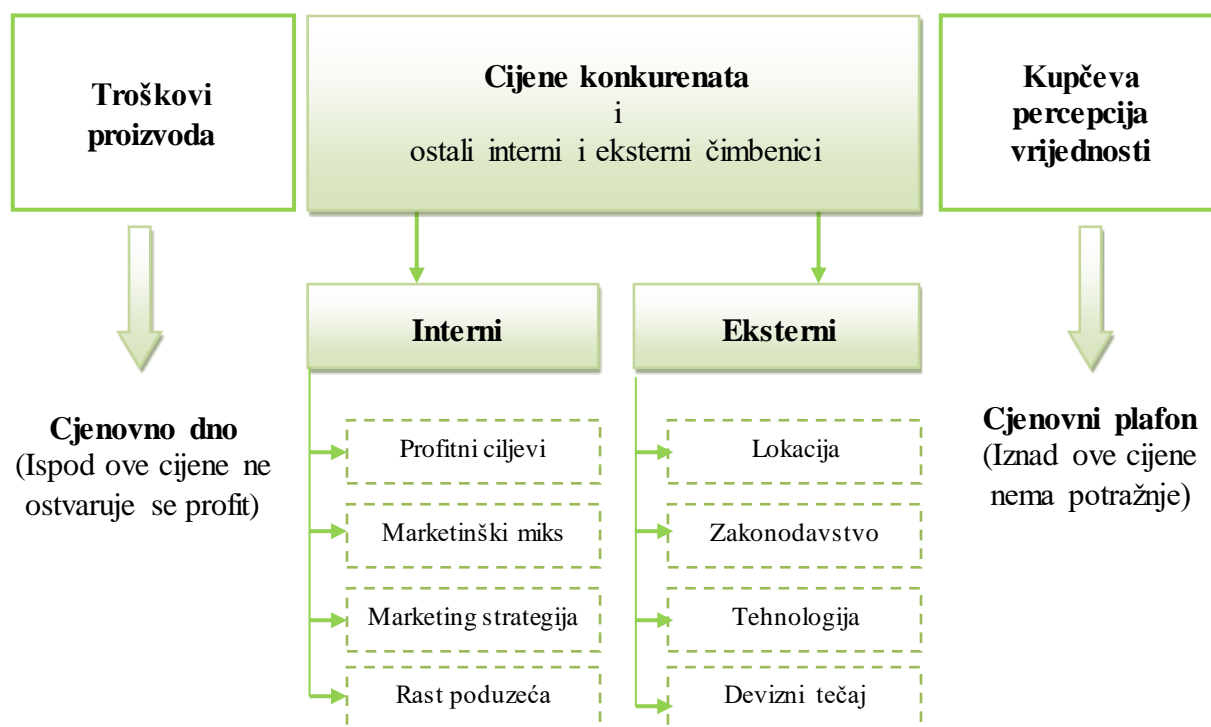
Cijena turističkog proizvoda jedini je element marketinškog miksa koji generira prihod, a njeno određivanje sve je samo ne lagan zadatak. Naime, cijenom se ne ukazuje samo na iznos koji potrošač mora izdvojiti za neki proizvod odnosno uslugu, već kako ističe Martinović et al. (2014 prema Arambaša, 2014) ista ukazuje i na razinu kvalitete, pozicionira proizvod, ističe status proizvoda, diferencira proizvod u istoj skupini proizvoda, te je bitna odrednica u borbi s konkurencijom.

Kao što je već ranije navedeno, svi elementi marketinškog miksa naslanjaju se na proizvod kao glavni element istog. Na tom tragu, Popesku (2013) identificira nekoliko karakteristika turističkog proizvoda sa stajališta utjecaja na cijenu kao element marketinškog miksa, a to su:

- ✓ Visoka cjenovna elastičnost najvažnijih segmenata turističkog proizvoda
- ✓ Dugi vremenski razmak između odluke o cijeni i prodaje proizvoda
- ✓ Nemogućnost formiranja zaliha, tako da posrednici ne dijele s proizvođačima rizik za neprodane kapacitete i za taktičke odluke o cijenama
- ✓ Velika vjerojatnost pojave nepredvidljivih, ali važnih kratkoročnih fluktuacija pojedinih značajnih elemenata za formiranje cijene (poput tečaja, cijene nafte i sl.)
- ✓ Velika vjerojatnost da će konkurenti pribjeći taktičkom sniženju cijena u slučaju kada je ponuda veća od potražnje
- ✓ Mogućnost izbivanja rata cijenama
- ✓ Visok nivo psihološkog uključenja kupaca pri čemu cijena može biti simbol statusa i vrijednosti
- ✓ Potreba za sezonskim formiranjem cijena.

Osim navedenih specifičnosti, pri utvrđivanju cijene turističkog proizvoda u obzir treba uzeti još cijeli niz kako internih tako i eksternih čimbenika koji utječu na formiranje cijene turističkog proizvoda. *Interni čimbenici* su svi čimbenici unutar samih turističkih poduzeća te se nalaze pod kontrolom istih. Tu prije svega spada marketinški miks i marketinška strategija jer svi elementi marketinškog miksa moraju biti usklađeni. Zatim, politika rasta turističkog poduzeća i njegovi profitni ciljevi. *Eksterni čimbenici* predstavljaju sve događaju u okruženju odnosno na turističkom tržištu, na koje se ne može utjecati, poput promjene tečaja, zakonodavstva, prirode i obilježja same turističke lokacije (destinacije), tehnologije i sl.

Turističko poduzeće u određivanju cijene turističkog proizvoda, mora na umu imati sve gore navedeno, ali posebno treba na umu imati dvije jako bitne stavke, a to su troškovi turističkog proizvoda i preferencije potrošača (turista). Naime, ako je cijena turističkog proizvoda niža od troškova koji nastaju pri pružanju istog, turističko poduzeće ostvarivati će gubitak. Poduzeće može svjesno postaviti ovakvu cijenu zbog konkurencije, ali pitanje koje se nameće u tom slučaju je pitanje dugoročne održivosti. S druge strane, cijena turističkog proizvoda ne smije biti ni previsoka, odnosno ne smije nadmašiti percepciju vrijednosti kupca jer u tom slučaju neće biti potražnje za tim turističkim proizvodom (Slika 5).



**Slika 5: Glavni elementi u određivanju cijena turističkog proizvoda**

Izvor: Izrada autorice na temelju Paliaga (2011a) i Popesku (2013).

### 3.3. Promocija turističkog proizvoda

Promocija turističkog proizvoda treći je element marketinškog miksa. Prebežac (2015:71) definira promociju turističkog proizvoda kao „aktivnosti usmjerene na privlačenje turista u određenu destinaciju i nagovaranje na kupnju određenih proizvoda i usluga u mjestu turističkog boravka i na putovanju“. U skladu s navedenim, glavna svrha promocije prema spomenutom autoru jest uspostava komunikacije između ponude i potražnje na nekom konkretnom turističkom tržištu.

Promocija turističkog proizvoda može se promatrati u užem i širem smislu. U užem smislu promocija izbor i kombinaciju komunikacijskih sadržaja oblika i medija pomoću kojih će poduzeće obavještavati o svojoj ponudi. Drugim riječima, obuhvaća osmišljavanje tzv. promotivnog miksa (Aljinović, 2016). Elemente promotivnog miksa, ili drugim riječima, sve načine komunikacije s tržištem, prezentira sljedeća slika.



### **Slika 6: Promotivni miks**

Izvor: Izrada autorice na temelju Aljinović (2016).

S obzirom na to da promocija predstavlja trošak za turističko poduzeće, koji u većini slučajeva uopće nije zanemariv, već dapače može dosegnuti poprilično visoke razine, postoji kompletan proces ili čak strategija za provedbu ovog elementa marketinškog miksa. U ovom procesu, osmišljavanje promotivnog miksa samo je jedan od koraka. Palić (2012) navodi 5 temeljnih koraka u procesu upravljanja promocijom (Slika 7).

U procesu upravljanja promocijom, svakako je najbitnije odabrati ciljnu javnost, odnosno segment tržišta do kojeg se promocijom želi doći. Naime, ovisno o izboru ciljne javnosti ovisit će i svi ostali koraci u procesu upravljanja promocijom.



### **Slika 7: Proces upravljanja promocijom**

Izvor: Izrada autorice na temelju Palić (2012).

„Pored uspostavljanja komunikacije između turističke ponude i turističke potražnje, mogu se istaknuti još neki razlozi zbog kojih je promocija turističkog proizvoda važna, a to su:

- ✓ Stvaranje lojalnosti potrošača
- ✓ Velike konkurencije na turističkom tržištu
- ✓ Cjenovne elastičnosti potražnje
- ✓ Mogućnosti supstituiranja turističkog proizvoda
- ✓ Osiguranje turističke potražnje van sezone
- ✓ Kupovine turističkog proizvoda kojeg kupac nije vidio“(Coltman 1989 prema Vujić, 2009:158)

Uloga promocije u marketinškom miksu nije upitna. Ipak, ista povezuje ponudu i potražnju. Međutim, kako ističu Frančisković i Tomljanović (2001) promocija može biti uspješna samo ako su ostali elementi marketinškog miksa obavljaju svoju ulogu. Naime, promocija sama po sebi ne može nadoknaditi slabosti i učinkovitosti drugih elemenata marketinškog miksa, a naročito turističkog proizvoda (Frančisković i Tomljanović, 2001).

### **3.4. Prodaja i distribucija**

Prodaja i distribucija predstavljaju posljednji, ali ne i najmanje bitan element marketinškog miksa. Naime, kako ističe Paliaga (2011b:1) „ni najbolja roba na svijetu neće biti uspješno prodana ako se ne omogući dostupnost iste na mjestima gdje i kada ju potrošači žele kupiti.“

Ovaj element marketinškog miksa iznimno značajan u turizmu, i to zbog specifičnosti samog turističkog proizvoda. Naime, prodaja turističkog proizvoda najčešće se odvija u mjestu stalnog

boravka turista, dok turist taj isti proizvod „konzumira“ na drugom mjestu, i u drugo vrijeme (Senečić i Grgona, 2006:66).

Kanali prodaje mogu biti izravni i neizravni. *Izravni kanali* prodaje uključuju izravan kontakt s turistom u nekoj destinaciji. U turizmu su od posebne važnosti neizravni kanali kojima se turist želi privući u destinaciju. Iz navedenog se da zaključiti da je ovaj element marketinškog miksa jako povezan s elementom promocije. Naime, prije svega kod turista treba stvoriti želju da dođe u oglašenu turističku destinaciju. Tako *neizravni kanali* prodaje turističkog proizvoda postaju važni obuhvaćajući prodaju preko touroperatora, agencija, različitih predstavništava i zastupstva, prijevoznika, poslovnica banaka, fondacija, robnih kuća i sl. (Senečić i Vukonić, 1997).

I izravni i neizravni kanali prodaje imaju svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u sljedećoj tablici. Konačan odabir kanala ovisi o nizu faktora među kojima je svakako najbitniji budžet kojim se raspolaže.

**Tablica 2: Prednosti i nedostaci izravne i neizravne prodaje**

	<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<b>IZRAVNA PRODAJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izravan kontakt s potrošačem</li> <li>• Uspostava osobnih odnosa</li> <li>• Fleksibilna reakcija i promatranje razvoja tržišta</li> <li>• Samostalno odlučivanje o marketinškim mjerama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrlo visoki fiksni troškovi</li> <li>• Ponuda isključivo vlastitih usluga</li> <li>• Vlastiti marketinški rizik</li> </ul>
<b>NEIZRAVNA PRODAJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posrednik preuzima jedan dio marketinga</li> <li>• Marketinški dio (provizija) ovisi o prometu</li> <li>• Moguće je biti prisutan i na slabim tržištima</li> <li>• Pristup kupcima turističke agencije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na posrednike se ne može neposredno utjecati</li> <li>• Jak konkurentski odnos prema cjelokupnoj ponudi turističke agencije</li> <li>• Pritisak na cijenu</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice na temelju Čuljak et al. (2007).

### 3.5. Procesi, ljudi i fizičko okruženje kao elementi marketinškog miksa

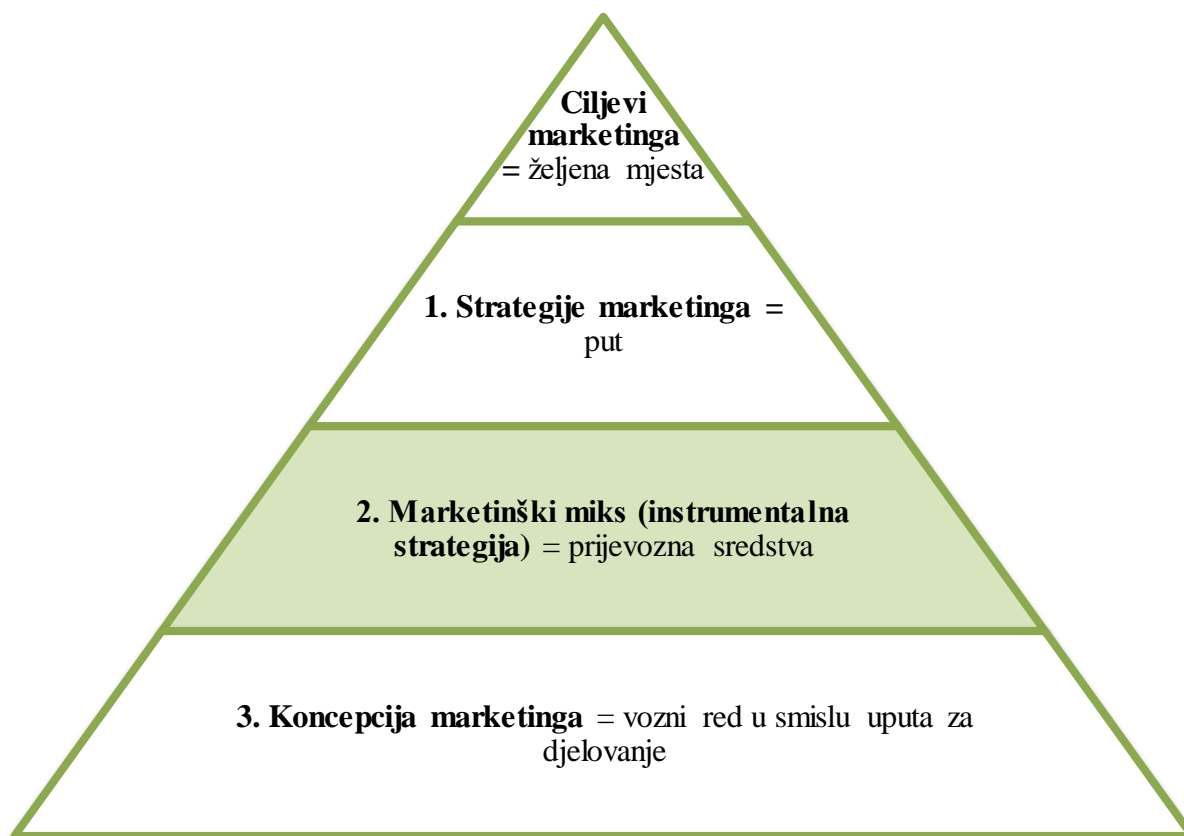
Kao što je već ranije navedeno, uslužni marketing pored klasična četiri elementa marketinškog miksa zahtjeva barem još tri elementa, a to su: procesi, ljudi i fizičko okruženje. Paliaga (2011c) definira navedena tri elementa na sljedeći način:

- 1) Pod **procesom** se podrazumijeva „proces pružanja usluge kojeg čine svi postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje i sl. te raspored njihova odvijanja i realizacije.“ (Paliaga, 2011: 44)
- 2) **Fizičko okruženje** odnosi se na elemente fizičkog okruženja kojima poduzeće nastoji kompenzirati neopipljivost usluge (interijer, osvjetljenje, ozvučenje, uniforme djelatnika) Kako ga definiraju Vučemilović i Blažević (2016: 39) „fizičko okruženje je vizualna metafora ponude uslužnog poduzeća koja komunicira prema korisniku usluge i očekivanu kvalitetu ponude.“
- 3) **Ljudi** u procesu pružanja usluga su prvenstveno zaposlenici koji imaju vrlo važnu ulogu obzirom da su u izravnom doticaju s vanjskim okruženjem i unutarnjom organizacijom tvrtke. Usluga se često procjenjuje prema ponašanju zaposlenika, te tvrtka/organizacija/poduzeće mora posebnu pažnju obratiti na proces selekcije djelatnika (Vučemilović i Blažević, 2016).

## 4. ULOGA MARKETINŠKOG MIKSA U TURIZMU

Kako ističe Šerić (2013) turistički subjekt treba razumjeti potrebe i želje suvremenih turista, te sinergijski upravititi raspoloživim resursima kako bi se osigurala visoka razina zadovoljstva turista. Upravo u tom kontekstu Grgona i Supić (2007) ističu značenje marketinške koncepcije u suvremenom poslovanju turističkog poduzeća kao i temeljne postavke marketinga u tržišno usmjerenoj poslovnoj koncepciji gdje su potrebe potrošača u fokusu, a osnovni instrumenti za postizanje elementi marketing miksa (Popesku, 2013). Prema Grgoni i Supić (2007:59) „adekvatna primjena marketinške koncepcije u poslovanju turističkog subjekta postiže se optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa, strateškim planiranjem i organizacijom marketinga u hotelijerstvu, te uz neizostavnu implementaciju nekih od marketinških funkcija, prvenstveno istraživanja tržišta.“

**Slika 8: Struktura i sadržaji koncepcije marketinga**



Izvor: (Czinkota, Ronkainen, 2001:216 prema Grgona, Supić 2007:50)

Na Slici 8 prikazani su struktura i sadržaji koncepcije marketinga (u turizmu). Postoje različiti koncepti procesnih faza strateškog planiranja marketinga, a u kontekstu poslovanja turističkog subjekta ističu se ovi dijelovi (Grgona, Supić, 2007):

- 1) „*Analiza situacije* (prva faza u okviru strateškog planiranja marketinga obuhvaća sustavnu identifikaciju čimbenika koji utječu na događanje na tržištu, evidentiranje i identifikaciju jačih strana i slabosti s obzirom na poduzeće, ali i njegovih prilika i rizika na tržištu);
- 2) *Prognoza razvoja* (primarna zadaća prognoze razvoja sastoji se u dobivanju anticipativnih izjava u vezi s budućim razvojem strateški relevantnih čimbenika poduzeća i čimbenika okruženja);
- 3) *Strateško planiranje ciljeva* (na trećem stupnju planiraju se strateški ciljevi, koje valja operacionalizirati s obzirom na sadržaj, opseg, odnos prema vremenu i segmentu);
- 4) *Razvoj strategije marketinga* (potrebno je razviti alternativne marketinške strategije koje omogućuju ostvarenje ciljeva);
- 5) *Selekcija marketinga* (među alternativnim strateškim konceptima vrši se izbor opcije koja će se realizirati);



- 6) *Razvoj instrumentalne strategije* (odabrana marketinška strategija sadržajno se konkretizira primjenom operativnog tržišno političkog instrumentarija te se provodi u praksi usmjerena na mjere);
- 7) *Realizacija i kontrola* (posljednja faza strateškog planiranja marketinga odnosi se na realizaciju i kontrolu ciljne strategije marketinga, te na taj način zatvara regulacijski krug tehnike vođenja). „(Grgona i Supić, 2007: 51-53)

Popesku (2013) ističe da je u okviru poduzeća turističke privrede, temeljni cilj korištenja koncepta integrativnog marketinga primjereno organiziranje poslovnih funkcija. Na taj način bi se zadovoljile potrebe i želje turista kao potrošača, ali i ostvarila adekvatna dobit.

U kontekstu koncepta strateškog planiranja marketinga, razvoj instrumentalne strategije predstavlja pretposljednju fazu. Grgona i Supić (2007:53) naglašavaju da se ovdje radi o sadržajnoj konkretizaciji odabrane marketinške strategije primjenom „operativnog tržišno političkog instrumentarija“.

Nadalje, da bi se srednjoročni i dugoročni zadaci planiranja marketinga ostvarili u praksi osigurava operativno planiranje. Međutim, potrebno je naglasiti međuovisnost strateškog i instrumentalnog planiranja: „...operativno usmjereno instrumentalno planiranje proizlazi iz strateških smjernica planiranja, a s druge strane, na temelju utvrđenih odstupanja između kratkoročno ostvarenih rezultata i dugoročno željenih rezultata, podizanjem ili spuštanjem željene razine cilja, moraju se obaviti izmjene strateških zadataka planiranja.“ (Stevenson, 1989:143 prema: Grgona i Supić, 2007:53)

Marketing miks rezultat je definirane marketinške strategije. Marketinšku strategiju je uputno slijediti i putem pojedinih varijabli koje je moguće kontrolirati, ali i odgovarajućom razinom primjene koju poduzeće koristi da bi djelovalo na ciljnim tržištima (Berkowitz, Kerin i Rudelius, 1989:165 prema: Grgona, Supić, 2007:53).

Prema Šerić (2013) za cjelokupnu marketinšku strategiju turističkog subjekta potrebno je uvažiti ocjene potreba gostiju i ocjene potencijala turističkog subjekta i to s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti, te je slijedom toga potrebno:

- 1) Analizirati tržišne prilike;
- 2) Odabrati ciljano tržište;
- 3) Razviti marketinški splet;
- 4) Upravljati marketingom.



**Slika 9: Cjelovita marketinška strategija turističkog subjekta**

Izvor: Šerić (2013)

Prikaz stvaranje cjelovite marketinške strategije turističkog subjekta prema sugestiji Šerića prikazan je na Slici 9.

Nadalje, konkurentska prednost je temelj uspješnosti poduzeća na tržištu. Npr. hotel ima konkurentsku prednost ako na bolji način od konkurenata stvara vrijednost za svoje goste, ukoliko hotel ne definira svoju prednost ili je nema, brzo će izgubiti mjesto na tržištu. Izvori konkurentske prednosti turističkog poduzeća se mogu ogledati u kreativnosti, širini proizvodnih asortimana, superiornijoj usluzi ili većoj kvaliteti, brendiranju. Dakle, uočljivo je da se radi o upravljanju elementima marketinškog miksa kako bi se postigla konkurentska prednost te se to može smatrati primarnom ulogom marketinškog miksa u poslovanju turističkog poduzeća. (Miloš, 2016).

Za odabir odgovarajuće strategije, a sukladno upravljanju određenim elementima marketinškog miksa, često se strategija definira prema Porterovom generičkom modelu pri čemu isti podrazumijeva četiri marketinške konkurentske strategije (Šerić, 2013):

- 1) Vodstvo u troškovima (niži troškovi, masovni marketing);
- 2) Diferencijacija (diferencijacija, masovni marketing);
- 3) Fokusirano tržišno vodstvo (marketing niša, niži troškovi);
- 4) Fokusirana tržišna diferencijacija (marketing niša, diferencijacija).

U nastavku je prikazan prošireni generički Porterov model konkurentskih strategija.

**Tablica 3: Porterove generičke konkurentске strategije (prošireni model)**

KONKURENTSKA PREDNOST				
Konkurentsko područje		JEDINSTVENA KONKURENTSKA PREDNOST		KOMBINIRANA KONKURENTSKA PREDNOST
	Masovni marketing (široko)	<b>1. VODSTVO U TROŠKOVIMA</b>	<b>2. DIFERENCIJACIJA</b>	Vrijednost i vrhunska izvedba
	One-to-one marketing	Gostu prilagođeno troškovno vodstvo	Gostu prilagođena diferencijacija	Gostu prilagođena vrijednost i diferencijacija
	Marketing niša (usko)	<b>3a. FOKUSIRANO TRŽIŠNO VODSTVO</b>	<b>3b. FOKUSIRANA DIFERENCIJACIJA</b>	Fokusirana vrijednost i fokusirana diferencijacija

Izvor: Šerić (2013)

Prema Šerić (2013), karakteristike strategija niskih cijena i niskih troškova su: niži profiti i viši tržišni udio, te niži troškovi i viši profiti. Niži troškovi vode do konkurentске prednosti kroz više načina, kao što su: smanjivanje utjecaja dobavljača na cijenu konačne turističke usluge; reduciranje moći kupaca na sniženje cijene turističke usluge - specifičnost ponude; specijalizacija ponude – supstituti konkurenata su manje atraktivni; reduciranje rivaliteta specifičnostima ponude. Prednosti ove strategije su u većoj vrijednosti za gosta, dok su nedostaci postojanje tržišnih sljedbenika i ograničena fleksibilnost radi održanja specifičnosti usluge.

S druge strane, diferencijacija je strategija marketinga koja se usmjerava na odabrano ciljno tržište na način da se diferencira svoja ponuda od ponude konkurencije. Ponuda u nečemu treba biti bolja (kvalitetnija od konkurencije) što je pretpostavka više cijene i veće zarade. Gostima pruža višu (dodanu) vrijednost i kvalitetnije zadovoljavanje turističke potrebe. Njezine karakteristike su: visoki profiti uz manji tržišni udio na emitivnom tržištu, te tendencije širenja na nova emitivna tržišta. Strategija diferencijacije se može postići na više načina, primjerice kroz: lojalnost marki turističkog proizvoda, kvalitetu turističkog proizvoda, originalnost

turističkog proizvoda te stil i imidž i turističkog proizvoda. Prednosti ove strategije su više cijene, manje konkurenata te brzo stvaranje turističkog imidža. Nedostaci se ogledaju u cijeni koja je značajna te riziku mogućnosti odbacivanja turističkog proizvoda, a postoji konstantan rizik imitacije sljedbenika (Šerić, 2013).

Što se tiče strategije segmentacije, tj. fokusiranja njezine karakteristike su: niži tržišni udio, diferencijacija prema ciljanom segmentu, prodaja po segmentu prilagođenoj cijeni. Segmentacijom se dolazi do konkurentske prednosti turističkog subjekta na više načina: reduciranjem rivaliteta konkurencije, te reduciranjem konkurencije supstituta obzirom da je turistički proizvod prilagođen ciljanom turističkom segmentu. Nedostaci su što je veliki konkurenti često kopiraju i rizik ovisnosti o jednom turističkom segmentu. Problemi koji nastaju u praksi pri odabiru odgovarajućeg marketinškog miksa i primjeni strategija su najčešće vezani za: usklađivanje različitih strategija, korištenje samo jedne strategije, održavanje konkurentske strategije (Šerić, 2013).

## 5. ANALIZA ULOGE MARKETINŠKOG MIKSA U TURIZMU I IMPLIKACIJE ZA PRAKSU NA PRIMJERU HOTELA LE MERIDIEN LAV

### 5.1. Opći podaci o hotelu

**Hotel Le Meridien Lav** otvoren je u sklopu hotelskog kompleksa Lav krajem 2006. godine. Cijeli kompleks prostire se na 60 tisuća četvornih metara od čega na zelene površine, šetnice, plaže i luksuznu marinu otpada 40 tisuća četvornih metara. (Hotel Le Meridien Lav, 2016)



**Slika 10: Le Meridien Lav, eksterijer**

Izvor: Web stranica hotela.

Le Meridien Lav luksuzni je hotel s pet zvjezdica, te je dio jedne od najvećih svjetskih hotelskih kompanija - **Starwood Hotels & Resorts**. Ova kompanija posjeduje nekoliko globalno poznatih luksuznih hotela od kojih se mogu istaknuti hoteli Sheraton i Westin. (Slika 11).



**Slika11 Starwood grupacija**

Izvor: Izrada autorice.

Le Meridien Lav nalazi se u Podstrani, nedaleko od grada Splita, a smješten je tik uz netaknutu obalu Jadranskog mora. Sljedeća tablica daje prikaz udaljenost hotela od najbitnijih lokacija, što je informacija od velikog značaja za svakog potencijalnog posjetitelja.

**Tablica 4: Udaljenost hotela Le Meridien Lav od bitnih lokacija**

Lokacija	Udaljenost od hotela
Zračna luka Split	19,2 km
Autobusni kolodvor Split	11,1 km
Željeznički kolodvor Split	10,7 km
Grad Split (centar)	10,6 km
Bolnica Firule – KBC Split	9,5 km

Izvor: Izrada autorice preko Putovnica.net.

Sljedeća tablica prikazuje osnovne podatke o hotelu Le Meridien Lav.

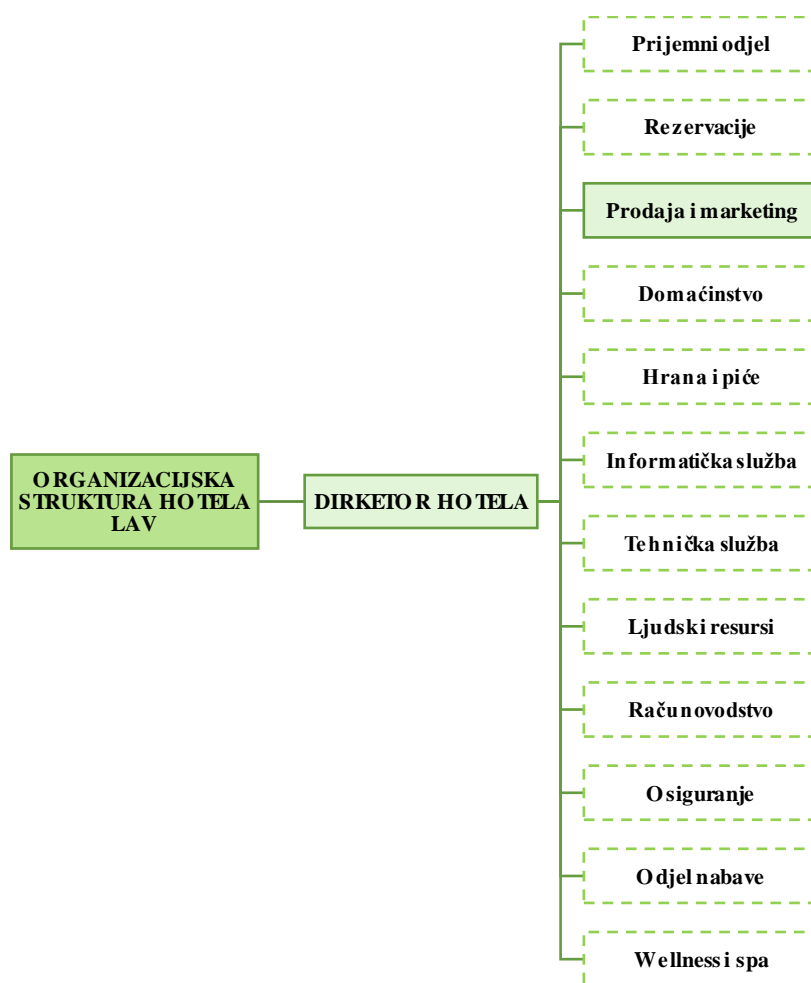
**Tablica 5: Osnovni podaci o hotelu Le Meridien Lav**

Naziv	GRAND HOTEL LAV d.o.o. za ugostiteljstvo i turizam
Adresa	21 312 PODSTRANA, Grljevačka 2a
Djelatnost	Hoteli i sličan smještaj (55.10 prema NKD 2007.)
Veličina	Srednji poduzetnik
OIB	44693068925
MB	1641859
Osnivač	Odien Hotels N.V., Nizozemska
Članovi uprave	Omer Lutfi Muftuler i Franco Peruza
Web	<a href="http://www.limeridienlavsplit.com/hr">http://www.limeridienlavsplit.com/hr</a>

Izvor: Izrada autorice prema podacima sa Sudskog registra.

Za kraj ovog uvodnog dijela prikazana je još osnovna organizacijska struktura hotela Le Meridien Lav (Slika 12). Hotel ima jednog direktora, te čak 12 odjela među kojima i odjel Prodaje i marketinga iz kojeg su intervjuirani i zaposlenici za potrebe ovdje provedene analize.

**Slika 11: Osnovna organizacijska struktura hotela Le Meridien Lav**

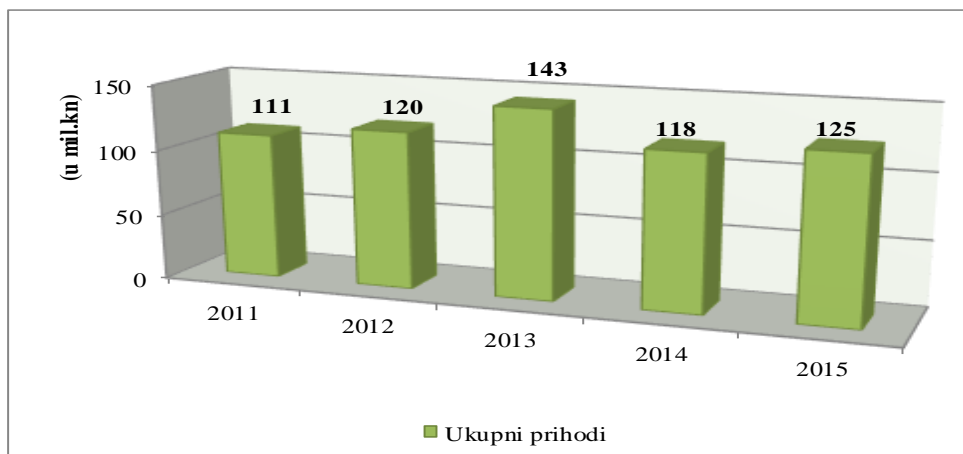


Izvor: Izrada autorice na temelju internih podataka.

## **5.2. Podaci o financijskom poslovanju hotela**

Le Meridien Lav, kao što je već ranije navedeno, luksuzni je hotel s 5 zvjezdica. U ovoj kategoriji, navedeni hotel u bližoj okolini ima samo dva konkurenta a to su Hotel Park i Hotel Atrium iz Splita. Zahvaljujući toj činjenici poslovanje hotela i više je i nego uspješno što dokazuje Graf 2.

Graf 2 prikazuje ukupno ostvarene prihode promatranog hotela unazad 5 godina. Prije svega može se primijetiti da su prihodi na jako visokim razinama, te da u svim promatranim godinama prelaze vrijednost od 110 milijuna kuna. Najveći prihod ostvaren je u 2013. godini kada su ukupni prihodi iznosili 143 milijuna kuna.



**Graf 2: Prihodi hotela Le Meridien Lav, u mil.kn (2011.—2015.)**

Izvor: Izrada autorice na temelju podataka Poslovne Hrvatske (2016).

Sljedeća tablica daje još neke podatke o poslovanju hotela. Iz tablice može se uočiti važnost turizma za nacionalnu ekonomiju na temelju samo jednog turističkog poduzeća. Naime, samo hotel Le Meridien Lav zapošljava 184 radnika, koji ostvaruju prosječnu plaću od čak 7.864 kn.

**Tablica 6: Podaci o poslovanju hotela Le Meridien Lav (2015. godina)**

<b>Broj zaposlenih</b>	184
<b>Prihodi po zaposlenom</b>	677.064
<b>Prosječne mjesečne neto nadnice i plaće po zaposlenom</b>	7.864
<b>Porez na dobit</b>	84.700
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>	6.253.100
<b>Novac na računu i blagajni</b>	54.612.900

Izvor: Izrada autorice prema podacima Poslovne Hrvatske.

### 5.3. Marketinški miks hotela Le Meridien Lav

#### 5.3.1. Turistički proizvod

U najširem smislu proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, i čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe (Kotler et al.,2006). Turistički proizvod u hotelijerstvu je prije svega pružena usluga smještaja. Međutim, treba imati na umu da je u riječ tek o prvoj razini turističkog proizvoda koja se naziva glavnim ili osnovnim proizvodom. Glavni proizvod, u ovom slučaju uslugu smještaja, pružaju svi hoteli a ne samo Le Meridien Lav. Prošireni proizvod je razina turističkog proizvoda kojom se osnovnom proizvodu daje dodatna vrijednost i po kojoj se pokušava diferencirati od



konkurencije. U nastavku rada detaljno je razrađen osnovni i prošireni proizvod hotela Le Meridien Lav.<sup>4</sup>

#### 5.3.1.1. Glavni turistički proizvod

Glavni turistički proizvod hotela Le Meridien Lav jesu usluge smještaja. Ove usluge pružaju se kroz 7 vrsta smještajnih jedinica (Tablica 7). Hotel posjeduje ukupno 381 smještajnu jedinicu s ukupno 772 ležaja. Iz tablice 1 može se zaključiti da s obzirom na vrste smještajnih jedinica hotel Le Meridien Lav uspio je pokriti svaki segment tržišta budući da je smještaj prilagođen svima od poslovnih osoba, preko obitelji, do najobičnijih turista.

#### 5.3.1.2. Dodatni turistički proizvod

*Dodatni proizvod* obogaćuje glavni turistički proizvod i ujedno ga razlikuje od konkurentskog proizvoda (Ciriković, 2014). Hotel Le Meridien Lav ima široku paletu proizvoda i usluga kojom obogaćuju glavni proizvod. Sve vrste dodatnog proizvoda koje turist može ostvariti u Hotelu Le Meridien Lav prikazane su u sljedećoj tablici.

**Tablica 7: Razrada dodatnog proizvoda hotela Le Meridien Lav**

Dodatni proizvod	Sadržaj
<b>INTERNET PRISTUP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besplatan Wi-fi u svim sobama</li> </ul>
<b>ISTRAŽIVANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služba za parkiranje</li> <li>• Parkiralište</li> <li>• Usluge prijevoza</li> <li>• Najam automobila</li> </ul>
<b>NAČINI OPUŠTANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vruća kupka</li> <li>• Fitness centar</li> <li>• Sauna</li> <li>• Bazen (vanjski)</li> <li>• Bazen (unutarnji)</li> <li>• Ronjenje</li> <li>• Solarij</li> <li>• Spa centar</li> </ul>

<sup>4</sup> Pored glavnog i proširenog proizvoda, postoji još i očekivani proizvod koji uključuje dobra i usluge koji moraju biti prisutni kako bi potrošač uopće kupio turistički proizvod, te prošireni proizvod koji se sastoji od okolnosti pri pružanju usluge (turističkog proizvoda) (Ciriković, 2014). Ove dvije razine turističkog proizvoda nisu obrađene jer se uvid u iste može dobiti eventualno anketiranjem posjetitelja hotela, što nije predmet ovog rada.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masaža</li> <li>• Tereni za tenis</li> <li>• Vrt</li> <li>• Vodeni sportovi</li> </ul>
<b>VEČERA, PIĆE, UŽINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posluga u sobu</li> <li>• Restoran</li> <li>• Bar</li> </ul>
<b>USLUGE I POGODNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spremište za prtljagu</li> <li>• Praonica rublja</li> <li>• Kemijska čistionica</li> <li>• Vrtar</li> <li>• Sefovi za čuvanje novca</li> <li>• Knjižnica</li> <li>• Bankomat</li> <li>• Mjenjačnica</li> <li>• Trgovina</li> <li>• Zaštita 24/7</li> <li>• Room service 24/7</li> <li>• Marina za privatne jahte</li> </ul>
<b>ZA DJECU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čuvanje djece</li> <li>• Dječje igralište</li> <li>• Obiteljska soba</li> </ul>
<b>PRISTUP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 – satna recepcija</li> <li>• Sadržaji za invalide</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice prema podacima s web stranice hotela.

### 5.3.2. Cijena turističkog proizvoda

Cijena turističkog proizvoda jedini je element marketinškog miksa koji generira prihod, a njeno određivanje sve je samo ne lagan zadatak. Naime, najvažnija uloga cijene je ostvarenje što više prihoda i dobiti, te da omogući kontinuirani proces proizvodnje određenog poduzeća. Na formiranje cijene turističkog proizvoda utječe mnogo čimbenika kao što su: troškovi proizvodnje, intezitet potražnje, konkurencija. Važna uloga temelji se na vrednovanju od strane potrošača (vrijednost koju gost dobije za svoj novac). Cijena određuje uspješnost poslovanja, ukoliko su one veće od cijene konkurentskih hotela, tada će potencijalni gost koristiti usluge konkurencije gdje su cijene povoljnije (Bunja, 2007).

Sljedeća tablica sadrži cijene osnovnih i dodatnih proizvoda hotela Le Meridien Lav. Valja imati na umu da je riječ o okvirnim cijenama, te da konačna cijena ovisi o paketu za koji se turist odlučio. Tako, obično postoje popusti kada turist osnovni proizvod kombinira s nekim dodatnim proizvodom, a koji nije uključen u osnovni proizvod. Također, radi borbe s konkurencijom hotel često daje kupone i vaučere preko kojih se može dobiti povoljnija cijena i samog osnovnog proizvoda.<sup>5</sup> Le Meridien Lav kao dio Starwood grupacije koristi se i SPG klubom lojalnosti preko kojeg se mogu dobiti i besplatni smještaji ovisno o broju skupljenih bodova.<sup>6</sup> Raspon cijena osnovnog proizvoda kreće se od 100€ (Classic room) do 700€ (Presidential room) /noć, dok se cijene dodatnog proizvoda ovisno o vrsti usluge kreću od 43€-120€. (vidjeti Prilog 1, Prilog 2)

### **5.3.3. Promocija turističkog proizvoda**

Kao što je već ranije navedeno, glavna svrha promocije jest da uspostavi komunikaciju između turističke ponude i turističke potražnje na nekom konkretnom turističkom tržištu. (Aljino vić, 2016). Hotel Le Meridien Lav koristi se s 3 kanala promocije:

1. SPG – Starwood Preferred Guest
2. Internet stranica
3. Newsletteri i tiskane brošure

Najvažniji kanal promocije svakako je SPG (Starwood Preferred Guest) program lojalnosti. Ovaj program aktivan je u 100 zemalja diljem svijeta u ukupno 1300 hotela. Program funkcionira na način da za svaku novčanu jedinicu (kunu, dolar) potrošenu u bilo kojem hotelu Starwood grupacije na bilo koju uslugu, posjetitelj ostvaruje bodove. Ti bodovi se skupljaju te se u konačnici mogu zamijeniti za besplatna noćenja, i/ili neke druge dodatne sadržaje također u bilo kojem hotelu Starwood grupacije (Starwood Hotels & Resorts,2016). Praksa je pokazala da pored ovog programa skoro i ne treba drugi vid promocije budući da svaki turist koji je član ovog programa zasigurno u destinaciju u koju dolazi potražiti hotel iz Starwood grupacije. Sve potrebne informacije, u tom smislu može pronaći na web stranici Le Meridien Lav hotela.

---

<sup>5</sup> Primjerice prodaja povoljnijih kupona preko portala Crno Jaje i Kupi me.

<sup>6</sup> Više o SPG programu lojalnosti u sljedećem dijelu.

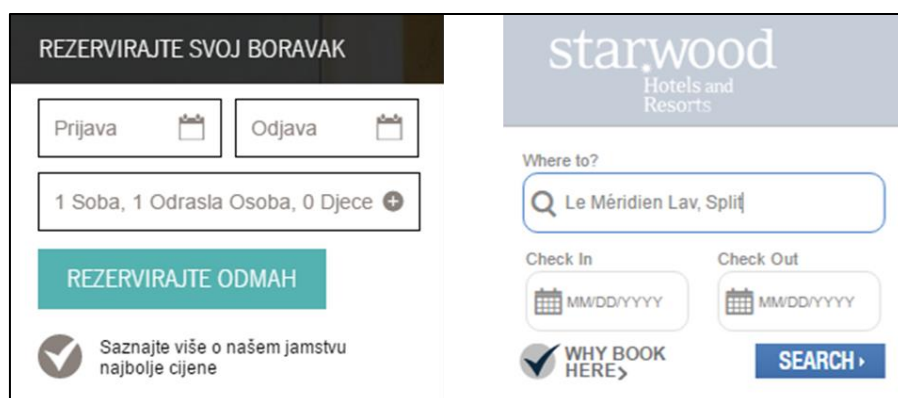
### 5.3.4. Distribucija turističkog proizvoda

“Distribucijski kanal skup je neovisnih organizacija koje sudjeluju u procesu u kojem proizvod ili usluga postaju dostupni potrošaču ili korisniku“ (Kotler, Bowen i Makens, 2010:500). Poznato je kako je turističko dobro nemoguće prenositi, pa u tom slučaju klasičan oblik distribucije u kojem se potrošaču prenosi roba ne dolazi u obzir, te se stoga distribucija na turističkom tržištu odvija u suprotnom smjeru, odnosno tako da gost kreće prema mjestu ponude proizvoda (Petrić, 2013).

Hotelsko poduzeće ima dvije mogućnosti za plasiranje svog proizvoda na tržište:

- 1) „putem izravne (direktne) distribucije, kad turist kupuje proizvod izravno od hotela;
- 2) putem neizravne (indirektne) distribucije, kad hotelsko poduzeće koristi posrednika u prodaji.“ (Senečić i Vukonić, 1997: 138)

Što se tiče prve mogućnosti, konkretno, na primjeru hotela Le Meridien Lav u Splitu, prodaja se vrši putem vlastitih rezervacijskih sistema preko Interneta, ili direktno na lokaciji (npr. na recepciji hotela, tzv. *walk-in* gosti). Od vlastitih rezervacijskih sistema razlikuju se mogućnosti kupnje hotelske usluge hotela Lav na web stranici ili kupnje unutar hotelske grupacije Starwood kojoj brand Le Meridien pripada (Slika 13).



**Slika 12: Vlastiti rezervacijski sistemi hotela Lav**

Izvor: <http://www.lemeridienlavsplit.com/hr> / <http://www.starwoodhotels.com/>

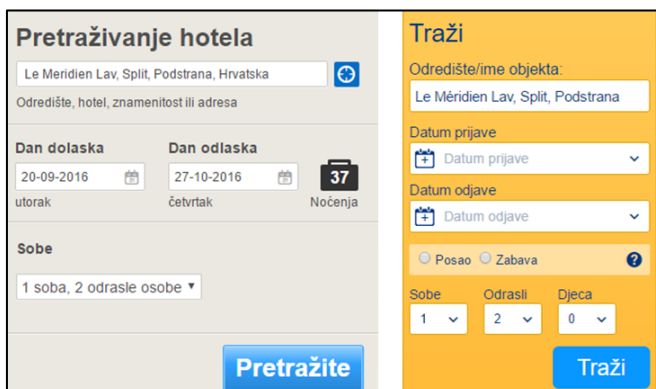
Kada su u pitanju posrednički rezervacijski kanali, hotel Lav surađuje s brojnim domaćim i stranim turističkim agencijama te turoperatorima. Usluge u turističkim agencijama mogu se kupiti preko web stranica agencija (konkretno je prikazano na Slici 14 ponuda odabrane domaće i strane agencije za hotel Lav) ili direktno u poslovnici agencije.



**Slika 13: Rezervacija usluge putem turističkih agencija (TUI i Kompas)**

Izvor: <http://www.tui.com/hotels/le-meridien-lav-79391/hotelinformation/>  
<http://www.kompas.hr/hr/Hrvatska/Dalmacija-Splitska-regija-/Podstrana/Hotel-Le-Meridien-Lav.aspx>

U konačnici, rezerviranje turističke usluge moguće je izvršiti i putem poznatih ponuditelja za online rezervaciju smještaja kao što su npr. Booking, Expedia, Hotels.com itd. Takav primjer nalazi se na Slici 15 koja je ispod teksta.



**Slika 14: Rezervacija usluge putem internetskih posrednika (Hotels.com i Booking.com)**

Izvor: <https://hr.hotels.com/> / <http://www.booking.com/>

U nastavku provedeno je kratko kvalitativno istraživanje gdje je na konkretnom slučaju analizirano kako se u praksi, u turističkom poduzeću, provodi marketinški miks i koje se strategije odabiru za njegovu realizaciju.

#### **5.4. Opis odabrane metodologije**

Kvalitativna metodologija je po svojoj logici i prirodi otvorena i svrha joj je dublji uvid i razumijevanje istraživnog problema te se zaključci kvalitativnih istraživanja izvode na osnovi analize kategorija, koja se temelji na logici ispitivača (Tkalac Verčić et al., 2010). Upravo kako bi se stekao dublji uvid i kako bi se došlo do zaključaka o konkretnim načinima upravljanja marketinškim miksom u turističkom poduzeću odabrana je kvalitativna metodologija.

Konkretno, koristi se metoda studije slučaja. Studija slučaja podrazumijeva korištenje različitih metoda kako bi se detaljno analizirao jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu odnosno problem istraživanja, a analizi slučajeva odabiru se slučajevi koji su bogati informacijama i obilježjima koja se promatraju, analiza je holistička i uvažava kontekst. Najčešće se analizira više slučajeva, no analizirati jedan slučaj nije pogrešno (Tkalac Verčić et al., 2010).

Ova metoda se upotrebljava kako bi se bolje razumjela suština problema, razvile općenitije teorijske tvrdnje pravilnostima u analiziranoj strukturi i procesu, stvorila tipologija ili kategorije koje se odnose na društvene pojave ili razvile nove hipoteze koje se u kasnijem istraživačkom radu provjeravaju. Nadalje, odabire se ukoliko se svojim istraživanjem želi odgovoriti na pitanja "kako?" ili "zašto?" su se određene okolnosti situacije/činjenice/događaji dogodili ili ako se istražuju suvremeni fenomeni unutar konteksta stvarnog života/okruženja. (Tkalac Verčić et al., 2010).

U prethodnom poglavlju bilo je moguće upoznati se s organizacijskom strukturom u velikom i kompleksom sustavu hotela Lav. U tom sustavu, prema odluci istraživača odabrane su dvije osobe iz odjela prodaja i marketing koje direktno sudjeluju u procesu osmišljavanja proizvoda, određivanja njegovih cijena, promocije te plasiranja na tržište. Jedna ispitana osoba radi u pododjelu marketinga, a druga u pododjelu evenata i grupnih rezervacija.

Korišteni instrument je bio neformalni ili nestrukturirani intervju koji se još naziva se i slobodni intervju, a karakterizira ga to što je sličan "običnom" razgovoru. Koristi se kada se želi

podrobnije analizirati određena problematika. Ovaj tip intervjua prikladan je za istraživanje složenijih tema zbog mogućnosti pronicanja u osebujnije i složene stavove. Komunikacija u nestandardiziranom intervjuu određena je dvama principima: pitanja otvorenog tipa s namjerom dobivanja osobnih i spontanih stavova te tehnike ispitivanja koje bi trebale ohrabriti ispitanika na slobodno izražavanje stavova, vjerovanja i vrijednosti (Relja, 2012). Ponajprije zbog toga što omogućuje preciznije odgovore i dublje analiziranje teme, odabran je otvoreni intervju kao instrument istraživanja. Intervju se najčešće provodi uživo, no za potrebe ovog istraživanja proveden je putem Interneta (zbog vremenske ograničenosti). Pitanja su bila podijeljena u pet glavnih skupina od čega su se četiri direktno odnosile na marketinški miks (pitanja o proizvodu, cijeni, promociji i distribuciji), a preostala skupina pitanja se odnosila na odabrani tržišni segment u svrhu boljeg razumijevanja prilagođavanja zasebnih strategija 4 elementa marketinškog miksa.

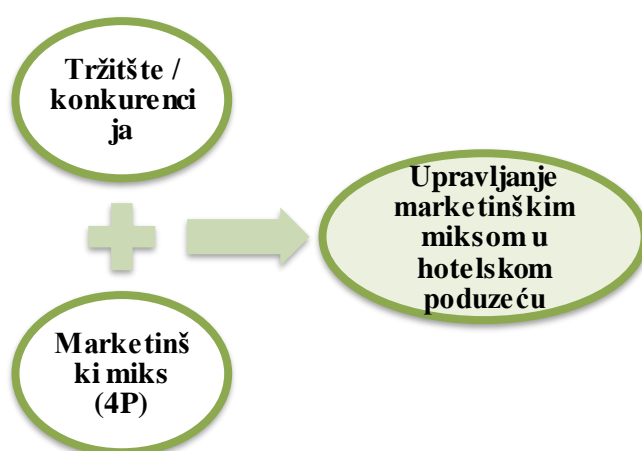
Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi karakteristike tržišnog segmenta hotela Le Meridien Lav te shodno tome, kakav način upravljanja marketinškim miksom je odabran u hotelu Le Meridien Lav. Slijedom ciljeva, postavljaju se i istraživačka pitanja kako slijedi:

*Koje su karakteristike tržišnog segmenta hotela Le Meridien Lav, te kakav način upravljanja elementima marketinškom miksa se primjenjuje da bi se ostvarili ciljevi prema odabranom tržišnom segmentu?*

*Koju marketinšku konkurentsku strategiju (sukladno Porterovim generičkim strategijama) primjenjuje hotel Le Meridien Lav?*

## 5.5 Provedba intervjua

Tijekom intervjua bilo je postavljeno 6 glavnih pitanja (svako od glavnih pitanja potpomognuto je dodatnim potpitanjima) koja karakteriziraju svaki dio „slagalice“ nužan za razumijevanje upravljanja marketinškim miksom u hotelskom poduzeću. Prva dva pitanja odnose se na razumijevanje tržišta i tržišnih segmenata hotela Lav s jedne strane, te pozicije hotela Lav u odnosu na konkurenciju s druge strane. Preostala četiri pitanja odnose se na načine upravljanja elementima marketinškog miksa u hotelskom poduzeću (Lav). Na Slici 16 prikazan je koncept intervjua.



**Slika 15: Koncept provedenog intervjua**

Izvor: izrada autorice

## 5.6 Analiza dobivenih rezultata

**Tablica 8: Informacije o tržištu**

PITANJE 1: Koje su glavne karakteristike vašeg tržišta? Koliko imate tržišnih segmenata? Po čemu se razlikuju (po kojim obilježjima)?	
ISPITANIK 1 (S&M)	ISPITANIK 2 (G&E)
✓ Tržište se sastoji od nekoliko skupina sa sličnim obilježjima.	✓ Tržište se sastoji od nekoliko skupina sa sličnim obilježjima.
✓ Podjela emitivnih tržišta po geografskom aspektu.	✓ Glavna podjela tržišnih segmenata na leisure i business turiste (osnovna dva tržišna segmenta).
✓ Emitivna turistička tržišta su podijeljena na: istočno tržište (Rusija i Azija), zapadna Europa (Španjolska, Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo) te sjeverna i srednja Europa (skandinavске zemlje, Njemačka, Austrija itd.)	✓ Različiti tipovi evenata: poslovni kongresi, sajmovi (npr. sajam vjenčanja, automobila), organizacije proslava vjenčanja, MICE turizam.
✓ Turisti najčešće spadaju u razred veće platežne moći	✓ Dob korisnika je najčešće između 40 i 60 godina



Iz odgovora se može zaključiti kako se oba ispitanika slažu o tome da se tržište sastoji od nekoliko sličnih skupina. Ispitanik 2 ističe da je glavna podjela tržišnih segmenata na leisure i business turiste. Leisure, tj. turisti koji dolaze motivirani odmorom i rekreacijom su primarni segment tijekom sezone (ljetnih mjeseci) dok je hotel usmjeren organizaciji različitih evenata i kongresa u zimskim mjesecima. Prema navodima Ispitanika 1 postoji nekoliko emitivnih turističkih tržišta koja su podijeljena na: istočno tržište (Rusija i Azija), zapadna Europa (Španjolska, Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo) te sjeverna i srednja Europa (skandinavske zemlje, Njemačka, Austrija itd.). Ispitanik 1 je pri tome dodao da je još jedno tržište domaće tržište. Tržišne segmente hotela Lav karakterizira to što spadaju u razred veće platežne moći te to što je dob korisnika u srednjoj životnoj dobi, najčešće između 40 i 60 godina.

### Tablica 9: Informacije o konkurenciji

PITANJE 2: Koju poziciju zauzimate u vašoj tržišnoj niši (lider, izazivač, sljedbenik, tamponer? Koje su vaše glavne prednosti u odnosu na konkurenciju? Tko su vaši glavi konkurenti?	
ISPITANIK 1 (S&M)	ISPITANIK 2 (G&E)
✓ Na tržištu na užem području (Splitsko-dalmatinska županija) jedini pravi hotelski resort s 5*. U tom kontekstu ne postoji konkurencija. Na području RH postoji nekoliko konkurenata. Na području SDŽ u širem smislu poimanja konkurencije najveći konkurenti su hoteli Radisson Blu i hotel Park te donekle hotel Atrium.	✓ Zauzimamo leadersku poziciju na tržištu na području Splita i okolice.
✓ Glavne prednosti: jedinstvenost i posebnost proizvoda, dodatne usluge, specifični načini promocije	✓ Glavne prednosti: stručnost osoblja, ljubaznost i raspoloživost osoblja, raznovrsna ponuda
✓ Radisson Blu, Park, Atrium (za kongresni turizam)	✓ Po veličini prvenstveno hotel Radisson Blu je jedini primarni konkurent.

Ispitanik 2 ističe da hotel Lav zauzima leadersku poziciju na tržištu na području Splita i okolice dok Ispitanik 1 daje malo dublju analizu te objašnjava da na tržištu na užem području, dakle području koje obuhvaća Splitsko-dalmatinsku županiju, da je hotel Lav jedini pravi hotelski resort s 5 zvjezdica. Prema takvom shvaćanju hotel Lav nema konkurencije, a u cjelokupnoj Hrvatskoj nekoliko konkurenata (npr. Vallamar hoteli u Istri). Na području Split i SDŽ glavni konkurenti hotelu Lav su Radisson Blu i hotel Park te donekle hotel Atrium (poglavito za kongresni turizam). Kao glavne prednosti u odnosu na konkurenciju ističu se: jedinstvenost i posebnost proizvoda, dodatne usluge, specifični načini promocije, kvaliteta osoblja (stručnost, ljubaznost i raspoloživost) te raznovrsna ponuda.

**Tablica 10: Informacije o proizvodu**

PITANJE 3: Kakve su dimenzije asortimana vašeg proizvoda, tj. usluga (širina - broj različitih proizvoda koje posjedujete; dubina – broj ponuđenih varijanti, konzistentnost – povezanost različitih linija npr. distribucije ili na neki drugi način)? Na koji način prilagođavate proizvode svojim korisnicima? Postoje li posebnosti/inovacije kod vaših proizvoda? Kolika je razina kvalitete (npr. u odnosu na konkurenciju)?	
ISPITANIK 1 (S&M)	ISPITANIK 2 (G&E)
✓ Nudi se širok spektar različitih proizvoda (od smještajnih jedinica, ponude hrane i pića, wellness i spa, tenis itd.) . Dubina proizvoda je isto velika, poglavito kod primarnog proizvoda: usluga smještaja i hrane i pića gdje su varijacije najveće (superior, classic, apart itd.)	✓ Postoji veoma različit široki spektar usluga (npr. čak umjetnine kao karakteristika Le Meridiena, salon za uljepšavanje, lounge bar, sportski, rekreativni i zabavni sadržaji (npr. casino). Nabava za sve je univerzalna tako da postoji konzistentnost kroz sistem nabave i skladištenja.
✓ Svakoj skupini korisnika prilagođavamo proizvod njezinim potrebama.	✓ Sukladno zahtjevima korisnika postoji mogućnost da postojeću ponudu prilagođavamo korisnicima.
✓ Pri kreiranju proizvoda Le Meridien brand svugdje u svijetu, pa tako i u hotelu u Podstrani, ukomponira u karakteristike proizvoda obilježja lokalne zajednice (primjer: karakteristične namirnice u hranu, npr. u poznati Le Meridien kolač ekler se na ovom području stavlja začim lavande.	✓ Proizvodi su prilagođeni standardu i procedurama poslovanja Le Meridien grupacije. Glavno obilježje Le Meridien branda je usmjerenost prema umjetnosti tako su npr. u hotelu i u smještajnim jedinicama istaknuta umjetnička djela što razlikuje hotel od konkurencije.
✓ Iznimno visoka i viša u odnosu na konkurenciju.	✓ Veća u odnosu na konkurenciju.

Što se tiče dimenzija asortimana proizvoda, oba ispitanika ističu kako se nudi širok i raznovrstan spektar različitih proizvoda (od smještajnih jedinica, ponude hrane i pića, wellness i spa, tenis terena, salona za uljepšavanje, casina itd.). Nadalje, istaknuto je da postoje razne varijacije proizvoda, poglavito kod primarnog proizvoda (npr. različite vrste soba poput superior, classic, apartmana i sl.). Nabava je za sve proizvode univerzalna tako da postoji velika konzistentnost kroz sistem nabave i skladištenja. Ispitanici objašnjavaju da se svakoj skupini korisnika prilagođava proizvod sukladno njezinim potrebama (no, to povećava cijenu proizvoda). Inovativnosti i originalnosti vezane uz proizvod vežu se u brand Le Meridien koji je jedinstven svugdje u svijetu. Međutim, u svakom mjestu nastoji se „stopiti“ s lokalnom zajednicom i tako kreirati posebnosti u proizvodu (Ispitanik 1 navodi primjer kolača eklera karakterističnog za Le Meridien u koji se u ovom podneblju stavlja začim lavande) Ispitanik 2 ističe posebnosti vezane uz usmjerenost branda na kulturu. Kvaliteta proizvoda je na iznimno visokoj razini te je veća u odnosu na konkurenciju.

Što se tiče cijene, dostupan je standardizirani cjenik u kojem su ponuđeni svi proizvodi i usluge. Cijene se mijenjaju ovisno o razdoblju sezone. Cijene su veće u odnosu na konkurenciju, a kao glavne faktori koji utječu pri formiranju cijena ispitanici posebno ističu dodanu vrijednost te još navode da su pri kreiranju cijene presudni imidž i troškovi.

**Tablica 11: Informacije o cijenama**

PITANJE 4: Jesu li cijene standardizirane ili se mijenjaju? Što utječe na kreiranje cijena? Kakve su u odnosu na konkurenciju?	
ISPITANIK 1 (S&M)	ISPITANIK 2 (G&E)
✓ Postoji dostupan cjenik usluga za glavne i dodatne proizvode, a cijene se mijenjaju ovisno o razdoblju sezone.	✓ S obzirom na kreiranu ponudu određene su cijene koje su dostupne korisnicima. Vjerni korisnici mogu koristiti pogodnosti za popust poput SPG programa.
✓ Na kreiranje cijena utječe najviše dodana vrijednost proizvodu i troškovi.	✓ Na kreiranje cijena najviše utječe imidž i dodana vrijednost.
✓ Više cijene u odnosu na konkurenciju.	✓ U odnosu na konkurenciju cijene su veće.

Promocija se vrši na veoma različite načine. Jedan od glavnih načina je osobna prodaja proizvoda i usluga te posjećivanje sajmovi i prezentacija. Nezaobilazan način promocije jest svakako Internet promocija (vlastita web stranica, facebook stranica putem koje se održavaju nagradne igre). Korisnicima se šalju informacije o ponudi putem newslettera. Svakako zaštititi znak promocije svakog Starwood hotela jest SPG program.

**Tablica 12: Informacije o promociji**

PITANJE 5: Koji su sve načini promocije koje koristite?	
ISPITANIK 1 (S&M)	ISPITANIK 2 (G&E)
✓ Osobna prodaja, stvaranje kontakata s partnerima.	✓ Posjećivanje sajmovi i prezentacija.
✓ Slanje newslettera korisnicima (direktno slanje e-mail pošte).	✓ Internet promocija (web stranica, facebook, prisutnost na poznatim online travel stranicama).
✓ SPG program.	✓ Nagradne igre.

U hotelu Lav koristi se kombinacija vlastite distribucije te suradnje s posrednicima. Načini vlastite distribucije su vlastiti rezervacijski sistemi (npr. web stranica ili Starwood program). Time se ostvaruje izravni kontakt s korisnicima, ali ostvaruju se i uštede. Razlozi za korištenje posrednika leže u tome da se osigurava bolja kvaliteta specijalizirane usluge te je širi pristup tržištu.

**Tablica 13: Informacije o distribuciji**

PITANJE 6: Koristite li vlastite distribucijske kanale ili kanale posrednika? Koje su glavne prednosti koje ostvarujete takvom distribucijom.	
ISPITANIK 1 (S&M)	ISPITANIK 2 (G&E)
✓ Koristi se vlastita distribucija, ali i suradnja s korisnicima.	✓ Kombinacija samostalne distribucije te distribucije putem korisnika.
✓ Vlastita distribucija ima za cilj ostvariti što izravniji kontakt s gostima.	✓ Vlastitom distribucijom ostvaruju se uštede.
✓ Putem posrednika nekada se osigurava bolja kvaliteta.	✓ Posrednici omogućuju veći pristup tržištu.

Rezultatima se utvrdilo da u hotelu Le Meridien Lav postoji nekoliko različitih tipova tržišnih segmenata: od podjele na *leisure* i *business* turiste pa do geografske podjele tržišnih segmenata. Ipak, postoje dvije sličnosti svih segmenata, a to su: dobna struktura (najčešće se radi o gostima između 40 i 60 godina) te financijski razred (gosti visoke platežne moći). Shodno tome, na prvo pomoćno istraživačko pitanje o tome koje su karakteristike tržišnog segmenta hotela Le Meridien Lav, nudi se odgovor da se radi o gostima visoke platežne moći srednje životne dobi – dakle, specifična tržišna niša, a ne usmjerenost cijelom tržištu. Što se tiče upravljanja marketinškim miksom može se uočiti da je proizvod iznimno visoke kvalitete te prilagođavan svakoj skupini korisnika; razina cijena je veća u odnosu na konkurenciju; prilikom promocije se poglavito vrednuje lojalnost gostiju (SPG program); distribucija se provodi samostalno, ali i uz pomoć partnera. Dakle, s obzirom na obilježja elemenata marketinškog miksa: visoka kvaliteta proizvoda i prilagođavanje proizvodu, veća cijena od konkurencije te njegovanje lojalnosti korisnika zaključuje se da se radi o diferenciranju elemenata marketinškog miksa te se time odgovara na drugo pomoćno istraživačko pitanje. Spajanjem odgovora prvog (specifična tržišna niša) te drugog (diferenciranje elemenata marketinškog miksa) dolazi se do zaključka da se u hotelu Le Meridien Lav provodi strategija fokusirane diferencijacije sukladno Porterovom modelu generičkih strategija. Njezine karakteristike su reduciranje rivaliteta konkurencije, te reduciranje konkurencije supstituta obzirom da je turistički proizvod prilagođen ciljanom turističkom segmentu, a iz odgovora na pitanje o konkurenciji uočljivo je da prave konkurencije hotel Le Meridien Lav ni nema.

## 6. ZAKLJUČAK

Turizam se smatra jednom od najbrže rastućih industrija u 21. stoljeću te ima progresivni rast još od 50-ih godina 20. stoljeća. Danas u svijetu na godišnjoj razini bude preko milijardu turista. U borbi na sve većem turističkom tržištu posluje i sve veći broj poduzeća turističke privrede koja se najčešće klasificiraju na ona u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i posredništvu. Da bi se u pojačanoj konkurenciji izborila za svoju poziciju na tržištu, poduzeća turističke privrede trebaju upravljati na kvalitetan način marketinškim miksom u turizmu.

U kontekstu marketingu u turizmu potrebno je uvažiti njegove specifičnost u odnosu na marketing u proizvodnim djelatnostima. Turizam je uslužna djelatnost, a primjena marketinga u uslužnim djelatnostima različita je od primjene marketinga u proizvodnim djelatnostima zbog posebnosti karakteristika koje usluge, fizički proizvod nema. Ali, treba imati i u vidu da marketing u turizmu ima posebno mjesto i u odnosu na marketing u drugim uslužnim djelatnostima, što proizlazi iz specifičnosti turističkog tržišta i poslovanja u njegovim okvirima. Stoga, kada je u pitanju marketinški miks u turizmu, pored četiri klasična elementa marketinškog miksa u obzir se uzimaju tri elementa, a to su: ljudi, procesi i fizičko okruženje pa se sve češće govori o konceptu 7P.

U ovome radu, za analizu konkretnog primjera poduzeća turističke privrede odabrano je hotelsko poduzeće i to hotel Le Meridien Lav u Podstrani. Budući da se radi o najvećem hotelu u Splitu i okolici, taj hotel je pružio brojne mogućnosti za analizu. Analizirani su glavni proizvod (usluge smještaja i hrane), brojni dodatni proizvodi (Internet, wellness i spa, sportski sadržaja poput teniskih terena), cijene te načini promocije i kanali distribucije. U pretposljednem dijelu rada, izvršeno je intervjuiranje dvoje djelatnika odjela prodaje i marketinga hotela Lav koji izravno sudjeluju u procesima kreiranja proizvoda, određivanja razine cijena, te načina za njegovu distribuciju i promociju.

Ispitanici su bili ispitani putem nestrukturiranog intervjua dali odgovore (koji su analizirani metodom studije slučaja) o karakteristikama tržišta i odnosu hotela Lav na konkurenciju te koji su čimbenici, u tom kontekstu, bitni pri kreiranju proizvoda, određivanju njegove cijene te promocije i distribucije. Može se zaključiti da je hotel Lav tržišni lider na području Splitsko-dalmatinske županije kao jedini resort te se glavne tržišne niše dijele na leisure i business korisnike. Proizvod je visoke kvalitete i prilagođava se korisnicima, a cijene su veće nego kod konkurencije. Na njihovo formiranje utječu najviše dodana vrijednost i troškovi. Koristite se razni načini promocije i distribucije.

Na kraju, može se zaključiti da su ostvareni ciljevi istraživanja. Naime, rezultati su pokazali da hotel Le Meridien Lav uspješno upravlja elementima marketinškog miksa, i to koristeći strategiju fokusirane diferencijacije.

## LITERATURA

1. Aljinović, G. (2016): Marketing, [Internet], raspoloživo na: <http://polaznik.zizic.hr/uploads/scripts/216-Marketing.pdf>, [25.08.2016.].
2. Bakić, O. (2010): Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
3. Buja, Đ. (2007): Skripta predavanja iz predmeta Turističko poslovanje, Sveučilište u Zadru, Zadar.
4. Ciriković, E. (2014), Marketing Mix in Tourism, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 3(2), 111.
5. Čuljak, A.M., Horvat, S., Batinić, I., i Petković, N. (2007): Priručnik za nastavni predmet Marketing u turizmu, Agencija za strukovno obrazovanje, Zagreb.
6. Dračić, I. (2014): Marketing, [Internet], raspoloživo na: [http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma\\_dracic/marketing\\_sub.pdf](http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma_dracic/marketing_sub.pdf), [20.08.2016].
7. Frančišković, I. (2016): Marketing usluga, [Internet], raspoloživo na: [oliver.efri.hr/~musluga/materijali/11\\_12/predavanja.pdf](http://oliver.efri.hr/~musluga/materijali/11_12/predavanja.pdf), [21.08.2016].
8. Frančišković, I., Tomljanović, J. (2011): Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije, [Internet], raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=45049](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45049), [21.09.2016].
9. Grgona, J., Supić, A. (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomska misao i praksa, (1), str. 41-61.
10. Horvat, Ž. (2015), Promocija usluga u turizmu, [Internet], raspoloživo na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:224/datastream/PDF/download>, [20.08.2016].
11. Hrvatska turistička zajednica (2016), [Internet], raspoloživo na: <http://croatia.hr/hr-HR/Pretrazivac-smjestaja/Wellness-centri/Mjesto/Podstrana/Hotel/Kongresni-centar/Hotel-Le-Meridien-Lav?bGNcMTg2LHBcMzI2>, [26.09.2016].
12. Kotler, P., Bowen, T., Makens, J., C., (2010), Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, Zagreb.

13. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. A., i Armstrong, D. G. M. (2006), Osnove marketinga, Mate, Zagreb.
14. Kušen, E. (2002), Turizam i prostor: Klasifikacija turističkih atrakcija, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, 9(1 (21)), str. 1-12.
15. Martinović, M., Jurković, O., Babić, A., Kuštrak, A., Čaić, M. (2014): Marketing 4, [Internet], raspoloživo na: <https://www.mate.hr/Repository/Documents/ppt%207%20marketing%204.pptx> [29.08.2016.]
16. Mikulić, D. (2013): Management turističke agencije, ppt materijali, Ekonomski fakultet, Split.
17. Miloš, H. (2016): Upravljanje promjenama i organizacijska kultura hotela villa Argentina Dubrovnik, [Internet], raspoloživo na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:69>, [22.09.2016].
18. Paliaga, M. (2011a), Odlučivanje o cijenama, [Internet], raspoloživo na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%202011.pdf>, [22.08.2016].
19. Paliaga, M. (2011b): Upravljanje kanalima marketinga, [Internet], raspoloživo na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%202012.pdf>, [26.08.2016].
20. Paliaga, M. (2011c): Upravljanje proizvodima, [Internet], raspoloživo na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%202009.pdf>, [26.08.2016].
21. Palić, M. (2012): Poduzetnički marketing, Program: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, [Internet], raspoloživo na: <http://bbz.hr/images/uploads/683/fbmarketing2012.pdf>, [25.08.2016.].
22. Petrić, L. (2013): Osnove turizma, skripta za predavanja, Ekonomski fakultet, Split.
23. Pivčević, S. (2012): Organizacija turizma, ppt nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Split.
24. Popesku, J. (2013), Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
25. Poslovna Hrvatska (2016): [Internet], raspoloživo na <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=401939&srn=1>, [28.09.2016.]
26. Previšić, J. i Ozretić, Đ.D. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb.

27. Prebežac, D. (2015), Promocija turističke destinacije, [Internet], raspoloživo na: [http://web.efzg.hr/dok/TUR/Predavanja-1\\_web.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR/Predavanja-1_web.pdf), [22.08.2016.].
28. Rajh, E. (2009): Razvoj mjernih ljestvica za mjerenje specifičnih elemenata marketinškog miksa usluga, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, 22(2), str. 340-350.
29. Relja, R. (2012), Metodološke posebnosti suvremenog etnografskog istraživanja, Godišnjak TITIUS: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke, 4(4), str. 179-193.
30. Senečić, J., Grgona, B. (2006): Marketing menadžment u turizmu, Mikrorad, Zagreb.
31. Senečić, J., Vukonić, B. (1997): Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb.
32. Spasić, V. (2013): Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd.
33. Starwoods Hotels & Resorts (2016), [Internet], raspoloživo na: <http://www.starwoodhotels.com/>, [25.09.2016.]
34. Šerić, N. (2013): Strategije marketinga u turizmu, ppt nastavni materijali. Ekonomski fakultet, Split.
35. Šimundić, B., Kuliš, Z. (2016): Turizam i gospodarski rast u mediteranskim zemljama: dinamička panel analiza, [Internet], raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=236100](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236100), [25.09.2016.]
36. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. MEP, Zagreb.
37. Vučemilović, V., Blažević, Z. (2016): Marketing usluga, autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica.
38. Vujić, T. (2009), Strategija promocije turističke destinacije, [Internet], raspoloživo na: <http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=694&d=1275922512>, [23.08.2016.]
39. UNWTO World Tourism Organisation (2016): Tourism Highlights, 2016 Edition, [Internet], raspoloživo na: <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition> [29.08.2016.]



## OSOBNI IZVORI

Omrčen, Andrea. Osobni intervju. [12.09.2016.]  
Munivrana, Tea. Osobna poruka. [14.09.2016.]  
Osobni izvor autorice. Facebook. [15.08.2016.]

## POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA

### SLIKE

Slika 1: Sektori turističke industrije .....	7
Slika 2: Gospodarske djelatnosti u turizmu.....	8
Slika 3: Specifičnosti usluga u odnosu na proizvode .....	13
Slika 4: Elementi marketinškog miksa (7P).....	14
Slika 5: Glavni elementi u određivanju cijena turističkog proizvoda.....	17
Slika 6: Promotivni miksa.....	18
Slika 7: Proces upravljanja promocijom .....	19
Slika 8: Struktura i sadržaji koncepcije marketinga.....	22
Slika 9: Cjelovita marketinška strategija turističkog subjekta .....	24
Slika 10: Le Meridien Lav, eksterijer .....	27
Slika 11: Starwood grupacija .....	27
Slika 12: Osnovna organizacijska struktura hotela Le Meridien Lav .....	29
Slika 13: Vlastiti rezervacijski sistemi hotela Lav.....	34
Slika 14: Rezervacija usluge putem turističkih agencija (TUI i Kompas).....	35
Slika 15: Rezervacija usluge putem internetskih posrednika (Hotels.com i Booking.com).....	35
Slika 16: Koncept provedenog intervjua .....	38

### GRAFOVI

Graf 1: Kretanje međunarodnih turističkih dolazaka i prihoda (1960.-2015.).....	6
Graf 2: Prihodi hotela Le Meridien Lav, u mil.kn (2011.—2015.).....	30

### TABLICE

Tablica 1: Marketing u turizmu na mikro i makro razini .....	11
Tablica 2: Prednosti i nedostaci izravne i neizravne prodaje .....	20
Tablica 3: Porterove generičke konkurentne strategije (prošireni model).....	25
Tablica 4: Udaljenost hotela Le Meridien Lav od bitnih lokacija .....	28
Tablica 5: Osnovni podaci o hotelu Le Meridien Lav .....	28
Tablica 6: Podaci o poslovanju hotela Le Meridien Lav (2015. godina) .....	30
Tablica 7: Razrada dodatnog proizvoda hotela Le Meridien Lav.....	31
Tablica 8: Informacije o tržištu.....	38
Tablica 9: Informacije o konkurenciji .....	39
Tablica 10: Informacije o proizvodu.....	40
Tablica 11: Informacije o cijeni.....	41
Tablica 12: Informacije o promociji .....	41
Tablica 13: Informacije o distribuciji .....	41

**PRILOG 1: RAZRADA GLAVNOG PROIZVODA HOTELA LE MERIDIEN LAV**

<b>GLAVNI PROIZVOD (SMJEŠTAJNE JEDINICE)</b>			
	<b>CLASSIC SOBA</b>	<b>Osobe</b>	2
		<b>Kvadratura</b>	22 – 30 m <sup>2</sup>
		<b>Dodatno</b>	Klasična soba s panoramskim pogledom na more
	<b>SUPERIOR SOBA</b>	<b>Osobe</b>	3
		<b>Kvadratura</b>	25 – 36 m <sup>2</sup>
		<b>Dodatno</b>	Prostrana soba s pogledom na more
	<b>DELUXE SOBA</b>	<b>Osobe</b>	4
		<b>Kvadratura</b>	36 -43 m <sup>2</sup>
		<b>Dodatno</b>	Mali apartman
	<b>ADRIATIC APARTMAN</b>	<b>Osobe</b>	4
		<b>Kvadratura</b>	43 m <sup>2</sup>

		<b>Dodatno</b>	Spavaća soba, dnevni boravak s kaučom na razvlačenje, kupatilo
--	--	----------------	--

	<b>FAMILY APARTMAN</b>	<b>Osobe</b>	4
		<b>Kvadratura</b>	45 m <sup>2</sup>
		<b>Dodatno</b>	Dvije spavaće sobe za zasebnim kupatilom, dnevni boravak, pogled na park
	<b>DIPLOMATIC APARTMAN</b>	<b>Osobe</b>	4
		<b>Kvadratura</b>	68 m <sup>2</sup>
		<b>Dodatno</b>	Dvije spavaće sobe sa zasebnim kupatilima, središnji prostor za relaksaciju, panoramski pogled na more
	<b>PRESIDENTAL APARTMAN</b>	<b>Osobe</b>	4
		<b>Kvadratura</b>	118m <sup>2</sup>
		<b>Dodatno</b>	Dvije spavaće sobe sa zasebnim kupatilima, veliki prostor za odmor ili blagovanje, dva posebna ulaza i dva kupatila, panoramski pogled na more

## PRILOG 2: RAZRADA CIJENA HOTELA LE MERIDIEN LAV

OSNOVNI PROIZVOD		DODATNI PROIZVOD			
Smještaj		Gastro ponuda		Wellness i spa	
<b>Classic soba</b>	Od 100 EUR/noć	<b>Restoran pivnica</b>	Po važećem cjeniku	<b>Masaže</b>	43 – 160 EUR
<b>Superior soba</b>	Od 110 EUR/noć	<b>Spalatum restaruant</b>	Doručak uključen	<b>Tretmani lica</b>	60 – 120 EUR
<b>Deluxe soba</b>	Od 120 EUR/noć	<b>Art caffe i knjižnica</b>	Po važećem cjeniku	<b>Tretmani tijela</b>	37 – 93 EUR
<b>Adriatic apartman</b>	Od 250 EUR/noć	<b>Champagne bar</b>	Po važećem cjeniku	<b>Wellness rituali</b>	100 – 147 EUR
<b>Family apartman</b>	Od 295 EUR/noć	<b>Restoran 7 palms</b>	Po važećem cjeniku	<b>Tretman nogu i stopala</b>	20 – 64 EUR
<b>Diplomatic apartman</b>	Od 110 EUR/noć			<b>Make up</b>	27 – 56 EUR
<b>Presidential apartman</b>	Od 700 EUR/noć			<b>Thai tretmani</b>	47 – 120 EUR