

# PROMOTIVNE AKTIVNOSTI U FUNKCIJI KREIRANJA PREPOZNATLJIVOG IMIDŽA HOTELA

---

**Tandara, Tomislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:124:273605>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**PROMOTIVNE AKTIVNOSTI U FUNKCIJI  
KREIRANJA PREPOZNATLJIVOG IMIDŽA  
HOTELA**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Neven Šerić**

**Student:**

**Tomislav Tandara**

**Split, svibanj 2023.**

## SADRŽAJ :

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi i doprinos istraživanja .....	5
1.3. Metodologija istraživanja i uzorak istraživanja.....	6
1.4. Istraživačka pitanja .....	8
1.5. Struktura Rada .....	8
<b>2.INTEGRIRANI HOTELSKI PROIZVOD I MARKETING FUNKCIJA HOTELA</b> .....	10
2.1. Obilježja hotelskog proizvoda.....	10
2.2. Konkurentnost hotelskog proizvoda .....	13
2.4. Integrirani hotelski proizvod .....	19
2.5. Upravljanje marketingom integriranog hotelskog proizvoda .....	20
2.6. Marketinški splet integriranog hotelskog proizvoda .....	22
<b>3. PROMOTIVNE AKTIVNOSTI HOTELA</b> .....	26
3.1. Oglašavanje u hotelijerstvu.....	28
3.2. Osobna prodaja u hotelijerstvu .....	32
3.3. Izravni marketing u hotelijerstvu.....	34
3.4.Odnosi s javnošću i publicitet u hotelijerstvu.....	37
3.5. Unapređenje prodaje u hotelijerstvu .....	42
<b>4.IMIDŽ HOTELA</b> .....	46
4.1. Sastavnice imidža i identiteta hotelskog subjekta .....	46
4.2. Imidž hotela i reperkusije imidža na poslovanje hotela .....	47
4.4.Upravljanje imidžom hotela.....	54
4.5. Promocija imidža i identiteta hotela.....	56
<b>5. ISTRAŽIVANJE</b> .....	61
5.1. Rezultati istraživanja.....	61
5.2. Kritički osvrt na nalaze istraživanja .....	88
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	92
<b>SAŽETAK</b> .....	94
<b>SUMMARY</b> .....	94
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	95
<b>LITERATURA</b> .....	97
<b>WEB IZVORI</b> .....	105

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Hotelijerstvo je važna okosnica gospodarstva mnogih mediteranskih zemalja koje bilježe rast hotelske infrastrukture i turističke posjete usprkos poremećajima slijedom globalne panedmije *COVID-19* tijekom posljednjih godina (Šerić et al. 2021A; Šerić et al. 2021B). Trendovi rasta poslovanja hotelskog sektora evidentni su i u Republici Hrvatskoj, posebice nakon priključenja Europskoj uniji i prilagođavanja distribucijskih i prodajnih lanaca europskim standardima (Šerić et al. 2020A; Bentyn et al. 2020). Prema podacima Hrvatske Turističke Zajednice (2021)<sup>1</sup> u Republici Hrvatskoj je 2021. godine zabilježen novi rast od 3.9% hotelskih noćenja. Pad turističkih noćenja u kućanstvima od 7,9% tijekom 2021. godine u usporedbi s 2020. godinom ukazuje da je u tom sektoru smještaja potrebno podizati standarde i usklađivati ih sa postavljenim turističkim standardima destinacije (Šerić et al. 2020B; Šerić i Batalić, 2018). Slijedom takvih spoznaja hotelsko poslovanje, kao i problematika turističkog menadžmenta se posljednjih godina učestalije istražuju (Šerić et al. 2020A; Šerić et al. 2019B). Prema Ceroviću (2003) hotelijerstvo se pojmovno može promatrati s više aspekata; ekonomski, gospodarstveni, društveni i sociološki. Hotelijerstvo kao sastavnica ugostiteljstva (Šerić et al. 2019A; Pike, 2010) je gospodarska aktivnost pružanja usluga kojima se zadovoljavaju potrebe smještaja uz pružanje drugih sadržaja i usluga u sklopu hotelske ponude (rekreacija, prehrana, opuštanje, zabava i dr. (Šerić et al. 2019A). Hotelski proizvod sačinjava više sastavnica (Šerić et al. 2015; Berc Radišić, 2005): ambijent, hotelska soba, usluge hrane i pića, zabavni i sportski sadržaji, ponuda trgovačke robe i drugo. Povezivanjem navedenih sadržaja stvara se integrirani hotelski proizvod. Sastavnice integriranog hotelskog proizvoda po svojim obilježjima mogu biti fizičke, uslužne, ekonomske i psiho-socijalne (Šerić et al. 2019A). S praktičnog, kao i znanstvenog, aspekta hotelijerstvo i uspješnost hotelskog poslovanja može se analizirati različitim pristupima. Primarni pokazatelji uspješnosti se iskazuju u financijsko-računovodstvenim izvješćima. U ovim izvješćima se prate (prilagođeno prema Vujević i Balen 2006) ekonomičnost (prihodi/rashodi hotela), rentabilnost (neto dobit), pokazatelji investiranja

---

<sup>1</sup> [https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-08/HTZ%20TUB%20HR\\_%202021.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-08/HTZ%20TUB%20HR_%202021.pdf) [24.10.2022.]

(isplativost ulaganja u dionice hotela), proizvodnost (zaposlenika), likvidnost i solventnost (sposobnost uravnoteženog proizvodno-uslužnog procesa i sposobnost da se u roku podmiruju prispjele financijske obaveze), zaduženost (odnos vlastitog i tuđeg kapitala) i dinamika poslovnih aktivnosti (brzina obrtaja imovine hotela). Kao i u drugim gospodarskim djelatnostima tako su i u hotelijerstvu ovi pokazatelji realan prikaz stanja i polazište u poslovnom planiranju. No turizam je društveni fenomen, pa praćenje samo tih pokazatelja u hotelijerstvu nije garancija dugoročno uspješnog poslovanja (Šerić et al. 2020A; Šerić et al. 2015). S menadžerskog aspekta, Cerović (2003) na temelju podjele (Weihrich i Koontz 1998) identificira različite pristupe planiranju u hotelskom menadžmentu. Tako se poslovno planiranje u hotelskom poslovanju provodi prema: okruženju, razdoblju provedbe, predmetu, organizacijskoj strukturi hotelskog subjekta i prema resursima. Različiti pristupi planiranju omogućuju različite perspektive vrednovanja uspješnosti hotelskog poslovanja (posebno kod većih hotela – Šerić et al. 2020A). Zbog toga se danas u hotelskom menadžmentu povezuju praćenja financijskih pokazatelja uspješnosti s praćenjem stanja resursa koji su preduvjet efikasnom poslovanju hotelskog subjekta. Tako se prati i analizira stanje ljudskih resursa, poslovno okruženje, vremenski kontekst poslovanja, operacije u poslovanju i drugo. Promišljanje, odnosno utjecaj promocije na dojam imidža hotela je definiralo problem istraživanja u radu. S druge strane različitost pristupa promociji, odnosno modelima promocije koje hotelski menadžeri prakticiraju u upravljanju integriranim hotelskim proizvodom definirala je predmet istraživanja.

Specifičnosti hotelskog proizvoda (Šerić et al. 2019A; Petrić et al. 2013) su: neopipljivost (glavnina hotelskih sadržaja nisu fizički proizvodi, već usluge), sezonalnost (ljetna ili zimska sezona), neusklađenost (usluga se treba prodati odmah i konzumirati na licu mjesta), dislociranost od potražnje i vezanost za određeni prostor (nerazdvojitost pružanja i konzumiranja usluge). Zbog navedenih obilježja standardizirani marketinški alati koji se koriste u upravljanju fizičkim proizvodima nisu jednako djelotvorni u hotelskom poslovanju. Potrebno ih je prilagoditi navedenim obilježjima (Šerić et al. 2020A). U tom prilagođavanju promocija, odnosno promotivni splet hotela ima jednu od važnijih uloga. Ovisno o poruci koja se u konačnici plasira ciljanim gostima u njihovoj se percepciji formiraju i dojmovi o ponudi konkretnog hotela.

Uvažavajući navedeno, Šerić et al. (2019A) argumentira pridavanje više važnosti marketinškoj funkciji u hotelskom poslovanju u usporedbi s drugim segmentima gospodarstva. No to ne znači da se smije zanemarivati ostale poslovne funkcije koje u hotelijerstvu treba održavati na razini primjerenoj ciljanim emitivnim tržištima (Bentyn et al. 2020). Marketinške aktivnosti u hotelijerstvu danas treba planirati pro aktivno, posebno promociju kako bi se svjesno kreirao željeni i ciljani imidž hotelskog subjekta. U tom planiranju treba uvažavati sve temeljne postulate ponašanja potrošača, jer po tom pitanju hotelijerstvo nije izuzetak (Mihić i Šerić, 2008). Značaj promocije i upravljanja promocijom u svim granama gospodarstva raste, posebno u tranzicijskim i post tranzicijskim zemljama (Šerić, 2019). U promotivnim aktivnostima hotela danas se posebno važno pridržavati visokih etičkih standarda (Mihić i Šerić, 2007), jer je to pretpostavka poticanju lojalnosti gostiju. Lojalni gosti su zalog sigurnije poslovne budućnosti i dobre popunjenosti hotela.

Ranijih desetljeća hotelski subjekti su se u promociji primarno oslanjali na prodajne posrednike. Dugoročni alotmanski ugovori hotela s odabranim prodajnim posrednicima, turističkim agencijama i turoperatorima bili su pretpostavka popunjenosti u razdoblju glavne sezone i oscilirajuće popunjenosti u predsezoni i posezoni. Rastom intenziteta turističkih migracija i pojavom novih segmenata turista koji putuju više puta godišnje, često i u razdobljima izvan glavne turističke sezone, otvorile su se nove mogućnosti rasta godišnje popunjenosti hotela slijedom rasta hotelske posjete u razdobljima izvan glavne turističke sezone. S druge strane raste i konkurencija, sve je više globalno vidljivih turističkih destinacija u kojima se kontinuirano uvode novi, sve kvalitetniji smještajni kapaciteti. Prodajni posrednici insistiraju na višim provizijama i sudjelovanju hotelijera u troškovima promocije, posebno na turističkim sajmovima. Nove tehnologije, rast e-kanala komunikacije i prodaje otvara mogućnosti hotelskim menadžerima da godišnjom popunjenošću u sve većem dijelu upravljaju bez posrednika (Dore i Crouch, 2003). Tako se razvijaju nove mogućnosti komunikacije i u hotelijerstvu (Borovac Zekan et al. 2011). Suvremeni marketinški pristupi uz potporu novih tehnologija otvaraju nove perspektive kako u kreiranju, tako i u održavanju željenog tržišnog imidža (Bulović i Šerić, 2021).

Mogućnosti neposrednije komunikacije s potencijalnim hotelskim gostima su raznolike i stalno se šire. Komunikacija u cilju privlačenja interesa gostiju koji nikada ranije nisu boravili u nekom hotelu prerasta u marketinški izazov. Posebno kada se oslanja na nove trendove u standardima ponude kao što su multietnički, kulturološki, ekološki i drugi (Šerić i

Pavlinović, 2011; Šerić 2002). Takvim inoviranim pristupima stvara se šira poslovna perspektiva turističkim destinacijama i hotelskim subjektima (Šerić i Luković, 2011).

Dinamičnost tržišnih promjena postavlja imperativ na sustavnost i pro aktivnost upravljanja promocijom hotela (Šerić et al. 2019A). Potrebno je kreativno upravljati i kombinirati elemente marketinškog spleta kako bi se dodatno potaknula željena reakcija ciljanih klijenata (Kotler et al. 2005). Nesustavan pristup ovome danas može imati katastrofalne posljedice na poslovanje i tržišni opstanak u svakoj poslovnoj branši, pa tako i u turizmu (Šerić i Petričević, 2009). U hotelijerstvu sastavnicama marketinškog spleta treba sustavno upravljati i uvažavati specifičnosti svakog integriranog hotelskog proizvoda. Poseban fokus treba biti na promociji, jer se danas više ne *čeka* na dolazak gostiju, već ih treba *privlačiti*. Polazeći od te *misije* u suvremenoj hotelskoj praksi fokus istraživanja u radu je na promociji u hotelijerstvu i mogućnostima doprinosa promotivnih aktivnosti privlačnom imidžu hotela.

Kotler et al. (2005) promociju definira kao “*aktivnosti koje šalju poruku o proizvodu, usluzi, poduzeću i njihovim kvalitetama prema ciljnim klijentima*”. Promocija se razrađuje aktivnostima promotivnog spleta. Pored oglašavanja u hotelijerstvu se intenzivno prakticira i osobna prodaja, publicitet, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i direktni marketing. Svaka od navedenih aktivnosti podrazumijeva specifičan pristup i različite marketinške alate. Promotivni splet hotelskog subjekta treba poticati pozitivne emocije kod ciljanih gostiju kako bi se opredijelili za odabir konkretnog hotela svjesni dodane vrijednosti promoviranog hotelskog proizvoda (Šerić et al. 2019A). Swanbrooke i Horner (2007) ističu da fokus u promociji treba biti na inovacijama i pojednostavljenju promotivnih procesa. Pri odabiru strategije promocije hotela potrebno je pratiti učinkovitost pojedinih aktivnosti promotivnog spleta te strategiju graditi na onima koje su za hotelski subjekt najučinkovitije (Pike, 2008). Oslanjanje na jednu ili dvije promotivne aktivnosti danas nije dostatno za privlačenje pažnje potencijalnih gostiju, a posebno nije dostatno za stvaranje željenog imidža hotela. Raste značaj publiciteta i osobne prodaje zbog slabljenja poluge prodajnih posrednika (Šerić et al. 2019A). Zanemarivanje odnosa s javnošću rezultira nejasnim dojmovima o hotelskoj ponudi ne samo na emitivnim turističkim tržištima, već i na receptivnom tržištu na kome subjekt posluje. Hotelijerstvo podrazumijeva razvoj potpunog i kompleksnog promotivnog spleta uz oslonac na nove tehnologije. Keller (2010) ističe da su nove tehnologije u hotelijerstvu učinkovitije i isplativije od ranijih rješenja na kojima se temeljila promocija.

Kreativno osmišljene promotivne aktivnosti u hotelijerstvu značajno doprinose diferencijaciji, prepoznatljivom imidžu, prodaji, lojalnosti gostiju, a pretpostavka su i snižavanju troškova poslovanja (Kitchen i Burgmann 2010).

U kontekstu imidža hotela treba razgraničiti pojam identiteta. Prema Šerić et al. (2019A) identitet hotela je njegova srž, stvarnost, bit postojanja obzirom na lokaciju, ambijent, sadržaje u ponudi, vlasništvo, marku i druge elemente. Kavartzis i Ashwort (2005) tim aspektima pridodaju i društvenu klasu lojalnih i stalnih gostiju. Imidž hotela je dojam javnosti o hotelu i njegovoj ponudi (Šerić et al. 2019A). Prema Gunn (1988) jednostavnije je i ekonomičnije dugoročno održavanje imidža hotela koji je temeljen na identitetu. Slijedom toga integriranom marketinškom komunikacijom je preporučljivo obilježja identiteta kontinuirano implementirati u upravljanju imidžom hotela (Šerić et al. 2019A).

Zapuštanje aktivnosti upravljanja imidžom hotela rezultira negativnim posljedicama na poslovanje. Muhhamad Ehsan et al. (2012) ukazuju da pozitivan imidž doprinosi prepoznatljivosti hotela kod gostiju (opredjeljuju se za boravak u hotelima čiji imidž percipiraju privlačnim a u ponudi doživljavaju elemente dodane vrijednosti). Hotel privlačnog imidža brže i jednostavnije komercijalizira nove hotelske sadržaje i potiče rast njihove prodaje. Zapuštanje aktivnosti upravljanja imidžom može rezultirati slabljenjem dojmova, zaboravom da hotel postoji, što sve ima reperkusije na godišnju popunjenost. Nedostatna ulaganja u aktivnosti održavanja i upravljanja imidžom hotela mogu imati negativne konotacije i na posjećenost turističke destinacije u kojoj hotel posluje (Šerić i Luković, 2011). Usklađivanje imidža s identitetom hotela i destinacije jedna je od pretpostavki izbjegavanja takvog neželjenog scenarija.

Nastavno na sve izneseno problem istraživanja će se analizirati kroz poveznice utjecaja promotivnih aktivnosti na kreiranje prepoznatljivog imidža hotela.

## **1.2. Ciljevi i doprinos istraživanja**

Temeljni cilj rada jest istražiti utjecaj promotivnih aktivnosti na imidž hotela, te manifestacije tih aktivnosti na percepciju potencijalnih gostiju pri odabiru hotela u kome će boraviti. Pored toga cilja istraživanjem će se:

- Argumentirati temeljne razlike identiteta i imidža u hotela;



- Definirati integrirani hotelski proizvod kao platformu promocije identiteta i kreiranja imidža hotela;
- Spoznati koja obilježja hotela najviše doprinose njegovom imidžu;
- Utvrditi sastavnice integrirane marketinške komunikacije u hotelijerstvu;
- Spoznati postoji li i koliki oportunitetni trošak zanemarivanja promocije u hotelijerstvu.

Obzirom da će istraživanje biti provedeno na uzorku odabranih hotela u gradu Splitu, te spoznaje će predstavljati konkretan aplikativni doprinos istraživanja. Doprinos istraživanja će se ogledati i u novim uvidima vezanim uz predmet i problem istraživanja. Nalazi istraživanja će biti iskoristiv temelj za nova istraživanja o marketinškoj funkciji i njenom potencijalu u hotelijerstvu.

### **1.3. Metodologija istraživanja i uzorak istraživanja**

U istraživački uzorak su uvršteni odabrani hoteli u gradu Splitu za koje se preliminarnim istraživanjem utvrdilo da prakticiraju vlastiti model promocije i teže određenom imidžu. Analiza njihove promocije u kontekstu postojećeg imidža provedena je tehnikom *treće osobe*. U uzorak ocjenjivača utjecaja promocije na imidž hotela odabrani su za temu kompetentni studenti diplomskog studija *Marketing* i *Turizam* Ekonomskog fakulteta u Splitu. Kompetencije za uključanje u uzorak *ocjenjivača* (poznavatelja) su testirane pretest pitanjima (potrebno iskazati primjerenu razinu teorijskih znanja vezano uz problematiku upravljanja imidžom i promocijom u hotelijerstvu, uz osobne kritičke stavove o promociji i imidžu hotela odabranih u uzorak).

Rad je oblikovan kroz teorijski i empirijski dio, sukladno čemu su korištene odabrane istraživačke metode. U teorijskom dijelu rada analizirani su sekundarni podaci i informacije prikupljene iz znanstvene i stručne literature. Spoznaje su argumentirane deskriptivnom analizom. U empirijskom dijelu rada slijedom anketa sa studentima *Marketinga* i *Turizma* prikupljeni su i obrađeni primarni podaci vezano uz problem istraživanja.

Izvidajno istraživanje je bilo fokusirano na predmet istraživanja. Nalazi su iskorišteni za oblikovanje anketnog upitnika za primarno istraživanje. Podaci prikupljeni primarnim istraživanjem su grafički predstavljeni i pojašnjeni. U anketnom upitniku su korištena dihotomna pitanja, pitanja s višestrukim izborom, ljestvice i otvorena pitanja.

U istraživanju su korištene i slijedeće znanstvene metode su (Zelenika, 2000):

- Deskriptivna metoda – za objektivno opisivanje činjenica, predmeta i drugih elemenata, bez znanstvenog tumačenja. Metoda je korištena u svim fazama istraživanja;
- Metoda analize – u raščlanjivanju složenih procesa i pojmova na jednostavnije konstrukte;
- Metoda sinteze – u povezivanju jednostavnih pojmova u kompleksniju materiju i donošenja zaključaka;
- Metoda kompilacije – povezivanjem spoznaja različitih autora u pojašnjavanju važnijih konstrukta u istraživanju;
- Komparativna metoda – u usporednim analizama;
- Metoda anketiranja – radi utvrđivanja mišljenja i stavova u uzorku poznavatelja vezano uz problem istraživanja.

Tehnika *treće osobe* (Šerić et al. 2017) je projektivna tehnika kojom se kroz slobodnije izjašnjavanje poznavatelja istraživanog fenomena prikupljaju i uspoređuju stavovi, dojmovi i razmišljanja. U ovom slučaju u uzorak nisu odabrani gosti hotela obuhvaćenih istraživanjem jer su se oni već opredijelili za odabir konkretnog hotela. To navodi na razmišljanje da im je postojeći imidž hotela privlačan, te da bi se načelno pozitivno izjašnjavali o postojećem modelu promocije hotela. Studenti turizma i marketinga mogu kompetentno kritički pristupiti analizi postojećih modela promocije obzirom na postojeći imidž hotela, pa tako i ocijeniti nove mogućnosti promocije u funkciji rasta godišnje popunjenosti.

Korištenja pretest pitanja pri odabiru studenata u uzorak:

1. U čemu je razlika imidža i identiteta hotela? – potencijalni ispitanici koji imidž načelno ocijene *vanjskim dojmom hotela*, a identitet *stvarnošću hotela* su kompetentni za uvrštenje u uzorak poznavatelja ;
2. Nabrojite važnije promotivne aktivnosti u hotelijerstvu? – ispitanici koji nabroje minimalno četiri aktivnosti promocije u hotelijerstvu su kompetentni za uvrštenje u uzorak poznavatelja.

## 1.4. Istraživačka pitanja

Slijedom predmeta i problema istraživanja oblikovano je temeljno i nekoliko pomoćnih istraživačkih pitanja.

**IP 1** - *Koliko i kako promotivne aktivnosti doprinose stvaranju i održavanju privlačnog imidža hotela?*

Slijedom ovog istraživačkog pitanja utvrditi će se intenzitet utjecaja aktivnosti promotivnog spleta na imidž analiziranih hotela.

**IP 1.1.** – *Koje promotivne aktivnosti hotela značajno doprinose njihovom imidžu?*

**IP 1.2.** – *Koliko su menadžeri hotela kreativni u promociji?*

**IP 1.3.** - *Koje promotivne aktivnosti značajno doprinose imidžu hotela u istraživačkom uzorku?*

**IP 1.4.** – *Koje bi promotivne aktivnosti hotelski menadžeri trebali intenzivnije koristiti u cilju održavanja željenog imidža hotela?*

## 1.5. Struktura Rada

Rad je strukturiran kroz šest poglavlja. U uvodnom poglavlju su predstavljeni predmet i problem istraživanja, glavni ciljevi istraživanja, očekivani doprinos i metodologija.

U drugom dijelu se govori o integriranom hotelskom proizvodu. Predstavljene su specifičnosti hotelskih proizvoda i usluga s aspekta percepcije hotelskih gostiju. Govori se o diferencijaciji i konkurentnosti u hotelijerstvu s aspekta imidža. Argumentirana je važnost marketinške funkcije u hotelskom poslovanju, te su predstavljene učestale marketinške aktivnosti i pojašnjeno je čemu iste doprinose.

Treći dio rada predstavlja nezavisnu varijablu istraživanja, tj. promotivne aktivnosti u hotelijerstvu. Predstavljen je i koncept integrirane marketinške komunikacije koja je prema Porteru et al. (2005) *konceptija u kojoj tvrtka pažljivo integrira i koordinira svoje mnogobrojne komunikacijske kanale kako bi isporučila jasnu, dosljednu i primamljivu poruku o organizaciji i svojim proizvodima.*

Zavisna varijabla istraživanja, imidž hotela, teorijski je predstavljena u četvrtom dijelu rada. Ukazalo se na pojmovne razlike imidža i identiteta, te su predstavljene sastavnice ova dva konstrukta. Isti konstrukti su analizirani u kontekstu hotela i njihovih reperkusija na privlačnost i konkurentnost.

Peti dio rada obuhvatio je istraživanje, nalaze i analizu prikupljenih podataka s kritičkim osvrtom na spoznaje vezane uz problem istraživanja.

Šesti dio rada, zaključak, povezuje spoznaje i generalizira ih u širem kontekstu predmeta istraživanja.

## 2. INTEGRIRANI HOTELSKI PROIZVOD I MARKETING FUNKCIJA HOTELA

### 2.1. Obilježja hotelskog proizvoda

Po svojoj prirodi, hotelska ponuda se predstavlja pretežito kao usluga. Ipak, to ne umanjuje mogućnosti njene *opipljivosti*. Zbog toga će se u radu koristiti termin hotelski proizvod. Hotelski proizvod karakterizira niz specifičnosti koje ga razlikuju od konvencionalnih proizvoda što ga generalno svrstava u kategoriju usluga.

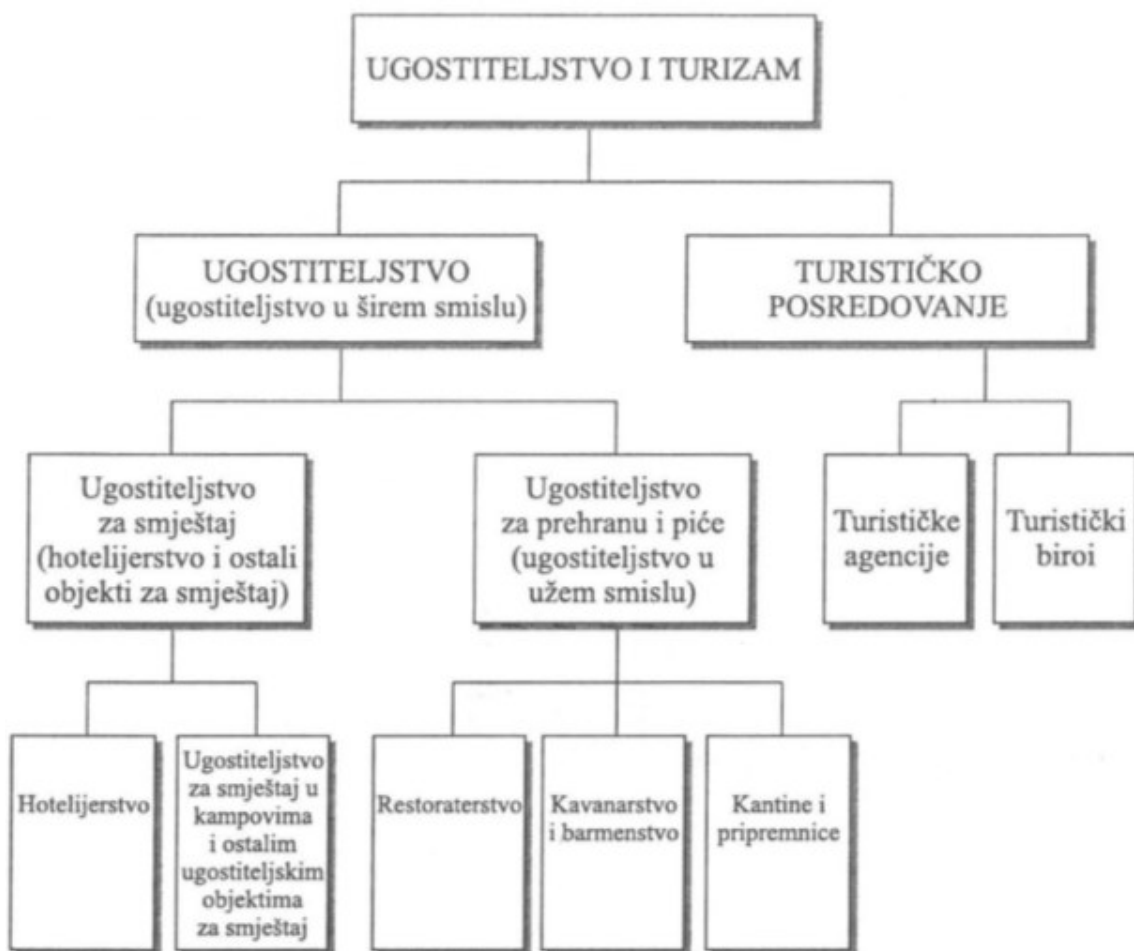
Temeljna obilježja takve klasifikacije hotelskog proizvoda su (prilagođeno prema Šerić et al. 2019A i Berc Radišić, 2005) :

- *Neusklađivost*: konzumacija hotelske usluge je vezana uz vremenski termin, te se ne može pohraniti i naknadno iskoristiti. Vezana je i za mjesto pružanja, pa se konzumacija može izvršiti samo u hotelu. Ovaj aspekt ima negativne reperkusije na poslovanje hotela zbog sezonalnosti - u jednom razdoblju potražnja nadmašuje ponudu, a u drugom je potražnja niža od raspoloživih kapaciteta. Nemogućnost skladištenja i naknadne prodaje hotelu generira izgublenu dobit. U praksi se ovaj problem pokušava rješavati vansezonskim i indeksiranim popustima (obzirom na vrijeme rezervacije), tretiranjem avansa kao bespovratnih uplata, no osim toga i promocija ima posebno važnu ulogu u rješavanju problema sezonalnosti poslovanja ;
- *Vremenska nedjeljivost*: stvaranje i konzumacija (potrošnja) hotelskog proizvoda događaju se simultano uz kontinuiran kontakt gost-hotelsko osoblje ;
- *Heterogenost*: značajna diferencijacija hotelskih subjekata na nekom receptivnom tržištu ( prema cijeni, kvaliteti i brojnosti sadržaja, promotivnim aktivnostima i sl.) ;
- *Fizička neopipljivost*: temeljno obilježje usluge, hotelska usluga se ne može opisati, njena konzumacija rezultira doživljajem (iskustvom), pa otpada mogućnost *probe* prije kupnje. Ovaj problem se rješava poticanjem lojalnosti i oslanjanjem godišnje popunjenosti na klijentelu koja je već boravila i bila zadovoljna boravkom u hotelu. U promociji je fizička neopipljivost hotelske usluge rješava korištenjem multimedijalnih sadržaja ( fotografija, videozapisa, virtualnih šetnji i sl.) ;

- *Varijabilnost hotelske usluge*: značajno ovisi o pružatelju te vremenu i mjestu pružanja hotelske usluge, stoga je imperativ na standardizaciji kvalitete i unapređenju odnosa pružatelja i korisnika hotelske usluge.

Prema Ceroviću (2010) hotel je „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pružaju usluge smještaja i doručka, te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“ dok je hotelijerstvo gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. Hotelijerstvo je uži pojam od ugostiteljstva, te je ono samo jedan njegov dio.

**Slika 1 : Gospodarske djelatnosti ugostiteljstva i turizma**



**Izvor :** Cerović Z. (2010) , *Hotelski menadžment – drugo izmijenjeno izdanje*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 65

Prema Ružiću (1997) hoteli se razlikuju prema :

- Veličini : mali, srednji i veliki ;
- Cjelovitosti pružene usluge : pansionski, garni i prolazni ;
- Kontinuitetu poslovanja : stalni i sezonski ;
- Lokaciji : odmarališni, stanični, aerodromski, gradski i usputni ;
- Globalnoj tržišnoj usmjerenosti : turistički, poslovni, sportski i gradski.

Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli<sup>2</sup> objekti naziva hoteli mogu se razvrstati u deset vrsta :

1. Hotel baština (heritage) ;
2. Difuzni hotel ;
3. Hotel ;
4. Aparthotel ;
5. Turističko naselje ;
6. Turistički apartmani ;
7. Pansion ;
8. Integralni hotel (udruženi) ;
9. Lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pansion, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel ;
10. Hoteli posebnog standarda; Hotel business, Hotel meetings, Hotel congress, Hotel club, Hotel casino, Hotel holiday resort, Hotel coastal holiday resort, Hotel family, Hotel small & friendly, Hotel senior citizens, Hotel health & fitness, Hotel wellness, Hotel diving club, Hotel motel, Hotel ski, Hotel za osobe s invaliditetom i Hotel bike.

Hoteli se kategoriziraju zvjezdicama: dvije, tri, četiri, a hotel najviše kategorije ima pet zvjezdica.

---

<sup>2</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html) [18.12.2022.]

## 2.2. Konkurentnost hotelskog proizvoda

Polazeći od heterogenosti hotelske ponude, jasno je da je konkurencija u hotelskom poslovanju izraženija nego kod homogenijih djelatnosti. Konkurenti su svi hoteli koji na svom receptivnom tržištu nude sličnu uslugu i sličan omjer cijene i kvalitete s fokusom na iste segmente ciljanih gostiju (Cerović, 2003).

Premda smještajni turistički subjekti generalno djeluju u uvjetima postojane konkurencije na tržištu, postoje i monopoli posebno u području specijaliziranih turističkih ponuda smještaja. Tako je na primjer Plovput jedini ponuditelj smještaja na jadranskim svjetionicima kojima upravlja u ime Republike Hrvatske (Šerić i Perišić, 2012). Konkurentnost hotelskog subjekta predstavlja njegovu sposobnost da pruža hotelske usluge kvalitetnije od ostalih tržišnih sudionika (konkurenata), bilo na nacionalnom ili međunarodnom tržištu (Pirić, 2008). Ona ovisi o mjeri u kojoj hotel ostvaruje i upravlja konkurentnošću u marketinškim, poslovnim i proizvodnim operacijama te kako se hotel prilagođava globalnim trendovima (Šerić et al. 2020A). Pritom, svi elementi marketinškog spleta imaju potencijal da direktno utječu na konkurentnost, privlačnost i popunjenost hotela (Šerić et al. 2019A). Konkurentnost hotelskog proizvoda ponajprije je funkcija cijene i sadržaja (polu)pansionske ponude. Što su gosti više osjetljivi na cijenu, manje su osjetljivi na sadržaje i obrnuto (Šerić et al. 2019A ; Cerović 2003.;). navode kako i vanpansionske ponude hotela utječu na konkurentnost, ali u različitoj mjeri za različite segmente gostiju. Gledajući na cjelokupno tržište ili industriju, model koji promatra profitabilnost, konkurentnost i privlačnost industrije (tržišta) naziva se Porterov model ili Porterovih 5 sila.

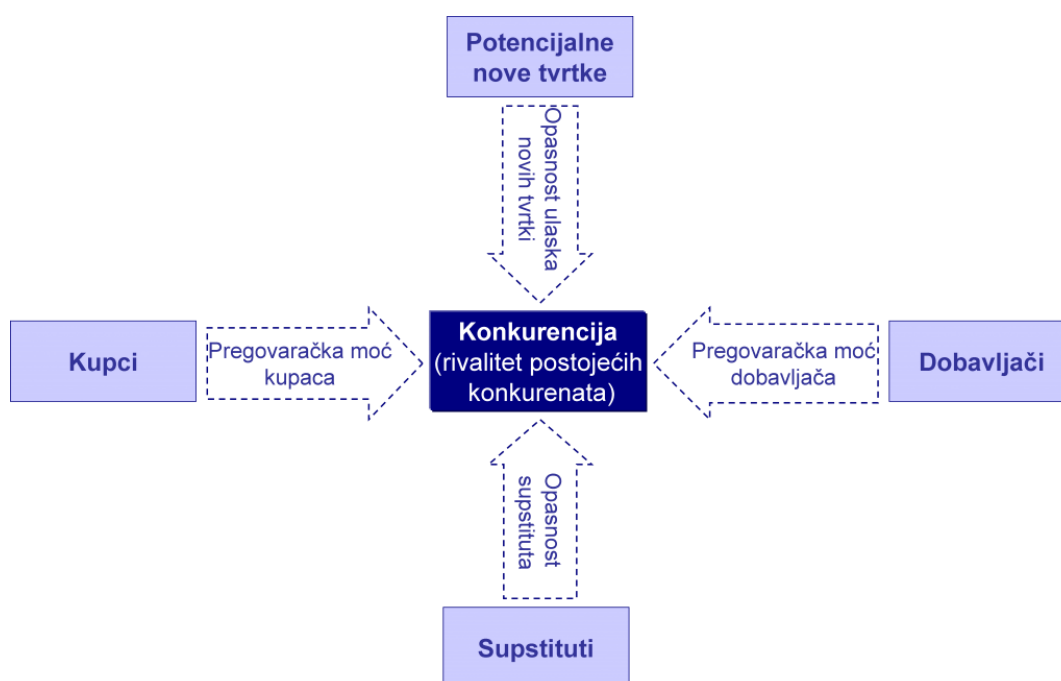
Prema njemu, na svaku industriju u svjetskom gospodarstvu, pa tako i na hotelijerstvo, djeluje 5 sila (prilagođeno prema Porter, 2008):

1. *Pregovaračka moć kupaca* – koliko moć kupci imaju kod definiranja (snižavanja) cijene, kvalitete i drugih značajki hotelskog proizvoda, koliko je lako zadržati kupce , koliko je skupo privući nove kupce i sl. ;
2. *Pregovaračka moć dobavljača* - koliko moć posjeduju dobavljači u smislu povećavanja cijena njihovih usluga i proizvoda, koliko su jedinstveni njihovi proizvodi, koliko je teško i skupo pronaći nove dobavljače i partnere i sl. ;



3. *Opasnost od supstituta* – postoje li i koliko su dostupni supstituti tj. hotelski proizvodi iste kategorije, sadržaja, kvalitete, cijene i sl. ;
4. *Opasnost postojećih konkurenata* – brojnost i moć drugih hotela na tržištu, koliko i kakve proizvode/ usluge oni nude ;
5. *Opasnost ulaska novih konkurenata* - (ne)postojanje barijera ulaska tj. koliko vremena, novca i drugih resursa je potrebno da se na receptivnom tržištu pojavi novi hotel - direktni konkurent.

**Slika 2: Porterovih 5 sila**



**Izvor :** <https://argus-grupa.hr/blog/analiza-industrije/> [21.1.2023.]

Inovacije, stečeno iskustvo, uz investicije, konkurentnost i poduzetništvo jedan su od 5 pokretača porasta produktivnosti (DTI, 2007). Tek od polovine prošlog stoljeća počinje se ozbiljno analizirati utjecaj inovacija na produktivnost. Kanter et al. (1995) inovacije definiraju kao „proces provedbe nove ideje koja rješava probleme u upotrebi, koje uključuju ideje o reorganizaciji, rezanju troškova, boljoj komunikaciji i poboljšanju proizvoda“. Joseph Schumpeter (1961) definira 5 sastavnica inovacija :

- Uvođenje novog proizvoda ;
- Uvođenje nove metode proizvodnje ;

- Ulazak u nova tržišta ;
- Korištenje novih inputa ;
- Utvrđivanje nove tržišne strukture (monopoli i sl).

Recentni autori (Johanessen et al. 2001) utvrđuju 4 područja inovacija – proizvoda/usluge, procesa, marketinga i cjelokupne organizacije.

U hotelijerstvu se danas inovacije prepoznaju kao<sup>3</sup> : prepoznavanje lica, otiska prsta, mobilne aplikacije ili RFID narukvice koji zamjenjuju tradicionalni ključ, pametne sobe (AR, VR i kontrola značajki sobe glasom ili tabletom), roboti (zamjena za recepcionare, čistače i drugo osoblje) i drugo.

Inovacije su u turizmu povijesno bile prisutne i dinamične ali ih se rijetko spominjalo i analiziralo u okviru tradicionalnih akademskih istraživanja na temu inovacija u hotelijerstvu što je posljedica činjenice da turizam kasnije postaje predmetom akademskih zanimanja i istraživanja u gospodarstvu. Smatralo se da je na tom tržištu ravnoteža. Danas se sve intenzivnije istražuju fenomeni u turizmu. Pivčević i Garbin- Praničević (2012) su tako, između ostalog, utvrdile da porast veličine kapaciteta hotela danas potiče višu inovativnost. Inovacijske aktivnosti su veće kod hotela više kategorije, u hotelskim lancima, a najdinamičnije u IT sferama hotelskog poslovanja. I suradnja među konkurentima doprinosi inovacijama u hotelijerstvu. Snažna je i korelacija između educiranja zaposlenika i inovacijskih aktivnosti hotela. Menadžment i profesionalno vodstvo su važan faktor inovacijskih aktivnosti u hotelijerstvu. Oni ih potiču jer doprinose boljem imidžu, poslovanju i višem zadovoljstvu gostiju. Najvažniji razlog za uvođenje inovacija u hotelijerstvu je poticanje većeg zadovoljstva gostiju i boljeg ispunjenja njihovih želja i potreba.

Iste autorice su provele istraživanje na uzorku 68 hotela u Republici Hrvatskoj. Hotelskim menadžerima su dostavljeni anketni upitnici, a iz prikupljenih podataka je utvrđeno da su hoteli relativno inovativni, da češće uvode inovacije u domeni proizvoda/usluge i marketinga, a rjeđe u domeni procesa i organizacije, da većina hotela (66%) imitira inovacije konkurenata, da samo 25% hotela razvija vlastite tehnološke inovacije i sustave koje koriste u poslovanju. Najvažniji nalaz istraživanja je spoznaja da kod analiziranih hotela nema statistički značajne veze između hotelskih obilježja (broj smještajnih jedinica, sezonalnost, vlasništvo, broj zaposlenih, menadžment, lokacija, vrsta poslovanja i popunjenost) i

---

<sup>3</sup> <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience-innovation-in-hospitality/?sh=24cbb7792033> [12.1.2023.]

inovacijskih aktivnosti, što znači da inovacijske aktivnosti tih hotela generalno ne ovise o njihovim obilježjima već o inicijativi menadžera. Spoznalo se da manji hoteli ne zaostaju u inovacijama od srednjih i velikih.

### **2.3. Marketinška funkcija hotela**

Učinak marketinške funkcije hotela očituje se kroz popunjenost, zaradu, prepoznatljivost i imidž, smanjenjem sezonalnosti i druga obilježja poslovanja. Zadnjih desetljeća marketinška funkcija hotela je sve važnija, što je rezultiralo prelaskom s modela gdje je popunjenost hotela u dobroj mjeri uvjetovana angažmanom putničkih agencija (posrednika), na orijentaciju vlastitoj inicijativi (Šerić et al. 2019A). Sve je više mogućnosti (marketinške) komunikacije s potencijalnim gostima (primarno zbog razvoja novih tehnologija i Interneta) što hotelijerima daje nove i bolje mogućnosti za poboljšanje poslovnih performansi. Ipak, promocija je samo dio ukupne poluge kojom se isto ostvaruje. Obzirom na dinamičnost hotelskog poslovanja, presudan faktor uspješne marketinške funkcije hotela predstavlja kontinuirana edukacija i osposobljavanje kadrova. Temeljni cilj marketinške funkcije hotela je definiranje modela kojim se razvija poslovanje hotela. Dodatno, ona je zaslužna za praćenje tržišnih promjena, konstantne inovacije, rast i razvoj, marketinško planiranje, upravljanje marketinškim informacijskim sustavom i sjedinjenje svih poslovnih procesa i aktivnosti u jedinstven hotelski proizvod (Šerić et al. 2019A).

Organizacija marketinške funkcije hotela temeljena je na dugoročnim ciljevima te specijalističkim poslovnim aktivnostima. Šerić et al. (2019A) ističu sljedeće modele marketinške organizacije hotela na razvijenim tržištima :

1. Organizacija prema emitivnim tržištima ( fokus na istraživanju tržišta, publicitetu, suradnji sa posrednicima, poslovima ugovora rezervacija i post-prodajne marketinške aktivnosti) ;
2. Organizacija prema prodaji ( fokus na definiranju, planiranju i kontroli hotelske prodaje, formiranju cijena, cjenovnih politika i strategija) ;
3. Organizacija prema popunjenosti kapaciteta ( fokus na kontroli godišnje popunjenosti, koordinacijski poslovi, praćenje ostvarenja rezervacija, poslovi vezani za suradnju s posredničkim agentima).

Iz istog izvora, u Republici Hrvatskoj ( i drugim post tranzicijskim tržištima) prisutni su sljedeći modeli :

1. Organizacija marketinške funkcije u formi sektora marketinga ( prisutna kod velikih hotela kod kojih djeluje više receptivnih subjekata. Poslovi marketinga se dijele prema marketinškim funkcijama, prema B2B klijenteli, prema integriranim hotelskim proizvodima te prema emitivnim tržištima ;
2. Organizacija marketinške funkcije u formi službe marketinga (također prisutna kod većih hotela, služba marketinga obavlja poslove istraživanja tržišta i prodaje integriranog hotelskog proizvoda. Glavni cilj je optimalno upravljanje kapacitetima i prodaja izvansezonske ponude) ;
3. Organizacija marketinške funkcije u formi recepcijske podrške (karakteristična za manje hotele, recepcijskom osoblju pružaju pomoć zaposlenici čiji je glavni posao prikupljanje i obrada relevantnih marketinških podataka, promocija i B2B prodaja).

Turizam je složena i dinamična društvena pojava, no s aspekta marketinške funkcije hotelijerstva tu složenost treba promatrati kroz prizmu novih mogućnosti, a ne kao ograničavajući faktor (Middleton, 2001). Zbog toga je vidljiv niz specifičnosti koji diferenciraju marketinšku funkciju hotelijerstva i njeno upravljanje obzirom na druge industrije, pružaju nove mogućnosti ali i određene prepreke. Neke od tih specifičnosti su (prilagođeno prema Šerić et al. 2019A; Šerić et al. 2017 ; Šerić, 2016):

- Struktura receptivnih jedinica se treba prilagođavati destinaciji i njenom razvoju obzirom da ta struktura utječe i na imidž destinacije ;
- Marketinška funkcija hotela značajna je na razini vrhovnog, ali i operativnog menadžmenta (što kod drugih djelatnosti nije uvijek slučaj) ;
- Drugačije definiranje poslovnih ciljeva ( obzirom na navedene specifičnosti hotelskog proizvoda) ;
- Prvi kontakt sa novim gostom je strateški presudan ; značajan udio gostiju hotel bira radi iskustva a ne radi niže cijene ;
- Marketinška funkcija hotela treba se temeljiti na čimbenicima integriranog hotelskog proizvoda, kako bi se stvorila i promovirala dodana vrijednost za gosta ; radi toga marketinške aktivnosti hotela zahtijevaju kreativniji pristup ;

- Aktivnosti hotelskog marketinga trebaju polaziti od specifičnosti ciljanog tržišta, a zbog iznimne važnosti gostovih očekivanja (o iskustvu boravka), sva komunicirana obećanja trebaju se ispuniti ; ako se nadmaše očekivanja gosta (ako se ostane dosljedan obećanjima), to često dovodi do lojalnog gosta ;
- Hotelskim marketingom može se kod potencijalnih gostiju minimalizirati strah da razina kvalitete usluge neće biti na očekivanoj razini ;
- Na poslovanje i na goste značajno mogu utjecati elementi vanjskog okruženja hotela a upravo se marketinškom funkcijom treba koristiti kako bi se komunicirali ti potencijalni učinci na integrirani hotelski proizvod ;
- Zbog visoke konkurentnosti hotelske djelatnosti, marketinška funkcija hotela može i treba biti među glavnim načinima diferencijacije i stvaranja dugoročnih konkurentskih prednosti ;
- Neopipljivost hotelske usluge može se umanjiti marketinškim aktivnostima koje uključuju razna foto, video, VR, AR i druga rješenja prezentirana na web stranicama i društvenim mrežama ;
- Virtualna marketinška komunikacija s (potencijalnim) gostima omogućuje lakše poticanje dodatne potrošnje ali je i koristan alat za prikupljanje vrijednih i relevantnih podataka o gostima ;
- Marketinške aktivnosti hotela ponekad su u mogućnosti riješiti ili ublažiti određena nezadovoljstva i razočarenja gostiju.

## 2.4. Integrirani hotelski proizvod

Prema Šerić et al. (2019A). integrirani hotelski proizvod predstavlja „*ukupnost hotelskih sadržaja u određenom vremenskom periodu*“. S aspekta hotelske ponude, hotelski proizvod sačinjavaju proizvodi, usluge, sadržaji i pogodnosti koje se gostu nude. Sa strane potražnje, hotelski proizvod se definira dojmom vrijednosti navedenih sastavnica isporučenih gostu (Berc-Radišić, 2004). Isti izvor tako navodi ključne sastavnice integriranog hotelskog proizvoda:

- Smještaj ;
- Hrana i piće ;
- Trgovačka roba ;
- Ambijent ;
- Zabavni i sportski sadržaji ;
- Dodatne usluge.

Kako takav proizvod čine svi sadržaji hotelske ponude u nekom razdoblju po nekoj cijeni, taj proizvod se doživljava kroz sastavnice i cijenu u životnom ciklusu hotela. Produljenje životnog vijeka hotelskog proizvoda se provodi kontinuiranim inovacijama, dopunama i uvođenjem novih sadržaja. Ideje za ovo se razvijaju slijedom podataka i informacija prikupljenih istraživanjem turističkog tržišta i trendova (Šerić et al. 2017). Upravljanje takvim proizvodom je kompleksno i podrazumijeva višedimenzionalan i multidisciplinarni pristup. Zbog specifičnosti i različitih očekivanja gostiju sinergija elemenata marketinškog spleta se teško ostvaruje. Na turističkom tržištu Republike Hrvatske rijetki su prema očekivanjima gostiju tržišno objektivizirani integrirani hotelski proizvodi (Šerić et al. 2019A).

Polazište u promišljanju integriranog hotelskog proizvoda treba biti ideja prilagođena spoznajama o očekivanjima ciljane turističke populacije. Prilagodbe se provode cijenama, načinima komunikacije, edukacijom zaposlenih i na druge načine, a sukladno standardima pojedinih emitivnih turističkih tržišta (Moutinho 2000). Prilagodbe i dodavanje novih sadržaja ponudi generira dodatne troškove, ali povezivanje (integriranje) hotelskog proizvoda i njegovo proširivanje uz potporu marketinške funkcije hotela rezultira dojmovima više kvalitete, spremnošću gostiju na plaćanje više cijene, rastom udjela na receptivnom tržištu, te

pozitivnim dugoročnim efektima na troškove poslovanja (Šerić, 2020; DiPietro i Wang, 2010; Kotler, Bowen, Makens, 2010).

S druge strane, ukoliko sastavnice integriranog hotelskog proizvoda ostavljaju dojam zasebnih cjelina njihova percepcija kod potencijalnih gostiju može rezultirati odabirom nekog drugog hotela. Objedinjavanjem hotelske ponude u jedinstveni proizvod racionalnije i ekonomičnije se upravlja svim poslovnim operacijama, što doprinosi i smanjivanju troškova poslovanja. Integrirani hotelski proizvod omogućuje centralizirano upravljanje njime, što je jedan od uvjeta racionalnog poslovanja (Šerić et al. 2019A).

Integrirani hotelski proizvod prema tržišnim standardima stvara dojam povezanosti svih razina upravljanja i postojanje dvosmjerne povratne veze vlasnici-menadžment-gosti. Vjerodostojnost ponude je kod potencijalnih gostiju viša, a dugoročno doprinosi i lojalnosti gostiju. Suprotni dojam, mnoštva pojedinačnih sastavnica stvara dojam *sterilnosti* hotelskog proizvoda. Integracija svih sastavnica hotelskog proizvoda je važna i zbog postojanja vlastitih i vanjskih zaposlenika (outsourcing), a pogotovo kada se upravljanje hotelom prepušta vanjskoj agenciji za hotelski menadžment. Nedovoljno integriran hotelski proizvod generira negativne implikacije na njegov imidž, uzrokuje sezonalnost poslovanja i druge neželjene pojave (Šerić et al. 2019A ; Šerić, Jerković, Ljubica, 2015 ; Kotler, Bowen, Makens, 2014; Sharma, 2004).

## **2.5. Upravljanje marketingom integriranog hotelskog proizvoda**

Ponuda definirana kao integrirani hotelski proizvod podrazumijeva drugačiji koncept upravljanja marketinga. Isto pravilo vrijedi i za sve druge turističke dionike (putničke agencije, ugostiteljske objekte i dr). Da bi se ostvarili ciljevi jačanja lojalnosti, poticanje na rezervaciju i dr. koriste se različiti marketinški alati (Šerić et al. 2019A). Turisti imaju različite potrebe, a priželjkuju da ih što više mogu ispuniti na istom mjestu boravka. Zbog toga hotelsku ponudu treba komunicirati dojmovima dostatnosti proširene ponude (Šerić et al. 2019A.; Šerić, Ljubica, Jerković, 2015). To znači da vanpansionske sadržaje (trim kabineti, kasino, frizerske usluge i dr), hotel treba promovirati zasebno od promocije primarnog sadržaja. Promocija ovih sadržaja treba biti kreativnija i dojmljivija u usporedbi s konkurentima u destinaciji koji nude iste ili slične sadržaje. U suprotnom, gost može dodatne

sadržaje hotela percipirati manje kvalitetnim od istih sadržaja koji se nude zasebno na razini destinacije u kojoj hotel posluje. Ovakav dojam može rezultirati izbjegavanjem kušnje takvih usluga u sklopu hotela (Šerić, Ljubica, Jerković, 2015). Hotelski gost dodatne sadržaje percipira kroz njihovu ukupnu i dodanu vrijednost. Zbog toga ih je preporučljivo promovirati stavljajući fokus na posebne pogodnosti za gosta (besplatno korištenje trim kabineta ukoliko se uzima i sobnog trenera, na primjer). Posebne pogodnosti integrirane hotelske ponude mogu se promovirati i u kvalitativnom (cjenovnom) smislu (Šerić et al. 2019A). Uz to, za percepciju visoke kvalitete i zadovoljstva gosta poželjno je koristiti i određene ambijentalne elemente osjetilnog marketinga (odabir posebnih boja i zvukova koji potiču pozitivne emocije, ugodni i neupadljivi mirisi, *haptic feedback* pri otiljučavanju vrata hotelske sobe i dr. (Vuković, Pofuk, Hunjet, 2017).

Doživljaj gosta o hotelu i zadovoljstvo hotelskom ponudom doprinosi i pozitivnom imidžu o destinaciji. Atraktivnosti hotela doprinosi blizina emitivnog tržišta, klima na prostoru destinacije, dojam mirnog utočišta, umjerene cijene na razini destinacije, zemljopisni položaj, čistoća i uređenost okoliša, raznovrsnost destinacijskih turističkih sadržaja i dr. Važan je i stupanj razvijenosti prometne infrastrukture destinacije, posebno zbog intenzivnog turističkog pritiska tijekom glavne sezone (Šerić et al. 2019A). Ovu vezu treba promatrati dvosmjerno. Privlačna obilježja destinacije integrirani hotelski proizvod čine atraktivnijim, a dobar dojam hotela doprinosi privlačnosti destinacije u kojoj posluje i smanjuje eventualno negativan dojam pojedinih vanjskih obilježja destinacije i njenog stanovništva. Razvoj integriranog hotelskog proizvoda treba temeljiti na standardima održivosti i odgovornosti (prihvatljivi kapaciteti), a poželjna je integracija svih turističkih dionika. Naglasak treba biti na ekološkim standardima, posebno vezano uz propisane mjere, kvalitetu pitke vode, ambijentalnu atraktivnost destinacije, održive kapacitete i drugo (Šerić i Perišić, 2011). Bez implementacije takvih standarda moguće je nekontrolirano trošenje pojedinih resursa, zagađenja zraka i voda, stvaranje animoziteta lokalnog stanovništva prema hotelu i njegovim gostima, slabljenje konkurentnosti hotela i destinacije. Sve navedeno rezultirati će padom turističke potražnje za hotelom i destinacijom. To će se u konačnici odraziti na poslovanje hotela. Privlačenje novih gostiju biti će puno teže i zahtjevnije, a zadovoljstvo postojećih gostiju će biti na nižoj razini od optimalne (Šerić, Jakšić Stojanović, Peronja, 2020B).

U konačnici, upravljanje marketingom integriranog hotelskog proizvoda trebalo bi se vršiti pro aktivno, uvažavajući turističke trendove. Potrebno je razraditi efikasnu marketinšku strategiju koja sjedinjuje inovativna rješenja upravljanja samim proizvodom, njegovom



cijenom i cjenovnim politikama te naravno, prodajom i distribucijom. Točnije, potreban je razvoj i upravljanje cjelokupnim marketinškim spletom integriranog hotelskog proizvoda.

## **2.6. Marketinški splet integriranog hotelskog proizvoda**

Marketinški splet hotela podrazumijeva proizvod (ponudu), cijenu, promociju i prodaju. Važno ga je prilagoditi ciljanim turističkim segmentima, strateškim emitivnim tržištima i odabranoj strategiji. Na kupovnu odluku, odnosno odabir hotela utječe više varijabli, odnosno percipirana kvaliteta tih varijabli (Šerić, 2016).

U kontekstu hotelskog proizvoda govori se o integriranoj ponudi sadržaja koje hotel nudi gostu. Sadržajem treba ispuniti i nadmašiti očekivanja i pretpostavljene dojmove gosta. Kotler, Bowen i Makens (2010). razlikuju sljedeće tipove hotelskog proizvoda prema složenosti:

- Temeljni proizvod – ispunjava temeljni razlog boravka gosta u hotelu (smještaj i prehrana) ;
- Očekivani proizvod – dopunjava temeljni sadržajima koji su već standardni te ih gost očekuje (primjerice WiFi) ;
- Dodatni proizvod – sadržaji koji nisu uobičajeni dodatak ponudi te cijene i sadržaja, pa značajnije utječu na zadovoljstvo gosta ( primjerice besplatno korištenje trim kabineta i wellness centra) ;
- Prošireni proizvod – najsloženija sastavnica koja osigurava konkurentsku prednost hotelu, potiče izrazito pozitivne emocije i značajno doprinosi lojalnosti gosta (specifičnost ambijentalnog uređenja, sve besplatne posebne usluge- osobni trener, gratis izleti i sve vrste poklona gostima).

Elementi koji sačinjavaju integrirani hotelski proizvod imaju realnu, percipiranu, materijalnu, nematerijalnu, ekonomsku, psihološku i druge oblike vrijednosti. Sve što značajnije doprinosi diferencijaciji i konkurentnosti preporučljivo je dodatno isticati. Percepcija vrijednosti integriranog hotelskog proizvoda važna je poluga poticanja želje za ponovnim boravkom u hotelu. Neovisno o karakteristikama hotelskog proizvoda, gost često konačni odabir hotela vrši na temelju karakteristika proširenog proizvoda (Šerić et al. 2019A; Šerić, 2016).

Promocija integriranog hotelskog proizvoda odnosi se na uspostavljanje i održavanje marketinške komunikacije s temeljnim turističkim subjektima (poslovnim partnerima, ciljanim gostima i ostalim *stakeholderima*). Temeljni cilj takve komunikacije jest pružanje relevantnih informacija o ponudi, posebnim pogodnostima i širim mogućnostima koje se gostu pružaju u destinaciji a sve u cilju poticanja na (prvu) kupnju (Šerić et al. 2019A). Promotivna strategija hotela sastoji se od temeljnih elemenata promotivnog spleta: oglašavanje, izravni marketing, osobna prodaja, odnosi s javnošću i publicitet te unapređenje prodaje. Kako je ovaj segment temeljni dio problema i predmeta istraživanja, biti će detaljnije razrađen u trećem poglavlju.

Prodaja/ distribucija hotelskog proizvoda poprilično se razlikuje od istih aktivnosti za fizičke proizvode. Razlog tome su specifičnosti hotelske usluge, poput neopipljivosti i neusklađenosti (Šerić, Dadić, Radas, 2020A). Kako je jedan od glavnih ciljeva distribucije poticanje i poboljšanje prodajnih performansi, inovacije u domeni hotelijerstva poprilično su dinamične (Swarbrooke i Horner, 2007). Među temeljne aktivnosti nabave spadaju (Šerić et al. 2019A): istraživanje tržišta nabave hotela, utvrđivanje godišnjih potreba za pružanje svih planiranih usluga, utvrđivanje standarda kvalitete za sve što se nabavlja, optimiziranje potreba nabave kroz razvoj specifikacija narudžbi, odabir dobavljača, ugovaranje nabavnih uvjeta s dobavljačima, upravljanje rizicima i troškovima nabave, uspoređivanje uvjeta i ponuda potencijalnih dobavljača, provedba nabave i inoviranje u aktivnostima nabave. Aktivnosti prodaje hotela su ranije bile prepuštene posrednicima. Neizravna prodaja je i danas standard kod nekih hotelskih subjekata, te većinu godišnje prodaje ostvaruju preko posrednika. Postoje i segmenti gostiju koji su naviknuti rezervirati smještaj preko posrednika u cilju smanjivanja rizika da kvaliteta ne bude zadovoljavajuća. Takva organizacija prodaje pojednostavljuje poslovanje, no sve se više hotelskih subjekata opredjeljuje za uspostavu kompetentne vlastite prodajne funkcije. Raste i korištenje CRS-a, kompjuterskog rezervacijskog sustava (vlastitog ili na razini hotelskog lanca), koji predstavlja jedinstveno tehnološko rješenje upravljanjem i nadgledanjem svih poslovnih operacija (recepcija, naplata, upravljanja cijenama, održavanje i dr), pružanje raznih izvještaja i statistika te integracija s drugim poslovnim sustavima<sup>4</sup>. Upravljanje prodajom temelji se na istraživanju tržišta te aktivnostima koje doprinose imidžu hotela. U temeljne aktivnosti upravljanja hotelskom prodajom spadaju (Šerić et al. 2019A): istraživanje tržišta, turističkih potreba i trendova,

---

<sup>4</sup> <https://megabooker.hr/wp-content/uploads/2017/10/PMS-bro%C5%A1ura.pdf> [15.2.2023.]

upravljanje promotivnim aktivnostima kako bi se stekao dojam tržišnog lidera te privukli novi segmenti gostiju, analiza i širenje prodajnih kanala, komunikacija sa prodajnim posrednicima i lojalnim gostima, praćenje konkurencije te aktivnosti poticanja prodaje vanpansionskih usluga.

Cijena integriranog hotelskog proizvoda trebala bi biti realan odraz ukupne vrijednosti ponude, tako da doprinosi rastu godišnje popunjenosti i planiranoj dobiti. To je jedini element marketinškog spleta koji izravno generira zaradu. Pri formiranju cijene treba voditi računa o (prilagođeno prema Šerić et al. 2019A):

- Troškovima hotelskog proizvoda i njihovoj strukturi ;
- Cijeni ponuda konkurenata u destinaciji ;
- Cijeni koju posjetitelji destinacije smatraju primjerenom ;
- Profitnim ciljevima hotela ;
- Ostalim čimbenicima koji su relevantni za promatrani hotel i ciljano tržište ;
- Tržišnoj situaciji (makroekonomski uvjeti, intenzitet potražnje).

Ovi se faktori vremenom mijenjaju, stoga su cjenovne oscilacije i volatilnost cijena uobičajena pojava u hotelijerstvu. Jedini faktor cijene koji je stalan i sporo se mijenja je potražnja za destinacijom ili za smještajem u konkretnom hotelu (Šerić et al. 2017). Bilježi se sve veća potražnja za tzv. *last minute* cijenama. Takve cijene se mogu implementirati u poslovanje ali treba voditi računa da takva praksa ne generira negativne reperkusije na imidž hotela (Šerić et al. 2019A; Kesić i Jakeljić, 2012).

Cjenovne strategije predstavljaju okvir na kojem se temelji poslovanje hotela, pa tako i njegova marketinška strategija. Definiiraju se na temelju tržišnog okruženja, poslovnih ciljeva, potražnje, konkurencije i sl. (Kotler et al. 2005). Neke od temeljnih cjenovnih strategija u hotelskom poslovanju su (Šerić et al. 2019A):

- Cijena temeljena na predviđanju prodaje ;
- Strategija jednakosti cijena za sve vrste prodaje ;
- Strategija definiranja različitih cijena prema segmentima gostiju (npr. popusti za B2B goste) ;
- Strategija kodova popusta za direktne rezervacije (da bi se potakla lojalnost gostiju i direktna prodaja) ;

- Strategija turističkih paketa ( na temelju vanpansionskih sadržaja, sadržaja u destinaciji i sl.) ;
- Strategija cijena prema periodu boravka ( određuje se minimalan broj noćenja pri vrhu potražnje a popusti kada potražnja opada, ovisno o vremenu boravka i sl.) ;
- Posebni koncepti pri upravljanju cijenama (politika otkaza rezervacije, poticanje na dodatnu potrošnju gosta, unakrsna prodaja i upravljanje recenzijama hotela).

Cjenovne politike su modeli provedbe cjenovne strategije i potpora marketinškoj funkciji hotela. Prvo se definiraju temeljne politike uz koje se razvijaju i neke posebne cjenovne politike, kako bi se povećala vanpansionska potrošnja gostiju. Neke od temeljnih cjenovnih politika u hotelijerstvu su (Šerić et al. 2019A): cijene okruglog broja, cijene ispod okruglog broja, cijene prema identitetu (tzv. običajne cijene), prestižne cijene (iznad prosječnih cijena u destinaciji), cijene skupnog hotelskog proizvoda i politika krivulje iskustva (ispod prosječnih cijena u destinaciji). Prema istom izvoru posebne cjenovne politike su: politika revizije cijena vanpansionskih proizvoda, politika poticanja natjecanja među gostima, politika diskriminacije cijena usluga koje se želi prodati u paketu, politika bonusa i naknada osoblju za poticanje gostiju na vanpansionsku potrošnju i druge.

Danas je i Internet neizostavna platforma marketinške komunikacije jer olakšava pristup turista hotelu i obrnuto. Osim što olakšava komunikaciju, štedi vrijeme i novac te je čini efikasnijom, Internet i informacijske tehnologije imaju pozitivne utjecaje i na ostale elemente marketing spleta u hotelijerstvu (prilagođeno prema Galičić, 2014 i Jobber, 2007). Posebno doprinosi opipljivosti ponude dizajnom web sjedišta hotela, raznih multimedijalnih sadržaja hotelskih usluga, te vizualizacijom istih alatima proširene i virtualne stvarnosti. Ubrzava i procese prilagodbe usluge željama gostiju. Cijene su danas transparentne gostima, dok ih hotelijeri mogu mijenjati ovisno o ciljevima, potražnji. Internet je pojednostavnio i prodaju, a jednostavnije je upravljati i rezervacijama.

### 3. PROMOTIVNE AKTIVNOSTI HOTELA

Promotivne aktivnosti hotela će se predstaviti konceptom integrirane marketinške komunikacije. Prema Schultz (2014), integrirana marketinška komunikacija je „*strateški poslovni proces kojim se planiraju, razvijaju, izvršavaju i evaluiraju sve komunikacijske aktivnosti poduzeća u nekom vremenu prema potencijalnim i postojećim kupcima, zaposlenicima, poslovnim partnerima i drugim relevantnim stakeholderima s ciljem generiranja kratkoročnih finansijskih rezultata i dugoročne vrijednosti za poduzeće i njegov imidž*“. U kontekstu hotela, takav pristup podrazumijeva sljedeće: podizanje svijesti o hotelu i marki hotela, informiranje postojećih i potencijalnih gostiju o vrijednostima hotelske ponude, kako primarne tako i dodatne, poticanja na nove rezervacije, te podsjećanje javnosti na hotel i hotelsku marku u cilju rasta godišnje popunjenosti (Šerić et al. 2019A).

Prema Kesić (2003), obilježja integrirane marketinške komunikacije su:

- Usmjeravanje potrošača zacrtanom cilju (utjecanje na njegovo ponašanje) ;
- Kontaktiranje potencijalnih klijenata ;
- Korištenje relevantnih oblika komunikacije u poslovanju (jedan ili više) ;
- Stvaranje sinergije između odabranih pristupa i medija ;
- Gradnja dugoročne lojalnost marke i klijenata.

Prema istom izvoru, sljedeći faktori doprinose relevantnosti integrirane marketinške komunikacije u poslovanju :

- Pad učinkovitosti tradicionalnih (masovnih) medija u oglašavanju ;
- Porast zahtjeva menadžmenta za praćenje i porast učinaka slijedom marketinške komunikacije ;
- Veće povjerenje prema tržišno usmjerenim metodama komunikacije ;
- Porast kompleksnosti i obujma zahtjeva koje ponuđači trebaju ispuniti.

Slijedom svega iznesenog integrirana marketinška komunikacija može na sljedeće načine mijenjati ponašanje potrošača :

- Stvaranje mišljenja - o proizvodima i marki kada se kupac po prvi put susretne s njima (nema postojeći stav o njima). Temeljni cilj marketera je upoznati kupca sa proizvodom/markom i potaknuti njegovu potrebu za njima ;
- Promjena stava – cilj je promijeniti negativne stavove u pozitivne te dodatno pojačati pozitivne (ovisno o temeljnim životnim vrijednostima svakog pojedinca) ;
- Promjena mišljenja i ponašanja – obzirom na čvrstoću životnih stavova te stavova o proizvodu/marki, cilj je promijeniti ponašanje potrošača (potaknuti ga na kupnju i sl).

Jedan od praktičnih modela upravljanja integriranom marketinškom komunikacijom hotela bi mogao biti (prilagođeno prema Mihić, 2008):

- Odabir ciljanog turističkog segmenta ;
- Određivanje ostvarivih i relevantnih ciljeva promocije ;
- Određivanje promotivnog budžeta ;
- Odabir promotivnih medija i kanala komunikacije ;
- Kreiranje same promotivne poruke ;
- Definiranje konačnog promotivnog spleta koji se plasira turističkom segmentu ;
- Praćenje učinaka kampanje.

Razvojem novih tehnologija, posebice informacijskih, Internet nije zaobišao ni marketinšku komunikaciju u hotelskom poslovanju. Dapače, tijekom 2019. 58,2% svih rezervacija u hotelima Europske unije obavljeno je putem direktne rezervacije Internetom<sup>5</sup>. To ukazuje na rast važnosti marketinške komunikacija putem Interneta. Prema Šerić et al. (2019A) e-promocija hotela se može razvijati kao zasebna promotivna aktivnost provodeći je kao nadogradnju tradicionalnih promotivnih djelovanja. Isti izvor navodi da je takva komunikacija brža, jednostavnija, detaljnija, preciznija te podrazumijeva jednostavniju komunikaciju (ovisno o imidžu, identitetu i kategoriji hotela). Jednostavnija je i diferencijacija poruke prema različitim segmentima, a komunikacija je cjelodnevna. E-promocija hotela primarno služi za pružanje točnih informacija, komunikacije i prodaje hotelskih usluga. Važno je da se ne prenose informacije koje potiču neispunjiva očekivanja budućih gostiju, što može imati negativne reperkusije na imidž hotela te na činjenicu da je davanje mišljenja gostiju putem Interneta jednostavnije i šireg dosega (Šerić et al. 2019A). Određena ograničenja leže u činjenici da stariji segmenti turista skromnije koriste Internet (no

---

<sup>5</sup> <https://www.statista.com/statistics/865732/europe-hotel-booking-distribution-channels/> [25.2.2023.]

udio tog segmenta opada). Treba voditi računa i o rješavanju ograničenja prosječnog hardvera onih s kojima se komunicira (posebice za multimedijalne sadržaje) kao i o eventualnim zagušenjima mreže (Šerić et al. 2019A). Ograničenje može predstavljati i mjerenje učinaka ovakvih aktivnosti, jer podrazumijeva korištenje metrika za koje treba znanje i iskustvo (Šerić et al. 2020A; Šerić et al. 2017). Platforma na kojoj se razvijaju ove aktivnosti je web stranica hotela. Ona treba biti atraktivno dizajnirana, kontinuirano uređivana, optimizirana, sadržaj treba dodavati redovito i točno te je potrebno da korisničko iskustvo na stranici bude što jednostavnije i relevantnije za korisnika (Šerić et al. 2019A). U domeni e-promocije hotela raste značaj promocije putem društvenih medija (SMM). Takva promocija je troškovno posebno prihvatljiva (među najjeftinijima), učinkovita je zbog velike baze korisnika, prometa i dostupnih podataka potencijalnih gostiju (Al-Qeed, 2019). Društveni mediji su dostupni svima koji koriste Internet, te su neovisni o ograničenjima hardvera. Dostupni su i optimizirani za različite korisničke platforme. Stoga, progresivni hotel ovim putem primarno treba ciljati na povećanje svjesnosti (*awareness*) i povratnih informacija od strane gostiju, a moguća je i prodaja hotelskih usluga.<sup>6</sup>

U nastavku će se analizirati temeljne aktivnosti integrirane marketinške komunikacije u hotelijerstvu: oglašavanje, osobna prodaja, izravni marketing, odnosi s javnošću, publicitet i unapređenje prodaje.

### 3.1. Oglašavanje u hotelijerstvu

Oglašavanje predstavlja *svaki oblik plaćene i neosobne prezentacije integriranog hotelskog proizvoda* (Šerić et al. 2019A). Prije više desetljeća ovo je predstavljalo jedini oblik promocije u hotelijerstvu. Danas se zbog rasta konkurencije pristup oglašavanju značajno promijenio. Koriste se intenzivnije sve sastavnice marketinškog spleta u oglašavanju (Šerić i Marušić, 2019). Temeljni ciljevi oglašavanja su poticanje na rezervaciju, ispunjavanje kontakt forme (*lead*), porast prometa web sjedišta hotela, podizanje svijesti o proizvodu, marki i poticanje želje za rezervaciju (Šerić et al. 2019A).

---

<sup>6</sup> <https://www.nytimes.com/2011/04/19/business/19hotels.html> [25.2.2023.]

Pickton i Broderick (2005) navode sljedeće prednosti oglašavanja:

- Masovnost (domet) ;
- Mogućnost selektiranja ciljane publike ( bolji doseg ciljanim segmentima) ;
- Efikasnost i ekonomičnost pri komunikaciji s masovnom publikom ;
- Nizak jedinični trošak ;
- Važan pokretač imidža marke.

No Kotler et al. (2005) su identificirali tri nedostatka oglašavanja:

- Masovnost oglašavanja implicira da je ono po prirodi neosobno i neće uvijek biti uvjerljivo kao drugi elementi promotivnog spleta ;
- Oglašavanje predstavlja jednostranu komunikaciju ;
- Visoki troškovi oglašavanja.

Kako je jedan od temeljnih ciljeva oglašavanja poticanje na prvu ili ponovljenu kupnju, mjerenjem tih aktivnosti može se mjeriti i učinkovitost oglašavanja u određenom obujmu (Lankford i Howard, 1994). U kontekstu hotela, oglašavanje se danas uglavnom vrši putem novih kanala, primarno društvenih medija, display oglašavanja, Google Searcha i sl. Display oglasi se mogu često vidjeti na relevantnim web stranicama, zahtijevaju ponajviše kreativnosti a uključuju<sup>7</sup>: banner oglase, nativno oglašavanje, animacije, pop-up oglase, interaktivne oglase, video oglase, infografike i sl. Informativna, sadržajna i ugodno dizajnirana web stranica hotelskog subjekta treba biti ishodište njegovih promotivnih aktivnosti (Šerić et al. 2019A). Hotel može oglašavanje provoditi samostalno ili putem specijaliziranih marketinških agencija.

U kontekstu oglašavanja zanimljiv je koncept gerilskog marketinga. Gerilski marketing predstavlja sve netipične marketinške aktivnosti koje uz minimalna ulaganja ostvaruju značajnije efekte. Ključ efikasnosti gerilskog marketing je maštovitost, kreativnost, umjetnički dojam i inovativnost (Levinson, 2008). U literaturi se navode sljedeće razlike gerilskog i tradicionalnog marketinga (prilagođeno prema Levinson, 2008):

- Tradicionalni marketing podrazumijeva znatno veći budžet kako bi ostvario povrat, dok se gerilski marketing oslanja na maštu i kreativnost za ostvarenje rezultata ;

---

<sup>7</sup> <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-display-ads> [25.2.2023.]



- Gerilski marketing je izrazito pogodan manjim hotelima, dok većima može i činiti štetu za imidž, stoga se za njih preporučuje tradicionalni pristup ;
- Gerilski marketing se čvrsto temelji na psihološkim spoznajama u domeni ljudskog ponašanja, te zbog restriktivnog budžeta pogreške u procjeni što bi gostu moglo privući pozitivnu pozornost gosta su nedopustive ;
- Gerilski marketing se temelji oko održavanja kontakta s kupcem, dok kod tradicionalnog (posebno u domeni velikih lanaca) to nije uvijek slučaj ;
- Gerilski marketing se temelji na dijalogu, dok se tradicionalni temelji na monologu ;
- Gerilski marketing koristi uže segmente, dok je tradicionalni često fokusiran na šire segmente gostiju.

Jasno da je takav koncept pogodan za manje hotele i hostele koji imaju skroman budžet za oglašavanje, pa razmišljanjem izvan konvencionalnih marketinških okvira odašilju neobične poruke koje mogu dodatno privući pažnju ciljane javnosti. Obilježja ovakvog oblika oglašavanja su<sup>8</sup>: iznenađenje (humor, apsurd, šok i sl), rasprostranjenost (putem Interneta) i niski troškovi.

Neke od koncepcija gerilskog marketing primjenjive u hotelijerstvu su (prilagođeno prema Levinson, 2008): ambijent, zasjeda, marketing čekanja, marketing senzacija, trojanski marketing, divlji marketing, viralni marketing i *flashmob*.

Primjer učinkovitog korištenja gerilskog oglašavanja u turizmu jest hostel *Hans Brinker* u Amsterdamu.<sup>9</sup> Kategoriziran kao *budget hostel*, sadržajno siromašan, ostavlja dojam ne pretjerane čistoće i vrlo niske cijene stekao je izrazito negativnu reputaciju lošim recenzijama. Upravitelj hotela je 1996. godine odlučio uz pomoć marketinške agencije *KesselsKramer* pokrenuti gerilsko oglašavanje kojim će hostel predstaviti kao uvjetima najlošiji hostel na svijetu. Umjesto otklanjanja slabosti, predstavljena je realna slika ponude. Fizičkim i web oglasima isticali su stare i neudobne krevete, lošu uslugu, ne pretjerano čiste sobe, manjak sadržaja i ostale negativnosti koje bi se tradicionalnim marketingom prikrivale. Takav pristup potaknuo je povjerenje gostiju, negativne recenzije su opale. Mnogi gosti su bili zaintrigirani da odsjednu u tom hostelu da vide koliko je doista loš i bili su većim dijelom ugodno iznenađeni. Rast popunjenosti je bio evidentan. I danas, nakon više desetljeća taj

---

<sup>8</sup> <https://www.posluh.hr/novosti/gerila-marketing-strategija-oglasavanja-minimalnim-ulaganjima-maksimalni-rezultati> [23.2.2023.]

<sup>9</sup> <https://www.bandt.com.au/worlds-worst-hotel-proved-power-honest-marketing/> [23.2.2023.]

hostel zahvaljujući gerilskom marketingu bilježi visoku popunjenost. Broj pritužbi gostiju se smanjio, recenzije su se povećale, a vlasnici su sličan koncept hotela postavili i u Lisabonu s jednako dobrim rezultatima.

**Slika 3 : Primjer gerilskog oglašavanja hostela *Hans Brinker***



**Izvor:** <https://www.bandt.com.au/worlds-worst-hotel-proved-power-honest-marketing/>

[25.2.2023.]

Šerić et al. (2019A) navode da se u oglašavanja integriranog hotelskog proizvoda treba pridržavati sljedećih standarda:

- Informacije koje se pružaju moraju biti točne i ciljanom tržištu relevantne ;
- Koriste se oni mediji i kanali koji uz definirani trošak mogu efektivno isporučiti poruku ( ostvariti željeni doseg) ;
- Odabir kanala se vrši obzirom na cjelokupnu integriranu marketinšku kampanju (oglašavanje je samo jedan njen dio) ;
- Ako je kanal kompleksan i sadrži više subjekata, potrebno je da su njihovi djelatni standardi slični ;
- Fizička obilježja hotelskog proizvoda trebaju biti istaknuta i prezentirana porukom ;
- Poruka a posebno apel trebaju biti u skladu s uvjerenjima i motivima ciljanog segmenta ;
- Porukom se treba kod ciljanog segmenta jačati postojeće i stvarati nove preferencije prema integriranom hotelskom proizvodu ;

- Kreativnost je ključan faktor diferencijacije oglašavanja integriranog hotelskog proizvoda ( u suprotnom, jedini efekt koji će poruka postići je podsjećanje) ;
- Kod definiranja poruke, poželjan je induktivan pristup (koji se temelji na informacijama lojalnih gostiju i prodajnih posrednika).

**Slika 4 : Primjer Facebook hotelskog oglasa s ciljem poticanja na rezervaciju**

**Fairfield Inn Portland Maine Mall**  
Sponsored · 🌐

Save 30% off regular rates on overnight hotel accommodations at Fairfield Inn Portland Maine Mall.

**Canadian Exclusive Offer!**  
Need to do some Shopping? Enjoy rates from as low as \$69 for overnight accommodations. For Canadian Residents only show your ID at check-in.

WWW.MARRIOTT.COM **Book Now**

Like Comment Share

**Izvor:** <https://www.pipelinesocialmedia.com/blog/how-to-use-facebook-ads-to-drive-hotel-bookings/> [23.2.2023.]

### 3.2. Osobna prodaja u hotelijerstvu

Osobna prodaja je svaki oblik direktne, osobne komunikacije sa potencijalnim gostima u stadiju rezervacijskog procesa, te komunikacija sa postojećim hotelskim gostima, kako bi ih se stimuliralo na produljenje boravka, dodatnu potrošnju i sl. Važnost osobne prodaje leži u činjenici da će gost kvalitetu hotelske ponude uvelike procjenjivati prema kvaliteti osobnog kontakta s osobom koja ju i prodaje (Šerić et al. 2019A). Vršiti se uglavnom putem interneta i uživo, dok se tradicionalno vršila i putem telefona. Prema Kotler et al. (2005) obilježja osobne prodaje su :

- Kada uključuje osobnu interakciju, svaka osoba može promatrati potrebe i osobine druge osobe te prema tome vršiti potrebne promjene u svom nastupu, očekivanjima i sl. ;
- Kroz osobnu prodaju razvijaju se mnogi odnosi, pa čak prijateljstvo gosta i prodajnog osoblja te posljedična lojalnost ;
- Kod osobne prodaje kupac često osjeća veću potrebu za slušanjem, čitanjem i reakcijom na izloženo.

U domeni osobne prodaje popularni su koncepti *Cross-selling* i *Upselling*.<sup>10</sup> *Cross-selling* (unakrsna prodaja) predstavlja nastojanje hotelskog osoblja da uz temeljnu uslugu prodaju i neku dodatnu koja će oplemeniti boravak gosta i donijeti dodatnu zaradu. Primjerice, hotel može ponuditi određeni popust na *wellness* usluge gostima koji rezerviraju direktno putem web sjedišta hotela. S druge strane, *upselling*<sup>11</sup> je praksa uvjeravanja gosta da rezervira bolju, skuplju uslugu dok je u fazi donošenja odluke tj. da potroši više nego što je namjeravao. Kod *upsellinga* je ključno poznavati preferencije gostiju te na informativan i uvjeravajući način mu prezentirati sve prednosti koje će dobiti kada kupi bolju uslugu. Primjerice, prilikom rezervacije osnovnog smještaja, gostu se može prezentirati prednosti skuplje opcije uz puni pension, te utjecati na promjenu njegovog inicijalnog stava, pa će više potrošiti nego što je planirao.

Osobna prodaja hotelskog proizvoda prolazi sljedeće faze ( prilagođeno prema Pickton i Broderick, 2005) :

- Prikupljanje liste potencijalnih gostiju kojima bi osobna prodaja bila uspješna ;
- Priprema pristupa za kvalitetnu isporuku poruke i posljedičnu prodaju ;
- Kontakt s gostom ;
- Prezentacija hotelske usluge koja se želi prodati ;
- Efektivno rješenje potencijalnih problema i pitanja koje gosti mogu imati ;
- Sama prodaja ;
- Post-prodajne aktivnosti kako bi se utvrdilo da su aktivnosti osobne prodaje prošle u najboljem redu.

---





<sup>10</sup> <https://www.customer-alliance.com/en/resources/article/5-ways-cross-selling-hotel/> [24.2.2023.]

<sup>11</sup> <https://www.littlehotelier.com/blog/increase-your-revenue/what-is-upselling-hotel/> [24.2.2023.]

Osobna prodaja je efikasna ako se komunikacija prilagodi zainteresiranom gostu. Kako i ove aktivnosti generiraju više troškove, poželjno je da se osobna prodaja usmjeri gostima veće platežne moći, uz predstavljanje ekskluzivnosti ponude (Šerić et al. 2019A). Često se u turizmu vrši osobna prodaja vanpansionskih sadržaja kroz suradnju sa drugim turističkim subjektima u destinaciji, poput restorana, putničkih agencija i drugih dionika (Šerić et al. 2020A).

**Slika 5 : Primjer unakrsne prodaje prilikom online rezervacije hotelskog smještaja**

Enhance Your Stay      OR      SKIP & CHECKOUT

 <p><b>Pre-Paid Breakfast @ 25% Off</b> From £ 7.50 Per Person Per Night Full cooked breakfast, assortment of pastries, juices and co...</p> <p>ADD ENHANCEMENT</p>	 <p><b>Pre-Paid Dinner @ 25% off</b> From £ 18.00 Per Person Per Night Enjoy a starter and main course or a main course and a puddi...</p> <p>ADD ENHANCEMENT</p>
 <p><b>Pre-Paid Early Check-In</b> From £ 5.00 Per Room Early Check-in at 1pm: Early check in on day of arrival from...</p> <p>ADD ENHANCEMENT</p>	 <p><b>Pre-Paid Late Check-out</b> From £ 5.00 Per Room Late Check-Out at 1pm: Late check out on day of departure av...</p> <p>ADD ENHANCEMENT</p>

**Izvor:** <https://duve.com/upselling-and-cross-selling-in-hospitality/> [24.2.2023.]

### 3.3. Izravni marketing u hotelijerstvu

Direktni marketing predstavlja oblik marketinške komunikacije koja je osobna i personalizirana svakom pojedinačnom gostu ili užem segmentu. Značajno utječe na hotelsku

prodaju, zadovoljstvo, a posebno na lojalnost gostiju, posebice ako se prakticira tijekom njihovog boravka u hotelu. Može se provoditi direktno ili na daljinu, korištenjem više kanala s porukom u tekstualnom, slikovnom ili multimedijalnom formatu (Šerić et al. 2020A).

Kotler et al. (2005) definiraju 4 karakteristike izravnog marketinga :

- Izravni marketing nije javan (upućuje se svakom gostu zasebno) ;
- Poruke se pripremaju i isporučuju jako brzo , često i automatski ;
- Izrazito prilagodljiv prema potrebama i reakcijama pojedinaca ;
- Predstavlja interaktivnu, dvosmjernu komunikaciju.

Primarna svrha izravnog marketinga jest uspostavljanje i održavanje komunikacije s gostom uz poticanje njegove lojalnosti, dok je prodaja dodatnih sadržaja ovdje tek sekundarni cilj. Tako se dobar dio poruka iz domene ovih aktivnosti odnosi na podsjećanje gosta na boravak u hotelu i informiranje o potencijalnim novostima u domeni hotelskog proizvoda (Šerić et al. 2019A). Prednost direktnog marketinga jest činjenica što je njegova uspješnost izrazito mjerljiva, posebno u domeni internetskih kampanja. Ipak, izazov leži u implementaciji adekvatnih metrika mjerenja te sastavljanju opsežne baze podataka o gostima (Šerić et al. 2020A).

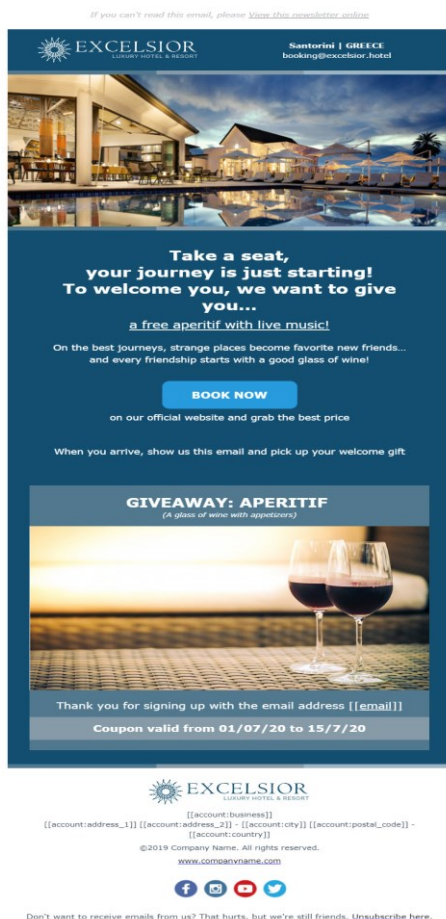
Pickton i Broderick (2005) definiraju pet važnih elemenata direktnog marketinga :

- Prikupljanje informacija o gostima i odabir ciljanog segmenta ;
- Definiranje budžeta i ciljeva kampanje direktnog marketinga ;
- Definiranje ponude i poruke koja se želi komunicirati ;
- Odabir komunikacijskih kanala, sadržaja poruke, platformi, tempiranja te samo slanje poruke ;
- Praćenje rezultata i kontroling.

Izravni marketing se danas temelji na mailing listama gostiju. Informacije se prikupljaju tijekom boravka gosta u hotelu. Često se prakticira tzv. *opt-in* marketing tj. prikupljanje privola putem web sjedišta hotela za slanje promotivnih materijala putem maila. Dobivaju se različite informacije o njihovim navikama i očekivanjima, ali i opći podaci kao dob, spol, bračni status, zaposlenje, interesi i drugo. Slijedom relevantnih informacija kreiraju se poruke kojima se komunicira s odabranim skupinama gostiju sličnih obilježja (Šerić et al. 2019A).

Primarno se u tu svrhu koriste *newsletteri*,<sup>12</sup> atraktivno dizajnirani promotivni materijali koji u tekstualnoj i slikovnoj formi sažeto i informativno prenose relevantne informacije o nečemu za što se ocijeni da će privući dodatnu pažnju gostiju. Važno je voditi računa o zaglavlju, sadržaju, tekstu, logotipu i fotografijama, te personalizaciji sadržaja, sve u svrhu da bi *newsletteri* bili relevantni, privlačni i razumljivi. Treba biti jasan poziv na akciju (CTA), kojim se gosta upućuje na web stranicu gdje će se moći dodatno informirati o konkretnim ponudama hotela. Generalno se šalju na mjesečnoj bazi, a zakonski je obavezno ponuditi i opciju odjave s mailing liste (*opt-out*). Često se koriste i vrlo jednostavne metode, poput slanja rođendanske čestitke gostu, što uz minimalan trošak potiče afirmativan stav prema hotelu.

## Slika 6 : Primjer hotelskog newslettera



Izvor: <https://emailchef.com/email-marketing-for-the-hotel-and-tourism-industry/> [24.2.2023.]

<sup>12</sup> <https://www.brafton.com/what-is-a-newsletter/> [24.2.2023.]

### 3.4.Odnosi s javnošću i publicitet u hotelijerstvu

Premda se pojmovi odnosi s javnošću i publicitet često poistovjećuju, među njima postoji suštinska razlika. Odnosi s javnošću (PR) su svaki oblik plaćene ili neplaćene komunikacije sa internom i eksternom javnošću (Šerić et al.2019A). Interna javnost hotela predstavlja njegovo osoblje, dioničare i sve ostale subjekte tog hotela koji su direktno zainteresirani o njegovom poslovanju (Stevenson et al. 2008). Jasno je da interna javnost hotela želi raspolagati takvim informacijama, stoga je poželjno da hotelski upravitelji implementiraju sustav kojim će internu javnost snabdijevati relevantnim informacijama kroz oglasne ploče, Internet, marketinški informacijski sustav i slično (Šerić et al. 2019A). Isti autori eksternu javnost definiraju kao užu i širu. Uža javnost su svi poslovni subjekti koji su uključeni u lanac opskrbe proizvoda i usluga koje hotel koristi u poslovanju. Takvim dionicima poželjno je prezentirati sliku uspješnog hotela s kojim je korisno poslovati. Šira javnost su svi subjekti čije odluke mogu imati niz reperkusija na hotelsko poslovanje. Tu spadaju tijela javne vlasti, lokalno stanovništvo i drugi dionici. S eksternom javnošću se treba razviti model komunikacije općih informacija kako bi se kreirao pozitivan imidž hotela i njegovog menadžmenta. Prema Pickton i Broderick (2005), temeljne aktivnosti odnosa s javnošću su:

- *Planiranje i upravljanje odnosa s javnošću* (određivanje ciljeva, strategija, definiranje ciljane publike, kanala, medija i slično) ;
- *Odnosi s medijima* (osobni i dobri odnosi s novinarima i urednicima često osiguravaju dobar publicitet) ;
- *Publicitet* ( koji se često gleda kao besplatno i kredibilno oglašavanje ; uključuje kreiranje pozitivnog i umanjivanje negativnog publiciteta) ;
- *Publikacije* ( razne publikacije koje sadrže informacije za internu i eksternu javnost ; financijska izvješća i sl) ;
- *Korporativne komunikacije* ( korporativno oglašavanje, programi korporacijskog identitet i imidža i sl) ;
- *Odnosi sa zajednicom* ( od destinacijske zajednice do međunarodnih vladinih organizacija) ;



- *Lobiranje* ( dio odnosa sa zajednicom, predstavlja izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa sa predstavnicima raznih javnih tijela koji mogu donijeti odluke koje će pozitivno utjecati na poslovanje hotela) ;
- *Sponzorstva i donacije* ( davanje sredstava raznim udrugama i organizacijama radi kreiranja pozitivnog imidža) ;
- *Događanja i manifestacije* ( često društveno korisnog karaktera, ovakve aktivnosti generiraju jako puno medijske pažnje i publiciteta) ;
- *Krizni menadžment* (kontingencijski planovi su ključ odnosa s javnošću – krađe po hotelima, trovanja hranom u hotelskim restoranima, vremenske neprilike i sl) ;
- *Kontroling i analiza* ( kao i kod svake marketinške aktivnosti, potrebno je implementirane projekte pratiti, evaluirati i kontrolirati).

Kunczik (2006) navodi da odnosi s javnošću imaju posebno važnu ulogu kod:

- Upravljanja zaposlenicima ;
- Ključnih poruka (poruke koje internoj i eksternoj javnosti odgovaraju na pitanja tko, što, kako, kada, zašto i gdje) ;
- Kontingencijskih planova (uvijek je potrebno imati plan aktivnosti kada nešto pođe po krivu a može imati značajan odjek u javnosti; ovakvim aktivnostima se značajno i brzo ublaži i sanira potencijalna šteta te se poslovanje nastavlja u najkraćem roku).

Kotler et al. (2005) definiraju sljedeće kvalitete implementiranja odnosa s javnošću u poslovanju hotela :

- Odnosi s javnošću generiraju visok kredibilitet, puno veći od plaćenog oglašavanja ;
- Odnosi s javnošću mogu doprijeti do klijenata koji se opiru oglašavanju i direktnoj prodaji, obzirom da se takve informacije percipiraju kao novost a ne kao komunikacija usmjerena prodaji ;
- Kao i oglašavanje, odnosi s javnošću mogu dramtizirati proizvod ili marku ;
- Iako ih mnogi marketinški stručnjaci podcjenjuju, odnosi s javnošću u kombinaciji s ostalim elementima promotivnog spleta mogu značajno i ekonomično poboljšati učinkovitost svih promotivnih aktivnosti.

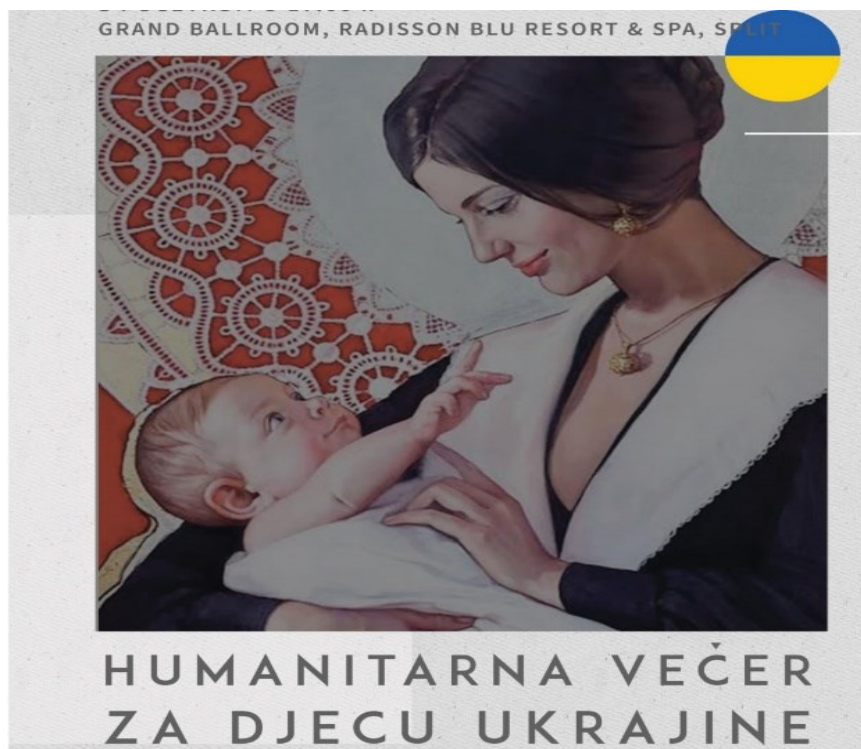
Šerić et al. (2019A) predlažu da kvantitativne informacije koje se prezentiraju ne budu pretjerano detaljne (može ih iskoristiti konkurencija). Ponekad se informacije mogu prikazati drugačijima nego što zaista jesu (ali tako da se ne mogu izravno smatrati lažima). To se može

ostvariti korištenjem niza pokazatelja koji se odnose za određene poslovne periode, ovisno o poruci koja se javnosti želi isporučiti. Isti autori definiraju sljedeće preporuke za uspješne aktivnosti odnosa s javnošću :

- Obratiti pozornost kojim javnostima plasirati koje poruke ( i koliko detaljne trebaju biti) ;
- Uključiti vrhovni menadžment u donošenje odluka i razinu pristupa informacijama pojedinih zaposlenika (puštene informacije mogu značajno utjecati na poziciju hotela);
- Definirati razine odgovornosti, modele informiranja i medije koji će se koristiti. Aktivnosti provoditi kontinuirano ;
- Hotelski zaposlenici i *outsourcing* marketinška agencija (ako se koristi) trebaju biti kompetentni i adekvatno educirani za ove aktivnosti ;
- Definirati jezične, kulturološke, etičke i druge standarde kojih se prilikom istupa mora pridržavati ( da se ne stvori negativan publicitet).

Radisson Blu u Splitu u suradnji sa udrugom CVIT organizirao je 10. travnja, 2022. humanitarnu večer za djecu ukrajinskih izbjeglica. U *Grand Ballroom* dvorani hotela predstavljena su umjetnička djela renomiranih hrvatskih i ukrajinskih umjetnika Josipa Botteri Dinija, Matka Trebotića, Stipe Nobila, Oksane Hehedys i drugih. Posjetitelji su mogli licitirati, a prikupljena sredstva (125.000 kn) donirana su ukrajinskoj udruzi „Zberezhy dutuny“. Događaj je bio popraćen glazbenim programom i zakuskom.

### Slika 7 : Primjer dobrotvorne akcije hotela Radisson Blu



Izvor: <https://slobodnadalmacija.hr/mozaik/zivot/humanitarna-vecer-za-pomoc-djeciukrajine-u-hotelu-radisson-odrzava-se-ovu-nedjelju-evo-kako-mozete-pomoci-1182497> [26.2.2023.]

Publicitet je dio odnosa s javnošću, te predstavlja komunikaciju hotelskih predstavnika i medija o raznim temama vezanim za hotel i njegovo poslovanje. Da bi se informacija smatrala publicitetom ona treba biti objavljena od strane medija bez naknade. Zbog takve prirode informacije, ona se smatra uvjerljivom, provjerenom i objektivnom (Šerić et al. 2019A). Isti autori tvrde da hotelski menadžment treba upravljati publicitetom jer se u suprotnom može desiti da određene informacije o poslovanju hotela budu negativno okarakterizirane ili izvučene iz konteksta (pogotovo radi senzacionalističke prirode medija) tj. da će se „*publicitet baviti hotelom ukoliko se hotel ne bavi publicitetom*“. Upravljanje publicitetom, posebice i na emitivnom tržištu značajno utječe na privlačnost i imidž hotela, jačanje lojalnosti gostiju i poticanja na prvu kupnju (Ye, 2012). Prema Šerić et al. (2019A) kvalitetno upravljanje publicitetom hotela uključuje :

- Uključivanje vrhovnog menadžmenta kod donošenja odluka o publicitetu (obzirom da krivo plasirane informacije mogu dodatno potaknuti negativan publicitet) ;
- Poželjno je razmisliti o sužavanju pojedinih komercijalnih aktivnosti promocije ( radi psiholoških razloga koje publicitet i PR ostavljaju kod potencijalnog gosta) ;

- Treba specijalizirati barem jednu osobu u hotelu samo za e-publicitet (obzirom na značajnost internetskih kanala) ;
- Odabir stručnih zaposlenika za bavljenje publicitetom te edukacija istih u domeni psihologije, novinarstva i sl. je od velike važnosti ;
- Informacija koja se plasira treba biti oblikovana kao priča i ciljanoj javnosti u potpunosti jasna.

Sustavno zapostavljanje upravljanja publicitetom može dovesti do netočnih komentara u medijima, neetičnih istupa lokalnih dionika i konkurenata. To može kulminirati negativnim publicitetom koji će narušiti imidž i poslovanje hotela. Uz to, Pickton i Broderick (2005) navode da iako publicitet predstavlja jako učinkovit, objektivan i troškovno efikasan način promocije, negativna činjenica je manjak kontrole. Dok je ostale promotivne aktivnosti moguće kontrolirati, publicitet se može potpuno otetiti kontroli menadžmenta i generirati dojmove koji nisu u skladu s vizijom i misijom hotela. Ukoliko dođe do negativnog publiciteta, hotelski menadžer treba procijeniti kojim će intenzitetom i na koje načine reagirati.

Primjerice, članak objavljen u Slobodnoj Dalmaciji naslova „Istražili smo kako se s nedostatkom radne snage snalaze ugostitelji i hotelijeri na šibenskom području: Buljubašić ‘uvozi’ Filipince jer su skromni i vrijedni; Jolly zapošljava isključivo domaće ljude- iznimka je jedan Srbin“<sup>13</sup> primjer je publiciteta koji može imati negativan i pozitivan imidž na poslovne subjekte o kojima se piše. Problematika toga članka odnosila se na problem uvoza turističkih radnika iz inozemstva, no tema je imala utjecaj i na opće stavove javnosti o dojamu poslovnih subjekata koji su spomenuti. Kadar u hotelijerstvu je aktualna problematika o kojoj se često raspravlja u javnosti, a različiti koncepti mogu imati i različite reperkusije na dojam kvalitete hotelske ponude. U spomenutom članku se tako navode šibenski boutique hotel „King Krešimir“, hotel „Amadria Park“, hotel „Life Palace“ i drugi koji zapošljavaju strance u odnosu na hotel „Olympia“ koji zapošljava isključivo lokalne ljude doprinoseći tako egzistenciji više od 300 lokalnih obitelji. Premda je zapošljavanje stranih radnika u turizmu posljedica odnosa ponude i potražnje za radnom snagom, lokalno stanovništvo ima afirmativni stav prema poslovnim subjektima koji zapošljavaju domaće ljude. Mnoštvo je

---

<sup>13</sup> <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/zupanja/istrazili-smo-kako-se-s-nedostatkom-radne-snage-snalaze-ugostitelji-i-hotelijeri-na-sibenskom-podrucju-buljubasic-uvozi-filipince-jer-su-skromni-i-vrijedni-jolly-zaposljava-iskljucivo-domace-ljude-iznimka-je-jedan-srbin-1003646>  
[26.2.2023.]

situacija u kojima lokalne udruge na jedan način nastupaju prema hotelijerima koji zapošljavaju prvenstveno lokalno stanovništvo u odnosu na one koji zapošljavaju strance. Nevažno je tko potiče publicitet u ovoj sferi, no evidentne su pozitivne i negativne reperkusije publiciteta na različite hotelske subjekte ovisno o porijeklu prevladavajućeg broja zaposlenika.

### **3.5. Unapređenje prodaje u hotelijerstvu**

Ovaj element promotivnog spleta predstavlja sve osobne (popusti) i neosobne (nagrade putem medija) aktivnosti hotela kojima se primarno cilja na produljenje boravka i rast godišnje popunjenosti, prvenstveno u razdoblju izvan glavne turističke sezone. Poželjno je da se definira plan i program aktivnosti unapređenja hotelske prodaje (Šerić et al. 2019A). Dodatni ciljevi mogu biti (Šerić et al. 2020A): poticanje dodatne lojalnosti gostiju i prodajnih posrednika, rast vanpansionske potrošnje, rast udjela vlastite prodaje u godišnjoj popunjenosti hotela i sl. Unapređenje prodaje koristi se za stvaranje brze i jake reakcije te se može koristiti za dramatiziranje ponuda i pojačavanje oslabljene prodaje (Kotler et al. 2005). Prema istim autorima, učinci unapređenja prodaje su kratkoročni i često generalno manje učinkoviti od oglašavanja i drugih elemenata promotivnog spleta.

Temeljni ciljevi unapređenja prodaje usmjereni su ka (prilagođeno prema Šerić et al. 2019A; Pickton i Broderick, 2005) :

- Gostima – Kartice lojalnosti, popuste, nagradne kupone, cjenovne bonifikacije, vaučeri, paket usluga po nižoj cijeni, natjecanja kupaca, besplatna noćenja i sl. ;
- Prodajnim posrednicima – rabati, nagrade za dodatnu prodaju, razni promotivni materijali, B2B popusti i sl. ;
- Hotelskom osoblju – stimulativni modeli nagrađivanja, edukacije i treninzi i sl.

Kotler et al. (2005) navode tri razloga za unapređenje prodaje:

- Najefikasnije privlači pozornost kupca i pruža informacije koje potiču prodaju ;
- Nude se poticaji i olakšice za kupnju koja kupcu pruža dodanu vrijednost ;

- Unapređenje prodaje potiče brz odgovor (“kupite sada“) što je dodatan poticaj kupcu da to i učini.

Ciljevi unapređenja hotelske prodaje su (prilagođeno prema Kesić, 2003):

- Poticanje entuzijazma hotelijera prilikom prodaje određenih proizvoda ;
- Pomoć prilikom uvođenja novih hotelskih sadržaja (posebice pri posredničkoj prodaji u zagušenom tržištu) ;
- Poticanje gosta na prvu kupnju ;
- Poticanje postojećeg gosta na ponovljeni boravak u hotelu ;
- Produljenje individualnog boravka i frekventnosti ponovljenog boravka u hotelu (cilj je da gost u hotelu boravi dulje i češće) ;
- Fleksibilan (može se koristiti za većinu hotelskih sadržaja) ;
- Pomaganje ostalim elementima promotivnog mixa prilikom isporuke kompletne poruke.

Globalni hotelski brend, *Marriott Bonvoy*<sup>14</sup> (u sklopu kojega se nalaze lanci *Sheraton*, *Westin*, *Ritz-Carlton* i drugi) nudi program lojalnosti čiji članovi zarađuju 10 bodova po potrošenom dolaru koje mogu trošiti na noćenja u spomenutim hotelima. Tako je moguće steći od 5.000 do 100.000 bodova. Otvaranjem tzv. *Chase's Bonvoy Boundless* stječu se dodatne pogodnosti (100.000 bodova se stječe troškom 3.000 dolara tijekom prva tri mjeseca nakon dobivanja kartice). Stječu se i posebni statusi (*Gold*, *Elite* i drugi) koji nose dodatne dugoročne pogodnosti

---

<sup>14</sup> <https://www.travelandleisure.com/travel-tips/points-miles/hotel-loyalty-programs> [26.2.2023.]

**Slika 8 : Primjer unapredenja prodaje putem prodajnih posrednika**

IHG  
HOTELS & RESORTS



SAVE 20% AT  
IHG® HOTELS  
& RESORTS

IHG  
HOTELS & RESORTS

**Hertz**

IMAGE: IHG  
Holiday Inn Laguna Beach

**Izvor:** <https://teawlataem.com/2021/11/07/ihg-rewards-hertz-gold-plus-rewards-members-20-off-worldwide-book-and-stay-to-31-dec-2021/> [24.2.2023.]

Slika 9 : Primjer programa lojalnosti marke *Marriott Bonvoy*

Silver Elite	Gold Elite	Platinum Elite	Titanium Elite	Ambassador Elite
<b>Points earning bonus</b>				
10%	25%	50%	75%	75%
<b>Late checkout</b>				
When available (time unspecified)	2 p.m. (when available)	4 p.m. (guaranteed)	4 p.m. (guaranteed)	4 p.m. (guaranteed)
<b>Room upgrades</b>				
None	When available, no suites	When available, including suites	When available, including suites	When available, including suites
<b>Check-in gift</b>				
None	Points	Points, breakfast, or welcome amenity	Points, breakfast, or welcome amenity	Points, breakfast, or welcome amenity
<b>Lounge access</b>				
None	None	Yes	Yes	Yes
<b>Annual choice benefit</b>				
None	None	At 50 stays	At 50 stays and 75 stays	At 50 stays and 75 stays
<b>Ambassador service + Your24</b>				
None	None	None	None	Yes

Izvor: <https://www.nerdwallet.com/article/travel/marriott-bonvoy-program-the-complete-guide> [24.2.2023.]



## 4. IMIDŽ HOTELA

Premda slični pojmovi, postoji suštinska razlika između imidža i identiteta hotela. Identitet predstavlja sliku jedinstvenih tržišnih obilježja hotela, njegovih internih procesa i sastavnica te same njegove ponude. Identitet je stvarnost hotela pa bi bilo dobro da takav dojam o hotelu i ponudi ima i javnost (prilagođeno prema Jerčinović, 2007). Stoga je identitet hotela njegov *interni* faktor koji se može kontrolirati i na koji se može utjecati.

Imidž hotela s druge strane predstavlja dojam i stavove javnosti o hotelu, ponudi, sadržajima zaposlenicima i poslovanju. Takva se slika može ali i ne mora podudarati s identitetom hotela. Tako, imidž hotela predstavlja *eksterni* čimbenik na koga se može tek posredno utjecati (prilagođeno prema Jerčinović, 2007). Prema Šerić et al. (2011), hotelski imidž bi trebao biti odraz njegova identiteta. Ako to nije tako isto može biti svjesna odluka hotelskog menadžmenta ili bi trebao poduzeti aktivnosti da se identitet i imidž hotela usklade. U troškovnom smislu je znatno ekonomičnije održavati privlačan imidž ako je temeljen na identitetu hotela (prilagođeno prema Šerić, Mihanović i Tolj 2020; Jakšić Stojanović i Šerić, 2019; Meža i Šerić, 2014; Šerić i Luetić, 2008).

### 4.1. Sastavnice imidža i identiteta hotelskog subjekta

Često se pojam identiteta miješa s pojmovima marka ili brand. Marka je samo dio identiteta hotelskog subjekta. Marka nužno nije uvijek temeljena na identitetu (Šerić, 2012). Sve ovisi o tome što se primarno markom želi komunicirati (Bulović, Šerić, 2021). Identitet hotelskog subjekta sačinjavaju (prilagođeno prema Šerić et al. 2019A, Chen i Phou, 2013):

- Obilježja destinacije u kojoj se hotel nalazi ;
- Temeljnih vrijednosti hotelskog subjekta ;
- Marka hotela i njena obilježja ;
- Međuljudski odnosi u hotelu (interni i eksterni) ;
- Imidž vlasnika hotela u javnosti ;
- Imidž hotelskog menadžmenta u javnosti ;
- Karakteristike hotelskog proizvoda ;

- Dizajn i uređenje hotela ;
- Društveni status prevladavajućih (lojalnih) hotelskih gostiju ;
- Konkurentna pozicija na receptivnom tržištu ;
- Ciljana emitivna tržišta ;
- Hotelski sadržaj ;
- Kvaliteta i obilježja hotelske usluge ;
- Ostala obilježja hotela, poslovanje i tržišna pozicija.

Imidž hotelskog subjekta prvenstveno ovisi o dojmovima i stavovima šire javnosti (prilagođeno prema Šerić et al. 2019A, Chen i Phou, 2013, Jerčinović, 2007, Franjić i Palilaga, 2006), a posebno na imidž hotela utječu:

- Lokacija i destinacija u kojoj hotel posluje ;
- Hotelski proizvod i njegova obilježja ;
- Cijene hotelskog proizvoda ;
- Poslovni partneri u lancu vrijednosti ;
- Dodatni sadržaj u hotelu ;
- Kvaliteta promotivnih aktivnosti hotela ;
- Kvaliteta marke i aktivnosti upravljanja markom hotela ;
- Hotelsko osoblje ;
- Vlasnici i menadžment hotela ;
- Temeljne vrijednosti hotela koje se promiču ;
- Posebno dojmljiva obilježja identiteta ;
- Konkurenti u destinaciji ;
- Ostala obilježja hotela i obilježja poslovanja.

#### **4.2. Imidž hotela i reperkusije imidža na poslovanje hotela**

Imidž hotelskog subjekta predstavlja stav šire javnosti o hotelskoj ponudi. Javnost o kojoj posebno treba voditi računa su turisti koji su lojalni destinaciji, ali i o široj lokalnoj javnosti. (lokalno stanovništvo, konkurenti, predstavnici lokalne vlasti i lokalnih medija i drugi)

(prilagođeno prema Franjić i Paliaga, 2006). Chen i Phou (2012) definirali su model proširenog destinacijskog imidža koji povezuje imidž s lojalnošću posjetitelja. Isti model je praktičan i u analizi imidža hotela. Takav prošireni imidž se sastoji od :

- Užeg hotelskog imidža – skup uvjerenja koje posjetitelj ima o hotelu. Slika tog posjetitelja o hotelskom sadržaju, proizvodu, poslovanju, zaposlenicima i destinaciji ;
- „Osobnost“ hotelskog subjekta – skup ljudskih karakteristika koje posjetitelj pridodaje hotelu. Tu se ubrajaju *iskrenost* (veselost, originalnost, sentimentalnost, obiteljski-orijentirano), *uzbuđenje* (kreativnost i jedinstvenost), *sofisticiranost* (šarmantnost, glamur, dizajn i luksuz), *stabilnost* (dojam snage) i *suвременost* (up-to-date i praćenje trendova) ;
- Odnos između turista i hotela – koji se sastoji od *zadovoljstva* hotelskom uslugom i hotelom općenito, *povjerenja* koje hotel i njegovo osoblje daju gostu i *povezanosti* između gosta i hotela na temelju prethodna dva faktora ;
- Lojalnost gosta – predstavlja rezultat dugoročne emocionalne veze između gosta i hotela koja je rezultat pozitivnog povjerenja, zadovoljstva i povezanosti između gosta i hotela.

Navedene sastavnice su pod utjecajem tri psihološka čimbenika koji utječu na gosta:

- Kognitivno znanje – temeljem koga gost razmišlja o užem hotelskom imidžu i osobnosti hotela ;
- Afekti i emocije – koje se razvijaju između gosta i ukupne ponude i sadržaja hotela ;
- Bihevioralni elementi – usko povezani uz lojalnost gosta.

Na slici 10 je prikazan model proširenog imidža hotela (Chen, Phou, 2013) sa ključnim varijablama o kojima ovisi lojalnost hotelskih gostiju.

**Slika 10 : Model proširenog imidža hotela**



**Izvor :** Vlastita izrada autora prema Chen, C.F, Phou, S. (2013), *A closer look at destination : Image, personality, relationship and loyalty* , Tourism Management 36 , Elsevier, Oxford, str. 269-278.

Imidž nije objektivno obilježje hotela, već subjektivna slika kako hotel i hotelsku ponudu doživljavaju gosti i javnost. Percepcija imidža ima reperkusije na dojam marke i svijesti o marki hotela kod gostiju (Aaker, 1996). U citiranoj literaturi se navode tri razine imidža: imidž hotelskog subjekta, imidž hotelskog proizvoda i imidž hotelskog gosta. Prema navedenom, Kesić i Jakeljić (2012) definirale su sljedeće faktore koji utječu na kompletnu percepciju gosta o hotelskom subjektu i odlučivanje gdje rezervirati smještaj:

- Demografski faktori – dob, edukacija, spol, dohodak, radni status, bračni status i ostali ;
- Motivacijski faktori – definiraju razloge radi kojih osoba posjećuje hotel i putuju. Tu spadaju *push* motivi, koji su interni motivi, želje potrebe za boravkom (znanje, opuštanje, zabava, prestiž , društveni motivi, ostvarivanje kontakata, proširivanje vidika i sl). Uz njih, definirani su i eksterni *pull* motivi, obilježja hotela kojima hotel pokušava privući gosta ( kvaliteta, cijena, ljepote i klima destinacije, sadržaji u hotelu, gastronomska ponuda i sl.) ;
- Informacijsko - komunikacijski faktori – gost odluku donosi temeljem informacija koje posjeduje. Kada nema dovoljno vlastitih, internih informacija i promišljanja o

hotelu, kreće u traženje eksternih informacija. Tu se razlikuju *neovisni izvori* (prijašnji gosti hotela te javni, nepristrani izvori koji nisu obvezni davati informacije niti su za to plaćeni od strane hotela). Druga skupina su *marketinške aktivnosti hotela*. Tu spadaju sve prethodno navedene aktivnosti integrirane marketinške komunikacije kojom hotel plasira različite informacije o ponudi i poslovanju. Posljednji faktor su *turistički posrednici* koji također informiraju turiste o hotelu (putničke agencije, touroperatori, prijevoznici, turističke zajednice i dr.). Za konačno mišljenje o imidžu hotela i odluku o rezervaciji gost analizira sve interne i eksterne izvore, prethodna vlastita iskustva ili iskustva drugih ;

- Kognitivno - afektivni faktori - pod *kognitivne* faktore spadaju znanja, motivi, potrebe, stavovi i uvjerenja gosta. Ta dimenzija se sastoji od tri percepcije fizičkih karakteristika hotela : kvalitete iskustva, kvalitete hotelskog sadržaja i kvaliteta hotelskog okruženja. Ta tri faktora u konačnici će formirati kognitivni imidž hotela. *Afektivna* dimenzija sastoji se od konkretnih osjećaja i emocija koje gost gaji prema hotelu. Oni se temelje na kognitivnim stavovima gosta.

Echtner i Ritchie (1991) navode faktore za koje argumentiraju da utječu na percepciju imidža hotela:

- Opći ( faktori koji su slični svim hotelima) ;
- Atributni (faktori koji su karakteristični sličnim hotelima) ;
- Psihološki (faktori koji se odnose na neopipljive elemente hotelske usluge) ;
- Funkcionalni (faktori koji se odnose na opipljive elemente hotela) ;
- Posebni (faktori specifični za taj hotel, lanac ili destinaciju) ;
- Holistički (odnosi se na sveukupni imidž kao rezultat prethodno navedenih faktora).

Jasno je da će se dojam imidža hotela razlikovati od osobe do osobe upravo zbog različitosti faktora utjecaja i različite percepcije turista. No primarno će imidž hotela ovisiti o psihološkim dojmovima (kognitivnim, emocionalnim i bihevioralnim) i promišljanjima gostiju i potencijalnih gostiju o opipljivim i neopipljivim obilježjima hotela, motivaciji gosta, određenim demografskim obilježjima turista i dostupnim informacijama o hotelu, ponudi i sadržaju.

Implikacije imidža na poslovanje hotelskog subjekta su mnogostruke. Imidž može imati pozitivan i negativan utjecaj na poslovanje. Neke od direktnih i indirektnih implikacija imidža na poslovanje hotela su prema Šerić et al. (2019A), Chen i Phou, (2012), Franjić i Paliaga, (2006), te Pančić - Kombol, (1995):

- Prepoznatljivost hotelskog subjekta ;
- Prepoznatljivost i privlačnost destinacije ;
- Količina poslovnih partnera spremnih na suradnju s hotelom ;
- Godišnja popunjenost kapaciteta ;
- Prodaja vanpansionskih sadržaja ;
- Percepcija kvalitete hotelskog proizvoda ;
- Privlačenje gostiju na prvu kupnju ;
- Lojalnost i performanse zaposlenika ;
- Lojalnost gostiju (ponovljena kupnja) ;
- Mogućnost definiranja željenih cjenovnih politika ;
- Definiranje premijske cijene ;
- Pozicioniranje prema konkurentima ;
- Mogućnost korištenja javnih resursa ( subvencije, olakšice i sl.) ;
- Utjecaj na financijski rezultat ;
- Privlačenje investitora ;
- Izloženost u medijima ;
- Utjecaj na troškove poslovanja ;
- Mogućnost privlačenja raznih segmenata gostiju ;
- Mogućnosti širenja poslovanja, poslovnih integracija i sl.

Imidž hotela je primarno pod utjecajem vanjskih čimbenika. Ipak, važan faktor hotelskog imidža je jedan unutarnji, na koga je moguće direktno utjecati. Taj faktor jest hotelski identitet. Šerić et al. (2019A) i drugi autori navode da je u većini slučajeva optimalna strategija hotela građenje imidža temeljeno na identitetu hotela. Takav imidž je jednostavnije i rentabilnije održavati (prilagođeno prema Šerić, Mihanović i Tolj 2020; Jakšić Stojanović i Šerić, 2019; Meža i Šerić, 2014; Šerić i Luetić, 2008).

### 4.3. Identitet hotela i njegova uloga u imidžu hotela

Imidž hotela se može definirati i kao način kojim hotelska javnost interpretira poruke i signale koje hotel odašilje putem integrirane marketinške komunikacije, kao i interpretacija ukupnosti hotelske marke (Aaker, 1996). Obzirom na taj aspekt promatranja hotela identitet je unutarnja sastavnica, hotelska stvarnost. Identitet hotela predstavlja njegovu suštinu, svrhu i realnost (Šerić et al. 2019A) On predstavlja ključni aspekt kojim hotel može stvarati i mijenjati svoj imidž, utjecati na povezanost i lojalnost gosta, diferencirati hotel u odnosu na konkurenciju, te utjecati na poslovanje (Rather, 2017). Prema Šerić et al. (2019A) optimalan pristup kreiranju imidža je oslanjanje na odabranim sastavnicama identiteta koje omogućavaju značajniju diferencijaciju od konkurenata u destinaciji.

Jedan od temeljnih načina uspostave dojmljivog hotelskog identiteta jest davanje prednosti obilježjima koja su posebno privlačna ciljanim segmentima turista (Bieger et al. 2015). Shvaćajući potrebe, želje i očekivanja ciljanih gostiju, moguće je komunicirati dojmljiv i privlačan identitet za određene segmente turista. Ranije spomenuti hostel *Hans - Brinker* otvoreno i s ponosom održava identitet „najlošijeg“ hostela na svijetu, čime na čudan način privlači *backpackere* i druge goste koji primarno traže jeftino prenoćište i nova iskustva. Luksuzni hoteli fokusiraju se na personaliziranu uslugu i jedinstvene sadržaje kako bi privukli bogate goste, dok se butik hoteli fokusiraju na jedinstvenu arhitekturu i dizajn kako bi privukli tzv. *trend - setter* milenijalce (Bieger et al. 2015). Posljednjih godina se posebna pažnja u promociji identiteta hotela pridaje društveno odgovornom poslovanju. Prema istraživanju Lee i Back (2020) turisti iskazuju sve veću zabrinutost glede pitanja održivosti i društvene odgovornosti turističkog poslovanja, a prednost pri odabiru smještaja daju subjektima kod kojih prepoznaju takve standarde kao sastavnicu njihovog identiteta. Prema istom izvoru, održivost koja se ogleda nerasipanjem vode (štedne pipe), energijom iz obnovljivih izvoda, implementacijom eco - friendly sadržaja, doprinosi posebno privlačnom imidžu u turističkoj javnosti. Zbog toga je takve standarde u poslovanju preporučljivo implementirati u identitetu hotela.

Temeljni elementi na kojima hotel promovira svoj identitet su (prilagođeno prema Rather, 2017, Den Hartog et al. 2016, Bieger et al. 2015, Prayag i Ryan, 2012):

- Vrijednosti hotela i ponude – temeljna uvjerenja i principi kojima se definiraju hotelske operacije. Odražavaju prioritete i standarde hotelskog poslovanja. Primjerice, vrhunska usluga, standardi ekološke održivosti i sl. ;
- Hotelska kultura – temelji se na kulturi zajedničkih uvjerenja, normama i obrascima ponašanja koje dijele svi zaposlenici i *stakeholderi* hotelskog subjekta. Kultura je jedinstvena svakom hotelu. Primjerice, hotel s kulturom uslužnosti naglašava važnost da se gosti osjećaju dobrodošli i cijenjeni ;
- Osobnost hotela – predstavlja karakter hotela te dojam koji gosti imaju tijekom boravka. Tu spadaju dizajn, atmosfera, kategorije gostiju koje tu borave i sl. ;
- Jedinstvene karakteristike hotela - uključuju karakteristične značajke koje hotel razlikuju od konkurencije. To može biti lokacija, destinacija, arhitektura, povijest ili pogodnosti i sadržaji koje su jedinstvene u usporedbi s konkurentima.

U širem smislu, hotelski identitet se ogleda u sedam dimenzija (prilagođeno prema Balmer, 2012):

- Stvarni hotelski identitet – identitet hotela kakav on zaista jest, te kakvim ga svi dionici doživljavaju. Prema Balmeru, gleda se je li identitet: povoljan (sukladan svrsi i ciljevima poslovanja), koristan (za goste i ostale dionike), dosljedan (temeljnim vrijednostima i kulturi hotela), diferencirajući (da ga razlikuje od konkurenata), trajan (održiv u vremenu) i naklonjen ( temeljnim obećanjima misije hotela) ;
- Komunicirani hotelski identitet – identitet kakav se komunicira gostima i ostalim dionicima različitim kanalima i metodama komunikacije ;
- Ugovoreni hotelski identitet – predstavlja sva obećanja koja hotel daje javnosti kroz svoj identitet. Promatra se: kredibilitet obećanja, održivost obećanja ( na dugi rok), značajnost obećanja (za dionike), profitabilnost obećanja ( za dioničare) i odgovornost (ukoliko se obećanja ne izvrše) ;
- Kulturni identitet hotela - odnosi se na kolektivne osjećaje i uvjerenja zaposlenika i ostalih dionika prema hotelu. Kulturni identitet je važan jer osigurava kontekst u kojem zaposlenici surađuju jedni s drugima i s drugim dionicima te radi činjenice da zaposlenici predstavljaju “prvu liniju” hotelskog poslovanja te su u mnogim slučajevima oni sami zapravo lice hotela ;
- Percipirani hotelski identitet – predstavlja spoznaje dionika ili hotela o tome što se smatra identitetom hotela te koje bi trebale biti njegove sastavnice ;



- Idealni hotelski identitet – predstavlja optimalno pozicioniranje i identitet koji hotel može ostvariti u određenom tržištu i u određenom vremenu ;
- Željeni hotelski identitet – predstavlja željenu viziju hotelskog identiteta u mislima njegovih vlasnika i vrhovnog menadžmenta.

#### **4.4.Upravljanje imidžom hotela**

Upravljanje imidžom hotela koji se temelji na privlačnim elementima njegovoga identiteta u globalu je jednostavnije i troškovno rentabilnije (Šerić et al. 2019A). Prema istim autorima, ulaganja u nove sadržaje i širenje poslovanja treba biti praćeno integriranom marketinškom komunikacijom kako bi se odabrana obilježja identiteta intenzivnije implementirala u imidž. Pri tome se ne bi smjelo kalkulirati s troškovima održavanja takvog imidža. Imidž koji je više utemeljen na iluziji a manje na stvarnom identitetu, kompleksniji je i skuplji za implementaciju, promociju i održavanje u dugom roku. Prema Šerić et al. (2011) prilikom upravljanja takvim imidžom treba obratiti pažnju na sljedeće:

- Istinitost – odabrana obilježja identiteta hotela trebaju biti utemeljena u realnosti te se manifestirati u svijesti gostiju. Tako, hotel ne bi trebao temeljiti imidž kao „najbolji customer-service na svijetu“ s obzirom da je takva kvalifikacija upitna ;
- Vjerojatnost – čak i ako je imidž istinit, ne mora značiti da će svaki gost povjerovati u njega. Ako promatrani hotel njeguje imidž „najbolji customer-service u destinaciji“ nije vjerojatno da će svi potencijalni gosti u to povjerovati. Poželjnije bi bilo definirati imidž „među najboljima u destinaciji“ ili „jednako dobri kao najbolji u destinaciji“ ;
- Jednostavnost – nije preporučljivo promovirati više različitih imidža jer to potencijalne goste može zbuniti ;
- Atraktivnost – imidž bi trebao poticati goste na prvu i ponovljenu rezervaciju kupnju, korištenje dodatnih sadržaja, posjete izvan sezone i sl. ;
- Diferencijaciju – imidž je znatno efikasniji ako odstupa od standardnih imidža drugih konkurenata u destinaciji. Stoga, kreativnost i inovativnost su nužnost.

Uz to, ako se aktivno ne upravlja marketingom hotela, imidž hotela poprima obilježja destinacije u kojoj je hotel, gubeći tako diferenciranost od lokalnih konkurenata. Osim što imidžu hotela može doprinijeti identitet, moguće je iskoristiti i eksterne faktore (potpoglavlje 4.2.) za diferencijaciju. Na neke od njih može se direktno, a na neke indirektno utjecati. Negativne informacije vezane uz hotel i destinaciju mogu narušiti imidž hotela i uz privlačna obilježja identiteta. Zaštita od ovoga scenarija mogu biti obilježja identiteta kojima se direktno opovrgavaju negativna obilježja destinacije (Šerić et al. 2019A). Prema istom izvoru, ujednačavanje imidža i identiteta hotela doprinosi smanjenju problema sezonalnosti poslovanja i rastu godišnje popunjenosti, kao i većem zadovoljstvu hotelskih gostiju.

Uz navedeno, poželjno je u marketinškom upravljanju hotelom biti fokusiran na isticanje jedinstvenih i nezaboravnih iskustava, jačati *on-line* prisutnost hotela na Internetu, implementirati standarde održivog poslovanja, širiti poslovna partnerstva i kontinuirano promovirati privlačna obilježja identiteta hotela. Jedinstvenom i nezaboravnom boravku u hotelu doprinose personalizirane usluge, originalni i privlačni dodatni sadržaji, povezivanje ponude s lokalnim atrakcijama i lokalnom kulturom i sl. Prema Bieger et al. (2017) hoteli čija je promocija fokusirana na iskustvo uz angažman kvalitetnog osoblja ostvaruju konkurentniji imidž i višu razinu zadovoljstva i lojalnosti gostiju. On-line prisutnost hotela na Internetu se jača putem društvenih medija, stranica s recenzijama gostiju i na druge načine. Predanost u pružanju vrhunske usluge gostima uz rješavanje njihovih problema ostvaruje se kvalitetnim osobljem. Kako navode Xiang et al. (2020) hoteli koji prakticiraju takvo djelovanje ostvaruju više ocjene, pozitivne recenzije i reputaciju ponude kojoj se vjeruje jer su gosti zadovoljni. Implementacija standarda održivosti u poslovanju hotela podrazumijeva ekološke principe koje i turisti sve više cijene. Prema Kim et al. (2021) hoteli koji prakticiraju takva načela istima doprinose svojoj reputaciji što ima pozitivne reperkusije na lojalnost gostiju. Partnerstva također doprinose povjerenju u obećanu kvalitetu hotelskih usluga. Treba odabirati provjerene partnere kako na lokalnoj, tako i na međunarodnoj razini. Prema Sigala i Chalkiti (2018) partneri s dobrim imidžom doprinose dojmu kredibilitnosti hotelskog subjekta.

#### 4.5. Promocija imidža i identiteta hotela

Među temeljne načine kojima se ističu imidž i identitet hotela danas spadaju aktivnosti upravljanja markom i aktivnosti promocije. U promociji se koriste različite aktivnosti uz naglašeno oglašavanje, izravni marketing i odnose s javnošću. Važno je da temeljna poruka jasno izražava misiju hotela i bude u skladu sa strateškim poslovnim ciljevima. Odabir taktika oglašavanja ovisi o definiranim ciljevima i dojmu koji se želi postići u turističkoj javnosti (Šerić et al. 2011). Isti autori ukazuju na važnost praćenja prakse konkurencije uz prilagodbu marketinškog proračuna kako bi se ove aktivnosti provodile kontinuirano.

Oglašavanje je najčešći i način promocije. Kotler i Armstrong (2013) definiraju oglašavanje kao "*svaki plaćeni oblik neosobne prezentacije i promicanja ideja, roba ili usluga od strane identificiranog izvora*". To može uključivati tiskane i *on-line* oglase, reklamne panoje i propagandne poruke i propagandne tekstove u Internet, tiskanim i elektronskim medijima. Korištenjem kreativnih i vizualno privlačnih reklamnih kampanja moguće je ojačati dojam marke i identiteta hotela, graditi željeni imidž i privlačiti ciljanu turističku klijentelu. Učinkovitost oglašavanja imidža i identiteta hotela ovisi o kontroli komunikacije i pravovremenoj prilagodbi reakcijama ciljanih segmenata turista (Šerić et al. 2011). Prema istom izvoru, problemi se mogu javiti zbog nepovjerenja turista prema informacijama, modelu promocije, prezasićenosti sličnim promotivnim porukama, visokim troškovima oglašavanja i sl. Nepovjerenje ciljane turističke javnosti se može ublažiti odnosima s javnošću, kako bi se poboljšao ugled i vjerodostojnost ponude hotela. To može uključivati priopćenja za javnost, medijske događaje i različite medijske promotivne pakete. Učinkoviti odnosi s javnošću mogu doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža hotela, potaknuti širu medijsku vidljivost i ojačati vjerodostojnosti poruka (Milohnić, 2006).

Izravni marketing predstavlja izravnu komunikaciju s ciljanim segmentom poštom, e-poštom, komunikacijom putem aplikacija za pametne telefone, direktnim kontaktima na turističkim sajmovima i sl. Fokus osobne komunikacije leži u poticanju interesa za dodatnim informacijama, poticanju na ponovljeni posjet i sl. Prednosti su mogućnosti personalizacije i mjerljivosti učinkovitosti različitih aktivnosti komunikacije. Nedostatak su potrebni značajni ljudski, vremenski i financijski angažmani koje ukupne troškove treba stavljati u omjer s ostvarenim rezultatom (Šerić et al. 2011).

Prema Kaur i Gupta (2017) marketing društvenih mreža u hotelijerstvu podrazumijeva korištenje platformi društvenih medija i web stranica za promicanje imidža i identiteta hotela u komunikaciji s potencijalnim gostima. To uključuje stvaranje i dijeljenje sadržaja kojima se ističe jedinstvene značajke, pogodnosti i usluge hotela, kao i suradnju s korisnicima društvenih medija radi izgradnje odnosa i poticanja pozitivnih recenzija i povratnih reakcija, prvenstveno traženja dodatnih informacija o hotelu i hotelskoj ponudi. Konkretni alati za te aktivnosti su (Jang et al. 2018):

- Platforme društvenih medija - Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn za dijeljenje sadržaja, interakciju s gostima i promoviranje svoje robne marke ;
- Sadržaj kreiran od strane korisnika (user-generated content) - Poticanje korisnika da podijele svoja iskustva na platformama društvenih medija koristeći hotelske hashtagove u stvaranju osjećaja zajedništva i stvaranju autentičnog i vjerodostojnog sadržaja koji generiraju korisnici ;
- Vizualni sadržaj: slike i videozapisi su privlačni u promicanju imidža i identiteta hotela. Treba voditi računa o sadržaju i kvaliteti fotografija i videozapisa kojima se ističu pogodnosti, usluge i jedinstvene značajke kojima je moguće privući nove goste;
- Plaćeni oglasi na društvenim medijima radi daljeg doseg u turističkoj javnosti ;
- Partnerstva s influencerima na društvenim mrežama, također radi daljeg doseg u turističkoj javnosti ;
- Praćenje društvenih medija, odnosno diskusija na njima slijedom čega se može identificirati što je važno poboljšati u ponudi i uslugama ;
- Nagradni natječaji i darivanja preko društvenih mreža.

Prema Kaur i Gupta (2017) SMM može biti učinkovit alat za promicanje imidža i identiteta hotela, jer omogućuje da se u stvarnom vremenu komunicira s potencijalnim gostima i gradi odnose s njima. Stvaranjem i dijeljenjem zanimljivih sadržaja na društvenim mrežama moguće je predstaviti jedinstvenost ponude i dodanu vrijednost kojom se razlikuje od konkurencije, dok se stvara svijest i potiče uzbuđenje novim sadržajem.

Brendiranje, odnosno aktivnosti upravljanja hotelskom markom doprinose dodatnom isticanju identiteta u cilju jačanja prepoznatljivosti hotelske ponude. Primjereno osmišljeno brendiranje doprinosi privlačenju pažnje turističke javnosti, zadržavanju i lojalnosti gostiju, stvaranju pozitivne reputaciju i jačanju prepoznatljivosti hotelske ponude (Kim et al.2020).

Prema Balakrishnan i Ashok (2018) brendiranje i marka se mogu koristiti kao alat promicanja imidža i identiteta razvijanjem jasne i dosljedne poruke marke koja komunicira jedinstvenu vrijednosnu propoziciju hotela i stvara snažan odjek kod ciljnih gostiju. To može uključivati korištenje tehnika pripovijedanja o povijesti i nasljeđu hotela i drugih oblika e-komunikacije vrijednosti, kulture i osobnosti hotela uz potporu vizualnih i dizajnerskih elemenata dosljednih marketinškim kanalima i porukama. Prema Šerić (2012) brendiranje hotela trebalo bi se temeljiti na identitetu, obzirom da se tako ostvaruje značajnija diferencijacija od konkurencije.

Prema Pančić- Kombol (1995) obilježavanje hotelskog proizvoda i razvoj marke hotela se sastoje od :

- Marke – ime, simbol, izraz i sl. prema kojima se hoteli razlikuju ;
- Imena marke – dio marke koji se može izgovoriti (Sheraton, Le Meridien ... ) ;
- Znaka marke/logotipa – vizualni dio marke koji predstavlja hotelski identitet i prema kojima se hoteli razlikuju te koji se ne može izgovoriti ;
- Zaštitnog znaka – dio marke kojim se štiti isključivo pravo hotela da ga koristi ;
- Slogana – kratka, privlačna fraza koja se koristi u brendiranju hotela kako bi potencijalnim gostima prenio svoju jedinstvenu prodajnu ponudu, vrijednosti ili misiju. Npr. slogan lanca Four Seasons je „Creating memorable experiences“ („Stvaranje nezaboravnih iskustava“ ) ;
- Zaštitnog lika – dio marke ili imena prikazan u liku životinje, čovjeka, predmeta, mitskog bića i sl. Tako, logotip hotela Ritz-Carlton sastoji se od ikone lava ;
- Imena lanca – ime lanca pod kojim hotel posluje, ali ne mora biti ime marke pojedinog hotela (Hotel Atrium dio je lanca Safir iako to u imenovanju ne koristi).

Prema istoj autorici, važnost kvalitetnog i jedinstvenog brendiranja se ogleda u :

- Jednostavnijoj identifikaciji usluga ;
- Garanciji kvalitete koja je dio hotelskog identiteta ;
- Smanjivanju značaja uspoređivanja cijena pri odabiru hotela ;
- Smanjivanju dojma rizika potencijalnog gosta i lojalnosti poznatoj marki ;
- Segmentaciji tržišta ;
- Privlačenju pažnje većeg broja segmenata turista ;
- Intenziviranju suradnje s prodajnim posrednicima ;

- Mogućnostima diversifikacije poslovanja ;
- Lojalnosti gostiju ;
- Diferencijaciji od sličnih hotelskih ponuda.

Prema Šerić et al. (2011) značaj brendiranja je i u materijalizaciji imidža, primarno kroz logotip, slogan i vizualni dizajn. Logotip ne treba biti umjetnička kreacija, već odraz scenarija upravljanja hotelskim brendom. Često se koristi benchmarking pristup pa su neki motivi i oznake učestali (sunce, određena slova i dr.). Premda se smanjuje mogućnost diferencijacije izbjegava se zbunjenost turista. Neovisno o tome treba težiti jedinstvenosti, povezanosti marke s identitetom uz jasno istaknute komparativne prednosti i specifičnosti hotelskog subjekta. Slogan treba iskazati suštinu hotela, ponude i poslovanja koristeći jednostavne i istinite fraze. Dobar slogan treba projicirati viziju hotela, poticati entuzijazam i pozitivne misli turista. Benchmarking se koristi kako bi se identificirali najčešće korišteni slogani, temeljem kojih se dobije uvid u različite pristupe definiranja kvalitetnog i jedinstvenog slogana. Konačno, autori navode važnost vizualnog dizajna (arhitekture, ambijenta, boja, interijera i sl.) kako bi ova obilježja postala identifikacijski faktor hotela. Tako, da bi bio efektivan, vizualni identitet treba argumentirati i isticati glavne sastavnice hotelskog identiteta, logotipa i slogana. U suprotnom, umanjiti će se promotivni učinak logotipa i slogana. Globalni primjer efikasnog vizualnog identiteta kroz arhitekturu jest hotel Burj Al Arab<sup>15</sup> u Dubaju, čija je prepoznatljiva arhitektura s izgledom jedra postala i simbol destinacije u svijesti mnogih ljudi.

---

<sup>15</sup> <https://www.jumeirah.com/en/stay/dubai/burj-al-arab-jumeirah> [13.3.2023.]

**Slika 11 : Hotel Burj Al Arab, simbol Dubaija**



**Izvor :** <https://www.jumeirah.com/en/stay/dubai/burj-al-arab-jumeirah> [13.3.2023.]

## 5. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je provedeno na uzorku od 53 osobe koje su zadovoljile uvjete pretesta, tj. zadovoljavajuće odgovorili na pitanja :

- P1. U čemu je razlika imidža i identiteta hotela? – potrebno je bilo dati do znanja da je imidž vanjski a identitet unutarnji element hotela
- P2. Nabrojite važnije promotivne aktivnosti u hotelijerstvu? – barem 4 od standardnih 5 elemenata promotivnog mixa

Ispitanicima koji su odgovorili zadovoljavajuće zatim je poslan link na primarno istraživanje u formi anketnog upitnika koji se sastoji od ukupno 37 pitanja. Upitnik tvore 3 dijela ;

1. Dio podijeljen u 5 potkategorija (prema 5 sastavnica promotivnog mixa) ;
2. Dio za ispitivanje dojma o splitskim hotelima ;
3. Dio za prikupljanje sociodemografskih podataka.

Slijede rezultati istraživanja.

### 5.1. Rezultati istraživanja

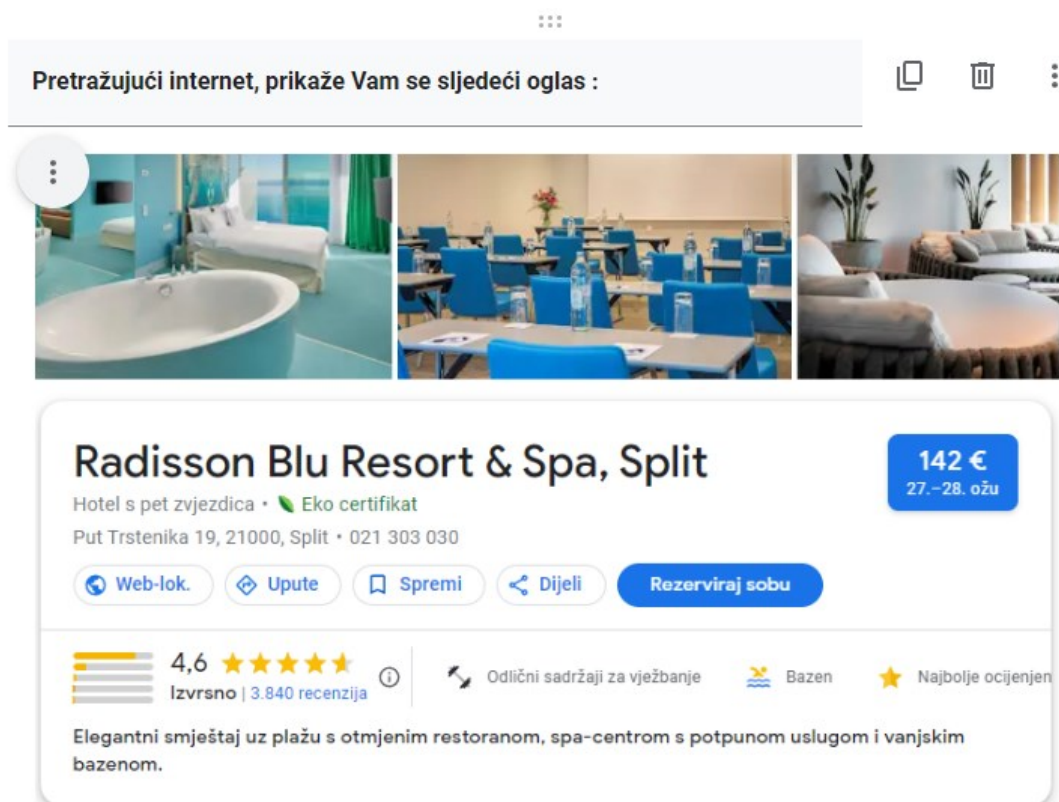
Prvi dio istraživanja odnosi se na percepciju ispitanika o raznim primjerima ( stvarnim ili hipotetskim) 5 elemenata promotivnog spleta hotela te njihovim utjecajima na hotelski imidž. Drugi dio dotiče se dojma ispitanika o splitskim hotelima a zadnji dio odnosi se na sociodemografska obilježja ispitanika.



## Oglašavanje

Pitanja u ovom dijelu odnose se na scenarij prikazan na slici 12.

### Slika 12: Scenarij vezan za oglašavanje



Pretražujući internet, prikaže Vam se sljedeći oglas :

**Radisson Blu Resort & Spa, Split** 142 €  
27. – 28. ožu

Hotel s pet zvjezdica • Eko certifikat  
Put Trstenika 19, 21000, Split • 021 303 030

Web-lok. Upute Spremi Dijeli Rezerviraj sobu

4,6 ★★★★★  
Izvršno | 3.840 recenzija

Odlični sadržaji za vježbanje Bazen Najbolje ocijenjen

Elegantni smještaj uz plažu s otmenim restoranom, spa-centrom s potpunom uslugom i vanjskim bazenom.

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

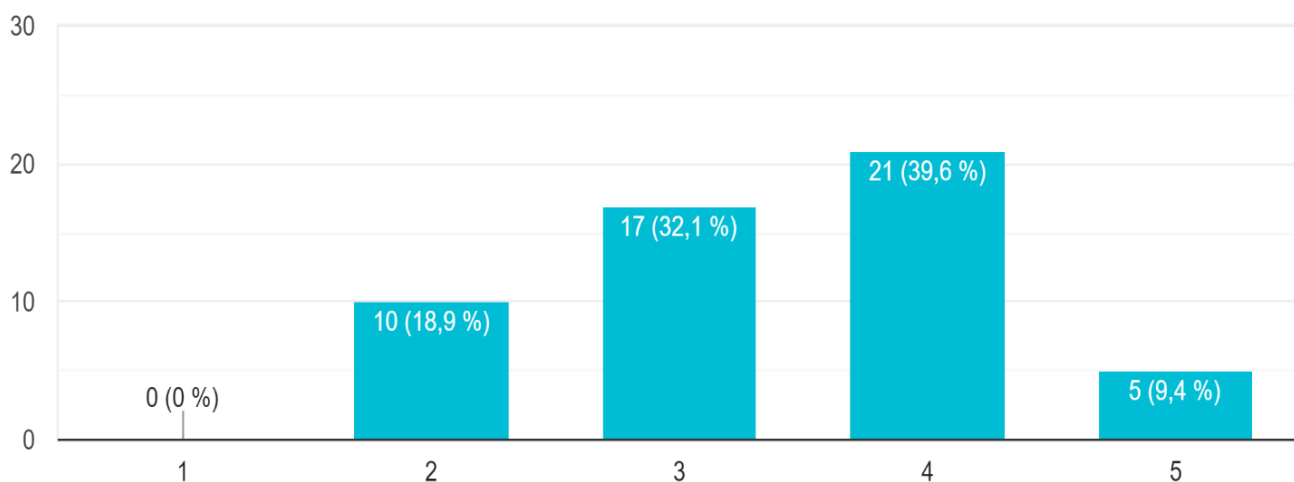
Postavljena su četiri pitanja. Prvo pitanje tiče se dojma koji su ispitanici stekli o privlačnosti i imidžu toga hotela na temelju prikazanog oglasa. Pitanje je postavljeno kroz Likertovu ljestvicu (raspon 1-5, gdje 1 predstavlja izrazito neprivlačan dojam a 5 predstavlja izrazito privlačan dojam). Najviše ispitanika (39,6%) odabralo je opciju 4 (privlačan), slijedi opcija 3 (niti privlačan niti neprivlačan dojam, koju je odabralo 32,1% ispitanika), potom opcija 2 (neprivlačan dojam, odabralo 18,9% ispitanika) te konačno opcija 5 (izrazito privlačan dojam, odabralo 9,4% ispitanika). Opciju 1, izrazito neprivlačan dojam, nije odabrao niti jedan ispitanik. Ovisno o odgovoru na to pitanje, postavljena su dva pitanja sa opcijama vidljivim na slici 13. Ispitanici koji su odabrali opcije 1 ili 2 tako su učinili najviše iz razloga što im se ne sviđa kreativnost prikaza (80% ispitanika), zatim je razlog što ispitanici na

prikazanom ne vide ništa što bi ih posebno privuklo ( 66,7% ispitanika), slijedi odgovor da postoje privlačniji kadrovi za promociju hotela ( 60% ispitanika), 40% ispitanika tvrdi da je oglas stereotipan, 33,3% smatra da ih izložena ponuda ničim posebno ne privlači a 13,3% smatra da oglas ne sadrži dovoljno relevantnih informacija te da neovisno o oglasu nemaju dobre asocijacije na taj hotel.

Ispitanici koji su odabrali opcije 4 i 5 kao glavni razlog odabrali su pozitivne asocijacije na taj hotel (57,7% ispitanika), zatim činjenicu da oglas sadrži sve potrebne informacije (46,2% ispitanika), 42,3% ispitanika smatra da ih privlače detalji na fotografiji te da su im detalji ponude privlačni, 30,8% ispitanika tvrdi da im se oglas sadržajno sviđa, 26,9% ispitanika tvrdi da je odabrana fotografija posebno privlačna a 7,7% ispitanika tvrdi da je oglas originalan i privlači pažnju.

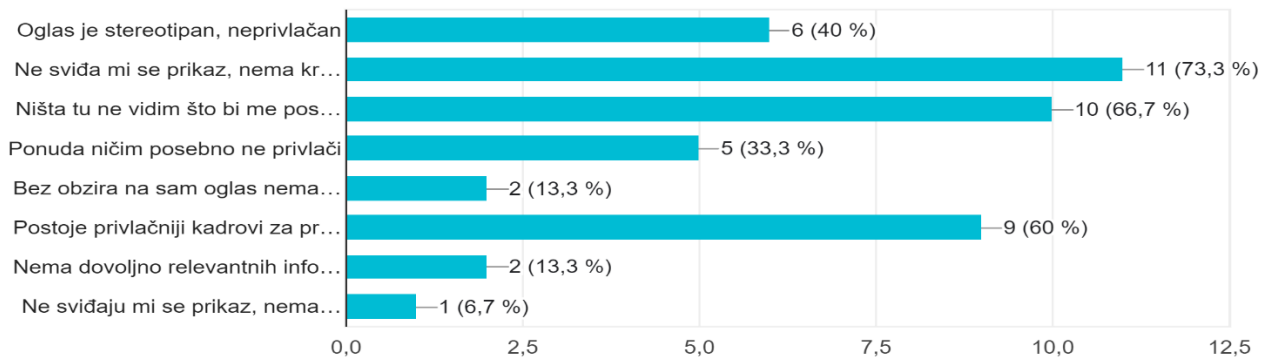
### **Slika 13: Dojam o privlačnosti i imidžu hotela na temelju oglasa te obrazloženje datih odgovora**

Kakav dojam ste stekli o privlačnosti i imidžu ovoga hotela temeljem oglasa? Intenzitet privlačnosti kreće se u rasponu 1-5, gdje 1 predstavlja irazito n...ačan dojam a 5 predstavlja izrazito privlačan dojam  
53 odgovora



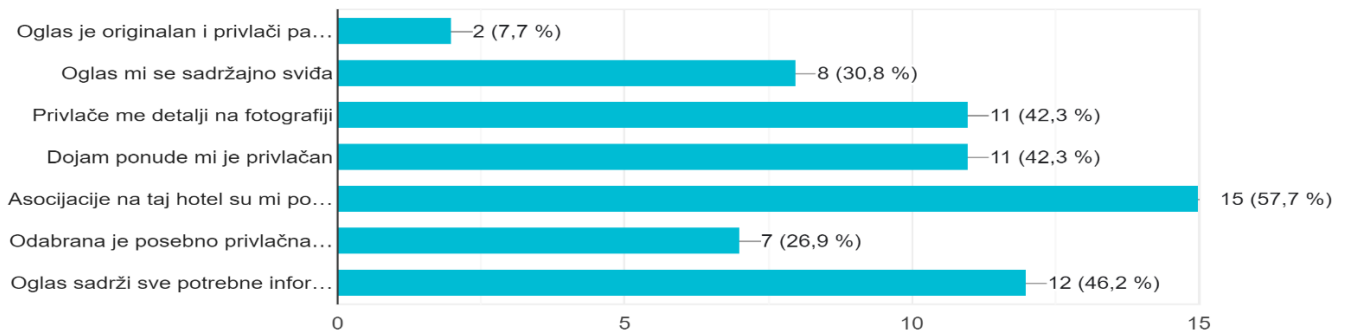
Ako ste odgovorili 1 i 2, molim obrazložite. Možete odabrati više od jednog odgovora.

15 odgovora



Ako ste odgovorili 4 i 5, molim obrazložite. Možete odabrati više od jednog odgovora.

26 odgovora



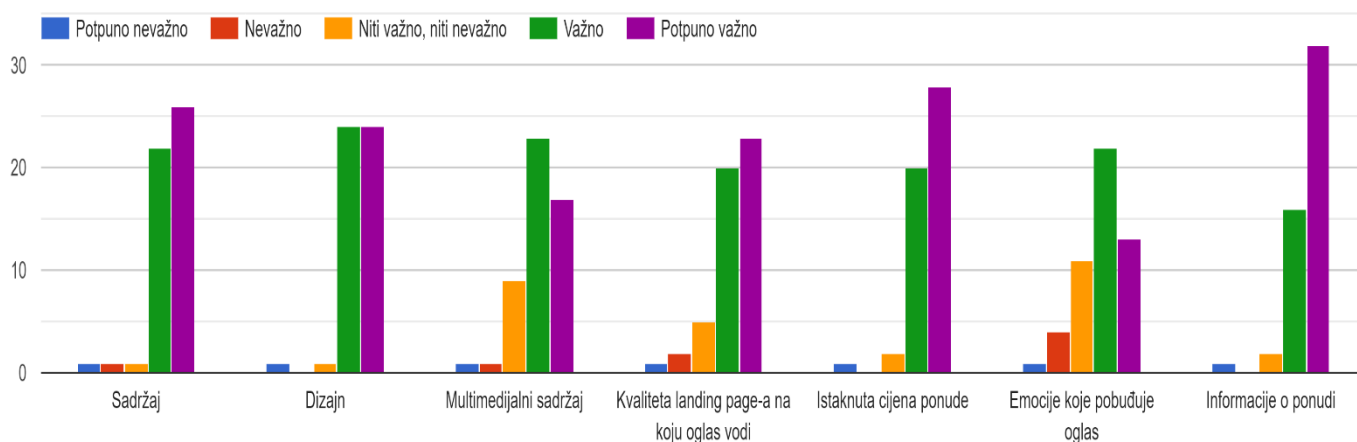
### Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Sljedeće pitanje postavljeno je u formi mreže s višestrukim odabirom. Ocjenjuju se elementi oglasa prema utjecaju na njegovu efektivnost. Ponuđeni su elementi : sadržaj, dizajn, multimedijalni sadržaj, kvaliteta landing page-a na koju oglas vodi, istaknuta cijena ponude, emocije koje pobuđuje oglas i informacije o ponudi. Ispitanik je svaki element mogao označiti prema skali utjecaja 1-5 (od potpuno nevažno do potpuno važno). Što se tiče sadržaja oglasa, po 1 ispitanik (1,9%) smatra ga potpuno nevažnim, nevažnim ili niti važnim niti nevažnim. 22 ispitanika (43%) smatraju ga važnim a 26 ispitanika (50%) smatra ga potpuno važnim. 2 ispitanika nisu dali odgovor. Glede dizajna oglasa, po 1 ispitanik (2%) smatraju dizajn potpuno nevažnim ili niti važnim niti nevažnim dok po 24 ispitanika (48%) ga smatraju važnim ili potpuno važnim. Niti jedan ispitanik ne smatra ga nevažnim a 3 ispitanika nisu dali odgovor. Što se multimedijalnog sadržaja oglasa tiče, po 1 ispitanik (1,9%) smatraju ga potpuno nevažnim ili nevažnim, 9 ispitanika (18%) smatra ga niti važnim

niti nevažnim, 23 ispitanika (45%) smatraju ga važnim a 17 ispitanika (33%) smatra ga potpuno važnim. 2 ispitanika nisu dali odgovor. Kod kvalitete landing page-a na koju oglas vodi, 1 ispitanik (1,9%) smatra je potpuno nevažnom, 2 ispitanika (4%) smatra je nevažnom, 5 ispitanika (9,8%) smatra je niti važnom niti nevažnom, 20 ispitanika (39%) smatra je važnom a 23 ispitanika (45%) smatra je potpuno važnom. 2 ispitanika nisu pružila odgovor. Glede istaknute cijene ponude na oglasu, 1 ispitanik (1,9%) smatra je potpuno nevažnom, niti jedan ispitanik ne smatra je nevažnom, 2 ispitanika ( 4%) smatraju je niti važnom niti nevažnom, 20 ispitanika (39%) smatraju je važnom a 28 ispitanika (55%) smatra ju potpuno važnom. 2 ispitanika nisu dali odgovor na ovo pitanje. Što se tiče emocija koje oglas pobuđuje, 1 ispitanik ( 1,9%) smatra taj aspekt potpuno nevažnim, 4 ispitanika (7,8%) smatraju ga nevažnim, 11 ispitanika (21,5%) smatra ga niti važnim niti nevažnim, 22 ispitanika ( 43%) smatra ga važnim a 13 ispitanika (25,4%) smatra emocije potpuno važnim elementom oglasa. 2 ispitanika nisu pružila odgovor. Konačno, kada se govori o informacijama o ponudi sadržanima na oglasu, 1 ispitanik (1,9%) smatra ih potpuno nevažnim elementom oglasa, niti jedan ispitanik ne bi ih karakterizirao kao nevažne, 2 ispitanika (4%) smatraju ih niti važnim niti nevažnim, 16 ispitanika (31,3%) smatraju ih važnim a čak 32 ispitanika (63%) smatraju ih potpuno važnim elementom oglasa. 2 ispitanika nisu ni na ovo pitanje dali odgovor.

#### Slika 14: Elementi od utjecaja na efektivnost oglasa

Ocijenite sljedeće elemente prema važnosti utjecaja na efektivnost oglasa.



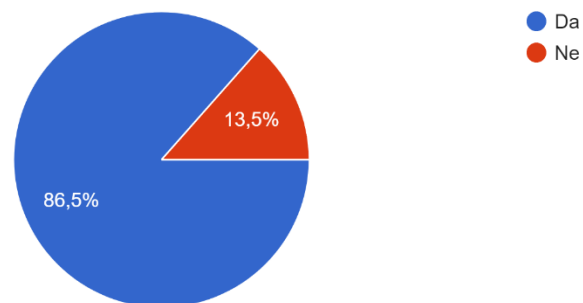
Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Posljednje pitanje testira tezu da je oglašavanje najčešća i najefikasnija metoda promocije hotela. 86,5% ispitanika se slaže s navedenom tezom, dok 13,5% ispitanika smatra da navedena teza nije točna. 1 ispitanik nije dao odgovor na pitanje.

**Slika 15: Testiranje teze o učestalosti i efikasnosti korištenja oglašavanja pri promociji hotela**

Smatram da je oglašavanje ipak najefikasnija i najčešće korištena metoda promotivnih aktivnosti hotela.

52 odgovora



**Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

## Odnosi s javnošću (PR) i publicitet

U domeni ovog elementa promotivnog spleta ispitanicima je postavljen scenarij prikazan slikom 16 :

### Slika 16: Dojam o humanitarnoj akciji hotela kao aktivnosti njegova publiciteta

Na Facebook stranici omiljenog novinskog portala pročitate kako taj hotel organizira humanitarnu večer te će sva prikupljena sredstva biti uplaćena udruzi koja pomaže djeci ukrajinskih izbjeglica. Objava je popraćena donjom slikom :



**Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

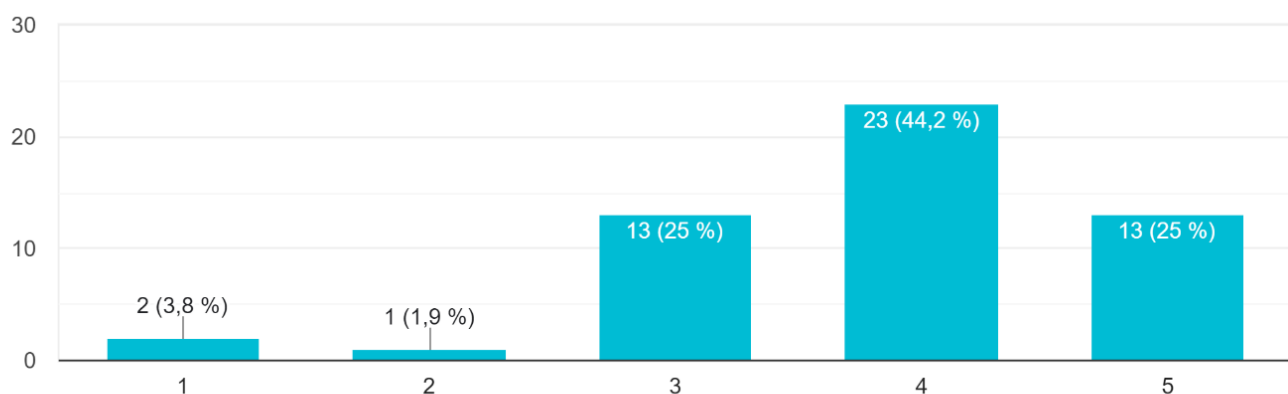
Prvo pitanje otvorenog je tipa te se od ispitanika traži da u par crta opišu takvu praksu hotela. Kako je većina odgovora varijacija na temu, takvi odgovori (kada je moguće) biti će sublimirani u jedan jedinstveni odgovor. 41 ispitanik je dao odgovor. 23 ispitanika smatraju kako je ova praksa pohvalna, originalna i pozitivna metoda spajanja pomoći unesrećenima uz omogućavanje promocije hotela te da su motivi hotela u ovom slučaju uistinu humanitarni i

društveno korisni. 11 ispitanika smatra kako je ovakva praksa negativan način korištenja tuđe tragedije u vlastite promotivne svrhe. 3 ispitanika smatra kako je ovo plemenita praksa ali je odabir vizuala neprikladan, dok 2 ispitanika nisu dali iskaz o samoj humanitarnoj akciji ali su pohvalili vizual, 2 ispitanika smatraju da postoji bolji način pomaganja unesrećenima a 1 ispitanik smatra ovu praksu zanimljivom ali pomalo čudnom.

Drugo pitanje prezentirano je Likertovom skalom te se od ispitanika traži da u rasponu 1-5 ( potpuno nevažno do potpuno važno) ocjene njihov dojam o utjecaju odnosa s javnošću na imidž i privlačnost hotela. 3,8% ispitanika smatra da su odnosi s javnošću izrazito nevažni u odnosu na privlačnost i imidž hotela. 1,9% ispitanika karakterizira ih kao nevažne, 25% ispitanika smatra tu aktivnost niti važnom niti nevažnom, 44,2% ispitanika smatra ju važnom a 25% ispitanika smatra odnose s javnošću kao izrazito važan element kod privlačnosti i pozitivnog imidža hotelskog subjekta. 1 ispitanik nije dao odgovor na ovo pitanje.

### Slika 17: Utjecaj odnosa s javnošću na privlačnost i imidž hotela

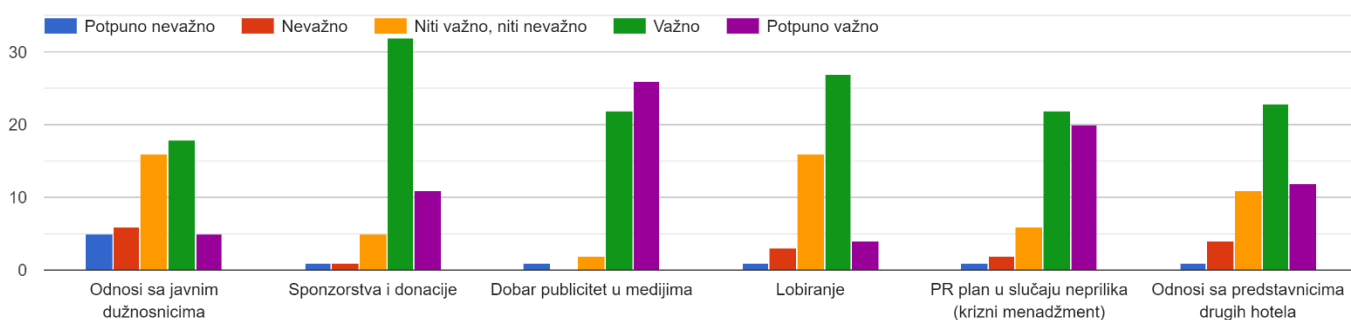
Po Vama, kakav dojam aktivnosti odnosa s javnošću imaju na privlačnost hotela i njegov imidž? Intenzitet privlačnosti kreće se u rasponu 1-5, gdje...čan dojam a 5 predstavlja izrazito privlačan dojam  
52 odgovora



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

## Slika 18: Ocjena elemenata odnosa s javnošću po važnosti za stvaranje pozitivnog imidža hotela

Ocijenite elemente odnosa s javnošću po važnosti za stvaranje dobrog imidža hotela



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Idućim pitanjem ispitanici ocjenjuju elemente odnosa s javnošću po važnosti za stvaranje pozitivnog imidža hotela. Elementi odnosa s javnošću su: Odnosi sa javnim dužnosnicima, sponzorstva i donacije, dobar publicitet u medijima, lobiranje, krizni plan i odnosi sa predstavnicima drugih hotela. 2 ispitanika nisu odgovorila na ovo pitanje. Odnose sa javnim dužnosnicima 5 ispitanika (10%) označilo je potpuno nevažnima, 6 ispitanika (12%) označilo ih je nevažnim, 16 ispitanika (32%) opisalo ih je niti važnim niti nevažnim, 18 ispitanika (36%) ocijenilo ih je važnim a 5 ispitanika (10%) je taj element označilo potpuno važnim. Sa strane sponzorstava i donacija, po 1 ispitanik (2%) ih je označilo potpuno nevažnima i nevažnima, 5 ispitanika (10%) ocijenilo ih je niti važnim niti nevažnim, 32 ispitanika (64%) je taj element označilo važnim a 11 ispitanika (22%) ih je označila potpuno važnim. 3 ispitanika nisu dali odgovor na ova 2 pitanja. Glede dobrog publiciteta u medijima, 1 ispitanik (1,9%) označio ga je potpuno nevažnim, niti jedan ispitanik ga nije označio nevažnim, 2 ispitanika (3,9%) ocijenila su ga niti važnim niti nevažnim, 22 ispitanika (43%) označila su ga važnim a 26 ispitanika (51%) ocijenila su taj element potpuno važnim. Lobiranje je 1 ispitanik (1,9%) označio potpuno nevažnim, 3 ispitanika (5,9%) su ga označila



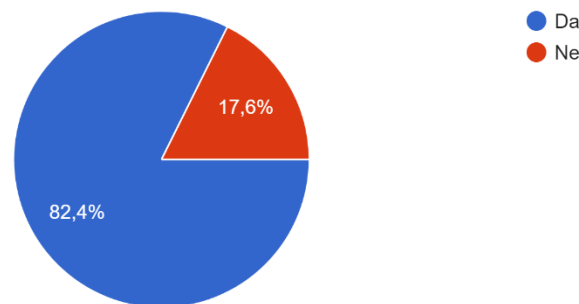
nevažnim, 16 ispitanika (31%) su ga ocijenila niti važnim niti nevažnim, 27 ispitanika (53%) ga ocjenjuje važnim a 4 ispitanika (7,8%) ga je ocijenilo potpuno važnim. PR plan u slučaju neprilika (krizni menadžment) 1 ispitanik (1,9%) označava potpuno nevažnim, 2 ispitanika (3,9%) označava nevažnim, 6 ispitanika (11,7%) ga je označilo niti važnim niti nevažnim, 22 ispitanika (43%) označava ga važnim a 20 ispitanika (39%) ga je označilo potpuno važnim. Konačno, 1 ispitanik (1,9%) je označio odnose sa predstavnicima drugih hotela kao potpuno nevažan element, 4 ispitanika (7,8%) ih označava nevažnim, 11 ispitanika (22%) ih označava niti važnim niti nevažnim, 23 ispitanika (43%) ih je ocijenila važnim a 12 ispitanika (24%) je taj element označilo kao potpuno važnim. Na prethodna 4 pitanja 2 ispitanika nisu dala odgovor.

Posljednjim pitanjem testira se teza da je publicitet posebno važna sastavnica u kreiranju imidža hotela. 82,4% ispitanika slaže se sa navedenom tezom dok 17,6% ispitanika ne dijeli to mišljenje. 2 ispitanika nisu odgovorila na pitanje.

### Slika 19: Testiranje teze o važnosti publiciteta pri kreaciji imidža hotela

Smatram da je dobar publicitet među najbitnijim elementima kod stvaranja imidža hotela.

51 odgovor



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

## Osobna prodaja

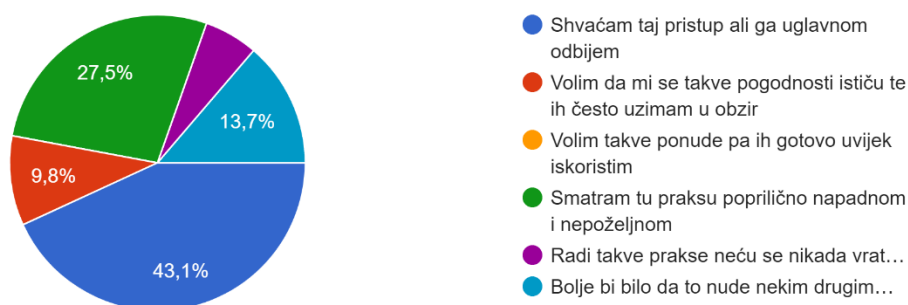
Ispitanicima je postavljen idući scenarij : „ Odabrali ste smještaj u navedenom hotelu . Pri dolasku u hotel na recepciji Vam pokušavaju uporno prodati smještaj na bazi punog pansiona argumentirajući koristi tog aranžmana. Odbijete tu ponudu, pa Vam nude neke druge dodatne sastavnice ponude (vanpansionске) uvjeravajući Vas na sličan način“

Prvim pitanjem od ispitanika se traži da ocijene takvu praksu hotela. 43,1% ispitanika odabralo je opciju :“ Shvaćam taj pristup ali ga uglavnom odbijem“. 27,5% ispitanika smatra tu praksu prilično napadnom i nepoželjnom. 13,7% ispitanika tvrdi da bi efikasnije bilo da se takvo što nudi drugim metodama (LCD ekran, aplikacije i sl.). 9,8% ispitanika vole da im se takve pogodnosti ističu te ih često uzmu u obzir a najmanji postotak ispitanika, 5,9% tvrdi da se radi takve prakse nikada neće vratiti u taj hotel. Opciju „Volim takve ponude pa ih gotovo uvijek iskoristim“ nije odabrao niti jedan ispitanik. 2 ispitanika nisu odgovorila na pitanje.

### Slika 20 : Dojam ispitanika o praksi osobne prodaje u hotelu

Kakvom smatrate ovu praksu hotela ?

51 odgovor

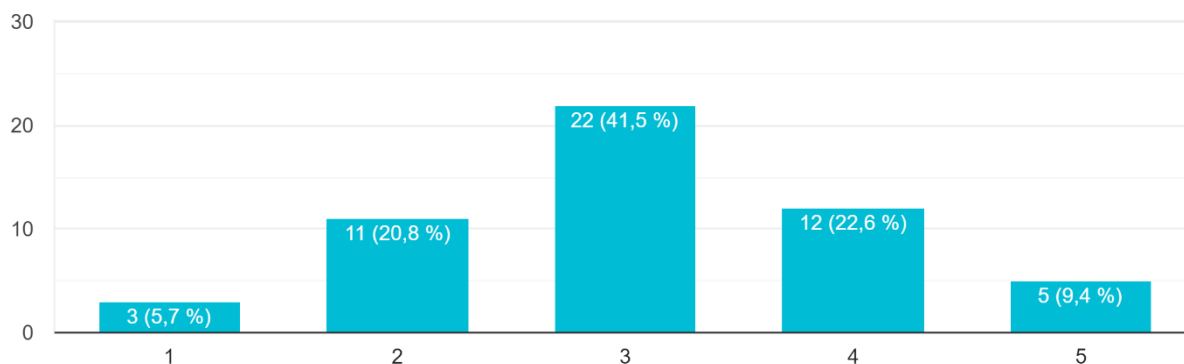


Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Drugim pitanjem se korištenjem Likertove ljestvice od ispitanika traži da u rasponu 1-5 (potpuno nevažno do potpuno važno) ocijene njihov dojam o utjecaju aktivnosti osobne prodaje na imidž i privlačnost hotela. 5,7% ispitanika ih označava potpuno nevažnim, 20,8% ih ocijenjuje nevažnim, 41,5% ispitanika smatra ih niti važnim niti nevažnim, 22,6% ih smatra važnim a 9,4% ispitanika osobnu prodaju smatra potpuno važnim elementom utjecaja na privlačnost i imidž hotela.

## Slika 21 : Utjecaj osobne prodaje na privlačnost i imidž hotela

Po Vama, kakav dojam aktivnosti osobne prodaje imaju na privlačnost hotela i njegov imidž? Intenzitet privlačnosti kreće se u rasponu 1-5, gdje...čan dojam a 5 predstavlja izrazito privlačan dojam  
53 odgovora



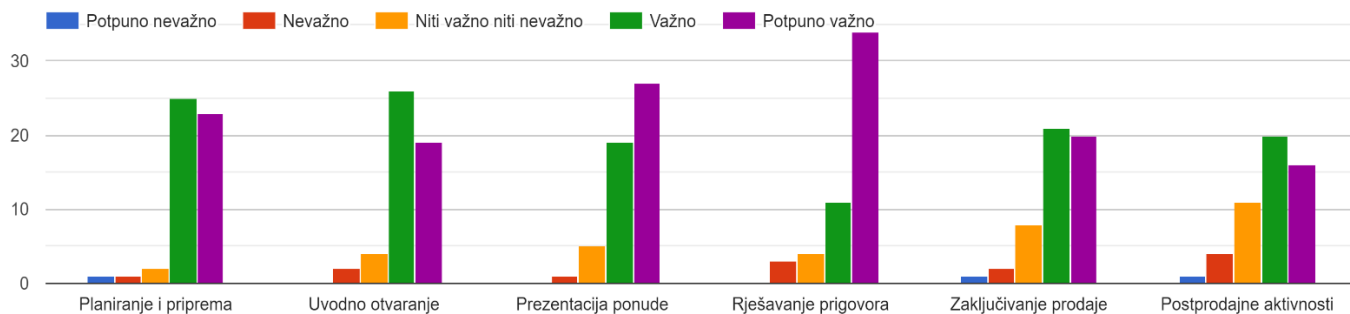
**Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

Trećim pitanjem ispitanici ocjenjuju 6 elemenata (planiranje i pripremu, uvodno otvaranje, prezentaciju ponude, rješavanje prigovora, zaključivanje prodaje i postprodajne aktivnosti) po važnosti za uvjerljivu prodaju i stvaranje dobrog imidža hotela. Koristi se skala od 1 do 5 (od potpuno nevažno do potpuno važno). Po 1 ispitanik (1,9%) smatra planiranje i pripremu potpuno nevažnim ili nevažnim, 2 ispitanika (3,8%) ga smatraju niti važnim niti nevažnim, 25 ispitanika (48%) ga je ocijenilo važnim a 23 ispitanika (44%) ga je označilo potpuno važnim. 1 ispitanik nije odgovorio na to pitanje. Uvodno otvaranje niti jedan ispitanik ne smatra potpuno nevažnim, 2 ispitanika (3,9%) ga smatraju nevažnim, 4 ispitanika (7,8%) ga označavaju niti važnim niti nevažnim, 26 ispitanika (51%) ga smatra važnim a 19 ispitanika (37%) ga smatra potpuno važnim. 2 ispitanika nisu dala odgovor. Niti jedan ispitanik ne smatra prezentaciju ponude potpuno nevažnom, 1 ispitanik (1,9%) je smatra nevažnom, 5 ispitanika (9,6%) je smatra niti važnom niti nevažnom, 19 ispitanika (36,5%) je označava važnom a 27 ispitanika (51,9%) ju ocjenjuje potpuno važnom. Rješavanje prigovora također niti jedan ispitanik ne smatra potpuno nevažnim, 3 ispitanika (5,8%) ga smatra nevažnim, 4 ispitanika (7,7%) ga smatra niti važnim niti nevažnim, 11 ispitanika (21,2%) ga smatra važnim a čak 34 ispitanika (65%) taj element ocjenjuje potpuno važnim. 1 ispitanik (1,9%) zaključivanje prodaje ocjenjuje potpuno nevažnim, 2 ispitanika (3,9%) ga smatraju potpuno nevažnim, 8 ispitanika (15,3%) ga označava niti važnim niti nevažnim, 21 ispitanik (40,3%) ga ocjenjuje kao važan a 20 ispitanika (38,4%) ga ocjenjuje kao potpuno važan. Postprodajne

aktivnosti 1 ispitanik (1,9%) označava kao potpuno nevažne, 4 ispitanika (7,7%) ih označavaju kao nevažne, 11 ispitanika (21,2%) ih smatraju niti važnim niti nevažnim, 20 ispitanika (38,5%) ih ocjenjuje važnim a 16 ispitanika (30,8%) ih ocjenjuje potpuno važnim elementom u domeni efektivne osobne prodaje. Na prethodna 4 pitanja 1 ispitanik nije dao odgovor.

### Slika 22: Ocjena elemenata osobne prodaje po važnosti za uvjerljivu prodaju i stvaranje dobrog imidža hotela

Ocijenite elemente osobne prodaje po važnosti za uvjerljivu prodaju i stvaranje dobrog imidža hotela



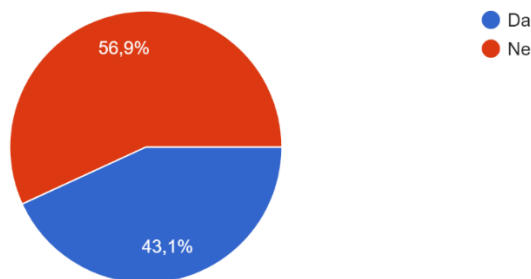
Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Četvrtim pitanjem testira se teza da aktivnosti osobne prodaje čine više štete nego koristi za hotelski imidž. 56,9% ispitanika se ne slaže s tom tezom, dok 43,1% ispitanika smatra da je ta teza točna. 2 ispitanika nisu dala odgovor.

### Slika 23: Testiranje teze o negativnom utjecaju osobne prodaje na hotelski imidž

Smatram da aktivnosti osobne prodaje (cross-selling, upselling...) čine više štete nego koristi za hotelski imidž.

51 odgovor



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

#### Unapređenje prodaje (UP)

U kontekstu ovog elementa promotivnog spleta, ispitanicima je ponuđen sljedeći scenarij : „Prilikom odjavljivanja iz navedenog hotela, recepcijsko osoblje ponudi Vam program lojalnosti. Na svaki potrošeni EUR dobivate određeni broj bodova te kada dosegnete određeni broj bodova možete ih trošiti na besplatne sadržaje u hotelu. Bodovi za početničku razinu su dosta niski, dok porastom razine članstva bodovi značajno rastu. Za dostizanje iduće razine morate ostvariti barem pet noćenja u kalendarskoj godini. Iduće razine zahtijevaju još veću potrošnju u kalendarskoj godini.“

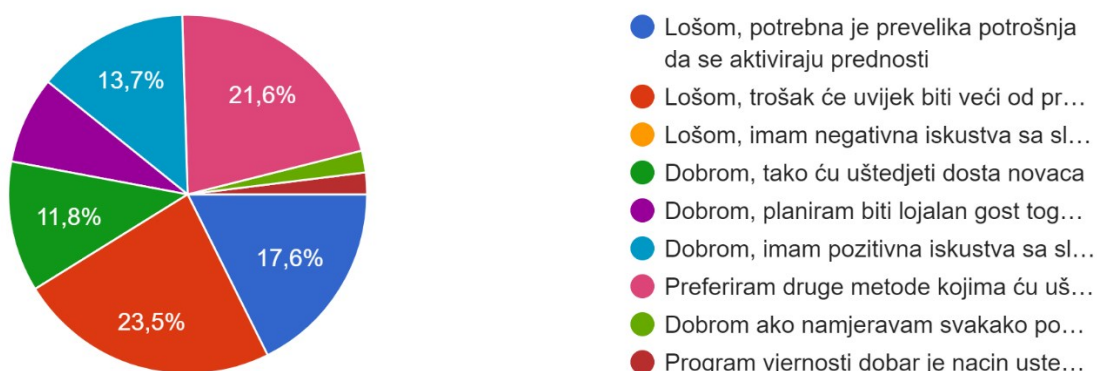
Prvim pitanjem testira se dojam ispitanika o ovakvoj praksi hotela. Najveći udio ispitanika, 23,5% njih, smatra ju lošom te da će trošak uvijek biti veći od prednosti. 21,6% ispitanika preferira druge metode uštede (popusti, vaučeri, nagrade...). 17,6% ispitanika ju smatra lošom jer je potrebna prevelika potrošnja sa njihove strane da se ostvare prednosti. 13,7% takvu praksu smatra dobrom jer imaju pozitivna iskustva sa sličnim aktivnostima. 11,8% ispitanika ju smatra dobrom jer će tako uštedjeti dosta novaca. 7,8% ispitanika takvu praksu ocjenjuje dobrom jer planiraju biti lojalan gost hotela. 4% ispitanika (ukupno 2 ispitanika) nisu odabrali jedan od predefiniраних odgovora, već su dali vlastiti. 1 ispitanik smatra tu praksu dobrom ako namjerava posjetiti hotel više puta dok drugi ispitanik smatra tu praksu

dobrim načinom za uštedu ljudima koji često putuju, posebno ako se radi o većem hotelskom lancu. 2 ispitanika nisu odgovorila na ovo pitanje.

### Slika 24: Dojam ispitanika o praksi unapređenja prodaje u hotelu

Kakvom smatrate ovu praksu hotela ?

51 odgovor



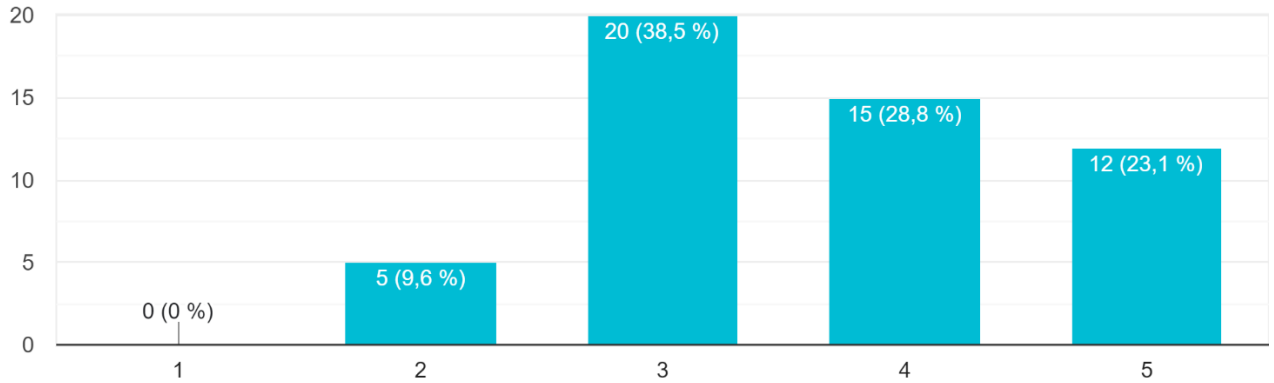
Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Drugim pitanjem se kroz Likertovu skalu (1-5, od potpuno nevažno do potpuno važno) od ispitanika traži da ocjene aktivnosti unapređenja prodaje prema utjecaju na privlačnost i imidž hotela. Niti jedan ispitanik te aktivnosti ne smatra potpuno nevažnim. 9,6% ispitanika ih smatra nevažnim, 38,5% ispitanika ih smatra niti važnim niti nevažnim. 28,8% ispitanika ih smatra važnim a 23,1% ispitanika smatra unapređenje prodaje potpuno važnim elementom privlačnosti i dobrog imidža hotela. 1 ispitanik nije odgovorio na pitanje.

Trećim pitanjem provjerava se koja od ponuđenih aktivnosti unapređenja prodaje može imati najveći učinak na pozitivan imidž hotela. Većina ispitanika (45,1%) je odabralo aktivnosti unapređenja prodaje prema hotelskom osoblju kao element sa najvećim utjecajem na imidž hotela. 35,3% ispitanika smatra aktivnosti unapređenja prodaje prema posrednicima kao one od najvećeg utjecaja dok 19,6% ispitanika smatra aktivnosti unapređenja prodaje prema posrednicima kao najbitnije u domeni stvaranja pozitivnog imidža. 2 ispitanika nisu dala odgovor na to pitanje.

### Slika 25: Utjecaj unapređenja prodaje na privlačnost i imidž hotela

Po Vama, kakav dojam aktivnosti unapređenja prodaje imaju na privlačnost hotela i njegov imidž? Intenzitet privlačnosti kreće se u rasponu 1-5, gdje...čan dojam a 5 predstavlja izrazito privlačan dojam  
52 odgovora

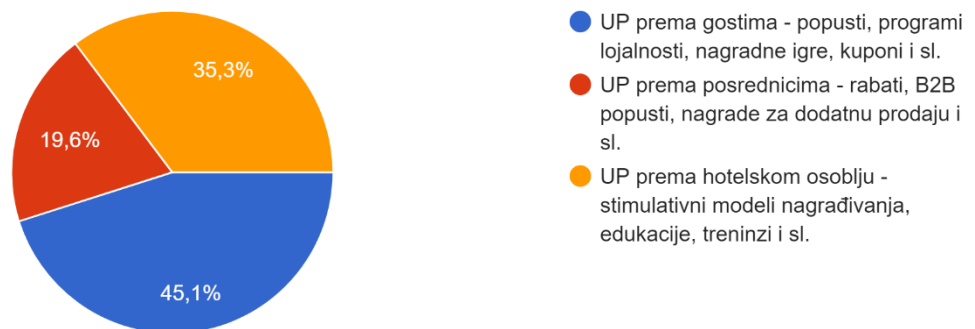


Izvor : Vlastita izrada, 2023.

### Slika 26 : Ocjena elemenata unapređenja prodaje prema utjecaju na pozitivan imidž hotela

Koja od navedenih aktivnosti unapređenja prodaje može imati najveći učinak na pozitivan imidž hotela?

51 odgovor



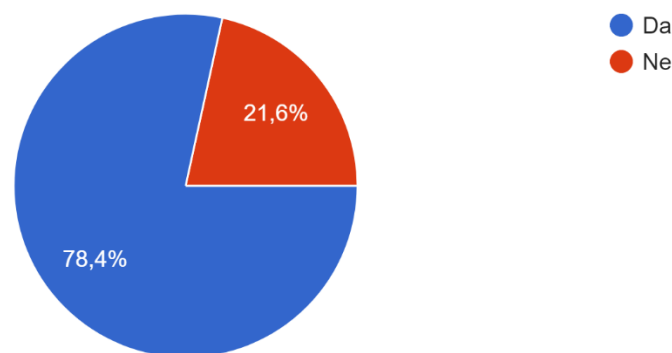
Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Zadnjim pitanjem testira se teza da aktivnosti unapređenja prodaje pružaju gostima realnu dodatnu vrijednost, radi čega gosti takve programe i koriste. 78,4% ispitanika smatra tu tvrdnju točnom, dok se preostalih 21,6% ispitanika ne slaže s njom. 2 ispitanika nisu odgovorila na to pitanje.

### Slika 27: Testiranje teze o stvarnoj vrijednosti programa unapređenja prodaje za gosta

Smatram da aktivnosti unapređenja prodaje uistinu pružaju gostima dodatnu vrijednost, radi čega ih gosti često i koriste.

51 odgovor



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

### Izravni marketing

U domeni izravnog marketinga ispitanicima je ponuđen idući scenarij : „ Na dan Vašeg rođendana, stiže Vam mail newsletter od hotela. U sadržaju se nalazi čestitka za rođendan te Vam se apelira da se osoblje nada da ćete se uskoro vidjeti. Na kraju poruke stoji potpis direktora hotela.“

Prvim pitanjem ispitanici ocjenjuju takvu hotelsku praksu. Većina ispitanika (68,6%) tvrdi da im se sviđa poruka ali ona neće utjecati na njihovu odluku o boravku. 9,8% tvrdi da im je jako drago da ih se hotel sjetio te će svakako ponovno odsjesti u hotelu. 7,8% ispitanika tvrdi da im se ta praksa ne sviđa jer ne vole primati takve poruke te da bi se u takvoj situaciji odjavili sa liste. 5,9% ispitanika osjećaju odbojnost prema takvim „jeftinim“ trikovima te će izbjegavati takav hotel u budućnosti. 5,9% ispitanika tvrde da znaju da hoteli takve poruke

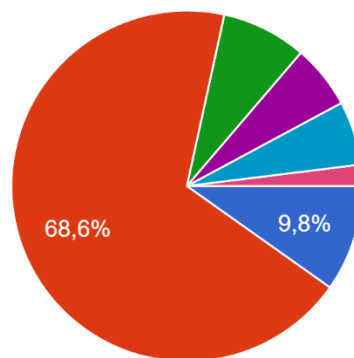


šalju i drugim gostima te da zato neće u budućnosti boraviti u njemu a 1 ispitanik (2%) je ponudio vlastiti odgovor te tvrdi da kada bi pretplatnici putem newslettera dobili nekakav popust na iduće noćenje, percepcija takvih aktivnosti bi zasigurno bila pozitivnija. 2 ispitanika nisu odgovorila na pitanje.

### Slika 28: Ocjena prakse izravnog marketinga hotela

Kakvom smatrate ovakvu praksu hotela?

51 odgovor



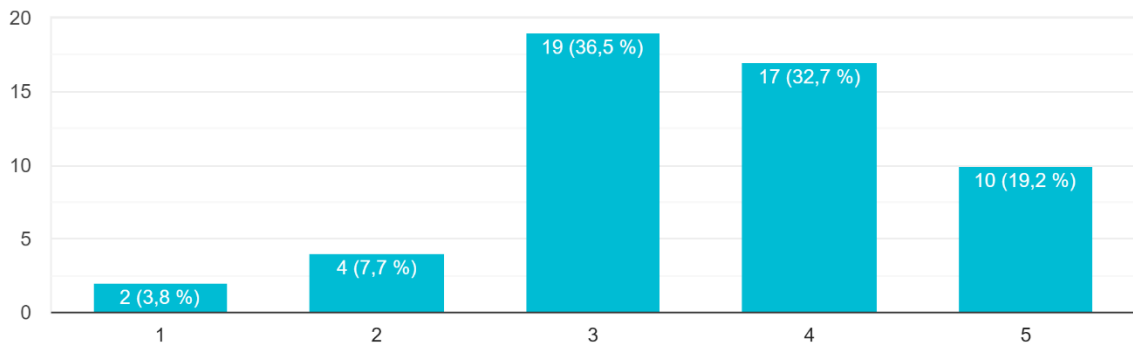
- Jako mi je drago da su me se sjetili, svakako ću ponovno odsjesti u tom ho...
- Sviđa mi se poruka, ali ona ne utječe na moju odluku o budućoj kupnji
- Osjećam duboku povezanost s hotelom jer su sastavili poruku samo za mene
- Ne sviđa mi se, ne volim primati takve...
- Neću odabrati taj hotel u budućnosti, z...
- Osjećam odbojnost prema takvim "jefti...
- Kad bi pretplatnici na newsletter dobili...

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Drugim pitanjem se uz pomoć Likertove skale (1-5, od potpuno nevažno do potpuno važno) testira dojam ispitanika o utjecaju izravnog marketinga na privlačnost hotela i na njegov imidž. 3,8% ispitanika je po tom pitanju izravni marketing označila kao potpuno nevažan. 7,7% ispitanika smatra ga nevažnim, 36,5% ispitanika smatra ga niti važnim niti nevažnim, 32,7% ispitanika ga je ocijenilo važnim a 19,2% ispitanika smatra da je izravni marketing potpuno važan pri stvaranju dobrog imidža i povećanja privlačnosti hotela. 1 ispitanik nije dao odgovor na ovo pitanje.

### Slika 29: Ocjena utjecaja izravnog marketinga na privlačnost i pozitivan imidž hotela

Po Vama, kakav dojam aktivnosti izravnog marketinga imaju na privlačnost hotela i njegov imidž? Intenzitet privlačnosti kreće se u rasponu 1-5, gdje...čan dojam a 5 predstavlja izrazito privlačan dojam  
52 odgovora



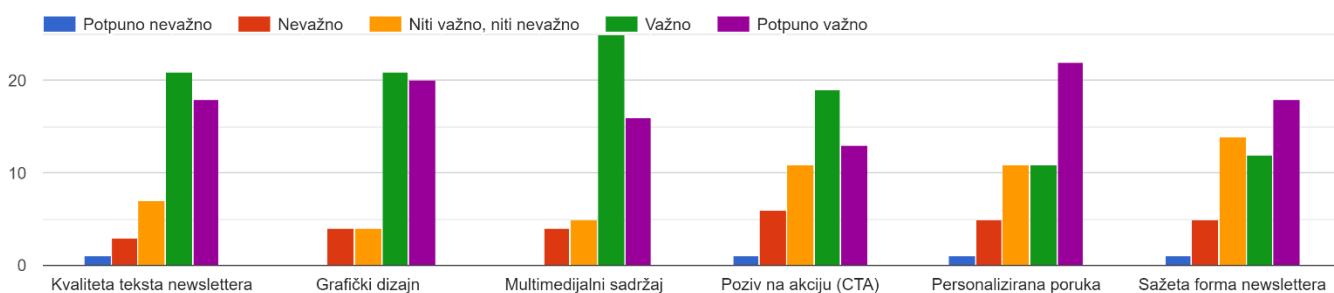
**Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

Kroz treće pitanje testira se ocjena (skala 1-5, od potpuno nevažno do potpuno važno) elemenata newslettera kao glavnog primjera izravnog marketinga. Elementi su : kvaliteta teksta newslettera, grafički dizajn, multimedijalni sadržaj, poziv na akciju, personalizirana poruka i sažeta forma newslettera. 2% ispitanika označili su kvalitetu teksta newslettera potpuno nevažnom, 6% ispitanika je taj element označilo nevažnim, 14% ispitanika ga je označilo niti važnim niti nevažnim, 42% ispitanika ga je ocijenilo važnim a 36% potpuno važnim. 3 ispitanika nisu odgovorila na to pitanje. Grafički dizajn niti jedan ispitanik nije označio potpuno nevažnim, po 8,2% ispitanika ga označava potpuno nevažnim ili niti važnim niti nevažnim, 42,9% ispitanika smatra taj element važnim a 40,8% ispitanika smatra ga potpuno važnim. 4 ispitanika nisu odgovorila na pitanje. Multimedijalni sadržaj također niti jedan ispitanik ne smatra potpuno nevažnim, 8% ispitanika smatra ga nevažnim, 10% ispitanika ocjenjuje ga kao niti važan niti nevažan, 50% ispitanika ga smatra važnim a 32% ispitanika ga je odabralo kao potpuno važan. Što se poziva na akciju (CTA) tiče, 2% ispitanika ga označava potpuno nevažnim, 12% ispitanika ga smatra nevažnim, 22% ispitanika ga je ocijenilo niti važnim niti nevažnim, 38% ispitanika smatra ga važnim a 26% ispitanika ga je odabralo kao potpuno važan. Personaliziranu poruku 2% ispitanika smatra potpuno nevažnom, 10% ispitanika ju smatra nevažnom, po 22% ispitanika je smatra niti važnom niti nevažnom ili važnom a čak 44% ispitanika je smatra potpuno važnom. 2% ispitanika smatra sažetu formu newslettera potpuno nevažnom, 10% ispitanika smatra je nevažnom, 28% ispitanika ju je ocijenilo niti važnom niti nevažnom, 24% ispitanika ju

smatra važnom a 36% ispitanika je taj element označilo kao potpuno važan. Na prethodna 4 pitanja po 3 ispitanika nisu dala odgovor.

### Slika 30 : Ocjena elemenata newslettera (izravni marketing) prema poticanju na lojalnost i stvaranje dobrog imidža hotela

Ocijenite elemente takvih newslettera po važnosti za poticanje lojalnosti gosta i stvaranje dobrog imidža hotela



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Posljednjim pitanjem od ispitanika se tražilo da odabere glavnu prednost izravnog marketinga za hotel. 25,5% ispitanika smatra da je to mogućnost slanja velikog broja poruka koje izgledaju personalizirano. 23,5% ispitanika tvrdi da je glavna prednost raznovrsnost mogućih metoda direktnog marketinga. 19,6% ispitanika smatra da je to relativno malo potrebnog truda za efektivnu poruku. 17,6% ispitanika tvrdi da je to nizak trošak takvih aktivnosti. 9,8% ispitanika smatra da je to jednostavnost prikupljanja podataka o gostima a 3,9% ispitanika smatra da je glavna prednost izravnog marketinga mogućnost zakazivanja kada će se poruka poslati. 2 ispitanika nisu dala odgovor.

### Slika 31: Ocjena glavne prednosti izravnog marketinga

Što smatrate glavnom prednošću izravnog marketinga (za hotel) ?

51 odgovor



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

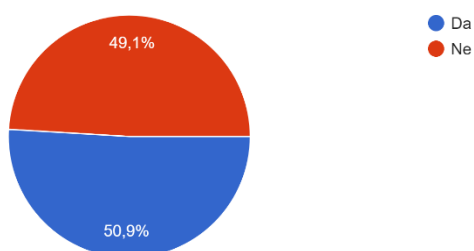
### Dojam o splitskim hotelima

U ovom dijelu ispituje se generalni dojam o kvaliteti ponude splitskih hotela kao i angažiranosti njihovih menadžera glede promotivnih aktivnosti i stvaranja pozitivnog imidža.

### Slika 32 : Dojam o kvaliteti sadržaja, cijena, imidža i promocije splitskih hotela

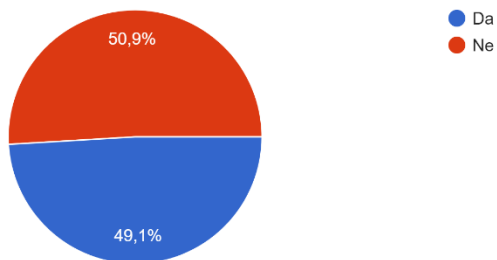
Smatram da je ponuda splitskih hotela cjenovno i sadržajno raznovrsna.

53 odgovora



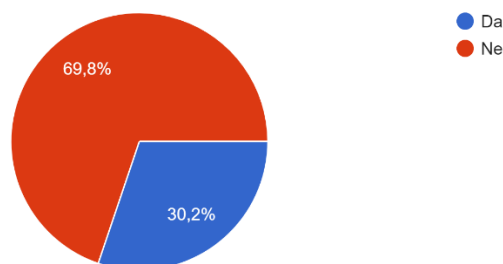
Smatram da je imidž splitskih hotela adekvatan i na visokoj razini.

53 odgovora



Smatram da su menadžeri splitskih hotela kreativni u promociji

53 odgovora



### **Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

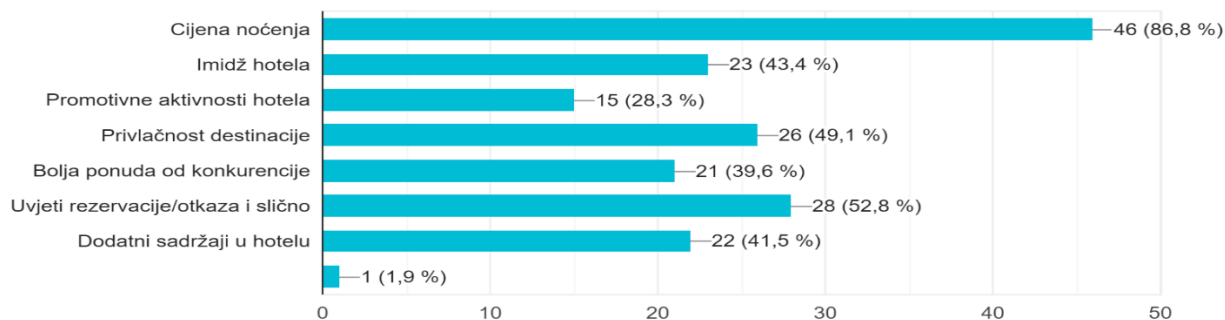
Prva tri pitanja ovog dijela odnose se na dojam ispitanika o raznovrsnosti sadržaja i cijena splitskih hotela, kvaliteti njihovog imidža i angažiranosti njihovog menadžmenta u kreativnoj promociji. Rezultati su dosta polarizirajući pa tako 50,9% ispitanika smatra da je ponuda splitskih hotela cjenovno i sadržajno raznovrsna dok 49,1% ispitanih ne dijeli to mišljenje. 49,1% ispitanih smatra da je imidž splitskih hotela adekvatan i na visokoj razini dok preostalih 50,9% ispitanih ne misli tako. Konačno, 30,2% ispitanih smatra da su menadžeri splitskih hotela kreativni u promociji dok 69,8% ispitanih smatra da isti menadžeri nisu u potpunosti kreativni prilikom promotivnih aktivnosti.

Sljedeća tri pitanja propitkuju konkretne sastavnice za koje ispitanici smatraju da najviše utječu kod rezervacije noćenja te elemente promocije koji najviše utječu na pozitivan imidž kao i one elemente promocije koje menadžeri splitskih hotela ne koriste dovoljno.

### Slika 33: Elementi utjecaja na rezervaciju i dojam o imidžu i promociji

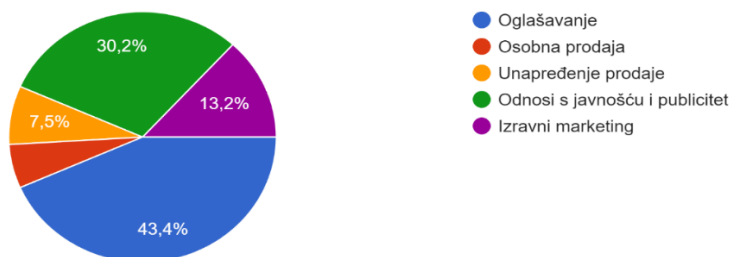
Na odluku o rezervaciji noćenja u nekom od splitskih hotela najviše će utjecati? (možete odabrati više odgovora)

53 odgovora



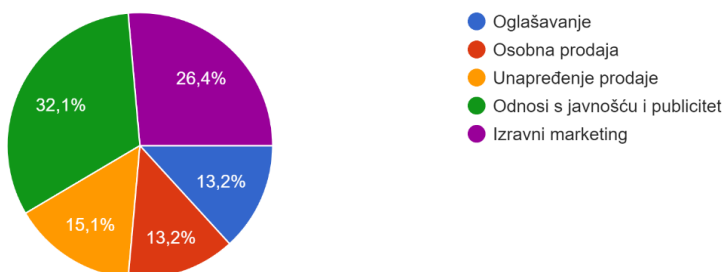
Koja od navedenih promotivnih aktivnosti po Vama najviše doprinosi imidžu splitskih hotela (i hotela generalno) ?

53 odgovora



Koju od navedenih promotivnih aktivnosti splitski hoteli po Vama ne koriste dovoljno, a mogla bi značajnije doprinijeti potpunosti?

53 odgovora



Izvor : Vlastita izrada, 2023.

Za pitanje „Na odluku o rezervaciji noćenja u nekom od splitskih hotela najviše će utjecati?“ ispitanik je mogao odabrati više odgovora. Najvažniji element pri rezervaciji smještaja jest cijena noćenja (koju je odabralo 86,8% ispitanika), slijedi privlačnost destinacije (sa 49,1% odabira) dok je jedan od fokusa ovog istraživanja, imidž hotela odabralo 43,4% ispitanika, a drugi fokus, promotivne aktivnosti je odabralo najmanje ispitanika, njih tek 28,3%.

Što se tiče elemenata promotivnih aktivnosti koje najviše doprinose imidžu, 43,4% ispitanika odabralo je oglašavanje, 30,2% smatra da su to odnosi s javnošću i publicitet, 13,2% odabralo je izravni marketing, 7,5% izabralo je unapređenje prodaje a 5,7% odabralo je osobnu prodaju kao element promocije koji najmanje utječe na imidž hotela. Na pitanje „Koju od navedenih promotivnih aktivnosti splitski hoteli po Vama ne koriste dovoljno, a mogla bi značajnije doprinijeti potpunosti?“, najviše ispitanika (32,1%) smatra da su to odnosi s javnošću i publicitet, slijedi izravni marketing (26,4% odgovora), unapređenje prodaje (15,1%) te oglašavanje i osobna prodaja, oboje sa 13,2% odgovora.

Zadnje pitanje je otvorenog tipa te glasi „Što biste predložili po pitanju promocije menadžerima splitskih hotela u cilju jačanja privlačnosti imidža?“. 6 ispitanika dalo je odgovor na njega te su odgovori sljedeći :

- Kreativnost pri oglašavanju
- Da pohađaju programe cjeloživotnog obrazovanja iz marketinga i prodaje ;
- Inovacije u ponudi – Kafić, restoran, spa i wellnes nisu više sve što se traži ;
- Posebnost i nuđenje sadržaja i cjelokupnog iskustva koje ostali ne nude ;
- Pokusati napraviti raznolikiju ponudu koja ce se razlikovati od konkurencije, ne isključivo casino ;
- Više kreativnosti posebno u domeni gerilskog oglašavanja i sličnih aktivnosti, pomoću kojih se mogu diferencirati od konkurenata.

### **Sociodemografska obilježja ispitanika**

Na kraju upitnika postavljena su pitanja kojima se prikupljaju sociodemografski podaci o ispitanicima

Od 53 osobe, 73,6% čine žene dok je 26,4% ispitanika muškog spola.

Glavnina ispitanika (62,2%) pripadaju dobnoj skupini 18-24 godina, zatim slijedi skupina 25-34 godine kojoj pripada 34% ispitanika, potom skupine 35-54 godine i 55-64 godine, gdje svakoj pripada 1,9% ispitanika. Dobnoj skupini 65+ godina ne pripada nijedan ispitanik.

Po pitanju najvećeg postignutog stupnja obrazovanja, većina ispitanika, njih 56,6% završila je sveučilišni preddiplomski studij ili stručni preddiplomski studij. Slijede ispitanici sa završenim sveučilišni diplomskim studijem, specijalističkim diplomski stručni studij i sličnim stupnjevima obrazovanja. Oni čine 24,5% ispitanika. Sa 15,1% slijede ispitanici sa postignutim srednjoškolskim obrazovanjem a posljednji su ispitanici koji posjeduju titule doktora znanosti, MBA i sl., njih 3,8%.

Od svih ispitanika, 66% nije nikada radilo u hotelu a 34% su barem nekada bili zaposleni na nekoj funkciji u hotelu.

S druge strane, 71,7% ispitanika nije nikada radilo u marketinškoj industriji dok preostalih 28,3% ispitanika jest.

Prema statusu zaposlenja, 32% su nezaposleni ali traže posao, 26,4% ispitanika su u trenutku anketiranja bili zaposleni izvan sektora turizma ili marketinga a 20,8% ispitanika su nezaposleni i ne traže posao te 20,8% su zaposleni u sektoru turizma ili marketinga. Niti jedan ispitanik nije pripadao skupini umirovljenika.

75,5% ispitanika imaju do 1000 EUR osobnih mjesečnih prihoda, slijedi skupina 1000-2000 EUR osobnih mjesečnih prihoda (njih 15,1%), 5,6% ispitanika imaju preko 3000 EUR osobnih mjesečnih prihoda a 3,8% imaju 2000-3000 EUR osobnih mjesečnih prihoda.

86,5% ispitanika iskazalo je afinitet prema turističkim putovanjima dok njih 13,5% nije iskazalo nikakav afinitet.

Kada putuju, 53,9% ispitanika preferira smještaj koji ne spada u skupinu hotela (apartmani, hosteli i sl.), 28,8% u hotelu odsjeda prosječno 1-2 puta godišnje, 9,6% odsjeda 3-4% godišnje a 7,7% u hotelima u prosjeku odsjeda barem 5 puta godišnje.



**Tablica 1: Raspodjela ispitanika prema spolu**

<b>1. Spol</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Muški	14	26,40%
Ženski	39	73,60%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 2: Raspodjela ispitanika prema dobi**

<b>2. Dob</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
18-24	33	62,20%
25-34	18	34,00%
35-54	1	1,90%
55-64	1	1,90%
65 i više	0	0,00%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 3: Raspodjela ispitanika prema najvećem postignutom stupnju obrazovanja**

<b>3. Najveći postignuti stupanj obrazovanja</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Srednjoškolsko obrazovanje	8	15,10%
Sveučilišni preddiplomski studiji , stručni preddiplomski studiji	30	56,60%
Sveučilišni diplomski studij, specijalistički diplomski stručni studiji i sl.	13	24,50%
Poslijediplomski studiji (doktorski, MBA i sl.)	2	3,80%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 4: Raspodjela ispitanika prema statusu zaposlenja**

<b>4. Status zaposlenja</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Nezaposlen i ne tražim posao	11	20,80%
Nezaposlen ali tražim posao	17	32,00%
Zaposlen u sektoru turizma i/ili marketinga	11	20,80%
Zaposlen izvan sektora turizma/marketinga	14	26,40%
Umirovljenik	0	0,00%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 5: Raspodjela ispitanika prema radnom iskustvu u hotelu**

<b>5. Jeste li ikada radili u hotelu?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Da	18	34,00%
Ne	35	66,00%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 6 : Raspodjela ispitanika prema radnom iskustvu u marketinškoj industriji**

<b>6. Jeste li ikada radili u marketinškoj industriji?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Da	15	28,30%
Ne	38	71,70%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 7 : Raspodjela ispitanika prema osobnim mjesečnim prihodima**

<b>7. Vaši osobni mjesečni prihodi</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
do 1000 EUR	40	75,50%
1000-2000 EUR	8	15,10%
2000-3000 EUR	2	3,80%
preko 3000 EUR	3	5,60%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Vlastita izrada, 2023.

**Tablica 8 : Raspodjela ispitanika po afinitetu prema turističkim putovanjima**

<b>8. Imate li afinitet prema turističkim putovanjima?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Da	45	86,50%
Ne	7	13,50%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

**Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

**Tablica 9 : Raspodjela ispitanika prema broju prosječnih godišnjih odsjedanja u hotelima**

<b>9. Koliko često (u prosjeku) odsjedate u hotelskom smještaju?</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>%</b>
Barem 5 puta godišnje	4	7,70%
3-4 puta godišnje	5	9,60%
1-2 puta godišnje	15	28,80%
Preferiram smještaj druge kategorije (apartmani, hosteli i sl.)	28	53,90%
<b>Ukupno</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

**Izvor : Vlastita izrada, 2023.**

## **5.2. Kritički osvrt na nalaze istraživanja**

Nalazi istraživanja su iskoristivi u kontekstu istraživačkih dilema, a dio nalaza potiče na nova istraživanja. Predočeni odgovori ispitanika mogu se iskoristiti za testiranje temeljenih istraživačkih pitanja, jer su odgovorima na pretest pitanja svi ispitanici uvršteni u uzorak dokazali svoje kompetencije vezano uz predmet i problem istraživanja.

Slijedom odgovora na postavljena pitanja oglašavanje u hotelijerstvu definitivno značajno doprinosi imidžu hotelskog subjekta. Privlačnost oglasa hotela ima relevantan utjecaj na poticanje interesa potencijalnog gosta. Odgovori ispitanika ukazuju na važnost dojma pozitivnih asocijacija koje oglas treba potaknuti u svijesti ciljane populacije. Nalazi istraživanja ukazuju da manjak kreativnosti hotelskih oglasa može biti jedan od razloga lošije godišnje popunjenosti. Pored toga nalazima istraživanja je dokazan značaj detaljnih informacija o ponudi sadržana u oglasu. Ispitanici su najmanje važnim ocijenili emocije koje

oglas pobuđuje. Većina ispitanika, njih 90% smatra da je oglašavanje najčešće korištena i najefikasnija metoda promocije hotelske ponude i kreiranja hotelskog imidža. Vezano uz odnose s javnošću hotela evidentne su razlike u razmišljanjima ispitanika. Ideju humanitarne akcije u organizaciji hotela većina ispitanika smatra pohvalnom, no značajan broj ispitanika istu ideju ocjenjuje zavaravajućom tj. smatraju da u konkretnom slučaju hotel želi profitirati na tuđoj nesreći. Po utjecaju odnosa s javnošću na imidž i privlačnost hotela, rezultati su slični onima vezanima uz oglašavanje. Većina ispitanika smatra da odnosi s javnošću jačaju imidž i dojam identiteta hotela, s tim da manja grupa ispitanika takvu praksu smatra neprivlačnom, a dio njih izrazito privlačnom u usporedbi s oglašavanjem. Prema važnosti elemenata odnosa s javnošću, većina ispitanika smatra dobar publicitet u medijima najvažnijim elementom promocije (najviše ispitanika odabralo opciju „potpuno važno“) a slijede ga sponzorstva i donacije (najviše ispitanika odabralo opciju „važno“). Odnosi s javnim dužnosnicima percipiraju se kao najmanje važni. Slično kao kod oglašavanja, 82,4% ispitanika smatra da je dobar publicitet jedan od glavnih elemenata dobrog imidža hotela. Glede osobne prodaje, prezentiran je scenarij gdje se prilikom boravka u hotelu nad ispitanicima vrši unakrsna prodaja od strane osoblja. Većina ispitanika (43,1%) razumije takav pristup ali ga ne ocjenjuje učinkovitim. Svega 9,8% ispitanika smatra da takav napor može uroditi plodom, a 5,9% ispitanika u potpunosti drugačije razmišlja i smatra da bi takva praksa mogla odbiti goste od ponovnog dolaska u isti hotel. U praksi se takav pristup gostima smatra agresivnim, pa je zanimljivo što ispitanici iz ovoga uzorka ne dijele takvo mišljenje. Sukladno podijeljenim razmišljanjima u prijašnjem pitanju, nije čudno da raspodjela odgovora na utjecaj osobne prodaje ima oblik normalne distribucije. Tako, većina ispitanika smatra da osobna prodaja nema značajniji utjecaj na privlačnost hotela i njegov imidž. Glede elemenata osobne prodaje, ispitanici smatraju da je najvažnije brzo rješavanje prigovora, dok postprodajne aktivnosti smatraju najmanje bitnima. Obzirom na odgovore dobivene na prva dva pitanja, ne čudi da su ispitanici relativno podijeljeni glede zadnjeg pitanja (štetnost osobne prodaje za imidž hotela). Ipak, više ispitanika (56,9%) smatra da aktivnosti osobne prodaje ne čine više štete nego koristi hotelskom imidžu. Ali, činjenica da 43,1% ispitanika smatra da osobna prodaja čini više štete nego koristi ukazuje na potrebu veće pažnje u razradi plana takvih aktivnosti. Vezano uz unapređenje prodaje podijeljena su mišljenja o programima lojalnosti. Dojam o efektivnosti takve prakse je također podijeljen. 41,1% ispitanika takvu praksu smatra lošom, dok njih 37,6% ovakav pristup smatra poželjnim. Ostalih 21,6% preferira drugačije pristupe. Obzirom da se programi lojalnosti često percipiraju pozitivno, ispitanici su evidentno promišljali o negativnim aspektima takvih

programa (prevelika potrošnja potrebna za aktiviranje prednosti i sl.). Kada se govori o utjecaju unapređenja prodaje na hotelski imidž, većina ispitanika isto ne smatra posebno važnim, dok preostali doprinos ove aktivnosti imidžu hotela smatraju pozitivnim. Glede aktivnosti unapređenja prodaje, one prema posrednicima se percipiraju kao najmanje učinkovite dok se najučinkovitijima smatraju one prema gostima. Značajan udio ispitanika (35,3%) shvaća važnost unapređenja prodaje putem hotelskog osoblja. Gotovo 80% ispitanika ocjenjuje da ove aktivnosti doprinose dojmu dodane vrijednosti hotelskog proizvoda. Takvi odgovori nisu dosljedni obzirom na odgovore iz prvog pitanja, gdje više od polovine ispitanika iste aktivnosti nije ocijenilo posebno važnima u kontekstu problema istraživanja. Slijedom toga može se konstatirati da isto za hotelske goste predstavlja određenu dodatnu vrijednost, no ista nužno ne opravdava trošak.

Izravni marketing je analiziran s aspekta *newsletter* poruke koja se gostu dostavlja na njegov rođendan. Većina, gotovo 80% ispitanika takvu praksu smatra pozitivnom, premda dio ispitanika takve poruke osobno ne voli. 12% ispitanika je konstatiralo da zbog takvih poruka ne bi ponovno posjetilo isti hotel. Većina ispitanika smatra da izravni marketing nema poseban (ni pozitivan ni negativan) utjecaj na imidž hotela. Preostali, manji dio ispitanika smatra da izravni marketing ima pozitivne reperkusije na imidž hotela koji ga prakticira. U direktnom marketingu većina ispitanika smatra da je najvažniji grafički dizajn, a značajna je i kvaliteta teksta, te multimedijalni sadržaj. Poticanje na rezervaciju smatra se manje važnim elementom *newslettera*. Podijeljena su mišljenja o temeljnoj prednosti izravnog marketinga u hotelijerstvu. Većina ispitanika smatra da je to mogućnost slanja velikog broja personaliziranih poruka i raznovrsnost metoda izravnog marketinga. Najmanje važnim smatraju mogućnost preciznog određivanja trenutka primitka *newslettera*.

Ispitanici većinom oglašavanje smatraju najučestalijom praksom u aktivnostima jačanja imidža hotela, a odnose s javnošću smatraju sastavnicom promotivnog spleta koja ima najveći potencijal u stvaranju privlačnog imidža hotela.

Ispitanici smatraju da se u marketingu splitskih hotela spomenute aktivnosti skromno i nedovoljno koriste. Polovina ispitanika ocjenjuje ponudu splitskih hotela raznovrsnom i s privlačnim imidžom. Druga polovina ispitanika smatra da su potrebna značajna unapređenja, kako marketinga, tako i imidža splitskih hotela. Gotovo 70% ispitanika ne smatra da su menadžeri splitskih hotela kreativni u promociji. Obzirom na značaj turizma za grad Split ova spoznaja zabrinjava.

U nalazima istraživanja prepoznaju se i neke konkretne smjernice. Cijenama smještaja je moguće djelovati na strukturu hotelskih gostiju. Imidž hotela je po važnosti na četvrtom mjestu, a promocija na posljednjem mjestu. Ispitanici najvažnijom aktivnošću promocije obzirom na doprinos imidžu splitskih hotela smatraju oglašavanje, a nakon toga odnose s javnošću. Ono što bi se trebalo značajnije unaprijediti i ojačati u marketingu splitskih hotela su upravo odnosi s javnošću, te izravni (direktni) marketing. Nalazi istraživanja ukazuju da te aktivnosti imaju najviše potencijala za jačanje imidža i privlačnosti hotelskog subjekta u turističkoj javnosti.

## 6. ZAKLJUČAK

U radu je polazište bilo na teorijskim paradigmama slijedom kojih se postavilo okvir za primarno istraživanje predstavljenih dilema vezanih uz upravljanje imidžom hotela. Promotivne aktivnosti u hotelijerstvu danas su važna poluga ne samo konkurentnosti već i ukupnih poslovnih aktivnosti.

Istraživanje je postavljeno na platformi integrirane marketinške komunikacije hotelskog subjekta kako bi se analizirao potencijal različitih promotivnih aktivnosti (oglašavanje, odnosi s javnošću i publicitet, unapređenje prodaje, osobna prodaja i izravni marketing) u svjetlu izmijenjenih tržišnih odnosa. Premda promotivne aktivnosti utječu na različite sfere hotelskog poslovanja te su primarno u funkciji poticanja rasta godišnje popunjenosti i profit, fokus u radu je bio primarno na njihovom utjecaju na imidž hotelskog subjekta.

U radu je dana jasna distinkcija, imidža i identiteta hotela kako bi se argumentiralo primjerene pristupe s troškovnog aspekta. Identitet u hotelijerstvu predstavlja bit, stvarnost, ono što hotelski subjekt doista jeste u svojoj srži. S ekonomskog aspekta racionalnije je imidž graditi na stvarnosti hotela, jer sve što je iluzija, odnosno održavanje iluzija o nekoj ponudi podrazumijeva znatno više marketinške i druge troškove. Poželjan, privlačan imidž kao slika koju turistička javnost ima o nekom hotelskom subjektu je racionalno graditi na raspoloživim resursima i toj stvarnosti, biti hotelskog subjekta. Tu činjenicu su potvrdili i nalazi primarnog istraživanja.

Nalazima primarnog istraživanja provedenoga na uzorku od 53 ispitanika kompetentna za problem istraživanja (zadovoljili uvjete pretest pitanja raščišćene su dileme temeljnog istraživačkog pitanja, te su proširene spoznaje o utjecaju promocije na imidž hotela. Nalazima istraživanja je potvrđeno da promotivne aktivnosti značajno doprinose imidžu hotela, ali je i ukazano koje od tih aktivnosti pretjeranim prakticiranjem mogu odbiti goste da ponovno borave u istom hotelu. Oglašavanje i odnosi s javnošću su ocijenjene aktivnostima s najjačim utjecajem na privlačan imidža hotelskog subjekta. Pored toga utvrđeno je da aktivnosti unapređenja prodaje i osobna prodaja mogu imati i negativne reperkusije na imidž hotela ukoliko se ne provode u skladu s percepcijom ciljanih gostiju o hotelu i integriranom hotelskom proizvodu (intenzivna i stihijska provedba ovih aktivnosti).

Aplikativni nalazi istraživanja su spoznaje koje ukazuju na nedostatnu kreativnost menadžera splitskih hotela u osmišljavanju i provedbi promotivnih aktivnosti u cilju jačanja privlačnosti imidža hotela. Pored kreativnijeg oglašavanja i kontinuiteta odnosa s javnošću menadžerima splitskih hotela se sugerira i učestalije korištenje direktnog marketinga izvan konvencionalnih okvira.

Ograničenje istraživanja je veličina uzorka i neuključenost hotelskih gostiju u anketu. Obzirom da je istraživanje provedeno izvan glavne turističke sezone nije bilo moguće prikupiti relevantan uzorak hotelskih gostiju koji su izvansezonski boravak u nekom od splitskih hotela odabrali temeljem provedenih promotivnih aktivnosti. Nalazi istraživanja predstavljaju vrijedno polazište za kompleksnije panel istraživanje na uzorku poznavatelja u koji bi bili uključeni i hotelski gosti koji se izjasne da su konkretan hotel odabrali prvenstveno zbog njegovog imidža.



## SAŽETAK

Promotivne aktivnosti danas imaju rastuću ulogu u privlačnosti imidža hotelskog subjekta. Obzirom da se promotivni splet sastoji od različitih aktivnosti bilo je zanimljivo utvrditi koje od njih značajnije pridonose privlačnom i konkurentnom imidžu hotela. U radu su pored pojašnjavanja specifičnosti promocije u hotelijerstvu analizirani i utjecaji pojedinih aktivnosti koje se danas u sklopu toga provode u hotelskom poslovanju. Paralelno je provedena i analiza o umješnosti menadžera splitskih hotela u aktivnostima osmišljavanja i provedbe promotivnih aktivnosti u funkciji održavanja konkurentnosti imidža. Na uzorku poznavatelja provedeno je anketno istraživanje kojim je analiziran utjecaj različitih promotivnih aktivnosti na imidž hotela.

**Ključne riječi:** hotel, promocija, imidž, identitet, privlačnost

## SUMMARY

Today, promotional activities play a growing role in the attractiveness of the hotel entity's image. Given that the promotional package consists of different activities, it was interesting to determine which of them contribute more significantly to the hotel's attractive and competitive image. In addition to clarifying the specifics of promotion in the hotel industry, the paper also analyzed the effects of certain activities that are currently carried out as part of this in the hotel business. At the same time, an analysis of the skills of managers of Split hotels in designing and implementing promotional activities in order to maintain a competitive image was conducted. A survey was conducted on a sample of connoisseurs, which analyzed the impact of various promotional activities on the image of the hotel.

**Keywords:** hotel, promotion, image, identity, attractiveness

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 : Gospodarske djelatnosti ugostiteljstva i turizma.....	11
Slika 2: Porterovih 5 sila .....	14
Slika 3 : Primjer gerilskog oglašavanja hostela Hans Brinker .....	31
Slika 4 : Primjer Facebook hotelskog oglasa s ciljem poticanja na rezervaciju .....	32
Slika 5 : Primjer unakrsne prodaje prilikom online rezervacije hotelskog smještaja ....	34
Slika 6 : Primjer hotelskog newslettera .....	36
Slika 7 : Primjer dobrotvorne akcije hotela Radisson Blu .....	40
Slika 8 : Primjer unapređenja prodaje putem prodajnih posrednika.....	44
Slika 9 : Primjer programa lojalnosti marke Marriott Bonvoy .....	45
Slika 10 : Model proširenog imidža hotela .....	49
Slika 11 : Hotel Burj Al Arab, simbol Dubaija .....	60
Slika 12: Scenarij vezan za oglašavanje.....	62
Slika 13: Dojam o privlačnosti i imidžu hotela na temelju oglasa te obrazloženje datih odgovora.....	63
Slika 14: Elementi od utjecaja na efektivnost oglasa.....	65
Slika 15: Testiranje teze o učestalosti i efikasnosti korištenja oglašavanja pri promociji hotela .....	66
Slika 16: Dojam o humanitarnoj akciji hotela kao aktivnosti njegova publiciteta .....	67
Slika 17: Utjecaj odnosa s javnošću na privlačnost i imidž hotela .....	68
Slika 18: Ocjena elemenata odnosa s javnošću po važnosti za stvaranje pozitivnog imidža hotela.....	69
Slika 19: Testiranje teze o važnosti publiciteta pri kreaciji imidža hotela .....	70
Slika 20 : Dojam ispitanika o praksi osobne prodaje u hotelu .....	71
Slika 21 : Utjecaj osobne prodaje na privlačnost i imidž hotela.....	72
Slika 22: Ocjena elemenata osobne prodaje po važnosti za uvjerljivu prodaju i stvaranje dobrog imidža hotela .....	73
Slika 23: Testiranje teze o negativnom utjecaju osobne prodaje na hotelski imidž .....	74
Slika 24: Dojam ispitanika o praksi unapređenja prodaje u hotelu .....	75
Slika 25: Utjecaj unapređenja prodaje na privlačnost i imidž hotela.....	75

<b>Slika 26 : Ocjena elemenata unapređenja prodaje prema utjecaju na pozitivan imidž hotela .....</b>	<b>76</b>
<b>Slika 27: Testiranje teze o stvarnoj vrijednosti programa unapređenja prodaje za gosta .....</b>	<b>77</b>
<b>Slika 28: Ocjena prakse izravnog marketinga hotela.....</b>	<b>78</b>
<b>Slika 29: Ocjena utjecaja izravnog marketinga na privlačnost i pozitivan imidž hotela</b>	<b>78</b>
<b>Slika 30 : Ocjena elemenata newslettera (izravni marketing) prema poticanju na lojalnost i stvaranje dobrog imidža hotela.....</b>	<b>80</b>
<b>Slika 31: Ocjena glavne prednosti izravnog marketinga .....</b>	<b>81</b>
<b>Slika 32 : Dojam o kvaliteti sadržaja, cijena, imidža i promocije splitskih hotela .....</b>	<b>81</b>
<b>Slika 33: Elementi utjecaja na rezervaciju i dojam o imidžu i promociji .....</b>	<b>83</b>
<b>Tablica 1: Raspodjela ispitanika prema spolu .....</b>	<b>86</b>
<b>Tablica 2: Raspodjela ispitanika prema dobi.....</b>	<b>86</b>
<b>Tablica 3: Raspodjela ispitanika prema najvećem postignutom stupnju obrazovanja ..</b>	<b>86</b>
<b>Tablica 4: Raspodjela ispitanika prema statusu zaposlenja .....</b>	<b>87</b>
<b>Tablica 5: Raspodjela ispitanika prema radnom iskustvu u hotelu.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablica 6 : Raspodjela ispitanika prema radnom iskustvu u marketinškoj industriji ...</b>	<b>87</b>
<b>Tablica 7 : Raspodjela ispitanika prema osobnim mjesečnim prihodima.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablica 8 : Raspodjela ispitanika po afinitetu prema turističkim putovanjima.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablica 9 : Raspodjela ispitanika prema broju prosječnih godišnjih odsjedanja u hotelima.....</b>	<b>88</b>

## LITERATURA

1. Aaker, D. (1996), The agency as brand architect: How today's agencies are restructuring to become better brand-builders, *American Advertising*, 12 (1), str. 18
2. Al -Qeed, M. (2019). Impact of Integrated Marketing Communications (IMCs) on Hotels' Marketing Performance, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8 (9), str. 310-311
3. Balakrishnan, M. S, & Ashok, R. (2018), Hotel branding: An empirical analysis of consumers' perception and their preferences in India. *International Journal of Hospitality Management*, 74 (1), str. 82-91.
4. Balmer, J. (2012), Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands , *European Journal of Marketing*. 46 (1). str. 1064-1092, dostupno na :  
[https://www.researchgate.net/publication/241708371\\_Strategic\\_corporate\\_brand\\_alignment\\_Perspectives\\_from\\_identity\\_based\\_views\\_of\\_corporate\\_brands\\_CORPORATE\\_BRAND](https://www.researchgate.net/publication/241708371_Strategic_corporate_brand_alignment_Perspectives_from_identity_based_views_of_corporate_brands_CORPORATE_BRAND) [11.3.2023.]
5. Bentyn, Z, Šerić, N, Luetić A. (2020), Development of business strategies based on logistics performance of the Republic of Croatia, *Ekonomski Vjesnik / Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues* 1/2020 str. 133 – 149
6. Berc -Radišić B. (2005), *Promocija u hotelijerstvu* , Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
7. Berc-Radišić,B. (2004) ,*Marketing u hotelijerstvu*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
8. Bieger, T, Wittmer, A, & Wittmer, D. (2015), *Tourismus: Systematische Einführung*. Berlin, Springer
9. Bieger, T, Wittmer, A, & Wittmer, D. (2017), The impact of personalized guest experiences on satisfaction and loyalty, *Journal of Travel Research*, 56(4), str. 436-450
10. Borovac Zekan, S, Rakušić, K, Šerić, N. (2011), Using social networks in a small business entrepreneurship, *Proceedings REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies, Faculty of Economics*, Banja Luka, University of Banja Luka, str.414-421

11. Bulović, N, Šerić, N. (2021), Creating a Brand on the Identity of a Sports Club, *Sport Mont* 19 (2), str. 65 - 68
12. Cerović Z. (2010) , *Hotelski menadžment – drugo izmijenjeno izdanje*, Opatija Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
13. Chen, C.F, Phou, S. (2013), A closer look at destination : Image, personality, relationship and loyalty , *Tourism Management*, 36 (2) ,str. 269-278.
14. Cvijanović, V, Marović, M. Sruk, B. (2008) *Financiranje malih i srednjih poduzeća*. Zagreb, Hrvatska private equity i venture capital asocijacija i Binoza press.
15. Den Hartog, D. N, Koopman, P. L, Thierry, H. (2016) *Hotel management and service culture*, New York , Routledge
16. DiPietro, R. B, Wang, R. Y, (2010), Key issues for ICT applications: impacts and implications for hospitality operations, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), str. 49-67
17. Dore L. , Crouch G.I. (2003), Promoting destinations : An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations, *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), str. 137-151
18. DTI (2007), Innovation in Services, *DTI Occasional Paper* 9 (1), dostupno na : <https://www.yumpu.com/en/document/view/41184229/innovation-in-services-dti-home-page> [23.1.2023.]
19. Echtner, C. M, Brent Richie, J. R (1991.): The meaning and measurement of destination image, *The Journal of Tourism Studies*, 14 (1), str. 37-48, dostupno na : [https://www.academia.edu/1799708/The\\_meaning\\_and\\_measurement\\_of\\_destination\\_image](https://www.academia.edu/1799708/The_meaning_and_measurement_of_destination_image) [11.3.2023.]
20. Franjić, Z, i Paliaga, M. (2006). Istraživanje imidža gradova kao elementa upravljanja markom, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 19(1), str. 139-149
21. Galičić, V. (2014) , *Leksikon ugostiteljstva i turizma*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
22. Gunn C.A (1988), *Vacationscapes : Designing tourist region*, New York, Van Nostrand Reinhold
23. Jakšić Stojanović, A., Šerić, N. (2019), The art of the lighthouses – Montenegrin lighthouses as destination icons, *IAI Academic Conference Proceedings: Education and Social Sciences Conference*, Cyril and Methodius University Skopje, str. 81 – 91

24. Jang, S, Liu, Y, & Huang, E. (2018). Social media marketing in the hospitality industry: The role of benefits in increasing brand community participation and the impact of participation on consumer trust and commitment toward hotel and restaurant brands. *Journal of Travel Research*, 57(6), str. 706-721.
25. Jerčinović, S. (2007) *Konkurentski identitet i imidž grada. Marketing u društvu znanja Marketing in a knowledge based society.*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci
26. Jobber, D. (2007)., *Principles and Practice of Marketing*, New York, McGraw Hill
27. Johannessen, J.-A, Olsen, B, Lumpkin, G. T. (2001), Innovation as newness: what is new, how new and new to whom , *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), str. 20-31.
28. Kanter, R. M, Stein B., Jick T.D. (1995) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York, Free Press
29. Kaur, H, & Gupta, S. (2017). Role of social media in hotel industry, *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 28(1), str. 63-73.
30. Kavaratzis, M, Ashwort, G. (2005), City branding: An affective assertion od identitiy or a transitory marketing trick, *Journal of Economic and Social Geography*, 96(5), str. 506-514.
31. Keller, K. L. (2010), Brand Equity Management in a multichannel,multimedia, retail enviroment, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), str. 58-70.
32. Kesić, T, Jakeljić, M, (2012), Utjecaj determinirajućih čimbenika na imidž turističke destinacije, *Ekonomski pregled*, 63(9-10), str. 486-517.
33. Kesić T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio
34. Kotler, P, Bowen, J, Makens, J, (2014), *Marketing for Hospitality and Tourism, 6th edition*, Boston, Pearson Education
35. Kotler, P, & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing*, Boston, Pearson Education,
36. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2005) : *Osnove Marketinga – četvrto europsko izdanje*, Zagreb, MATE
37. Kim, S, Lee, T. J, & Han, H. (2021). The impact of hotels' sustainability practices on customer loyalty: The moderating role of brand reputation. *Journal of Sustainable Tourism*, 14 (12) str. 1-18, dostupno na : <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/12/7167> [15.2.2023.]

38. Kim, M, Lee, H, & Yoo, D. (2020). Hotel brand image, satisfaction, and loyalty: A study of Korean luxury hotel brands. *Journal of Business Research*, 110 (3), str. 510-519
39. Kitchen P.J., Burgmann I. (2010) , *Integrated Marketing Communication* , Wiley International Encyclopedia of Marketing, dostupno na : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem04001> [10.2.2023.]
40. Kunczik, M. (2006): *Odnosi s javnošću- koncepti i teorije*, Zagreb ,Fakultet Političkih znanosti Zagreb
41. Lankford, S. V, Howard, D. R. (1994), Developing a tourism impact attitude scale, *Annals of Tourism Research*, 21(1), str. 121-139, dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0160738394900086> [11.2.2023.]
42. Lee, M, & Back, K. (2020). Sustainable hotel practices and tourists psychological well-being: The moderating role of value orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), str. 1335-1356.
43. Levinson, J.C ( 2008).: *Gerilski marketing*, Zagreb, Algoritam.
44. Meža, P., Šerić, N. (2014), Impact of organizational culture on product management performance – case study on domestic appliance industry, Proceedings of III REDETE: Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies, University of Banja Luka, ISBN 978-99938-46-54-3 str. 432 – 440
45. Middleton, V, (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford, Butterworth Heinemann
46. Mihić M. (2008), *Upravljanje osobnom prodajom : vještine prodaje i pregovaranja*, Split, Ekonomski fakultet Split
47. Mihić, M, Šerić, N. (2008), Razmatranje i primjena teorije ponašanja potrošača s mikro i makro apseka, *Vrijednost za potrošače u dinamičnom okruženju (ur. Grbac, B. Meler, M)*, Ekonomski Fakultet Rijeka/Cromar, str. 45 – 54
48. Mihić, M, Šerić, N. (2007), Ethics and social responsibility as weakness or strenght on the market in transition, *Conference proceedings 7th international conference Enterprise in Transition 2007*, Ekonomski fakultet Split, str. 459 – 469
49. Milohnić, I. (2006), Public relations as a tool of enhancing the image of tourist destinations, *Tourism and Hospitality Management*, 12(1), 63-73.

50. Moutinho, L. (2000), *Strategic management in tourism*, Oxon: CABI Publishing
51. Muhhamad Ehsan M. , Basharat, N. , Madiha, M. (2012) ,Brand Image: Past, Present and Future, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), str. 13069-13075, dostupno na:  
[https://www.textroadd.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%20\(12\)13069-13075,%202012.pdf](https://www.textroadd.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%20(12)13069-13075,%202012.pdf) [8.10.2022.]
52. Pančić Kombol, T. (1995). Imidž i marka hotela te specifičnosti u hrvatskom hotelijerstvu, *Tourism and hospitality management*, 1(2), str. 381-391, dostupno na :  
<https://hrcak.srce.hr/182628> [2.3.2023.]
53. Petrić L. , Pivčević S, Šimundić B. (2013) , *Ekonomika turizma* , Split, Ekonomski fakultet Split
54. Pickton, D, Broderick, A, (2005) : *Integrated Marketing Communications*, Second Edition, Pearson Education, Boston
55. Pike S, (2008.), *Destination Marketing: An integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford
56. Pirić, V. (2008). Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, *Market - Tržište*. 20 (2), str. 149.-162.
57. Pivčević, S., Garbin Praničević, D. (2012). INNOVATION ACTIVITY IN THE HOTEL SECTOR – THE CASE OF CROATIA, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Special Issue(1), str. 337-363. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/103242> [5.10.2022.]
58. Porter M. (2000) : *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Boston, Harvard business review
59. Prayag, G, & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51(3), str. 342-356, dostupno na :  
[https://www.researchgate.net/publication/258161250\\_Antecedents\\_of\\_Tourists'\\_Loyalty\\_to\\_Mauritius\\_The\\_Role\\_and\\_Influence\\_of\\_Destination\\_Image\\_Place\\_Attachment\\_Personal\\_Involvement\\_and\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/258161250_Antecedents_of_Tourists'_Loyalty_to_Mauritius_The_Role_and_Influence_of_Destination_Image_Place_Attachment_Personal_Involvement_and_Satisfaction) [1.3.2023.]
60. Rather, R. (2017). Investigating the Impact of Customer Brand Identification on Hospitality Brand Loyalty: A Social Identity Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management* , 27(1), str. 14-16, dostupno na :



[https://www.researchgate.net/publication/321118555\\_Investigating\\_the\\_Impact\\_of\\_Customer\\_Brand\\_Identification\\_on\\_Hospitality\\_Brand\\_Loyalty\\_A\\_Social\\_Identity\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/321118555_Investigating_the_Impact_of_Customer_Brand_Identification_on_Hospitality_Brand_Loyalty_A_Social_Identity_Perspective) [1.3.2023.]

61. Ružić D. (1997) , *"Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu"*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
62. Schultz, D, Patti, C, Kitchen, P. (2014). ; *The Evolution of Integrated Marketing Communications : The Customer-driven Marketplace*, Milton Park, Abingdon-on-Thames, Oxfordshire, England, UK, Routledge Publishings
63. Schumpeter, J.A. (1961), *The Theory of Economic Development*, New York , Oxford University Press
64. Sharma. K. K, (2004), *Tourism and socio-cultural development*, New Delhi , Sarup & Sons
65. Ye, S. (2012). 'The impact of destination personality dimensions on destination brand awareness and attractiveness: Australia as a case study', *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60 (4), str. 397-409. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94256> [2.4.2023.]
66. Sigala, M, & Chalkiti, K. (2018). Partnerships in tourism and hospitality: A systematic literature review and future research agenda. *Tourism Management*, 69 (3), str. 286-302.
67. Stevenson, N, Airey, D, Miller, G, (2008), Tourism policy making: the policymakers perspectives, *Annals of Tourism Research*, 35(3), str. 732-750
68. Swarbrooke, J, Horner, S, (2007): *Consumer behaviour in tourism*, Oxford, Butterworth Heinemann
69. Šerić, N, Jakšić Stojanović, A, Bagarić, L. (2021A), Model kreiranja specijaliziranog turističkog proizvoda za post covid vrijeme, *Proceedings of the X scientific Conference Jahorina business forum 2021*, University of East Sarajevo, str. 85 – 97
70. Šerić, N, Bagarić, L, Jakšić-Stojanović A, Keković, N. (2021B), Testing of the Model of Creating a Specialized Tourist Product for Post COVID Time, *Transactions on Maritime Science* 10 (2), str. 526 – 538
71. Šerić, N, Dadić, M, Radas, A. (2020A), *Logistika hotelskog poslovanja*, Redak Split

72. Šerić, N, Jakšić Stojanović, A, Peronja, I. (2020B), Testiranje modela logističkog upravljanja destinacijom u funkciji održivog i odgovornog turističkog razvoja, *Zbornik Jahorina Business Forum 2020*, University of East Sarajevo, str. 337 – 347
73. Šerić, N., Mihanović, A., Tolj, A. (2020C), Model for the Development of a Specialized Dark Tourist Product, *Transactions on Maritime Science* 9 (02), str. 324 – 330
74. Šerić, N, (2019), Iskustva priključenja male post tranzicijske zemlje ekonomskoj integraciji: poslovni slučaj Republike Hrvatske, *E -Proceedings of the VIII Scientific conference Sustainable tourism and institutional environment, Jahorina*, Faculty of Economics in East Sarajevo, str. 31-40
75. Šerić, N, Marušić, F, (2019). *Tourism Promotion of Destination for Swedish Emissive Market*. *Advances in Economics and Business*, 7(1), str.1–8
76. Šerić, N, Jakšić Stojanović, A, Jerkunica, A. (2019A), *Upravljanje marketingom hotela*, Redak, Split
77. Šerić, N, Jakšić Stojanović, A. Perišić, M. (2019B), Marketing management of the lighthouse heritage in the function of strenghtening the national identity on the global tourism market: Stone Lights (Croatia) and the art of the lighthouses (Montenegro), *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo* n. 19, str. 83 – 98
78. Šerić, N, Batalić, M. (2018), Marketinško upravljanje informacijama u funkciji jačanja privlačnosti turističke destinacije, *Podstranska revija* XVII br. 36, Ogranak Matice Hrvatske u Podstrani, str. 12-15
79. Šerić, N, Ljubica, J, Jerkunica, A. (2017), *Istraživanje tržišta u sportu i sportskoj industriji*, Redak/Aspira Split
80. Šerić, N. (2016), *Upravljanje proizvodom*, Redak, Split
81. Šerić, N, Jerković, M, Ljubica, J. (2015), Evaluation of the tourist resort strategic management model in the eastern Adriatic litoral, *Proceedings of the 11. International Conference Challenge of Europe*, Faculty of economics Spit, str. 273 – 290
82. Šerić, N, Perišić, M. (2012), *Branding Strategy for Specialist Tourism Products in Cruise Tourism and Society: A Socio-economic Perspective*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
83. Šerić, N. (2012) *Brendiranje turističke destinacije temeljeno na identitetu*, Jahorina, Sarajevo, Conference Proceedings Tourism Human resources developement.

84. Šerić, N, Pepur, M. & Kalinić, S. (2011) *Image management in the function of target brand positioning tourism destination*, 22nd CROMAR Congress - Marketing Challenges in New Economy.
85. Šerić, N, Luković, T. (2011), *Brandiranje turističke općine Gradac-preliminarna analiza*, Orcus Split, Medijska osobnost Split, Nava DLG Zagreb
86. Šerić, N, Pavlinović, S. (2011), Determining the receptive capacity of tourist destinations in the context of the environmental sensitivity of the micro location, u *Social and cultural implications of multiculturalism*, Faculty of Philosophy Split/ Croatian Canadian Academic Society, str. 89-101
87. Šerić, N, Petričević, D. (2009), Rizici neuravnoteženoga razvoja elemenata marketinškog spleta – poslovni slučaj stečaj tvrtke Wonder Trade, *Review for law and economics*, godina 10, br. 1.- 2, Law faculty of Mostar, University in Mostar, str. 88 - 105
88. Šerić, N., Luetić A. (2008), Bussines intelligence u funkciji upravljanja nabavnim lancem, *Zbornik Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, međunarodni znanstveni skup, Osijek, studeni 2008./ Rundsheimer, Bodo ; Kliewer, Natalia ; Mulej, Matjaž et all. - Osijek : Ekonomski fakultet Osijek, 2008, 167-184
89. Šerić, N. (2002), Global marketing in preservation of natural resources in specialized segments of Tourism in Croatia, *Conference proceedings First European yacht tourism congress*, Rogoznica may 2002. str.15-27
90. Vujević, K., i Balen, M. (2006). POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA POMORSKOGA PROMETA , *Pomorstvo*, 20(2), str. 33-45. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/6897> [2.4.2023.]
91. Vuković, D, Pofuk, M. , Hunjet , A. (2017) Osjetilni marketing i njihov utjecaj na ponašanje potrošača prilikom kupnje. *Zbornik radova 25. tradicionalnog savjetovanja "Ekonomska politika Hrvatske u 2018."*, str. 302-319
92. Weihreich H. , Koontz H. (1998) „*Menadžment*“, Zagreb, MATE
93. Xiang, Z, Du, Q, Ma, Y, & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, str. 51-65, dostupno na : [https://www.researchgate.net/publication/309344417\\_A\\_comparative\\_analysis\\_of\\_major\\_online\\_review\\_platforms\\_Implications\\_for\\_social\\_media\\_analytics\\_in\\_hospitality\\_and\\_tourism](https://www.researchgate.net/publication/309344417_A_comparative_analysis_of_major_online_review_platforms_Implications_for_social_media_analytics_in_hospitality_and_tourism) [2.4.2023.]

94. Zelenika R. (2000) : *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci

## WEB IZVORI

1. Turizam u Brojkama 2021, Hrvatska Turistička Zajednica, dostupno na :  
[https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-08/HTZ%20TUB%20HR\\_%202021.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-08/HTZ%20TUB%20HR_%202021.pdf)  
[24.10.2022.]
2. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli :  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html) [18.12.2022.]
3. 10 Examples of Customer Experience Innovation in Hospitality :  
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience-innovation-in-hospitality/?sh=24cbb7792033> [12.1.2023.]
4. MegaBooker brošura : <https://megabooker.hr/wp-content/uploads/2017/10/PMS-bro%C5%A1ura.pdf> [15.2.2023.]
5. Distribution of hotel overnight bookings in Europe in 2019, by channel :  
<https://www.statista.com/statistics/865732/europe-hotel-booking-distribution-channels/> [25.2.2023.]
6. Hotels Turn to Social Media to Connect With Travelers :  
<https://www.nytimes.com/2011/04/19/business/19hotels.html> [25.2.2023.]
7. 10 Types of Display Ads for Online Marketing (With Benefits) :  
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-display-ads>  
[ 23.2.2023.]
8. Što je gerila marketing? : <https://www.posluh.hr/novosti/gerila-marketing-strategija-oglasavanja-minimalnim-ulaganjima-maksimalni-rezultati> [ 23.2.2023.]

9. How The “World’s Worst Hotel” Showed The Power Of Honest Marketing  
<https://www.bandt.com.au/worlds-worst-hotel-proved-power-honest-marketing/>  
[ 23.2.2023.]
10. 5 Efficient Ways Of Cross-Selling in Your Hotel : <https://www.customer-alliance.com/en/resources/article/5-ways-cross-selling-hotel/> [ 24.2.2023.]
11. What is upselling and how can you master it at your hotel? :  
<https://www.littlehotelier.com/blog/increase-your-revenue/what-is-upselling-hotel/>  
[ 24.2.2023.]
12. What Is a Newsletter? The Ultimate Guide : <https://www.brafton.com/what-is-a-newsletter/> [24.2.2023.]
13. Istražili smo kako se s nedostatkom radne snage snalaze ugostitelji i hotelijeri na šibenskom području: Buljubašić ‘uvozi’ Filipince jer su skromni i vrijedni; Jolly zapošljava isključivo domaće ljude- iznimka je jedan Srbin :  
<https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/zupanja/istrazili-smo-kako-se-s-nedostatkom-radne-snage-snalaze-ugostitelji-i-hotelijeri-na-sibenskom-podrucju-buljubasic-uvozi-filipince-jer-su-skromni-i-vrijedni-jolly-zaposljava-iskljucivo-domace-ljude-iznimka-je-jedan-srbin-1003646> [26.2.2023.]
14. 11 of the Best Hotel Loyalty Programs — and How to Maximize Their Benefits :  
<https://www.travelandleisure.com/travel-tips/points-miles/hotel-loyalty-programs>  
[26.2.2023.]
15. Hotel Burj Al Arab Jumeirah :  
<https://www.jumeirah.com/en/stay/dubai/burj-al-arab-jumeirah> [13.3.2023.]

