ZNAČAJ REBRANDINGA U UPRAVLJANJU HOTELOM

Perković, Bruno

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:272333

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ZNAČAJ REBRANDINGA U UPRAVLJANJU HOTELOM

Mentor:

Prof.dr.sc. Neven Šerić

Student:

Bruno Perković, univ. bacc.

2192454

Split, rujan, 2020.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Predmet istraživanja 2

1.3. Istraživačka pitanja 3

1.4. Ciljevi istraživanja 4

1.5. Metode istraživanja 5

1.6. Doprinosi istraživanja 7

1.7. Struktura diplomskog rada 7

2. BREND I KONKURENTNOST U HOTELIJERSTVU 9

2.1. Konkurentnost hotelskih brendova na globalnom turističkom tržištu 10

2.2. Konkurentnost hotelskih brendova na receptivnom turističkom tržištu 11

2.3. Trendovi brendinga i rebrendinga u hotelijerstvu 13

3. HOTELSKI BREND KAO OBILJEŽJE INTEGRIRANOG HOTELSKOG PROIZVODA 17

3.1. Integrirani hotelski proizvod 17

3.2. Hotelski brend u promociji integriranog hotelskog proizvoda 18

3.3. Proces razvoja hotelskog brenda 19

3.4. Izgradnja strategije brenda 23

3.5. Revizija hotelskog brenda 25

4. REBRENDING U HOTELIJERSTVU 27

4.1. Uzroci pojave rebrendinga 27

4.2. Razlozi provedbe rebrendinga 27

4.3. Principi rebrendinga 29

4.4. Proces provedbe rebrendinga 30

5. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNOM SLUČAJU: BREND *„SOLARIS BEACH RESORT“* VS BREND *„AMADRIA PARK“* 33
5.1. Analiza konkurentnosti *„Solaris Beach Resort“* 33
5.2. Vizija i misija *„Amadria Park“* 48
5.3 SWOT analiza brenda *„Solaris Beach Resort“* 50
5.4 SWOT analiza brenda *„Amadria Park* 51
5.5 Nalazi dubinskog intervjua 53
5.6 Nalazi istraživanja na prigodnom uzorku gostiju 57
5.7 Kritički osvrt na nalaz istraživanja 86
6. ZAKLJUČAK 88
SAŽETAK 89
SUMMARY 90
LITERATURA 91
POPIS SLIKA 96
POPIS TABLICA 97
POPIS GRAFIKONA 98
PRILOZI 100

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Brend se može definirati kao skup opipljivih i nematerijalnih atributa koji su osmišljeni za stvaranje svijesti i identiteta u svrhu izgradnje reputacije proizvoda, usluge, poduzeća, osobe ili pak nečeg drugog. U hotelijerstvu je brend od presudne važnosti jer se dobro razvijenim brendom osigurava prepoznatljivost hotela na iznimno konkurentnom i zasićenom tržištu. Brendiranje također donosi dodatnu vrijednost jer se brendom jamči kvaliteta hotelskih usluga (Šerić, 2017; Šerić, Jurišić, Petričević, 2015). Značaj brendiranja se očituje i kod stvaranja pozitivnih osjećaja, emocija i konotacija s brendom hotela (Walls, Okumus, Wang i Kwun, 2011) te to pomaže kod stvaranja lojalnih gostiju (Lindstrom, 2008) koji pretežito troše više i preporučuju hotelski brend drugima više nego što novi gosti to čine (Harris & Goode, 2004). Kroz istraživanja brojnih autora (Šerić, Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017) je potvrđeno da su kupci spremniji platiti višu cijenu zbog dodane vrijednosti koju brend osigurava svakom, pa tako i destinacijskom i hotelskom proizvodu (Kapferer and Bastien 2009; Šerić, 2012a; Šerić, 2012b; Šerić, Perišić, 2012; Hennigs et al., 2013). Tako brend doprinosi rastu direktnih i indirektnih prihoda i jačanju konkurentnosti postojećeg imidža hotela (Šerić, Jakšić Stojanović, Jerkunica, 2019). Rebrending podrazumijeva značajnije modifikacije postojećeg brenda i uvođenje novih aktivnosti upravljanja brendom (Šerić, Melović, Perišić, 2019). Obzirom na promjene globalnih turističkih trendova brendirani hoteli uvode nove aktivnosti upravljanja brendom, a mnogi među njima i modificiraju postojeći brend (Šerić, Jakšić Stojanović, Jerkunica, 2019). Polazeći od te činjenice definiran je problem istraživanja – utvrditi opravdanost rebrendinga u hotelijerstvu, posebice analizom mogućnosti rasta tržišnog udjela hotela (Šerić, Jurišić, 2014; Šerić, Jakšić Stojanović, Jerkunica, 2019). Jačanje konkurentnosti hotelske ponude podrazumijeva modifikacije sadržaja, promocije i postojećeg brenda. Isto podrazumijeva strateška promišljanja i inovativnost u provedbi istih aktivnosti (prilagođeno prema Šerić, 2019). Kako bi rebrending bio učinkovit treba ga provesti prema jasno definiranoj viziji, misiji i postavljenim ciljevima poslovanja hotela, te precizno komunicirati ka željenim tržišnim segmentima (prilagođeno prema Šerić, Jerković, Bučić, 2017). Zbog kontinuiteta promjena na globalnom turističkom tržištu i turistički trendovi se tijekom vremena mijenjaju te uz pojavu

povremenih i kratkotrajnih tržišnih hirova, postojeći hotelski brend treba proaktivno revidirati i modificirati aktivnosti upravljanja njime kako bi se održavala njegova vidljivost te kapitalizirala ulaganja u promotivne aktivnosti hotela (Šerić, Jurišić, 2014).

1.2. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je analiza procesa rebrendinga „*Solaris Beach Resorta"* u „*Amadria Park"*. Fokus u radu će biti na uvjetima u kojima je rebrending odrađen, konceptu kako je proveden, ciljevima koji su se htjeli ostvariti i rezultatima.

Svaki hotelski brend ima svoj životni ciklus. Svaka investicija u proces brendiranja se radi kako bi se ostvario povrat u budućnosti. Razine marketinške aktivnosti se strateški provode u hotelima kako bi se poslovalo što bolje u što dužem periodu i time vratila investirana sredstva i osigurao određeni profit. Upravljanje marketinškim spletom i aktivnostima tijekom životnog ciklusa hotelskog brenda je ključno zbog dinamičnog tržišta kako bi se dodatno povećao interes za hotelom (Šerić, Melović, Perišić, 2019). Životni vijek svakog hotelskog brenda se može produžiti promjenama dizajna interijera, osvježavanjem logotipa hotela, promjenom uniformiranosti zaposlenika, inovacijama u načinu poslovanja i drugim načinima. Na vijek hotelskog brenda utječu trendovi, promjene potreba kod gostiju, konkurencija sa sličnim ili boljim brendom i ponudom, tehnološke promjene i slično (Šerić, Jurišić, 2014). Nakon određene faze u životnom ciklusu brenda potrebno je postaviti pitanje: Ima li smisla i dalje ulagati financijska sredstva u „osvježavanje" hotelskog brenda ili je potrebno nešto drugo?

Životni ciklus hotelskog brenda se sastoji od 4 faze. Prva faza životnog ciklusa je uvođenje koju karakterizira sporo usvajanje na tržištu od strane gostiju (Šerić, 2016). Jako je bitno planirati plasiranje hotelskog brenda na tržište u periodima iznad prosječne potražnje kako bi hotel što prije počeo maksimizirati prihode i druge koristi, npr. u predsezoni. Ova faza je ključna u cijelom procesu zbog osjetljivosti jer prve reakcije mogu učiniti lančanu reakciju i tako stvoriti pozitivan ili negativan dojam te tako obilježiti hotelski brend.

Druga faza u životnom ciklusu hotelskog brenda je rast u kojem se očituje utjecaj brenda kroz rast tržišnog udjela hotela, raste potražnja za hotelskim uslugama i počinje djelovati ekonomija obujma te se vidu prvi povrati na investirano (Šerić, 2016). U ovoj fazi je iznimno bitno mudro upravljati cijenama i drugim aspektima *marketing mixa* kako bi se pravovremeno reagiralo na promjene u tržišnim cijenama konkurenata i tako maksimizirala dobit.

Treća faza je zrelost u kojoj i dalje raste udio hotelskog brenda na tržištu, ali po manjoj stopi te zbog toga je potrebno u ovoj fazi kontinuirano modificirati pristup upravljanju elementima marketinškog spleta (Šerić, 2016). U ovoj fazi je već potrebno da hotelijer razmatra što će učiniti s hotelskim brendom jer nakon faze zrelosti dolazi četvrta faza - faza opadanja. Zato se mora pravovremeno postaviti pitanje: Hoće li se nastaviti poslovati u budućnosti s već postojećim hotelskim brendom uz očekivanja pada prihoda ili će pak nastaviti poslovati s novim brendom nakon procesa rebrendinga? Zašto je važno uzeti u obzir rebrending kao moguću opciju obnavljanja interesa kod gostiju za hotelom i time produljiti životni vijek hotela umjesto da se u potpunosti zatvori?

U hotelskom poslovanju težnja je održavati interes gostiju i povećavati broj lojalnih gostiju. Ukoliko je postojeći hotelski brend zastario, neatraktivan, nedovoljno diferenciran to će imati reperkusije na njegovu *vidljivost* (Šerić, Jakšić Stojanović, Jerkunica, 2019) te postoji mogućnost da postane irelevantan u očima gostiju i time osjeti slabiji prihod novca i smanjenje udjela na tržištu pa je tako rebrending najbolja opcija za nastavak poslovanja jer se kreće de facto od početka. O samom procesu stvaranja i provedbe rebrendinga će upravo biti predmet istraživanja ovog rada.

1.3.Istraživačka pitanja

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja pokušati će se dati odgovor na sljedeća istraživačka pitanja.

IP1: Kako je i koliko rebrending doprinio jačanju percepcije kvalitete hotela i hotelske ponude?

Proces rebrendinga u hotelu se ujedno provodi kako bi se povećala percepcija kvalitete hotelske ponude i pratećih usluga, te u cilju unapređenja dosadašnjeg dojma i imidža hotela.

U diplomskom radu će se istražiti je li i koliko novi brend – „*Amadria Park*“ doprinio promjeni percepcije dojma kvalitete hotela i hotelskih usluga.

IP2: Koje su reperkusije rebrendinga hotela na sadržaj integriranog hotelskog proizvoda?

Provedbom rebrendinga mijenjaju se postojeća obilježja brenda i aktivnosti upravljanja njime, ali i ukupnim promotivnim aktivnostima hotela. Istraživanjem će se utvrditi i reperkusije rebrendinga na sve sadržaje koje hotel ima u ponudi, vlastite i tuđe.

IP3: Koje su poslovne koristi od rebrendinga u hotelijerstvu?

Svaka marketinška aktivnost se provodi kako bi se u konačnici ostvarila veća financijska dobit. Isto je svrha i rebrendinga. Modifikacijom postojećeg hotelskog brenda u cilju jačanja njegove vidljivosti i privlačnosti stvaraju se temelji za proširenje hotelskih sadržaja, ali i više cijene. Na to upućuju i tuđa iskustva. Tako je Guat Loo Ooi (2008) na primjeru hotela *Royal Plaza on Scotts* u Singapuru nakon provedbe rebrendinga utvrdio povećanje cijena soba na godišnjoj razini od 1% do 4%.

1.4.Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja proizlaze iz postavljenog problema te istraživačkog pitanja, a ciljevi se dijele na teorijske i empirijske.

Ciljevi u teorijskom dijelu rada su:

- predstaviti pojam integriranog hotelskog proizvoda i objasniti proces njegovog razvoja
- predstaviti i objasniti proces rebrendinga u hotelijerstvu
- argumentirati značaj i potrebu rebrendinga u hotelijerstvu u uvjetima jačanja globalne konkurencije u hotelskom poslovanju
- predložiti smjernice dinamike i obuhvata rebrendinga u hotelijerstvu sukladno tržišnoj poziciji postojećeg brenda i fazi životnog ciklusa u kojoj se isti nalazi

U empirijskom dijelu rada analizirati će se poslovni slučaj rebrendinga hotelskog brenda „*Amadria Park"*. Analizirat će se tržišna pozicija hotelskog subjekta prije i nakon rebrendinga. Analizirat će se kreirani novi hotelski brend s aspekta konkurentnosti, te SWOT analizom usporediti s ranijim brendom. Na kraju će se argumentirati primijenjeni koncept rebrendinga te ponuditi određene smjernice i sugestije generalnog tipa za rebrending u hotelijerstvu.

1.5. Metode istraživanja

U teorijskom dijelu rada će se koristiti sljedeće metode istraživanja:

- metoda analize u cilju raščlane promišljanja na jednostavnije dijelove i elemente
- metoda sinteze kojom će se povezati jednostavnije u kompleksnije spoznaje
- metoda deskripcije radi opisivanja analiziranih činjenica, pojmova, pojava i procesa
- metoda komparacije radi usporedbe spoznaja i činjenica
- metoda kompilacije kojom će se objediniti podaci iz tuđih opažanja, spoznaja, stavova i zaključaka
- metoda klasifikacije kojom će se spoznaje razvrstati prema određenim kriterijima
- metoda indukcije kojom će se temeljem analize pojedinačnih činjenica ponuditi određeni zaključci općeg tipa

Za potrebu izrade empirijskog dijela diplomskog rada koristiti će se sljedeće kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja (Šerić, Jurišić, 2014):

- metoda intervjua – provesti će se strukturirani i dubinski intervju s predstavnikom menadžmenta „*Amadria Parka"* koji je sudjelovao u osmišljavanju i provedbi procesa rebrendinga
- metoda ispitivanja – provesti će se anketiranje na prigodnom uzorku gostiju „*Amadria Parka"* putem upitnika strukturiranog na način da se spoznaju njihova pojedinačna mišljenja o modificiranom brendu hotela i utvrde razlike u percepciji ranijeg brenda „*Solaris Beach Resort"*
- metoda analize sadržaja – analizirati će se podaci prikupljeni od anketiranih osoba i iz poslovne dokumentacije vezano uz percepciju privlačnosti hotelskog brenda

Nalazi istraživanja će se u radu prezentirati tabelarnim i drugim grafičkim prikazima.

1.6.Doprinosi istraživanja

Tijekom izviđajnog istraživanja pronađeno je tek nekoliko knjiga i radova u kojima se spominje materija rebrendinga. Pronađeno je samo jedno objavljeno istraživanje o rebrendingu jednog inozemnog hotela. Ovo će biti prvi rad koji će se pozabaviti analizom hotelskog rebrendinga jednog hrvatskog receptivnog turističkog subjekta.

Istraživanja vezana uz rebrending u hotelijerstvu su rijetka jer se provode isključivo za interne potrebe hotelskih subjekata, a spoznaje iz istih istraživanja čuvaju kao poslovna tajna. U tom smislu sve spoznaje iz planiranog istraživanja predstavljati će egzaktan teorijski i aplikativni doprinos od kojih će neke sigurno biti i općeg tipa neovisno radi li se o brendu usluge ili opipljivog, fizičkog proizvoda.

Istraživanje će se provesti u cilju proširenja postojećih teorijskih znanja o rebrendingu i opravdanosti provedbe rebrendinga u hotelijerstvu.

Na uspješnost i efikasnost provedbe rebrendinga utječu mnogi čimbenici, internog i eksternog tipa (Šerić, Melović, Perišić, 2019), te će se isti analizirati obzirom na njihov značaj u općem kontekstu kako bi spoznaje bile iskoristive ne samo u hotelijerstvu, već i šire u marketinškoj problematici vezanoj uz aktivnosti upravljanja brendovima.

1.7.Struktura diplomskog rada

Rad se sastoji od šest dijelova. U uvodu će se obraditi problem i predmet istraživanja značaja rebrendinga u hotelijerstvu. Postaviti će se istraživačka pitanja na koja će se tijekom rada dati odgovor. Također će se postaviti ciljevi istraživanja, navest će se metode istraživanja te na kraju dati struktura diplomskog rada.

U drugoj cjelini, koja nosi naziv *„Brend i konkurentnost u hotelijerstvu“*, će se obraditi pojam brenda i njegovog utjecaja na konkurentnost hotela na tržištu. Govorit će se o faktorima koji utječu na konkurentnost hotelskog brenda na globalnom i receptivnom turističkom tržištu. Također će se pričati o trendovima brendiranja i rebrendinga u hotelijerstvu.

U trećoj cjelini, koja nosi naziv *„Hotelski brend kao obilježje integriranog hotelskog proizvoda“*, će se govoriti o integriranom hotelskom proizvodu, o hotelskom brendu kao sredstvu promocije integriranog hotelskog proizvoda. Govorit će se o procesu razvoja hotelskog brenda, izgradnji strategije hotelskog brenda te reviziji hotelskog brenda.

U četvrtoj cjelini, koja nosi naziv *„Rebrending u hotelijerstvu“*, će se govoriti o uzrocima rebrendinga u hotelijerstvu, zašto neki hoteli moraju provesti rebrending, po kojim principima se provodi rebrending te će se na kraju opisati proces provođenja rebrendinga u hotelijerstvu.

U petoj cjelini će se napraviti istraživanje na poslovnom slučaju. Za primjer će se uzeti hotelski brend *„Solaris Beach Resort“* koji je nakon procesa rebrendinga postao dio *„Amadria Parka“*. U prvom dijelu istraživanja će se napraviti analiza konkurentnosti hotelskog brenda „*Solaris Beach Resort“*. Za standard će se uzeti hotelski brend *„Sunčani Hvar“* zbog određenih sličnosti s hotelskim brendom *„Solaris Beach Resort“*. Nadalje će se dati vizija i misija hotelskog brenda *„Amadria Park“*. Izraditi će se dvije SWOT analize za stari brend *„Solaris Beach Resort“* i novi brend *„Amadria Park“*. Provest će se dubinski intervju s članom menadžmenta *„Amadria Park“* u svrhu prikupljanja informacija i dubljeg razumijevanja procesa rebrendinga. Također će se provesti anketno istraživanje na prigodnom uzorku gostiju zbog epidemije koronavirusa. Putem anketa će se istražiti stavovi gostiju o starom i novom brendu, njihova mišljenja o rebrendingu i kvaliteti usluge hotela pod novim brendom. Na kraju cjeline će se dati kratki kritički osvrt na nalaze istraživanja.

U šestoj cjelini, koja je zaključak rada, dat će se zaključak na provedeno istraživanje i rad u cijelosti. Na kraju rada će se prikazati korištena literatura, popis grafikona, slika, tablica i priloga.

2. BREND I KONKURENTNOST U HOTELIJERSTVU

Brend hotela je nastojanje hotelijera da brendiranjem hotela u svijesti potencijalnih gostiju stvore sliku o hotelu koji nudi standardiziranu i iznimno kvalitetnu uslugu te se na taj način razlikuje od svoje konkurencije. Brend se veže uz same početke hotelskih lanaca gdje brend tržišno povezuje sustave hotela s prepoznatljivim imenom i zajamčenim standardom kojima zadovoljavaju potrebe svojih gostiju (Cerović, 2003).

Osim brendiranja i stvaranja slike u svijesti potrošača, brend također utječe i na samo pozicioniranje hotela na tržištu. Autori Kotler i Armstrong (2010), pozicioniranje brenda je ključni postupak za menadžment za plasiranje proizvoda ili usluga na tržište. To je također primjenjivo na hotel i hotelski brend. Za svrhu pozicioniranja, hoteli su razvili nekoliko strategija vlastitog pozicioniranja na tržištu. Strategije pozicioniranja brenda hotela su (Šerić, Melović, Perišić, 2019):

- strategija izgradnje imidža brenda
- strategija integrirane komunikacije brenda
- strategija unapređenja brenda

Hotelski brend se sastoji od sljedećih elemenata:

- identitet brenda hotela – vizualna i verbalna brenda hotela
- vrijednost brenda – predstavlja mjeru investicija koje je hotel uložio u vlastiti brend
- prepoznatljivost brenda – akumulirana masa pozitivnih konotacija o brendu hotela u svijesti gosta
- svijest o brendu – načini formiranja informacije o postajanju brenda

Hoteli također moraju posvetiti pažnju odabiru konkurentskih prednosti kojima se razvija imidž brenda hotela, jer se pogrešnim odabirom atributa za stvaranje konkurentske prednosti mogu stvoriti nepoželjne „negativne“ posljedice. Kako bi se izbjegla negativna posljedica brendinga hoteli moraju posvetiti pozornost odabiru konkurentskih prednosti, tj. atributa koji će se koristiti za stvaranje imidža brenda, jer upravo imidž brenda omogućuje gostima stvaranje mentalne slike i znaka što hotelski brend predstavlja.

2.1. Konkurentnost hotelskih brendova na globalnom turističkom tržištu

U relativno kratkom razdoblju turizam je postao masovna svjetska pojava. Globalni značaj turizma ne proizlazi samo iz činjenice da je turizam suvremeni fenomen koji ima iznimno veliki ekonomski utjecaj te druge socijalne i psihološke utjecaje koji možda nisu numerički mjerljivi. Tijekom vremena, potrebe turista i njihove preferencije se mijenjaju. Hotelijeri, ukoliko žele ostati konkurentni, moraju konstantno mijenjati i prilagođavati svoje poslovanje novonastalim promjenama.

Konkurentnost hotelskih brendova na globalnom turističkom tržištu se mora bazirati na različitosti. Različitost hotelskih brendova treba biti utemeljena na globalno privlačnim karakteristikama hotela, hotelske ponude i destinacije u kojoj se hotel nalazi. Kako bi hotelski brend konkurirao na globalnom turističkom tržištu, treba sadržavati neke univerzalno prihvaćene karakteristike uz kombinaciju elemenata destinacije u kojoj posluje te elemenata identiteta lokalne zajednice kako bi hotelski brend dobio na autentičnosti. Ukoliko je hotelski brend „standardiziran“, neće postići maksimalni potencijal jer se neće isticati u zasićenom hotelskom tržištu.

Prema UNWTO faktori privlačnosti su podijeljeni na destinacijske atrakcije, javne i privatne sadržaje kojima određena destinacija raspolaže, dostupnost destinacije s infrastrukturnog pogleda, imidž destinacije u kojoj se hotelski brend nalazi, razina kvalitete ljudskih resursa u destinaciji, atmosfera destinacije te razina cijene usluga u destinaciji. Oni utječu na konkurentnost hotelskog brenda na globalnom tržištu. Što destinacije ima više razvijenijih i kvalitetnijih navedenih elemenata, konkurentnost hotelskog brenda u toj destinaciji će biti veća.

Hotelijeri trebaju maksimalno iskoristiti postojeće privlačne elemente destinacije ukoliko žele biti kompetitivni na globalnom turističkom tržištu. Promocija i komunikacija elemenata destinacije kroz brend hotela je ključan proces u dugoročnom poslovanju hotela. Iskorištavanje navedenih elemenata može dati konkurentsku prednost hotelskom brendu naspram onog hotelskog brenda koji ne koristi postojeće elemente privlačnosti u destinaciji u kojoj se nalazi ili onog hotelskog brenda koji nema dovoljno elemenata privlačnosti da ostvari konkurentnu poziciju na tržištu.

Problem manjka postojećih elemenata privlačnosti određene destinacije je problem koji se teško nadoknađuje. Neke destinacije su bogate s mnogobrojnim povijesnim, kulturnim i zabavnim

sadržajima koji daju bolju startnu poziciju hotelskim brendovima koji se nalaze u toj destinaciji. Kod onih destinacije koje nemaju pregršt postojećih privlačnih sadržaja, hotelijeri moraju osmisliti određene aktivnosti i sadržaje u svojim hotelima ili u suradnji s drugim dionicima unutar destinacije kako bi podigli atraktivnost destinacije na višu razinu i time poboljšali svoju šansu da bolje pozicioniraju hotelski brend na globalnom turističkom tržištu. Proces kreiranja brenda može pomoći hotelima koji se nalaze u destinacijama s manje postojećih atraktivnih elemenata kako bi nadoknadili manjak istih kroz stvaranje posebne priče koja je unikatna i time stvorili jedan od elemenata privlačnosti.

2.2. Konkurentnost hotelskih brendova na receptivnom turističkom tržištu

Receptivno tržište čini jedan mali segment globalnog turističkog tržišta te se neke karakteristike receptivnog turističkog tržišta bitno razlikuju od onih na globalnom turističkom tržištu. Prema definiciji UNWTO-a, receptivno turističko tržište je turistička destinacija koja je dio većeg globalnog turističkog tržišta.

Receptivna turistička tržišta raspolažu određenim brojem postojećih atraktivnih elemenata koji su navedeni u prošloj cjelini. Naravno svako je receptivno turističko tržište različito i nemaju svi isti broj tih elemenata. Lako je pomisliti da veličina receptivnog turističkog tržišta određuje količinu atraktivnih sadržaja, međutim to nije slučaj. Receptivna turistička tržišta su pretežito pod utjecajem istih trendova i hirova kao što je i globalno turističko tržište. Malo koje receptivno turističko tržište doživi trendove i hirove koji su specifični za to područje i nigdje drugdje. Hotelijeri na receptivnim turističkim tržištima, kao i hotelijeri na globalnom turističkom tržištu, moraju prepoznati pozitivne trendove i hirove te ih odijeliti od onih negativnih kako bi stvorili podlogu za uspješno dugoročno poslovanje (Mizik, 2014; Simonin, Ruth 1998; Stahl et al., 2012).

Svi lokalni hoteli često u svojim brendovima prakticiraju slična obilježja. Često se kroz brend hotela ističu elementi prirodnog, povijesnog i kulturnog okruženja destinacije u kojoj se hotel nalazi. Ova činjenica dovodi do sličnosti hotelskih brendova na tržištu. Zbog već prije navedene činjenice da se stvara homogenost na tržištu zbog velikog broja hotela koji u svojim brendovima ističu slične karakteristike, diferencijacija je ključ za ostvarivanje većeg i kvalitetnijeg tržišnog

udjela (Keller, 2008). Zbog ograničenosti atraktivnih elemenata destinacije i manjeg tržišta, teško je stvoriti potpuno drukčiji hotelski brend i promovirati različite usluge. Iskorištavanje određenih privlačnih segmenata destinacije te kombiniranjem istih s inovativnijom hotelskom ponudom u svim segmentima poslovanje sve zajedno sklopljeno marketinški u jednu autentičnu marketinšku priču može dovesti do željene diferencijacije od ostatka hotelskog tržišta (Oliveira, 2016). Prirodni atraktivni elementi poput nacionalnih parkova, parkova prirode, plaže, rijeke, jezera te povijesni atraktivni elementi poput valoriziranih crkava, tvrđava i povijesnih nalazišta te kulturnih atraktivnih elemenata poput poznatih dvorana, stadiona, kazališta i drugih čine ponudu koju dijele svi hoteli na tržištu.

Diferencijacija se može postići kroz različito komuniciranje i predstavljanje navedenih elemenata te raznim promotivnim aktivnostima i pogodnostima u kojima će se nuditi paketi koji sadržavaju posjete određenim lokalitetima ili sudjelovanje u nekim kulturnim aktivnostima.

Korištenje identiteta određene destinacije u brendu hotela se može stvoriti diferencijacija na tržištu. Brendiranje određenih soba, restauranta, bara ili wellnessa identitetom zajednice stvara diferencijaciju od standardno brendiranih hotela na tržištu. Konstantnim osvježavanjem brendiranih sadržaja hotela može povećati interes turista za hotelskim brendom.

Dobro provedeno partnerstvo hotela s određenim privlačnim subjektima unutar destinacije dovodi do bolje percepcije hotelskog brenda u mislima gostiju (Hyun, Kim, 2014) te pomaže stvaranju lojalnosti (Tiu, et al., 2017).

2.3.Trendovi brendinga i rebrendinga u hotelijerstvu

Kako bi hoteli diferencirali i opstali na sve konkurentnijem i zahtjevnijem tržištu, hotelijeri moraju pratiti trendove i zahtjeve tržišta te se njima prilagođavati (Moraru, 2016) i inovirati svoje sadržaje (Šerić, Jurišić, 2014). Analizom trenda se dolazi izviđajnim istraživanjem ciljanih tržišta ili s punim integriranim metodološkim pristupom (Šerić, Jurišić, 2014b). Prikupljanje podataka, analiziranje istih te praćenje novih turističkih fenomena je poželjna početna pozicija ka otkrivanju novih trendova (Šerić, Jurišić, 2014b)

Jedan od trendova brendiranja u hotelijerstvu jest brendiranje hotela i hotelskih usluga kao ispunjavanje osobnog doživljaja gdje se svakom gostu pristupa autentično (Anon., n.d.) na individualnoj razini, gdje se uređuje i priprema soba po njihovim željama te je općenito usluga centrirana oko individualnih želja i potreba[1]. Uz to se javlja trend osobnog marketinga gdje se prema prikupljenim podacima brend hotela komunicira gostima po njihovim preferencijama[2].

Jedan od bitnih trendova u brendiranju hotela danas jest brendiranje hotela kao tehnološki napredan hotel (Đorđević, Janković, 2015). Za mnoge turiste je prvi kontakt s hotelom putem *Internet* stranice hotela ili njegovih društvenih mreža poput *Instagram* profila, *Facebook* stranice i drugih. Oglašavanje hotela putem društvenih mreža je postao ključni dio brendiranja hotela. Također je bitno imati dobru *Internet* vezu te druge tehnološki napredne aspekte poslovanja hotela. Imati „pametne“ sobe s brojim tehnološki naprednim elementima poput audio kontrolera za svaki aspekt sobe je budućnost hotela. Veliki hotelijeri sve češće imaju mobilne aplikacije gdje se može skenirati QR kod za beskontaktni pregled određenih menija, cjenika, opisa određenih elemenata hotela te mnoge druge informacije vezane za hotel, hotelsku ponudu te ponudu destinacije. Samo imati navedene tehnologije i usluge nije rješenje samo po sebi već je bitno da su zaposlenici hotela također sposobni upravljati istima kako bi se dobio dojam tehnološki naprednog hotela.

Brendiranje hotela kao društveno i ekološki odgovornog hotela je također jedan od modernih trendova[3]. Najnoviji trend „zelenog turizma“ u hotelijerstvu želi privući i zadržati goste kroz

[1] https://megabooker.hr/10-hotelskih-trendova-za-buducnost/ (preuzeto: 2.9.2020.)

[2] https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljecu/ (preuzeto: 2.9.2020.)

[3] https://www.hgk.hr/ekoloski-odgovorni-hoteli-pozeljniji-u-ocima-turista (preuzeto: 2.9.2020.)

brendiranje hotela kao društveno i ekološki održivog (Ciani, Vörös, 2020) preko izdavanja certifikata koji potvrđuju hotel kao „eko-hotel“, oglašavanjem o recikliranju i odvajanju otpada, korištenjem obnovljivih izvora energije, kroz energetsku učinkovitost i slično. Ovaj trend je rezultat svijesti o posljedicama na okoliš[4] te povećana svijest gostiju o tom problemu stvara trend gdje gosti traže iskustvo smještaja uz smanjeni ekološki otisak.

Još jedan trend koji se spaja na trend brendiranja hotela kao društveno i ekološki odgovornog hotela jest trend individualizma i prirode. Veliki dio današnjih gostiju nije zainteresiran za masovni oblik turizma kojeg poistovjećujemo sa *„3 S“* turizmom, odnosno turizmom mora, plaža i sunca (Ciani, Vörös, 2020). Današnji gosti su više okrenuti ka manjim hotelima u mirnijim sredinama, jer njihov odmor nije odmor na prepunim plažama, već u prirodi i manje frekventnim sredinama (Pranskūnienė, Vanagienė, 2020). Brendiranje hotela kao idealnog za pojedince i parove je trend kojem se mora posvetiti pažnja. Zbog toga, promocija određenih avanturističkih putova, biciklističkih staza i izazovnih pješačkih putova koji imaju dodir s prirodnim ljepotama destinacije je ključni dio brendinga hotela (de Lucia, Pazienza, Vecchione, 2020).

Trend autentičnosti i lokalizma u hotelijerstvu se veže za trend individualizma i prirode. Hotelski brendovi često promoviraju u svojim ponudama aktivnosti vezane za iskušenje lokalnog načina života, od upoznavanja kulture, povijesti i običaja te samog sudjelovanja u nekim lokalnim kulturnim aktivnostima kako bi se dobila potpuna percepcija lokalne zajednice u kojoj se boravi[5].

Zbog pojave novih trendova na turističkom tržištu, hotelijeri su primorani provesti proces rebrendinga postojećih hotelskih brendova, prilagoditi se tržištu, jer im u protivnom slijede negativne posljedice. Praćenje turističkih trendova daje okvir prema kojem hotelijeri usmjeravaju proces rebrendinga. Bitno je također razlikovati što je turistički hir, a što trend, kako se ne bi rebrending okrenuo ka krivoj budućnosti.

Najčešći trendovi rebrendinga u hotelijerstvu su jednostavne promjene u logotipu i sloganu hotela kako bi se prilagodili novom duhu vremenu. Promjene u logotipima hotela su često promjene u fontu ili bojama logotipa.

[4] https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljecu/ (preuzeto: 2.9.2020.)
[5] https://megabooker.hr/10-hotelskih-trendova-za-buducnost/ (preuzeto: 2.9.2020.)



Slika 1: Stari logotipi "Choice Hotels"

Izvor: http://media.choicehotels.com/1990-1999?fbclid=IwAR1lUNQc2KJdjP1jurgHaZOo0vrLwG1AMIr1tQz_Y6zPNrpn7fxzgF0Ny7Q (preuzeto: 2.9.2020.)

„Choice Hotels" hoteli su drastično promijenili izgled svog logotipa te korištene boje u svrhu pojednostavljenja, lakšeg pamćenja. Promjena logotipa je označavala transformaciju cjelokupnog brenda u svim segmentima poslovanja[6].



Slika 2: Novi logotipi "Choice Hotels"

Izvor: http://media.choicehotels.com/2019-05-02-Choice-Hotels-Announces-Refreshed-Look-of-Its-Four-Popular-Midscale-Brand-Logos?fbclid=IwAR1lUNQc2KJdjP1jurgHaZOo0vrLwG1AMIr1tQz_Y6zPNrpn7fxzgF0Ny7Q (preuzeto: 4.9.2020.)

Prateći turističke trendove i ponašanja gostiju vidi se trend rebrendiranja. Sve više se hotelski brendovi mijenjaju kako bi fizički bili jednostavniji i estetski prilagođeni vremenu. Prilagođavanje

[6] https://www.logo-designer.co/choice-hotels-reveals-new-logo-designs-for-four-of-its-hotel-brands/ (preuzeto: 4.9.2020.)

misije, vizije i ciljeva hotela su neizostavni aspekt rebrendinga gdje se mijenja kultura poslovanja hotela kako bi se održao korak s globalnim turističkim trendovima.

3. HOTELSKI BREND KAO OBILJEŽJE INTEGRIRANOG HOTELSKOG PROIZVODA

3.1. Integrirani hotelski proizvod

Hotel, kao glavni nositelj turističke ponude, proizvodi i priprema usluge za turiste. Da bi se zadovoljile potrebe turističke potražnje nužno je istražiti turističko tržište i oblikovati takav proizvod kojim će se zadovoljiti potrebe turista za vrijeme njihova boravka u hotelskom objektu. Hotelska ponuda mora biti bogata i raznovrsna, jer će samo na taj način moći zadovoljiti sve zahtjevniju potražnju. Hotelski proizvod je prvi element *marketing mixa* i ima primarno značenje u zadovoljavanju potreba gostiju. Sastoji se od materijalnih i nematerijalnih usluga koje se pružaju na licu mjesta u hotelskom objektu (Berc Radišić, 1994).

Tijekom 20. stoljeća sa sve većim rastom broja obitelji veće platežne moći koji si mogu priuštiti put i odmor u mjestima izvan mjesta uobičajenog stanovanja, javlja se sve veća potreba za većim brojem smještajnih kapaciteta. Kako je došlo do povećanja broja hotela i drugih oblika smještaja, tržište je postalo homogeno gdje su se nudili proizvodi sličnih karakteristika. Hotelski subjekti su shvatili da se njihov proizvod treba diferencirati od drugih te se traže načini za nadopunu hotelske ponude. U vremenu raznolike ponude u većini razvijenih emitivnih tržišta, ukoliko hotel želi opstati na tržištu te potencijalno povećati svoj posao i udio u tržištu, hotel mora ponuditi nešto više od svoje uobičajene ponude, kako bi bili konkurentniji. U razvijenim turističkim mjestima, koja imaju veliku i raznovrsnu ponudu, hoteli ako žele poslovati s većim prihodima, moraju se prilagoditi te početi poslovati kao integrirani proizvod.

Danas se sve više govori o integriranim hotelima koji pružaju više usluga nego obični hoteli kako bi konkurirali na turističkom tržištu. Današnji turisti su više aktivniji i zahtjevniji, njihova želja za iskustvima zapravo dovodi do potražnje za inovativnim smještajem koji pružaju autentična turistička iskustva (Walker, 2017). Integrirani hotelski proizvod je kompleksni splet materijalnih, ljudskih, informacijskih i drugih tokova čija kvaliteta ovsi o organizaciji hotelskog poslovanja i o uvažavanju determinanti pojedinih usluga. Integrirani hotelski proizvod karakteriziraju veći prihodi i dulji životni vijek, koji ovisi o obnavljanju i dopunjavanju sadržaja kojim se održava,

odnosno povećava konkurentnost na tržištu i privlačnost u očima gostiju. Sadržaj integriranog hotela i destinacije u kojoj se nalazi ne treba samo zadovoljiti postojećeg gosta da se vrati, već da se kvalitetom inovativne usluge motivira nove goste. Sadržaj integriranog hotela se oblikuje, održava i nadopunjuje prema relevantnim tržišnim spoznajama do kojih se dolazi istraživanjem i praćenjem turističkog tržišta (Šerić, Jurišić, 2014). Mijenjanje sadržaja bi se konstantno trebalo provoditi prema novonastalim trendovima i potrebama na tržištu. Od iznimne je važnosti da hotelski proizvod sa svim svojim elementima odgovara destinaciji u kojoj se nalazi kako bi oba dionika ispunila svoj maksimalni potencijal. Razne inovacije u hotelijerstvu, ne samo vezano za smještaj i dodatnu ponudu, nego i u pogledu tehnologije su bitne kod dojma gostiju. Kvalitetno razvijena *web* stranica koju gosti mogu lako pregledavati, na kojoj se mogu lako informirati o poslovanju hotela, ekskluzivnim ponudama i drugim bitnim informacijama bogato doprinose doživljaju gosta.

3.2.Hotelski brend u promociji integriranog hotelskog proizvoda

Promocija kao sastavnica marketinškog spleta podrazumijeva svaki oblik komunikacije na tržištu koji se primarno koristi da informira i uvjeri ciljani tržišni segment u kvalitetu integriranog hotelskog proizvoda. Promoviranje karakteristika, vizije i vrijednosti integriranog hotelskog proizvoda se smatra nužnim, kako bi se ne samo održao, već i povećao udio na tržištu, poslovalo bolje, ponajviše u periodu pred i post sezone kad je inače razina posjećenosti manja. Tu se dolazi do pitanja, kako uklopiti sve zajedno kako bi promocija integriranog hotelskog proizvoda bila uspješna. Odgovor na to je stvaranje hotelskog brenda.

Hotelski brend se može definirati kao kombinacija naziva hotela, logotipa hotela, slogana, simbola, dizajna i drugih elemenata u svrhu identifikacije integriranog hotelskog proizvoda kako bi se diferencirao od drugih na tržištu. Hotelski brendovi s višom tržišnom vrijednosti omogućuju postavljanje viših premijskih cijena, učinkovitiju marketinšku komunikaciju te konkretnu i održivu konkurentsku prednost (Šerić, et.al., 2017; Keller, 2009). Tržišna vrijednost brenda predstavlja snagu, financijsku i perspektivnu vrijednost te način upravljanja promotivnom aktivnostima u komunikaciji s ciljanim tržišnim segmentima (Šerić, et.al., 2017; Aaker, 2000). Percepcija tržišne

vrijednosti hotelskog brenda raste s porastom lojalnosti gostiju prema istoj. Ukoliko je hotelski brend dobro prepoznat na tržištu, on je sam po sebi najbolji promotivni faktor samog integriranog hotelskog proizvoda. Varijable u kontekstu tržišne vrijednosti brenda integriranog hotelskog proizvoda su sljedeće (Kotler, 2010; Šerić et.al., 2017):

- svojstva brenda – predodžba o karakteristikama integriranog hotelskog proizvoda i usluga obilježenih brendom
- koristi – predodžba svih dobrobiti od proizvoda obilježenih brendom
- vrijednost brenda – u odnosu na konkurentne brendove
- kultura – specifične navike potrošača kojima je brend hotela prilagođen i navike koje isti potiče
- osobnost – predodžba brenda karakterom fizičke osobe (nježni, sigurni, opušteni, veseli, …)
- lojalnost – specifične karakteristike segmenata lojalnih brendu (mlađe osobe, zrele osobe, starije osobe, poslovni ljudi, avanturisti, …)

Nužno je za tržišnu uspješnost brenda da se navedene varijable pozitivno iskoriste i upakiraju što jednostavnije u brend kako bi se gosti što lakše poistovjetili s brendom hotela. Usklađenost brenda hotela s percepcijom brenda hotela na tržištu pomaže u dodavanju vrijednosti brendu te je to jedan od boljih načina promocije integriranog hotelskog proizvoda.

3.3.Proces razvoja hotelskog brenda

Planiranje razvoja hotelskog brenda je iznimno kompleksni proces koji zahtijeva upošljavanje ne samo marketinških stručnjaka, već i stručnjaka iz drugih disciplina (Aaker, 2002) poput psihologije, sociologije, istraživanja tržišta i drugih (Šerić, 2016). Proces razvoja hotelskog brenda je projekt sam po sebi i zahtjeva upravljanje od strane projektnog menadžera ukoliko se želi napraviti što bolji posao. Brend se treba razvijati prema tržišnim potrebama i željama kako bi potencijalni gosti pozitivno reagirali na ulazak novog brenda na tržište. Svake godine je plasirano mnogo hotelskih brendova na tržište. Samo malen broj uspije ispuniti životni vijek kako bi se ostvarili povrati na uloženo. Prema autorima Kotleru i Armstrongu (2010), manje od 20% novih

hotelskih brendova na tržištu uspije poslovati da im se tijekom životnog ciklusa isplati investicija i vide povrati na uloženo. Kako bi se smanjila šansa za neuspjeh, potrebno je provesti detaljno istraživanje tržišta.

Istraživanje tržišta je ključ ka donošenju dobrih i primjerenih poslovnih odluka (Senečić, Vukonić, 1997). Nakon završenog istraživanja i prikupljenih relevantnih informacija, donose se odluke kakve će karakteristike, među ostalim, imati hotelski brend. Tijekom procesa razvoja hotelskog brenda dogodit će se promjene i pojavit će se situacije koje nisu predviđene pa je zato potrebno ponovno provoditi analizu podataka te prilagoditi plan razvoja hotelskog brenda novim promijenjenim uvjetima kako bi se na tržište plasirao što kvalitetniji brend.

Nakon procesa istraživanja potrebno je jasno odrediti plan provođenja razvoja novog hotelskog brenda. Prva faza je stvaranje i predlaganje ideja o potencijalnim hotelskim brendovima. Ona se provodi u suradnji s predstavnicima vlastitih zaposlenika, posrednicima i raznim tržišnim specijalistima i hotelskim stručnjacima. Ideje se stvaraju i oblikuju prema iskustvima, rezultatima istraživanja i intuicijama okupljenih stručnjaka. Postojeći asortiman proizvoda, tehnologija i druge usluge unutar integriranog hotela se trebaju konstantno obnavljati i modernizirati prema tržišnim potrebama i željama kako bi se održala pozicija na tržištu.

Kako bi se točno znalo što gosti žele od brenda hotela, od iznimne je važnosti kontinuirano pratiti i istraživati stavove i preferencije gostiju. Najbolje je početi prikupljati podatke od lojalnih gostiju. Oni su važan izvor informacija o prednostima i nedostatcima različitih brendova (Šerić,2016.). U modernom dobu interneta, osim lojalnih gostiju, mogu se lako prikupljati informacije od strane raznih gostiju putem raznih internetskih platformi poput foruma, posebnih video poziva, soba za razgovore, itd.. Kako bi se stimulirali promišljeni i kvalitetni odgovori, nerijetko je slučaj da se nagradu najoriginalniji i najbolji prijedlozi putem novčanih nagrada (Kotler, Keller, Martinović, 2014) ili pak nekim drugim pogodnostima poput besplatnog aranžmana u hotelu, kuponima u novčanim vrijednostima kod dobavljača i drugih partnera i slično. Zaposlenici hotela su također bitan izvor informacija za kreiranje ili napredovanje postojećeg brenda hotela i politika nagrađivanja uspješnih ideja je sve više uobičajena (Šerić, 2016). U knjizi „Upravljanje proizvodom“ (Šerić, 2016), autor je naveo 6 tehnika generiranja novih ideja koje su provjerene i provođene u poslovnoj praksi autora:

1) prva tehnika se temelji na prikupljanju i analizi prijedloga unapređenja karakteristika ideja za novi brend, gdje se oblikuje popis preporučljivih osobina novog ili inoviranog brenda na temelju sličnog, konkurentnog brenda, ili generičkim pristupom analize nekog brenda za drugu namjenu. Nakon toga se od sugovornika traže mišljenja za unapređenje i poboljšanje kupcima važnih karakteristika
2) druga tehnika se naziva razvojem platforme integralnog brenda gdje se popisuju različiti brendovi koji zajedničkim korištenjem osiguravaju i dodanu vrijednost korisniku. Toj skupini već postojećih hotelskih brendova se dodaju novi brendovi koji nadopunjuju ponudu integriranog hotelskog proizvoda i stvaraju dodanu vrijednost
3) treća tehnika se temelji na unapređenju praktičnosti upotrebe postojećeg hotelskog brenda. Ideja za novi brend unutar integriranog hotela se razvija na postojećem brendu tako da se predlažu inovacije kojim će se osigurati bolje korisničke performanse
4) četvrta tehnika se provodi kao analiza obrnutih pretpostavki. Popisuju se postojeće tržišne pretpostavke za odabranu kategoriju brenda, a potom se iste analiziraju iz drugog kuta gledanja
5) peta tehnika se temelji na fokusiranju novih tržišnih segmenata. Postojeći brendovi u integriranom hotelu su privlačni određenim segmentima. Uz modifikaciju postojećeg brenda s istom tehnologijom se može ponuditi različiti proizvodi različitim tržišnim nišama
6) šesta tehnika je mentalno mapiranje koje se prakticira i u drugim aktivnostima

Nakon procesa generiranja ideja, na stručnom timu je da se na temelju tržišnih spoznaja provodi nadogradnja ideja koje će se razvijati. U ovoj fazi se pojavljuju 2 pojma: *drop error* i *go error* (Thomas, 1993). *Drop error* je odluka u procesu odabira i razvoja brenda gdje stručni tim odlučuje da se odbacuje daljnji razvoj brenda zbog promjena na tržištu, smanjenja troškova, itd.. *Go error* je odluka u procesu odabira i razvoja brenda gdje stručni tim odlučuje nastavlja li se razvoj brenda, jer se po analizama zaključuje da brend može ostvariti uspjeh na hotelijerskom tržištu.

Treća faza je razvoj i testiranje koncepta koja predstavlja obradu predložene ideje u koncept novog brenda hotela. Predloženi koncepti se rangiraju prema procjeni konkurentnosti i kategoriziraju prema određenim tržišnim segmentima u percepcijskoj mapi. Koncepti za koje se ocijeni da ne spadaju u kategoriju *drop error* se dorađuju i predstavljaju u mapi pozicioniranja na temelju dvije

najvažnije karakteristike. Potom se pristupa izradi prototipa i različitim oblicima simulacija predstavljanja istih (Šerić, 2016). Kako je već prije navedeno, odabrani koncepti novog brenda hotela trebaju biti razvijani u skladu s tržišnim potrebama, željama, preferencijama i očekivanjima ako poslodavac želi da novi brend bude uspješno komercijaliziran.

Četvrta faza razvoja procesa novog brenda otvara se s procesom stvaranja marketinške strategije brendiranja. Nakon provedenih istraživanja i analize prikupljenih podataka, poznato je koje se tržišne niše ciljaju kao potencijalni gosti, poznata je razina kvalitete hotela, koji su glavni konkurenti na domaćem i inozemnom tržištu, koji su partneri u poslovanju i dr.. Određivanjem kvalitete budućeg brenda, može se početi raditi na marketinškom spletu i svim njegovim sastavnicama. Glavna marketinška strategija novog brenda se provodi i ispunjava putem provođenja i odrađivanja manjih marketinških taktika. Marketinške strategije i marketinške taktike se trebaju provoditi u skladu s već prije definiranim vizijama, misijama i ciljevima brenda integriranog hotelskog proizvoda, uz poštivanje i uvažavanje potreba i želja ciljanih tržišnih segmenata, bilo vlastitih lojalnih gostiju ili lojalnih gostiju glavnih konkurenata (Šerić, 2016)

Peta faza procesa razvoja brenda je poslovna analiza koja podrazumijeva detaljnije procjene o tržišnoj prihvatljivosti novog brenda te o mogućoj prodaji nakon komercijalizacije samog brenda (Šerić, 2016). U poslovnoj analizi se koriste razne metode financijskih analiza poput troškova razvoja novog brenda, troškovi marketinga, troškovi prodaje i drugi, ali se i predviđaju, odnosno simuliraju, prihodi od novog brenda temeljeno na određenoj cijeni proizvoda i usluge hotela te predviđenoj prodaji istog, kako bi se potpuno izradio financijski plan razvoja i poslovanja hotela.

Selekcija brenda hotela se treba temeljiti prema pokazateljima uspješnosti i profitabilnosti komercijalizacije proizvoda i usluga hotela i pozitivnim reakcijama potencijalnih kupaca (Lehman, Winner, 1994). Selekcija koncepta brenda koji će se razvijati se vrši tako da se iz užeg kruga izbora izbacuju brendovi za koje financijski i drugi pokazatelji nisu pozitivni i za koje se misli da tržište neće dovoljno pozitivno prihvatiti, jer je u interesu hotelijera da njegov novi brend ima što duži životni vijek kako bi se opravdale investicije, i na posljetku ostvarili povrati na uloženo.

Šesta faza u procesu razvoja brenda je faza, gdje se na temelju testiranja ciljanih kupaca te usklađivanja preferencija, potreba i želja kupaca, definiraju konačni standardi novog brenda. Na kraju ove faze konačno je novi brend osmišljen i spreman za testiranje tržišta (Šerić, 2016).

Testiranje tržišta je sedma i pretposljednja faza procesa razvoja novog brenda hotela. Prije samog istraživanja tržišta potrebno je imati određene testne skupine gostiju i razdoblje trajanja testiranja novog hotelskog brenda. Testiranje se provodi s probnim kupnjama, s ponovljenim kupnjama te praćenjem i mjerenjem pokazatelja razine prihvaćenja i usvajanja novog brenda, ovisno o posebnostima novog brenda i kategorijama kupnji koje se u fazi testiranja tržišta mogu realizirati. Potrebno je znati koje se informacije žele prikupiti od gostiju kako bi se stvorio relevantni uzorak podataka koji će kasnije pomoći u daljnjoj doradi i mijenjanju sastavnica *marketing mixa*. Test tržišta je najprimjereniji način evaluacije novih hotelskih brendova. Hotel u provedbi testa tržišta često surađuje s istraživačkim i turističkim agencijama. Hotel će provesti cjelokupnu promotivnu, i kampanju oglašavanja, na način sličan onom koji će se koristiti za nacionalnu marketinšku kampanju na široj razini. Test marketing iskazuje različite koristi. Najvažnija je korist pouzdanije predviđanje buduće potražnje. Ako je prodaja hotela ispod ciljne razine, na test tržištu hotel treba odbaciti ili modificirati brend, ili izmijeniti marketinški program. Druga korist test marketinga je evaluacija alternativnih marketinških programa. Usprkos koristima od test marketinga, mnogi hoteli sumnjaju u njegovu isplativost. Test marketing usporava dinamiku toga ulaska, te otkriva određene činjenice konkurentima, koji će možda poduzeti aktivnosti razvoja sličnih karakteristika na brendu svojih hotela.

Zadnja faza u procesu razvoja novog brenda hotela je komercijalizacija, koja podrazumijeva donošenje strateških odluka o tome kada i na koji način će se novi brend uvesti na tržište. Model komercijalizacije novog brenda se određuje na temelju postojećih karakteristika proizvoda i posebnosti tržišta na kojem hotel posluje, ispunjenja zacrtanih poslovnih ciljeva, zakonskih procedura i drugih određenih kriterija (Šerić, 2016).

3.4. Izgradnja strategije brenda

Strategija brenda je dugoročni plan razvoja brenda u kojem su jasno poznati vizija, misija i dugoročni ciljevi brenda te ona objašnjava zašto i kako će hotelski brend zaživjeti. Dobro definirana, planirana i izvedena strategija brenda utječe pozitivno na svaki aspekt hotelskog poslovanja. Na početku samog planiranja strategije brenda je potrebno poznavati ciljeve koji se

žele dugoročno ostvariti te strategija treba sadržavati definirani put kako će se ciljevi ostvariti. Oni mogu biti različite naravi poput financijskih ciljeva (povećanje prihoda, povećanje profita), tržišnih ciljeva (povećanje posjećenosti, pozicioniranje na drugim tržištima, …) i drugih. Kad se definiraju ciljevi brenda, mnogo je lakše osmisliti taktike koje će kratkoročno pomoći u ostvarenju dugoročnih ciljeva. Jedna od zamki strategiji brenda je kratkoročno planiranje jer može doći do problema kad se donosu odluke za kratkoročnu financijsku dobit, zbog mogućnosti odstupanja od dugoročne strategije. Ni jedan svjetski poznati hotelski brend se nije stvorio preko noći te je potrebno usmjeriti resurse na dugoročno i održivo planiranje.

Kako bi strategija hotelskog brenda bila uspješna, potrebno je poznavati dionike u koje spadaju konkurencija, zaposlenici, gosti, dobavljači, investitori, mediji i lokalna zajednica.

Strategija brenda hotela bi se trebala razlikovati od konkurentskih strategija kako bi se osvojio udio na tržištu. Strategija bi se trebala graditi na vrijednostima i karakteristikama koje hotelski brend zastupa. Zbog tržišne zasićenosti, diferencijacija kroz kreativne marketinške aktivnosti i pričanje priče je jedan od načina u kojima se stvara razlika u strategijama brendova. Na primjeru *„Tivoli Hotel & Congress Center“* se može vidjeti uspješna primjena pričanja priče kroz marketinške aktivnosti kako bi se ostvarila pozitivna diferencijacija na tržištu i time stvorila dodana vrijednost. Zaposlenici su iznimno bitni u provođenju strategije brenda hotela jer su oni direktno u kontaktu s gostima te oni direktno prenose vrijednosti koje brend predstavlja. Ključno je da zaposlenici vjeruju u strategiju brenda i njegove vrijednosti te da rade po tim načelima ukoliko se želi maksimizirati brending.

Potrebno je razumjeti tržište te njegove potrebe i preferencije. Istraživanja stavova svojih te potencijalnih gostiju je ključno u shvaćanju njihovih emocija i osjećaja. Najlakši način za prikupljanje takvih informacije je anketiranje gostiju te se prikupljeni relevantni podaci koriste za unaprjeđenje strategije brenda kako bi se nadmašilo njihovo zadovoljstvo i očekivanja.

Proces stvaranja strategije brenda hotela je dug i skup proces. Strategija brenda mora biti čvrsta i detaljna kako bi se zadobilo povjerenje investitora kako bi se uložio značajni kapital u stvaranje i provedbu iste.

Dobavljači su bitan dionik koji je često zanemarivan u hotelskom poslovanju. Dobavljači mogu puno doprinijeti strategiji brenda hotela, ukoliko se dobavlja kvalitetna hrana, prepoznatljiva i luksuzna pića, vrhunski namještaj i slično. Mediji u današnjem svijetu nisu samo televizija, radio i novine. Najveće izlaganje brenda hotela se danas vrši putem društvenih mreža poput *Twittera*, *Facebooka*, *YouTubea* te raznim forumima poput *Reddita* i razno raznih blogova poznatih „influencera“. Korištenje navedenih platformi je iznimno lako i dostupno svima, ali se treba voditi strateški što podrazumijeva znanje što objaviti, kad objaviti i koju poruku prenijeti u objavi.

Hotelski brend često u svojoj strategiji ima i odnose s lokalnom zajednicom gdje se obećava određeni obrasci ponašanja hotela, te da od koristi hotela ima nešto pozitivno i lokalna zajednica.

Naravno strategija kao dugoročni plan mora sadržavati smjernice i kratkoročne taktike kojima će se ostvariti strategija brenda. Neke od taktika u stvaranju i provođenju hotelskog brenda su cjenovne taktike, marketinške taktike i taktike identiteta brenda. Kod cjenovnih taktika je bitno identificirati ciljanu publiku prema vizijama svog brenda. Po tom se odlučuje hoće li cijena biti u nižem dijelu spektra cijene ili pak, ako je brend okrenut luksuznosti, na višem dijelu spektra. Pravovremene marketinške aktivnosti moraju biti u skladu sa strategijom brenda. Sve aktivnosti trebaju biti osmišljene i provedene tako da predstavljaju hotelski brend u najboljem mogućem svijetlu te da komuniciraju konkurentne prednosti hotelskog brenda ciljanom tržišnom segmentu. Taktike upravljanjem identiteta hotelskog brenda idu zajedno s marketinškim aktivnostima. Svi vidljivi elementi identiteta hotelskog brenda poput logotipa, naziva, slogana i drugih, trebaju biti osmišljeni da se što lakše komuniciraju elementi brenda.

3.5.Revizija hotelskog brenda

Nakon izrade strategije brenda hotela, potrebno je konstantno provoditi reviziju iste. Revizija hotelskog brenda je proces sustavne i periodičke kontrole okruženja hotelskog brenda, ciljeva brenda, strategije brenda i aktivnosti brenda kako bi se otkrila područja u kojima nastaju problemi, ali tako i potencijalne prilike za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Svrha revizije hotelskog brenda je pružanje uvida u trenutačnu marketinšku situaciju, prikazujući stanje brenda tako da se istražuju

mikro i makro okruženja s ciljem prikupljanja relevantnih spoznaja o vlastitom brendu, ali također i konkurentskih brendova kako bi se unaprijedilo poduzeće.

Poslovanje hotela u promjenjivom tržištu zahtijeva konstantnu evoluciju i revoluciju strategije brenda. Biti fleksibilan i voljan promijeniti izrađenu strategiju brenda je ključno za dugoročno efikasno poslovanje brenda integriranog hotelskog proizvoda. Promjene koje bi evoluirale brend hotela trebaju biti odrađene u skladu s promjenama tržišnih preferencija, želja i potreba (Dev, Morgan, Shoemaker, 1995). U ovom aspektu poslovanju je potrebno konstantno istraživati i pratiti tržište (Šerić, Jurišić 2014). Potrebe za revizijom strategije brenda hotela najčešće dolaze iz financijskih razloga. Ukoliko poslovanje hotela počinje opadati i brend hotela nije više dobro prihvaćen na tržištu, promjene u strategiji su nužne (O`Neill, Dev, Yanagisawa, 2013). Naravno, uz promjenu strategije, trebaju se mijenjati također taktičke aktivnosti kako bi se dugoročni ciljevi ispunili i zadovoljila novonastala potražnja (Šerić, Vitner Marković, Rakušić Cvrtak, 2017; Peter, Donnelly, 2004). Ukoliko se za brend misli da je u fazi rasta i zrelosti životnog ciklusa, strategija brenda hotela se ne mora drastično mijenjati.

Revizija brenda hotela kreće se donošenjem odluke menadžmenta hotela o obavljanju procesa revizije te izborom revizora koja će nadgledati i voditi proces. Nakon toga je potrebno odrediti program i postupak revizije te utvrditi na što će se najviše staviti u fokus (Khan, Rahman, 2015). Najveći dio vremena revizije otpada na prikupljanje podataka. Nakon što faza prikupljanja podataka završi, revizor prezentira glavne nalaze i preporuke. Kroz proces revizije se raspravlja o prikupljenim podacima i prema tim relevantnim spoznajama (Šerić, Jurišić, 2014) razvijaju nove smjerove u kojima se brend može razviti.

Ukoliko se nakon revizije brenda dođe do zaključka da daljnja ulaganja u modifikacije brenda nisu financijski profitabilna te ukoliko hotelski brend kreće prema „groblju“ brendova, hotelski menadžment ima dvije relevantne opcije: zatvaranje hotela ili se hotel može odlučiti za rebrending hotela.

4. REBRENDING U HOTELIJERSTVU

4.1. Uzroci pojave rebrendinga

Prema istraživanju Goia i Goia (2011), uzroci rebrendinga se mogu podijeliti na interne i eksterne uzroke.

U interne uzroke rebrendinga spadaju oni na koje se može utjecati direktno donošenjem odluka:

- promjene u poslovnoj i menadžerskoj strukturi hotela (Lomax, Mador, Fitzhenry, 2002)
- promjene u strategiji poslovanja (Muzellec, Lambkin, 2006)
- novi imidž hotela i hotelskih usluga (Gambles, Schuster, 2003)
- želja za boljim pozicioniranjem brenda u svijesti gostiju i dionika, unaprjeđenje hotela i hotelskih proizvoda i usluga (Rosenthal, 2003)
- repozicioniranje i osvježavanje hotela, nova kultura poslovanja (Causon, 2004)
- spajanje više hotela u jedan, nova vizija i novi ciljevi (Stuart, Muzellec, 2004)

U eksterne uzroke rebrendinga spadaju oni na koje se individualno ne može utjecati:

- porast kompetitivnosti hotelijerskog tržišta (Boyle, 2002)
- percepcija hotela i hotelskih usluga od strane gostiju (Lomax, Mador, Fitzhenry, 2002)
- promjene u tržišnim preferencijama (Stuart, Muzellec, 2004)
- promjene u ekonomskim uvjetima (Stuart, Muzellec, 2004)
- promjene u pravnim okvirima (Stuart, Muzellec, 2004)
- promjene u vanjskom okruženju (Muzellec, Lambkin, 2006)

4.2. Razlozi provedbe rebrendinga

Postoji mnogo razloga za provođenjem rebrendinga hotela. Razlozi provedbe rebrendinga mogu biti pozitivni i negativni. Neki pozitivni razlozi provođenja rebrendinga su npr. spajanje dvaju ili više hotelskih brendova u jedan jedinstveni hotelski brend, unaprjeđenje ponude usluga i drugi.

Neki od negativnih razloga za provođenjem rebrendinga su loše starenje hotelskog brenda, skandali koji narušavaju imidž brenda i drugi. Rebrending je često alat kojim hotel dolazi do vidljivosti na tržištu prilikom promjene strukture vlasništva, spajanju više hotelskih brendova u jednu jedinstvenu franšizu ili pak kod pripajanja novih hotelskih brendova franšizi. Kod pripajanja novih hotela brendu, nije rijetko da se napravi potpuno novi hotelski brend kako bi se lakše konkuriralo na tržištu i univerzalizirao poslovanje.

Ukoliko vlasništvo i menadžment hotela žele repozicionirati hotelski brend na tržištu, rebrending je koristan alat za lakše ostvarenje tog cilja. Promjene u strategiji hotela, promjene u hotelskim uslugama i proizvodima, promjene u politici ljudskih resursa, odnosa s gostima, kodeks ponašanja, itd., lakše se ostvare kroz rebrending hotelskog brenda, nego kroz poslovanje sa starim brendom.

Turističko tržište je dinamično i često se mijenja s promjenama u životu ljudi. Promjene kod preferencija gostiju dovodi hotelski brend u neugodan položaj. Hotelski brend sa svojim ciljevima, vizijom, misijom, kulturom i obećanjima više ne prati tržište i hotelski menadžment mora reagirati na promjene kako bi zadržao poziciju na tržištu. Rebrending je tom slučaju koristan alat jer se hotelski brend onda može prilagoditi novonastalim promjenama na tržištu i time nastaviti poslovati jednako, a potencijalno i bolje.

Ukoliko je percepcija kvalitete hotelskog brenda počela slabiti u svijesti gostiju te se to očituje u financijskim rezultatima, rebrending je nužan za osvježavanje kvalitete brenda. Razina promjene u hotelskom brendu može varirati od jako malene promjene u nekoj karakteristici brenda do potpuno novog brenda (Daly, Moloney, 2004; Stuart, Muzellec, 2004; Muzellec, Lambkin, 2006; Juntunen, Saraniemi, Jussila, 2009). Evolucijski rebrending se odnosi na male promjene u estetici brenda hotela i hotelskog pozicioniranja. Promjene su toliko male da ih vanjski promatrači ne mogu lako uočiti (Muzellec, Lambkin, 2006). Promjene variraju od jednostavne promjene vizualnih elemenata brenda i najčešće uključuju male promjene u sloganu hotela ili logotipu hotela (Stuart, Muzellec, 2004), a na drugom kraju spektra promjena je revolucijski rebrending kojeg karakteriziraju ekstremne promjene u pozicioniranju hotela, marketinga, načina poslovanja i drugim aspektima. Kod revolucijskog rebrendinga promjene se ne događaju postepeno već odjednom (Stuart, Muzellec, 2004).

Ukoliko se dogodio neki skandal koji je doprinio lošem PR-u hotela, rebrending je koristan alat za rješavanje negativnih asocijacija hotela s potencijalnim događajima. Promjene bi trebale biti odrađene prvenstveno interno pa zatim eksterno kako bi rebrending bio uspješan u rješavanju negativnih konotacija hotela. Jedan od učestalih razloga za provođenjem rebrendinga je modernizacija zastarjelog brenda. Ukoliko hotel nije ulagao u imidž brenda te adekvatno prilagođavao brend tržišnim potrebama i vrijednostima, rebrending je nužan za dugoročno ostvarivanje financijske dobiti.

Hotelsko tržište je puno sličnih hotelskih brendova. Za dugoročno uspješno poslovanje je potrebno diferencirati se od ostatka tržišta. Ukoliko hotelski brend estetski izgleda slično drugim konkurentskim brendovima, moguć je gubitak identiteta na tržištu. Rebrending kroz estetske i marketinške inovacije je koristan alat za diferencijaciju na tržištu.

Rebrending također može biti koristan alat u svrhu prikupljanja novog segmenta gostiju. Ukoliko jedan hotel, koji na tržištu glasi kao obiteljski hotel, želi promijeniti svoj primarni tržišni segment na poslovne ljude ili pak mlađe osobe, rebrending hotela se može provesti kroz promjenu cjenovnog aspekta poslovanja hotela, sadržaja i usluga koji više odgovaraju novom željenom segmentu.

4.3.Principi rebrendinga

Prema istraživanjima autora Merrileesa i Millera (2008), šest je principa kojih se hoteli moraju pridržavati prilikom osmišljavanja i provedbe plana rebrendinga hotela:

- zadržavanje temeljnih vrijednosti i njegovanje brenda – dizajniranje odgovarajuće vizije novog brenda hotela bi trebalo uravnoteženo i odgovarati starom brendu hotela, samo bi razlika trebala biti ta što će novi brend hotela biti napredniji i kompletniji naspram starom brendu, kako bi bio relevantan trenutnom vremenu
- povezivanje novog brenda s revidiranim brendom – uspješni rebrending hotela može sadržavati neke od uspješnih i pozitivnih karakteristika prošlog brenda; ukoliko je stari brend imao bazu lojalnih gostiju, marketinški tim bi trebao istražiti s kojim karakteristikama

starog brenda su se emotivno spojili kako bi se ti elementi ostavili u novom brendu kako bi se i dalje financijski iskorištavali (Aaker, 1996; Kapferer, 1998; Keller, 2002; Muzellec, Lambkin, 2006) te da se ne bi stvorio animozitet baze lojalnih gostiju prema novom brendu

- ciljanje novih tržišnih segmenata – u praksi se pokazalo da su uspješni procesi rebrendinga hotela imali za strateški cilj ulazak na nove tržišne segmente uz održavanje starih tržišnih segmenata
- pridobivanje dionika – ukoliko marketinški tim osmisli i provede dobre, kreativne i zanimljive ideje, hotel će lakše ostvariti poslovne odnose s većim brojem kvalitetnijih dionika koji će pridonijeti uspješnosti provedbe procesa rebrendinga hotela
- poravnanje elemenata brenda – svaki uspješni hotelski brend ima visoku razinu integracije i koordinacije među svim elementima marketinškog miksa gdje je svaki od elemenata usmjeren ka ostvarivanju istog cilja (Gotsi, Andriopoulos, 2007; Laforet, 2010)
- izgradnja svijesti kod gostiju – element promocije je iznimno bitan u procesu rebrendinga hotela jer je nužno komunicirati s postojećim i potencijalnim gostima; pravovremeno oglašavanje s kratkom, jasnom i upečatljivom porukom je nužno kako bi se stvorila svijest o novom brendu (Merrilees, Miller, 2008)

4.4.Proces provedbe rebrendinga

Proces rebrendinga se odvija u sedam faza.

U prvoj fazi rebrendinga hotelski menadžment utvrđuje razloge za provođenjem rebrendinga. Neki od razloga za provođenjem rebrendinga su: poslovanje na zasićenom tržištu, potreba za generiranjem rasta poslovanja kroz širu prepoznatljivost brenda hotela, promjena strukture dosadašnjih gostiju, loše starenje brenda hotela, konfuzna percepcija brenda hotela, gubitak diferencijacijskih karakteristika hotelskog brenda, odabir loših marketinških strategija i taktika te loše provođenje istih, te prijetnja većih i poznatijih hotelskih brendova na istom tržištu.

U drugoj fazi rebrendinga, hotelski menadžment mora uspostaviti normativne, strateške i operativne ciljeve, te dati smjernice kako bi se isti ciljevi ispunili u svrhu ostvarenja ciljeva rebrendinga. Normativni ciljevi su oni koji daju odgovor na pitanje „Što treba učiniti“. Strategijski

ciljevi pokazuju kako i na koji način je moguće realizirati normativne ciljeve, odgovaraju na pitanje „Što se može učiniti?“ te oni prikazuju scenarije budućnosti. Operativni ciljevi odgovaraju na pitanje „Što će se učiniti?“ te su oni zapravo i rješenja za strateške i normativne ciljeve. Svi ciljevi moraju biti „SMART“ ciljevi, odnosno moraju biti:

- specifični (*specific*) – točno se cilja određena faza koja se želi unaprijediti
- mjerljivi (*measurable*) – da budu indikatori uspješnosti procesa rebrendinga
- dodjeljivi (*assignable*) – potrebno je znati tko će provoditi koje aktivnosti u svrhu ostvarenja ciljeva
- realistični (*realistic*)– potrebno je ne biti previše idealističan u postavljanju nerealnih ciljeva koje nije moguće ispuniti
- vremenski ostvarivi (*timely*) – potrebno je odrediti period u kojem će se ispuniti zacrtani ciljevi; rebrending, kao i svaki drugi projekt, ne može ići u nedogled već mora postojati određeni početak i završetak

U trećoj fazi rebrendinga hotelski menadžment odlučuje na koji će se tržišni segment ciljati i kako će se novi brend pozicionirati na novom tržištu. Segmentacija tržišta osigurava stvaranje i primjenu uspješnog, ciljno usmjerenog marketinškog programa hotela. Ciljanje je odabir tržišnog segmenta ili pak nekoliko tržišnih segmenata koje hotel vidi kao primarne goste. Osnovni kriteriji pri njihovom odabiru jesu profitabilnost i dostupnost, a svrha je određivanje *marketing mixa* i angažiranje resursa kojima hotel raspolaže. Kod pozicioniranje novonastalog hotelskog brenda je riječ o stvaranju poželjnog položaja brenda u svijesti potrošača u svrhu izdvajanja (Muzykant, 2016), odnosno diferenciranja od ostalih konkurenata na zasićenom tržištu (Borisova, Razumeiko, 2018; Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003).

U četvrtoj fazi rebrendinga se izrađuje konkretni plan strateških i taktičkih aktivnosti u svrhu provedbe rebrendinga. Ova faza bi trebala pomoći marketinškom timu u provođenju rebrendinga jer pruža konkretne savjete i preporuča alate kako bi se proces rebrendinga što efikasnije obavio. Kao i u svakom projektu, bez detaljnog osmišljenog strateškog plana i preporučenih aktivnosti koje bi pomogle u provedbi istog, taj proces ne može biti uspješan.

U petoj fazi rebrendinga se istražuje tržište. Ova faza oduzima možda i najviše vremena zbog opsežnosti i kompleksnosti istraživanja. Rebrending je rizičan proces te ukoliko se loše provede,

može značiti kraj poslovanja hotela. Zbog toga je imperativ provoditi detaljno istraživanje tržišta te izraditi SWOT (Muzellec, 2006) i PESTEL analize (Borisova, Razumeiko, 2018). Analiza prikupljenih relevantnih podataka je ključni korak u petoj fazi procesa rebrendinga, jer analiza podataka pokazuje marketinškom timu tendencije gostiju, njihove stavove, želje i potrebe. Na temelju analize prikupljenih relevantnih podataka se može birati između osmišljenih scenarija novog brenda hotela. U šestoj fazi rebrendinga marketinški tim osmišljava kreativne solucije i pronalazi nove tržišne prilike kako bi novi hotelski brend bio konkurentan (Huzak, 2009). Stvaranje jasnog identiteta brenda kroz kombinaciju tradicionalnih i modernih marketinških aktivnosti je nužno u današnje vrijeme zasićenog i promjenjivog (Aaker, 1991; Kapferer, 1998) hotelskog tržišta. Identitet hotela se mora temeljiti na stvarnim kvalitetama, uvjerljivim, jednostavnim, privlačnim, kreativnim i različitim od konkurentskih (Huzak, 2009).

Posljednji korak u rebrendingu hotela je izrada plana komunikacije hotela s javnošću. Hotel bi trebao kontinuirano obavještavati goste o karakteristikama novog brenda, novim ili pak unaprijeđenim uslugama i proizvodima koji se nude u hotelu (Borisova, Razumeiko, 2018). Takva komunikacija služi kao oblik promocije koju bi marketinški stručnjaci trebali iskoristiti da evidentiraju reakcije gostiju te po tome potencijalno mijenjati neke karakteristike novog brenda te promijeniti, izbaciti ili pak dodati neke od proizvoda ili usluga (Stuart, Muzellec, 2004).

5. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNOM SLUČAJU: BREND *„SOLARIS BEACH RESORT“* VS BREND *„AMADRIA PARK“*

5.1. Analiza konkurentnosti *„Solaris Beach Resort“*

Analiza konkurentnosti (*benchmarking*) je metoda unaprjeđenja rada i poslovanja koja se temelji na učenju od drugih, ponajviše vlastitih konkurenata, kako bi se prepoznala, prilagodila i usvojila najbolja dostignuća u poslovanju (Ferišak, 1998). Autor Wober (2001) kaže da *benchmarking* predstavlja učenje o tome kako unaprijediti poslovne aktivnosti, procese i upravljanje. Hotelski resort ne konkurira na turističkom tržištu samo s drugim resortima već i s drugim oblicima smještaja. Kako bi hotelski resort bio konkurentan na turističkom tržištu, trebaju se kontinuirano pratiti turistički trendovi. Stoga se javlja potreba za stalnim uspoređivanjem s najboljim konkurentima na turističkom tržištu. U konkretnom slučaju, kao uzor, uzeti će se *„Sunčani Hvar Hotels“* kao primjer uspješnog hotelskog brenda, koji je karakteristikama sličan hotelskom brendu *„Solaris Beach Resort“*.

Hotelski brend *„Solaris Beach Resort“* je imao 5 hotela na istom geografskom području. Za standard se uzeo hotelski brend *„Sunčani Hvar Hotels“* jer ima šest hotela različitih karakteristika pod brendom na geografski istom području. *„Sunčani Hvar Hotels“* se sastoji od šest hotela:

1) *Heritage Hotel „Palace Elisabeth“* 5*



Slika 3: Heritage Hotel „Palace Elisabeth“

Izvor: https://www.suncanihvar.com/palace-elisabeth-hvar-heritage-hotel.html (preuzeto: 6.9.2020.)

Heritage Hotel „Palace Elisabeth“ je luksuzni hotel kategoriziran s pet zvjezdica i ujedno vodeći hotel brenda *„Sunčani Hvar Hotels“*. Konkurentske prednosti ovog hotela su: lokacija u samom centru grada Hvara, privatna plaža za goste hotela, luksuzni wellness centar *„The Spa“* s luksuznim *VIP* prostorima i opuštajućim sadržajima namijenjeno individualnim potrebama, brendirani restaurant *„San Marco“* s pogledom na glavni gradski trg te inovativni mediteranskim meni i na kraju luksuzni bar *„The Bar“* s širokom ponudom vrhunskih hrvatskih i stranih vina te raznih koktela. Kao hotel s pet zvjezdica, *„Palace Elisabeth“* mora ispunjavati određene visoke kriterije. Svi sadržaji hotela su luksuzni te je prema tome hotel brendiran kao luksuzni hotel. Počevši od imena hotela, dizajna interijera hotela i eksterijera hotela te uređenje soba, restauranta, bara i wellnessa te ostalih sadržaja svi ukazuju na smisleni plan brendiranja kao hotela kao luksuznog hotela.

2) *Spa Boutique Hotel „Adriana“* 4*



Slika 4: Spa Boutique Hotel „Adriana“

Izvor: https://www.suncanihvar.com/adriana-hvar-spa-hotel.html (preuzeto: 6.9.2020.)

Spa Boutique Hotel „Adriana“ je drugi hotel hotelskog brenda *„Sunčani Hvar“*. *„Adriana“* je kategoriziran s četiri zvjezdice. Najveća konkurentska prednost hotela *„Adriana“* je veliki i luksuzni spa centar *„Sensori“* s velikim brojem sadržaja poput *fitness* studija, tečaj *yoge*, unutarnjeg bazena, bara, četiri tipa saune, *VIP* sobe, 8 luksuznih soba i drugih. Posebnost ovog hotela je u *gourmet* stilu restauranta gdje se koriste lokalne namirnice u kombinaciji lokalne tradicionalne kuhinje, s elementom inovativnosti i modernosti. Hotel *„Adriana“* ima posebni bar zvan *„The Top Bar“*, koji se nalazi na krovu hotela u kojem se može probati raznolika hrana počevši od azijske, mediteranske i drugih. Dizajn interijera hotela, počevši od soba, lobija i drugih elemenata hotela, je moderan. Iz imena hotela se može uočiti da je hotel brendiran kao *„spa“* hotel te je iz toga lako zaključiti da je glavna konkurentska prednost na kojoj se gradi brend ovog hotela upravo navedeni *spa* centar.

3) Grand Beach Resort „Amfora“ 4*



Slika 5: Grand Beach Resort „Amfora“

Izvor: https://hr.hotels.com/ho241137/amfora-hvar-grand-beach-resort-hvar-hrvatska/ (preuzeto: 6.9.2020.)

Grand Beach Resort „Amfora“ je treći hotel brenda *„Sunčani Hvar“*. Kategoriziran je s četiri zvjezdice. Ono što se ističe od prijašnja dva navedena hotela je da hotel *„Amfora“* ima u svom kompleksu kongresni centar, koji se može koristiti u vansezonskim periodima koji su obilježeni s manjom popunjenošću hotelskih kapaciteta. Hotel *„Amfora“* ima čak četiri različita objekta hrane i pića: *„Cascades Restaurant & Swim to Bar“*, *„Lobby Bar Amfora“*, *„Splash Beach Bar & Restaurant“* i *„Windows on Hvar Restaurant“*. Svi objekti su različito brendirani, različitog su oblika usluge te nude različite kuhinje i načine pripreme jela što uveliko pomaže hotelu u pogledu raznovrsnosti. Hotel ima mnoge sadržaje i usluge poput teretane, dječjeg kluba, maserskog centra, frizerskog salona, itd.. Dizajnerski uređen interijer hotela pomaže kod stvaranja osjećaja luksuznosti i modernosti, a dizajn vanjskog bazena upotpunjuje imidž resort hotela. Ovaj hotel je predstavljen kao *Grand Beach Resort* hotel što znači da mora imati više sadržaja i aktivnosti.

4) Hvar Yacht Harbour Hotel „Riva“ 4*



Slika 6: Hvar Yacht Harbour Hotel „Riva“

Izvor: https://www.jet2holidays.com/croatia/split-area-of/hvar-island-hvar-town/riva-hvar-yacht-harbour-hotel (preuzeto: 6.9.2020.)

Hvar Yacht Harbour Hotel „Riva“ je četvrti hotel hotelskog brenda *„Sunčani Hvar“*. Kategoriziran je s četiri zvjezdice. *„Hollywoodski“* dizajn hotela, spektakularni pogled na hvarsku luku obilježavaju ovaj hotel. *„Riva“* ima dva brendirana *a la carte* restauranta: *„BB Club Shrimp House“* koji nudi američki, britanski i hrvatski tip kuhinje te *„Pasta House“* koji nudi talijanski i mediteranski tip kuhinje. *„Riva“* svojim modernim, unikatnim američkim dizajnom cilja na turiste iz Amerike i Velike Britanije. Prednosti ovog hotela kojim se diferencira od ostalih hotela u brendu su potpuno drukčiji dizajn interijera i ponuda hrane i pića u restaurantima.

5) Hvar Bayhill Hotel „Pharos“ 3*



Slika 7: Hvar Bayhill Hotel „Pharos“

Izvor: https://aniab.net/posts/hotels-pharos-hvar-bayhill-hotel/ (preuzeto: 6.9.2020.)

Hvar Bayhill Hotel „Pharos“ je peti hotel hotelskog brenda *„Sunčani Hvar“*. *„Pharos“* je kategoriziran s tri zvjezdice. Posebnost ovog hotela je moderni dizajn interijera te vanjski bazen okružen prirodom kako bi se dobio element ekološke svijesti. „Pharos“ ima dva restauranta *„Lobby Bar Pharos“* i *„Pool Bar Pharos“* koji dijele slični tip kuhinje i ponude pića.

6) Hotel „Delfin“ 2*



Slika 8: Hotel „Delfin“

Izvor: https://www.suncanihvar.com/hotel-delfin.html (preuzeto: 6.9.2020.)

Hotel *„Delfin“* je zadnji hotel u brendu *„Sunčani Hvar“*. Najslabije je kategorizirani hotel od svih u brendu sa samo dvije zvjezdice. Ovaj hotel je namijenjen da bude dostupan širim masama te ima jednostavni dizajn soba. Jedan aspekt u kojem „Delfin“ ima prednost jest njihov objekt hrane i pića *„Delfin Sports Bar & Burgers“*. Ovo je jedan od rijetkih sportskih barova u Republici Hrvatskoj koji omogućuje velik broj televizija s domaćim i stranim sportskim kanalima. Također ima sportske igre poput bilijara i stolnog nogometa za bolji sportski ambijent.

„Solaris Beach Resort“ nalazi se u Šibeniku. U vlasništvu je poduzeća *„Solaris d.d.“*, Šibenik, čiji je većinski vlasnik *„Ugo grupa“* s 78,27% udjela u temeljnom kapitalu. *„Solaris d.d.“* pod različitim organizacijskim strukturama djeluje od 1967. godine. Pod brendom *„Solaris Beach Resort“* posluje pet hotela: hotel *„Andrija“*, hotel *„Ivan“*, hotel *„Jakov“*, hotel *„Jure“* i hotel *„Niko“* s ukupnim kapacitetom od 1.327 soba. *“Solaris Beach Resort“* također ima kamp *„Solaris“*, marinu *„Solaris“* i kompleks od pedeset apartmana pod nazivom *„Ville Kornati“* te šesnaest apartmana *„Villa Dalmatian Stars“*.

Zbog tematike rada, za analizu konkurentnosti će se uzeti samo hoteli *„Solaris Beach Resorta“*.

1) Hotel *„Andrija“*



Slika 9: Hotel „Andrija“

Izvor: https://www.azurtours.hr/ljetovanje-jadran/sjeverna-srednja-dalmacija/sibenik-amadria-park-hotel-andrija/8950/ (preuzeto: 7.9.2020.)

Hotel *„Andrija“* je prvi dječji hotel u Hrvatskoj. Kategoriziran je s četiri zvjezdice. Cijelim hotelom se protežu morski motivi u izvedbi prilagođenoj djeci. Uniformiranost radnika u istom duhu pridodaje posebnosti brenda hotela. Kao dječji hotel, bitni aspekt usluge je program „*Mini Club“* i „*Summer Club“* u kojima se odvijaju aktivnosti za djecu. Restaurant hotela *„Andrija“* je švedski stol tip restauranta. U svom sklopu, hotel *„Andrija“* također ima vanjski bazen i suvenirnicu.

2) Hotel *„Ivan“*



Slika 10: Hotel „Ivan“

Izvor: https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-ivan-ex-solaris-sibenik (preuzeto: 7.9.2020.)

Hotel *„Ivan“* je osmišljen kao “mediteranski spoj posla i odmora/spa”. Kategoriziran je s 4+ zvjezdice, potpuno obnovljen i luksuzno opremljen. Modernog je dizajna s tradicionalnim elementima. Ulaz u hotel *„Ivan“* je ukrašen replikom svjetski poznatih vinograda primoštenske sorte babića, čime se dodatno potvrđuje posebnost tog proizvoda. Interijer hotela je potpuno obnovljen i prilagođen visokim energetskim standardima. U sklopu hotela je *„Konvencijski centar Šibenik“* koji omogućuje poslovnim ljudima potpunu povezanost s tehnologijom. Kongresni centar se sastoji od 11 dvorana na 6.000 m^2 , koje mogu primiti 1.500 sudionika. Međusobno su povezani *shopping* ulicom u kojoj gosti mogu razgledati i kupiti proizvode svjetskih poznatih *premium* brendova.

3) Hotel *„Jakov“*



Slika 11: Hotel „Jakov“

Izvor: https://www.amadriapark.com/hr/hotel/amadria-park-hotel-jakov-ex-solaris-sibenik (preuzeto: 7.9.2020.)

Hotel *„Jakov“* je treći hotel brenda *„Solaris Beach Resort“*. Obnovljen 2018. godine kako bi se podigla kategorizacija hotela s tri na četiri zvjezdice. Interijer hotela je potpuno redizajniran i moderniziran kako bi se postigla razina luksuznosti. *„Jakov“* ima vlastiti restaurant i *lobby* bar, vanjski bazen, dječje igralište, suvenirnicu, te na upit pružaju uslugu dadilje.

4) Hotel *„Jure“*



Slika 12: Hotel „Jure“

Izvor: https://www.amadriapark.com/hotel/amadria-park-hotel-jure-ex-solaris-sibenik (preuzeto: 7.9.2020.)

Hotel *„Jure“* je osmišljen kao *lifestyle* hotel, posvećen stilu života gosta. Kategoriziran je s 4+ zvjezdice. Potpuno je rekonstruiran u 2016. godini s ulaganjima vrijednim 28 mil. eura. Dopunjen je s tri dodatna kata i ukupno 384 visokokvalitetne hotelske sobe i apartmana. Hotel je namijenjen mlađim osobama i svima onima koji u svom životnom stilu žele uključiti zabavu, te svima koji su željni modernije i luksuznije atmosfere uz biranu glazbu DJ-a. *„73 Projekt“* je u potpunosti slijedio izvorni projekt i koncept arhitekta i akademika Borisa Magaša, uz modernizaciju elemenata hotela, na način prilagođen potrebama i očekivanjima suvremenog gosta. Hotel je u svom izvornom projektu imao tri dodana kata koji su izgrađeni tijekom nove investicije. Time je, ujedno dovršen originalni projekt hotela (Martinez, 2018)

5) Hotel *„Niko“*



Slika 13: Hotel „Niko“

Izvor: https://www.amadriapark.com/hr/hotel/hotel-niko-ex-solaris-sibenik (preuzeto: 7.9.2020.)

Hotel *„Niko“* je zadnji hotel u brendu *„Solaris Beach Resort“* te je kategoriziran s tri zvjezdice. *„Niko“* je tipični hotel jednostavnog dizajna interijera i eksterijera. Ima vlastiti *lobby* bar, restaurant, vanjski bazen i suvenirnicu.

Za razliku od brenda *„Sunčani Hvar“*, *„Solaris Beach Resort“* ima mnogo vanpansionskih sadržaja koji prave razliku u ponudi. U resortu ima šest vanpansionskih restauranta. Najpoznatiji restaurant je *„Dalmatinsko etno selo“* gdje je cijeli objekt napravljen i uređen kao tipično selo u Dalmaciji. Usluga hrane i pića odgovara imidžu restauranta te se pružaju lokalni specijaliteti, uz standardna jela i veliku ponudu kvalitetnih domaćih vina. Restaurant *„Bongos“* je *a la carte* restaurant smješten u šumi pored plaže hotela *„Andrija“*. Izdvaja se po svojoj ponudi *grill* hrane, *pizza* i tjestenine. Restaurant *„Trattoria“* je smješten na plaži ispod hotela *„Jure“* te u svojoj ponudi ima pretežito talijansku kuhinju. Restaurant *„Frutti di Mare“* pruža *fine dining* uslugu gdje se može probati velik broj ribljih menija i velik broj kvalitetnih vina. Restaurant *„Sibinium“* se nalazi u kampu *„Solaris“* koji je idealan za kampere ukoliko žele potpuno odmoriti i uživati u dalmatinskim specijalitetima. *Fast food „Gourmet“* se nalazi u blizini Bijele plaže kako bi se gostima omogućio izbor brze hrane.

„Solaris Beach Resort“ ima šest vanjskih barova. Najpoznatiji je je *„En Vogue Beach Club“*, koji je poseban po bazenu, „mokrom“ baru te drugim sadržajima poput baldahina i ležaljki. Ima također veliku ponudu raznih alkoholnih pića, koktela, šampanjaca i drugih pića uz glazbu uživo. Na plaži ispod hotela *„Jure“* se nalazi objekt *„Sweet Dreams“* u kojem se prodavaju razne slastice od kolača, torti, sladoleda i drugih. Na plaži ispod hotela *„Ivan“* i *wellness* centra se nalazi *beach bar „Lagoon“*, na prostoru plaže kampa *beach bar „Lanterna“* te blizu *„Villa Kornati“* se nalazi *beach bar „Club 55“*.

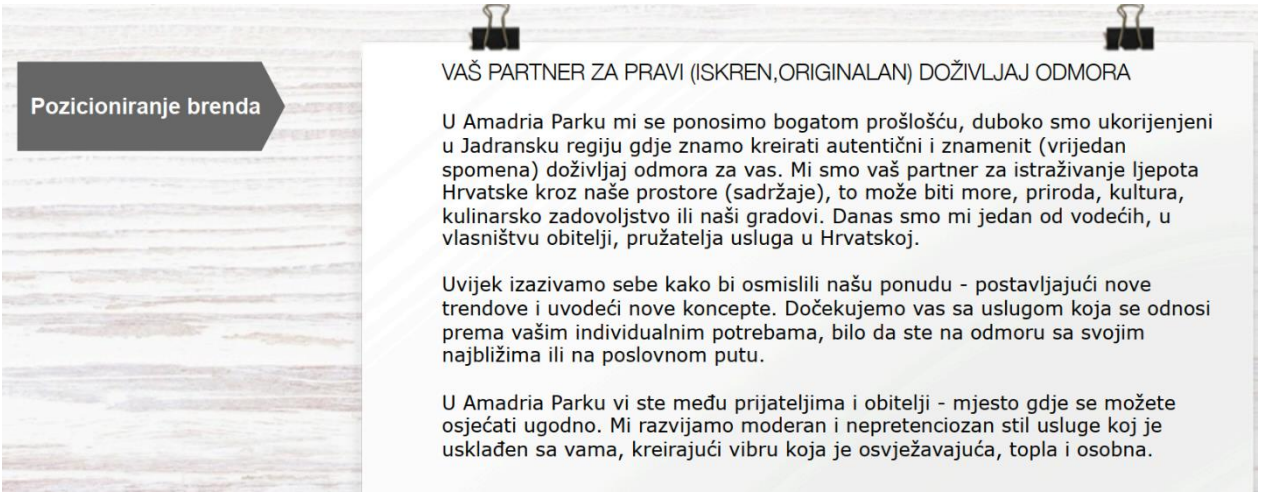
Bitni aspekt svakog resorta je zabavni sadržaj, a u *„Solaris Beach Resortu“* značajni zabavni sadržaj za obitelj i mlade je *„Aqua Park Dalmatia“* koji se nalazi pored hotela *„Jakov“* i *„Andrija“*. Uz vodeni park tu je i mini golf, koji se nalazi ispod hotela *„Ivan“*, sportski centar s teniskim i nogometnim terenima. U resortu se također nalazi veliki *wellness spa* centar u kojem se pružaju veliki broj usluga od različitih masaža, sauna, grijanih bazena itd. U sklopu *wellness* centra je i moderna teretana. Solaris pruža izlete brodom *„Galijom“* oko Šibenika i šibenskih otoka.

Nakon svih navedenih objekata i usluga koji pružaju oba brenda *„Sunčani Hvar“* i *„Solaris Beach Resort“*, može se analizirati u čemu su razlike dva hotelska brenda. *„Solaris Beach Resort“* ima osim hotela također i veliki kamp, marinu s 300 vezova, te više od 60 vila. Uz već postojeće restaurante i barove u hotelima, *„Solaris Beach Resort“* također ima mnogo više vanjskih objekata hrane i pića, koji su također brendirani i svaki od njih pruža različitu uslugu s aspekta tipa kuhinje

i ponude pića. Tu se najviše ističe restaurant *„Dalmatian Ethno Village“* i *„En Vogue Beach Club“* koji sa svojim posebnim uređenjem, dizajnom i pričom prednjače ne samo u hotelskom sektoru već općenito na području Republike Hrvatske. Ono gdje su oba brenda jednaka jest usluga *wellness* centra i teretane, jer oba brenda imaju dva *wellness* centra visokog standarda. Ono gdje *„Solaris Beach Resort“* ima prednost je u zabavnom sadržaju. *„Aqua Park Dalmatia“*, mini golf *„Pirate Adventure“* i izleti renoviranim brodom *„Galija“* oko šibenskog arhipelaga čine veliki dio konkurentske prednosti brenda *„Solaris Beach Resort“*. Ono gdje *„Sunčani Hvar“* ima prednost je u hotelima. Hotel *„Palace Elisabeth“* je kategoriziran s 5 zvjezdica, a to je ono što ni jedan hotel *„Solaris Beach Resorta“* nema. Dizajn i uređenje soba hotela *„Ivan“* je blizu dizajna interijera hotela te uređenosti soba *„Palace Elisabeth“*. Uređenje interijera hotela *„Adriana“* i *„Riva“* su modernije naspram drugih hotela *„Solaris Beach Resorta“*. Ono gdje *„Sunčani Hvar“* zaostaje za *„Solaris Beach Resortom“* je u kategorizaciji hotela. Brend *„Sunčani Hvar“* ima jedan hotel kategoriziran s tri zvjezdice i jedan hotel kategoriziran s dvije zvjezdice. *„Solaris Beach Resort“* nema ni jedan hotel s dvije zvjezdice te ima jedan hotel s tri zvjezdice. Jedan od bitnijih, ako ne i najbitnijih, razloga zašto *„Solaris Beach Resort“* ima više vanpansionskih sadržaja je činjenica da je to standardni hotelski resort koji posluje u zatvorenom prostoru u kojem se dodatno mogu dodavati i mijenjati sadržaji dok brend *„Sunčani Hvar“* nema tu mogućnost.

5.2.Vizija i misija *„Amadria Park“*

Naziv *„Amadria Park“* odražava spoj Jadranskog mora i sklada s prirodom, što je vidljivo i u listu koji se pojavljuje kao znak novoga brenda.



Slika 14: Pozicioniranje brenda *„Amadria Park“*

Izvor: Izrada direktorice

Objava za medije:

Milenij hoteli i Solaris resort predstavili *„Amadria Park“* - zajednički brend svojih najboljih hotela

Zagreb, 29. studenoga 2016. – Najbolji hoteli poznatih brendova *„Milenij“* hotela iz Opatije i „Solaris Resorta“ iz Šibenika od sljedeće će godine poslovati pod imenom *„Amadria Park“*. Novi brend naglašava dugu tradiciju i obiteljske vrijednosti, a njegovo uvođenje je logičan slijed višegodišnjih ulaganja u hotelske kapacitete, uvođenja novih sadržaja i podizanja kvalitete usluge. “*Amadria Park* je novi, hrvatski brend hotela kojim ćemo se još snažnije pozicionirati domaćem i stranim tržištima, te još više naglasiti jedinstvenost naših hotela. Uz hrvatsko, bit ćemo usmjereni na tržišta Njemačke, Austrije, Italije i zemalja Srednje i Istočne Europe”, izjavila je Ela Komlen, članica Uprave.

Naziv *Amadria Park* odražava spoj Jadranskog mora i sklada s prirodom, što je vidljivo i u listu koji se pojavljuje kao znak novoga brenda.

"*Amadria Park* se temelji na slobodi izbora između različitih kvalitetnih opcija, stalnom unaprjeđenju razine usluge i osobnom pristupu svakom gostu. Cilj nam je gostima koji dolaze na odmor pružiti toplu, obiteljsku atmosferu", izjavila je Katarina Lilić, voditeljica implementacije brenda.

Novi brend će se uvoditi postupno tijekom 2017. godine, a obuhvatit će hotele *Milenij, Sv. Jakov, Royal, Grand* hotel *Četiri opatijska cvijeta* i *Agava* u Opatiji te *Solarisove* hotele *Ivan, Jure* i *Andrija*. Uz novi će brend biti povezani i dodatni sadržaji – *Gastro World, Royal Beach Club, Dalmatinsko etno selo, En Vogue Beach Club, Galija* i *Aquapark Dalmacija*. Nazivi *Solaris* i *Milenij* koristit će se za ostale hotele, hostel i kamp, koji će tijekom sljedeće tri godine biti obnovljeni i integrirani u novi brend.

"*Amadria Park* će svojom ponudom i kvalitetom usluge pozitivno utjecati na daljnji razvoj i pozicioniranje Opatije i Šibenika kao poželjnih turističkih i kongresnih destinacija", naglasio je Goran Zrilić, član Uprave, ističući kako će u proljeće sljedeće godine u Šibeniku biti otvoren najveći i najmoderniji konvencijski centar u Hrvatskoj. Na 6000 m² novi konvencijski centar će ponuditi 11 dvorana od kojih će se najveća prostirati na čak 1100 m². Pet hotela s 1500 soba, više od 20 različitih restorana i barova, 1400 parkirnih mjesta i 1100 djelatnika omogućit će organizaciju najvećih i najkompleksnijih događaja.

5.3 SWOT analiza brenda *„Solaris Beach Resort“*

Jedna od najmoćnijih tehnika za analizu trenutne situacije turističke destinacije je SWOT analiza. Ova metoda uključuje četiri ključna faktora koja utječu na poslovanje destinacije: snage (*strengths*), slabosti (*weaknessess*), prilike (*opportunities*) i prijetnje (*threats*). Snage i slabosti predstavljaju unutarnje karakteristike destinacije na koje ona može utjecati, dok prilike i prijetnje dolaze iz okruženja te im se destinacija često treba prilagoditi. Cilj SWOT analize je minimizirati slabosti uz istovremeno maksimiziranje vlastitih snaga, te kako iskoristiti prilike uz istovremeno minimiziranje prijetnji iz okruženja. U ovom i sljedećem poglavlju će se predstaviti SWOT analize hotelskog brenda *„Solaris Beach Resort“* i *„Amadria Park“*. Usporediti će se svaki segment analize oba brenda, kako bi se došlo do zaključka što svaki brend radi dobro, te gdje postoji prostora da se određeni segment unaprijedi, kako bi se hotelski brend podigao na novu razinu.

Tablica 1: SWOT analiza hotelskog brenda „Solaris Beach Resort“

SNAGE	**SLABOSTI**
• duga i bogata povijest brenda • prepoznatljivost imena i logotipa brenda • boje brenda „Solaris Beach Resorta“ pobuđuju pozitivne emocije kod gostiju • fizička obilježja brenda su jednostavna i lako pamtljiva • visoki standard usluge u hotelima resorta i hotelskim popratnim sadržajima • zadovoljavajuća percepcija kvalitete ponude resorta • jasna diferencijacija među hotelima resorta	• jednodimenzionalnost strukture gostiju brenda (dominantna struktura gostiju su obitelji) • nepostojeći brending i identitet sportskih terena • slaba ponuda sportskih usluga poput sportskih treninga i slično
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• brendiranje sportskih terena i proširenje sportske ponude brenda • konkurentni brendovi nemaju bogatu povijest • spajanje hotela različitih brendova pod istom vlasničkom grupacijom u jedan jedinstveni brend • izgradnja kongresnog centra za poslovanje u predsezoni i post sezoni • sadržaji brenda su iskoristivi za privlačenje drugog segmenta gostiju za vrijeme predsezone i post sezone	• turistički trendovi poput putovanja u parovima, ekološkog turizma, doživljavanja lokalne zajednice, ne idu u korist resortu koji prima puno ljudi • ulazak novih, svjetskih poznatih hotelskih brendova na tržište Republike Hrvatske poput • povezivanje više konkurentnih brendova u jedan jedinstveni hotelski brend radi povećanja tržišnog udjela

Izvor: Izrada autora, 2020.

5.4 SWOT analiza brenda „*Amadria Park*

Tablica 2: SWOT analiza hotelskog brenda *„Amadria Park“*

SNAGE	**SLABOSTI**
• svi hoteli s četiri ili pet zvjezdica pod istom vlasničkom grupacijom su ujedinjeni pod jednim jedinstvenim brendom • spajanjem hotela pod istom vlasničkom grupacijom u jedan jedinstveni brend je doprinijelo povećanju tržišnog udjela • identitet brenda „Amadria Park“ odgovara području poslovanja brenda • razina usluge u hotelima brenda „Amadria Park“ je visokog standarda • svi hoteli brenda „Amadria Park“ su jasno brendirani kao luksuzni hoteli • brend „Amadria Park“ ima jasno definiranu viziju i misiju brenda • identitet brenda „Amadria Park“ odgovara sadržajima brenda • proširena ponuda izgradnjom konvencijskog centra u Šibeniku što pomaže u poslovanju van sezone • brendirani i poznati vanpansionski elementi brenda „Amadria Park“ poput Dalmatinskog etno sela, Aqua parka Šibenik, „En Vogue Beach Cluba“ i drugih • bogatija ponuda od konkurentskih brendova sličnih karakteristika.	- mlad brend, potrebno je vremena da se postavi na tržištu i u svijesti kupaca - slaba ponuda sportskih terena - slaba ponuda usluga vezanih za sport (instrukcije, grupni treninzi i slično)
PRILIKE	**PRIJETNJE**
- korištenje kongresnog centra van sezone u zabavne svrhe (plesni festivali, maturalni plesovi, i drugo) uz standardno korištenje kongresnog centra za MICE događanja - različito brendiranje različitih dvorana kongresnog centra zbog diferencijacije - tržišni trendovi traženja autentične ponude odgovara „Amadria Park-u“ zbog obilježja brenda, njegove ponude i vrijednosti koje brend predstavlja	- ulazak novih konkurentskih brendova na tržište - ulazak stranih poznatih hotelskih brendova na tržište - jačanje konkurencije - promjene tržišnih preferencija i potreba koje ne idu u prilog hotelskom brendu - porast korištenja apartmana naspram hotela - spajanje više konkurentskih brendova u jedan jedinstveni brend kako bi se povećao tržišni udio

Izvor: Izrada autora, 2020.

5.5 Nalazi dubinskog intervjua

Za svrhu izrade empirijskog dijela diplomskog rada je odrađen intervju s predstavnikom menadžmenta *„Amadria Park“* koji je nadgledao proces stvaranja novog brenda, gospođom Katarinom Lilić. Koncept intervjua je takav da se dobije odgovor na cjelokupni tijek procesa stvaranja novog hotelskog brenda.

Na prvo pitanje: *Koji su razlozi za stvaranjem „Amadria Park“?,* direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

Željelo se stvoriti jedan zajednički brend od postojećih brendova *„Solaris Resort“* iz Šibenika i *„Milenij“* hoteli iz Opatije, te *„Solaris“* kampa iz Šibenika i *„Belvedere“* kampa iz Vranjice Trogir koji povezuje ista filozofija poslovanja. Zajednički brend koji bi se temeljio na filozofiji ugostiteljstva obitelji Župan koja se počela baviti ugostiteljstvom 1904. g. te s obzirom na velika ulaganja u kvalitetu i rekonstrukcije hotela pozicionirati brend na viši razinu od percepcije koja je bila pristupna i različita po lokacijama.

Na drugo pitanje: *Kako je došlo do ideje za stvaranjem „Amadria Parka“?*, direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

Željelo se stvoriti brend koji omogućuje daljnje širenje i udruživanje svih postojećih kapaciteta na način da budu jasni u obraćanju gostima. Do tada obje tvrtke: *„Solaris d.d.“* i *„Milenij hoteli d.o.o.“* su bili percipirani različito i odvojeno bez obzira na istu filozofiju rada i razvoja.

Na treće pitanje: *Da li je proces osmišljen i provođen interno ili je outsourcana vanjska pomoć?,* direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

Uzeta je vanjska pomoć kod imenovanja brenda i zaštite imena te pozicioniranje i implementaciju brenda. Razumjela se važnost procesa i zato su se uzeli partneri sa kojima je proces proveden na obostrano zadovoljstvo. Za imenovanje se surađivalo sa njemačkom kompanijom *„Nomen“* (www.nomen.de), a za pozicioniranje i implementaciju brenda se surađivalo sa agencijom *„Interbrand“,* sa uredom u Koelnu.

Na četvrto pitanje: *Koliko je dugo trajao proces osmišljavanja brenda?,* direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

Imenovanje brenda je završeno sa agencijom *„Nomen“* početkom 2015. g.,

- imenovanje brenda (sa lingvističkom provjerom)
- izrada loga za brend
- zaštita imena

Postavljanje brenda je započelo sa pregovorima sa agencijama u srpnju 2015. te započelo suradnjom sa agencijom *„Interbrand“*, Koeln od listopada 2015. i trajalo je do srpnja 2016. g. sa predstavljanjem brenda novinarima i suradnicima krajem 2016.

„Interbrand“ nas je pomogao kroz postavljanje kroz slijedeće korake:

- Pozicioniranje brenda
- Brend arhitektura
- Komunikacija brenda
- Vizualni identitet
- Migracija brenda
- Implementacija brenda



Slika 15: Buduća struktura hotelskog brenda *„Amadria Park“*

Izvor: Izrada direktorice

Prihvaćene su sugestije agencije da *„Amadria Park“* bude hotelski brend, a da kampovi budu drugi brend da ne bude zbunjivanja u komunikaciji sa ciljnim skupinama. Hoteli koji su imali manje od

četiri i pet zvjezdica nisu ušli u brend nego su zadržali postojeće pozicioniranje bez isticanja brenda *„Solarisa“* i *„Milenij“* hotela dok ne dođe do renovacije i podizanja kvalitete.

Posebno su utvrđene atrakcije koje podupiru brend, a koje su zadržale svoju samostalnost kao što je *„Dalmatinsko etno selo by Amadria Park“*, *„Aquapark Dalmacija by Amadria Park“*, *„En Vogue Beach Club by Amadria Park“*, *„Gastro World by Amadria Park“*. Pozicioniranje kampova tek slijedi.

Na peto pitanje*: Koje karakteristike „Amadria Parka“ su nove ili drukčije u usporedbi sa Solarisom“?,* direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

Brend je pozicioniran u veći cjenovni razred nego što je to bio *„Solaris“* te jako dobro prihvaćen od kongresnih i individualnih gostiju. Pozicioniran je kao četvrti po veličini turistički brend iza *„Valamara“*, *„Bluesuna“* i *„Plave Lagune“*, 2018. g.

Zajedno sa brendom napravljena je povezivanja odjela prodaja u jednu prodaju i marketing i jasno komuniciranje brenda od *weba* do društvenih mreža.

Na šesto pitanje: *Kako se kontrolirala implementacija novog brenda?*, direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

Držali smo se provjerenih koraka i vodstva stručnjaka koji su specijalisti u brendiranju. Te za konačni korak komuniciranja sa hrvatskom javnošću uzeli PR agenciju *„Hauska“* sa kojom smo surađivali na organizaciji press konferencije za javnost 29. 11. 2016, i eventa za partnere 09. 12. 2016. te obavještavanje svih gostiju i partnera o novom brendu i što on predstavlja.

Na sedmo pitanje: *Je li proces rebrendinga hotela „Solarisa“ u „Amadria Park“ gotov ili još uvijek traje?*, direktorica Lilić je odgovorila sljedeće:

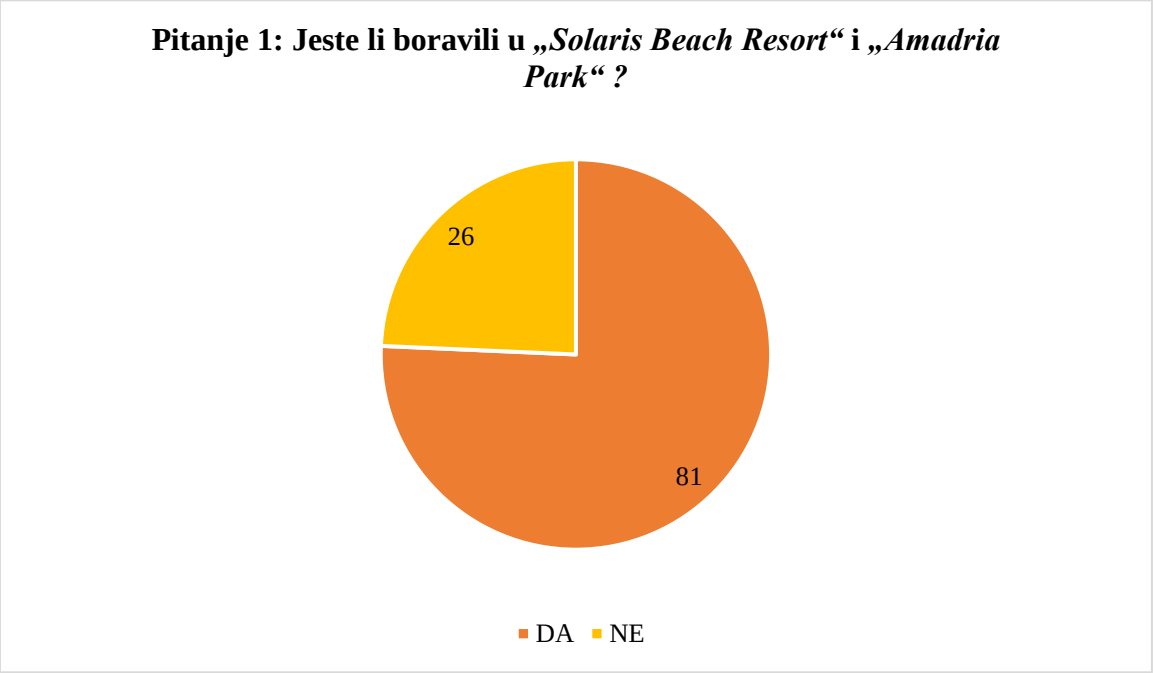
Slijedi ujedinjavanje kampova u jedan brend pod imenom *„Amadria Camping“* te uključivanje hotela *„Niko“*, hotela *„Gardenija“* i hotela *„Link“* u brend *„Amadria Park“* poslije renovacije.

5.6 Nalazi istraživanja na prigodnom uzorku gostiju

U svrhu pisanja empirijskog dijela provedeno je anketno istraživanje u kojem se ispitivao stav gostiju u vezi rebrendinga „*Solaris Beach Resorta"* u „*Amadria Park"*. Anketa se sastoji od prvog pretest pitanja u kojem se dolazi do relevantnog uzorka, osam otvorenih pitanja kojim se dolazi do stavova gostiju vezanih za percepciju brenda *„Solaris Beach Resort"* i *„Amadria Park"* te brzih pitanjima u kojima se bodovno ocjenjuje zadovoljstvo gostiju s elementima brenda *„Amadria Park"* naspram istih elemenata brenda *„Solaris Beach Resort"*, te važnosti istih za njih.

Zbog epidemije koronavirusa ovog ljeta su radila dva hotela „*Amadria Parka"* na šibenskom području, hotel *„Andrija"* i hotel *„Jure"*. Ove sezone je bilo značajno manje gostiju nego prijašnjih godina te je uzorak anketiranih gostiju zbog toga dosta manji. Za kvalitetno i potpuno uzorkovanje bilo bi potrebno anketirati goste svih hotel „*Amadria Parka"* na Šibenskom području, no zbog već navedene situacije, to nije bilo moguće. Na anketiranje je pristalo sto sedam gostiju koji su boravili u navedenim hotelima. Gosti su bili anketirani u periodu od 15.7.2020. do 1.9.2020.

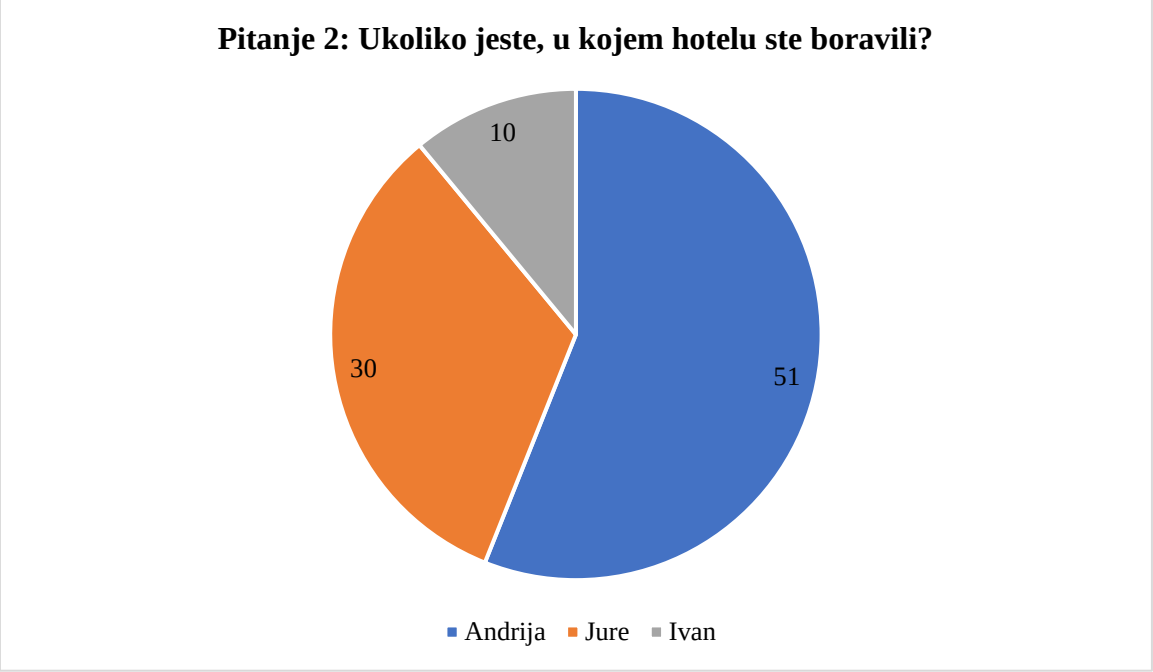
Prvim pitanjem: *Jeste li boravili u „Solaris Beach Resortu“ i „Amadria Parku“?*, dolazi se do relevantnog uzorka. Za izradu empirijskog dijela je bilo potrebno prikupiti podatke od gostiju koji su boravili u hotelima oba brenda, *„Solaris Beach Resorta“* i *„Amadria Parka“,* kako bi se moglo usporediti njihove stavove o elementima brenda i percepcije kvalitete oba hotelska brenda. Od sto sedam ispitanih gostiju, njih osamdeset i jedan je boravilo u oba hotelska brenda dok je dvadeset i šest novih gostiju koji nisu boravili u *Solaris Beach Resortu*.



Grafikon 1: Jeste li boravili u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

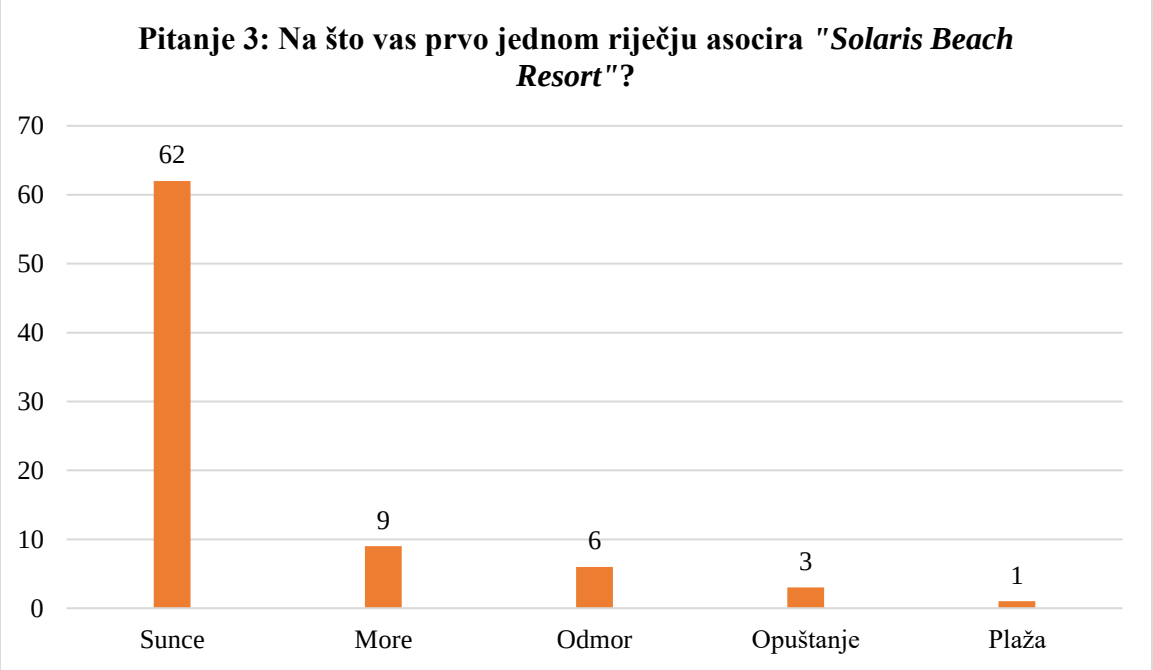
Na pitanje: *Ukoliko jeste, u kojem hotelu ste boravili?,* pedeset i jedna osoba je boravila u hotelu *„Andrija“*, trideset osoba je boravilo u hotelu. Uz to, deset gostiju je također prije boravilo u hotelu „*Ivan“*.



Grafikon 2: Ukoliko jeste, u kojem hotelu ste boravili?

Izvor: Izrada autora, 2020.

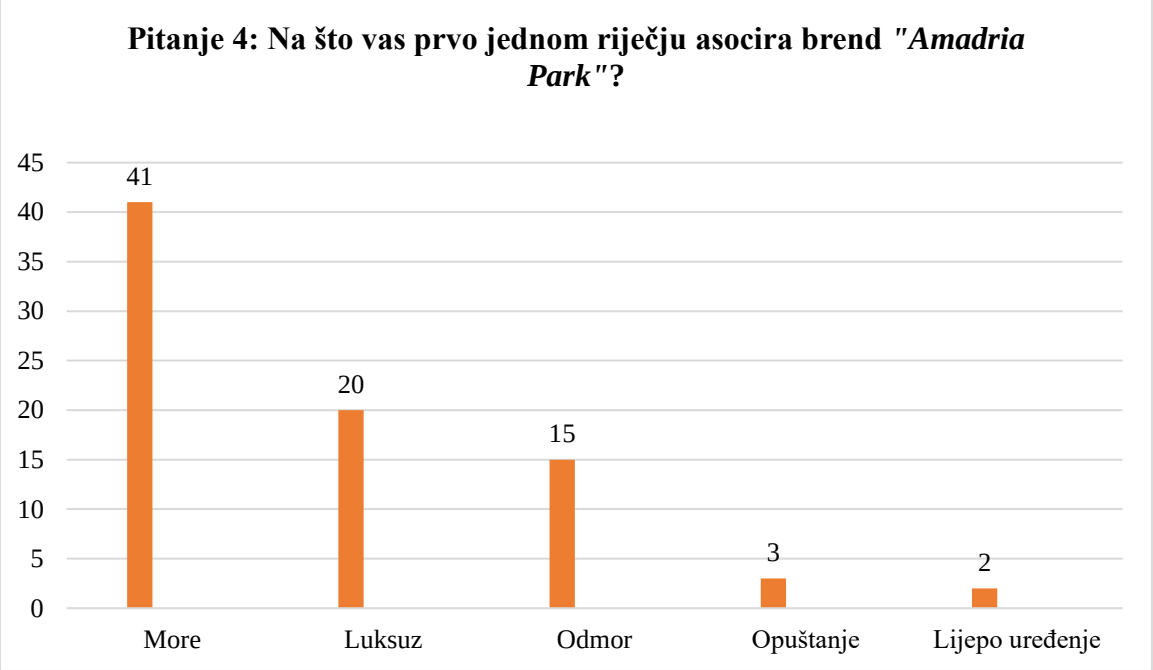
Na pitanje: *Na što vas prvo jednom riječju asocira brend „Solaris Beach Resort“?*, gosti su pretežito odgovorili da brend vezuju uz sunce. Nakon toga su odgovori su bili raznoliki. Devet gostiju su rekli da ih „*Solaris*“ jednom riječju asocira na more, šestero gostiju na odmor, troje na opuštanje te jednog gosta na plažu. U grafu ispod će rezultati biti poredani po frekvenciji odgovora.



Grafikon 3: Na što vas prvo jednom riječju asocira „Solaris Beach Resort“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

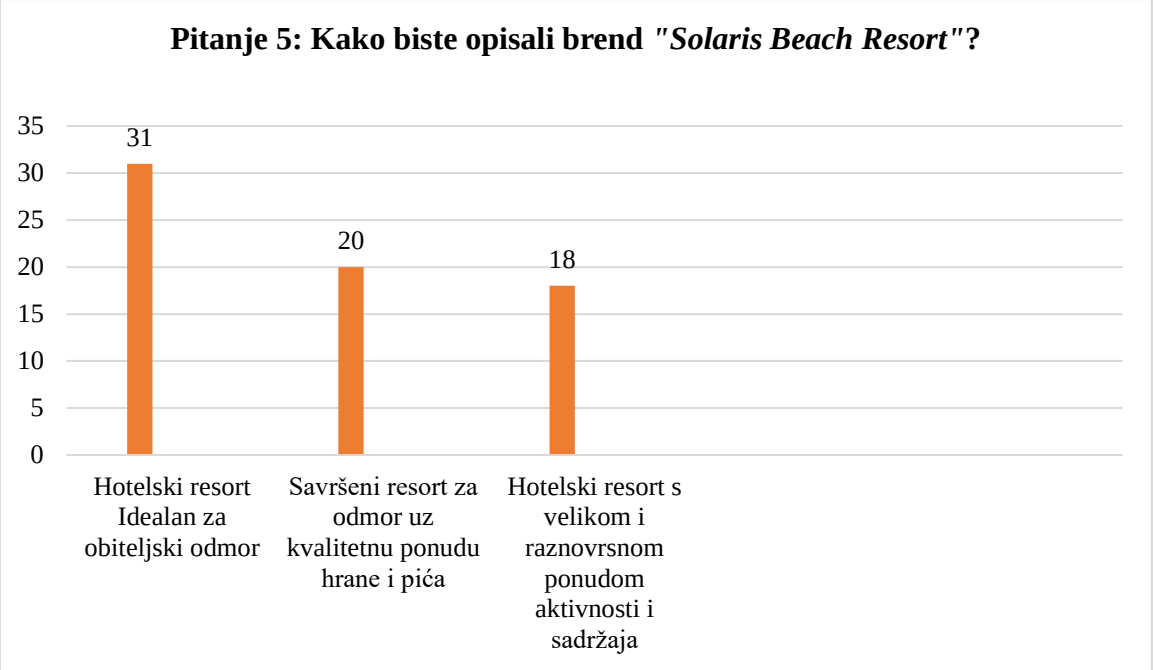
Na pitanje: *Na što vas prvo jednom riječju asocira brend „Amadria Park“?*, uzorak se promijenio u odnosu na prethodno pitanje. Četrdeset i jedan gost je rekao da ga brend „*Amadria Park“* jednom riječju asocira na more, dvadeset gostiju je reklo da ih asocira na luksuz, petnaest gostiju brend asocira na odmor, troje gostiju na opuštanje te dvoje na lijepo uređen mediteranski ambijent.



Grafikon 4: Na što vas prvo jednom riječju asocira brend „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

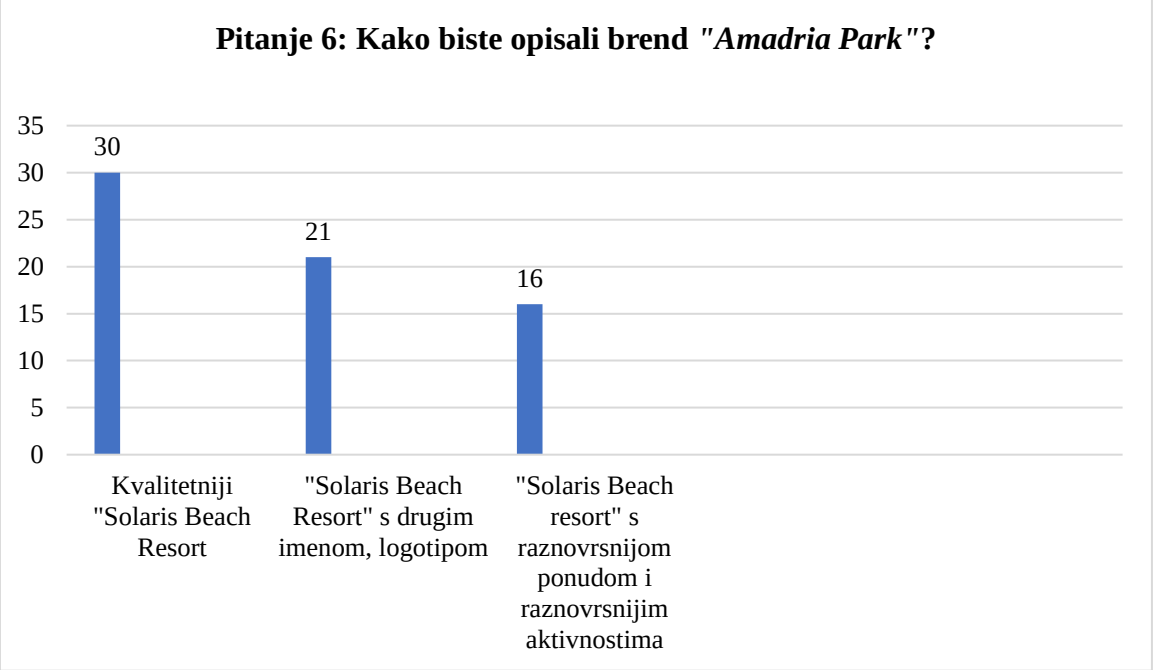
Na pitanje: *Kako biste opisali brend „Solaris Beach Resort“?*, bilo je raznih odgovora. Ovim otvorenim pitanjem se željelo istražiti kako gosti doživljaju hotelski brend. Za svrhu istraživanja izdvojit će se tri najfrekventnija odgovora. Zbog sličnosti velikog broja odgovora, stvorene su tri odgovora koji obuhvaćaju sve slično napisane odgovore gostiju. Tri najčešća odgovora kojima su gosti opisali brend *„Solaris Beach Resort“* su:



Grafikon 5: Kako biste opisali brend „Solaris Beach Resort“?

Izvor : Izrada autora, 2020.

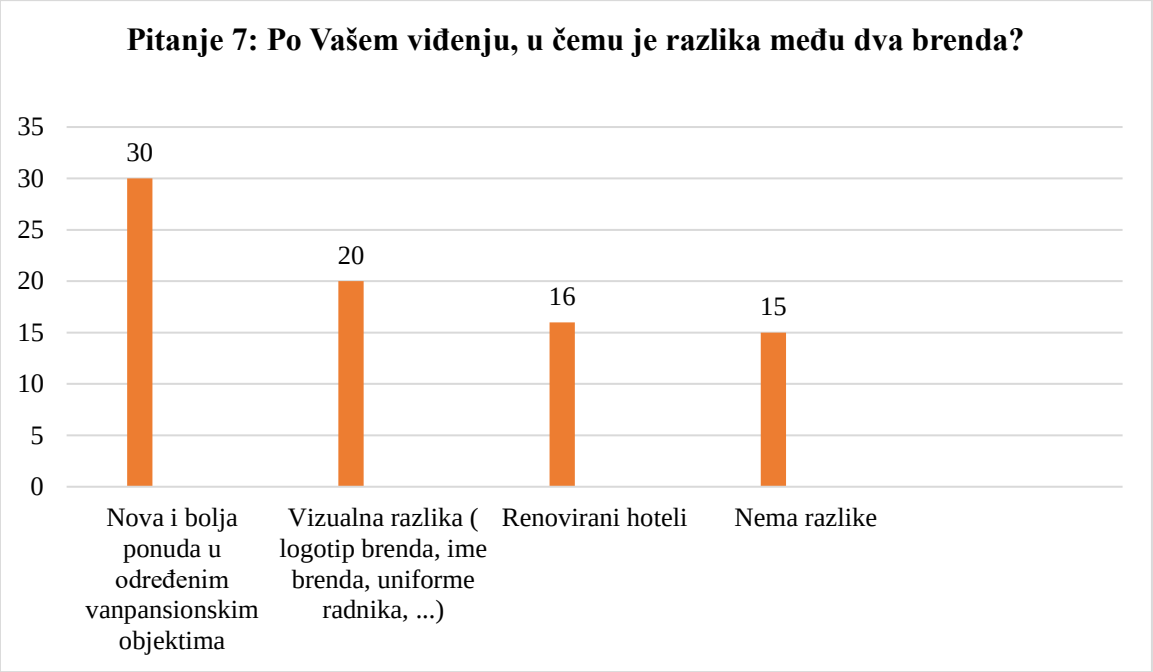
Otvorenim pitanjem: *Kako biste opisali brend „Amadria Park“*?, željelo se istražiti kako gosti doživljavaju novi brend naspram starog brenda. Svi slični odgovori su grupirani u jedan odgovor. Najfrekventniji odgovori su bili sljedeći:



Grafikon 6: Kako biste opisali brend „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

Pitanjem: *U čemu je razlika među dva hotelska brenda?*, se nastojalo doći do stavova navođenjem, po njihovom viđenju, razlike između dva hotelska brenda ukoliko ih ima. Kao i kod prethodnih pitanja, slični odgovori su se grupirali u jedan obuhvatni odgovor.



Grafikon 7: Po vašem viđenju, u čemu je razlika među dva brenda?

Izvor: Izrada autora, 2020.

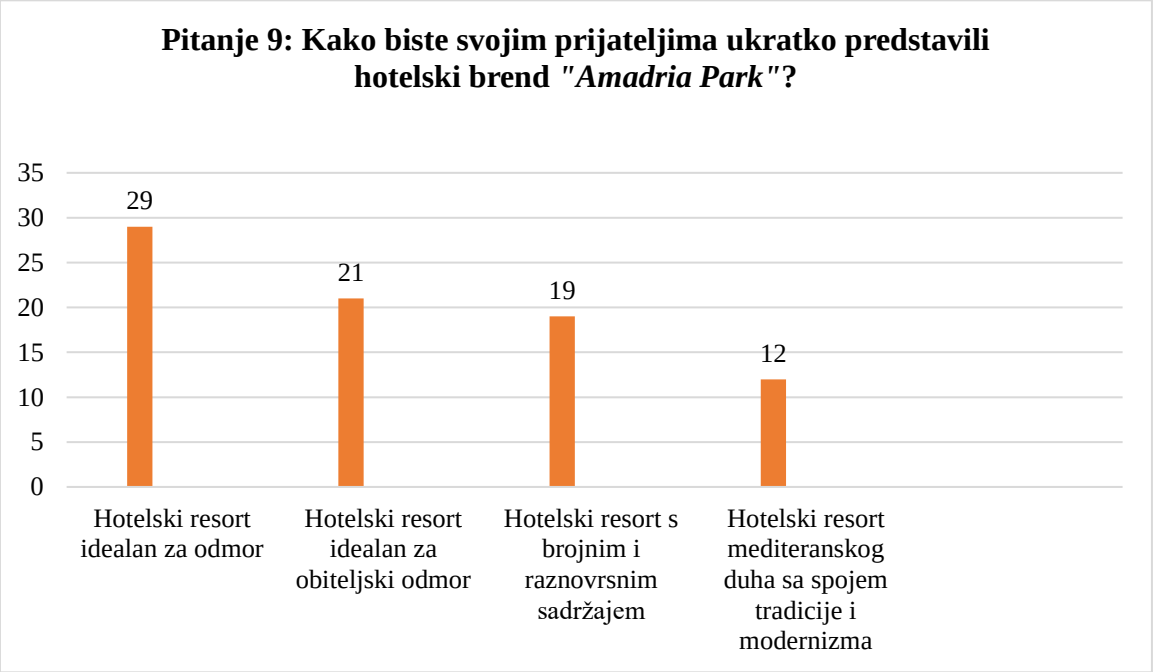
Na pitanje: *Biste li preporučili prijateljima hotelski brend „Amadria Park“?*, gosti su jednoglasno odgovorili da bi preporučili svojim prijateljima hotelski brend *„Amadria Park“* za odmor.



Grafikon 8: Biste li preporučili svojim prijateljima hotelski brend „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

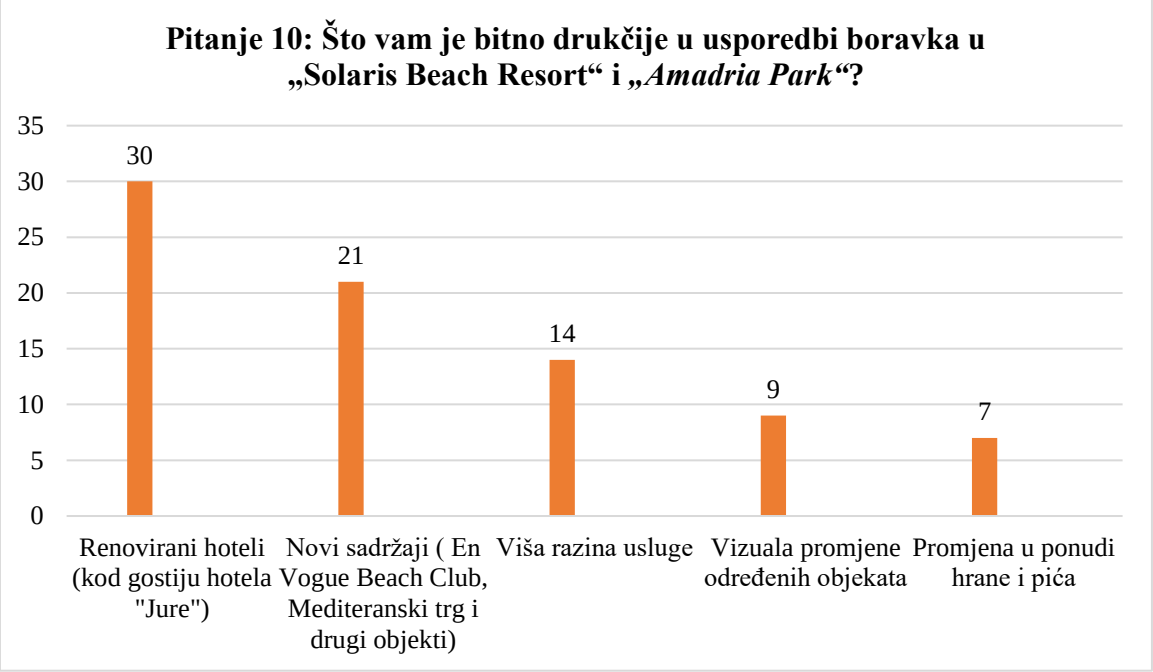
Na pitanje: *Kako biste svojim prijateljima ukratko predstavili hotelski brend „Amadria Park“?*, prevladala su četiri odgovora.



Grafikon 9: Kako biste svojim prijateljima ukratko predstavili hotelski brend „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

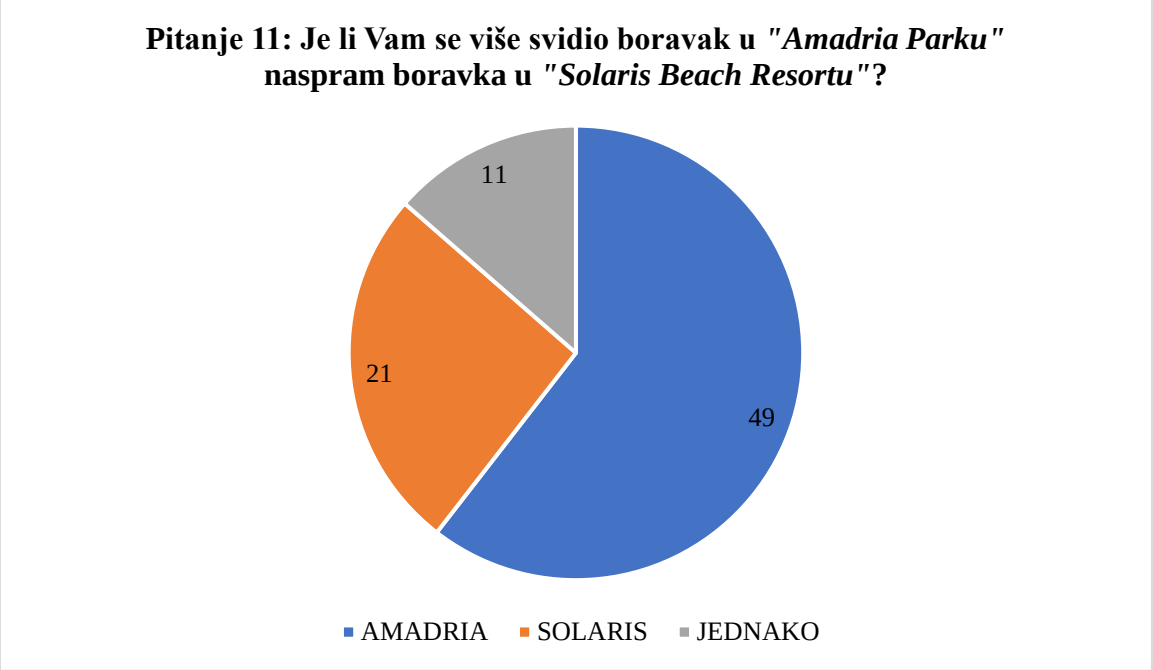
Na pitanje: *Što vam je bitno drukčije u usporedbi boravka u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“?*, nastojalo se doći do stavova gostiju vezano za razliku dobivene usluge, kvalitete i količine sadržaja i drugih elemenata među dva hotelska brenda.



Grafikon 10: Što vam je bitno drukčije u usporedbi boravka u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

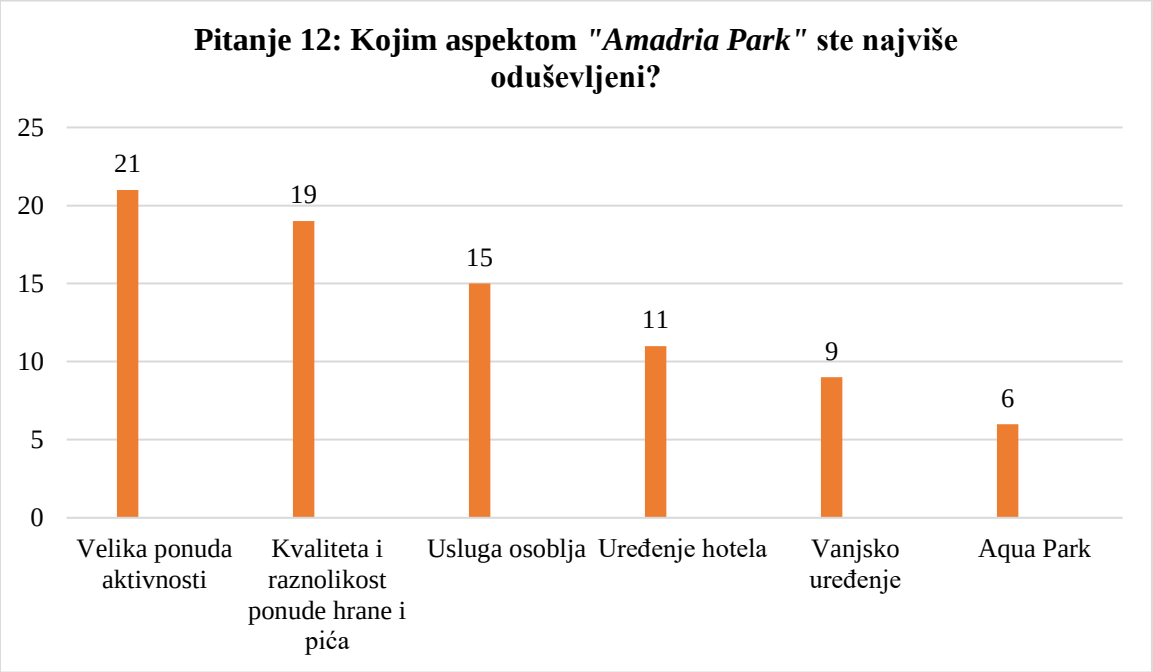
Pitanjem: *Je li Vam se više svidio boravak u „Amadria Parku“ naspram boravka u „Solaris Beach Resortu“?*, željelo se doći do broja gostiju koji preferiraju boravak u novom brendu naspram boravku u starom brendu.



Grafikon 11: Je li Vam se više svidio boravak u „Amadria Parku“ naspram boravka u „Solaris Beach Resortu“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

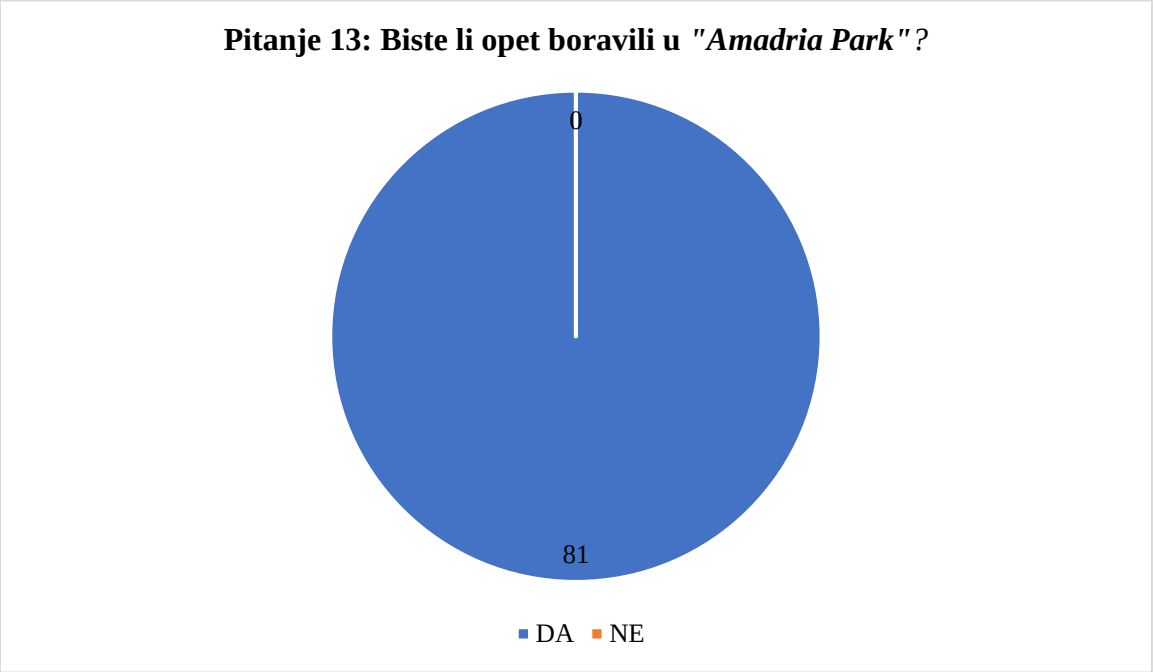
Pitanjem: *Kojim aspektom „Amadria Parka“ ste najviše oduševljeni?*, željelo se usmjeriti goste da se izjasne kojim aspektom hotelskog brenda su najviše oduševljeni. Odgovori su bili sljedeći:



Grafikon 12: Kojim aspektom „Amadria Park“ ste najviše oduševljeni?

Izvor: Izrada autora, 2020.

Na pitanje: *Biste li opet boravili u „Amadria Parku“?*, gosti su jednoglasno glasali pozitivno, da bi se opet vratili u *„Amadria Park“*.

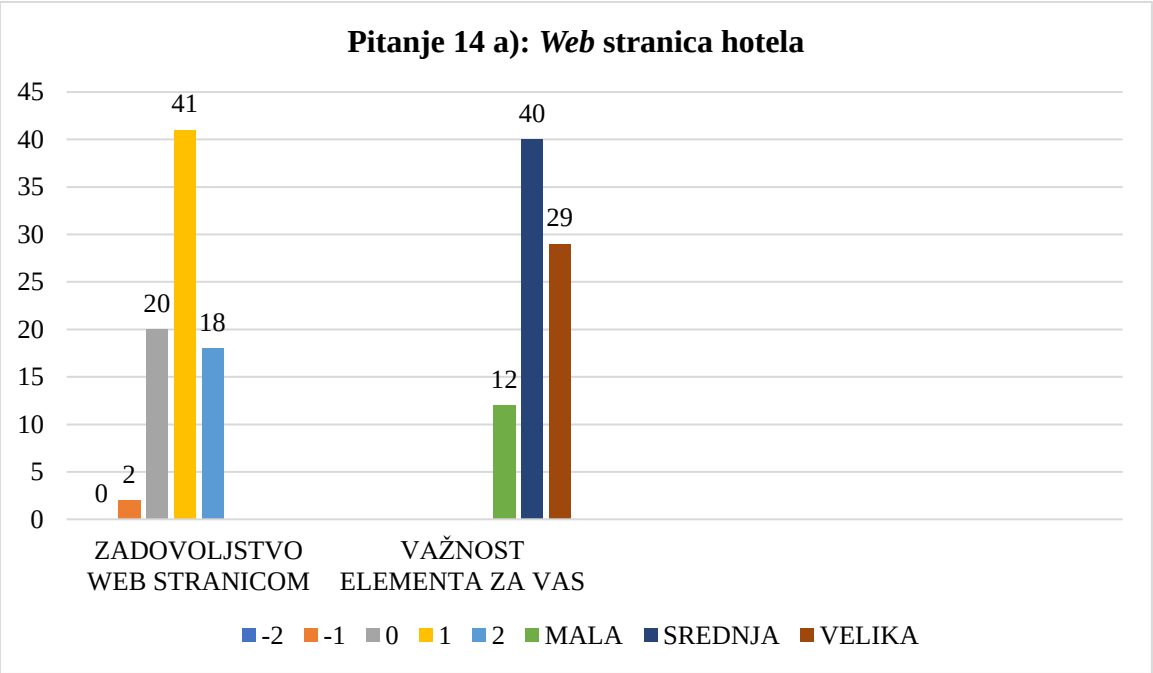


Grafikon 13: Biste li opet boravili u „Amadria Park“?

Izvor: Izrada autora, 2020.

U 14. pitanju se tražilo od gostiju da ocijene raznu zadovoljstva jedanaest elemenata hotelskog brenda *„Amadria Park“* u usporedbi s istim elementima *„Solaris Beach Resorta“*, te da ocijene njihovu važnost prilikom boravka. Navedenih jedanaest elemenata koje se ocjenjivalo su *web* stranica hotela, jednostavnost rezervacije sobe preko *web* stranice, kvaliteta usluge osoblja recepcije, kvaliteta usluge osoblja restorana, kvaliteta hrane i pića u ponudi, kvaliteta usluge osoblja domaćinstva, čistoća eksterijera i interijera, opremljenost trgovina, kvaliteta dopunskog sadržaja (sportski tereni, zabavni sadržaji, suvenirnica i drugi), *Wi-Fi*, osjećaj sigurnosti prilikom boravka u hotelu. Kod ocjenjivanja zadovoljstva gostiju određenim elementom, koristila se brojčana skala od minus dva do plus dva, gdje je ocjena minus dva značila jako nezadovoljan elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resort“*, ocjena minus jedan značila da je gost nezadovoljan elementom, ocjena nula znači jednako zadovoljstvo elementom u oba brenda, ocjena plus jedan zadovoljan elementom, a ocjena plus dva jako zadovoljan elementom. Kod ocjenjivanja važnosti elementa prilikom boravka u hotelu koristila se opisna skala s tri elementa: *mala važnost*, *srednja važnost* i *velika važnost*.

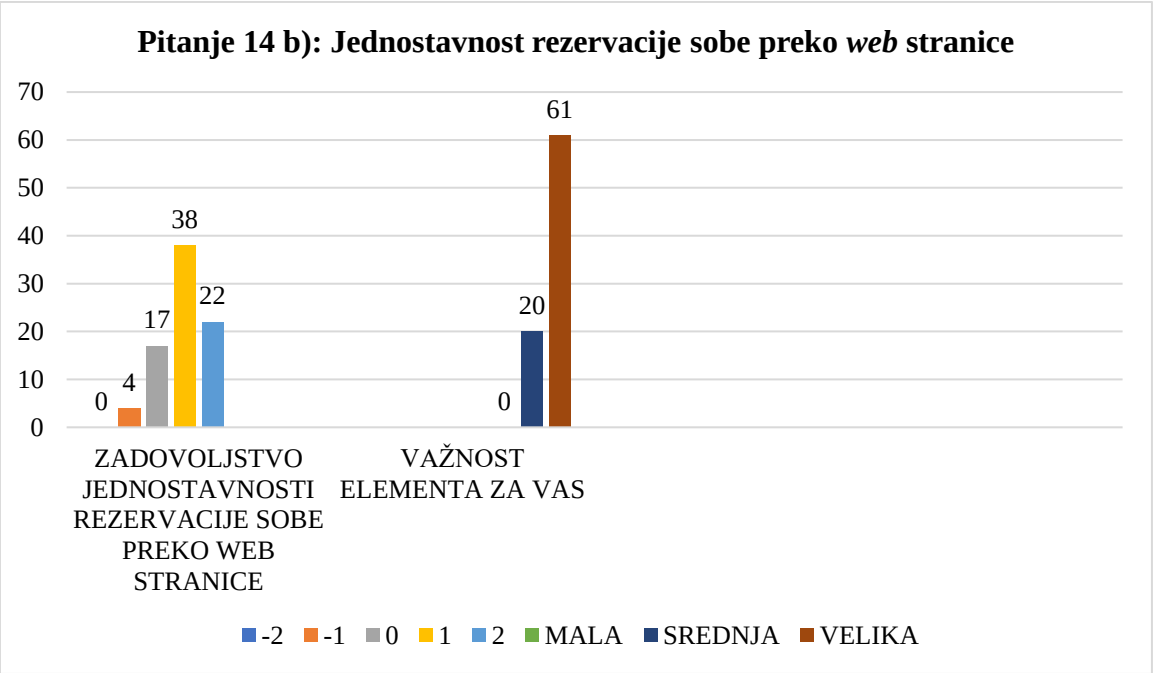
Kod ocjenjivanja zadovoljstva prvim elementom, *web* stranicom hotela, niti jedan gost se nije izrazio da je jako nezadovoljan stranicom hotela *„Amadria Parka“* naspram *web* stranice *„Solaris Beach Resorta“* , dva gosta su se izjasnila su nezadovoljna stranicom *„Amadria Parka“* naspram *„Solaris Beach Resorta“*, dvadeset gostiju su rekli da su jednako zadovoljni s obje *web* stranice, četrdeset i jedan gost je rekao da su zadovoljni *web* stranicom hotela, dok je osamnaest gostiju reklo da su jako zadovoljni *web* stranicom hotela. Dvanaest gostiju je reklo da im je ovaj element malo važan, četrdeset gostiju je reklo da im je srednje važan, dok je dvadeset i devet gostiju reklo da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 a): Web stranica hotela

Izvor: Izrada autora, 2020.

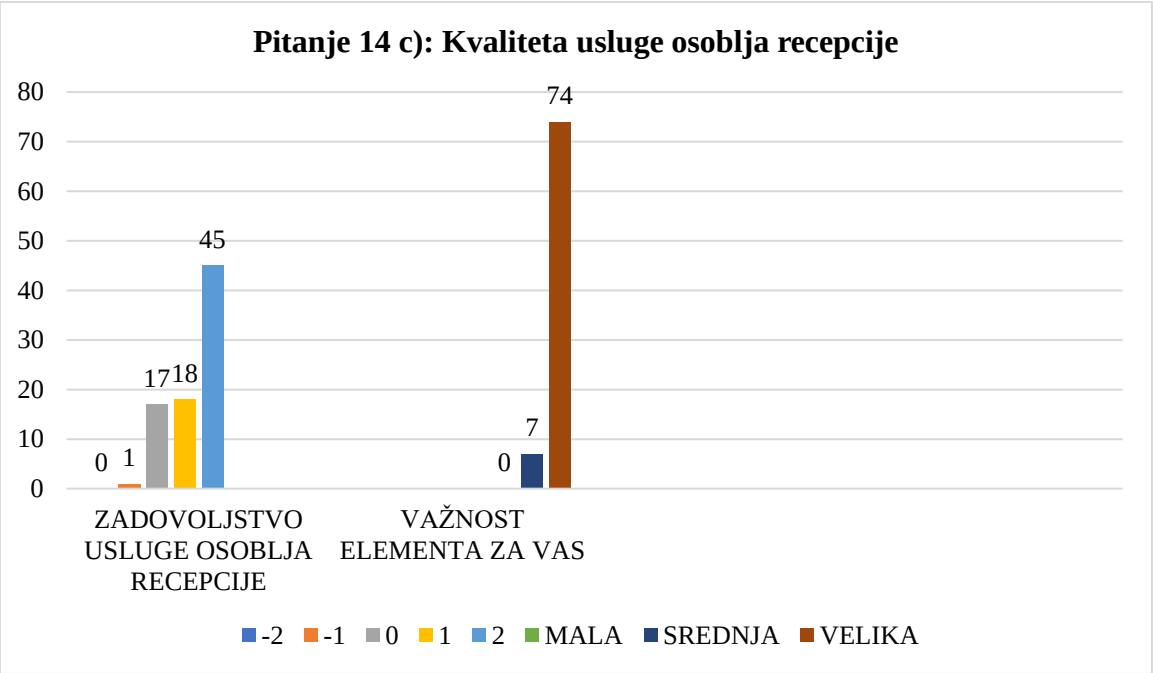
Kod elementa jednostavnosti rezervacije sobe preko web stranice, niti jedan gost nije jako nezadovoljan elementom, samo četiri gosta su nezadovoljni elementom, sedamnaest gostiju je reklo da su jednako zadovoljni s jednostavnošću rezervacije sobe putem *web* stranice oba brenda, trideset i osam gostiju je reklo da su zadovoljni elementom dok je dvadeset i dvoje gostiju reklo da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog *„Solaris Beach Resorta“*. Niti jedan gost se nije izjasnio da mu je ovaj element malo važan, dvadeset gostiju je reklo da im je srednje važan dok je šezdeset i jedan gost rekao da mu je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 b): Jednostavnost rezervacije sobe preko web stranice

Izvor: Izrada autora, 2020.

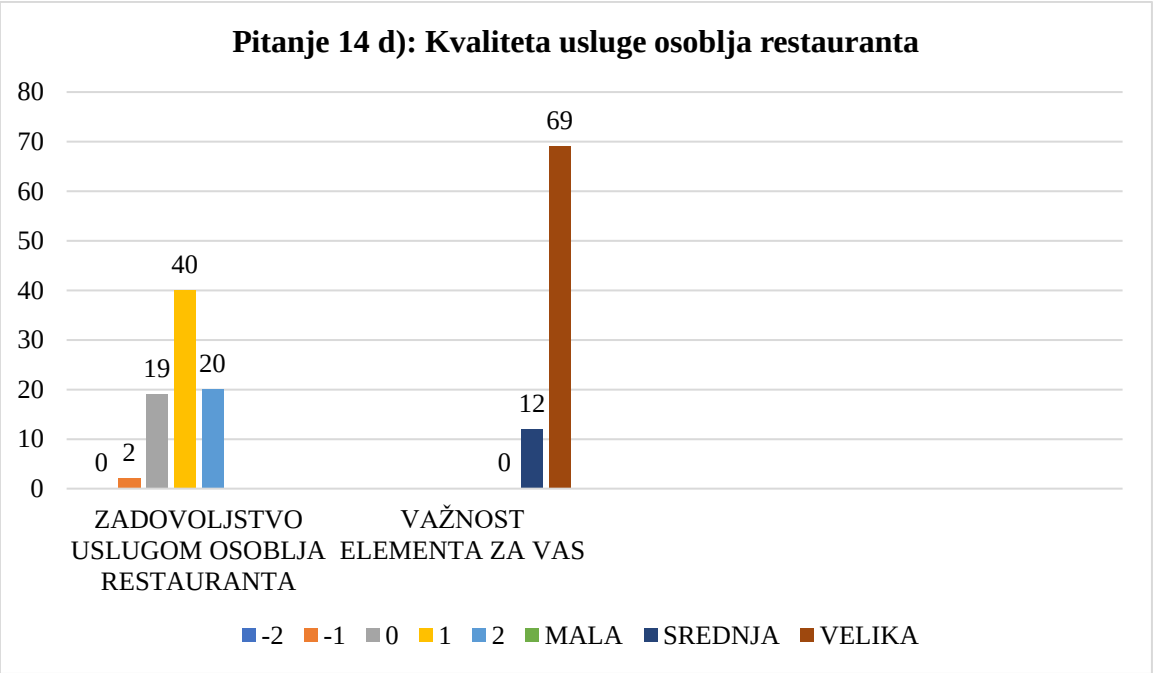
Na element kvalitete usluge osoblja recepcije niti jedan gost nije se izjasnio da je jako nezadovoljan ovim elementom, samo jedan gost se izjasnio da je nezadovoljan ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram *„Solaris Beach Resorta“*, sedamnaest gostiju je reklo da su jednako zadovoljni elementom u oba brenda, dok je 18 gostiju reklo da su zadovoljni ovim elementom, a četrdeset i pet gostiju da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istim u *„Solaris Beach Resortu“*. Niti jedan gost nije rekao da mu je ovaj element malo važan, sedam gostiju je reklo da im je ovaj element osrednje važan dok je čak sedamdeset i jedan gost rekao da mu je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 c): Kvaliteta usluge osoblja recepcije

Izvor: Izrada autora, 2020.

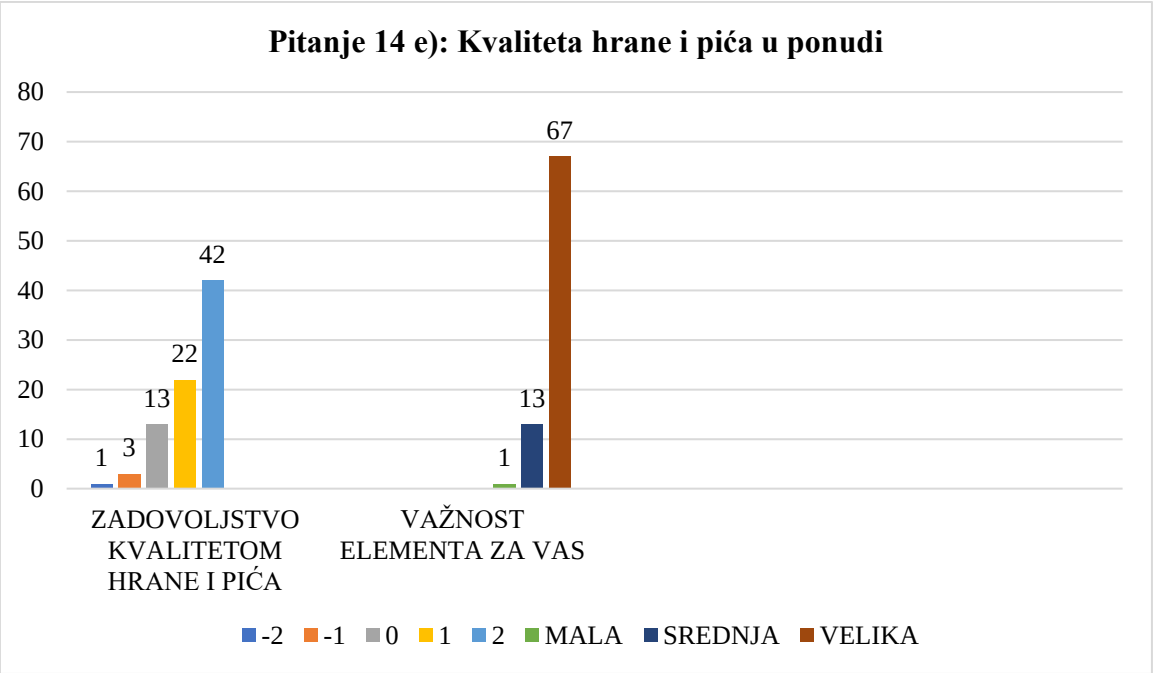
Na element kvalitete usluge osoblja restauranta, niti jedan gost se nije izjasnio da je jako nezadovoljan dok je dvoje gostiju reklo da su nezadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Devetnaest gostiju se izjasnilo da su jednako zadovoljni ovim elementom u oba brenda. Četrdeset gostiju je reklo da su zadovoljni, dok je dvadeset gostiju reklo da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Niti jedan gost nije rekao da mu je ovaj element malo važan, dvanaest gostiju je reklo da im je ovaj element osrednje važan dok je šezdeset i devet gostiju reklo da im je ovaj od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 d): Kvaliteta usluge osoblja restauranta

Izvor: Izrada autora, 2020.

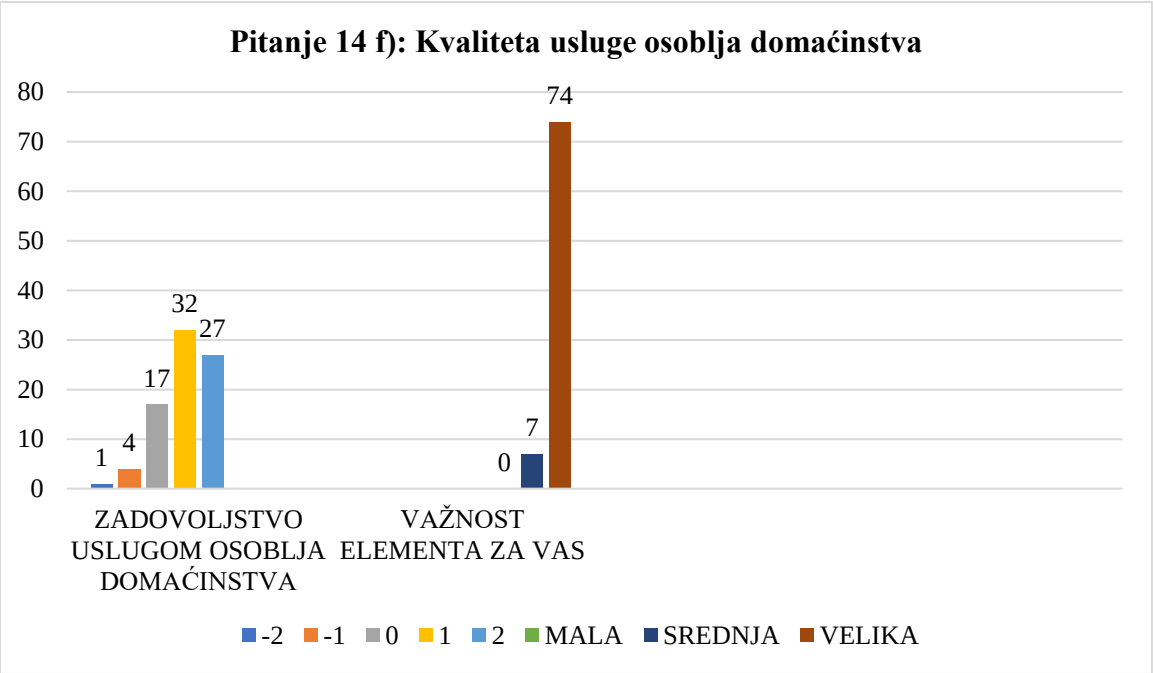
Na element kvalitete hrane i pića u ponudi, samo jedan gost se izjasnio da je jako nezadovoljan, troje da su nezadovoljni ovim elementom u *„Amadria Parku“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Trinaest gostiju je reklo da su jednako zadovoljni s ovim elementom u oba brenda. Dvadeset i dva gosta su rekli da su zadovoljni, dok su četrdeset i dva gosta rekli da su jako zadovoljni s ovim elementom u *„Amadria Parku“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Samo jedan gost je rekao da mu je ovaj element malo važan prilikom boravka, trinaest gostiju je reklo da im je ovaj element od srednje važnosti dok je šezdeset i sedam gostiju reklo da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 e): Kvaliteta hrane i pića u ponudi

Izvor: Izrada autora, 2020.

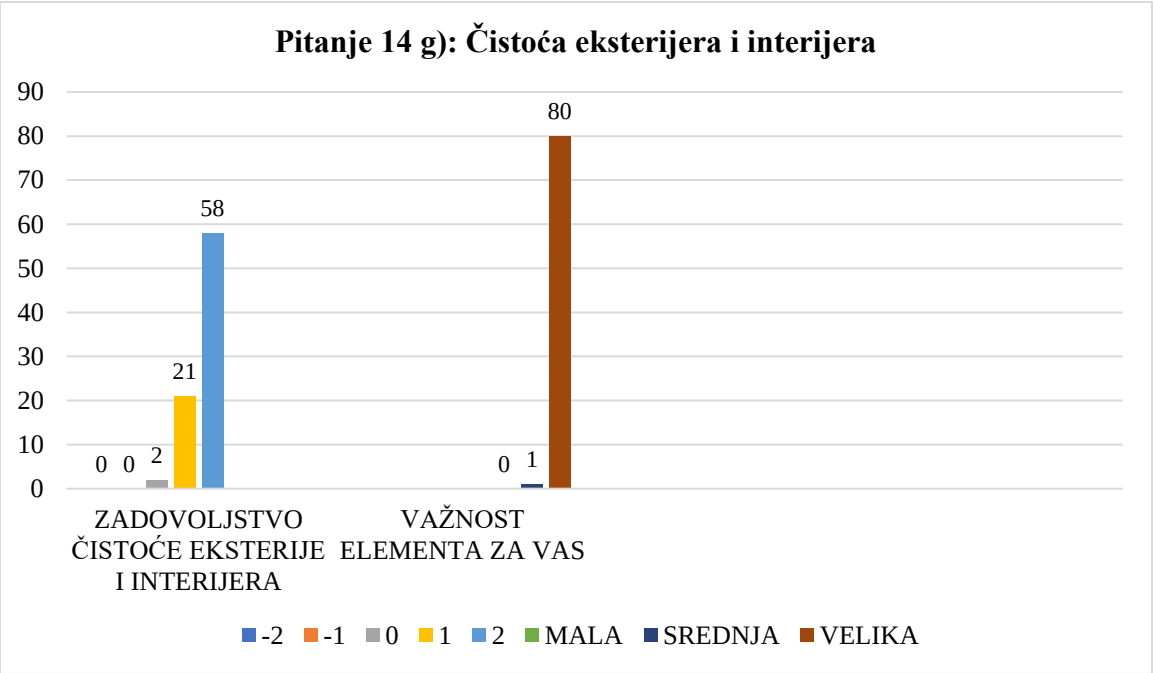
Na element kvalitete usluge osoblja domaćinstva, jedan gost je rekao da je jako nezadovoljan, a četiri gosta da su nezadovoljni ovim elementom u *„Amadria Parku“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Sedamnaest gostiju je reklo da su jednako zadovoljni s navedenim elementom u oba brenda. Trideset i dva gosta su se izjasnili da su zadovoljni, a dvadeset i sedam gostiju da su jako zadovoljni ovim elementom u *„Amadria Parku“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Niti jedan gost nije rekao da mu je ovaj malo važan, sedam gostiju da im je od osrednje važnosti, a sedamdeset i četiri gosta da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 f): Kvaliteta usluge osoblja domaćinstva

Izvor: Izrada autora, 2020.

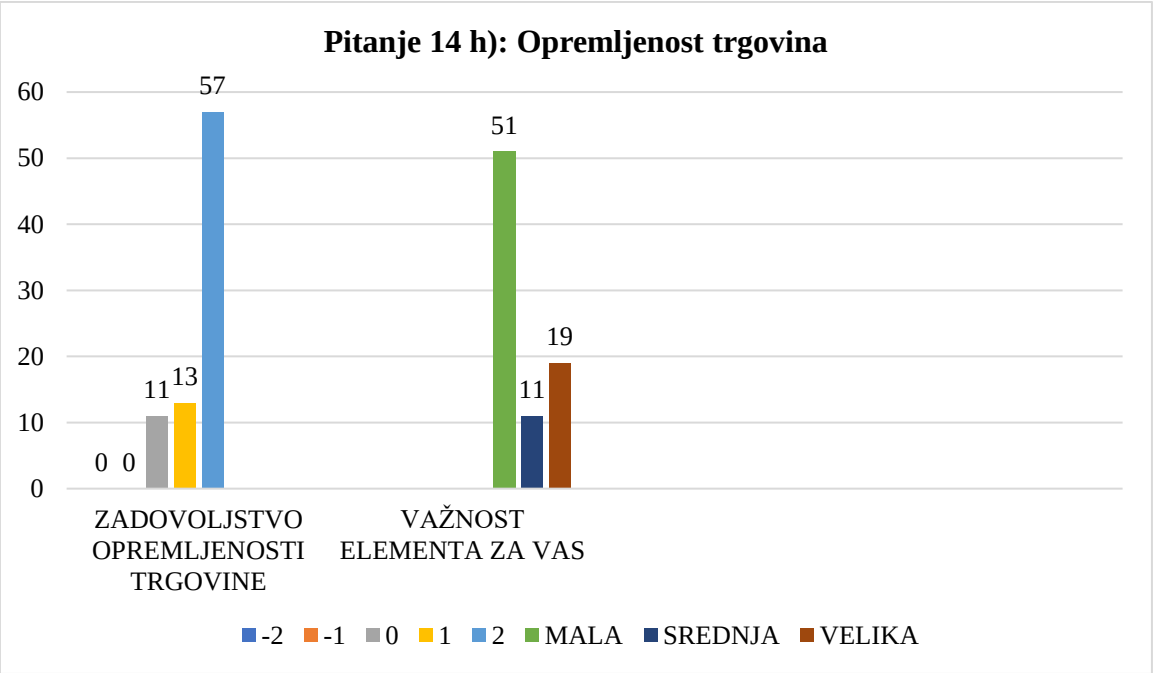
Na element čistoće eksterijera i interijera, niti jedan gost se nije izjasnio da je jako nezadovoljan ili nezadovoljan ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Dvoje gostiju je reklo da su jednako zadovoljni ovim elementom u oba brenda. Dvadeset i jedan gost se izjasnio je zadovoljan, a pedeset i osam gostiju da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Niti jedan gost nije rekao da im je ovaj element malo važan, jedan gost je rekao da mu je od srednje važnosti, a osamdeset gostiju je reklo da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 g): Čistoća eksterijera i interijera

Izvor: Izrada autora, 2020.

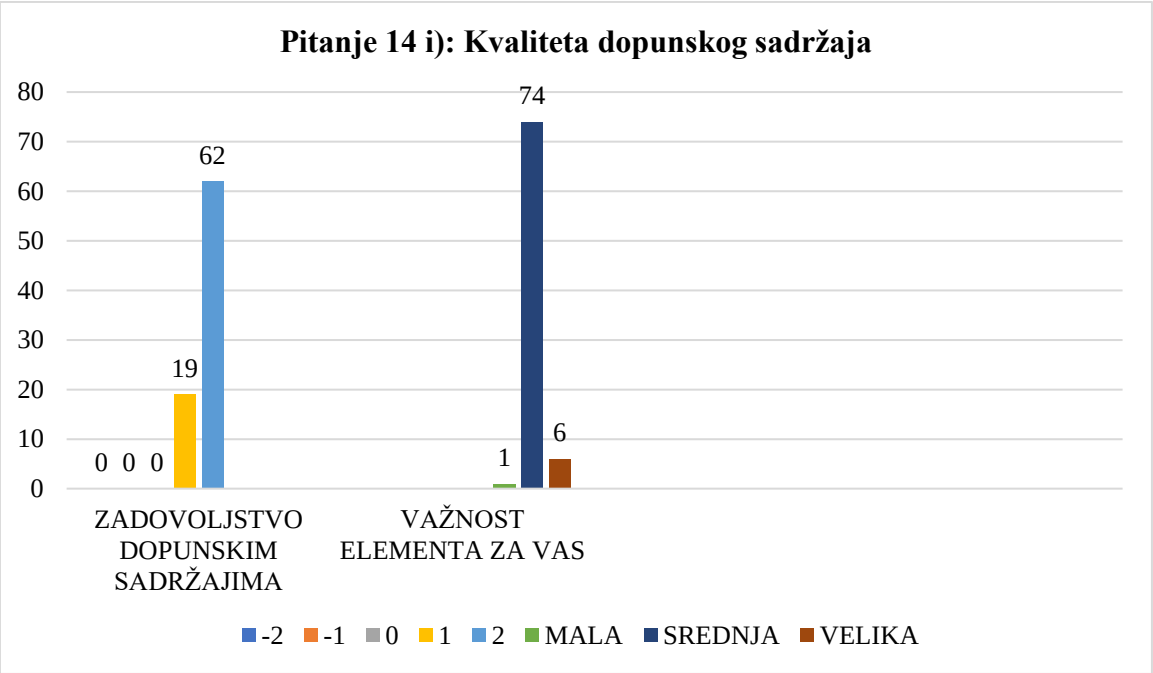
Na element opremljenosti trgovina niti jedan gost nije rekao da je jako nezadovoljan ili nezadovoljan ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resort“*. Jedanaest gostiju je reklo da su jednako zadovoljni ovim elementom u oba brenda. Trinaest gostiju reklo da su zadovoljni, pedeset i sedam gostiju da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u „Solaris Beach Resortu“. Pedeset i jedan gost je rekao da mu je ovaj element malo važan, jedanaest da im je osrednje važan, a devetnaest gostiju da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 h): Opremljenost trgovine

Izvor: Izrada autora, 2020.

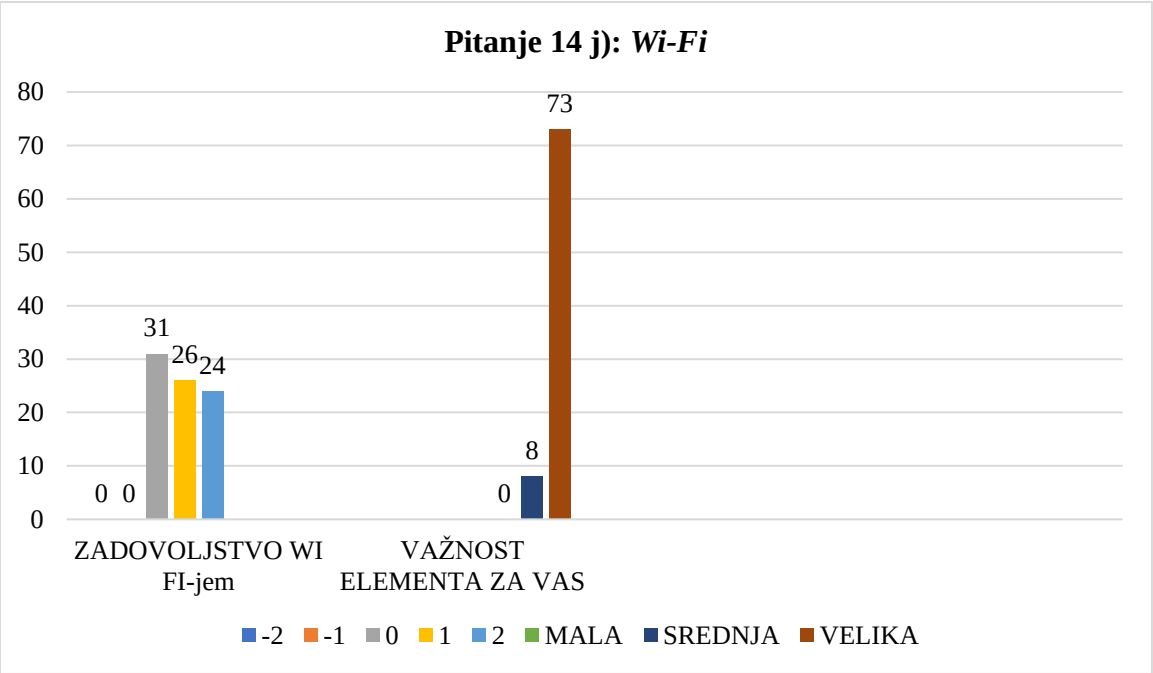
Na element kvalitete dopunskog sadržaja niti jedan gost nije rekao da su jako nezadovoljni, nezadovoljni i jednako zadovoljni razinom sadržaja *„Amadria Parka“* naspram kvalitete dopunskog sadržaja *„Solaris Beach Resorta“*. Devetnaest gostiju je reklo da su zadovoljni, a šezdeset i dva gosta da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Jedan gost je rekao da mu je ovaj element od male važnosti, šest gostiju je reklo da im je od osrednje važnosti, a sedamdeset i četiri gosta da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 i): Kvaliteta dopunskog sadržaja

Izvor: Izrada autora, 2020.

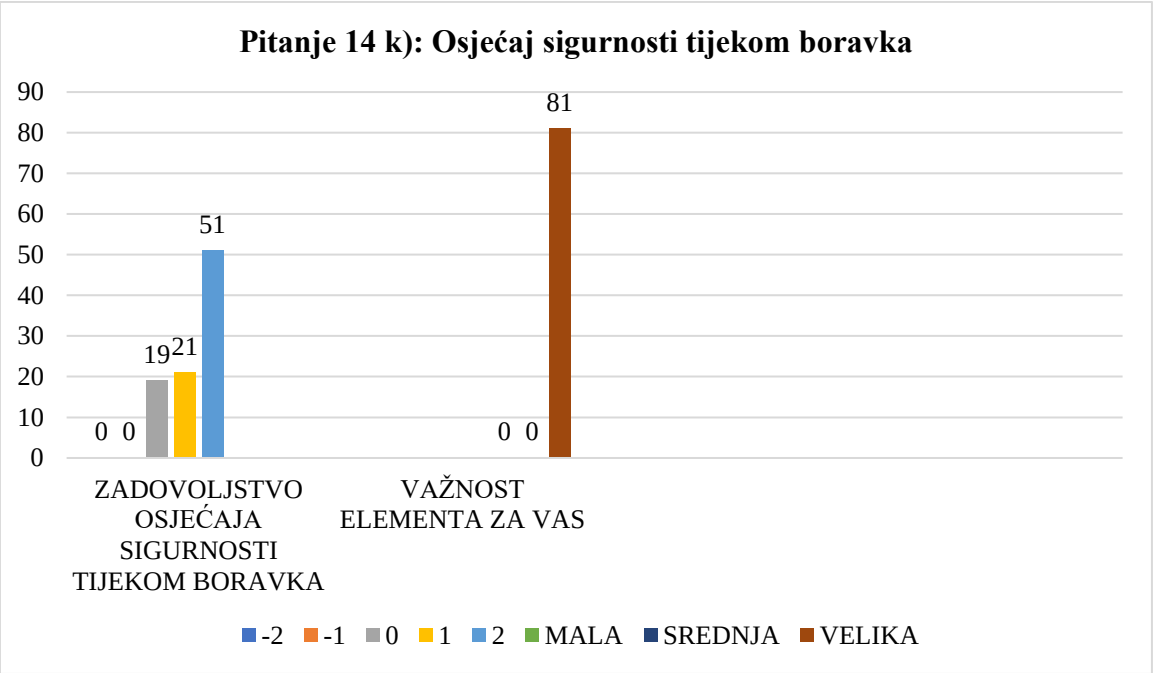
Na element *Wi-Fi* niti jedan gost nije rekao da su jako nezadovoljni ili nezadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Trideset i jedan gost je rekao da su jednako zadovoljni ovim elementom u oba brenda. Dvadeset i šest gostiju je reklo da su zadovoljni, a dvadeset i četiri gosta da su jako zadovoljni ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Niti jedan gost nije rekao da mu je ovaj element od male važnosti, osam gostiju je reklo da im je od osrednje važnosti, a sedamdeset i tri gosta da im je od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 j): Wi-Fi

Izvor: Izrada autora, 2020.

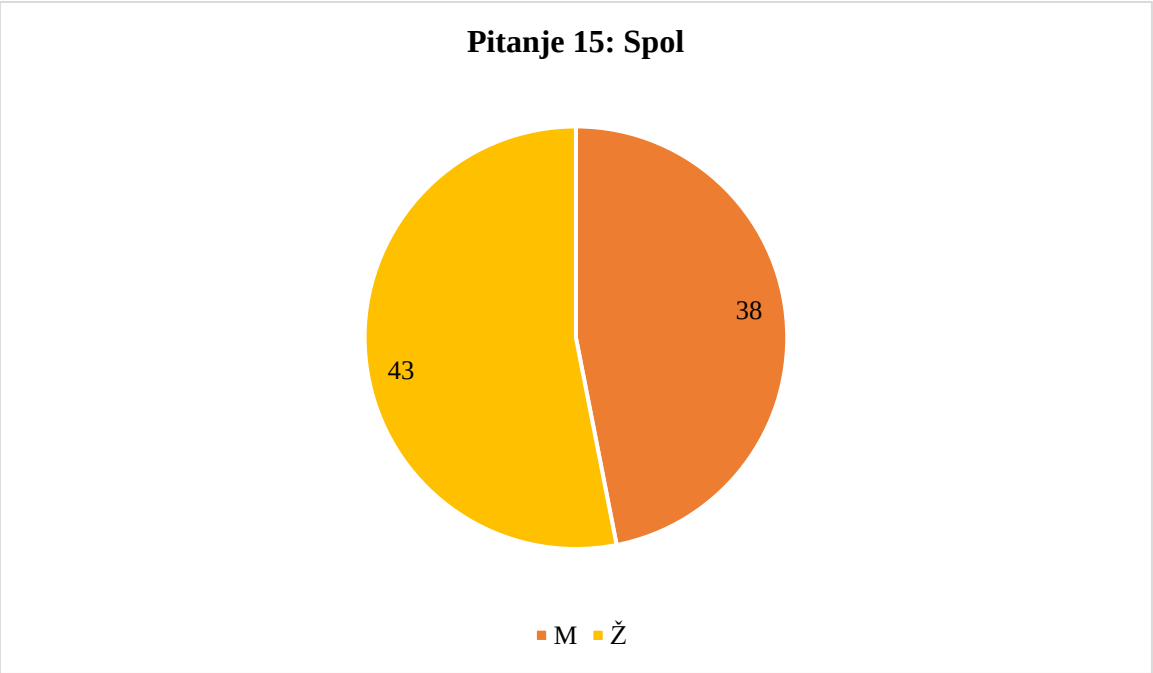
Na element osjećaja sigurnosti tijekom boravka niti jedan gost nije rekao da je jako nezadovoljan ili nezadovoljan ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Devetnaest gostiju je reklo da su jednako zadovoljni ovim elementom u oba brenda. Dvadeset i jedan gost je rekao da je zadovoljan, a pedeset i jedan gost da je jako zadovoljan ovim elementom *„Amadria Parka“* naspram istog u *„Solaris Beach Resortu“*. Svi su gosti rekli da im je ovaj element od velike važnosti tijekom boravka.



Grafikon 14 k): Osjećaj sigurnosti tijekom boravka

Izvor: Izrada autora, 2020.

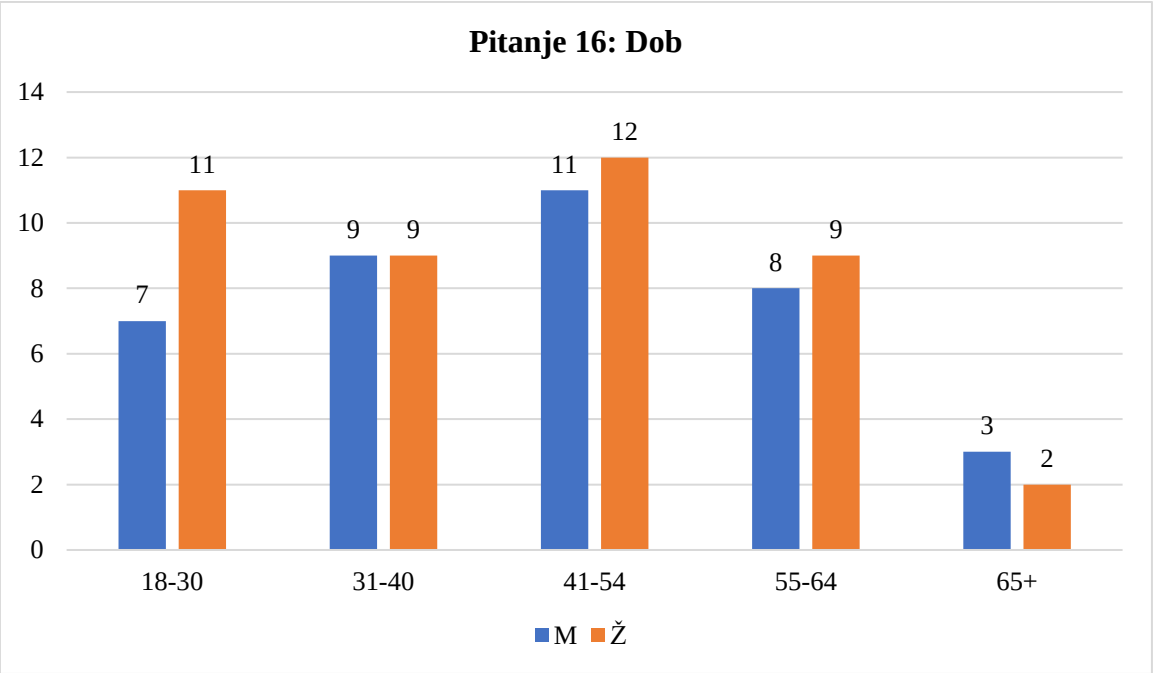
Anketu je ispunilo osamdeset i jedan gost. Struktura anketiranih gostiju je sljedeća. Po spolu, trideset i osam anketiranih gostiju su bili muškarci, a četrdeset i tri gosta su bile žene.



Grafikon 15: Spol

Izvor: Izrada autora, 2020.

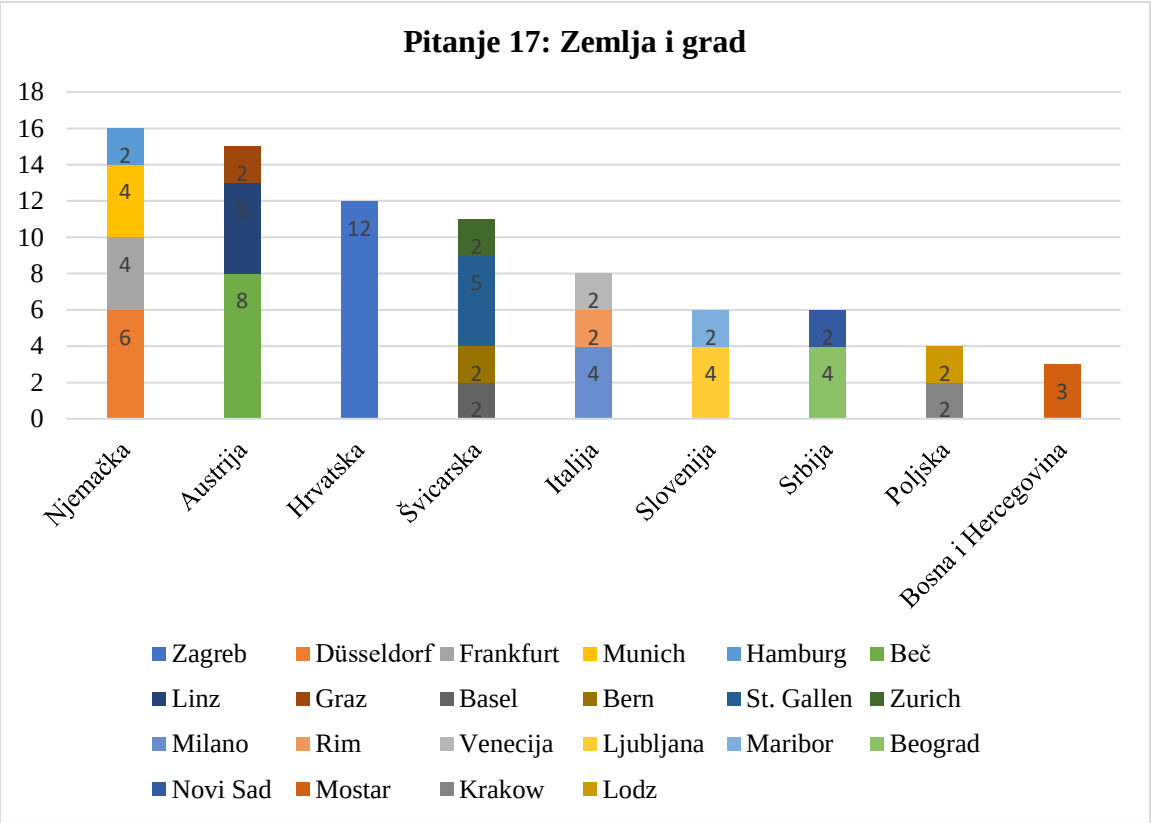
Gledalo po dobnoj strukturi, od osamnaeste godine do tridesete godine je bilo osamnaest gostiju, od kojih je bilo sedam muškaraca i jedanaest žena. Od trideset i prve godine do četrdesete godine je bilo osamnaest gostiju, od kojih je bilo devet muškaraca i devet žena. Od četrdeset i prve godine do pedeset i četvrte godine je bilo dvadeset i tri gosta, od kojih je bilo jedanaest muškaraca i dvanaest žena. Od pedeset i pete do šezdeset i četvrte godine je bilo sedamnaest gostiju, od kojih je bilo osam muškaraca i devet žena. Pet gostiju su stariji od šezdeset i pet godina, a od njih je bilo troje muškaraca i dvoje žena.



Grafikon 16: Dob

Izvor: Izrada autora, 2020.

Zadnjim pitanjem kojim se istraživala zemlja i mjesto boravišta je imala sljedeću strukturu. Najviše anketiranih gostiju je iz Njemačke ukupnom brojem od šesnaest gostiju. Od njih šesnaest, šestero gostiju je iz Düsseldorfa, četiri iz Frankfurta i Münchena, a dvoje iz Hamburga. Zemlja s drugim najvećim brojem anketiranih gostiju je Austrija sa šesnaest anketiranih gostiju od kojih su osam iz Beča, pet iz Linza i dvoje iz Graza. Treća zemlja s najviše anketiranih gostiju je Hrvatska i svi anketirani gosti dolaze iz Zagreba. Četvrta zemlja po broju anketiranih gostiju je Švicarska s jedanaest anketiranih gostiju, a najviše gostiju dolazi, točnije njih pet, iz St. Gallena, te dvoje iz Basela, Berna i Zuricha. Peta zemlja po broju anketiranih gostiju je Italija s osam anketiranih gostiju, a najviše ih je četvero iz Milana te dvoje iz Venecije i Rima. Slovenija je šesta zemlja po redu te je broj anketiranih gostiju činio šest, od kojih je četvero iz Ljubljane te dvoje iz Maribora. Srbija ima također šest gostiju od kojih je četvero iz Beograda te dvoje iz Novog Sada. Poljska je imala četiri anketirana gosta od kojih su dvoje iz Krakowa i Lodza. Na kraju je ostalo još za spomenuti troje anketiranih gostiju iz Bosne i Hercegovine te su svi gosti iz Mostara.



Grafikon 17: Zemlja i grad

Izvor: Izrada autora, 2020.

5.7 Kritički osvrt na nalaz istraživanja

Nakon provedene analize konkurentnosti može se zaključiti da su hoteli *„Solaris Beach Resort“* na visokoj razini iako nemaju niti jedan hotel kategoriziran s pet zvjezdica. Vanpansionska ponuda restauranta i barova, zabavnih sadržaja te uređenje samog resorta je na iznimno visokoj razini te je to najveći faktor razlike u usporedbi s hotelskim brendom *„Sunčani Hvar“*. Sukladno s vizijom i misijom brenda, nastoji se pružiti kvalitetna usluga te je to okosnica cijelog brenda te se kvalitetnijom uslugom želi nadomjestiti manjak hotela s pet zvjezdica.

Prema izrađenoj SWOT analizi za hotelski brend *„Solaris Beach Resort“* se može zaključiti da je brendu glavna prednost duga i bogata povijest brenda, prepoznatljivost imena i logotipa brenda, velika i raznovrsna vanpansionska ponuda te jasna diferencijacija među sadržajima i hotelima brenda. Tamo gdje je prilika za napredovanje brenda je u pogledu proširenja ponude sportskih i rekreacijskih sadržaja, izgradnji kongresnog centra za bolje poslovanje u periodu van sezone. Slabost brenda je manjak sadržaja koji bi privukli goste u periodima van sezone, pretežita jednodimenzionalnost strukture gostiju u kojoj dominiraju obitelji te se navedene slabosti mogu popraviti dodavanjem određenih sadržaja poput kongresnog centra, unaprjeđenjem wellness i sportske ponude. Najveća prijetnja *„Solaris Beach Resort“* je turistički trend u kojem se sve više izbjegavaju hotelski resorti te se traže druge varijante putovanja i odmora.

Iz SWOT analize novog hotelskog brenda *„Amadria Park“* da su neki problemi adresirali. Izgrađen je kongresni centar koji je glavni aspekt vansezonske ponude. Prilika za *„Amadria Park“* se nalazi u korištenju kongresnog centra za aktivnosti osim kongresa. Najveća slabost brenda je činjenica da je relativno novi brend na tržištu te je potrebno vremena da se razvije i zauzme položaj na tržištu. Prijetnje brendu su najveće u pogledu ulaska novih, stranih i više poznatijih hotelskih brendova koji možda mogu oduzeti jedan dio gostiju brenda *„Amadria Park“*.

Iz odrađenog intervjua s direktoricom Katarinom Lilić, dobiva se uvid u potrebe za stvaranjem novog hotelskog brenda. Proces stvaranja novog hotelskog brenda je od velike važnosti te se prema tom pristupilo iznimno profesionalno. Shvaćanje da interni ljudski resursi nisu dovoljni za ovaj pothvat te uzimanje vanjske pomoći kod proces označava važnost za uspjehom projekta. Iz prikupljenih odgovora se može zaključiti da je proces, koji je trajao skoro dvije godine, proveden

sistematski i planski. Nužnost dugoročnog strateškog planiranja je već prije spomenuta u radu te se može iz odgovora zaključiti da se teoretski i empirijski dio strateškog planiranja poklapaju.

Na temelju uzorka anketiranih gostiju se može zaključiti da je percepcija oba hotelska brenda slična. Gostima je najveća razlika u razini kvalitete usluge i većim brojem aktivnosti. Prema rezultatima anketa se vidi da su gosti više zadovoljni s ispitanim elementima brenda *„Amadria Park“* naspram istih u brendu *„Solaris Beach Resort“*.

6. ZAKLJUČAK

Globalna turistička djelatnost postaje sve konkurentnija, te hotelski brendovi trebaju uložiti puno više znanja i poduzimati više raznih aktivnosti ukoliko žele privući i zadržati svoje goste. Upravo iz tih razloga se hotelijeri okreću sve više ka izgradnji hotelskih brendova kako bi osigurali prepoznatljivost i diferencijaciju na zasićenom hotelskom tržištu. Kreiranje brenda predstavlja dugotrajan proces koji zahtjeva faznu provedbu, a nakon što je brend stvoren, veoma je važno aktivno upravljati njime, jer brend sam po sebi nije garancija povećanja tržišnog udjela. Nakon određenog perioda ili nakon određenih situacija je potrebno osvježiti ili promijeniti postojeći hotelski brend te je rebrending ključan alat u upravljanju brendom. *„Solaris Beach Resort"* je bio veliki hotelski brend, ne samo u Republici Hrvatskoj, već i u regiji. Zbog njegove duge povijesti također je prepoznat i u Europi. No zbog novih turističkih trendova i određenih internih razloga, odlučilo se za izradu novog hotelskog brenda. Stvaranjem *„Amadria Park"* se došlo do udruživanja svih postojećih kapaciteta uz standardiziranje usluge, filozofije rada te se ostvarila nova pozicija na domaćem tržištu i stranim tržištima. Kako je navedeno u teoretskom dijelu rada, potrebno je kontinuirano upravljati brendom kako se ne bi zaostajalo u tržišnoj utakmici. Prema prikupljenim podacima anketiranih gostiju, vidi se pozitivni efekt novog hotelskog brenda u razini kvalitete usluge te se tijekom vremena očekuju još bolji rezultati. Potencijal novog brenda je velik zbog puno većeg znanja kojem se u novije vrijeme može pristupiti. Uz iskusni i stabilni menadžment te vanjsku suradničku pomoć, hotelski brend *„Amadria Park"* ima svijetlu budućnost na tržištu.

SAŽETAK

Glavna svrha ovog diplomskog rada je objasniti proces provođenja rebrendinga hotela. Jako je malo literature o rebrendingu u hotelijerstvu koja govori o cjelokupnom procesu rebrendinga. Sve veći broj hotelskih brendova žele oživjeti i osvježiti postojeće brendove dok neki žele potpuno novi početak kako bi izgradili pozitivni imidž na tržištu. Ukoliko hotelski brendovi žele opstati na kompetitivnom tržištu, privući ciljane tržišne segmente i dugoročno poslovati, rebrending je nužan alat u upravljanju hotelskim brendom.

U radu je predstavljen pojam hotelskog brenda, što čini hotelski brend konkurentnim na globalnom i receptivnom turističkom tržištu te trendovi brendiranja i rebrendinga u hotelijerstvu. Nadalje se govori o integriranom hotelskom proizvodu, hotelskom brendu kao sredstvu promocije integriranog hotelskog proizvoda te samom proces stvaranja hotelskog brenda. Također je teoretski predstavljen pojam rebrendinga u hotelijerstvu te samom proces provedbe rebrendinga hotela. Za empirijski dio diplomskog rada je provedena analiza konkurentnosti hotelskog brenda *„Solaris Beach Resort“*, predstavljena je vizija i misija novog hotelskog brenda *„Amadria Park“*, izrađena je SWOT analiza za hotelske brendove *„Solaris Beach Resort“* i *„Amadria Park“*. Proveden je intervju s predstavnikom *„Amadria Park“* kako bi se saznalo kako je tekao proces stvaranja novog hotelskog brenda *„Amadria Park“*. Predstavljeni su rezultati anketnog istraživanja te je na kraju dan kratki osvrt na provedeno istraživanje. Analizom prikupljenih rezultata se zaključuje da većina gostiju preferira brend *„Amadria Park“* naspram *„Solaris Beach Resort“*.

Ključne riječi: brend, rebrending, hotelski brend, *„Solaris Beach Resort“, „Amadria Park“*

SUMMARY

Main purpose of this graduate thesis is to explain process of rebranding a hotel brand. There is a scarce amount of literature about rebranding in hotel industry that covers the entire process. More and more hotel brands want to revive and refresh existing hotel brands, while some hotels want a completely new beginning, in order to build a new positive image on the market. If hotel brands want to survive on the competitive market, attract targeted market segments, and have a long life span, rebranding is a necessary tool in managing a hotel brand.

The thesis presents the term hotel brand, what makes a hotel brand competitive on global and receptive touristic market and trends in branding and rebranding in hospitality. Furthermore, in this thesis it was talked about integrated hotel product, hotel brand as a promotional tool of integrated hotel product and the entire process of creating a hotel brand. The thesis also presents theoretical aspect of rebranding in hospitality and it presents the entire process of rebranding a hotel brand. For the purpose of writing an empirical part of the thesis, the benchmarking analysis of hotel brand *„Solaris Beach Resort“* was conducted, mision and vision of the new hotel brand *„Amadria Park“* was introduced and SWOT analysis of hotel brands *„Solaris Beach Resort“* and *„Amadria Park“* was written. Interview was conducted with the representative of *„Amadria Park“* in order to understand and learn how the process of creating the brand *„Amadria Park“* was done. Results of survey research were presented and in the end of the empirical research, a short review was given. Analysis of the results indicates that more people prefered their stay in *„Amadria Park“* rather than their stay in *„Solaris Beach Resort“*.

Key Words: brand, rebranding, hotel brand *„Solaris Beach Resort“*, *„Amadria Park“*

LITERATURA

1. Aaker, D. A. (1991): *Managing brand equity*, The Free Press, New York
2. Aaker, D.A. (1996): Measuring Brand Equity Across Products and Markets, *California management review*, 38(3), str. 102-120
3. Aaker, D.A. (2000): *Brand Leadership*, The Free Press, New York
4. Aaker, D.A. (2002): *Building strong brands*, The Free Press, New York
5. Berc Radišić, B. (1994): Politika hotlskog proizvoda, *Tour. hosp. manag*. 1(1), Str. 89-93
6. Boyle, E. (2002): The Failure of Business Format Franchising in British Forecourt Retailing: A Case Study of the Rebranding of Shell Retail's Forecourts, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), str. 251-263
7. Causon, J. (2004): The Internal Brand: Successful Cultural Change and Employee Empowerment, *Journal of Change Management*, 4(4), str. 297-307
8. Ciani, A., Vörös, M. L. (2020): *Rural Tourism and Agrotourism as Drivers of the Sustainable Rural Development – a Proposal for a Cross-Border Cooperation Strategy*, Ignatianum University Press Kraków
9. Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija
10. De Lucia, C., Pazienza, P., Vecchione, V. (2020): *Heritage and Tourism as Drivers of Sustainable Development in the Marginal Areas of Europe*, Ignatianum University Press, Kraków
11. Dev, S.C., Morgan, M.S., Shoemaker, S. (1995): A Positioning Analysis of Hotel Brands - Based on Travel-Manager Perceptions, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), str. 48-55
12. Ferišak, V. (1998.): *Benchmarking u nabavi, Računovodstvo, revizija i financije*, Zagreb RIFIN, br.3.
13. Gambles, B., Schuster, H. (2003): The Changing Image of Birmingham Libraries: Marketing Strategy Into Action, *New Library World*, 104(9), str.361-371
14. Goi, C., Goi, M. (2011): Review on models and reasons of rebranding. *International conference on social and humanity*, IPEDR, 5. IACSIT Press, Singapore

15. Gotsi, M., Andriopoulos, C. (2007): Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process, *Corporate Communications An International Journal*, 12(4), str. 341-355
16. Đorđević, D.Ž., Janković, M. (2015): Modern distribution and development of hotel industry in the world, *Ekonomika*, Vol. 61, 3(3), str. 99-110
17. Harris, L., Goode, M. (2004): The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics, *Journal of Retailing*, 80(2), str. 139.-158.
18. Hyun, S. S., Kim, I. (2014): Identifying Optimal Rapport-Building Behaviors In Inducing Patrons' Emotional Attachment In Luxury Restaurants, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(2), pp. 162–198.
19. Huzak, S. (2009): Stvaranje nove marke turističke destinacije: primjer Hrvatske, *Acta turistica nova*, 3(2), str. 227-268
20. Kapferer, J.N. (1998): Why are we seduced by luxury brands?, *Journal of Brand Management*, 6(1), str. 44-49
21. Kapferer, J. N., Bastien, V. (2009): The specificity of luxury management: Turning marketing upside down, *Journal of Brand Management*, 16, str. 311-322.
22. Keller, K.L. (2008): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey
23. Keller, K.L. (2009): Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of marketing communications*, 15(2), str. 139-155
24. Khan, I., Rahman, Z. (2015): Brand experience formation mechanism and its possible outcomes: A theoretical framework, *The Marketing Review*, 15(2), str. 239-259
25. Kotler, P. (2010): *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
26. Kotler, P., Armstrong, G. (2010): *Principles of marketing*, Pearson education, New Jersey
27. Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M. (2014): *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
28. Laforet, S. (2010): *Managing brands, a contemporary perspective*, McGrawHill Education, New York
29. Lehman D.R., Winner, R.S. (1994): *Product management*, Irwin, Illinois
30. Lindstrom, M. (2008): *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy*, Crown Business, New York
31. Liu, M.T. (2017): Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding, *Journal of Business Research*, 81(2), str. 192-202

32. Lomax, W., Mador, M., Fitzhenry, A. (2002): Corporate Rebranding:Learning from Experience, *Kingston business school occasional paper series*, 48(12), str. 1-10
33. Merrilees, B., Miller, D. (2008): Principles of corporate rebranding, *European journal of marketing*, 42(5), str. 537-552
34. Mizik, N. (2014): Assessing the Total Financial Performance Impact of Brand Equity with Limited Time-Series Data, *Journal of Marketing Research*, 51(6), str. 691–706
35. Moraru, A.D. (2016): Challenges of Hotel Branding. An Overview of the Romanian Seaside Hotel Industry, "Ovidius" University Annals, *Economic Sciences Series* 16(1), str.336-340
36. Muzellec, L., Doogan, M., Lambkin, M. (2003): Corporate rebranding: an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), str. 31-41
37. Muzellec, L., Lambkin, M.C. (2006): Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, *European Journal of Marketing*, 40(8), str. 803-824
38. Muzykant, V.L. (2016): *Branding: managing brand: textbook*, Infra- M, Moscow
39. Oliveira, S.E.H. (2016): *Place Branding in Strategic Spatial Planning: An Analysis at the Regional Scale with Special Reference to Northern Portugal*, University of Groningen, Groningen
40. O`Neill, J., Dev, C., Yanagisawa, H. (2013): Hotel assets: an analysis of brand attributes, franchise fees, hotel age and performance, *Int. J. Built Environment and Asset Management*, 1(2), str. 139-164
41. Ooi, G. L. (2008): *Rebranding: A case study of a business hotel in Singapore*, UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones, 699
42. Peter, J.P., Donnelly, J. (2004): *Marketing Management: Knowledge and Skills*, McGraw-Hill/Irwin, New York
43. Pranskūnienė, R, Vanagienė, V. (2020): *Tourism Marketing Trends in Place Branding*, Ignatianum University Press Kraków
44. Razumeiko, A., Borisova, K. (2018): *Hotel rebranding: Marketing plan Piter Inn Petrozavodsk*, University of applied arts kajaanin ammattikorkeakoulu, Kajaani
45. Rosenthal, G. (2003): *A Name by Any Other Name: Responding to Increasing Role of Marketing in Higher Education*, Doctoral Dissertation: University of Pennsylvania
46. Senečić, J., Vukonić, B. (1997): *Marketing u turizmu*, Mikrorad, Zagreb

47. Stahl, F., Heitmann, M., Lehman, D.R., Neslin, S.A. (2012): The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin, *Journal of Marketing*, 76(4), str. 44–63.
48. Stuart, H., Muzellec, L. (2004): Corporate Makeovers: Can A Hyena be Rebranded?, *Brand Management*, 11(6), str. 472-482
49. Šerić, N. (2019): Inovativan kružni koncept upravljanja dualnom destinacijskom ikonom Podstrane: Od legende Kralja Arthura do povijesne ličnosti Artoriusa Luciusa Kasta, *Podstranska revija*, 18(37), Ogranak Matice Hrvatske u Podstrani, str. 10.-12.
50. Šerić, N., Jakšić Stojanović, A., Jerkunica, A. (2019): *Upravljanje marketingom hotela*, Redak i Aspira, Split
51. Šerić, N., Melović, B., Perišić, M. (2019): *Upravljanje markom u poduzetništvu*, Redak, Split
52. Šerić, N., Vitner Marković, S., Rakušić Cvrtak, K. (2017): *Brendiranje za poduzetnike*, Redak, Split i Veleučilište u Karlovcu
53. Šerić, N., Jerković, M., Bučić, K. (2017): Mogućnosti kreiranja turističke marke zaobalne destinacije Svilaja Moseć, *Zbornik radova Župa Ogorje - Putovima života i vjere između Svilaje i Moseća*, Odsjek za povijest Filozofskog fakulteta u Splitu, Split, str. 467.-486.
54. Šerić, N. (2016): *Upravljanje proizvodom*, Redak, Split
55. Šerić, N., Jurišić, M. (2014): *Istraživanje tržišta za turističke subjekte*, Redak, Split
56. Šerić, N., Jurišić, M. (2014b): Methodological approach and model analysis for identification of tourist trends, *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, Year 2015, Issue 10, str. 47-54
57. Šerić, N. (2012a): Brendiranje otoka istočnog Jadrana u funkciji jačanja identiteta turističke destinacije, u *Identitet jadranskog prostora Hrvatske: Retrospekt i prospekt*, Ekonomski fakultet Split
58. Šerić, N. (2012b): Brendiranje turističke destinacije temeljeno na identitetu, *Proceedings of Tourism Human resources developement RT-SEE-2012*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, BiH str.428-436
59. Šerić, N., Perišić, M. (2012): Branding Strategy for Specialist Tourism Products, in *Cruise Tourism and Society: A Socio-economic Perspective*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 39 – 46

60. Thomas, R.J. (1993): *New product development – Managing and forecasting for strategic success*, John Wiley & Sons, New York
61. Walker J. R. (2017*): Introduction to hospitality*, Pearsons, London
62. Walls, A., Okumus, F., Kwun, D. (2011): An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), str. 10.-21.
63. Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Siebels, A. (2007): Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework, *Academy of Marketing Science Review*, 2007(7), str.485-497

INTERNET IZVORI

Megabooker.hr (2017): 10 hotelskih trendova koji će oblikovati iskustvo gostiju u budućnosti, [Internet], raspoloživo na: https://megabooker.hr/10-hotelskih-trendova-za-buducnost/ [2.9.2020.]

Hrturizam.hr (2020): Trendovi u turizmu u 2020.godini i u novom desetljeću, [Internet], raspoloživo na: https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljecu/ [2.9.2020.]

Hgk.hr (2020): Ekološki odgovorni hoteli poželjni u očima turista, [Internet], raspoloživo na: https://www.hgk.hr/ekoloski-odgovorni-hoteli-pozeljniji-u-ocima-turista [2.9.2020.]

Logo-designer.co (2019): Choice Hotels Reveals New Logos for Four of Its Hotel Brands, [Internet], raspoloživo na: https://www.logo-designer.co/choice-hotels-reveals-new-logo-designs-for-four-of-its-hotel-brands/ [4.9.2020.]

POPIS SLIKA

Slika 1: Stari logotipi "Choice Hotels" 15
Slika 2: Novi logotipi "Choice Hotels" 15
Slika 3: Heritage Hotel „Palace Elisabeth“ 34
Slika 4: Spa Boutique Hotel „Adriana“ 35
Slika 5: Grand Beach Resort „Amfora“ 36
Slika 6: Hvar Yacht Harbour Hotel „Riva“ 37
Slika 7: Hvar Bayhill Hotel „Pharos“ 38
Slika 8: Hotel „Delfin“ 39
Slika 9: Hotel „Andrija“ 41
Slika 10: Hotel „Ivan“ 42
Slika 11: Hotel „Jakov“ 43
Slika 12: Hotel „Jure“ 44
Slika 13: Hotel „Niko“ 45
Slika 14: Pozicioniranje brenda *„Amadria Park“* 48
Slika 15: Buduća struktura hotelskog brenda *„Amadria Park“* 55

POPIS TABLICA

Tablica 1: SWOT analiza hotelskog brenda „Solaris Beach Resort“.....51

Tablica 2: SWOT analiza hotelskog brenda *„Amadria Park“* 52

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Jeste li boravili u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“? 58
Grafikon 2: Ukoliko jeste, u kojem hotelu ste boravili? 59
Grafikon 3: Na što vas prvo jednom riječju asocira „Solaris Beach Resort“? 60
Grafikon 4: Na što vas prvo jednom riječju asocira brend „Amadria Park“? 61
Grafikon 5: Kako biste opisali brend „Solaris Beach Resort“? 62
Grafikon 6: Kako biste opisali brend „Amadria Park“? 63
Grafikon 7: Po vašem viđenju, u čemu je razlika među dva brenda? 64
Grafikon 8: Biste li preporučili svojim prijateljima hotelski brend „Amadria Park“? 65
Grafikon 9: Kako biste svojim prijateljima ukratko predstavili hotelski brend „Amadria Park“? 66
Grafikon 10: Što vam je bitno drukčije u usporedbi boravka u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“? 67
Grafikon 11: Je li Vam se više svidio boravak u „Amadria Parku“ naspram boravka u „Solaris Beach Resortu“? 68
Grafikon 12: Kojim aspektom „Amadria Park“ ste najviše oduševljeni? 69
Grafikon 13: Biste li opet boravili u „Amadria Park“? 70
Grafikon 14 a): Web stranica hotela 72
Grafikon 14 b): Jednostavnost rezervacije sobe preko web stranice 73
Grafikon 14 c): Kvaliteta usluge osoblja recepcije 74
Grafikon 14 d): Kvaliteta usluge osoblja restauranta 75
Grafikon 14 e): Kvaliteta hrane i pića u ponudi 76
Grafikon 14 f): Kvaliteta usluge osoblja domaćinstva 77
Grafikon 14 g): Čistoća eksterijera i interijera 78
Grafikon 14 h): Opremljenost trgovine 79
Grafikon 14 i): Kvaliteta dopunskog sadržaja 80
Grafikon 14 j): Wi-Fi 81

Grafikon 14 k): Osjećaj sigurnosti tijekom boravka 82
Grafikon 15: Spol 83
Grafikon 16: Dob 84
Grafikon 17: Zemlja i grad 85

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK ZA GOSTE AMADRIA PARKA

Poštovani gosti,

U ovoj anketi će se istražiti Vaši stavovi o hotelskom brendu *„Amadria Park“* te razlikama između *„Solaris Beach Resorta“* i *„Amadria Parka“*. Anketa je potpuno anonimna te će se prikupljeni podaci koristiti isključivo za izradu empirijskog dijela diplomskog rada.

1. Jeste li boravili u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“?	DA	NE
2. Ukoliko jeste, u kojem hotelu ste boravili?		
3. Na što Vas prvo jednom riječju asocira „Solaris Beach Resort“?		
4. Na što Vas prvo jednom riječju asocira brend „Amadria Park“?		
5. Kako biste opisali brend „Solaris Beach Resort“?		
6. Kako biste opisali brend „Amadria Park“?		
7. Po vašem viđenju, u čemu je razlika među dva brenda?		
8. Biste li preporučili prijateljima hotelski brend „Amadria Park“?	DA	NE
9. Kako biste svojim prijateljima ukratko predstavili brend „Amadria Park“?		
10. Što Vam je bitno drukčije u usporedbi boravka u „Solaris Beach Resort“ i „Amadria Park“?		

11. Da li Vam se više svidio boravak u „Amadria Park“ ili „Solaris Beach Resort“?	
12. Kojim aspektom „Amadria Park“ ste najviše oduševljeni?	
13. Bili opet boravili u „Amadria Park“?	DA NE

14. Ocijenite Vaše zadovoljstvo navedenim elementima tijekom boravka u „Amadria Park“ naspram „Solaris Beach Resort“ (1-jako nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-niti nezadovoljan niti zadovoljan , 4-zadovoljan, 5 jako zadovoljan) i važnosti elemenata kako bi boravak bio ugodan.

ELEMENT ISKUSTVA BORAVKA	VAŠE ZADOVOLJSTVO	VAŽNOST ELEMENTA ZA VAS
a) Web stranica hotela	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
b) Jednostavnost rezervacije sobe preko web stranice	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
c) Kvaliteta usluge osoblja recepcije	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
d) Kvaliteta usluge osoblja restauranta	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
e) Kvaliteta hrane i pića u ponudi	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
f) Kvaliteta usluge osoblja domaćinstva	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
g) Čistoća eksterijera i interijera	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
h) Opremljenost trgovina	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
i) Kvaliteta dopunskog sadržaja (sportski tereni, vodeni sportovi, suvenirnica…)	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
j) Wi-Fi	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika
k) Osjećaj sigurnosti boravka u hotelu	1 2 3 4 5	Mala Srednja Velika

15. Spol	M Ž
16. Dob	18-30
	31-40
	41-54
	55-64
	65+
17. Zemlja i grad iz kojeg dolazite	