UPRAVLJANJE MARKETINGOM U HOTELIJERSTVU

Kanaet, Merita

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:489018

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split







SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U HOTELIJERSTVU

Mentor: **Student:**

Prof. dr. sc. Neven Šerić **Merita Kanaet 1123661**

Split, svibanj 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

2. MARKETING KAO POSLOVNA FUNKCIJA I PROCES U HOTELIJERSTVU ..... …5

2.1. Odlike usluga u marketingu hotelijerstva 5

2.2. Uloga marketinga u strateškom planiranju 6

2.2.1 Korporativno strateško planiranje 7

2.2.2 Planiranje poslovne strategije 10

2.3. Razvoj marketinških prilika i strategija u hotelijerstvu 12

3. MARKETINŠKI SPLET U HOTELIJERSTVU 14

3.1. Definiranje marketinškog spleta 14

3.2. Proizvod 15

3.3. Promocija 16

3.4. Cijena 17

3.5. Distribucija 19

3.6. 5 P u hotelijerstvu 20

4. UPRAVLJANJE ELEMENTIMA MARKETINŠKOG SPLETA U HOTELIJERSTVU 22

4.1. Strategije za životni ciklus proizvoda 22

4.2. Unutarnji marketing 24

4.3. Strategije određivanja cijena 25

4.4. Ponašanje i organizacija kanala 26

5. DESKRIPTIVNO ISTRAŽIVANJE: UPRAVLJANJE DIGITALNIM MARKETINGOM U HOTELIJERSTVU 28

5.1. Model istraživanja 28

5.2. Poslovni slučaj: Radisson Blu 29

6. ZAKLJUČAK 32

SAŽETAK 33

SUMMARY 33

LITERATURA 34

PREGLED SLIKA I TABLICA 35

1. UVOD

U današnje vrijeme industrija ugostiteljstva i hotelijerstva postala je jedna od najvećih svjetskih industrija. Više od polovica država u Sjedinjenim Američkim Državama ima upravo ovu industriju kao najveću industriju. S obzirom na sve razvijeniju industriju hotelijerstva i ugostiteljstva, marketing je počeo zauzimati sve važnije mjesto u razvoju tih grana. Marketing je nekad bio samo poslovna funkcija, ali danas je on filozofija, način razmišljanja i strukturiranja poslovanja. Marketing nije samo oglašavanje, već marketing treba potaknuti klijente na kupnju i zadovoljiti njihove potrebe, te treba pružiti pravu vrijednost određenim segmentima potrošača. Sama srž marketinga je stvaranje vrijednosti i zadovoljstva kupaca.

U hotelijerstvu se najčešće pojam marketinga i pojam prodaje svrstavaju u istu skupinu, te je zbog te činjenice prodajni odjel jedan od najuočljivijih u hotelu. Za zabavu potencijalnih klijenata u hotelskom restoranu ili baru, te za mogućnost razgledavanja su najčešće zaduženi menadžeri za prodaju. Upravo ovakve stavke čine prodajnu funkciju uočljivom , s obzirom da se većina ostalih poslova marketinške funkcije, odnosno onih nepromidžbenih, odvija iza zatvorenih vrata. Na koncu prodaja i oglašavanje su samo dvije od brojnih marketinških funkcija, te su ujedno komponente promidžbenog elementa marketinškog spleta. Svakako treba uzeti u obzir činjenicu da su prodaja i promidžba dio šireg spleta marketinških alata koji moraju djelovati zajedno kako bi na koncu dobili zadovoljnog klijenta. Ujedno treba voditi računa da će prodaja i promidžba donijeti rezultate samo ako ponajprije definiramo ciljeve i potrebe klijenta, a zatim pripremimo paket vrijednosti.

Najosnovniji pojam na kojem se temelji marketing su ljudske potrebe. Ljudska potreba je stanje doživljene uskraćenosti. Uključuje osnovne fizičke potrebe za hranom, odjećom, toplinom i sigurnošću, kao i socijalne potrebe za pripadanjem, ljubavlju, zabavom i opuštanjem. Postoje i potrebe za poštovanjem koje uključuju potrebu za ugledom, priznanjem i slavom te osnovne potrebe za znanjem i samoizražavanjem Te potrebe nisu izmislili marketinški stručnjaci, već su dio onoga što čini čovjeka. Kada potreba nije zadovoljena nastaje praznina. Ljudi u industrijskim društvima pokušavaju pronaći ili osmisliti predmete koje će zadovoljiti njihove potrebe.[1]

Još jedan od pojmova na kojima se temelji marketing su ljudske želje. Želje su oblikovane u skladu s osobnošću pojedinca, te ih ujedno oblikuje kultura. Jako je bitno razlučiti pojam želje

[1] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 14

od pojma potrebe, jer ih mnogi proizvođači često pobrkaju. Najveći problem kod ljudskih želja su ograničeni resursi, dok su im želje neograničene. Ljudi su primorani birati proizvode s kojima će dobiti najviše zadovoljstva, ali za novac koji mogu dati. U trenutku kada ljudi imaju određenu kupovnu moć, mogu ostvariti svoje želje, te one zapravo postaju potražnja. Danas je potražnja za putovanjem postala načinom života mnogih diljem svijeta. Unatoč nestašici goriva ili pak recesiji, ljudi i dalje putuju, eventualno sa skraćenim brojem dana putovanja ili pak biraju bliže i jeftinije destinacije.

Kada pojedinci odluče zadovoljiti potrebe i želje putem razmjene, javlja se marketing razmjenom. Sama razmjena je zapravo dobivanje određenog predmeta ili usluge od nekoga tako da ponudimo određeni predmet ili uslugu zauzvrat. Iz navedenog proizlazi koncept transakcije, te nam objašnjava pojam tržišta. Tržište se sastoji od postojećih i potencijalnih kupaca, uz uvjet da su oni u mogućnosti obaviti transakciju s proizvođačem. U marketingu se radi s tržištima kako bi se zadovoljile ljudske potrebe i želje, te kako bi se uspješno ostvarila razmjena. Ključne aktivnosti marketinga su tražiti kupce i utvrđivati njihove potrebe, te je potrebno kontinuirano osmišljavati atraktivne proizvode, te ih promovirati, određivati im cijene i isporučivati ih do traženog mjesta. Upravljanje marketingom, odnosno analiziranje, planiranje, provedba i nadzor osmišljenih programa nužni su kako bi se ostvarile prethodno navedene stavke.

U posljednje vrijeme javlja se i koncepcija društvenog marketinga. Prema navedenoj koncepciji određena organizacija bi trebala utvrditi potrebe, želje i interese ciljnih tržišta, te isporučiti željena zadovoljstva učinkovitije i djelotvornije od konkurenata, ali na način koji poboljšava dobrobit potrošača i društva. Ovakva koncepcija marketinga vodi računa o prikladnosti određene koncepcije u doba ekoloških problema, nestašice resursa, svjetske inflacije i slično.

2. MARKETING KAO POSLOVNA FUNKCIJA I PROCES U HOTELIJERSTVU

Marketing se u svojim ranim začecima razvijao usko vezano za fizičke proizvode, no danas je jedna od glavnih tendencija usluga i proizvoda koji nemaju fizički sadržaj. U mnogim razvijenim zemljama usluge zauzimaju velik udio u BDP-u. Ovakva vrsta gospodarstva koja se temelji na uslugama je prisutno u razvijenim, ali i u zemljama u razvoju. U zemljama koje su u razvoju čest je slučaj da je većina nepoljoprivredne radne snage zaposlena u industrijama ugostiteljstva, hotelijerstva i turizma općenito. Trend rasta industrije usluga stvorio je potrebu za razvojem marketinga i istraživanjem poslovanja uslužnih djelatnosti.

2.1 Odlike usluga u marketingu hotelijerstva

Kod prodaje usluga u obzir je potrebno uzeti četiri bitne odlike usluga, a to su neopipljivost, nerazdvojivost, varijabilnost, te prolaznost.

Obilježje fizičkih proizvoda je da se prije kupnje ti proizvodi mogu vidjeti, čuti, pomirisati ili pak osjetiti. Kod prodaje usluga toga nema, te se samim time povećava nesigurnost kupca prilikom kupovine usluge. Navedena nesigurnost se pokušava izbjeći na način da se opipljivim stvarima pokuša dočarati razina i kvaliteta usluge.

Pod nerazdvojivosti usluge podrazumijevamo da su klijenti dio proizvoda, te oni kao i zaposlenici moraju biti upoznati sa sustavom isporuke usluge. Zbog neupućenosti ili nedovoljne educiranosti klijenta ili zaposlenika, može se dogoditi da se određena kvaliteta usluge nezasluženo ocijeni kao niska. Primjerice poneki gost može smatrati da određenih sadržaja u sobi ili hotelu nema, a zapravo nije upoznat sa sadržajima, ili pak nije dovoljno educiran da bi se služio sa elementima tehnologije modernog doba koji se nalaze u sobi.

Uzrok varijabilnosti usluga je činjenica da se usluge istovremeno proizvode i troše. Kvaliteta usluge nije uvijek jednaka, već ona ovisi o tome tko pruža usluge, u kojem vremenu i na kojem mjestu. Nestalna potražnja i velika količina kontakta između primatelja i pružatelja usluge su neke od determinanti koje utječu na oscilacije u kvaliteti usluge. Kod varijabilnosti kao i kod nerazdvojivosti veliku ulogu ima komunikacija zaposlenika i klijenta, te njihova educiranost.

Zbog prolaznosti usluge jako je bitno kontinuirano upravljati potražnjom i kapacitetima. U tim slučajevima se poseže za marketinškim alatima za bolje pozicioniranje na tržištu. Kod

primjene marketinških alata u pružanju usluga razlika je što u proizvodnim tvrtkama proizvod može čekati klijenta na polici, dok kod pružanja usluga klijent i zaposlenik stupaju u interakciju. Od velike je važnosti da osoblje ima vještine koje su potrebne za takvu vrstu interakcije u kojoj će se stvoriti što bolja vrijednost usluge. S obzirom da je zaposlenik upravo onaj koji predstavlja čitav hotel, uspješne tvrtke usmjeravaju svoju pažnju na zaposlenike kao i na klijente, jer ako je zaposlenik zadovoljan, ujedno će i klijent biti zadovoljan. Ta pojava se naziva lanac usluge i dobiti i sastoji se od zdravog rasta i dobiti od usluge, veće vrijednosti usluge, zadovoljnih i odanih klijenata, zadovoljnih i produktivnih zaposlenika i kvalitete unutarnje usluge.

Tvrtke u hotelijerstvu, kao i ostale tvrtke koje se bave uslužnim djelatnostima bi trebale biti svjesne da marketing usluga zahtijeva puno više od klasičnog marketinga za fizičke proizvode. Time je kod marketinga usluga razvijen i unutarnji marketing, odnosno takva vrsta marketinga u kojem tvrtke obučavaju i motiviraju svoje zaposlenike za kontakt s klijentima. U navedenom slučaju marketing za cijelu tvrtku mora ići istim putem, a ne da se određeni odjeli u tvrtci povode za tradicionalnim, a drugi odjeli za ovakvom vrstom marketinga. Poboljšanju usluga u tvrtci ujedno pomaže i interaktivni marketing pomoću kojeg se poboljšava interakcija između kupca i prodavača.

2.2 Uloga marketinga u strateškom planiranju

Strateško planiranje orijentirano na tržište predstavlja menadžerski proces razvoja i održavanja izvodljivog sklada između ciljeva, vještina i sredstava organizacije i njezinih promjenjivih tržišnih prilika. Svrha je strateškog planiranja pomoći tvrtki u odabiru i organiziranju svoga poslovanja na način da tvrtka ostane zdrava unatoč neočekivanim preokretima u bilo kojoj sferi poslovanja ili proizvodnim linijama[2].

Postoje tri ključne ideje koje definiraju strateško planiranje. Prva ideja se odnosi na upravljanje poslovima tvrtke kao ulagačkim portfeljem, te je u tom slučaju potrebno odlučiti je li taj portfelj vrijedno izgraditi, postepeno ukinuti ili pak održavati. Drugu ideju sačinjava vrednovanje budućeg dobitnog potencijala određene tvrtke pritom uzimajući u obzir položaj tvrtke na tržištu i stopu rasta. Razvijanje plana tvrtke za postizanje dugoročnih ciljeva spada pod treću ključnu ideju strateškog planiranja. Ne postoji strategija koja je idealno rješenje za sve konkurente u uslužnoj vrsti poslovanja. Strateško planiranje i marketing su često smatrani

[2] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 74

kao partneri jer pridonose dugoročnom uspjehu hotelijerskim i ugostiteljskim tvrtkama. Praksa je pokazala da i izvrsni marketinški plan može zatajiti ako se izgubi u konkurentskom kaosu, te se napori koji se ulažu u marketing moraju temeljiti na razumnoj i relevantnoj strategiji.

2.2.1 Korporativno strateško planiranje

Odgovornost pokretanja cijelog procesa planiranja ima sjedište korporacije. Neke korporacije imaju centraliziran oblik upravljanja, dok neke daju slobodu svojim poslovnim jedinicama i dopuštaju im da razviju svoje strategije. U hotelskim i ugostiteljskim djelatnostima je povećana potreba davanja većih ovlasti zaposlenicima, ponajviše onim u upravama na srednjim razinama menadžmenta. Ovakve vrste djelatnosti su multikulturalne i međunarodne po svojoj prirodi, te time dolazi do razlike u stilu upravljanja zbog različitih stavova i kultura.

Specifična misija hotelijersko-ugostiteljskih organizacija je jasna na samom početku, te se ona najčešće odnosi na osiguranje noćenja, ali ponekad s vremenom misija može izgubiti svoju relevantnost. U slučaju kada organizacija polako tone, uprava to mora osjetiti i obnoviti svoju potragu za svrhom poslovanja. Sve tvrtke imaju svoju povijest postignuća, te se organizacija ne smije previše odvojiti od iste.

Iskaze o misiji korporacije razvijaju organizacije s ciljem da ih podijele s menadžerima, zaposlenicima, klijentima i općenito javnošću. Dobar iskaz o misiji je bitan je pruža zaposlenicima smjet, smisao, i prilike. Iskazom o misiji se definiraju konkurentni dosezi unutar tvrtki kao što su:

1. doseg djelatnosti – Raspon djelatnosti koje će neka tvrtka uzeti u obzir
2. doseg sposobnosti- Raspon tehnoloških i ostalih glavnih sposobnosti koje će tvrtka svladati i koristiti
3. doseg proizvoda i primjena- Raspon proizvoda i primjena u kojima će tvrtka sudjelovati.
4. doseg tržišnog segmenta- Vrsta tržišta ili klijenata koje će tvrtka usluživati
5. vertikalni doseg- Broj razina kanala počevši od sirovina do konačnog proizvoda te distribucija koju će tvrtka prihvatiti.

6. geografski doseg- Raspon regija, zemalja ili skupina zemalja u kojima će korporacija poslovati.[3]

Iskazom o misiji tvrtke se treba ponuditi vizija tvrtke za idućih deset godina, te se njime treba motivirati zaposlenike kako bi uvidjeli da je njihov rad značajan i da pridonosi ljudskim životima.

Za uspješno definiranje poslovanja nužno je identificirati one vrste poslovanja kojima će se strateški upravljati. Osnovne tri karakteristike strateške poslovne jedinice su:

1. To je jedna poslovna jedinica ili skup poslovnih jedinica koje se mogu planirati odvojeno od ostatka tvrtke
2. Ima svoj vlastiti skup konkurenata
3. Ima menadžera koji je odgovoran za strateško planiranje i ostvarivanje dobiti te koji kontrolira većinu čimbenika koji utječu na dobit.[4]

Klasifikacija poslovnih jedinica po potencijalu se određuje analitičkim alatima. U tom slučaju se kao najbolji model vrednovanja poslovnog portfelja koristi Boston Consulting Groupa. Prema tom modelu deset krugova predstavlja položaje i veličine poslovnih jedinica u određenom trenutku. Veličini kruga je proporcionalna veličina svake poslovne jedinice u dolarima. Navedene veličine se prikazuju u matrici rasta i udjela koja je podijeljena na četiri ćelije:

- Upitnici- Poslovne jedinice koje posluju na tržištima visokog rasta, ali imaju niske relativne tržišne udjele. Većina poslovnih jedinica započinje kao upitnik
- Zvijezde- Ako je poslovna jedinica koja je upitnik uspješna, postaje zvijezda. Zvijezda je tržišni vođa na tržištu visokog rasta
- Krave muzare- Kada godišnje stopa tržišnog rasta padne ispod 10 posto, zvijezda postaje krava muzara ako još uvijek ima najveći relativni tržišni udio
- Psi- Psi opisuju poslovne jedinice tvrtke koje imaju slabe tržišne udjele na tržištima niskog rasta. Oni obično ostvaruju niske dobiti ili gubitke iako znaju izbaciti nešto novca.

[3] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str.81-82
[4] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 84

Jednom kada je smjestila svoje različite poslovne jedinice u matricu rasta i udjela, tvrtka potom određuje je li njezin poslovni portfelj zdrav. Neuravnoteženi bi portfelj imao preveliki broj pasa ili upitnika ili premalo zvijezda i krava muzara.

Sljedeći je zadatak tvrtke odrediti koji cilj, strategiju i proračun treba dodijeliti svakoj strateškoj poslovnoj jedinici. Mogu se slijediti četiri cilja:

- Gradnja- Ovdje je cilj povećati tržišni udio strateške poslovne jedinice, čak i uz odricanje kratkoročne zarade kako bi se postigao ovaj cilj.
- Zadržavanje- Ovdje je cilj sačuvati tržišni udio strateške poslovne jedinice
- Žetva- Ovdje je cilj povećati kratkoročni optjecaj novca strateške poslovne jedinice bez obzira na dugoročni učinak
- Ukidanje- Ovdje je cilj prodati ili likvidirati poslovnu jedinicu jer se sredstva mogu bolje iskoristiti negdje drugdje.

Kako vrijeme prolazi, strateške poslovne jedinice mijenjaju svoj položaj na matrici rasta i udjela. Uspješne strateške poslovne jedinice imaju životni ciklus. Počinju kao upitnici, postaju zvijezde, potom krave muzare i naposljetku psi i zato bi tvrtke trebale preispitivati ne samo trenutačne položaje svojih strateških poslovnih jedinica na matrici rasta i udjela nego i svoje promjenjive položaje.[5]



Slika 1: BCG Matrica

Izvor: Brand Stop, https://thebrandstop.wordpress.com/marketing-frameworks/bcg-product-portfolio-matrix/

[5] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 85-86

2.2.2. Planiranje poslovne strategije

Planiranje poslovne strategije se provodi kroz sljedeće korake:

1. Poslovna misija- Svaka poslovna jedinica treba definirati svoju određenu misiju unutar šire misije tvrtke. Mora također definirati i svoje specifične ciljeve i politike.
2. Analiza unutarnjeg okruženja (analiza snaga i slabosti)- Svaka poslovna jedinica treba periodično vrednovati svoje snage i slabosti. Za svaki čimbenik se određuje jeli veća snaga, manja snaga, neutralni čimbenik, manja slabost ili veća slabost. Pri ispitivanju svog okvira slabosti i snaga očito je da poslovna jedinica ne treba ispraviti svoje slabosti ili naslađivati se sa svojim snagama.
3. Analiza vanjskog okruženja (analiza prilika i prijetnji)- Poslovna jedinica mora nadzirati ključne sile makrookruženja, te značajne sile mikrookruženja koje će utjecati na njenu sposobnost da ostvari dobit na tržištu. Glavna je svrha pregleda okruženja otkrivanje novih prilika. Marketinšku priliku definiramo kao područje potrebe koje tvrtka može profitabilno opslužiti. Prijetnju iz okruženja definiramo kao izazov koji uzrokuju nepovoljni trendovi ili razvoji koji bi mogli, u nedostatku obrambenog marketinškog djelovanja, dovesti do pogoršanja prodaje ili dobiti. [6]



Slika 2: SWOT analiza

Izvor: Discovery research group, http://www.discoveryresearchgroup.com/swot

[6] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 92-96

4. Oblikovanje cilja- Mali broj poslovnih jedinica slijedi samo jedan cilj. Većina poslovnih jedinica slijedi splet ciljeva uključujući profitabilnost, rast prodaje, poboljšanje tržišnog udjela i sl. Ciljevi tvrtke moraju biti dosljedni. Ciljevi se katkad nalaze u položaju razmjene. Slijede najvažnije razmjene:
    - Visoke marže nasuprot visokom tržišnom udjelu
    - Duboko prodiranje postojećih tržišta nasuprot razvoju novih tržišta
    - Ciljevi dobiti nasuprot ciljevima nevezanim za dobit
    - Visok rast nasuprot malom riziku
5. Oblikovanje strategije- Ciljevi određuju što jedinica želi postići-strategija odgovara kako do toga doći. Svaka poslovna jedinica mora izraditi strategiju za ostvarivanje ciljeva.
6. Oblikovanje programa- Jednom kada je poslovna jedinica odredila svoje glavne strategije, mora razviti programe podrške. Stoga, ako je elitni hotel odlučio zadržati vodstvo u uslugama, mora provoditi programe novačenja kako bi privukao prave zaposlenike, zatim provoditi programe obuke, razvijati vodeće proizvode i dodatne posebnosti, motivirati prodajnu snagu, razvijati oglase za informiranje o svom vodstvu u uslugama.
7. Provedba- Čak i jasna strategija i dobro promišljen program podrške možda nisu dovoljni. Tvrtka može biti neuspješna u provedbi. Zaposlenici u tvrtki dijele zajednički način ponašanja i razmišljanja. Oni moraju razumjeti i vjerovati u strategiju tvrtke.
8. Povratne informacije i kontrola- Sve tvrtke moraju pratiti rezultate i nadzirati nove promjene u okruženju. Okruženje će se promijeniti. Kada se to dogodi, tvrtka će morati provesti reviziju svojih strategija ili ciljeva.[7]

[7] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 96-101.

2.3. Razvoj marketinških prilika i strategija u hotelijerstvu

Marketinško okruženje neke tvrtke sastoji se od subjekta i sila izvan marketinga koje utječu na sposobnost tvrtke da razvije i održi uspješne odnose sa svojim kupcima. Marketinško okružje donosi i prilike i prijetnje. Uspješne tvrtke znaju ključnu važnost koju ima neprestano promatranje i prilagođavanje okolini koja se mijenja. Marketinško se okruženje sastoji od mikrookruženja i makrookruženja. Mikrookruženje se sastoji od sila u blizini tvrtke koje utječu na njezinu sposobnost da uslužuje svoje klijente, samu tvrtku, tvrtke marketinškog kanala, tržišta krajnjih kupaca i širok spektar javnosti. Makrookruženje se sastoji o širih društvenih sila koje utječu na cijelo mikrookruženje, odnosno demografskih, gospodarskih, prirodnih, političkih, konkurentnih i kulturnih sila. [8]

Mikrookruženje:

- Tvrtka- Marketinški menadžeri usko surađuju s glavnom upravom i različitim odjelima tvrtke.
- Dobavljači- Tvrtke i pojedinci koji pružaju resurse koje tvrtka treba za proizvodnju robe i usluga
- Marketinški posrednici- Tvrtke koje kompaniji pomažu da promovira, prodaje i distribuira svoju robu krajnjim kupcima.
- Sustav prijevoza- Sustav premješta proizvod iz tvornice do potrošača. Industrija ugostiteljstva i hotelijerstva ovisi o sustavu prijevoza kako bi se zalihe i potrošači uputili u njihovu tvrtku.
- Agencije za marketinške usluge- Tvrtke koje se bave marketinškim istraživanjem, agencije za oglašavanje, medijske tvrtke, kuće za marketinško savjetovanje pomažu tvrtke pri usmjeravanju i promidžbi njezinih proizvoda na prava tržišta.
- Financijski posrednici- Banke, kreditne tvrtke, osiguravajuće tvrtke i ostale tvrtke koje pomažu tvrtkama koje se bave ugostiteljstvom i hotelijerstvom pri financiranju transakcija ili osiguravaju od rizika koji su vezani uz kupnju i prodaju robe i usluga. [9]

[8] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 114.
[9] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 146-147.

Makrookruženje:

- Konkurentno okruženje- Svaka tvrtka mora razmotriti svoju veličinu i poziciju u industriji u odnosu na svoju konkurenciju. Tvrtka treba zadovoljiti potrebe i želje potrošača bolje nego što to čine njezini konkurenti kako bi mogla preživjeti.
- Demografsko okruženje- Demografija se bavi proučavanjem stanovništva, odnosno njegova broja, gustoće, smještaja, dobi, spola, rase, zanimanja i drugih statističkih podataka. Demografsko je okruženje od velikog interesa marketinškim stručnjacima jer ljudi čine tržišta.
- Gospodarsko okruženje- Gospodarsko se okruženje sastoji od čimbenika koji utječu na kupovnu moć potrošača i obrasce potrošnje. Tržišta zahtijevaju i moć i ljude. Kupovna moć ovisi o trenutnom prihodu, cijenama, uštedi i kreditu. Marketinški stručnjaci trebaju biti svjesni glavnih gospodarskih trendova u prihodu i promjeni obrazaca potrošnje potrošača.
- Prirodno okruženje- Prirodno se okruženje sastoji od prirodnih izvora koji su potrebni marketinškim stručnjacima ili su pod utjecajem marketinških aktivnosti.
- Tehnološko okruženje- Najdramatičnija sila koja kroji našu sudbinu danas je tehnologija.
- Političko okruženje- Zakoni, vladine agencije i interesne skupine koje ograničavaju i utječu na aktivnost različitih organizacija i pojedinaca u društvu.
- Kulturalno okruženje- Kulturalno okruženje uključuje institucije i druge sile koje utječu na temeljne vrijednosti, opažanja, sklonosti i ponašanje društva. [10]

[10] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 147.

3. MARKETINŠKI SPLET U HOTELIJERSTVU

3.1 Definiranje marketinškog spleta

Funkcija marketinga u hotelu ima zadatke ispitivanja mogućnosti i uvjeta plasmana postojećih i budućih usluga, te ugovaranje prodaje, odnosno izbor usluga za koje se ocjenjuje da će imati prodaju na emitivnom turističkom tržištu. Zbir instrumenata koji hotelijere dovode u izravnu vezu s turističkim tržištem, tj. cjeloviti sustav međusobno povezanih varijabli, naziva se marketing miks (marketinški splet). Marketing plan hotela, kojeg izrađuju odgovorne osobe za poslovnu funkciju marketinga, u središte postavlja ulogu menadžmenta u organizaciji prodaje hotelskog proizvoda. Uspješni hotelijeri u svom poslovanju primjenjuju strategiju segmentacije tržišta i kreiranje specifičnih hotelskih proizvoda, koji će zadovoljiti posebne zahtjeve odabranih užih segmenata tržišta.

Da bi se hotelski proizvod i usluge koje se u okviru njega kreiraju, mogao ponuditi, treba ga također definirati za potrebe tržišta. Općenito je, minimum za sudjelovanje hotela na tržištu što ih nudi početni (opći) hotelski proizvod, mogućnost smještaja osoba u opremljene sobe i definirana cijena te usluge. Bez toga nije moguće poduzimati odgovarajuće aktivnosti na tržištu, ni organizirati prijam gostiju. Cjeloviti (integralni, dopunjeni i prilagođeni) hotelski proizvod ne može jednostavno ući u tržišnu utakmicu. Za to je potreban razrađen sustav aktivnosti, a funkcija je marketinga pripremiti sve što je potrebno za uspješan plasman proizvoda i usluga na tržištu, a to je:

1. istražiti tržište
2. izabrati ciljne skupine kupaca
3. organizirati prodajne kanale
4. pozicionirati proizvod
5. definirati uvjete prodaje
6. organizirati promotivne aktivnosti praćenja prodaje i kontrolu nad zbivanjima u tržišnom okruženju[11]

U najširem smislu, a prema općeprihvaćenoj definiciji, 38 marketing miks je kombinacija kontroliranih marketing-varijabli kojima se koristi tvrtka da bi postigla traženu razinu prodaje na ciljnom tržištu. [12]

[11] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 31-32.

Varijable od kojih se sastoji marketing miks jesu one koje se prepoznaju kao „4P“:

1. proizvod (product)
2. cijena (price)
3. distribucija (place)
4. promocija (promotion) [13]

3.2 Proizvod

Treba točno i jasno identificirati segment tržišta za pružanje usluga, a potom oblikovati proizvod kome se gosti nadaju i koji bi odgovarao njihovim željama. Treba analizirati primjere u bližem i širem okružju o postojećim proizvodima i njihovim specifičnostima pa testirati vlastiti proizvod. Treba, dakle, oblikovati tzv. «marketing plan». Pred sve izraženijim razvojem hotelske industrije, pred hotelski menadžment postavlja se pitanje, na koje treba dati odgovor: jesu li načini razmišljanja i odlučivanja, formirani u kontekstu proizvoda, primjenjivi za usluge. Teško je utvrditi definiciju pojma usluge. [14]

Mnogi su to pokušali, ali je malo onih koji su uspjeli na zadovoljavajući način. Jedna stvar je sigurna, a to je da usluga kao predmet razmjene ima tržišnu vrijednost, ne samo za onoga tko je nudi nego i za njezina potrošača, tj. korisnika. Tržišna vrijednost postaje ostvariva samo uz dva uvjeta:

- prvi se odnosi na materijalna sredstva i osoblje hotela, a
- drugi na goste hotela, koji iskazuju potrebe i želje, pa njih zadovoljavaju kontaktiranjem s hotelom. [15]

U hotelu su usluge (materijalne i nematerijalne) osnovica hotelskog proizvoda. Postoji niz kategorija koje ulaze u pojam usluge.

- Koliko stranih jezika govori zaposleno osoblje?
- Koje je predviđeno radno vrijeme restorana i kavane?

---

[12] Kotler, P., (1998.)Upravljanje marketingom I, analiza, planiranje i kontrola, Informator, Zagreb, str. 67.
[13] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005) :Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 33.
[14] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005) :Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 34.
[15] Eiglier, P.; Langeard, E., (1999) : Marketing usluga-strategija i menadžment, prijevod, Vitagraf, Rijeka, str. 13.

- Postoji li u hotelu wellnes i fitness centri?
- Ima li hotel za svoje goste prijevoz iz zračne luke ili željezničkog kolodvora?
- Je li osoblje u hotelu ljubazno i stručno?
- Jesu li sobe čiste, kako su opremljene?
- Kakva je kvaliteta gastronomske ponude u hotelu?

Svako pojedinačno pitanje odnosi se na potencijalni izvor izvanrednih prihoda, odnosno na hotelski proizvod, koji obogaćen različitim komponentama, ima višu cijenu.[16]

3.3 Promocija

Nakon aktivnosti planiranja, istraživanja i analize, potencijalne goste treba obavijestiti o tome što se za njih proizvelo i pripremilo, te ih pokušati nagovoriti da proizvod «kušaju». Ovo je najznačajniji «P», koji daje odgovore na pitanja:

- Kako prije njihova dolaska pobuditi želju potencijalnih gostiju da rezerviraju sobu i dođu u hotel?
- Kako te goste, za vrijeme njihova boravka u hotelu privoljeti da potroše maksimalni iznos za razne ponuđene (i konzumirane) usluge?
- Kako te goste, nakon njihova odlaska iz hotela, privoljeti da ponovno dođu u hotel?

Osim navedenih elemenata marketing miksa, moguće im je pridružiti i neke komplementarne komponente, čijom je primjenom moguće uvećati efekte marketinških napora u hotelu. To su

a) klasična propaganda
b) publicitet i odnosi s javnostima („public relations“)
c) prodaja u samom hotelu („in house selling“).

a) Klasična propaganda. Ta komponenta ulazi u kategoriju promocije koja je prilično zapostavljena u hotelijerstvu. Smatra se da je tome razlog što određeni problemi nadrastaju mogućnosti pojedinačnog nastupa. To je poteškoća koja se može izbjeći zajedničkom propagandom, npr. propagirati sve hotelske objekte određene šire turističke destinacije (određene regije, županije, otoka) umjesto pojedinačnog reklamiranja hotela. Naravno, u tom

[16] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 35.

slučaju su i efekti drukčiji. Kod hotelskih lanaca reklamira se ukupan image cjelokupne hotelske grupacije.

b) Publicitet i „public relations“. „Public relations – PR“ - odnosi s javnostima (kulturnom, sportskom, političkom, gospodarstvenom i drugim vrstama javnosti), jest vrsta komunikacije s tržištem, koja uz pomoć prijateljstva i sklonosti najrazličitijih 44 javnih ličnosti, nastoji ostvariti sasvim konkretan povratni učinak. Posljedično, publicitet (besplatna reklama) je rezultat umješnosti odnosa s javnostima. Sastoji se u širenju informacija o hotelu putem raznovrsnih medija. Ako jedan novinar piše pozitivno o hotelu, znači da je PR-aktivnost vezana uz dotičnog novinara dala dobre rezultate. Premda je PR jedna od vitalnih komponenata marketinga, zbog opsega, raznovrsnosti i kvalitativne razlike zadataka smatra se zasebnom i izdvojenom kategorijom. Istraživanja pokazuju da je u većini hotelskih lanaca PR zasebna jedinica koja usko surađuje s ostalim odjelima.

c) Prodaja u samom hotelu („in-house selling“). Prijeko je potreban sustav upoznavanja gosta s mogućnošću cijelog hotela. To mogu biti tzv. „directory“ koji se distribuiraju po sobama i na recepciji hotela u kojima se sadržajno promoviraju vlastite usluge – restorana, bazena, noćnoga kluba i drugih sadržaja, a sve u cilju povećanja izvanpansionske potrošnje u hotelu. [17]

3.4 Cijena

Politika cijena usklađuje nekoliko faktora, od kojih su najvažniji kvaliteta hotelskih usluga, ekonomska opravdanost pružanja usluga, veličina potražnje na tržištu i dr. Osim toga, politika cijena u ovisnosti je i od gospodarskog, socijalnog, sigurnosnog i političkog stanja. Nadalje, ona mora biti prilagodljiva i mora realno odrediti poziciju proizvoda (tj. hotela) u objektivnom kontekstu mjesta, vremena i konkurencije. Neke od uobičajenih cijena smještajnih jedinica u hotelu su:

1. komercijalna cijena (dogovorena cijena za sve individualne goste)
2. standardna cijena sobe (cijena noćenja bez obroka, popusta ili povlastica)
3. cijena za korporacije («korporativne cijene» soba za zaposlene velikih poslovnih korporacija koji redovito odsjedaju u hotelu)

[17] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 38-39.

4. cijena za posadu i osoblje zrakoplovnih kompanija (koja se temelji na opsegu poslova koje hotel može dobiti od zrakoplovne kompanije)
5. cijena za djecu (ili je besplatna ili neznatna, kad djeca dijele sobu s roditeljima ili pratiteljima; svaki hotel ima ograničenu dob djece koja je obuhvaćena ovom cijenom)
6. cijena za skupine gostiju (specifična, unaprijed dogovorena cijena za veću skupinu ljudi)
7. posebne cijene (primjerice, kada putničke agencije rezerviraju niz soba, pa kako jedna skupina gostiju odlazi iz soba, tako druga nakon čišćenja ulazi u te sobe).

Svrha navedenih varijacija cijena i davanja popusta je kreiranje hotelskog proizvoda koji će biti najbliži potrebama turističkog tržišta. Mnogi veliki hoteli nude širok izbor različitih cijena za njihove mnogobrojne goste. Važno je da je osoblje u prijamnom odjelu hotela upoznato s tim razlikama u cijeni i da zna tko sve ima pravo na njih, tako da gostu mogu ponuditi točnu informaciju. Isto tako, obvezno moraju znati što je sve uključeno u tako definiranu cijenu usluge, a koje se usluge dodatno naplaćuju. Na taj se način eliminiraju eventualni nesporazumi s gostima i mogućnosti njihove žalbe na cijenu, sadržaj, kvantitetu i kvalitetu usluga.

Kod cijene je najvažniji odgovor na pitanja:

- Kako utvrditi strukturu cijene kojom bi se uskladile potrebe i želje turističkog tržišta?
- Kako ostvariti prihod kojim bi se zajamčilo plaćanje financijskih obveza koje proizlaze iz poslovanja hotela i ostvarila dobit iz poslovanja?

Cijena hotelskog proizvoda ili pojedinačne usluge u hotelijerstvu, puno je više od obične naljepnice na nekom trgovačkom proizvodu. Cijena je moćni regulator mnogih aspekata u poslovanju hotela, jer:

- utječe na ukupan prihod
- utječe na omjer dobiti
- može pospješiti odanost kupaca ili ih potjerati
- beznačajna je, ako izostane dolazak gostiju i konzumiranje usluga [18]

[18] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005) :Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 36-38.

3.5 Distribucija

Distribucijski kanal skup je neovisnih organizacija koje sudjeluju u procesu u kojem proizvod ili usluga postaju dostupni potrošaču ili korisniku. Razvoj distribucijskog sustava počinje odabirom članova kanala. Distribucijske mreže u hotelijersko- ugostiteljskoj djelatnosti sastoje se od ugovornih sporazuma i slabo organiziranih udruženja između neovisnih organizacija. [19]

Robe se kreću distribucijskim kanalom od proizvođača do potrošača. Distribucijski kanal prevladava glavne jazove vezane za mjesto, vrijeme i vlasništvo koji odvajaju robu i usluge od onih koji bi ih koristili. Članovi marketinških kanala obavljaju mnoge ključne funkcije:

1. Informiranje: prikupljanje i distribucija podataka marketinških istraživanja i obavještajnih podataka o marketinškom okruženju.
2. Promidžba: Razvijanje i širenje uvjerljivih poruka o ponudi
3. Kontakt: pronalaženje i komuniciranje s potencijalnim kupcima
4. Usklađivanje: oblikovanje i prilagođavanje ponude potrebama kupca, uključujući aktivnosti poput proizvodnje, razvrstavanja, sklapanja i pakiranja.
5. Pregovaranje: postizanje dogovora o cijeni i drugim uvjetima ponude kako bi se vlasništvo ili posjedovanje moglo prenijeti
6. Fizička distribucija: prijevoz i skladištenje robe
7. Financiranje: nabava i korištenje financijskih sredstava za pokrivanje troškova poslova u kanalu
8. Preuzimanje rizika: preuzimanje financijskog rizika poput nemogućnosti prodaje inventara po punoj marži

Prvih pet funkcija pomažu da se transakcije obave, a posljednje tri funkcije pomažu da se provedu sklopljene transakcije. Sve ove funkcije imaju tri zajedničke stvari: koriste oskudna sredstva, često se bolje mogu izvršiti specijalizacijom, i mogu se prebacivati među članovima kanala. [20]

[19] Corey, E. Raymond,; Cespedes, Frank.V.; Rangan V.K. (1989) Going to Market: Case Studies in Industrial Distribution, Instructor's Manual, Harvard Business School Publishing, Cambridge
[20] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 501-502.

3.6 „5 P“ u hotelijerstvu

Već navedeni elementi marketing miksa u hotelijerstvu često se u literaturi prikazuju kao „5P“ :

1. Ljudi (people)
2. Proizvod (product)
3. Omot (package)
4. Cijena (price)
5. Promocija (promote)[21]

Ljudi (people):

Zadaća je hotelijera da turiste koji su na putovanju, daleko od svojih kuća, usluže. Turisti imaju brojne potrebe, koje se neprestano mijenjaju. Kako je jedna od važnijih zadaća marketinga istražiti tržište i pronaći onaj segment gostiju koji bi bili kupci proizvoda i usluga, postavljaju se pitanja:

- Tko su potencijalni kupci usluga, odnosno hotelskog proizvoda?
- Koje su njihove potrebe i želje?
- Odakle su gosti i kako do njih doći?
- Kako pobuditi njihovu volju da odaberu određeni proizvod ili uslugu? [22]

Omot (package) :

Sadržajno, u okviru ovog elementa marketing miksa, potrebno je odgovoriti na pitanja:

- Kako najbolje prezentirati „image“ hotela i njegovog proizvoda za prodaju?
- Kako objediniti („umotati“) sve dijelove i usluge hotela da bi se sve to gostima dopalo?

Uobličavanje („umotavanje“) hotelskog paketa usluga (hotelskog proizvoda) uključuje:

- ukupni koncept ili „image“ kojim se planira prezentirati hotelski proizvod, kroz razne vrste komunikacija s gostima, kako unutar tako i izvan hotela;

[21] Coffman, D.C., (1997) :Marketing for a full house, Cornell University, Ithaca, New York, str. 54.
[22] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005) :Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 33-34.

- fizičko pokazivanje samog hotela (unutarnja arhitektura, dekor, uređenje, oprema i dr.);
- miks svih usluga u hotelu koje su namijenjene gostima;
- povezanost sa svim putničkim institucijama, rezervacijskim sustavima, s izdavateljima kreditnih kartica, te mrežama putem kojih se može «trgovati» s proizvodom i uslugama;
- isticanje posebnih „paketa“ cijena;
- i kao najznačajniji dio „omota“ proizvoda, djelatnike u hotelu koji pružaju usluge. [23]

[23] Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005) :Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka, str. 35-36.

4. UPRAVLJANJE ELEMENTIMA MARKETINŠKOG SPLETA U HOTELIJERSTVU

4.1 Strategije za životni ciklus proizvoda

Životni ciklus proizvoda ima pet različitih faza:

1. Razvoj proizvoda započinje kada tvrtka otkrije i razvije ideju o novom proizvodu. Za vrijeme razvoja proizvoda prodaja je na nuli, a investicijski troškovi tvrtke rastu
2. Uvođenje je razdoblje polaganog rasta prodaje dok se proizvod uvodi na tržište. Zbog velikih troškova uvođenja proizvoda u ovoj fazi ne ostvaruje dobit.
3. Rast je razdoblje brzog prihvata na tržištu i sve veće dobiti.
4. Zrelost je razdoblje usporavanja rasta prodaje jer je većina potencijalnih kupaca već prihvatila proizvod. Dobit se ustaljuje ili opada zbog većih marketinških izdataka za obranu proizvoda od konkurencije.
5. Opadanje je razdoblje kada se naglo smanjuje prodaja i opada dobit.

Ne slijede svi proizvodi životni ciklus proizvoda u obliku slova S. Neki se proizvodi uvedu i brzo umru. Hoteli obično započnu s padom, a potom s pomoću obnove steknu popularnost i uđu u fazu rasta. Koncepcija životnog ciklusa proizvoda može opisati klasu proizvoda, oblik proizvoda ili marku. Klase proizvoda imaju najdulje životne cikluse. Prodaja mnogih klasa proizvoda imaju najduže životne cikluse. Životni ciklus specifične marke može se promijeniti zbog promjenjivih konkurentskih napada i odgovora. [24]

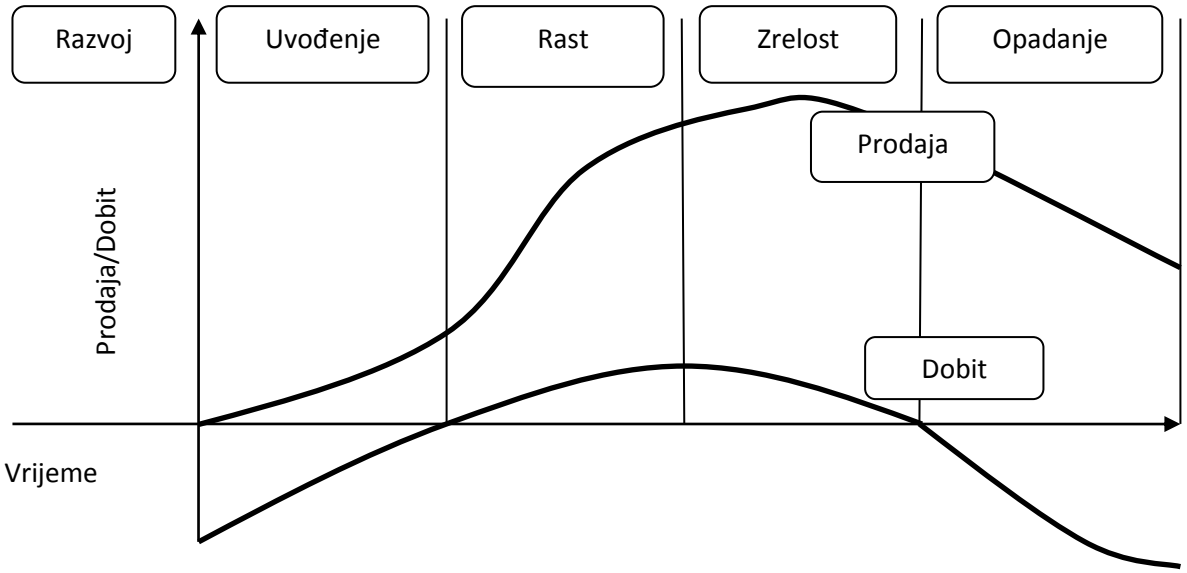
Ranije su razmotrene faze razvoja proizvoda u životnom ciklusu proizvoda, sada ćemo razmotriti strategije za svaku od faza životnog ciklusa:

1. Faza uvođenja: Ova faza započinje kada se prvi put proizvod pušta u prodaju. Za uvođenje je potrebno vremena, a rast prodaje zna biti spor. Neki proizvodi mogu ostati dugo godina u fazi uvođenja prije nego uđu u fazu brzog rasta; hoteli s apartmanima slijedili su ovaj model.
2. Faza rasta: Ako novi proizvod zadovoljava potrebe tržišta, ući će u fazu rasta i prodaja će početi brzo rasti. Ljudi koji su rano prihvatili proizvod i dalje će ga kupovati, a kasnije će kupci slijediti njihov primjer, posebice ako čuju dobre priče o proizvodu.

[24] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 338-339.

Konkurenti će ući na tržište jer će ih privući prilika za stjecanjem dobiti. Oni će uvesti nova obilježja proizvoda što će proširiti tržište.

3. Faza zrelosti: Rast prodaje proizvoda u jednom će se trenutku usporiti i proizvod će ući u fazu zrelosti. Ova faza obično traje duže od prijašnjih dviju faza te postavlja velike izazove pred menadžere za marketing. Većina je proizvođača u fazi zrelosti životnog ciklusa te se stoga većina marketinškog menadžmenta bavi zrelim proizvodima.
4. Faza opadanja: Prodaja opada iz mnogih razloga poput tehnoloških napredaka, promjene potrošačkih ukusa, te rasta konkurencije. Održavanje slabog proizvoda može biti skupo za tvrtku ne samo u smislu dobiti.
5. Brisanje proizvoda: Kao što smo vidjeli životni ciklus proizvoda pokazuje da će većina proizvoda postati zastarjelim i morat će ih zamijeniti. Jedna opasnost životnog ciklusa proizvoda je ta što se proizvod može prerano zamijeniti. Za uvođenje proizvoda potrebno je vremena, napora i novca. [25]



Slika 3: Životni ciklus proizvoda

Izvor: Ipa-Marasca, http://ipa-marasca.com/downloads/dat_en20.pdf

[25] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 340-343.

4.2 Unutarnji marketing

Dobri unutarnji programi stvaraju zadovoljstvo zaposlenika što potom stvara zadovoljstvo klijenta. Unutarnji marketing ima dvije prednosti: zadovoljstvo zaposlenika i zadovoljstvo klijenta. Dobri zaposlenici ne vole raditi s nezadovoljnim klijentima. Postoji dvosmjerna veza između zadovoljstva klijenta i zadovoljstva zaposlenika. Kad se smanji zadovoljstvo klijenta, smanji se i zadovoljstvo zaposlenika i obratno. [26]

Stručnjaci za marketing moraju razviti tehnike i procedure kako bi osigurali da zaposlenici znaju i da su spremni pružati visoko kvalitetne usluge. Koncepcija unutarnjeg marketinga razvila se kako su stručnjaci za marketing formalizirali procedure za marketing namijenjen zaposlenicima. Unutarnji marketing osigurava da zaposlenici na svim razinama organizacije iskuse posao, te razumiju različite aktivnosti i kampanje u okruženju koje podržava svjesnost o klijentima. [27]

Unutarnji marketing je marketing koji je namijenjen isključivo zaposlenicima tvrtke. Unutarnji marketing je proces koji uključuje sljedeće korake:

1. Uspostava uslužne kulture: U dobro vođenim tvrtkama svatko u organizaciji prihvaća kulturu. Snažna kultura pomaže organizaciji na dva načina. Kao prvo usmjerava ponašanje. Kultura je važna uslužnim organizacijama zbog toga što su svaki klijent i svako iskustvo različiti. Zaposlenik mora imati određeni stupanj slobode nad stvaranjem i pružanjem usluga kako bi osigurao različite potrebe i očekivanja klijenata. [28] Kultura kao ljepilo drži organizaciju zajedno. Kada organizacija ima snažnu kulturu, organizacija i njeni zaposlenici djeluju kao jedno. Međutim, tvrtka koja ima snažnu kulturu ne mora nužno imati kulturu usluga. Snažna kultura usluga utječe na zaposlenike da djeluju na načine koji su orijentirani prema klijentu, te predstavlja prvi korak prema razvijanju organizacije orijentirane prema klijentu.[29]
2. Razvoj marketinškog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima: Upravitelji moraju koristiti načela marketinga da bi privukli i zadržali zaposlenike. Oni moraju istražiti poimanje potreba svojih zaposlenika. Nisu svi zaposlenici isti. Neki zaposlenici idu za

[26] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 357-359.
[27] George Wiliam, R.; Gronroos, Christian (1998): Developing Customer_Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing, Carole A. Congram, American menagement association, New York, str. 85-100
[28] Bowen, John; Ford, Robert (u pripremi): Does Having a Thing Make a Diffirence, Journal of Management
[29] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 359-360.

novcem kao dohotkom svome prihodu; drugi traže posao koji će biti jedini izvor njihovog prihoda. Uslužni proizvod barem djelomično odražava stav koji zaposlenik pokazuje dok pruža neku uslugu. Nemoguće je da pružatelj usluga pouči uslužnom stavu koji je potreban zaposlenicima koji su u kontaktu s klijentom.

3. Širenje marketinških informacija zaposlenicima: Često je najučinkovitiji način komunikacije s klijentima putem zaposlenika koji su u izravnom kontaktu s klijentima. Oni mogu predložiti dodatne proizvode. Jedan od načina komunikacije sa svojim zaposlenicima je putem djelovanja menadžera. Menadžeri na svim razinama moraju shvatiti da ih zaposlenici promatraju zbog znakova o očekivanom ponašanju. Hotelijersko-ugostiteljske organizacije trebaju koristiti tiskane publikacije kao dio unutarnje komunikacije.
4. Uvođenje sustava nagrada i priznanja: Zaposlenici moraju znati kako rade da bi bili učinkoviti i uspješni. Informiranje mora biti organizirano na način da im pruža povratnu informaciju o njihovom radu. Program unutarnjeg marketinga uključuje standarde usluge i metode mjerenja koliko dobro organizacija zadovoljava ove standarde. Rezultati bilo kojeg mjerenja usluga trebaju se prenijeti zaposlenicima. [30]

4.3 Strategije određivanja cijena

Strategije za određivanje cijena obično se mijenjaju kako proizvod prolazi kroz svoj životni ciklus. Uvodna je faza posebice ispunjena izazovima. Postoji nekoliko opcija za određivanje cijena novih proizvoda :

- određivanje cijena na temelju prestiža: Hoteli ili restorani koji se žele pozicionirati kao luksuzni i elegantni ući će na tržište sa cijenom koja podržava tu poziciju. Noćni klubovi mogu naplaćivati cijenu pokrića da bi privukli određeni tip klijentele i stvorili imidž ekskluzivnosti.
- odrađivanje cijena za obiranje vrhnja na tržištu: Obiranje vrhnja znači određivanje visoke cijene kada tržište nije osjetljivo na cijene. Obiranje vrhnja cijenom ima smisla u slučaju kada spuštanje cijene stvara manji prihod. Obiranje vrhnja cijenom može biti učinkovita kratkoročna politika.

[30] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 360-377.

- određivanje cijena za tržišno prodiranje: Umjesto da postave visoku početnu cijenu kako bi obrale male, ali profitabilne tržišne segmente, ostale tvrtke određuju nisku početnu cijenu kako bi prodrle brzo i duboko na tržište, privlačeći mnoge kupce.

Navedene strategije se mogu koristiti i za određivanje cijene već postojećih proizvoda. Osim njih za već postojeće proizvode se koristi

- određivanje cijena proizvodnog spleta: Prodavači koji koriste određivanje cijena proizvodnog spleta povezuju nekoliko svojih proizvoda i nude splet po sniženoj cijeni.
- količinski popust: Hoteli nude posebne cijene kako bi privukli klijente koji bi zakupili veću količinu soba.
- popusti na temelju vremena kupnje: Sezonski popust osobama koje kupuju proizvod van sezone kada je manja potražnja.
- diskriminacijsko određivanje cijena: odnosi se na segmentaciju tržišta i na razlike u određivanju cijena na temelju cjenovne elastičnosti karakteristika tih segmenata.
- određivanje cijena u posljednji trenutak: Određivanje cijena koje osigurava prodaju neprodanog inventara, ali nije zamjena za učinkovit marketing i prodaju.
- psihološko određivanje cijena: Odnosi se na psihološke aspekte poput prestiža, referentnih cijena i zaokruživanja cijena.
- promocijsko određivanje cijena: Povremeno određivanje cijena svojih proizvoda ispod cijena koje su naznačene u cjeniku. [31]

4.4 Ponašanje i organizacija kanala

Distribucijski kanali su više od običnog skupa povezanih tvrtki. Radi se os loženim bihevioristićkim sustavima u kojima su ljudi i tvrtke u interakciji da bi postigli ciljeve. Neki se sustavi sastoje od interakcija između labavo povezanih tvrtki, a neki od interakcija između snažnih organizacijskih struktura. Distribucijski kanal se sastoji od nejednakih tvrtki koje su se udružile za zajedničko dobro. Svaki je član kanala ovisan o drugim članovima, igrajući svoju ulogu u kanalu i specijalizirajući se za izvršavanje jedne ili više funkcija. Često dolazi do neslaganja oko uloga u kanalu koju bi svatko trebao odigrati ili oko toga tko treba što učiniti za koju nagradu. Takva neslaganja oko ciljeva i nagrada dovode do sukoba u kanalu.

[31]Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 469-493.

Horizontalni sukob je sukob između tvrtki na istoj razini kanala. Vertikalni sukob je mnogo češći i odnosi se na sukobe između različitih razina istog kanala. Neki sukobi u kanalu prerastaju u zdrav oblik konkurencije. Bez sukoba kanal bi mogao postati pasivan i neinventivan. No, ponekad sukob može naštetiti kanalu. Da bi kanal dobro funkcionirao potrebno je definirati ulogu svakog člana u kanalu, te upravljati sukobom u kanalu.

Kod konvencionalnog marketinškog sustava, koji se sastoji od jednog ili više neovisnih proizvođača, veletrgovaca ili trgovaca na malo. Svaki od njih posluje sam za sebe i želi postići maksimalnu dobit. Ni jedan član kanala nema previše kontrole nad drugim članovima te ne postoji formalan način za dodjeljivanje uloga i rješavanje sukoba u kanalu.

Vertikalni marketinški sustav se sastoji od proizvođača, veletrgovaca ili trgovaca na malo koji djeluju kao jedinstven sustav. Ovakvi sustavi su se razvili kako bi kontrolirali ponašanje kanala i upravljali sukobom u kanalu i njihovim ekonomijama putem veličine, moći pregovaranja i eliminacijom dupliciranih usluga. Tri su vrste vertikalnog marketinškog sustava : korporativni, administrativni i ugovorni. Korporativni VMS svodi sukcesivne faze proizvodnje i distribucije pod jedno vlasništvo. Administrativni marketinški sustav koordinira sukcesivne faze proizvodnje i distribucije, ali ne putem zajedničkog vlasništva ili veza, nego putem veličine i moći stranaka. Ugovorni marketinški sustav sastoji se od neovisnih tvrtki na različitim razinama proizvodnje i distribucije koje se udružuju putem ugovora da bi postigle veći prodaju.

Horizontalni marketinški sustav se sastoji od dvije ili više tvrtki koje se udružuju na nekoj razini. Razlog udruživanja u ovom marketinškom sustavu je kako bi tvrtke slijedile novu marketinšku priliku. Tvrtke radeći zajedno mogu udružiti kapital, proizvodne sposobnosti ili marketinške resurse, time mogu postići mnogo više nego u slučaju da tvrtka radi sama.

Multikanalni marketinški sustav je takva vrsta marketinškog sustava u kojem jedna tvrtka uspostavlja jedan ili više marketinških kanala kako bi pokrila jedan ili više segmenata potrošača. Multikanalski stručnjak za marketing svakim novim kanalom dobiva na prodaji, ali riskira da će uvrijediti postojeće kanale. Postojeći kanali se mogu žaliti na „nelojalnu konkurenciju“ i prijetiti da će napustiti marketinškog stručnjaka ako ne ograniči konkurenciju ili im plati na neki način. [32]

[32] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 514-535.

5. DESKRIPTIVNO ISTRAŽIVANJE: UPRAVLJANJE DIGITALNIM MARKETINGOM U HOTELIJERSTVU

5.1 Model istraživanja

Deskriptivno (opisno) istraživanje podrazumijeva opširno pojašnjenje istraživanog fenomena. Tako se u kontekstu neke turističke pojave predstavljaju njene sastavnice i osobine, kao i osobine dionika povezanih s istom. Deskriptivna istraživanja se učestalo prakticiraju za opisivanje osobina i ponašanja pojedinih turističkih segmenata. Svako deskriptivno pitanje započinje postavljanjem dileme kroz istraživačko pitanje. Deskriptivno istraživanje pretpostavlja analizu korisnih podataka koji su ranije sakupljeni, te su dostupni po različitim bazama podataka. Nakon provedene analize istraživač sugerira preporuke, ili predstavlja predviđanja nekih pojava i ponašanja turista.

Generalno, u donošenju zaključaka na temelju deskriptivnog istraživanja treba biti oprezan kako bi se otklonila pristranost istraživača. Jednokratno istraživanje turistički subjekt poduzima s konkretnom svrhom, zbog utvrđenog problema u poslovanju. Kod jednokratnog istraživanja cilj je jasno definiran, te se istraživač usmjerava prema toj odrednici. Jednokratna deskriptivna istraživanja se provode na određenom uzorku, ili usporednom analizom odabranih poslovnih slučajeva. Analiza poslovnih slučajeva podrazumijeva manji broj subjekata istraživanja, ali se istraživanje provodi vrlo detaljno (dubinska analiza). Analiza odabranih slučajeva je praktičnija za deskriptivno istraživanje, jer je do određenih spoznaja moguće doći brže, fokusiranjem istraživanja samo na slučajeve, ili pojedince, relevantne u kontekstu definiranog problema istraživanja.[33]

Kontinuirana istraživanja se u turizmu provode radi praćenja promjena varijabli o kojima ovisi uspješnost turističkog poslovanja. Marketinški informacijski sustav (MIS) turističkog subjekta je uzrok i posljedica kontinuiranih istraživanja. MIS turističkog subjekta je u biti određena softversko-hardverska platforma i sustav organiziranih postupaka i metoda kojima se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci čijim se ocjenjivanjem i procjenjivanjem oblikuju informacije dostupne odabranim korisnicima za potrebe donošenja poslovnih odluka.[34]

[33] Šerić, N.; Jurišić, M., (2014) :Istraživanje tržišta za turističke subjekte, Redak, Split, str. 70-71
[34] Čuljak, A. M., (2007) : Marketing u turizmu, Agencija za strukovno obrazovanje, Zagreb

Kako je istaknuto, deskriptivno istraživanje pretpostavlja višu razinu upoznatosti istraživača s problemom istraživanja, zbog čega je moguće i preciznije postavljanje hipoteze, odnosno temeljnog istraživačkog pitanja.[35] Zbog bolje upoznatosti s problemom istraživanja i u deskriptivnoj analizi će biti moguće ponuditi šira pojašnjenja nalaza istraživanja. Deskriptivna analiza je postupak koji podrazumijeva transformaciju sređenih i kategoriziranih prikupljenih podataka u pisanu materiju kojom se pojašnjava razumijevanje istih i pojava s kojima su povezani. Drugim riječima, deskriptivna analiza služi kreiranju opisnih informacija.[36]

5.2 Poslovni slučaj: Radisson Blu

Elektronički marketing ubrzano mijenja način na koji hotelijerske i putničke organizacije obavljaju poslovanje. Elektronički marketing obično se vezuje uz internetski marketing. U praksi su područja izravnog marketinga i marketinga temeljenog na bazi podataka međusobno isprepleteni. Internetski marketing sakuplja podatke u kojima se nadopunjuje baza podataka tvrtke.

Elektroničko poslovanje obilježavaju dvije pojave digitalizacija i povezivost. Digitalizacija se sastoji od pretvaranja teksta, podataka, zvuka i slike u tok bitova koji se nevjerojatnom brzinom mogu poslati s jednog mjesta na drugo. Povezivost podrazumijeva stvaranje sustava mreža i oslikava činjenicu da se većina svjetskog poslovanja obavlja putem mreža koje povezuju ljude i tvrtke. Ta se mreža zove intranet kada povezuje ljude unutar jedne tvrtke, ekstranet kada povezuje tvrtku s njenim dobavljačima i klijentima, te intranet kada povezuje korisnike s začuđujuće velikom „informacijskom superautocestom“ [37]

Kao primjer za ovo istraživanje sam ponajprije uzela lanac hotela Radisson. Najbitniji segment e-marketinga je da određeni hotel, odnosno lanac hotele ima svoju web stranicu. Lanac Radisson hotela ima svoju korporacijsku mrežnu stranicu, na kojoj se mogu naći sve lokacije Radisson hotela u svijetu, te ujedno ima i marketinške mrežne stranice za svaki od hotela. Pretraživanjem korporacijske stranice sam ustanovila da je stranica poudana i točna. Stranica je prilagođena potrebama korisnika, lako je pronaći željeni hotel u lancu, jednostavnim izborom između Radisson, Radisson Blu ili Radisson Red hotelima, ili pak odabirom destinacije. Prema mom mišljenju korporacijska mrežna stranica nije dovoljno atraktivna, dok su marketinške mrežne stranice lanca atraktivnije i bolje odražavaju luksuz

[35] Marušić, M.; Prebežac, D. (2004) : Istraživanje turističkih tržišta, Adeco, Zagreb, str.91.
[36] Šerić, N.; Jurišić, M., (2014) :Istraživanje tržišta za turističke subjekte, Redak, Split, str. 74
[37] Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb, str. 685.

pojedinog hotela. U svezi s marketinškim mrežnim stranicama ponajprije bih se osvrnula na mogućnost online rezervacije. U istraživanju lanca hotela Radisson došla sam do saznanja da se e-marketing hotela ponajprije temelji na tome da Radisson garantira najnižu moguću cijenu preko direktne rezervacije sobe putem službene stranice Radisson.com. Na službenoj stranici je zapravo početna stranica online baza za klijente, te im omogućava da vide najbolju u moguću cijenu u svim Radisson hotelima. U slučaju da klijenti nađu neku drugu web stranicu na kojoj su cijene niže nego na službenoj stranici Radissona, te su te cijene za iste datume, istu vrstu sobe, isti broj gostiju, i isti hotel niže, hotel nudi klijentu 25% popusta za navedenu sobu. Ove cijene se odnose na širu javnost, ali se ne odnose na grupne cijene, korporacijske cijene ili putnički paket usluga.

Zahvaljujući postojanju baze podataka klijenata, česti klijenti hotela u lancu Radisson mogu ostvariti razne pogodnosti i popuste kod svojih posjeta nekom od hotela. S obzirom na taj razvijeni e-sustav klijenata u koji uvid imaju djelatnici Radisson lanaca, može se pružiti bolja usluga klijentu, te se samim time utječe i na promociju hotela u smislu pozitivnih reakcija gostiju, koji će u razgovoru s drugim potencijalnim klijentima izraziti svoje zadovoljstvo.

Osim elektroničke prodaje preko službene web stranice, Radisson nudi usluge smještaja preko raznih posrednika kao što su booking.com, elitetravel.hr, atlas.hr, south-tours.com i slični. S obzirom na izgled web stranice Radisson.com, te mogućnosti online rezervacije, smatram da je e-marketing prilagođen za kupce. Vrlo lako i jednostavno se sve potrebne informacije mogu dobiti na jednom mjestu, te u slučaju da neka informacija nije navedena, klijent vrlo lako putem e-maila može kontaktirati odgovornog djelatnika Radisson hotela.

U lancu hotela Radisson često se organiziraju razna događanja kao što su konferencije, proslave Valentinova, majčinog dana ili pak akcije u podsezoni kao što su „ženski vikend“. Svi ti događaji su objavljeni na njihovim web stranicama i društvenim mrežama. Nakon proslave takve vrste događaja nerijetko se na stranice Radissona postavljaju slike sa događaja, na službenu stranicu i na društvene mreže, te se samim time se utječe na psihologiju mogućeg klijenta koji će se zainteresirati.

U hotelima Radisson bi se trebao još primijeniti i izravni marketing. S obzirom na baze podataka gostiju kod posebnih večeri s nekakvim popustima, promocijama vina ili slično, mogu se poslati e-mail obavijesti o takvim događajima gostima koji su ciljana klijentela, ili koji su primjerice potrošili određen iznos ili kupovali određene proizvode i usluge prilikom posjeta nekom od hotela u lancu. Osim što se izravnim marketingom povećava mogućnost

6. ZAKLJUČAK

U grani hotelijerstva naglasak je na zadovoljstvu krajnjeg potrošača, jer o zadovoljstvu potrošača ovisi poslovanje i image tvrtke. Međutim da bi krajnji potrošač, odnosno gost bio zadovoljan, sve ostale razine trebaju biti funkcionalne i u skladu s očekivanjima gosta. Za Image hotela najzaslužniji je marketing. U slučaju lošeg marketinga usluga hotela može biti prikazana lošije ili bolje od postojeće, te to u oba slučaja dovodi do određenih gubitaka za hotel. U slučaju da je hotel prikazan lošijim nego što jest, poslovanje hotela će biti smanjeno zbog manjka rezervacija. Kada je hotel prikazan na način da nudi bolju uslugu, nego što ona to ustvari je, hotel će se suočiti sa razočaranjem korisnika, te njihovim lošim osvrtima na mrežnim stranicama. S obzirom na osjetljivost tržišta usluga marketing je jako važan aspekt u oblikovanju hotelskog proizvoda. Međutim treba uzeti u obzir da je od velike važnosti prilagoditi marketing ovom osjetljivom tržištu s obzirom na postojeću razliku između proizvoda koji su opipljivi i usluga koje su neopipljive. Ujedno i komplementarnost usluga u marketinškom spletu hotelskoga poduzeća, nemogućnost skladištenja usluga, izraženi sezonski utjecaji i značenje ljudskog čimbenika doprinose potrebi za prilagodbom i pomnim planiranjem marketinških aktivnosti.

Svaki hotel planira svoj marketinški splet i ovisno o željenoj kvaliteti usluga prilagođava elemente spleta. Kod izrade marketinškog plana hotela potrebno je kao i u svim ostalim djelatnostima ponajprije odrediti ciljani segment tržišta. Ukoliko razrađujemo marketinški plan za već postojeći hotel, tada treba istražiti tržište da bi otkrili kome je najbolje ponuditi već postojeći proizvod. U slučaju kada želimo otvoriti novi hotel s novim proizvodima i uslugama, potrebno je istražiti tržište kako bi odredili u kojem smjeru ćemo razvijati proizvod i usluge, te koliko je potrebno uložiti sredstava kako bi razvili te proizvode i usluge za odabrani segment potrošača.

Marketingom se služimo kako bi ostvarili ekonomske i neekonomske ciljeve. Ti ciljevi su međusobno povezani. U slučaju dobro organiziranog marketinga ostvarit će se neekonomski ciljevi kao što su ostvarivanje imagea hotela, posjećenosti hotela, porasta popularnosti hotela, te to sve doprinosi povećanju dobiti i profitabilnosti hotela. Iz navedenog proizlazi da su hotelskim poduzećima marketinške aktivnosti obavezne ukoliko se određeni hotel želi istaknuti svojim proizvodima i uslugama na tržištu.

SAŽETAK

Upućujući na ulogu i značenje marketinške koncepcije u suvremenom poslovanju hotela, treba prije svega dati naglasak temeljnim postavkama marketinga kao tržišno usmjerenoj poslovnoj koncepciji. Optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa, strateškim planiranjem i organizacijom marketinga u hotelijerstvu, te uz neizostavnu implementaciju nekih od marketinških funkcija, prvenstveno istraživanja tržišta, moguće je razvidno sagledati ulogu marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. Polazeći od posebnosti hotela kao jednoga od nositelja turističke ponude, od kojih posebno valja istaknuti činjenicu da je hotelski turistički proizvod skup različitih proizvoda i usluga proizlaze i posebne značajke marketinške koncepcije u poslovanju hotela. Promišljajući o marketingu kao procesu komuniciranja na tržištu, vrlo važnom se smatra i promotivna uloga, koja u procesu odlučivanja nositelja potražnje ima svrhu ostvarenja ciljeva poslovanja hotelskoga poduzeća. Kako je danas u većini moderno organiziranih hotelskih poduzeća marketing prihvaćen kao najuspješniji oblik poslovne politike, to govoreći o poslovnom odlučivanju, govorimo o odlučivanju u području marketinga. [38]

SUMMARY

Referring to the role and meaning of marketing conception in contemporary hotel business, should first of all to emphasize the basic tenets of marketing as a market-oriented business concept. Optimal combination of marketing mix elements, strategic planning and marketing organization in the hotel industry, and with the inevitable implementation of some of the marketing function, primarily of market research, it is evident examine the role of marketing conception in the hotel business. Starting from the specific features of the hotel as one of the tourist offer, one of which is especially important to highlight the fact that the hotel tourist product amalgam of different products and services - derive the special features of marketing conception in the hotel business, in which work warns. Thinking about marketing as a process of communication in the market, we feel very important and promotional role, which in the process of decision-making carriers demand has aimed at achieving the goals of the business of hotel companies. How is today the most modern organized hotel businesses marketing accepted as the most successful form of business policy, saying that the business decision making, talk about decision-making in the field of marketing.

[38] Grgona, Jadranko; Supić, Anica (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 1

LITERATURA:

1. Bowen, John; Ford, Robert (u pripremi): Does Having a Thing Make a Diffirence, Journal of Management
2. Brand Stop, https://thebrandstop.wordpress.com/marketing-frameworks/bcg-product-portfolio-matrix/
3. Coffman, D.C., (1997) :Marketing for a full house, Cornell University, Ithaca, New York
4. Corey, E. Raymond,; Cespedes, Frank.V.; Rangan V.K. (1989) Going to Market: Case Studies in Industrial Distribution, Instructor's Manual, Harvard Business School Publishing, Cambridge
5. Čuljak, A. M., (2007), Marketing u turizmu, Agencija za strukovno obrazovanje, Zagreb
6. Discovery research group, http://www.discoveryresearchgroup.com/swot
7. Eiglier, P.; Langeard, E., (1999) : Marketing usluga-strategija i menadžment, prijevod, Vitagraf, Rijeka
8. Galičić, V.; Ivanović S.; Lupić M. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fintrade&Tours d.o.o. Rijeka
9. George Wiliam, R.; Gronroos, Christian (1998): Developing Customer_Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing, Carole A. Congram, American menagement association, New York
10. Grgona, Jadranko; Supić, Anica (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
11. Ipa-Marasca, http://ipa-marasca.com/downloads/dat_en20.pdf
12. Kotler, Philip; Bowen, John T.;Makens, James C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate d.o.o., Zagreb
13. Marušić, M.; Prebežac, D.,(2004): Istraživanje turističkih tržišta, Adeco, Zagreb
14. Šerić, N.; Jurišić, M., (2014) :Istraživanje tržišta za turističke subjekte, Redak, Split

PREGLED SLIKA I TABLICA

Slike:

Slika 1: BCG matrica 9

Slika 2: SWOT analiza 10

Slika 3: Životni ciklus proizvoda 23