

Strategija pozicioniranja na primjeru kompanije Hilton -Hilton Imperial

Pranjić, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:218902>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU
DIPLOMSKI STUDIJ

KATARINA PRANJIĆ

STRATEGIJA POZICIONIRANJA NA PRIMJERU
KOMPANIJE HILTON - HILTON IMPERIAL
DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, 2017.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU
DIPLOMSKI STUDIJ

STRATEGIJA POZICIONIRANJA NA PRIMJERU
KOMPANIJE HILTON – HILTON IMPERIAL
DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Strategije marketinga u turizmu

Studij: Poslovna ekonomija

Smjer: Turizam

Mentor: Doc. dr. sc. Barbara Puh

Student: Katarina Pranjić

Indeks: 166/08

Dubrovnik, 2017.

Sažetak

Summary

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja	1
1.3. Istraživačke hipoteze	2
1.4. Metodologija rada	2
1.5. Struktura rada	3
2. HOTELIJERSTVO KAO GOSPODARSKA GRANA	4
2.1. Opći pojam hotelijerstva i hotelskog poduzeća	4
2.2. Vizija, misija i ciljevi u hotelskom poduzeću	6
2.3. Marketing u hotelijerstvu	10
2.3.1. Zadaća marketinga u hotelijerstvu	10
2.3.2. Marketing mix u hotelijerstvu	12
3. STRATEGIJE MARKETINGA	15
3.1. Pojam	15
3.2. Povijesni razvoj	17
3.3. Razine strategije marketinga	19
3.4. Planiranje i strateški marketinški plan	21
3.5. Sredstva potpore za izgradnju strategije marketinga - SWOT analiza	25
3.6. Vrste strategija marketinga	29
3.6.1. Tri generičke konkurentne strategije marketinga	29
3.6.2. Strategija marketinga orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima	33
3.6.3. Strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta	35
3.6.4. Strategija rasta	37
3.6.5. Strategije horizontalne i vertikalne integracije	39
3.6.6. Strategija diverzifikacije	41
3.6.7. Strateški savezi, spajanja i akvizicije	43
3.6.8. Strategija diferencijacije proizvoda	44
3.6.9. Strategije segmentacije tržišta	46
3.6.10. Strategija pozicioniranja	48
4. HILTON HOTELS & RESORTS	55
4.1. Povijesni razvoj grupacije Hilton Worldwide	56
4.2. Struktura grupacije Hilton Worldwide	58
4.2.1. Vizija, misija i vrijednosti grupacije Hilton Worldwide	59

4.2.2. Brandovi unutar grupacije	60
4.3. Hilton Hotels & Resorts	65
4.4. Strategija pozicioniranja Hilton Hotels & Resorts.....	68
4.5. SWOT analiza.....	72
5. HILTON IMPERIAL DUBROVNIK.....	74
5.1. Povijesni razvoj.....	74
5.2. Poslovanje Hilton Imperial Dubrovnik	79
5.3. Strategija pozicioniranja Hilton Imperial Dubrovnik	85
6. ZAKLJUČAK.....	91
Literatura:.....	93
Web stranice:	94
Popis tablica:.....	95
Popis slika:	96

Sažetak

Marketing u hotelijerstvu podrazumijeva tržišnu razmjenu takvog hotelskog proizvoda koji će optimalno zadovoljiti potrebe i želje gosta i polučiti očekivani poslovni rezultat hotelijera. Da bi marketing u hotelijerstvu bio na visini svoje odgovornosti, mora neprekidno pratiti kretanja na turističkom tržištu, unositi potrebne inovacije u hotelski proizvod i prilagođavati strategiju i taktiku plasmana.

U hotelskom poslovanju veliku ulogu imaju strategije marketinga. Sami naziv „strategije marketinga“ s ta dva osnovna pojma „strategija“ i „marketing“, naglašava da strategija treba biti marketinški orijentirana, odnosno vođena tržištem i okruženjem u kojem poduzeće djeluje.

Svrha poslovanja poduzeća izražava se kroz misiju, te se postavljaju ciljevi poslovanja poduzeća. Nakon postavljene misije i ciljeva poduzeća, razrađuje se SWOT analiza. SWOT analizom se naziva sveukupno vrednovanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća. SWOT analiza je relativno jednostavna i široko primjenjiva jer za njeno provođenje nisu potrebni veliki resursi. Ako se korektno provede, SWOT analiza može pokrenuti proces oblikovanja strategije marketinga.

Brojne su strategije marketinga, a u ovom radu najveća pažnja je usmjerena na strategiju pozicioniranja. Metodom studije slučaja uzet je konkretan primjer hotela Hilton Imperial, te je objašnjeno na koji način i u kojem segmentu je pozicioniran. Hilton Imperial posluje u sklopu Hilton Hotels & Resorts, jednom od najvećih hotelskih *brandova* na svijetu i vodećim brandom Hilton Worldwide-a, te je prikazana uspješnost pozicioniranja Hilton Hotels & Resorts u segmentu full-service hotela.

U zaključnom dijelu iznesene najvažnije činjenice vezane za temu rada.

Summary

Marketing in hotel industry involves the market exchange of such a hotel product that will optimally meet the needs and wishes of the guest and bring the expected hotel business results. In order to keep marketing in the hotel industry at the height of its responsibility, it must constantly monitor developments in the tourist market, enter the necessary innovations into the hotel product and adapt the strategy and the placement tactic.

Marketing strategies play a major role in the hotel business. The very name "strategy" and "marketing" emphasizes that the strategy should be market-oriented, or guided by the market and the environment in which the company operates.

The purpose of the company's business is expressed through the mission, and the company's business goals are set. After the set mission and goals of the company, SWOT analysis is elaborated. SWOT analysis is called an overall valuation of strengths, weaknesses, opportunities and threats of an enterprise. The SWOT analysis is relatively simple and widely applicable because no large resources are needed for its implementation. If properly implemented, SWOT analysis can trigger the marketing strategy design process.

There are numerous marketing strategies, and in this paper the greatest attention is focused on the positioning strategy. A case study has taken a concrete example of Hilton Imperial Hotel, explaining how and in what segment it is positioned. Hilton Imperial operates within Hilton Hotels & Resorts, one of the largest hotel brands in the world and the leading Hilton Worldwide brand, and shows the success of Hilton Hotels & Resorts in the full-service hotel segment.

In the final part, the most important facts related to the topic of work were presented.

1. UVOD

Hotelijerstvo, kao najvažnija grana u turizmu, u fokus stavlja gosta, kao kupca svojih proizvoda i korisnika svojih usluga, kao najvažnijeg subjekta svog poslovanja. Velika konkurencija i širok raspon usluga koje se danas nude na svjetskom turističkom tržištu omogućuje gostima da budu zahtjevniji i izbirljiviji.

Gosti biraju hotele za koje smatraju da će najbolje zadovoljiti njihove potrebe i želje, ali isto tako ih i vrlo lako zamijene ako nisu zadovoljni. Upravo iz toga razloga strategije marketinga imaju dominantnu ulogu u cjelokupnom hotelskom poslovanju.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada je strategija pozicioniranja na konkretnom primjeru hotela Hilton Imperial, koji posluje u sklopu Hilton Hotels & Resorts te se kao problem istraživanja postavlja sljedeće:

- Je li Hilton Hotels & Resorts uspješno pozicioniran na tržištu?
- Kojem segmentu potrošača je usmjeren?
- Kako se pozicionira Hilton Imperial?
- Na što se stavlja naglasak pri pozicioniranju Hilton Imperiala?
- Koja je razlika u pozicioniranju drugih hotela koji posluju u sklopu Hilton Hotels & Resorts i Hilton Imperiala?

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

U skladu s predstavljenim predmetom istraživanja određeni su svrha i ciljevi istraživanja, a to je ukazivanje na važnost implementiranja strategije pozicioniranja. Potrebno je analizirati na koji način je Hilton Imperial pozicioniran, te utvrditi dali je uspješna njegova pozicija na turističkom tržištu koje je izuzetno zahtjevno i stalno traži više. Za konkretan primjer je uzet

Hilton Imperial, koji posluje u sklopu Hilton Hotels & Resorts čiji su hoteli većinom smješteni u velikim gradovima preko milijun stanovnika, te će biti zanimljivo analizirati zašto je uopće Hilton, jedan od najvećih lanaca u svijetu, svoje poslovanje smjestio u jedan mali gradić poput Dubrovnika, koji ima nešto više od 40 000 stanovnika.

1.3. Istraživačke hipoteze

Postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1 – Hilton Hotels & Resorts je uspješno pozicioniran u segmentu full-service hotela, za goste visoke platežne moći.

H2 – Hilton Imperial Dubrovnik se pozicionira u segmentu luksuznih hotela bogate povijesti i tradicije, stavljajući naglasak na top destinaciju i odličnu lokaciju hotela.

1.4. Metodologija rada

U izradi ovog diplomskog rada bit će korištene razne metode istraživanja sukladno predstavljenom predmetu, svrsi i ciljevima istraživanja. Korištene su induktivna i deduktivna metoda, te metoda kompilacije i analize. Metodom studije slučaja konkretiziran je primjer Hilton Imperiala, a povijesna metoda je dala uvid u bogatu povijest poslovanja kako starog Grand Hotel Imperiala tako i današnjeg Hilton Imperiala.

Analizirat će se brojna strana i domaća literatura iz područja marketinga, marketinga u hotelijerstvu, strategija marketinga, te će se provoditi sekundarno istraživanje uz izravno preuzimanje konkretnih podataka od zaposlenika Hilton Imperiala u marketinškoj službi.

1.5. Struktura rada

Rad je strukturiran u 6 poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u drugom dijelu rada objašnjava se pojam i važnost hotelijerstva i hotelskog poduzeća. Da bi marketing u hotelijerstvu bio na visini svoje odgovornosti, mora neprekidno pratiti kretanja na turističkom tržištu, unositi potrebne inovacije u hotelski proizvod i prilagođavati strategiju i taktiku plasmana.

U trećem dijelu rada definiran je pojam i povijesni razvoj strategija marketinga, SWOT analiza, te su pobliže objašnjene strategije marketinga s fokusom na strategiju pozicioniranja, koja je i tema ovoga rada.

Četvrti dio rada je fokusiran na Hilton Hotels & Resorts koji je najveći i najviše prepoznatljiv brand unutar grupacije Hilton Worldwide. Hilton Worldwide je jedna od najvećih i najbrže rastućih hotelskih grupacija te spada u sam vrh svjetske hotelske industrije. Detaljno su objašnjeni i ostali hotelski *brandovi* unutar grupacije.

Peti dio rada se odnosi na Hilton Imperial Dubrovnik, njegovu veličanstvenu povijest te je pobliže objašnjen razvoj hotela Hilton Imperial Dubrovnik od 1895. godine do danas, kad je dio jednog od najvećih hotelskih lanaca u svijetu. Na kraju petoga dijela razjašnjena je strategija pozicioniranja Hilton Imperiala, te se stavlja naglasak na njegovu odličnu lokaciju.

U zaključnom dijelu rada iznesene su najvažnije činjenice vezano za temu rada.

2. HOTELIJERSTVO KAO GOSPODARSKA GRANA

Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. U oblikovanju poslovanja hotelskog poduzeća veliku ulogu imaju vizija, misija i ciljevi poduzeća. Vizija označava sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna, misija se može definirati kao glavni zadatak poduzeća, dok u najširem smislu ciljevi predstavljaju krajnje rezultate, kamo menadžment želi dovesti svoje poslovanje. Da bi se saznale potrebe i želje potencijalnih turista, marketing hotelskog objekta treba ih istraživati na turističkom tržištu. Na osnovi rezultata tih istraživanja, marketing treba osigurati da hotelski objekt oblikuje proizvod koji će udovoljiti zahtjevima turističke potražnje.

2.1. Opći pojam hotelijerstva i hotelskog poduzeća

Hotelijerstvo je vrlo složen pojam, te su kroz godine brojni autori pokušali usavršiti definiciju hotelijerstva, u nastavku rada su predočene neke od njih.

Prema Radišiću, hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u drugim ugostiteljskim objektima, omogućuje posjetiteljima (gostima - turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu obavljanja umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama.¹

Medlik i Ingram smatraju da je hotelijerstvo poslovanje s vlastitim proizvodima i tržištima, tehnologijom i metodama koje nije lako analizirati. Ono mnogim tržištima nudi na prodaju nekoliko različitih proizvoda u različitim kombinacijama. Pod jednim krovom povezuje proizvodnju i prodaju. U bliskoj je i osobnoj vezi sa svojim gostima koji hotelske proizvode troše na prodajnom mjestu.²

¹ Radišić F., *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani, Opatija 1988., str. 21.

²Medlik S. i Ingram H., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb 2002., str. 12.

Prema Ceroviću, hotelijerstvo se, u općoj društvenoj djelatnosti, razvrstava u tercijarne djelatnosti, glede toga što je to gospodarska djelatnost gdje se turistima pružaju usluge smještaja i druge usluge na hotelijerski način, u vrijeme njihovog privremenog boravka u smještajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, poglavito usluge prehrane i pića, te ostale usluge, koje nudi hotelski objekt i njegovi sadržaj.³

Hotelijerstvo, kao gospodarska djelatnost, potiče, omogućava, ali i stvara razvoj odmarališnog, kongresnog, zdravstvenog, vjerskog, te ostalih oblika turizma, bez obzira dali turisti bili domaći ili inozemni. Hotelijerstvo, svojim aktivnostima poticanja i povezivanja gotovo svih gospodarskih grana, a povezuje promet, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba, te ljude i usluge, složena je važna gospodarska aktivnost koja se, svojom strukturom ponude i gospodarskim aktivnostima, definira kao uži pojam od pojma ugostiteljstva.⁴

Vrtiprah i Pavlić smatraju da se pod pojmom hotelijerstva podrazumijevaju sva poduzeća koja gostima pružaju usluge smještaja i druge usluge za turističku potrošnju. Ono je organizirano u različitim oblicima poduzeća koja posluju radi zadovoljenja potreba i želja potrošača i ostvarenja osnovnih ekonomskih ciljeva, što boljeg poslovnog rezultata.⁵

S aspekta sadržaja vrste objekata u kojima se pružaju usluge smještaja, hotelijerstvo se može definirati kao gospodarska grana koja pruža usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge u ugostiteljstvu u ugostiteljskim objektima za smještaj koje pružaju ugostiteljski objekti: hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion i guest house.⁶

Hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko – hotelijersku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije vlastitih postavljenih ciljeva.⁷

Hotelsko poduzeće djeluje, kao i svako drugo poduzeće, sustavu složenih odnosa između tenzija vlastitih interesa, koje postavljaju vlasnici, izvršitelji i menadžeri, s jedne strane, u odnosu na okruženje, s druge strane. Te dvije osnovne skupine se logično dijele na vanjske i unutarnje skupine utjecaja, koje ponekad snažnije, a ponekad manje snažno, utječu na poslovanje svakog poduzeća pa tako i hotelskog poduzeća.

³Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str.68.

⁴Ibid.

⁵Vrtiprah V. i Pavlić I., *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 3.

⁶„Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli“, NN, br. 48/2002., članak 5.

⁷Cerović Z., Op. Cit., str.105.

Okolina (okruženje) se može podijeliti na dva temeljna dijela:

- Eksterna okolina – su šire društvene i poslovne snage koje utječu na poslovanje hotelskog poduzeća, te im se poduzeće mora prilagođavati jer na njih ne može utjecati.
- Interna okolina – čine unutarnje snage poduzeća koje utječu na poslovanje, ali iz njegove unutarnje strukture, a kako ih poduzeće samo stvara, poduzeće im se ne mora prilagođavati već na njih može utjecati, a čine ju organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.⁸

2.2. Vizija, misija i ciljevi u hotelskom poduzeću

Vizija (lat. visio – pojava, prikaz, misao) označava predodžbu, odnosno zamisao, nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta vizija označava sliku, budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizijom se odgovara na pitanje: što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, te stoga predstavlja usmjeravajuću silu energije zaposlenika, u određenom smjeru.⁹

Vizija je, u hotelijerstvu, sagledavanje neke buduće hotelske usluge, koja će biti dostupna velikom broju turista, na sustavu Value for money (vrijednost za novac), tj. gost mora dobiti uslugu, koja odgovara vrijednosti novca, a menadžer mora s tom uslugom i tom cijenom, ostvariti planirani profit. Vizija hotelskog poduzeća mora osiguravati vlasnicima (javni vlasnik ili privatni vlasnik – trgovačko društvo ili pojedinačni vlasnik) ostvarenje očekivanog profita, zaposlenicima očekivana primanja i socijalni standard, a gostima hotela (turistima) zadovoljenje potreba, koje su ih dovele u hotel ili destinaciju, a pritom mogu resursi biti potrošeni u planiranim veličinama.¹⁰

Dobro definirana vizija sadrži dva glavna elementa:¹¹

- Osnovna ideologija
- Predvidiva budućnost

⁸Ibid., str. 123.

⁹Ibid., str. 207.

¹⁰Ibid., str. 208.

¹¹Buble M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 130.

Osnovna ideologija definira prirodu jednog hotelskog objekta, odnosno njegov identitet u okruženju. Osnovna ideologija se sastoji od dva dijela:

Osnovna vrijednost – predstavlja sustav vodećih načela i dogmi po kojima se vodi hotelsko poduzeće i njegovo poslovanje. To su specifičnosti po kojima se jedan hotel razlikuje od drugih, one čine srž poslovanja hotelskog poduzeća. Osnovne su vrijednosti vodič, unutar kojih zaposleni rade i razjašnjavaju prihvatljiv način za postizanje ciljeva i dugoročnih rezultata hotelskog poduzeća.

Osnovna svrha – je najvažniji razlog postojanja hotelskog poduzeća, jer opisuje dušu hotelskog poduzeća-hotela, tj. karakter dugoročnog postojanja po čemu će biti hotel odnosno hotelsko poduzeće prepoznatljivo.

Predvidiva budućnost je drugi bitan element vizije, kojom se predviđaju ciljevi na dugi rok (10-30 godina) te način njihova postizanja. Njome se iskazuje: kako će hotelsko poduzeće izgledati, kakve će biti osobine rezultata i kakve će biti temeljne vrijednosti. Neovisno dali viziju kreira menadžment ili u njenom stvaranju sudjeluju i zaposleni, vizija mora biti u potpunosti razumljiva, jasna i utisnuta u mišljenje ljudi. Ako element vizije, predvidivost budućnosti, nije jasna bit će i vizija nejasna.

Metode, kojima će se utvrditi vizija hotelskog poduzeća, su različite. Prema Collins & Porras-u predlažu se tri metode za utvrđivanje osnovnih vrijednosti: ¹²

- Samoispitivanje
- Sastavljanje „Mars grupe“
- Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno

Samoispitivanje je metoda kojom hotelsko poduzeće ispituje samo sebe, dok ne odredi svoje vlastite vrijednosti, kojima mora ostati dosljedno. U suprotnome to ne bi bile osnovne vrijednosti poduzeća.

Sastavljanje „Mars grupe“ je metoda utvrđivanja osnovnih vrijednosti, sastavljanjem posebno izabrane grupe od 5 do 7 osoba, koje šalje u imaginarno i potpuno izolirajuće idealno stanje, npr. „šalje na Mars“. Osobe koje imaju najvjernije poimanje osnovnih vrijednosti

¹²Ibid., str. 131.

hotelskog poduzeća, najviši stupanj vjerojatnosti i najviši stupanj stručnosti odabire top management i daje im zadatak da „na Marsu“ osnuju identično poduzeće, kakvo bi trebalo biti i njihovo poduzeće „na Zemlji“.

Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno je metoda, kojom se ispituje pojedinačna odanost osnovnim vrijednostima hotelskog poduzeća zaposlenih u poduzeću. Suvremena hotelska poduzeća teže upravo k definiranju zajedničke vizije, koja rezultira iz spoznaja svih zaposlenih, jer će tako svi težiti ostvarenju vizije, kao dio njihovog pogleda u neko buduće stanje, u kome će gosti hotela ostvariti zadovoljenje svojih potreba i time omogućiti svim zaposlenim u hotelu bolji život i ostvarenje svojih individualnih želja.

Misija ili svrha može se definirati kao osnovni zadatak hotelskog poduzeća. To je svaki oblik organiziranog djelovanja, koji daje smisao ili odgovor: ima li ili bi trebala imati svrhu ili misiju postojanja nekog hotelskog poduzeća ili hotela, kao ugostiteljskog objekta.

Misija bi trebala biti uži pojam od vizije, što znači da je misija širi pojam od pojma ciljeva, zato što se misijom određuju vrijednosti, aspiracije, razlozi postojanja nekog hotelskog poduzeća.

Misija hotelskog poduzeća ili hotela može se definirati kao šira osnovica njegovog budućeg djelovanja na tržištu, po kome će se razlikovati od istih ili sličnih, po svom okruženju.¹³

Prema Ashridgeovu modelu misiju čine:¹⁴

1. **Svrha** – misija mora sadržavati razlog ili svrhu zbog kojega hotelsko poduzeće ili hotel postoji. Za vlasnika, svrha je uvijek novac – dobit, za dioničare dividenda, za menadžera svrha je zadovoljenje ugovornih obveza i ugovorena plaća, za djelatnike je ugovorena plaća (zarada) za izvršeni zadatak
2. **Strategija hotelskog poduzeća** – strategijom se definira područje u kojem hotelsko poduzeće djeluje, razlozi njegova postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, razlikovne sposobnosti, koje proizlaze iz tih prednosti te posebna tržišna pozicija, koju će hotelsko poduzeće preuzeti, u odnosu na okruženje.

¹³Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2003., str. 211.

¹⁴Buble M., Op. cit., str. 132.

3. Standardi ponašanja – svi zaposleni u hotelskom poduzeću moraju se ponašati u skladu s utvrđenim standardima ponašanja. Standardi ponašanja u hotelu, ili hotelskom poduzeću, ili hotelskim lancima, ili menadžerske kompanije, utvrđuju standarde ponašanja za sve procese i sve izvršitelje procesa u hotelu te tako standardi čine element misije.
4. Vrijednosti – temeljna uvjerenja kao što su marljivost, odanost poduzeću, postignuće, odanost ljudskim resursima i dr., vode sve zaposlene u hotelskom poduzeću, u njihovu radu, odnosno ostvarivanju ciljeva hotela, odnosno hotelskog poduzeća. Odanost, koja se još naziva i vrijednost, kao element misije, može se definirati kao sustav poklapanja osobnih i zajedničkih ciljeva organizacije. Što se interesi više preklapaju, to je misija jasnija i više prepoznatljiva.

Misija hotelskog poduzeća na početku njegovog postojanja obično je jasna, ali se vremenom krivi, tj. kako poduzeće ide iz faze u fazu razvoje, misija se mora prilagođavati okolnostima, a ponekad će se i promjenjive okolnosti moći prilagoditi misiji. U najvećem broju slučajeva, tijekom vremena, prelaska iz faze u fazu, misija će ipak postajati nejasnija i nerealnija.¹⁵

Ciljevi – u najširem smislu ciljevi predstavljaju krajnje rezultate, kamo menadžment želi dovesti svoje poslovanje.

Ciljevi se definiraju, kao krajnja točka, prema kojoj je usmjerena organizacijska i individualna aktivnost. Cilj se definira kao konačni rezultat nekog plana ili kao stanje koje pojedinac svjesno ili nesvjesno želi dostići. Ciljevi određuju usmjerenje i pravac djelovanja pojedinca (menadžera) ili organizacije, određuju, vode i motiviraju aktivnosti, napore pojedinca i organizacije.¹⁶

Pojam ciljeva prvi definira Peter F. Drucker i pokušava identificirati važnost utjecaja, na određenje utjecaja poslovnih događaja, na definiranje ciljeva i obratno. Stoga navodi da je koncept ciljeva određen pojmovima: ***intention, directionality i results.***

Namjera (intention) – pokazuje razlog zašto poduzeće postoji. Daje odgovor na pitanje: Zašto?

¹⁵ Cerović Z., Op. cit., *Hotelsku menadžment*, 2003., str. 212.

¹⁶ Drucker P. F., *The practice of Management*, New York, Harper & Brothers, 1954., str. 63.

Usmjerenje (directionality) – definira smjer cilja, ali ne definira opseg cilja, tj. određuje pravac akcije, a ne određuje doseg. Daje odgovor na pitanje: Kamo?

Rezultat (results) – kao pojam definira rezultat, koji se želi postići. Daje odgovor na pitanje: Koliko?¹⁷

U hotelijerstvu se može ciljeve definirati na sljedeći način:

Cilj menadžmenta u hotelijerstvu je stvoriti planirani profit, na način, da gosti hotela osjećaju da su dobili zadovoljenje svojih potreba i želja iniciranih motivima, koji su ih doveli u hotelski objekt i destinaciju, s time da ostvareni profit zadovoljava sve sudionike u menadžerskom poslu, u nekom određenom vremenskom razdoblju.¹⁸

2.3. Marketing u hotelijerstvu

Marketing u hotelijerstvu je smišljena aktivnost hotelskog objekta u povezivanju proizvoda s potražnjom na tržištu na profitabilnoj osnovi. Ovakvo definirana marketinška aktivnost podrazumijeva tržišnu razmjenu takvog hotelskog proizvoda koji će optimalno zadovoljiti potrebe i želje gosta i polučiti očekivani poslovni rezultat hotelijera.

Marketinške aktivnosti u hotelijerstvu polaze od gosta i u funkciji su zadovoljavanja njegovih potreba za hotelskim proizvodom.

Da bi se saznale potrebe i želje potencijalnih turista, marketing hotelskog objekta treba ih istraživati na turističkom tržištu. Na osnovi rezultata tih istraživanja, marketing treba osigurati da hotelski objekt oblikuje proizvod koji će udovoljiti zahtjevima turističke potražnje.¹⁹

2.3.1. Zadaća marketinga u hotelijerstvu

Zadaća je marketinga da oblikovani hotelski proizvod promovira i pravovremeno plasira na turističkom tržištu po povoljnim cijenama. Da bi marketing u hotelijerstvu bio na visini svoje

¹⁷Newman D., *Organizational Design*, London, Edward Arnold, 1973., str. 11.

¹⁸Cerović Z., Op. cit., *Hotelski menadžment*, 2003., str. 216.

¹⁹Berc Radišić B., *Marketing u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004., str. 85.

odgovornosti, mora neprekidno pratiti kretanja na turističkom tržištu, unositi potrebne inovacije u hotelski proizvod i prilagođavati strategiju i taktiku plasmana.

Samo suvremenom i tržištu prilagođenom hotelskom proizvodu, marketing može osigurati konkurentnost i plasman.²⁰

Na poslovanje hotelskog objekta i njegove marketinške aktivnosti utječe makro i mikro okruženje. Ti su utjecaji različitog karaktera, ali se uglavnom svode na zakonodavne, političke, gospodarske, kulturne i socijalne. Utjecaje iz svog okruženja marketing treba prepoznati i svojim aktivnostima onemogućiti njihov negativan utjecaj na poslovanje hotelskih objekata.

U hotelskim objektima marketing je jedna od poslovnih funkcija. Marketinške su aktivnosti objedinjene u okviru službe ili sektora. To je dio organizacijskog ustroja hotelskog objekta odnosno trgovačkog društva u hotelijerstvu.²¹

Polazišta u organiziranju marketinga u hotelijerstvu trebaju biti:²²

- Poslovni ciljevi
- Obujam hotelskog proizvoda
- Struktura hotelskog proizvoda
- Razgranatost tržišta
- Kadrovski potencijali

Poslovni ciljevi utvrđeni su poslovnom politikom hotelskog objekta odnosno trgovačkog društva u hotelijerstvu. Ciljevi su kratkoročnog i dugoročnog karaktera. Organizacija marketinga treba počivati na dugoročnim poslovnim ciljevima hotelijera. Ciljevi se odnose na obujam, strukturu i kvalitetu hotelskog proizvoda, kanale, cijene i tržišta prodaje.

Obujam i struktura hotelskog proizvoda su važni zbog toga da bi se mogla oblikovati adekvatna organizacijska struktura marketinga s potrebnim brojem i profilom izvršitelja. Na sličan način na organizaciju marketinga utječe razgranatost turističkog tržišta na kojem hotelijer plasira ili namjerava plasirati svoj proizvod.

²⁰Ibid., str. 86.

²¹Ibid.

²²Ibid., str. 191.

Raspoloživi kadrovi hotelijera bitno utječu ne samo na organizaciju marketinga, već i na njegovu učinkovitost u pogledu pripreme i plasmana proizvoda.²³

2.3.2. Marketing mix u hotelijerstvu

Koncept marketinškog miksa jedan je od najpoznatijih marketinških koncepata. Razmatranja najčešće uključuju četiri glavne komponente: proizvod, cijenu, prodaju/distribuciju i promociju. Ipak, takav tradicionalni koncept koji je razvijen u skladu s potrebama poduzeća čiji su proizvodi dominantno materijalni, to jest opipljivi, u uslužnom sektoru vrlo često doživljava modifikacije. U kontekst marketinškog spleta usluge neophodno je uključiti procese, fizičko okruženje i ljude.²⁴

Hotelski objekt treba tako kombinirati elemente marketing miksa kako bi se što bolje prilagodio potrebama turističkog tržišta i ostvario svoje poslovne ciljeve.²⁵

- **Hotelski proizvod** se razlikuje od bilo kojeg drugog proizvoda i zato mora biti prepoznatljiv. Razlike se očituju u heterogenosti ponude, gdje se na turističkom tržištu nasuprot jednom potraživaču hotelskog proizvoda javlja više ponuđača, zapravo toliko koliko ih sudjeluje u oblikovanju tog proizvoda. Osim toga hotelski je proizvod neprenosiv, on se pruža u objektima ponude, na licu mjesta, pa se zato može reći da je prilikom kupnje neopipljiv. Po načinu potražnje na turističkom tržištu, hotelski je proizvod kratkotrajan i periodičan, poglavito ako se radi o potražnji, vezanoj za godišnje odmore. Svaki hotelski proizvod ima svoj životni vijek, koji je redovito limitiran na razdoblje od pet do deset godina. I u tom razdoblju, a posebice nakon toga, potrebno je uvoditi inovacije u samom komforu, kvaliteti, strukturi postojećih kapaciteta koje tržište zahtijeva. Hotelski proizvod osnovni je element marketing miksa, a ostali mu se elementi prilagođavaju ovisno o danoj situaciji. Sastoji se od osnovnih i dopunskih usluga koje se pružaju gostima za vrijeme njihovog privremenog boravka u hotelskom objektu. U osnovne ugostiteljske usluge ubrajaju se usluge smještaja, prehrane i pića. Dopunske su usluge raznovrsne, a njihov sadržaj i brojnost ovise o vrsti i kategoriji objekta koji ih nudi. Hotelski proizvod jedan je od segmenata

²³Ibid., str. 192.

²⁴Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb 2002., str. 99.

²⁵Berc Radišić B., Op. cit., str. 98.

ukupnog turističkog proizvoda i o njegovoj kvaliteti ovisi koliko će dugo biti konkurentan na tržištu.

- **Cijena hotelskog proizvoda** važan je element marketing miksa. Svaki proizvod pa tako i hotelski, bez naznačene cijene je nepotpun. Kako će se formirati cijena hotelskog proizvoda ovisi u prvom redu o kretanju ponude i potražnje na turističkom tržištu.²⁶Kalkulacijom se utvrđuju samo planski troškovi kao donja granica promjene cijena, koja ne smije utjecati na određivanje konačne cijene proizvoda.Na turističkom tržištu vlada jaka konkurencija kojoj podliježe i hotelski proizvod, pa se nerijetko cijene hotelskog proizvoda usklađuju s cijenama konkurencije.
- **Kanali plasmana hotelskog proizvoda** mogu biti dvojadi. Hotelski se proizvod može prodavati izravno u hotelskom objektu putem recepcije i službe marketinga. Posredan način prodaje hotelskog proizvoda vrši se putem posrednika, turističke agencije.O načinu kupnje hotelskog proizvoda odlučuju sami turisti koji često kombiniraju izravan i neizravan način kupnje, pa se često kao treća mogućnost javlja kombinirana kupnja, odnosno prodaja.Da bi do same realizacije odnosno kupnje došlo, hotelski objekt treba primjenjivati koncepciju marketinga, pratiti konkurenciju i oblikovati proizvod koji će zadovoljiti potražnju.
- **Promocija hotelskog proizvoda** znači komuniciranje hotelskog objekta s turističkim tržištem. Hotelski objekt sam bira elemente promocijskog miksa, kao i mjesto i vrijeme, kada i gdje će promociju usmjeriti.Neophodno je neprestano pratiti njezinu djelotvornost jer pravilno uložena sredstva moraju se višestruko vratiti.²⁷
- **Procesi** – proizvod uslužnog poduzeća nije samo skup elemenata koji čine uslugu, već su to i rezultati koji se postižu pružanjem usluge. Proces pružanja usluge za korisnika predstavlja dio same usluge. Zbog toga svi elementi koji ga čine – postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje itd., kao i raspored njihova odvijanja i realizacije moraju biti osmišljeni i organizirani na odgovarajući način i moraju biti orijentirani na zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja korisnika, a ne isključivo na internu efikasnost.²⁸
- **Fizičko okruženje** – Elementima fizičkog okruženja poduzeće nastoji kompenzirati neopipljivost usluge. Korisnici zapažaju elemente fizičkog okruženja, a ta zapažanja utječu na njihovo ponašanje u interaktivnom procesu. Odlukama o uređenju interijera,

²⁶Ibid., str. 99.

²⁷Ibid., str. 100.

²⁸Ozretić Došen Đ., Op. cit., str. 103.

osvjetljenju, uniformama djelatnika, kućnim bojama, znakovlju itd., određuje se ambijent – slikovito rečeno „scena i dekor“ u kojem će se odvijati proces pružanja, odnosno korištenja usluge.²⁹

- **Ljudi** – Ljudi uključeni u proces pružanja i korištenja usluge važan su dio ponude jer njihovo ponašanje utječe na stvaranje percepcija korisnika. Sliku svakog uslužnog poduzeća u javnosti ponajviše stvaraju zaposlenici koji dolaze u kontakt s korisnicima usluga. Važan zadatak uprave uslužnog poduzeća je pravilno odabrati, školovati i kontinuirano motivirati zaposlene.³⁰

Kombinacija elemenata marketing miksa mora biti sukladna kvaliteti i strukturi hotelskog proizvoda. Svaka konkretna kombinacija treba privući više turista i zadržati ih što duže u hotelskom objektu radi ostvarivanja čim veće potrošnje.³¹

²⁹Ibid., str. 108.

³⁰Ibid., str. 121.

³¹Berc Radišić B., Op. cit., str. 100.

3. STRATEGIJE MARKETINGA

U ovom poglavlju obradit ću pojam i povijesni razvoj strategija marketinga. Detaljnije ću prezentirati svaku od strategija marketinga, a poseban fokus će biti na strategiji pozicioniranja koja je i tema ovoga rada.

3.1. Pojam

Sami naziv „strategija marketinga” s ta dva osnovna pojma „strategija” i „marketing” naglašava da strategija treba biti marketinški orijentirana, odnosno vođena tržištem i okruženjem u kojemu poduzeće djeluje. Strategija marketinga je temeljni okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja.³²

Marketing treba biti pokretačka sila poslovne strategije; treba osigurati da se ona rukovodi izazovima i prilikama na tržištu, određujući gdje i kako se natjecati i kako pobijediti. U strategiji se radi o:³³

- Usmjerenosti - ona razjašnjava vizije i ciljeve, omogućuje jasnu organizacijsku svrhu, zauzimanje mjesta i zamah.
- Izborima - odlučiti gdje i kako se natjecati, odrediti prioritete s obzirom na tržišta i kupce, *brandove* i proizvode na koje se treba usredotočiti.
- Diferencijaciji - pronaći održiv izbor konkurentne prednosti i ostvariti je uvjerljivo i profitabilno.

Strategija predstavlja i postupak određivanja temeljenih dugoročnih ciljeva kompanije prilagođavanjem smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanjem koncepcija i izbora resursa potrebnih za postizanje zadanih ciljeva. Postavljanje strategije kompanije moguće je s dva ključna polazišta, s obzirom na konačni očekivani rezultat za analizu. Strategiju se može promatrati kao očekivani odgovor na pitanje što kompanija želi postići u budućnosti, tj. planiranje rezultata korištenja danas raspoloživih resursa u budućnosti, ili kao analizu

³²Renko N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009., str. 69.

³³Fisk P., *Marketinški genij*, Differo, 2007., str 106.

trenutnih aktivnosti i rezultata neovisno o postojanju prethodno planiranih aktivnosti u dotičnom području rada.³⁴

Prvi pristup predviđa strategiju kao program definiranja i realizacije ciljeva organizacije i provođenja njezinih zadataka. Pod programom, u prethodnoj definiciji, podrazumijeva se aktivna, svjesna i racionalna uloga koju igraju menadžeri u formuliranju strategije neke kompanije.³⁵

Kotler definira strategiju marketinga kao tržišno orijentirano strateško planiranje koje je upravljački proces razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti.³⁶ Ciljevi su strateškog planiranja dizajniranje i redizajniranje poslovanja poduzeća ili njegovih proizvoda i usluga na način da oni ostvaruju planirani profit i rast.

Dobro razvijena i postavljena strategija mora imati sljedeće karakteristike:³⁷

- Odluku o svrsi poslovanja poduzeća ili barem strateške namjere koje poduzeće želi ostvariti, što uz ostale aktivnosti i definiranje proizvoda/tržišta određuje što je poslovanje poduzeća danas, a što će biti u budućnosti.
- Ciljeve koji će specificirati što će, koliko i u kojem vremenu poduzeće realizirati u odnosu na važne aktivnosti poslovanja kao što su: rast volumena prodaje, profita u određenom vremenu za svako poslovanje i proizvod/tržište, te također za cjelokupno poduzeće.
- Resurse - strategija treba specificirati resurse, odnosno načine kako ih postići, kako raspodijeliti na cjelokupno poslovanje, odnosno poslovanje pojedinih proizvoda/tržišta, te ostalih funkcionalnih cjelina, kao i aktivnosti vezanih uz cjelokupno poslovanje i poslovanje na tržištima/proizvodima.
- Analizu snage poduzeća - vjerojatno najvažniji dio svake strategije jest analiza snaga poduzeća u odnosu na konkurenciju kako bi mogle razviti održive konkurentske prednosti u odnosu na postojeće i buduće konkurente.

Ako se sve prethodne karakteristike nadopunjuju i pojačavaju dolazi do sinergije, što poboljšava efektivnost i učinkovitost cjelokupnog poslovanja.³⁸

³⁴Ruža F., „Strategija i taktika u poslovnoj politici“, *Journal of Informational and Organisational Sciences* 12 (1988). str.179.

³⁵Ibid., str. 180.

³⁶Renko N., Op cit., str. 72.

³⁷Ibid.,str 17.

3.2. Povijesni razvoj

Razvoj strategije marketinga u znanstvenome i poslovnome smislu počinje biti značajan u posljednjih 40-ak godina. Pritom se može uočiti nekoliko faza koje su zaslužne za današnji stupanj razvoja strategije marketinga, a odnose se na:³⁹

- **Fazu budžetiranja**
- **Fazu dugoročnog planiranja**
- **Fazu strateškog planiranja**
- **Fazu strategije marketinga**

Budžetiranje - još početkom 20. Stoljeća, pa sve do kraja 1950-ih godina sustav upravljanja poduzećem zasnovao se na planiranju godišnjeg budžeta koji bi se raspodijelio različitim odjelima i zatim strogo kontrolirao kako bi se pronašli razlozi odstupanja od planiranoga te kako bi se poduzele odgovarajuće mjere za njihovo uklanjanje. Osnovna pretpostavka funkcioniranja ovog sustava upravljanja bila je da se prošlost ponavlja. Naglasak je bio na financijskom planiranju, a svi ostali aspekti poslovanja nisu se uzimali u obzir.

Dugoročno planiranje kao sustav upravljanja poslovanjem poduzeća, može se povezati s 1950-im i 1960-im godinama. Osnovna pretpostavka funkcioniranja ovog sustava bila je da će se trendovi u prošlosti nastaviti i u budućnosti. Ipak, proces dugoročnog planiranja uključio je i predviđanje razvoja buduće prodaje, troškova tehnologije i drugih važnih područja poslovanja poduzeća služeći se podacima i iskustvima iz prošlosti. Dugoročno planiranje je bilo napredak u odnosu na fazu budžetiranja, ali je ubrzo pokazalo i nedostatke, jer se okružje počelo mijenjati brže nego što su to dugoročni planovi mogli predviđati, pa je već potkraj 1960-ih i početkom 1970-ih preraslo u jednogodišnje planiranje. Uz to planeri se nisu bavili detaljnim analizama okružja, posebice analizom potrošača i konkurencije, pa nisu bili u stanju preciznije predviđati budućnost.

Strateško planiranje razvija se 1970-ih i 1980-ih i zasniva se na analizama portfelja General Electrica i Boston Consulting Group. Osnovna pretpostavka funkcioniranja strateškog planiranja bila je ekstrapolacija prošlosti (kao što je to bio slučaj u dugoročnom planiranju)

³⁸Ibid., str. 72.

³⁹Ibid., str. 70.

nije odgovarajuća i da diskontinuitet između prošlih projekcija i novih trendova zahtijeva strateško prilagođavanje, odnosno prilagođavanje promjenjivom okružju u kojem poduzeće djeluje. Strateško se planiranje fokusira na dubinsko razumijevanje tržišnoga okružja, posebice konkurencije i potrošača, s ciljem da se ne samo analizira postojeća situacija, nego također da se anticipiraju promjene koje će imati strateške implikacije na budućnost poslovanja. Strateško planiranje, kao i budžetiranje i dugoročno planiranje, zasnivalo se na planu koji se ograničavao na određeno vremensko razdoblje (uglavnom jednogodišnje) i odlukama izvedenim iz takvog plana. Kako plan nije uzimao u obzir mogućnost da se mogu dogoditi i nepredvidive situacije, koje su zahtijevale nove odluke, poduzeća koja su striktno bila vezana uz plan često su imala mnoge probleme u poslovanju.⁴⁰

Strategije marketinga, kao novi moderni sustav upravljanja poduzećem, razvija se potkraj 1980-ih, 1990-ih, te sve do današnjih dana. Iako uključuje sve elemente budžetiranja, dugoročnog planiranja i strateškog planiranja, karakterizira je nekoliko novih pristupa:⁴¹

- Planovi postavljeni periodički, odnosno za jednogodišnje razdoblje moraju biti što fleksibilniji u odnosu na događaje u okružju
- Fleksibilnost i pravovremeno odlučivanje, odnosno reakcija na promjenjive događaje u okružju osnovna su pretpostavka djelovanja strategije marketinga
- Pozorno praćenje događaja u okružju zahtijeva kontinuirane i realne informacije, a ne one prikupljane samo jedanput godišnje
- Strategije marketinga moraju biti postavljene fleksibilno tako da su u stanju pružiti nove strateške opcije u slučaju promjena u okružju
- Strategije marketinga moraju pružiti mogućnost poduzeću ne samo da se prilagođuje promjenama u okružju, nego i da na njih utječe, kao što su nove tehnologije, novi načini zadovoljavanja potrošača
- Strategije marketinga su više nego i jedan sustav upravljanja orijentirane tržištu i budućnosti

⁴⁰Ibid.

⁴¹Ibid., str. 72.

3.3. Razine strategije marketinga

Strategije marketinga razvijaju se na razini:⁴²

- Korporacije
- Strateške poslovne jedinice (SPJ)

Korporacije objedinjuju više strateških poslovnih jedinica, odnosno portfelj strateških poslovnih jedinica, od kojih je svaka odgovorna za svoju strategiju. Strategija na korporacijskoj razini odlučuje o:

- Koju će poslovnu odnosno SPJ zadržati, a koju će prodati
- Hoće li izvršiti akvizicije u okviru vlastitoga poslovanja ili će se odlučiti na nove investicije u potpuno nova poslovanja

Na razini SPJ strategija odlučuje o:⁴³

- Načinu konkuriranja u određenoj industriji ili tržištu
- Koje i kakve proizvode ponuditi pojedinomu ciljnomu tržištu
- Kako postići i održati konkurentsku prednost

I korporacijske strategije i strategije na razini strateških poslovnih jedinica jesu strategije marketinga jer se temelje na istim načelima na kojima funkcioniraju strategije marketinga. To su samo različite organizacijske razine, a osnovni su principi funkcioniranja i razvijanja strategije marketinga identični. Na jednoj i drugoj organizacijskoj razini potrebno je razvijati sve faze strateškog marketinškog plana kao što su: vizija, misija, ciljevi poslovanja, analiza vanjskih i unutarnjih činitelja te izbor optimalne strategije.

Bez obzira na mnogobrojne probleme u izgradnji strategije marketinga, kao što su: angažiranje rukovodioca, timova stručnjaka unutar i izvan poduzeća, velik broj kontinuiranih prikupljanja informacija i analiza, te uz to vezanih troškova i potrebnoga vremena, strateško razmišljanje i odlučivanje u današnjem je poslu neizbježno. Ono pruža mnoge prednosti poduzeću:⁴⁴

⁴²Ibid, str. 20.

⁴³Meler M., *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2005., str. 20.

⁴⁴Renko N., Op. cit., str. 73.

- Zbog kontinuiranoga prikupljanja i analiza podataka, znanja i informacija o vanjskome okružju, odnosno o potrošačima i konkurentima poduzeća imaju mogućnost praćenja povoljnih prilika i prijetnji te razmatranja različitih strateških opcija. Današnje poslovanje ne može se ni zamisliti bez takvih znanja jer bi u suprotnome mnoge strateške odluke mogle biti pogrešne ili prekasne
- Strategije marketinga uključuju i znanja o unutarnjim resursima, odnosno snagama, slabostima poduzeća, što su ključni temelji strateškoga odlučivanja o sadašnjosti i budućnosti poduzeća
- Strategija marketinga podrazumijeva dubinsko poznavanje ciljnoga tržišta i vlastitih resursa poduzeća što omogućuje zadovoljavanje ciljnoga tržišta bolje nego što to radi konkurencija
- Strategija marketinga zbog svega rečenoga može ponuditi konkurentske prednosti koje su potrošačima prihvatljivije od konkurentnih
- Ukratko, strategija marketinga koja je izgrađena i djelotvorno implementirana nudi poduzeću da se nosi s problemima u strateškome upravljanju svojim poslovanjem.

Sposobnost implementiranja strategije ovisi o nekoliko ključnih pretpostavki:⁴⁵

- organizacijskoj strukturi – koja određuje hoće li strategija marketinga biti efektivno i učinkovito građena
- o marketinškoj orijentaciji poslovanja poduzeća, koja osigurava lakše uvođenje strategije marketinga
- o internetnoj tehnologiji, koja olakšava istraživanje i prikupljanje informacija koje daju potporu pri uvođenju marketinške strategije u poduzeće.

Uvođenje strategije potrebno je detaljno isplanirati. Generalno uzevši, plan uvođenja treba sadržavati sljedeće ključne elemente: ⁴⁶

1. Odgovore na pitanja – *Što konkretno poduzeti u odnosu na ključne čimbenike koji utječu na primjenu i prihvaćanje strategije: ciljne kupce – potrošače, konkurente, zaposlenike, javnost te državne i srodne institucije?*

⁴⁵Previšić J. i Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb 2007., str. 391.

⁴⁶Previšić J. i Došen Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004., str 361.

2. Odgovore na pitanja –*Kada što treba poduzeti?* (u određenom roku, nakon određenih akcija konkurenata, prije određenih akcija konkurenata, sezonski, jednokratno, višekratno i sl., u ovisnosti o konkretnoj situaciji).
3. Odgovore na pitanja – *Tko treba što poduzeti?* (utvrđivanje pojedinačne / timske / odjelne odgovornosti i zaduženja).
4. Odgovore na pitanja – *S kojim se konkretnim provedbenim ciljevima nešto poduzima?*
5. Odgovore na pitanja – *Kako će se utvrđivati (ne)uspješnost provedbe?*

3.4. Planiranje i strateški marketinški plan

Planiranje se može shvatiti na različite načine. Zbog toga treba imati na umu, govoreći o planiranju mislimo na formalno planiranje, tj. formalizirani postupak provođenja različitih faza do određenih rezultata na osnovi kojih poduzeće izgrađuje odgovarajuću strategiju marketinga.

Prema Mintzbergu:⁴⁷

- Planiranje je razmišljanje o budućnosti, odnosno planiranje uzima u obzir budućnost;
- Planiranje je kontroliranje budućnosti, dakle ne samo razmišljanje o budućnosti, nego i poduzimanje akcija o budućnosti;
- Planiranje je odlučivanje, a uključuje identificiranje alternativa, analiziranje svake i selekcioniranje najbolje;
- Planiranje je integrirano odlučivanje, a to znači da je planiranje sustav odluka, drugim riječima proces integriranja odluka u određenome vremenu;
- Planiranje je formalizirani postupak stvaranja artikuliranih rezultata u formi integriranoga sustava odlučivanja.

Iako se sve aktivnosti u poduzeću ne mogu u potpunosti planirati, poduzeća planiraju:⁴⁸

- Kako bi bila u stanju koordinirati svoje aktivnosti. Tako, primjerice, aktivnosti prodaje i proizvodnje moraju biti koordinirane, dakle, planirane, te ako su prodavači prodali

⁴⁷Renko N., Op. cit., str. 74.

⁴⁸Ibid., str. 75.

određenu količinu proizvoda, tada proizvodnja mora slijediti prodaju. Ili oglašavanje novih proizvoda koje nije usklađeno s prodajom, koja nije na vrijeme opskrbila kanale distribucije.

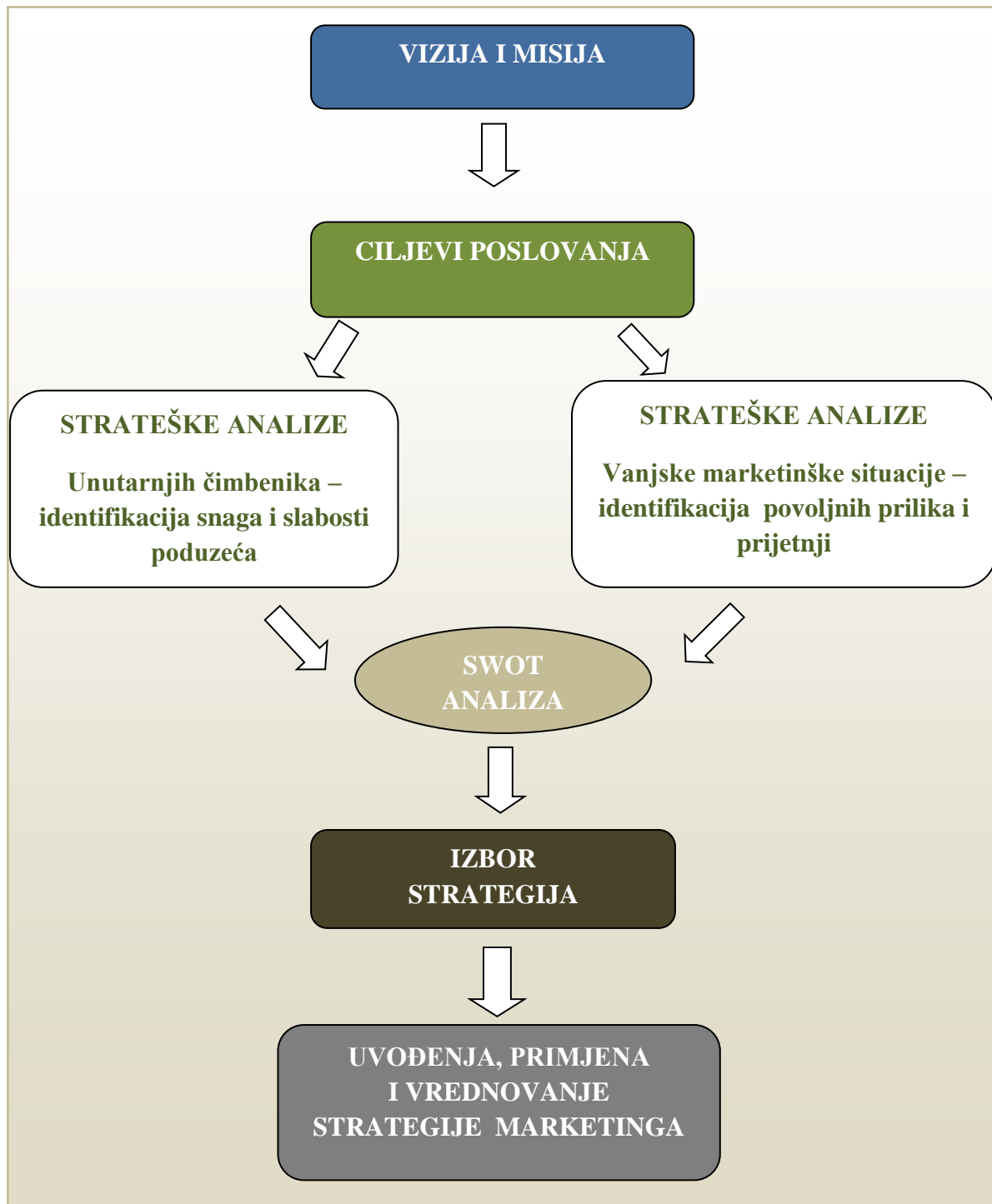
- Kako bi bila sigurna da će budućnost biti uzeta u obzir
- Kako bi bila racionalna
- Kako bi mogla kontrolirati ne samo ono što su postavili u svojim planovima, nego također budućnost i okružje izvan poduzeća

Strateški marketinški plan osnovni je instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka.⁴⁹ Planovi se realiziraju timskim radom i inputima iz svih potrebnih funkcija poduzeća. Nakon toga ugrađuju se na odgovarajuću organizacijsku razinu (korporacijsku ili razinu strateške poslovne jedinice). Strateški marketinški plan izrađuje se najčešće za jednu godinu i kao napisani dokument može sadržavati tek nekoliko stranica, ali i do nekoliko desetaka, naravno, ako je riječ o većemu poduzeću. Strateški marketinški plan specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, načine uvođenja strategije, a marketinški plan specificira marketinšku taktiku, koja uključuje: proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu prodajne kanale i usluge.⁵⁰

⁴⁹Ibid.

⁵⁰Ibid.

Slika 1. Osnovne faze strateškog marketinškog plana



Izvor: Renko N., Strategije marketinga, Zagreb. 2009., str. 76.

Strateška poslovna jedinica ima sljedeće ključne karakteristike:⁵¹

- To je poslovanje ili skup povezanih poslovanja koja se mogu planirati odvojeno od ostatka poduzeća
- Ima svoje vlastite konkurente
- Ima rukovoditelja koji je odgovoran za planiranje strategije i profita te kontrolira većinu čimbenika koji utječu na profit

Mala poduzeća imaju samo jednu stratešku poslovnu jedinicu, odnosno jednu vrstu poslovanja, dok velika poduzeća imaju veliki broj SPJ. Neke se strateške poslovne jedinice mogu spojiti ili zbog veličine (SPJ mora imati određenu minimalnu veličinu) ili zbog bitne međusobne povezanosti u smislu proizvodnje, identičnih kanala distribucije ili identičnih kupaca. Tako one mogu upotrebljavati zajedničke pogone za proizvodnju i zajedničke kanale distribucije.⁵²

Svako poduzeće bavi se nekom djelatnošću odnosno poslovanjem. Svrha poslovanja poduzeća izražava se kroz misiju. Jasno postavljena misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi, što daje osjećaj sigurnosti i budućnosti zaposlenima, te pozitivni imidž među kupcima, dioničarima i investitorima. Kako bi se definirala misija, poduzeće mora odgovoriti na sljedeća pitanja:⁵³

- Što je naše poslovanje?
- Tko su potrošači?
- Što je kupcima važno i vrijedno?
- Koja je naša filozofija poslovanja (kultura, vjerovanja, vrijednosti, etika i dr.)?
- Što su naše snage, sposobnosti i konkurentska prednost?
- Što će biti naš posao u budućnosti?
- Što bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Odgovori na ova teška i važna pitanja ključni su početak strateškoga marketinškoga planiranja. U skladu s promjenama na tržištu s vremenom će se mijenjati odgovori na ova pitanja, pa će se morati mijenjati i misija.⁵⁴

⁵¹Renko N., Op. Cit., str. 92.

⁵²Ibid.

⁵³Ibid., str. 93.

⁵⁴Ibid.

Misija se može definirati tako da bude ishodišno orijentirana na:⁵⁵

- proizvod/uslugu – odnosno opredmećeni ili neopipljivi rezultat djelovanja (Mi proizvodimo cipele.) i
- kupce/potrošače i zadovoljavanje njihovih potreba (Mi pomažemo našim kupcima da im noge budu suhe i da im bude toplo i ugodno u našoj suvremeno dizajniranoj obući.).

Proces oblikovanja misije ima za posljedicu logičan i transparentan način – izjavom o misiji organizacije.

Oblikovanje izjave o misiji specifično je za svako poduzeće i teško ga je prikazivati u nekom općem modelu ili slijedu koraka.

Nakon što je definirana misija, sljedeći je korak postaviti ciljeve poslovanja poduzeća koji će se realizirati kroz strateški marketinški plan. Da bi ciljevi bili korisni za poduzeće u smislu njihove stvarne realizacije, oni moraju zadovoljiti sljedeće kriterije:⁵⁶

- Ciljevi se moraju organizirati hijerarhijski, od najvažnijega do najmanje važnoga
- Ciljevi se moraju definirati kvantitativno kad god je to moguće.
- Ciljevi trebaju biti realni. Trebaju proizaći iz analize prilika i snaga poslovne jedinice, a ne iz jednostavnih želja
- Ciljevi moraju biti konzistentni. Nije moguće uvijek istodobno maksimizirati prodaju i profit

3.5. Sredstva potpore za izgradnju strategije marketinga - SWOT analiza

Sveukupno vrednovanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji tvrtke naziva se SWOT analizom. Vanjska analiza razmatra prilike i prijetnje koje stvara okruženje. Unutarnja analiza razmatra snage i slabosti tvrtke. U strateškom planiranju tvrtka podudara svoje sposobnosti s dostupnim prilikama i poduzima radnje kako bi se prijetnja svele na minimum.⁵⁷

⁵⁵Previšić J. i Ozretić Došen Đ., Op. cit. str. 331.

⁵⁶Renko N., Op. cit., str. 97.

⁵⁷Kotler, Bowen, Makens, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE, Zagreb, 2010., str. 92.

SWOT analiza je relativno jednostavna i široko primjenjiva jer za njezino provođenje u pravilu nisu potrebni veliki resursi. Ako se korektno provede, SWOT analiza može pokrenuti proces oblikovanja strategije marketinga. Bez obzira na to što je u strateškome upravljanju prisutna već desetljećima, njezina je važnost u oblikovanju pravilne strategije marketinga i dalje velika i to ponajprije zahvaljujući činjenici da je usmjerena prema:⁵⁸

- Analizi organizacije
- Tržištu
- Konkurenciji

SWOT analiza, kao raščlamba jedne poslovne situacije, pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti. Može se provesti u relativno kratkome vremenu i uz relativno mala sredstva (ovisno o složenosti situacije u kojoj se organizacija ili pojedinac nalaze).⁵⁹

Glavne koristi koje proizlaze iz primjene SWOT analize, što je čini osobito atraktivnom za uporabu, jesu:⁶⁰

- Jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi
Za korištenje SWOT analize nisu potrebni specijalni seminari ili edukacijski treninzi, nego dobro poznavanje poduzeća i industrije u kojoj poduzeće djeluje
- Integracija i suradnja
SWOT ima mogućnost integriranja različitih izvora informacija, a potiče i suradnju među menadžerima različitih funkcionalnih područja.
- Uporaba na različitim organizacijskim razinama

Kada poduzeće proizvodi samo jedan proizvod za jedno tržište, tada se koristi SWOT analiza na razini cjelokupnog poduzeća. U slučaju većeg broja marki proizvoda, poduzeće će izvršiti seriju SWOT analiza, za svaku marku proizvoda posebno. Svaka marka ima svoj marketinški miks i svoje specifično okruženje te zahtijeva posebnu SWOT analizu. U suprotnom bi došlo do generalizacije i stvaranja samo opće slike o poduzeću i tržištu.⁶¹

⁵⁸Renko N., Op. cit., str.114.

⁵⁹Ibid.

⁶⁰Ibid., str. 115.

⁶¹Ibid.

Iako je SWOT analiza veoma korisna, u praksi pokazuje i slabosti, među kojima su najčešće:⁶²

- Strateški planeri nisu u stanju staviti u odnos snage i slabosti s ključnim faktorima uspjeha, jer ne uspijevaju zaključiti koje snage i slabosti predstavljaju za poduzeće ključne faktore uspjeha na tržištu
- Snage i slabosti analiziraju se zasebno, u apsolutnim pojmovima, umjesto u odnosu na konkurenciju, odnosno često se ne uspijeva sagledati koje su to snage i slabosti koje poduzeće može iskoristiti u odnosu na konkurenciju
- Elementi SWOT analize često su nedovoljno specifični
- Sposobnosti konkurencije podcjenjuju se i/ili pogrešno tumače
- Fokus je na specifičnim marketinškim problemima umjesto da se sagledavaju šire perspektive poduzeća
- Naglasak je uglavnom na najistaknutijim elementima koji se mogu kvantificirati, a element kao što su navike rukovoditelja, njihova kultura, sposobnost i kompetencija ne uzimaju se u obzir

Što se tiče korisnosti SWOT analize u sklopu ukupne strategije marketinga, ona se temelji na činjenici da su osnove svake uspješne strategija:

- Iskorištavanje snaga i prilika (onoga što nam ide u prilog)
- Minimaliziranje slabosti i prijetnji (onoga što nam predstavlja opasnost)

Osim toga, snage, slabosti, prilike i prijetnje potrebno je staviti u vremensku dimenziju, pa tako snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, a prilike i prijetnje budućnost temeljenu na sadašnjosti i prošlosti.⁶³

Njezino provođenje ne smije biti „larpurlartističko“, odnosno ne smije biti provedena i kasnije zaboravljena, ili služiti samo kao ukras strateškoga marketinškoga plana (u organizaciji) i biti zabavna slagalica (kod pojedinaca), već treba poslužiti pri analizi strategije marketinga cjelokupnoga poduzeća.⁶⁴

⁶²Ibid., str. 117.

⁶³Ibid.

⁶⁴Ibid.

Slika 2. Neki od mogućih elemenata SWOT analize kod poduzeća/organizacije

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Veliki tržišni udio • Dobar imidž • Fleksibilnost u prilagodbama okruženju • Likvidnost i uspješnost u naplati potraživanja • Obrazovanost i iskustvo zaposlenika • Povoljna struktura troškova • Raspolaganje novom tehnologijom • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki troškovi proizvodnje • Neobrazovanost/neiskustvo zaposlenika • Zapostavljanje istraživanja/razvoja i inovacija • Višak zaposlenih • Loša radna klima i nemotiviranost za rad • Prevelika fluktuacija zaposlenika • Loša kvaliteta proizvoda • ...
PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Nova tržišta • Povoljne promjene zakona / propisa • Smanjenje broja konkurenata • Povoljni trendovi na tržištu • Poboljšanje prometne povezanosti • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško udruživanje, preuzimanje i partnerstva kod konkurencije • Pojava supstituta • Nepovoljna gospodarska situacija (recesija, inflacija, uvozni/izvozni embargo,...) • ...

Izvor: Previšić, J. i Došen Ozretić, Đ. (2007): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 330.

3.6. Vrste strategija marketinga

U nastavku su objašnjene sve strategije marketinga, a najveća pozornost je pridodana strategiji pozicioniranja koja je i tema ovoga rada.

3.6.1. Tri generičke konkurentske strategije marketinga

Dvije osnovne vrste konkurentne prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante, fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju.⁶⁵

Svaka generička strategija uključuje temeljno drugačiji put do ostvarivanja konkurentske prednosti, kombinirajući izvor vrste konkurentske prednosti u skladu s područjem strateškog cilja u kojem bi se trebala ostvariti konkurentska prednost. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na troškovnu prednost (fokusiranje na troškove) ili diferencijaciju (fokusiranje na diferencijaciju) unutar uskog segmenta.⁶⁶

Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da tvrtka donese odluku – ukoliko želi postići konkurentsku prednost, mora donjeti odluku o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići i o području unutar kojeg će je postići. Pružanje svih proizvoda / usluga svim skupinama ljudi je recept za stratešku prosječnost i ispodprosječno poslovanje, jer to često znači da tvrtka uopće nema konkurentsku prednost.⁶⁷

Strategija niskih troškova

Strategija niskih troškova jest strategija kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost smanjivanjem svojih troškova na razinu nižu od troškova konkurencije.⁶⁸

⁶⁵Porter M. E., *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 29.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸Renko N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2005., str. 292.

Ova se strategija zapravo zasniva na smanjivanju i uklanjanju svih suvišnih karakteristika proizvoda, čime proizvođač stvara jednostavne i standardne proizvode po najnižoj cijeni u odnosu na ostale konkurente, što mnogi potrošači preferiraju i zbog toga radije kupuju negoli konkurentne proizvode.

Vodstvo u troškovima omogućuje poduzeću iznadprosječne profite, čak i u prisutnosti jakih konkurentskih snaga. Poduzeće je zaštićeno i u slučaju jakih pregovaračkih snaga kupaca, jer kupci ne mogu tražiti (odnosno pregovarati) nižu cijenu, kada im se već nudi najniža cijena na tržištu.

Primjena i ugradnja strategije niskih troškova zahtijeva velika početna ulaganja u najnoviju tehnologiju, agresivnu politiku cijena, pa i početne gubitke, kako bi se stvorio veliki tržišni udio, a tržišni udio utječe na smanjenje troškova i povećanje profita koji se mogu reinvestirati u novu opremu i tehnologiju kako bi se dalje zadržavalo vodstvo u troškovima, i postigla održiva konkurentna prednost na razini troškova poduzeća.⁶⁹

Rizici strategije niskih troškova:⁷⁰

- Mogućnost ulaska novih konkurenata koji također rabe strategiju niskih troškova i niskih cijena zato što su u mogućnosti ulagati u najnoviju tehnologiju, ili jednostavno uspješno imitiraju
- Mogućnost velikih izdataka i nefleksibilnosti ove strategije. Niži troškovi proizvodnje zahtijevaju od poduzeća velika ulaganja u unaprijeđenje tehnologije (kako bi postigla učinkovitu proizvodnju)
- Tehnoloških promjena koje erodiraju dosadašnja ulaganja, stečeno iskustvo i znanje u proizvodnji i tehnologiji
- Tržišnih promjena koje poduzeće ne uočava zbog pretjeranoga fokusiranja na smanjivanje troškova
- Inflacije u troškovima koja smanjuje sposobnost poduzeća da održi dovoljno veliku razliku u cijenama u odnosu na konkurente koji su uspjeli tijekom vremena stvoriti višu kvalitetu

Poduzeće radi s ciljem ostvarivanja najnižih proizvodnih i distribucijskih troškova kako bi moglo ići ispod cijene konkurencije i osvojiti udio na tržištu. Takva poduzeća trebaju manje umijeće u marketingu. Problem je da i druga poduzeća pokušavaju biti konkurentna s još

⁶⁹Ibid, str. 278.

⁷⁰Ibid.

nižim troškovima te nauditi poduzeću koje je cijelu svoju budućnost zasnovalo na niskim troškovima.⁷¹

Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije je druga strategija koju predlaže M. Porter. Konkurentska prednost ove strategije zasniva se na elementima imidža i reputacije ili resursa poduzeća, ili nekog izdvojenog aspekta proizvoda koji se može istaknuti u odnosu na konkurente. Kod strategije diferencijacije poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji putem dimenzija koje cijene kupci.⁷²

Putem strategije diferencijacije mogu se ostvariti visoki profiti uz koje je kasnije lakše nositi se s pregovaračkom snagom dobavljača. Upravo to je bitno jer se tim putem također smanjuje i moć pregovaranja potrošača. Iako ova strategija donosi visoke profite, ona utječe negativno na veličinu udjela na tržištu, zato što se bazira na ostvarivanju više kvalitete proizvoda, a onda ujedno s time utječe na višu cijenu na tržištu. Bez obzira na visoku cijenu, veliki je obujam poduzeća koji slijede upravo ovu strategiju na tržištu i putem svoje visoke kvalitete proizvoda održavaju svoj položaj i lojalnost svojih kupaca, jer iako svi kupci nisu spremni platiti visoke cijene, uvijek postoje oni kupci koji će izdvojiti veći iznos novca za višu kvalitetu.

Poslovna jedinica koncentrira se na postizanje vrhunske izvedbe na važnom području koristi za kupca koje veliki dio tržišta smatra bitnim. Poduzeće koje traži vodstvo u kvaliteti, na primjer, mora proizvesti proizvod s najboljim komponentama, stručno ga sastaviti, pažljivo pregledati i učinkovito odaslati poruku o njegovoj kvaliteti.⁷³

Rizici strategije diferencijacije:⁷⁴

- Diferenciranost cijene – postoji granica za cijenu koju su potrošači spremni platiti zbog jedinstvenosti proizvoda. Ako je razlika u cijeni između poduzeća koje slijedi strategiju diferencijacije i poduzeća s niskim troškovima prevelika, potrošači će se preorijentirati na proizvode s nižim cijenama.
- Promjena osnove diferencijacije – robne kuće obično su potrošačima nudile višu razinu usluga i ugodniju kupnju, ali za veću cijenu kao zamjenu. Polako ali sigurno došlo je do promjena. Robne kuće ostale su iste, i kao rezultat imale smanjenu

⁷¹ Kotler, Keller i Martinović, *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb 2014., str. 51.

⁷² Renko N., Op. cit., *Strategije marketinga*, 2005., str. 279.

⁷³ Kotler, Keller i Martinović, Op. Cit., str. 51.

⁷⁴ Renko N., Op. cit., *Strategije marketinga*, 2005., str. 280.

prodaju. Danas veću prodaju ostvaruju dobro opskrbljene prodavaonice s nižim cijenama. Specijalizirane trgovine privlače kupce posebnim ponudama. Ono što je godinama bila osnova diferencijacije u robnim kućama, pretvara se u nedostatak.

- Jednostavna imitacija – odnosi se na konkurenciju koja imitira. Uspješne poteze diferencijacije koja omogućuje uspješnu suradnju s potrošačima brzo će imitirati manje upućeni, ali financijski jači konkurenti.

Strategija fokusiranja

Ova se strategija temelji na izboru uskoga polja konkurentskoga djelovanja unutar neke industrije. Poduzeće sa strategijom fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u određenoj industriji i stvara svoju strategiju kojom ih opslužuje. Optimizirajući svoju strategiju za ciljne segmente, poduzeće koje slijedi strategiju fokusiranja nastoji ostvariti konkurentsku prednost u svojem ciljnom segmentu.⁷⁵

Ciljni segment može biti grupa potrošača, linija proizvoda ili geografsko područje. Prve dvije strategije usmjerene su na postizanje ciljeva na cijelome tržištu, dok se strategija fokusiranja temelji na opsluživanju točno određenoga dijela tržišta.

Strategija fokusiranja ima dvije varijante. U fokusu na troškove poduzeće teži prednosti u troškovima u svojem ciljnom segmentu, dok u fokusu na diferencijaciju, poduzeće teži diferencijaciji proizvoda u svojem ciljnome segmentu.

Rizici ove strategije su:⁷⁶

- Privlačenje brojnih konkurenata – bit strategije fokusiranja jest izbjegavanje konkurencije s većim poduzećima. Ipak, veća su poduzeća često privučena širenjem segmenata.
- Ovisnost o segmentu – poduzeće koje daje prednost samo jednom segmentu u znatno je slabijoj poziciji od poduzeća koje opslužuje više segmenata. Specijaliziranost može prouzročiti rizike kod bilo kakvih promjena tržišta.

⁷⁵Renko N., *Strategije marketinga*, 2005., Op. cit., str. 208.

⁷⁶Ibid.

3.6.2. Strategija marketinga orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima

Strategija orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima (CRM) jednostavno bi se mogla definirati kao marketinška strategija kojom se stvaraju i održavaju dugoročni i profitabilni odnosi s klijentima. Poduzeća se nastoje približiti svojim kupcima, te ulažu sve više napora u pronalaženje novih putova za stvaranje vrijednosti za svoje kupce i u transformaciju odnosa s kupcima u dugoročne partnerske odnose.⁷⁷

Što zapravo znači skraćenica CRM?⁷⁸:

C(ustomer) - Pridobiti potrošača je prvi cilj svakog gospodarskog subjekta. Potrošači su u međuvremenu prošli kroz proces transformacije: počevši pod generičke uloge potrošača, u kojoj su prvobitno bili svojevrsni poslovni partneri, do preobraćenja u najvažnijeg subjekta u smislu vrednovanja, preispitivanja i unapređivanja outputa gospodarskog subjekta. U svakom slučaju, gospodarski subjekti pokušavaju anticipirati moguću korist od primjene CRM-a.

R(elationship) – ova sastavnica je komplementarna prvonavedenoj. Najveći izazov koji se postavlja pred CRM je stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos potrošačima. Odnos s potrošačima mora imati dugoročan karakter, koji se treba dinamički pozitivno transformirati.

M(angement) – budući da se odnosi s potrošačima ne bi trebali odvijati sami od sebe, dakle autarkično, mora postojati upravljački proces kojim će se ti odnosi usmjeravati u obostrano željenom pravcu.⁷⁹

Vrlo praktična definicija CRM-a glasi: CRM je interaktivni proces za postizanje optimalne ravnoteže ulaganja gospodarskog subjekta i zadovoljavanja potreba potrošača kako bi se maksimizirala dobit.⁸⁰ CRM je poslovna strategija koja nastoji razumjeti, anticipirati u upravljati potrebama stvarnih i potencijalnih potrošača nekog gospodarskog subjekta. Ona u

⁷⁷Ibid., str. 273.

⁷⁸Rajola F., *Customer Relationship Management – Organizational and Technological Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2003., str. 149-150.

⁷⁹Mercel M., Dukić B., *Upravljanje odnosima-od potrošača do klijenta (CRM)*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str.160.

⁸⁰Pantazopoulos, A., What's really CRM, CRM Today, <http://www.crm2day.com> (posjet 21.05.2017.)

sebi uključuje strateške, procesne, organizacijske i tehničke promjene pomoću kojih gospodarski subjekt teži bolje upravljati sobom u odnosu na ponašanje potrošača.⁸¹

CRM predstavlja integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtijeva koordiniranu akciju svih odjela poduzeća. Tri su čimbenika na koja se oslanja CRM:

- Tehnologija
- Poslovni procesi
- Ljudski faktor

Faze CRM-a:⁸²

1. Kreiranje baze podataka – poduzeća pristupaju proučavanju ponašanja kupaca, njihovih želja, potreba, kupovnih navika, njihove profitabilnosti, reakcija na dosadašnje promotivne akcije poduzeća i drugo kako bi integrirala sve bitne podatke o kupcima prikupljene iz unutarnjih i vanjskih izvora u jedno jedinstveno skladište podataka.
2. Analiza stečenog znanja – analiza obuhvaća primjenu sofisticiranih statističkih i matematičkih metoda kao što su klasterska analiza, modeliranje na temelju predviđanja i dr. Cilj primjene različitih metoda je utvrđivanje segmenata kupaca, odnosno grupiranje kupaca sa sličnim obrascima ponašanja i osmišljavanje njima usmjerenih marketinških kampanja.
3. Identifikacija ciljnih kupaca – poduzeće mora identificirati svoje ciljne kupce koji obično predstavljaju malu skupinu potrošača koji su uistinu lojalni poduzeću i stvaraju veliku vrijednost za poduzeće.
4. Formuliranje programa za uspostavljanje odnosa s ciljnim kupcima - u okviru programa za unapređivanje pružanja usluga kupcima moguće je razlikovati:
 - reaktivno usluživanje kada kontakt s poduzećem inicira sam kupac sa željom da riješi određeni problem ili postavi pitanje, te druga rješenja koja ih čine dostupnima kupcima

⁸¹Mercel M., Dukić B., Op. Cit., str. 162.

⁸²Ibid., str. 280.

→ proaktivno usluživanje kada menadžeri poduzeća odluče da je potrebno preuzeti inicijativu, te stupiti u odnos s kupcima.

5. Praćenje uspješnosti strategije – nužno je kako bi poduzeće moglo procijeniti s kolikim uspjehom se provode postavljeni strateški ciljevi te kako bi moglo provesti prilagodbe CRM strategije.

3.6.3. Strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta

Faza zrelosti jedna je od najizazovnijih u strateškom marketinškom smislu, jer zahtijeva mnogo znanja, umijeća i vještina koja bi poduzeća bila u stanju upotrijebiti u stvaranju njihovih konkurentskih prednosti. Poduzeća koja prežive prvi šok opadanja stope rasta prodaje morala bi osmisliti svoju budućnost analizirajući razloge zbog kojih su se našla u toj situaciji.

Prema Kotleru faza zrelosti je razdoblje u životnom vijeku proizvoda ili usluge, kada je njegova prodaja na maksimumu, a profit najveći. U određenom će trenutku, stopa rasta prodaje proizvoda usporiti, a proizvod će doći u fazu relativne zrelosti.⁸³

Analizirajući unutarnje i vanjske čimbenike poslovanja u razdoblju zrelosti, poduzeća bi mogla procijeniti razloge i uzorke postojećoj situaciji i opredijeliti se za jedan od osnovnih strateških pristupa:⁸⁴

1. Poduzeća bi se mogla restrukturirati i postići ponovni rast obnavljanjem svoje marketinške strategije, jer zbog ograničenja u postojećoj strategiji ima još strateških opcija koje bi rezultirale povećanim obujmom prodaje.
2. Poduzeća bi se mogla zadržati u fazi zrelosti veoma dugo zbog mogućnosti koje pruža proizvod i/ili tržište
3. Poduzeća bi mogla očekivati pad.

U okviru navedenih osnovnih strateških opcija Kotler predlaže sljedeće konkretne strateške marketinške pristupe u fazi zrelosti:⁸⁵

⁸³Kotler P., *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2000., str. 355.

⁸⁴Ibid, str. 293.

- modifikaciju tržišta - zasniva se na proširenju tržišta za postojeće proizvode koristeći se strateškim pristupom povećanja broja korisnika i većom, te učestalijom potrošnjom postojećih proizvoda.
- modifikaciju proizvoda – sastoji se u povećanje kvalitete, poboljšanju osobina i stila proizvoda kako bi se stimulirala prodaja.
- modifikaciju marketinškog miksa – cijene se mogu smanjivati kako bi se privuklo kupce; ili se mogu povećavati kako bi se signalizirala bolja kvaliteta, ili bi se mogli omogućiti bolji uvjeti kreditiranja, razni popusti na količinu ili prvu kupnju, te osigurati besplatna dostava i dr. Distribucija je područje marketinga gdje bi se trebali zapitati može li se poduzeće izložiti i prodati više proizvoda u postojećim distribucijskim kanalima? Može li se ući u više prodavaonica? U okviru promocijskih aktivnosti oglašavanje će se u razdoblju zrelosti intenzivirati, ali je potrebno analizirati koliko povećati oglašavanje, kako mijenjati poruke i treba li mijenjati medije.

Glavni cilj ovih strategija je: povećati zadovoljstvo i lojalnost potrošača putem poboljšanja kvalitete i diferencijacije ponude, što bi utjecalo na ponavljanje kupnje, te veći volumen prodaje i profit. Akcije poboljšanja kvalitete i diferencijacije proizvoda i usluga, kao što su: stalno nove vrste juha, isporuka proizvoda na vrijeme (just-in-time) ili naručivanje putem kompjutera su mogućnosti koje doprinose većem zadovoljstvu i lojalnosti potrošača, što ih navodi da ponove kupnju.⁸⁶

Strategije prikladne za opadajuća tržišta su:⁸⁷

- likvidacija poslovanja – jedna od strateških opcija na osnovi koje poduzeće odlučuje prodati svoje poslovanje i to zbog dva osnovna razloga: zbog veoma slabog položaja u odnosu na konkurenciju ili zato što je tržište u opadanju.
- ulaganje u poslovanje kako bi se postigao rast – obnavljanje rasta na opadajućem tržištu može se postići putem stvaranja: novih tržišta, novih proizvoda, novih primjena proizvoda, novih aktivnosti marketinga, rasta stimuliranog poticanjem vlade, koristi od rasta podržanih.

⁸⁵Ibid., str. 295.

⁸⁶Ibid.

⁸⁷Ibid., str. 296.

- postizanje profitabilnog opstanka dominirajući na tržištu – ova strategija ima smisla ako poduzeće očekuje postepeni pad potražnje, predviđa rast potražnje u određenim dijelovima tržišta, raspolaže drugim strateškim poslovnim jedinicama s kojima može podijeliti eventualni rizik, ne mora imati velika ulaganja, što je uglavnom slučaj, jer je još mali broj konkurenata ostao na tržištu, od kojih je većina ili prisiljena smanjivati ulaganja ili čak likvidirati poslovanje.
- ubiranje ("muženje") od ulaganja u cilju brzog povrata gotovine – ova strategija ima za cilj izvući gotovinu iz poslovanja, smanjivanjem ulaganja i operativnih troškova.

3.6.4. Strategija rasta

Rast je uvjet i razvoja i opstanka poduzeća na tržištu. Kod većine organizacija profitabilnost ovisi o mogućnostima njihova rasta bilo da je zbog povećane prodaje na postojećem tržištu ili na drugim novim geografskim područjima, bilo da je zbog proširenja i/ili uvođenja nove linije proizvoda te proširenja i/ili uvođenja nove tehnologije i dr. one organizacije koje su zadovoljne sa stanjem u kojemu se nalaze gube na snazi te tako postaju osjetljive na napade konkurencije. Upravo zbog toga dolazi do opasnosti da nazaduju ili pak da napuste dosadašnje tržište.⁸⁸

Prema Kotleru postoje tri glavne skupine strategije rasta, a koje ukupno čine devet različitih tržišnih strategija rasta:⁸⁹

- Strategije intenzivnoga rasta (strategija penetracije na tržište, strategija razvoja tržišta, strategiju razvoja proizvoda)
- Strategije rasta zasnovane na vertikalnoj integraciji (integracija unatrag – backward integration, integracija unaprijed – forward integration, horizontalna integracija – horizontal integration)
- Strategije rasta na temelju diverzifikacije (koncentrična diverzifikacija, horizontalna diverzifikacija, konglomeratska diverzifikacija)

⁸⁸Renko N., Op. Cit., *Strategije marketinga*, 2005., str. 310.

⁸⁹Kotler P., Op. Cit., str. 41.

Prema D. Aakeru postoji pet osnovnih strategija rasta.⁹⁰

- Strategija rasta na postojećim tržištima
- Strategija razvoja proizvoda
- Strategija razvoja tržišta
- Strategija vertikalne integracije (integracija unatrag, integracija naprijed i horizontalna integracija)
- Strategija diverzifikacije (srodna i nesrodna)

Postojeća tržišta često nude atraktivne mogućnosti rasta. Na njima je poduzeće već prisutno, pa ima osnovu iz kojega dalje može razvijati svoje poslovanje. Rast na postojećim tržištima može se ostvariti povećavajući tržišni udio, tako da se:⁹¹

- Konkurenciji oduzme dio potrošača,
- Postojeći potrošači povećaju uporabu proizvoda.

Putem održive konkurentske prednosti stvara se održivi tržišni udio, bilo da je riječ o povećavanju percipirane vrijednosti proizvoda kod kupaca ili pak premašivanjem ili neutraliziranjem konkurentove održive konkurentske prednosti. Potrebno je stvoriti ili unaprijediti vlastite resurse kojima bi mogli neutralizirati konkurentske. Povećanje uporabe proizvoda na postojećem tržištu moguće je putem određenih programa za povećanje uporabe proizvoda kod već postojećih potrošača. Takva, povećana uporaba može se postići na čak tri načina:⁹²

- Može se povećati frekvencija uporabe (putem stvaranja situacije za reguliranu uporabu proizvoda, olakšavanja uporabe proizvoda, davanja poticaja za uporabu proizvoda, stvaranja situacije za učestaliju uporabu proizvoda, podsjetne promocije, smanjivanja nepoželjnih posljedica zbog češće uporabe proizvoda)
- Može se povećati količina (putem podsjetne promocije, poticaja, promjena novom uporabom, smanjivanjem nepoželjnih posljedica zbog veće uporabe proizvoda, pozitivne asocijacije uz uporabu proizvoda)
- Mogu se pronaći nove primjene za postojeće potrošače (izvršiti određena istraživanja, studije u stvaranju novih primjena, istraživanje tržišta vlastitih potrošača).

⁹⁰Renko N., *Strategije marketinga*, 2005., Op. Cit., str. 311.

⁹¹Ibid., str. 312.

⁹²Ibid., str. 313.

Postoji više načina na koja se proizvod može razviti.⁹³

- Razvojem proizvoda nove generacije,
- Pridodavanjem karakteristika proizvodu,
- Proširenjem linije proizvoda,
- Razvojem potpuno novih proizvoda za postojeće tržište.

Poduzeće zna doći i do faze razvoja u kojoj razmišlja o proširenju svojeg tržišta u cilju osiguranja većeg obujma prodaje. Postoje dvije osnovne strategije koje su uobičajene u razvijanju novih tržišta a to su geografsko širenje tržišta i širenje u nove tržišne segmente. Pod geografskim širenjem tržišta podrazumijeva se pomak od regionalnih prema nacionalnim tržištima, te širenje na inozemna tržišta. Širenje na nove tržišne segmente podrazumijeva širenje na nove segmente potrošača koji troše proizvod, na segmente potrošača drugoga spola ili dobi, na nove distribucijske kanale te na segmente osjetljive na cijenu.⁹⁴

3.6.5. Strategije horizontalne i vertikalne integracije

Integracija se najkraće može definirati kao proces spajanja i pripajanja poduzeća s ciljem postizanja sinergijskih učinaka.

Osnovni oblici integracije poduzeća su:⁹⁵

- fuzije ili spajanja poduzeća
- akvizicije ili pripajanja poduzeća.

Osnovni modeli integracije su:⁹⁶

- Horizontalna integracija
- Vertikalna integracija

⁹³Ibid., str. 315.

⁹⁴Ibid., str. 318.

⁹⁵Ibid., str. 332.

⁹⁶Ibid.

- Strategija horizontalne integracije - Horizontalna strategija predstavlja strategiju rasta kojom se poduzeće uključuje u aktivnosti koje su konkurentne ili se nadopunjuju s postojećim aktivnostima poduzeća. Uobičajene su u maloprodaji, motornoj industriji, automobilskoj industriji, kemijskoj industriji, naftnoj industriji, inženjeringu, a poduzimaju se radi povećanja prodaje izvan sadašnjeg stanja tržišta.

Prednosti primjene horizontalne integracije:⁹⁷

- Poslovne jedinice različito vrednuju međusobne odnose i ne slažu se u njihovu provođenju.
 - Strategije poslovnih jedinica razvijat će se tako da oslabljuju međusobne odnose.
 - Odluke o cijenama i ulaganjima koje se donose neovisno mogu narušiti poziciju poduzeća.
 - Poslovne jedinice imat će tendenciju izlaska iz sustava i formiranje saveza u cilju postizanja mogućih internih međusobnih odnosa
 - Poslovne jedinice mogu ignorirati ključne potencijalne konkurente ili stvarno značenje postojećih konkurenata
 - Otežan je transfer know - howa među generički sličnim poslovnim jedinicama.
- Strategija vertikalne integracije - Vertikalna integracija postoji kada poduzeće proizvodi svoje inpute (integracija unatrag) ili posjeduje distribuciju svojih outputa (integracija unaprijed). Vertikalna integracija se može gledati i kao postizanje tržišne moći. Tržišna moć se može postići smanjivanjem operativnih troškova, izbjegavanjem tržišnih troškova, boljom kontrolom uspostavljanja kvalitete i mogućom zaštitom tehnologije. Vertikalna integracija upućuje na vlasništvo poduzeća nad vertikalno povezanim aktivnostima.

Prednosti vertikalne integracije:⁹⁸

- Tržište je prerizično i nepouzđano
- Otvaranje nove aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeću da će dati veću tržišnu snagu

⁹⁷Ibid., str. 332.

⁹⁸Ibid, str. 339.

- Integriranje će stvoriti prepreke za ulazak novih konkurenata i omogućit će kontrolu nad cijenama
- Tržište je ili u razvoju (mlado), te se poduzeće mora integrirati unaprijed kako bi utjecalo na njegov brži rast i razvoj, ili u opadanju, pa se poduzeće integracijom osnažuje.

3.6.6. Strategija diverzifikacije

Strategija diverzifikacije mogla bi se definirati kao strategija marketinga koja omogućava rast poduzeća, a temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i nova tržišta.⁹⁹ Ova je strategija u svojoj osnovi riskantnija od ostalih strategija rasta, jer se odnosi na uključivanje poduzeća u potpuno novu proizvodnju i novo tržište s kojim poduzeće nije imalo nikakvo iskustvo. Ipak, mnoga poduzeća danas diverzificiraju svoje poslovanje.

Prema Ceroviću strategija diverzifikacije mogla bi se definirati kao strategija koja omogućava rast poduzeća, a temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i nova tržišta. Ova je strategija u svojoj osnovi riskantnija od ostalih strategija rasta jer se odnosi na uključivanje poduzeća u potpuno novu proizvodnju i novo tržište s kojima poduzeće nije imalo nikakvo iskustvo.¹⁰⁰

Strategija diverzifikacije može se postići ili kupnjom novog poslovanja ili pokretanjem potpuno novog poslovanja u okviru vlastitog poduzeća.

Dva su osnovna tipa diverzifikacije: srodna i nesrodna diverzifikacija.¹⁰¹

Srodne diverzifikacijske strategije – odnosi se na diverzificiranje u nove aktivnosti, ali koje su povezane s postojećim aktivnostima poduzeća na temelju sličnosti između jedne ili više komponenata koje ih povezuju. Te se sličnosti obično odnose na sličnosti u proizvodnji, tehnologiji, materijalu, odnosno sirovinama te marketingu.

⁹⁹Cerović Z., Op. cit., *Hotelski menadžment*, 2003., str. 347.

¹⁰⁰Ibid.

¹⁰¹Ibid, str. 352.

Tri osnovne vrste srodne diverzifikacije:¹⁰²

1. Srodna diverzifikacija temeljena na marketingu pri čemu se novi proizvodi prodaju već postojećim kupcima, postojećim kanalima ili geografskim tržištima i time se koriste već postojeći odnosi na tržištu.
2. Srodna diverzifikacija temeljena na proizvodnji pri čemu se poduzeća koriste istim proizvodnim kapacitetima za proizvodnju istih ili sličnih proizvoda.
3. Srodna diverzifikacija temeljena na istoj odnosno sličnoj tehnologiji koja uključuje proizvode koji se prodaju na postojećim i/ili novim tržištima.

Nesrodne diverzifikacijske strategije - Prema definiciji Walker, Boyd, Larrechea, nesrodna diverzifikacija predstavlja ulazak u novo poslovanje koje je potpuno različito od postojećeg u pogledu: tržišta, distribucijskih kanala, proizvodnih kapaciteta, tehnologije, istraživanja i razvoja, dakle uvjeta koji bi mogli pružiti osnovu za sinergiju. Postojeće i novo poslovanje su toliko različiti da ne postoje zajedničke povezanosti osim financijske. Ciljevi su stoga gotovo isključivo financijski, odnosno postići što veći profit. Ovakva diverzifikacija javlja se uglavnom onda kada se postojeće poslovanje suočava s opadanjem zbog pada potražnje, snažnije konkurencije ili zastarjelosti proizvoda, te poduzeće mora pronaći nove putove, odnosno poslove koji će mu omogućiti rast.¹⁰³

Načini uvođenja strategije diverzifikacije:¹⁰⁴

1. Akvizicija, odnosno kupnja već postojećeg posla. Kupnja uspostavljene organizacije ima prednost zbog bržeg ulaska na određeno tržište. U isto vrijeme to pomaže poduzećima da premoste takve barijere kao što je tehnološko neiskustvo, pristup stvarnim izvorima potrebnih resursa, suprotstavljanje rivalima u djelatnosti i cijeni, snažna promocija da bi se postigla vizualnost i prepoznavanje zaštitnog znaka te postizanje adekvatnog distribucijskoga sustava.
2. Vlastitim unutarnjim razvojem odnosno kreiranjem novog posla u željenoj industriji počevši od početnog stupnja. Poduzeće mora, u novoj industriji, osnovati vlastite proizvodne kapacitete, razviti izvore nabave, izgraditi distribucijske kanale, upotrijebiti velike promotivne napore i dr.

¹⁰²Ibid., str. 353.

¹⁰³Ibid., str. 356.

¹⁰⁴Ibid., str. 357.

3.6.7. Strateški savezi, spajanja i akvizicije

Strateški savezi i partnerstva postoje u situacijama kada dva ili više neovisnih poduzeća surađuju u proizvodnji i tehnologiji, istraživanju i razvoju ili prodaji proizvoda i usluga, kako bi prevladali nedostatke u tehničkim i proizvodnim znanjima i stručnosti, poboljšali učinkovitost lanca ponude, postigli ekonomiju obujma u proizvodnji i/ili marketinga i postigli ili poboljšali pristup tržištu zajedničkim marketinškim ugovorima.¹⁰⁵

Strateški se savezi sklapaju u situacijama kada poduzeća:¹⁰⁶

- ulazeći u nova međunarodna tržišta žele ubrzati proces svoje prisutnosti na tim tržištima
- ulazeći u nova nepoznata međunarodna tržišta sklapaju strateške saveze s lokalnim partnerima, olakšavajući ulazak na tržišta
- žele imati pristup posebnim vještinama i sposobnostima koja su koncentrirana na određenim geografskim lokacijama (kao što su sposobnosti dizajniranja kompjuterskih softwera u SAD-u, dizajn mode u Italiji, učinkovita proizvodnja u Japanu)
- nastoji izgraditi nove tehnologije, nova znanja i sposobnosti brže nego što bi bilo moguće kroz interne napore poduzeća
- otvoriti nove povoljne prilike na ciljnom tržištu spajanjem sposobnosti poduzeća sa stručnošću partnera.

Spajanja i akvizicije podrazumijevaju također određene oblike suradnje između poduzeća. Strateški savezi su formalno neovisna partnerstva, dok su spajanja i akvizicije partnerstva u kojima se cjelokupna poduzeća povezuju tako da stvaraju potpuno nova poduzeća. Vlasnički odnosi su mnogo snažniji i trajniji u odnosu na strateške saveze, iako to ne mora biti slučaj.

Spajanje je kombinacija i udruživanje jednakih, pri čemu se stvara potpuno novo poduzeće, a prije samostalna poduzeća prestaju postojati. Novostvoreno poduzeće dobiva novo ime ili obuhvaća oba imena do tada samostalnih poduzeća.

Akvizicija odnosno preuzimanje jest situacija u kojoj jedno poduzeće, koje je slabije, postaje sastavnim dijelom većeg poduzeća, čime gubi poslovnu samostalnost i umjesto svoje

¹⁰⁵Ibid, str. 375.

¹⁰⁶Ibid.

dotadašnje strategije provodi strategiju poduzeća koje ga je preuzelo. Slabije poduzeće najčešće gubi svoje ime.¹⁰⁷

Razlike između spajanja i akvizicije odnose se više na pojedinosti u vlasništvu, kontroli menadžmenta i financijskim angažmanima, nego u strategiji ili konkurentskoj prednosti.¹⁰⁸

3.6.8. Strategija diferencijacije proizvoda

Diferencijacija predstavlja razlikovanje poduzeća na osnovi različitosti njihovih proizvoda, odnosno usluga u odnosu na konkurente. Strategija diferencijacije, dakle, znači da poduzeće mora stvoriti ili dodati svojem proizvodu/usluzi neke nove značajke koje se razlikuju od onih koje nudi konkurencija, a potrošači ih vrednuju korisnim i važnim.¹⁰⁹

Diferencijacija je s jedne strane duboko ukorijenjena :¹¹⁰

- u ekonomskome konceptu monopolističke konkurencije, a s druge strane
- u psihološkim razmatranjima koja govore da potrošači preferiraju raznolikost u ponudi proizvoda i usluga.

O diferencijaciji je na ovaj način već 1933. godine u svojoj knjizi (*The Theory of Monopolistic Competition*) pisao Edwards Hastings Chamberlain, on je već tada uočio da poduzeća dijele tržište na manje segmente kako bi diferencirajući svoju ponudu mogli zadovoljiti potrebe tih segmenata na najbolji mogući način i time postići monopolski položaj u tome segmentu, što vodi k višim profitima.

Primjena diferencijacijske strategije proizlazi također iz psiholoških razmatranja koja govore da potrošači preferiraju raznolikost. Korisnici često ne žele proizvode identične onima svojih prijatelja i susjeda, već žele jedinstvene proizvode.¹¹¹

Bain smatra da se diferencijacijske razlike kojima se stvara dodana vrijednost mogu naći u:¹¹²

¹⁰⁷Ibid, str. 377.

¹⁰⁸Ibid.

¹⁰⁹Renko N., Op. Cit., *Strategije marketinga*, 2005., str. 296.

¹¹⁰Ibid., str. 297.

¹¹¹Ibid.

¹¹²Ibid., str. 298.

- kvaliteti i karakteristikama proizvoda i usluga
- imidžu, reputaciji i asortimanu, jer se kupci često više oslanjaju na ugled poduzeća nego na bitne karakteristike proizvoda
- poznatosti imena marke
- promidžbenim aktivnostima koje ističu diferencijacijsku prednost i stanja preferencije kupaca
- lokacijskoj prednosti u nekoj industriji

Poduzeće mora tražiti konkurentske prednosti u svojem vlastitome lancu vrijednosti, ali i u lancima vrijednosti svojih dobavljača, distributera, te napokon i kupaca. Tako bi poduzeće moglo pomoći glavnomu dobavljaču da smanji svoje troškove i tako pridonese njegovim uštedama, ili bi, pak moglo pomoći kupcima da neke djelatnosti obavljaju bolje i jeftinije. Dakako, lanac vrijednosti osigurava poduzeću okvir za sustavno traženje načina što kupcima pruža najveću vrijednost. Tako nabava sirovina i ostalih inputa može utjecati na izvedbu gotovoga proizvoda i time na diferencijaciju.¹¹³

Konkurentska prednost postignuta diferencijacijom održiva je pod sljedećim uvjetima:¹¹⁴

- Jedinstvenost u odnosu na konkurenciju – stalno usavršavanje, povezivanje i razvijanje unutarnjih odnosa mogu postati čimbenicima jedinstvenosti koji će pojačati neku aktivnost u lancu vrijednosti. Signalizirajuće aktivnosti kao što je oglašavanje također mogu pojačati održivost, jer u sebi uključuju i prepreke u odnosu na konkurente. Ipak, diferencijacija koja se pretjerano zasniva na signalizaciji vrijednosti postaje ranjiva zbog stalnoga rasta zahtjeva potrošača.
- Multiplicirajuća jedinstvenost – ukupne prepreke imitaciji strategije diferencijacije djelomično ovise i o tome koliko izvora jedinstvenosti posjeduje poduzeće. Održivost strategije diferencijacije proizlazi iz većeg broja izvora, što je bolje nego oslanjanje samo na jedan faktor, kao što je, primjerice, dizajn proizvoda. Takva je osnova za diferencijaciju ranjiva i predstavlja mamac za konkurenciju. Diferencijacija koja proizlazi iz koordiniranih akcija u većem broju tržišnih aktivnosti obično će biti trajnija, a i zahtijevat će velike napore konkurencije u pokušajima imitacije.

¹¹³Ibid., str. 299.

¹¹⁴Ibid., str. 301.

Pogreške pri diferenciranju:¹¹⁵

- Jedinstvenost koja nije vrednovana
- Pretjerana diferencijacija
- Previsoka cijena
- Ignoriranje potreba za signaliziranjem vrijednosti
- Nepoznavanje troškova diferencijacije
- Usmjerenost na proizvod umjesto na čitav lanac vrijednosti
- Propust u raspoznavanju segmenata kupaca

Strategija diferencijacije primjenjuje se za:¹¹⁶

- Proizvode
- Usluge
- Osoblje
- Imidž

3.6.9. Strategije segmentacije tržišta

Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje danas su obvezni koraci prije negoli se poduzeće odluči za određenu strategiju marketinga. Potrošači se razlikuju po svojim potrebama i željama, kao i prema svojim kupovnim navikama, te je jednostavno postalo nemoguće zadovoljiti potrebe svih na isti način. Zbog toga je krucijalno pronaći onaj ciljni segment čije će se potrebe i želje moći najbolje zadovoljiti i na taj način maksimizirati profit. Zato je većina poduzeća u današnje vrijeme napravila odmak od masovnoga marketinga i usmjerila svoje napore prema marketinškoj segmentaciji i specifičnim ciljnim segmentima, prilagođavajući svoju marketinšku strategiju svakome od njih.

Kotler i Armstrong segmentaciju tržišta definiraju:¹¹⁷

...kao postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača sa specifičnim potrebama, osobinama ili ponašanjem koji iziskuju različite proizvode ili marketinške mikseve.

¹¹⁵Ibid., str. 302.

¹¹⁶Ibid., str. 303.

¹¹⁷Ibid., str. 232.

Walker, Boyd, Larreche je definiraju kao:¹¹⁸

...proces kojim se tržište dijeli na razlikovne podskupove potrošača, sličnih potreba i obilježja zbog kojih reagiraju na specifične ponude proizvoda i usluga ili strateške marketinške programe na sličan način.

Tržište se sastoji od potrošača, a oni se međusobno razlikuju prema više različitih obilježja. Neka od obilježja po kojima se mogu međusobno razlikovati su njihove želje, motivi, stavovi, obilježja ličnosti, stil života, osobne vrijednosti, dohodak, geografski smještaj, kupovne navike i sl. Segmentacijom tržišta poduzeća dijele velika, heterogena tržišta na manje segmente koji onda mogu puno djelotvornije i efektivnije biti dosegnuti proizvodima i uslugama poduzeća (prije svega zbog prilagodbe proizvoda specifičnim zahtjevima kupaca).¹¹⁹

Pet je mogućih pristupa segmentaciji:¹²⁰

1. Masovni marketing – prikladan je kada na cjelokupnom tržištu postoje neznatne razlike u pogledu potreba i želja potencijalnih potrošača, odnosno u slučaju kada je proizvodni i marketinški program moguće standardizirati.
2. Segmentirani marketing, odnosno fokus na više ciljnih segmenata – tzv. višesegmentni pristup – njegovom primjenom moguće je bolje prilagoditi obilježja proizvoda, kanale distribucije, elemente promotivnoga miksa i cijenu preferencijama potrošača.
3. Koncentrirani marketing, odnosno fokus na jedan ciljni segment – odnosno na jedan jedinstveni marketinški miks.
4. Marketing tržišne niše – koristit će se ona poduzeća koja žele imati najveći udio u određenome tržišnome segmentu.
5. Individualizirani marketing, odnosno fokus na jednog potrošača – razvoj novih tehnologija omogućio je poduzećima uočiti i prepoznati pojedince sa specifičnim zahtjevima. Tako je moguće prilagoditi marketinški miks svakom pojedinom kupcu.

Najvažnije čimbenike, odnosno varijable koje se koriste u segmentaciji tržišta krajnje potrošnje moguće je podijeliti u četiri skupine:¹²¹

→ Geografske varijable – države, regije, gradovi, općine i sl.

¹¹⁸Ibid.

¹¹⁹Ibid.

¹²⁰Ibid., str. 236.

¹²¹Ibid., str. 239.

- Demografske varijable – dob, spol, dohodak, obrazovanje, veličina obitelji...
- Psihografske varijable – status, životni stil i osobnost
- Biheviorističke varijable – znanje, stavovi, upotreba proizvoda ili reakcija na proizvod

Da bi bili korisni, tržišni segmenti moraju imati sljedeće karakteristike:¹²²

- Mjerljivost – stupanj do kojeg se veličina segmenta i kupovna moć mogu mjeriti. Određene segmentacijske varijable teško su mjerljive, kao što je veličina segmenta tinejdžera koji piju pivo prvenstveno da se pobune protiv roditelja.
- Dostupnost – stupanj do kojeg se može pristupiti segmentima i opslužiti ih. Jedan od autora je otkrio da 20 posto klijenata restorana na koledžu čine redoviti gosti. Međutim, tim je redovitim gostima nedostajalo bilo kakvih zajedničkih karakteristika. U njih su se ubrajali profesori, osoblje i studenti. Nije bilo razlike u korištenju između stalno zaposlenih, honoraraca ili godine studija kod studenata. Iako je taj segment tržišta identificiran, nije bilo načina da se pristupi segmentu jakih korisnika.
- Profitabilnost – stupanj do kojeg su segmenti veliki ili dovoljno profitabilni da bi se opslužili kao tržišta. Segment bi trebao biti najveća moguća homogena grupa koja je ekonomski dostupna da može podržati prilagođen marketinški program. Na primjer, velika područja metropola mogu poticati mnogo različitih etničkih restorana, ali u manjem gradu restorani s tajlandskom, vijetnamskom i marokanskom hranom možda i neće opstati.
- Operativnost – stupanj do kojeg su učinkoviti programi dizajnirani tako da privlače i opslužuju segmente. Na primjer, mala je zrakoplovna tvrtka identificirala sedam tržišnih segmenata, ali ima premalen broj osoblja i premalen proračun za razvoj izdvojenih marketinških programa za svaki pojedini segment.

3.6.10. Strategija pozicioniranja

U masovnoj ponudi sličnih ili gotovo jednakih proizvoda poticanje različitosti proizvoda smatra se ključnim elementom uspješnoga marketinga. Proizvod se mora isticati i imati jasno određen položaj na tržištu.

¹²²Kotler, Bowen, Makens, Op. Cit. str. 276.

Pozicioniranje je važna strateška koncepcija koja pomaže poduzeću da priopći svoju strategiju ciljnomu tržištu, kao i da upravlja odnosima s ciljnim potrošačima na odabranim tržišnim segmentima. Ona ne samo da olakšava izbor proizvoda, nego stvara i dugoročnu naklonost potrošača jer duboko ulazi u shvaćanje potreba i motiva potrošača koji odlučuju o kupnji.

Pozicioniranje se u strateškome smislu prvi put spominje 1969. godine u članku Jacka Trouta i Ala Riesa pod naslovom „Positioning is a game people play in today’s me-too marketplace“. Nakon toga su slijedili mnogobrojni članci, znanstvene diskusije, primjena u poslovnoj praksi, da bi isti autori objavili i knjigu *Positioning: the Battle for Your Mind*, a 1996. godine i drugu knjigu koja se bavi pozicioniranjem, *The New Positioning*.

Prema Riesu i Troutu:

Pozicioniranje nije ono što se radi proizvodu. Pozicioniranje je ono što se radi svijesti potrošača. To znači da pozicioniranje predstavlja smještanje proizvoda u svijest potrošača na specifičan način.¹²³

U svojoj knjizi iz 1996. godine J.Trout daje novu definiciju, smatrajući da je potrebno obnavljanje i dotjerivanje stare iz 1982. godine, opisujući je na sljedeći način:

Pozicioniranje predstavlja, najjednostavnije rečeno, koncentriranje na ideju ili čak samo riječ koja definira koncepciju u svijesti potrošača.¹²⁴

Pozicioniranje se može fokusirati na:¹²⁵

- Stvaranje imidža cjelokupnoga poduzeća
- Kategoriju proizvoda
- Liniju proizvoda
- Marku proizvoda

Zadatak pozicioniranja sastoji se od tri koraka:¹²⁶

- Identificiranje grupe mogućih konkurentskih prednosti na kojima će tvrtka graditi svoju strategiju pozicioniranja.

¹²³Renko N., *Strategije marketinga*, 2005., Op. Cit. str. 254.

¹²⁴Ibid., str. 263.

¹²⁵Ibid.

¹²⁶Kotler, Bowen, Makens, Op. cit. str. 296.

- Odabir odgovarajućih konkurentskih prednosti.
- Učinkovito prenošenje i isporuka odabrane pozicije na pažljivo odabrano ciljno tržište.

Tvrtka se može diferencirati od konkurencije izgradnjom konkurentskih prednosti. Ona dobiva konkurentnu prednost nudeći klijentima niže cijene od cijena konkurenata za slične proizvode ili na način da daje više pogodnosti koje opravdavaju više cijene. Stoga tvrtka mora usporediti svoje cijene i proizvode s onima koje ima konkurencija i treba neprestano tražiti moguća poboljšanja. Tvrtka je postigla konkurentnu prednost kada može nešto učiniti bolje od konkurencije.

Marketinški stručnjaci mogu slijediti nekoliko strategija pozicioniranja:¹²⁷

- Mogu pozicionirati svoje proizvode na temelju **specifičnih atributa proizvoda**- cijena i karakteristike proizvoda mogu se iskoristiti za pozicioniranje proizvoda.
- **Potrebe koje proizvodi ispunjavaju ili pogodnosti koje proizvodi nude** – marketinški stručnjaci mogu pozicionirati proizvode prema potrebama koje oni ispunjavaju ili pogodnostima koje nude. Na primjer, restoran se može pozicionirati kao zabavno mjesto.
- **Određene klase korisnika**– marketinški stručnjaci mogu pozicionirati proizvod za određene klase korisnika, kao što je hotel koji se oglašava kao hotel za žene.
- **Protiv postojećeg konkurenta** – proizvod se može pozicionirati protiv postojećeg konkurenta. U „Ratovima burgera“ Burger King je koristio svoju kampanju pečenja na otvorenoj vatri protiv McDonald'sa tvrdeći da ljudi više vole hamburgere pečene na otvorenoj vatri od prženih burgera.

Mali broj tvrtki ili gotovo nijedna tvrtka ne može postići veliku trajnu prednost, nego umjesto toga može dobiti manje prednosti koje joj mogu pomoći da izgradi svoj tržišni udio tijekom vremena. Hoteli, odmarališta i restorani ponekad vjeruju da im njihove lokacije na plaži, blizu zračne luke, pored skijališta ili u središnjoj poslovnoj četvrti jamče trajnu prednost. Povijest jasno naznačuje drugačiji scenarij. Plaže polako erodiraju ili postaju zagađene, skijališta gube svoju popularnost, zračne luke se premještaju, a središnje poslovne četvrti gube svoju privlačnost.¹²⁸

¹²⁷Ibid.

¹²⁸Kotler, Bowen, Makens, Op. Cit. str. 284.

Tvrtka koja ima nekoliko potencijalnih konkurentnih prednosti mora odabrati one na kojima će graditi svoju strategiju pozicioniranja. Mnogi marketinški stručnjaci smatraju da bi tvrtke ciljnom tržištu trebale agresivno promovirati samo jednu prednost. Svaka bi tvrtka trebala odabrati jedan atribut i sebe, u pogledu tog atributa, oglašavati kao broj jedan. Kupci imaju tendenciju bolje pamti broj jedan, posebno u komunikacijski zaštićenom društvu.

Najznačajnije su najbolja kvaliteta, najbolja usluga, najniža cijena, najbolja vrijednost i najbolja lokacija. Tvrtka koja se najupornije trudi na jednoj od ovih pozicija i neprestano je postiže, vjerojatno će postati najpoznatija i po tome zapamćena.¹²⁹

Drugi marketinški stručnjaci smatraju da bi se tvrtke trebale pozicionirati na više čimbenika diferencijacije. Restoran može tvrditi da ima najbolje odreske i uslugu. Hotel može tvrditi da nudi najbolju vrijednost i lokaciju. Danas, u vrijeme kada se masovno tržište fragmentira u mnogo manjih segmenata, tvrtke pokušavaju proširiti svoje strategije pozicioniranja kako bi privukle što više segmenata.

Međutim, kako tvrtke povećavaju broj zahtjeva za svoje marke, tako riskiraju nepovjerenje i gubitak jasne pozicije.

Obično tvrtka treba izbjegavati tri ozbiljne greške pri pozicioniranju:¹³⁰

1. Potpozicioniranje – ili neuspjelo pozicioniranje tvrtke. Neke tvrtke otkriju da kupci imaju samo blijedu ideju o marki ili da ustvari ne znaju ništa posebno o njoj.
2. Prepozicioniranje – ili kada potrošači imaju preusku sliku tvrtke.
3. Zbunjujuće pozicioniranje – ili ostavljanje kupaca sa zbunjujućom slikom o tvrtki. Na primjer, Burger King se godinama bezuspješno borio da bi zadobio profitabilnu i trajnu poziciju. Poduzeo je mnogo oglašivačkih kampanja od „Čudak Herb ne jede ovdje“, „Ovo je Burger King grad“, „Prava hrana za prava vremena“, „Ponekad morate kršiti pravila“, „Dobijte vrijednost svog burgera“, „Jednostavno je boljeg okusa“, „Dobio sam potrebu“, „Burger King Te Ve“, i „Povratak osnovama“. Ovaj napad izjava o pozicioniranju zbunio je potrošače, a Burger King je imao slabiju prodaju nego ikada.

¹²⁹Ibid., str. 288.

¹³⁰Ibid., str. 289.

Moguće strategije pozicioniranja moraju uzeti u razmatranje percepciju ili predodžbu koju potrošači imaju o proizvodu. Te strategije mogu biti različite i ovisiti o:¹³¹

- **Značajkama proizvoda** – postoji npr. predodžba da su automobili Volvo sigurni, ili da automobili Alfa Romeo imaju lijep dizajn, da su Škode jeftine...
- **Koristima koje pružaju potrošačima** – npr. Cockta je prilično jeftinija od Coca Cole na našem tržištu
- **Mjestu i vremenu potrošnje** – prema rezultatima nekih istraživanja u nas većina pivopija pije kod kuće domaće, „obično“ pivo u bocama od 0,5 litre, a kad izlaze van naručuju „luksuznije“ pivo u bocama od 0,33 litre
- **Aktivnostima** – postoji predodžba da Adidas pravi dobre kopačke za nogomet, a Nike dobre tenisice za košarku
- **Personalizaciji** – vodi se računa u kojim kopačkama igra brazilska ili hrvatska nogometna reprezentacija, s kojim reketom igra Ivanišević, a s kojim Sampras ili Agassi
- **Podrijetlu** – moguća je predodžba (iako možda i ne odgovara istini) da je domaće maslinovo ulje zdravije od industrijskoga ili npr. da su njemački automobili prilično tehnički izdržljivi, talijanski imaju dobar dizajn, korejski su jeftini, švedski su sigurni...
- **Drugim markama** – zasigurno je image Škode donekle promijenjen otkad je češki proizvođač tih automobila postao članicom VW; ili, možda je i predodžba Ožujskog piva nešto drugačija otkad je Zagrebačka pivovara uz to pivo po licenci proizvodi i belgijsko pivo Stella Artois.

Poduzeća najčešće primjenjuju kombinirane pristupe pri odabiru strategije pozicioniranja svojih proizvoda i usluga. Na osnovi identificiranja mogućih konkurentskih prednosti koje pojedini proizvodi imaju na tržištu, a po predodžbama potrošača, treba odabrati one u kojima poduzeće može ostvariti prednost te potom treba uvjeriti potrošača da će upravo taj proizvod podmiriti njihove potrebe i želje.

Potrošači traže i najčešće kupuju proizvode koji na najbolji način podmiruju njihove potrebe i želje. Upravo doživljaj potrošača da neki proizvod ima značajku koja je njemu posebno važna, čini konkurentsku prednost u odnosu na ostale proizvode (marke proizvoda) na tržištu.

¹³¹Previšić J., Ozretić Došen Đ., *Marketing*, 2004., Op. cit. str. 148.

Nažalost, postoji i mišljenje da je moguće potrošače „povući za nos“ i bez opravdanja ih uvjeriti da proizvod ima neke značajke koje su im važne. Međutim, ako poduzeće razmišlja na dugi rok o svom opstanku na tržištu, ono što obeća treba i ispuniti. Proizvodi se razlikuju ovisno o značajkama, ali i o značajkama poduzeća koja ih trže. Neka poduzeća stalno inoviraju proizvode, neke kopiraju napore drugih poduzeća, ali kada se govori o diferenciranju proizvoda na tržištu, tipični su pristupi:¹³²

- Proizvodna diferencijacija – razlikovanje se nastoji postići značajkama proizvoda, npr. prašak za rublje može se promatrati kao generički proizvod, ali većina proizvođača nastoji diferencirati svoje proizvode ovisno o svježini, namjeni (za šareno rublje), učinkovitosti, pakiranju...
- Uslužna diferencijacija – nastojanje pružanja različitih usluga radi diferencijacije. Jamstveni rok od 2 godine može pomoći izgradnji drukčije predodžbe o proizvodu negoli što je predodžba onih koji imaju jamstvo od godine ili ga uopće nemaju. Isto tako u svrhu diferenciranja proizvoda od ostalih može poslužiti i jamstvo vraćanja novca ako kupac procijeni da nije dobio ono što je očekivao
- Diferenciranje putem zaposlenika – zaposlenici i njihovo ponašanje mogu biti osnova za drukčiju predodžbu proizvoda ili usluge. Tko npr. ljubazni službenici u banci ili u studentskoj referadi mogu pomoći u izgradnji drukčijeg imagea o osnovnom proizvodu (usluzi) koji se trži.
- Diferenciranje izgradnjom imagea – ovo je najsloženije diferenciranje i posebno dolazi do izražaja kada više proizvoda ima slične značajke, a poduzeća pružaju iste ili slične usluge tijekom trženja proizvoda, zaposlenici imaju slično ili isto znanje te osoblje ulaže slične ili iste napore u odnose s potrošačima. Image se ne izgrađuje preko noći. Poduzeća trebaju razmišljati o njegovoj dugoročnoj izgradnji – koliko je trebalo ulagati napora da bi Franck ili Pliva postigli sadašnji (uglavnom) pozitivan image kod većine potrošača. Image je nešto što se teško i dugotrajno izgrađuje.

Kada poduzeće ustanovi što potrošači očekuju od proizvoda, koje konkurentske prednosti bi njihov proizvod mogao imati te da su u stanju to pružiti, trebaju odrediti kojom ili kojima će prednostima (jednom ili više njih) njihov proizvod ostvariti najveći uspjeh.¹³³

Kada se poduzeće odluči za trženje proizvoda s jednom ili nekoliko konkurentskih prednosti, potrebno je informirati potrošače i na koji način mogu doći do tih proizvoda. Ustvari, radi se o

¹³²Ibid., str. 150.

¹³³Ibid.

pozicioniranju na tržištu te to zahtijeva konkretne marketinške aktivnosti. Ono što se komunicira s potrošačima, što im se daje kao informacija – ako se informira potrošače da „pilići koje mi nudimo nemaju paperje“, tada to zaista treba odgovarati istini. Izgrađuje li se predodžba i zauzima pozicija „superiorne kvalitete uz prihvatljivu cijenu“, tada se to mora i tržići. Inače se na dugi rok neće ostvariti uspjeh. U svrhu odabira, zauzimanja, izgradnje i učvršćivanja pozicije treba osmisliti odgovarajući miks svih marketinških elemenata (4P). Treba napomenuti da su pozicioniranje i repositioniranje procesi koji traju godinama, pa i kada se zauzme odgovarajuća pozicija, njih treba održavati odgovarajućim aktivnostima iz svih područja marketinškoga miksa – proizvoda, cijene, promocije, prodaje (uključujući distribuciju). I najmanji propusti mogu ugroziti stabilnost osvojene pozicije.¹³⁴

Pozicioniranje se često miješa sa segmentacijom i diferencijacijom. Ovi su koncepti povezani, ali nisu identični.

Pozicioniranje se odnosi na percepciju potrošača o proizvodu, njegovu imidžu i koristima koji ih razlikuju od konkurencije. Prihvaćeno gledište o diferencijaciji proizvoda jest ono koje se odnosi na sam proizvod, koji nudi karakteristike koje su različite od uobičajene ponude konkurenata. Osim toga, diferencijacija je uglavnom usmjerena na fundamentalne promjene u fizičkome proizvodu, dok pozicioniranje proizvoda podrazumijeva veću usmjerenost na promjene u imidžu proizvoda.

Segmentacija tržišta razlikuje se od diferencijacije jer se fokusira na potrošače, dok se diferencijacija fokusira na ponudu proizvoda. U pravilu segmentacija zahtijeva diferencijaciju, dok diferencijacija ne zahtijeva segmentaciju.¹³⁵

S gledišta poduzeća, segmentacija je podjela tržišta u skupine kupaca koji imaju potrebe i želje za različitim proizvodima, a na koje je moguće djelovati zasebnim marketinškim aktivnostima. Upravo pozicioniranje podrazumijeva trženje onih proizvoda kakve kupci očekuju. To je prilagodba svih marketinških aktivnosti očekivanjima potrošača u pojedinim segmentima. Osnova za pozicioniranje proizvoda jest segmentacija tržišta.¹³⁶

¹³⁴Ibid., str.151.

¹³⁵Renko N., *Strategije marketinga*, 2005., str. 270.

¹³⁶Previšić J., Ozretić Došen Đ., Op. Cit., *Marketing*, 2004., str.147.

4. HILTON HOTELS & RESORTS

Hilton Hotels & Resorts je vodeći *brand* Hilton Worldwidea. Hilton Worldwide je međunarodna hotelska grupacija, koja je jedna od najvećih i najbrže rastućih hotelskih grupacija te spada u sam vrh svjetske hotelske industrije. Trenutno raspolaže s oko 5.000 nekretnina, više od 812.000 soba u 103 zemlje diljem svijeta. Tu spadaju hoteli čiji je Hilton Worldwide direktni vlasnik, ali i oni čiji je vlasnik franšize i kojima upravlja. U svom portfelju ima 14 poznatih brandova.¹³⁷

Sjedište Hilton Worldwide je McLean, Virginia, SAD.

Slika 3. Logo Hilton Worldwide



Izvor: <http://hiltonworldwide.com/>, 21.06.2017.

U 2016. godini 10 najvećih hotelskih kompanija po broju soba u svijetu su redom:

Marriott International, Hilton Worldwide, IHG, Wyndham Hotel Group, Jing Jiang International, Accor Hotels, Choice Hotels, Homeinns Hotel Group, Best Western i na posljednjem mjestu HAZHU, što je i prikazano u tablici 1.

¹³⁷<http://hiltonworldwide.com/about/>, 20.06.2017.

Tablica 1. 10 najvećih hotelskih kompanija po broju soba u svijetu 2015. / 2016. godine

2015.		2016.	
KOMPANIJA	BROJ SOBA	KOMPANIJA	BROJ SOBA
1.IHG	710,295	1.Marriott International + Starwood H&R	1,108,852
2.Hilton Worldwide	708,268	2.Hilton Worldwide	751,350
3.Marriott International	701,899	3.IHG	744,368
4.Wyndham Hotel Group	660,826	4.Wyndham Hotel Group	678,042
5.Choice Hotels	504,808	5.Jing Jiang International + Plateno + Vienna Hotel Gr.	572,340
6.Accor Hotels	482,296	6.Accor Hotels	554,517
7.Starwood H&R	346,599	7.Choice Hotels	507,483
8.Best Western H&R	302,144	8.Homeinns Hotel Group	321,802
9.Homeinns Hotel Group	296,075	9.Best Western H&R	311,870
10.Jing Jiang International	241,910	10.HAZHU	278,843

Izvor: Vlastita obrada prema: <http://hospitality-on.com/en/news/2016/04/08/global-hotel-ranking-top-10-what-does-the-future-hold-after-the-marriott-starwood-merger/>, 10.07.2017.

Iz priloženog se vidi da su se u 2016. godini dogodile brojne promjene. Kupnjom Starwood Hotels & Resorts, Marriott International je dospio s 3. mjesta 2015. godine na prvo mjesto u 2016. godini. Hilton Worldwide je ostao na drugom mjestu. Najveći pomak napravila je hotelska kompanija Jing Jiang International sa 241,910 soba u 2015. godini na 572,340 soba u 2016. godini, udruživanjem sa Plateno i Vienna hotelskom grupacijom, te je s 10. mjesta u 2015., dospjela na 5. mjesto u 2016. godini.

4.1. Povijesni razvoj grupacije Hilton Worldwide

Kao godina početka razvoja hotelske grupacije Hilton Worldwide smatra se 1919., naime nakon početnih neuspjeha Conrad Hilton, te godine kupuje Mobley hotel u Ciscu, Texas. Potaknut uspjehom prvog hotela, Conrad Hilton sljedećih godina kupuje i druge hotele u

Texasu. Prvi hotel koji je nosio ime Hilton otvoren je 1925. godine pod nazivom Dallas Hilton što je i službeni početak razvoja ove međunarodne hotelske grupacije.¹³⁸

Dolaskom velike ekonomske krize 30-tih godina 20-tog stoljeća korporacija je na rubu bankrota te je prisiljena prodati nekoliko hotela. Ipak, uspijeva prevladati ovo razdoblje te nastavlja poslovanje. Prvi hotel izvan države Texas, otvara se 1939. godine u državi New Mexico u gradu Albuquerque-u. 1943. godine kupnjom Roosevelt i Plaza hotela u New Yorku hotelski lanac proširuje se od jedne do druge obale, te je bila prva hotelska grupacija u SAD-u kojoj je to pošlo za rukom.¹³⁹

Godine 1946. osniva Hilton Hotels Corporation, a već 1947. Roosevelt hotel u New Yorku postaje prvi hotel na svijetu koji je imao televizore u svojim sobama. Ubrzani rast i razvoj kompanije se nastavlja, pa godine 1949. otvaranjem Caribe Hilton hotela u Puerto Ricu nastaje Hilton International Company, a iste godine hotelski lanac u New Yorku kupuje tada iznimno popularni hotel Waldorf Astoria. Hotelski lanac se i dalje konstantno razvija, a 1954. godine kupuje hotelski lanac Statler Hotels za 111 milijuna dolara, što je tada bila najveća poslovna transakcija takve vrste u svijetu.

Godine 1955. Hilton International uvodi centralni rezervacijski sustav, koji je omogućavao rezervacije u bilo kojoj hotelskoj jedinici unutar grupacije putem telefona, telegrama ili telefaksa. Iste godine uvodi rashladne uređaje u sve hotele u svom portfelju, što dodatno podiže kvalitetu smještaja.

Do sljedeće velike promjene i poslovanju dolazi 1964. razdvajanjem kompanije Hilton Hotels Corporation i Hilton International koju 1967. kupuje zrakoplovna tvrtka Trans World Airlines, ali Conrad Hilton ostaje na poziciji direktora.

Hotelska grupacija u svoj portfelj 1969. dodaje novi brend pod nazivom Double Tree Hotel. Conrad Hilton 1979. godine umire u 91. godini života, a na čelu kompanije zamjenjuje ga njegov sin Baron Hilton koji 1982. godine formira novi lanac hotela pod nazivom Conrad Hotels s ciljem da upravljaju mrežom luksuznih hotela u najznačajnijim svjetskim turističkim i poslovnim odredištima. Sljedeće godine protiču u znaku osnivanja novih hotelskih brendova i njihovom pridodavanju portfelju kompanije. 1980-tih i početkom 1990-tih Embassy Suites,

¹³⁸ <http://www.hiltonworldwide.com/about/history/>, 20.06.2017.

¹³⁹ Ibid.

Hampton Inn, Homewood Suites Hilton, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacation i Home2 Suites.¹⁴⁰

Hilton Hhonor, program nagrađivanja vjernosti, pokrenut je 1987. godine, te gostima omogućava ostvarivanje čitavog spektra različitih nagrada za boravak u Hilton hotelima, a 1995. kompanija pokreće svoju internet stranicu www.hilton.com.

Dolazak novog milenija istodobno je označio i ponovni uzlet u poslovanju hotelske grupacije te ulazak u sam vrh međunarodnih hotelskih lanaca. 2006. godine Hilton Hotels Corporation ponovno preuzima Hilton International ujedinjujući kompaniju nakon 40 godina odvojenog poslovanja, proširujući poslovanje i portfelj *brendova* na čitav svijet. Novoosnovana kompanija nosi naziv Hilton Worldwide, mijenja logo te sjedište premješta u Virginiju u SAD-u.

The Blackstone Group kupuje Hilton Hotels Corporation, 2007. godine, a 2009. se šire na 76 zemalja, te tako postaju najveći hotelski full-service brend na svijetu. U siječnju 2016. osniva svoj novi brend Tru by Hilton¹⁴¹

4.2. Struktura grupacije Hilton Worldwide

Do 2006. godine Hilton je bio ime pod kojim su radili Hilton International i Hilton Hotels Corporation. Fokus suradnje je bio na zajedničkom sustavu rezervacija i prodajnih ureda, kao i pogodnostima zajedničkog marketinga. Hilton Hotels Corporation je bila korporacija koja je bila ograničena na upravljanje hotelima samo u SAD-u, a Hilton International je imao pravo upravljati hotelima po cijelom svijetu osim u SAD-u. Nakon 2006. godine Hilton Hotels Corporation preuzima Hilton International, te ujedinjuje kompaniju pod imenom Hilton Worldwide, proširuje poslovanje i portfelj *brendova* na čitav svijet.¹⁴²

¹⁴⁰ Ibid., 20.06.2017.

¹⁴¹ www.hiltonworldwide.com, 20. 06.2017.

¹⁴² Ibid.

Christopher J. Nassetta je predsjednik i glavni izvršni direktor Hilton Worldwidea. Pridružio se tvrtki 2007. godine, te je do danas na istoj funkciji. Organizacijska struktura kompanije se sastoji od još 6 izvršnih potpredsjednika koji su zaduženi za organizaciju poslovanja u cijelome svijetu, predsjednika globalnog razvoja, arhitekture, dizajna i graditeljstva za Hilton, globalnog šefa korporativnih poslova za Hilton, globalnog financijskog direktora, te glavnog direktora za kupce.¹⁴³

4.2.1. Vizija, misija i vrijednosti grupacije Hilton Worldwide

Misija Hiltona:¹⁴⁴

Biti najgostoljubivija kompanija na svijetu stvarajući iznimna iskustva za gosta, značajne prilike za zaposlenike, vrijednost za vlasnike i pozitivan utjecaj u svojim zajednicama.

Vizija Hiltona:¹⁴⁵

Ispuniti zemlju svjetlom i toplinom gostoljubivosti pružajući izuzetna iskustva – u svakom hotelu, svakom gostu, svaki put.

Hiltonove vrijednosti:¹⁴⁶

HOSPITALITY / GOSTOLJUBIVOST – Strastveni smo u pružanju izuzetnih iskustava za gosta

INTEGRITY / INTEGRITET – Uvijek radimo pravu stvar, cijelo vrijeme

LEADERSHIP / RUKOVOĐENJE – Mi smo vođe u našoj industriji i u našim zajednicama

TEAMWORK / TIMSKI RAD – Mi smo timski igrači u svemu što radimo

OWNERSHIP / VLASNIŠTVO – Mi smo vlasnici naših postupaka i odluka

NOW / SADA – Djelujemo s osjećajem hitnosti i discipline

¹⁴³ <http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2015-annual-report1.pdf>, 10.07.2017.

¹⁴⁴ <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/>, 23.07.2017.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Ibid.

Slika 4. Hiltonova misao vodilja



Izvor: <http://newsroom.hilton.com/index.cfm/misc/heart-of-hilton>, 20.07.2017.

Kroz misiju, viziju i vrijednosti kompanije vidljivo je da je Hiltonu gostoljubivost na prvome mjestu. Samouvjerenost, ljubaznost i timski rad su temeljne vrijednosti koje moraju biti usvojene kako bi se gost u svakom trenutku osjećao dobrodošao, te da se uvijek iznova poželi vratiti. Prije gotovo 100 godina Conrad Hilton je krenuo „ispuniti svijet svjetlošću i toplinom gostoljubivosti“, vremena se mijenjaju, ali ambicija i želja Hiltona se nije promijenila. Poštujući navedene smjernice cilj Hiltona je biti najgostoljubivija kompanija na svijetu.

4.2.2. Brandovi unutar grupacije

Portfelj hotelske grupacije Hilton Worldwide se sastoji od 14 vrhunskih *brandova* koji su podijeljeni u 5 grupa, sukladno svojim obilježjima, poslovanju, cijeni, ciljanoj grupi potrošača i sl. Najpoznatiji *brand*, koji je s vremenom postao i sinonim za hotel je Hilton Hotels & Resorts.

Tablica 2. Brandovi unutar grupacije Hilton Worldwide

Luksuzni hoteli				
Hoteli sa punom uslugom				
Hoteli sa selektivnom uslugom				
All suites				
Vacation Ownership				

Izvor: Vlastita obrada prema <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>, 23.07.2017.

- **Luksuzni hoteli:**¹⁴⁷

- **Waldorf Astoria Hotels & Resorts**

Waldorf Astoria Hotels & Resorts je hotelski lanac osnovan 1893. godine, a trenutno obuhvaća 26 hotelskih jedinica u 12 zemalja. Predstavljaju luksuzne hotele i odmarališta. Za ove hotele karakteristična je visoka kvaliteta usluge i luksuz, sukladno tome i viša cijena boravka. Kompanija ističe kako gostima pruža nezaboravan doživljaj spajajući standardnu kvalitetu, ekskluzivne lokacije s lokalnim karakteristikama i osobitostima krajeva u kojima se hotelske jedinice nalaze.

¹⁴⁷ <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>, 15.06.2017.

➤ **Conrad Hotels & Resorts**

Conrad hotels & Resorts nose naziv prema osnivaču i idejnom tvorcu hotelske grupacije Conradu Hiltonu. Trenutno obuhvaćaju 24 hotelske jedinice u 18 zemalja. Kao prednosti svoje ponude navode izuzetno visoku razinu kvalitete usluge i smještaja te inkorporiranje lokalnih kulturnih znamenitosti u svoju ponudu.

➤ **Canopy by Hilton**

Canopy by Hilton je relativno novi hotelski brand, osnovan 2016. godine. Zamišljen je kao „lifestyle“ brand koji će privući mlađu generaciju ljudi. Sobe će biti moderno uređene tako da mladi ljudi žele u njima provoditi svoje vrijeme. Canopy by Hilton je brand koji je nastao nakon brojnih istraživanja u zemljama u kojima gosti nisu bili zadovoljni uslugama Hiltona ni nijednog drugog hotelskog lanca. Prvi takav hotel otvoren je ove godine u Reykjaviku, Island. U naredne 3 godine planira se otvorenje još 16 novih hotelskih jedinica.¹⁴⁸

- **Hoteli s punom uslugom:** ¹⁴⁹

Hilton Hotels & Resorts

Slika 5. Hilton Orlando, Florida



Izvor: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/>, 02.06.2017.

¹⁴⁸ <https://www.usatoday.com> 01.06.2017.

¹⁴⁹ <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>, 15.06.2017.

Hilton Hotels & Resorts je vodeći brand u hotelskoj industriji. Posjeduje 560 hotelskih jedinica u 83 zemlje, na 6 kontinenta. Nude najbolje u klasi proizvoda, usluga i pogodnosti, uključujući izuzetne restorane i spa tretmane. Hilton Hotels & Resorts je mjesto gdje svijet stvara povijest.¹⁵⁰ 2007. godine otvoren je Hilton Imperial Dubrovnik, jedini Hilton u Hrvatskoj.

Curio – a collection by Hilton

Curio je zbirka nezavisnih, izuzetnih hotela, čija je jedinstvena karakteristika njihova individualnost. Svaki hotel je ručno odabran zbog svog karaktera i osobnosti, privlačan strastvenim putnicima koji traže lokalno otkriće.

DoubleTree by Hilton

Slika 6. Double Tree by Hilton, Zagreb



Izvor: <http://doubletree3.hilton.com/en/hotels/croatia/doubletree-by-hilton-hotel-zagreb-ZAGCRDI/index.html>, 04.06.2017.

DoubleTree by Hilton je hotelski lanac osnovan 1969. godine, a hotelskoj grupaciji Hilton Worldwide se pridružuje 2011. godine. Trenutno posjeduje 466 hotelskih jedinica u 40 zemalja svijeta. Ovaj brand se vodi filozofijom da „ Sve počinje s toplim čokoladnim kolačićem, koji predstavlja jednostavan dodir koji daje ton stvaranju korisnog iskustva, koje

¹⁵⁰<http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/>, 02.06.2017.

ostaje s gostom tijekom čitavog njegovog boravka“. U Hrvatskoj jedini takav hotel je DoubleTree by Hilton Zagreb, otvoren u Zagrebu u studenome 2012. godine. ¹⁵¹

Tapestry collection by Hilton

Tapestry collection by Hilton je zbirka jedinstvenih hotela koje gostima nude svoju priču, namijenjena turistima koji ne žele dvaput proživjeti isto iskustvo.

- **Hoteli sa selektivnom uslugom**¹⁵²

Hilton Garden in

Hilton Garden In je luksuzan, nagrađivani, ali priuštiv hotelski brand. Brand daje sve od sebe da putnicima osigura sve što im je potrebno. Prvi hotel ovog branda otvoren je 1996. godine. Brand raspolaže sa 686 hotela u 30 zemalja svijeta. ¹⁵³

Hampton by Hilton

Hampton by Hilton je brand koji nastoji da zadovolji svakog gosta svaki put. Hampton daje garanciju da će gost izaći iz hotela zadovoljan pruženom uslugom. Prvi hotel ovog branda otvoren je 1983. godine. Brand raspolaže s 2100 hotelskih jedinica u 20 zemalja. ¹⁵⁴

Tru by Hilton

Revolucionarna novi brand koji je pojednostavljen, duhovit i utemeljen u vrijednosti za goste sa željom za životom i željom za ljudskim povezivanjem.

- **All suites** ¹⁵⁵

Home2 Suites by Hilton

Home2 Suites by Hilton predstavlja moderan i pametan izbor za srednju klasu. Brand predstavlja neočekivan stil, više mjesta i diferencirane pogodnosti uz jedinstveno iskustvo. Prvi hotel ovog branda otvoren je 2009. godine. Brand raspolaže sa 68 hotelskih jedinica u Sjevernoj Americi.

¹⁵¹<http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/doubletree/>, 04.06.2017.

¹⁵² <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>, 15.06.2017.

¹⁵³<http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton-garden-inn/>, 04.06.2017.

¹⁵⁴<http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hampton/>, 04.06.2017.

¹⁵⁵ <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>, 15.06.2017.

Homewood Suites by Hilton

Brand Homewood postavlja standarde u prestižnom, produženom boravku. Brand nudi objekte koji podsjećaju goste na njihov dom, uz udobnost i kvalitetu usluge u paketu i predstavlja lidera u zadovoljavanju gostiju. Prvi hotel otvoren je 1989. godine. Danas raspolažu s 365 hotelskih jedinica u Sjevernoj Americi.

Embassy Suites by Hilton

Embassy Suites je brand koji pruža ekskluzivnu uslugu uz iskustvo koje oduzima dah. Bilo da gost putuje radi posla ili odmora, Embassy Suites nude najbolje moguće za svoje goste. Prvi hotel je otvoren 1984. godine. Danas raspolažu s 223 nekretnine u 6 zemalja.¹⁵⁶

- **Vacation Ownership**¹⁵⁷

Hilton Grand Vacations

Hilton Grand Vacations je brand koji nudi superioran odmor na svjetski poznatim lokacijama. Gosti uživaju u smještaju koji nude udobnost doma, pogodnosti po mjeri svakog odredišta i legendarnu uslugu koja je sinonim za ime Hilton.¹⁵⁸

4.3. Hilton Hotels & Resorts

Hilton Hotels & Resorts najveći je i najviše prepoznatljiv brend unutar hotelske grupacije Hilton Worldwide te spada u lidere u svojoj klasi, obuhvaća preko 570 hotelskih jedinica u 83 zemlje na 6 kontinenata. Naglasak stavljaju istodobno na poslovna i turistička putovanja, s rasporedom hotelskih jedinica u blizini strateških lokacija kao što su zračne luke, rent a car kompanije ili u blizini centra grada. Hotelski brend Hilton Hotels & Resorts u svijetu je općenito prepoznat kao inovativan, s uslugama i sadržajima visoke kvalitete.¹⁵⁹

¹⁵⁶<http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/embassy-suites/>, 06.06.2017.

¹⁵⁷<http://hiltonworldwide.com/portfolio/>, 15.06.2017.

¹⁵⁸<http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton-grand-vacations/>, 06.06.2017.

¹⁵⁹<http://hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/>, 15.06.2017.

Slika 7. Logo Hilton Hotels & Resorts



Izvor: <http://www3.hilton.com/en/about/index.html>, 20.06.2017.

Hilton ostaje sinonim za hotel zbog inovativnog pristupa proizvoda, sadržaja i usluga. On je postao prvi hotel s instaliranim televizorima u sobama kao i prvi hotel u svijetu koji je dobio LEED i Green Seal certifikate za očuvanje životne sredine. U hotelskoj industriji Hilton je prvi razvio koncept franšize hotelima, pokrenuti su prvi aerodrom-hoteli, predstavili su prvi multi-sustav hotelskih rezervacija. Hilton hoteli izuzetno su cijenjeni od svojih gostiju, a u svom poslovanju imaju brojna partnerstva s avio kompanijama i rent-a-car kompanijama iz cijelog svijeta.¹⁶⁰

Tablica 3. Broj hotela i soba Hilton Hotels & Resorts prema regiji i tipu poslovanja, Godišnje izvješće na dan 31.12.2015.

Hilton Hotels & Resorts	Vlasništvo/ Leasing		Upravljanje		Franšiza		Ukupno	
	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe
SAD	25	23,143	40	24,042	173	52,622	238	99,807
Amerika (bez SAD-a)	3	1,836	23	7,656	19	5,994	45	15,486
Europa	69	17,927	57	16,650	28	7,879	154	42,456
Srednji Istok i Afrika	6	2,276	45	14,186	1	410	52	16,872
Azija i Pacifik	7	3,380	68	25,652	8	2,982	83	32,014
Ukupno	110	48,562	233	88,186	229	69,887	572	206,635

Izvor: Vlastita obrada prema: <http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2015-annual-report1.pdf>, 01.08.2017.

¹⁶⁰<http://hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/>, 20.06.2017.

Vidljivo je da su nekretnine u vlasništvu / leasingu Hiltona, poslovanje vrše upravljačkim menadžmentom ili preko franšize. Nekretnine su svrstane prema regijama: SAD, America (bez SAD-a), Europa, Srednji Istok i Afrika, te Azija i Pacifik. Na kraju 2015. godine Hilton Hotels & Resorts je posjedovao točno 206,635 soba i 572 hotela. U SAD-u u 238 hotela upravljanje se najčešće vršilo preko franšize, u ostatku Amerike u 45 hotela upravljanje se najčešće vršilo upravljačkim menadžmentom, u Europi u 154 hotela, vlasništvom/leasingom, Srednji Istok i Afrika, upravljanjem, te Azija i Pacifik također upravljanjem, te iz cjelokupne slike vidljivo je da su od ukupno 572 Hiltonova hotela, čak njih 233, poslovanje najčešće vršili preko upravljačkog menadžmenta.

Slika 8. Logo Hilton Honors



Izvor: <http://newsroom.hilton.com/index.cfm/page/7005/n/705>, 20.06.2017.

Hilton Honors je „loyalty program“ – program nagrađivanja vjernosti kojim se za boravak u Hilton hotelima dodjeljuju nagradni bodovi. Nagradni bodovi se dodjeljuju ne samo za noćenja nego i za svaki utrošak u hotelu. Program nagrađivanja gostiju uspješan je naročito zbog „Double Dip“ koncepta koji gost u isto vrijeme, pored Hhonors nagradnih bodova ostvaruje i zračne milje (suradjući s više od 55 zračnih kompanija - partnera). Gost može nagradne bodove iskoristiti u jednom od Hilton hotela širom svijeta ili kod bilo kojeg partnera koji sudjeluje u programu. Nagradni bodovi nisu osobni što znači da se besplatan boravak može pokloniti.¹⁶¹

Postoje različite razine članstva unutar Hhonors programa, koje ovise o broju noćenja gosta u Hilton hotelu. Najniža razina je Blue – Plavo članstvo, a najviša Diamond –Dijamantno članstvo. Razina članstva određuje povlastice i prednosti koje se dobivaju prilikom boravka u hotelu.¹⁶²

¹⁶¹ <http://news.hiltonhhonors.com/>, 20.06.2017.

¹⁶²Ibid.

4.4. Strategija pozicioniranja Hilton Hotels & Resorts

Hilton Hotels & Resorts je vodeći brand i jedan od najvećih hotelskih brandova na svijetu. Usmjeren je na poslovne i odmorišne putnike s lokacijama u većim gradskim središtima, u blizini zračnih luka, konvencijskih centara i popularnih odredišta za odmor širom svijeta.

Hilton Hotels & Resorts raspolaže s preko 570 full – service hotela na 6 kontinenta. Full – service podrazumijeva hotele s punom uslugom, nudeći usluge i sadržaje visoke kvalitete.

Hilton Hotels & Resorts poručuje svojim gostima i onima koji to žele postati da bez obzira dali oni traže obiteljsko, romantično ili poslovno putovanje, oni imaju Hilton odmaralište baš za tu prigodu, te profesionalno i ljubazno osoblje koje će im ispuniti svaku želju.

U nastavku rada opisano je jedno poglavlje iz Priručnika dobrodošlice Hilton Imperiala koji su dobili svi zaposlenici prilikom zapošljavanja.

❖ Hilton brand – više od imena

„ Ako pitate neznanca na ulici da nabroji neki hotelski lanac, njegov prvi odgovor vjerojatno će biti Hilton. Tako je... Hilton u istraživanjima je najprepoznatljiviji od svih međunarodnih hotela. Neznanac bi zasigurno nastavio opisivati Hilton kao međunarodni, prestižan hotel namijenjen poslovnim ljudima... opet točno. Istraživanja kontinuirano pokazuju da smo vodeći hotelski brand. Zašto je to važno? U svijetu gdje je preko 2 milijuna registriranih *brandova* i gdje su konkurencija i izbor stalno u porastu, od ključne je važnosti da je naša usluga i ono što predstavljamo dobro poznato. Da bi se stvorila ovakva svijest na globalnoj razini trebalo bi 10 – 15 godina, uz milijunske troškove. U biti, bilo je potrebno preko 50 godina da se razvije Hilton *brand*, a sada je to naše najsnažnije sredstvo koje donosi preko 30% prihoda.“¹⁶³

¹⁶³Priručnik dobrodošlice Hilton Imperial Dubrovnik, str. 3.

Hiltonov fokus je na 4 principa koja grade brand:¹⁶⁴

- Dosljednost: Standardi kvalitete provode se dosljedno

Gosti moraju vjerovati da Hilton provodi kvalitetnu uslugu, dosljedno, u svakom hotelu. Na ovaj način pravdaju njihovo povjerenje. Boravak u Hiltonu treba biti bezbrižno iskustvo, bez iznenađenja. Mora biti uspostavljen jasan globalni brand standard za sve usluge i proizvode. Ključni globalni proizvodi uključuju: Hilton Meetings (program za sastanke), Hilton Breakfast (Hilton doručak), Hilton Executive Floor i Hilton Relaxation rooms (Hilton sobe za opuštanje). Posebni brand standardi postoje za Hilton Worldwide Resorts i za uslugu Hilton Hhonor's povlastica. Ako se bude pridržavalo ovih standarda, gosti će znati što mogu očekivati.

- Bez gnjavaže: Nenaporno i učinkovito putovanje

Žele da njihovi gosti misle kako je lako odsjesti u Hiltonu. Na primjer, unaprijedili su svoju web stranicu, pojednostavili način plaćanja, a ulažu i u automatsku registraciju, bežičnu povezanost i sam postupak rezerviranja.

- Osobni pristup: Prepoznavanje individue i usklađena usluga

Tretiraju svoje goste jednako... kao individue. Žele da gosti znaju da su cijenjeni.

- Hilton trenuci: posebna briga i posvećivanje pažnje detaljima

To su trenuci posebne pažnje koja se pamti i pruža iznimno iskustvo, a kao rezultat njihovi gosti i kolege osjećaju da su posebni, cijenjeni i dobrodošli. Sve ove inicijative, i još mnoge druge, imaju važnu ulogu u pružanju Hilton *brand* doživljaja da Hilton „vraća malo od onoga što je život oduzeo“.¹⁶⁵

Zanimljivo je koliko važnosti pridodaju samome *brendu* i po mom mišljenju, opravdano smatraju da im je *brend* najsnažnije sredstvo koje im donosi preko 30 % prihoda jer ako se svi zaposlenici pridržavaju navedenih „ uputa “, rezultat neće izostati. Tijekom godina gosti koji su posjećivali Hiltonove hotele, naučili su koji se standardi u njima provode i što je jako bitno, u svakom Hiltonovom hotelu usluga je jednaka, te znaju što od Hiltona očekivati. Jako

¹⁶⁴ Ibid., str. 5

¹⁶⁵ Ibid.

puno se sredstava ulaže u poboljšanje usluge, kako bi se gost osjećao posebno i cijenjeno. Prema mom mišljenju to je jako bitno za pozicioniranje jer je opće poznato da Hilton nudi vrhunsku uslugu i jako puno napora i sredstava ulažu da bi usluga ostala na takvom nivou, njegujući činjenicu da je zadovoljan gost najbolja preporuka.

Slika 9. Najznačajniji hotelski brandovi u svijetu u 2016. godini, prema vrijednosti

Rank 2016	Brand	Parent Company	Domicile	Brand Value 2016 (USDm)	Brand Rating 2016
1	Hilton	Hilton Worldwide Holdings	US	7,819	AAA
2	Marriott	Marriott International	US	5,315	AAA
3	Hyatt	Hyatt Hotels Corp	US	3,452	AAA-
4	Sheraton	Starwood Hotels & Resorts	US	3,404	AAA-
5	Holiday Inn	Intercontinental Hotels Group	UK	2,950	AA+
6	Courtyard	Marriott International	US	2,845	AAA
7	Hampton Inn	Hilton Worldwide Holdings	US	2,523	AAA
8	Mercure	Accor	France	1,795	AA+
9	Ramada	Wyndham Worldwide Corp	US	1,757	AA
10	Shangri-La	Shangri-La Asia Ltd	China	1,711	AAA
11	Hotel ibis	Accor	France	1,643	AA
12	Westin	Starwood Hotels & Resorts	US	1,418	AA+
13	DoubleTree	Hilton Worldwide Holdings	US	1,370	AA+
14	Premier Inn	Whitbread Plc	UK	1,089	AAA
15	Four Points	Starwood Hotels & Resorts	US	907	AA
16	Embassy Suites Hotels	Hilton Worldwide Holdings	US	855	AAA-
17	Fairfield Inn & Suites	Marriott International	US	835	AA
18	CrownePlaza	Intercontinental Hotels	UK	817	AA-
19	Renaissance Hotels	Marriott International	US	779	AA
20	Novotel	Accor	France	765	AA
21	Comfort Inn	Choice Hotels Intl Inc	US	707	AAA-
22	NH Hoteles	Nh Hotel Group	Spain	643	AA+
23	Residence Inn	Marriott International	US	609	AA+
24	SpringHill Suites	Marriott International	US	596	AA
25	Autograph Collection Hotels	Marriott International	US	560	AA-
26	The Ritz Carlton	Marriott International	US	546	AA+
27	Melia	Melia Hotels International	Spain	503	AAA-
28	TRYP	Wyndham Worldwide Corp	US	486	AA-
29	Homewood Suites	Hilton Worldwide Holdings	US	485	AA+
30	Quality	Choice Hotels Intl Inc	US	451	AA-
31	Aloft	Starwood Hotels & Resorts	US	441	AA
32	InterContinental	Intercontinental Hotels	UK	440	AA-
33	HowardJohnson	Wyndham Worldwide Corp	US	418	AA-
34	Millennium Hotels	City Developments Ltd	Singapore	399	AA-
35	XIV	Resorttrust Inc	Japan	393	AA-
36	Taj	Indian Hotels Co Ltd	India	314	AA+
37	Extended Stay America	Extended Stay America Inc	US	307	AA-
38	Mandarin Oriental	Mandarin Oriental Intl Ltd	Hong Kong	306	AA
39	Baymont	Wyndham Worldwide Corp	US	300	AA-
40	Sol	Melia Hotels International	Spain	294	AAA-
41	Copthome Hotels	City Developments Ltd	Singapore	293	AA-
42	Jinjiang	Sh Jinjiang Intl Hotels	China	278	AA+
43	Luxury Collection	Starwood Hotels & Resorts	US	276	AA-
44	Comfort Suites	Choice Hotels Intl Inc	US	267	AAA-
45	Homeinns	Homeinns Hotel Group	China	264	AA+
46	Pullman	Accor	France	244	AA-
47	Le Meridien	Starwood Hotels & Resorts	US	243	AA-
48	La Quinta	La Quinta Holdings Inc	US	228	AA-
49	Radisson Blu	Rezidor Hotel Group	Belgium	216	A+
50	Waldorf Astoria	Hilton Worldwide Holdings	US	205	AA

Izvor: https://www.hotel-online.com/press_releases/release/worlds-top-50-hotel-brands-by-value-inaugural-report-by-brand-finance, 20.06.2017.

Svake godine, vodeća tvrtka za procjenu vrijednosti *branda* i strategiju, Brand Finance analizira tisuće najboljih svjetskih *brandova*. 50 najboljih hotelskih *brandova* po vrijednosti čine Brand Finance Hotels 50. Hilton je daleko najvrjedniji *brand* vrijednosti od 7,8 milijardi američkih dolara, za trećinu više od prošlogodišnje vrijednosti od 5,8 milijardi dolara, Hilton je također najvrjednija skupina u tablici, *brand* je ocijenjen sa AAA, najvećom ocjenom.

Kao što je prikazano, od ukupno 14 Hilton Worldwide *brandova*, njih 6 se nalazi u najvrjednijih 50. To su: na prvom mjestu Hilton Hotels & Resorts, na 5. mjestu Holiday Inn, na 7. mjestu Hampton Inn, na 13. mjestu Double Tree, na 16. mjestu Embassy Suites Hotels i na 50. mjestu Waldorf Astoria.¹⁶⁶

Hilton Hotels & Resorts je dobitnik mnogobrojnih nagrada za svoj doprinos u hotelskoj industriji, a samo u 2017. neke od njih su:¹⁶⁷

Most Valuable Brand, Hilton Hotels & Resorts – Najvrjedniji *brand*

Brand Finance, 2017 Hotels 50

Favorite Hotel Brand: Hilton Hotels & Resorts – Najdraži hotelski *brand*

Globe Travel Awards

Best Hotel Chain, Mid - Market: Hilton Hotels & Resorts – Najbolji hotelski lanac (2. mjesto)

Silver Award Winner, Travvy Awards

National Hotel Brand, Hilton Hotels & Resorts – Nacionalni hotelski *brand*

Reader's Digest Trusted Brands

Vidljivo da je Hilton Hotels & Resorts najvrjedniji *brand* Hilton Worldwidea. Pozicionirani su kao hoteli koji nude punu uslugu s puno kvalitetnih i bogatih sadržaja za goste visoke platežne moći. Dobitnici su brojnih nagrada i priznanja za trud i rad, te su stekli povjerenje gostiju nudeći jednako kvalitetnu uslugu u hotelima širom svijeta. Budući da posluju skoro 100 godina i danas su u samom vrhu hotelske industrije i po vrijednosti kompanije i po usluzi koju pružaju, dokazano je da su opravdani svi naponi u poboljšanju kvalitete usluge i očigledno je da su to gosti znali prepoznati i cijiniti.

¹⁶⁶https://www.hotel-online.com/press_releases/release/worlds-top-50-hotel-brands-by-value-inaugural-report-by-brand-finance, 20.06.2017.

¹⁶⁷ <http://hiltonglobalmediacenter.com/index.cfm/page/35>, 20.06.2017

4.5. SWOT analiza

Da bi se prikazao bolji uvid u poslovanje Hilton grupacije, kakva mu je pozicija na tržištu i kakva je pozicija konkurenata, izrađena je SWOT analiza, odnosno analiza unutarnjih snaga i slabosti u korporaciji, te prilika i prijetnji iz okoline.

Tablica 4. SWOT analiza Hilton grupacije

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Opsežno iskustvo i veliki opseg poslovanja➤ Snažan portfelj brandova➤ Različiti hotelski lanci prilagođeni različitoj klijenteli➤ Brojne nagrade i prepoznavanje u svijetu	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Sezonalnost➤ Kreditne obveze
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Ponuda različitih usluga➤ Rastući turistički sustav➤ Daljnje širenje međunarodnog tržišta➤ Proširenje tehnoloških inovativnosti	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Prijetnja terorizma i političke nestabilnosti➤ Rizik deviznog tečaja➤ Natjecateljsko tržište

Izvor: Vlastita obrada prema: <http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2015-annual-report1.pdf>, 01.08.2017.

Vidljivo je da Hilton grupacija ima izražene **snage**, na prvome mjestu se radi o poslovanju koje se proteže od 1919. godine do dana današnjeg, kada je Hilton proširio svoje poslovanje na cijeli svijet. Kroz godine razvijen je snažan portfelj *brandova*, koji se sastoji od više od 5,000 hotela s više od 825,000 soba u 103 zemlje svijeta. Grupacija se sastoji od više hotelskih lanaca koji su prilagođeni različitoj klijenteli. Dobitnici su brojnih nagrada za svoj trud, te su prepoznati u svijetu po vrhunskoj usluzi. **Slabosti** grupacije su sezonalnost i kreditne obveze koje su nažalost neizbježne. Sezonalnost je slabost koja pogađa većinu hotelskih grupacija, ali i tu ima mjesta za napredak.

Prilike za grupaciju se nalaze u proširivanju ponude s raznim uslugama i dodatnim sadržajima koji će obogatiti postojeću ponudu kao npr. spa centri, dječji sadržaji, organiziranje vjenčanja i raznih događaja... Također, da bi usluga ostala na visokom nivou, potrebno je uvoditi inovativnosti u hotelsko poslovanje te konstantno obogaćivati ponudu. Uvijek postoji mogućnost širenja na međunarodnom tržištu. **Prijetnje** za Hilton su u današnje vrijeme, nažalost, terorizam i politička nestabilnost, kao i za sve ostale grupacije. Natjecateljsko tržište je sve veće pa je potrebno jako puno ulagati u diferenciranje od ostalih grupacija, te uvijek težiti najboljemu.

Iz navedene SWOT analize vidljivo je da Hilton grupacija ima puno više snaga i prilika, nego slabosti i prijetnji. Cilj grupacije je nastaviti rad u takvom omjeru i povećavati snage i prilike, a smanjivati slabosti i prijetnje.

5. HILTON IMPERIAL DUBROVNIK

Hilton Imperial Dubrovnik je jedan od najstarijih dubrovačkih hotela koji i dan danas brojne putnike oduševljava svojom lokacijom. Danas, to je hotel s 5 zvjezdica koji se diči svojom bogatom prošlošću, te se od prvog dana poslovanja do dana današnjeg vanjski izgled hotela nije mnogo promijenio, štoviše, vlasnici su tražili da izgled hotela što više podsjeća na „stari“ Grand hotel Imperial, dajući do znanja koliko su ponosni na njegovu prošlost. Hotel Imperial je oduvijek plijenio pažnju luksuzom, te je u nastavku rada opisan njegov povijesni razvoj do danas, kada je dio svjetski poznate hotelske grupacije Hilton, jedini u Hrvatskoj.

5.1. Povijesni razvoj

Unatrag više od jednog stoljeća, točnije 29. siječnja 1897., u Dubrovniku je otvoren „Grand hotel Imperial“, prvi moderni smještajni objekt, s kojim je uz tradicionalno pomorstvo počela dobivati iznimnu važnost i turistička gospodarska djelatnost. Stogodišnji „Imperial“ Dubrovčani nazivaju i „hotel koji mnogo pamti“, a takav naziv mu uistinu i pristaje jer je bio „svjedok“ i „neposredni sudionik“ mnogih zanimljivih dubrovačkih zbivanja. Inicijativa za gradnju modernoga hotela u Dubrovniku potekla je od barona Viktora Kalchberga, predsjednika „Austrijskog Lloyd“, tršćanske parobrodske tvrtke koja je održavala vezu između svih većih primorskih gradova na istočnoj obali Jadrana. I Kalchberg je uočio ono na što su upućivali tadašnji dubrovački listovi – da se premalo putnika odlučuje na tako skupo putovanje do dalekoga Dubrovnika i u gradu se vrlo kratko zadržavaju zbog nedostatka kvalitetnoga hotelskog smještaja.¹⁶⁸

Tad je Dubrovnik imao samo četiri hotela vrlo skromnoga smještajnog kapaciteta – „Miramar“, „Lacroma“, „Hotel da la Ville“ i „Petka“, radi čega je većina od više tisuća gostiju što su iz različitih krajeva doputovali 26. lipnja 1893. godine da bi sudjelovali u svečanosti otkrivanja spomenika slavnom pjesniku Ivanu Gunduliću, morala prespavati u kabinama putničkih brodova i po privatnim kućama.¹⁶⁹

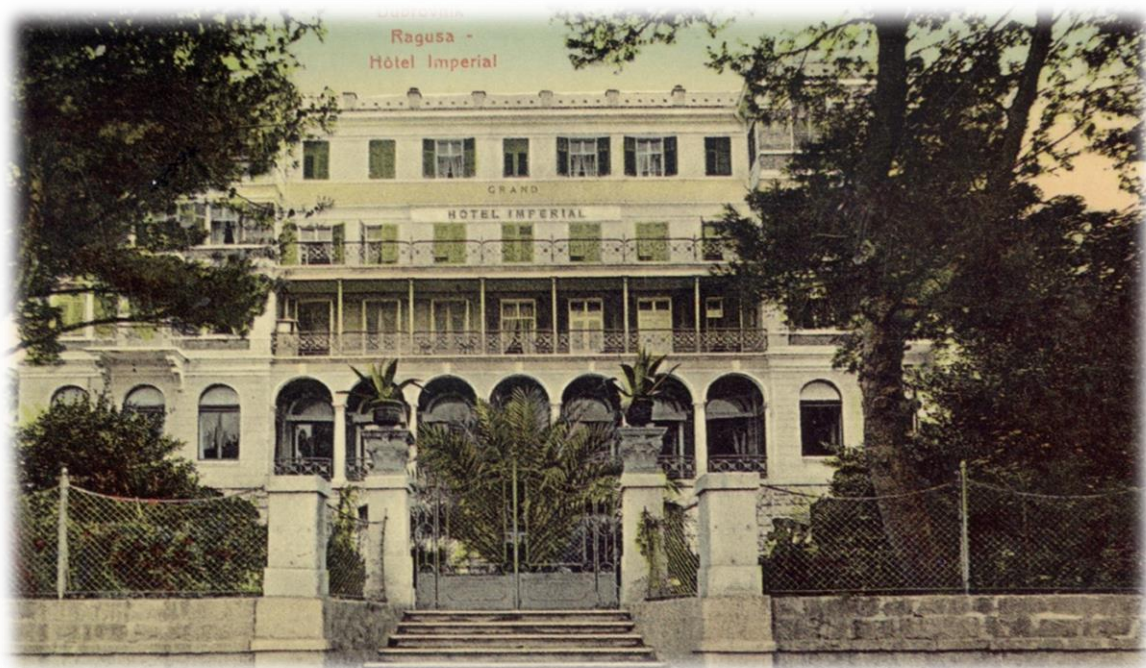
¹⁶⁸ Ahmetović S., *Dubrovački kurioziteti iz dva minula tisućljeća*, Vlastita naklada, Dubrovnik, 2010., str. 325.

¹⁶⁹Ibid.

Prije početka gradnje znalo se da će se budući hotel zvati Grand hotel Imperial (po uzoru na slične hotele u svijetu koji su zbog, onda najvišeg komfora i najmodernijih tehničkih uređaja, nosili ime „palace“ ili „grand“). Grand hotel Imperial je svečano otvoren u petak, 29. siječnja 1897. godine. Proslavi je bio nazočan i predsjednik Lloyda Klachberg, vlasnika Grand hotela Imperial, koji je doputovao parobrodom s još dvadesetak gostiju koji su odsjeli u novom hotelu. Goste je dočekala Gradska glazba, a navečer je bila priređena iluminacija predjela Pile i Kono te koncert dviju glazbi u vrtu hotela. Proslavi otvaranja hotela uz inozemne goste bilo je nazočno i mnogo domaćih ljudi, a dva dana kasnije, održana je velika zabava s plesom.¹⁷⁰

„Imperial“, sa svojih 70 soba je bio prvi moderni hotel u Dubrovniku, koji je svojim gostima mogao pružiti uistinu najveće hotelske standarde krajem 19. stoljeća. Riječ je o objektu koji je sa ugostiteljsko – turističkog stajališta nudio vrhunsku kvalitetu različitih usluga i smještaja. Iako je moderni turizam u Dubrovniku započeo nekoliko desetljeća prije otvaranja „Imperiala“, otvaranjem ovog hotela, turizam u Dubrovniku je prešao na izrazito veći nivo.¹⁷¹

Slika 10. Grand hotel Imperial



Izvor: <http://www.dulist.hr/116-godina-hotela-imperial/27151/>, 12.06.2017.

¹⁷⁰ Šubić N., *Dubrovački turizam od 1857. do 2005. godine*, Vlastita naklada, Dubrovnik, 2008., str. 89.

¹⁷¹ Ibid., str. 90.

Doista, „Imperial“ je zaslužen nosio oznaku „grand hotel“ jer je prvi u Dubrovniku imao: vlastitu električnu rasvjetu, centralno parno grijanje svih prostora, tekuću hladnu i toplu vodu, sobe opremljene kupaonicama, prvo električno dizalo, sobnu signalizaciju, salone za čitanje i igranje, posebnu dvoranu za sastajanje gospođa, prostrani restoran, kavanu, vidikovac na ravnom krovu, lijepo uređen vrlo prostran vlastiti perivoj, a goste je posluživalo prvi put profesionalno osposobljeno osoblje.¹⁷²

„Imperial“ je već 1908. godine imao svoje kočije, kojima su gosti hotela išli na izlete u Gruž, Lapad, Rijeku dubrovačku, Župu dubrovačku i drugdje, a 15 godina kasnije, 1923., hotel je imao 4 putnička automobila marke „Mercedes“ sa osobnim vozačima koji su goste hotela vodili na izlete, čak do Cetinja. Prva električna žarulja u Dubrovniku zasvijetlila je od vlastite centrale Grand hotela Imperial 1897. godine (centrala je služila isključivo za potrebe hotela, a grad Dubrovnik je dobio električnu rasvjetu putem centrale u Gružu tek 1901. godine). Također, „Imperial“ je bio prvi hotel sa parnim grijanjem i prvim liftom na dubrovačkom području.¹⁷³

Hotel je bio namijenjen za zimsko poslovanje pa je u kasno proljeće, kad je broj posjeta osjetno smanjen, zbog gubitka uprava donjela zaključak o ljetnom zatvaranju hotela. Taj zaključak je proveden i hotel je zatvoren početkom lipnja iste godine. Tek 1902. godine, nakon nekoliko godina poslovanja, ostvarena je prva pozitivna poslovna bilanca hotela. Od te godine nadalje, hotel je redovito ostvarivao pozitivne poslovne rezultate i dugo (sve do prekida zbog Prvog svjetskog rata) spadao među najuspješnije hotelske kuće u Dubrovniku.¹⁷⁴

Na postizanje početnih pozitivnih rezultata utjecalo je povezivanje Dubrovnika željezničkom prugom sa zaleđem, puštanje u rad gradske električne centrale, gradnja puta oko staroga grada i uređenje gradskih prometnica, otvorenje javnih gradskih kupališta, uređenje javnoga parka na predjelu Gradac itd. Zanimljivo je spomenuti da je u to doba u Dubrovniku bio razvijeniji zimski turizam od ljetnoga. Na kolikoj je razini bila usluga u „Imperialu“, može se zaključiti po tome što je hotel imao i vlastiti mali parobrod po imenu „Ida“, duljine 12,64 i širine 2.50 m, kojim su se za hotelske goste organizirali izleti na otoke Lokrum i Daksu, u kopnene lučice

¹⁷²Ahmetović S., Op. Cit., str. 326.

¹⁷³Šubić N., Op. Cit., str. 91.

¹⁷⁴Lucianović L., *Povijest dubrovačkog hotelijerstva*, Udruga za očuvanje tradicije dubrovačkog turizma „Dubrovački izlog“, Dubrovnik, 2014., str. 25.

Zaton i Trsteno i do priobalnih naselja Župe i Rijeke dubrovačke. Hotelska je ponuda 1908. godine obogaćena vlastitim kočijama za prijevoz gostiju na izlete u okolicu Dubrovnika.¹⁷⁵

Tijekom prvih stotinu godina u hotelu je boravilo mnoštvo turista iz svih krajeva svijeta. Iako bez vlastite plaže i bazena, teniskih igrališta, garaže i nekih drugih sadržaja kakvima su raspolagali novosagrađeni dubrovački hoteli, „Imperial“ je uvijek bio dobro popunjen jer su njegovi gosti govorili da je to „hotel koji ima dušu“. Od prvoga dana svog poslovanja, gosti Grand hotela imperial bili su bogati i ugledni ljudi, dakle oni koji su mogli sebi priuštiti i platiti usluge ovog, zasigurno jednog od najkvalitetnijih hotela u Europi toga vremena. Sve istaknutije osobe koje su posjećivale Dubrovnik, odsjedale su u ovom hotelu. To su bili najčešće visoki carski činovnici, baruni i grofovi iz Austro – Ugarske i Europe, ali i drugi imućniji ljudi.¹⁷⁶

Grand hotel Imperial je sve do početka Drugog svjetskog rata uspješno i rentabilno poslovao i bio perjanica dubrovačkog hotelijerstva. S pravom se može reći da je bio najprestižniji hotel Dubrovnika i njegove okolice. Tijekom oba svjetska rata bio je pretvoren u vojnu bolnicu, a zatim poharan. Obnova hotela je tražila visoke investicije, jer je osim zidova malo što ostalo. Nakon obnove hotela, nadodan je i treći kat hotela te se hotel sastojao od 80 soba i dobio je četiri apartmana, također veoma luksuzno i stilski opremljena. U kasnijim godinama, kako se razvijao turizam Dubrovnika i Grand hotel Imperial je u okviru svojih mogućnosti pratio taj razvitak. Proširivao je kapacitete i izvršio temeljite rekonstrukcije i adaptacije svojih prostora. Raspolagao je s 200 kreveta u 108 komfornih soba, opremljenih zanimljivim i lijepim stilskim namještajem i kompletnim sanitarijama, centralnim grijanjem, gostinskim dizalom, bogatim salonima i društvenim prostorima, svečanim restoranom, kavanom, velikim ljetnim vrtom s prostorom za zabavu. Sve to mu je donjelo visoku A kategoriju (4 zvjezdice). Bio je otvoren tijekom cijele godine, tako da je znatno pridonosio produženju sezone i afirmaciji zimskog turizma u Dubrovniku.¹⁷⁷

„Imperial“ je relativno brzo poboljšavao svoje poslovanje, iz godine u godinu privlačeći veći broj gostiju i smanjujući poslovne gubitke. Od početka rada hotel je usmjeravan na primanje svih vrsta gostiju, od individualnih posjetitelja do raznih grupa – uključujući i one kongresne. U nastavku su prikazana ostvarena hotelska noćenja u razdoblju 1977. -1991.

¹⁷⁵ Ahmetović S., Op. Cit., str. 327.

¹⁷⁶ Šubić N., Op. Cit., str. 112.

¹⁷⁷ Ibid., str. 101.

Tablica 5. Ostvarena hotelska noćenja Imperiala u razdoblju 1977. – 1991.

GODINA	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO
1977	7,063	34,889	41,952
1978	7,787	37,205	44,992
1979	12,623	38,756	51,379
1980	8,511	37,092	45,603
1981	12,196	36,974	49,170
1982	14,013	33,531	47,544
1983	19,903	31,151	50,054
1984	15,584	34,476	50,060
1985	13,405	36,768	50,173
1986	10,926	31,770	42,696
1987	3,872	29,473	33,345
1988	11,960	44,964	56,924
1989	20,790	36,127	56,917
1990	8,094	38,944	47,038
1991	5,102	9,255	14,357

Izvor: Vlastita obrada prema N. Šubić, Dubrovački turizam od 1857. do 2005. Godine, str. 103.

U tablici je vidljiv trend povećanja broja noćenja od 1977. do 1985. godine, te su strani gosti puno dominantniji u odnosu na domaće. 1991. godine broj noćenja drastično pada jer je u tom razdoblju započeo Domovinski rat, te je po treći put hotel u potpunosti uništen.

Ratna agresija na Hrvatsku 1991. obušila se i na hotel Imperial. Višekratno je granatiran, najvjerojatnije zato što je u njegovom susjedstvu, u vili Glavić iz 1902. bio, a i sada je smješten Hrvatski radio – Radiopostaja Dubrovnik. Zapaljiva granata je 11. studenoga 1991. prouzročila požar koji je progutao krovšte, drugi i treći kat hotela, te potpuno uništio glavnu hotelsku zgradu. Unatoč tome u njoj su do 1997. boravili prognanici.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Nodari M., Grand hotel Imperial na Pilama u Dubrovniku ili povijest koja je mogla biti budućnost, „Čovjek i prostor“, 2004., str. 41.

5.2. Poslovanje Hilton Imperial Dubrovnik

U procesu privatizacije državne imovine većinski vlasnik hotelskog društva „Grand hotel Imperial“ postala je dubrovačka broderska kompanije „Atlanska plovidba“. Pripremajući se za temeljitu rekonstrukciju, dogradnju i nadogradnju „Imperiala“, „Atlanska plovidba“ je odlučila povjeriti vođenje hotelskoga menadžmenta prestižnom svjetskom hotelijerskom lancu „Hilton“. Bilo je to prvo „Hiltonovo“ uključivanje u hrvatski turizam, što je i posve razumljivo jer je Dubrovnik najpoznatije hrvatsko turističko središte, vrlo duge tradicije i prepoznatljivog identiteta, s jedinstvenim kulturno-povijesnim znamenitostima upisanima u Listu svjetske baštine UNESCO-a. Presudan kriterij bio je i iznimno pogodan prostorni položaj „Imperiala“ u neposrednoj blizini povijesne gradske jezgre. Naime, legenda kaže da je utemeljitelj „Hiliona“, Conrad Hilton u odgovoru na pitanje čemu može zahvaliti svoj golemi poslovni uspjeh rekao: „Postoje tri uvjeta. Prvi je – lokacija, drugi je – lokacija, a treći je – lokacija!“¹⁷⁹

Za izvođača građevinskih radova izabrana je poznata austrijska tvrtka „Strabag“ koja se uključila u vlasničku strukturu društva, tako da je „Atlanska plovidba“ i dalje ostala većinski vlasnik s 67,76 postotnim udjelom, dok je „Hilton International“ raspolagao sa 17,90 posto i „Strabag“ s 13,84 posto (u rukama malih dioničara ostalo je samo 0,5 posto dionica).¹⁸⁰

Atlanska plovidba je dovela u Dubrovnik veliki svjetski hotelski *brand* Hilton koji će upravljati ovim hotelom sljedećih 25 godina. Premda je dobio novo službeno ime, „Hilton Imperial Dubrovnik“, na njegovu je pročelju ostavljen stari naziv, „Grand hotel Imperial“. Službeno otvorenje hotela uslijedilo je 01.07.2005.¹⁸¹

Istarska Maistra postala je većinski vlasnik hotela Hilton Imperial, 12. rujna 2014. godine. Rovinjska turistička kompanija iz sastava koncerna Adris kupila je od Atlanske plovidbe 81,6 posto dionica. Cijena nije objavljena, ali analitičari procjenjuju da je ona svakako između 15 i 20 milijuna eura.¹⁸²

¹⁷⁹Ahmetović S., Op. Cit., str. 328.

¹⁸⁰Ibid., str. 329.

¹⁸¹Ibid., str. 331.

¹⁸²<https://www.vecernji.hr/biznis/maistra-kupila-dubrovacki-hotel-hilton-sada-zeli-aci-960714>, 20.06.2017.

Slika 11. Hilton Imperial Dubrovnik



Izvor: <http://www3.hilton.com/en/hotels/croatia/hilton-imperial-dubrovnik-DBVHIHI/index.html>, 12.06.2017.

Hotel „Imperial“, obnovljen i rekonstruiran ulaganjem oko 27 milijuna eura, danas ima kategoriju od 5 zvjezdica, smještajni kapacitet mu se sastoji od 139 soba prosječne površine od oko 32 četvorna metra i 8 apartmana površine između 60 i 80 kvadrata, uključujući i predsjednički apartman. Sve sobe imaju klimu, sušilo za kosu, mini bar, kuhalo za kavu ili čaj, glačalo, radio, satelitsku TV, sef i internet priključak.¹⁸³

Javne prostore čine recepcija s velikim predvorjem i zidovima ukrašenim reprodukcijama slika čiji se originali nalaze u Pomorskom muzeju u Dubrovniku. Bitno je spomenuti i Lobby bar s 56 sjedećih mjesta, restoran „Porat“ sa 120 sjedećih mjesta, kao i veliku vanjsku terasu koja je okružena zelenilom i ima 112 sjedećih mjesta.

¹⁸³ Šubić N., Op. Cit., str. 107.

Slika 12. Restoran Porat u hotelu Hilton Imperial

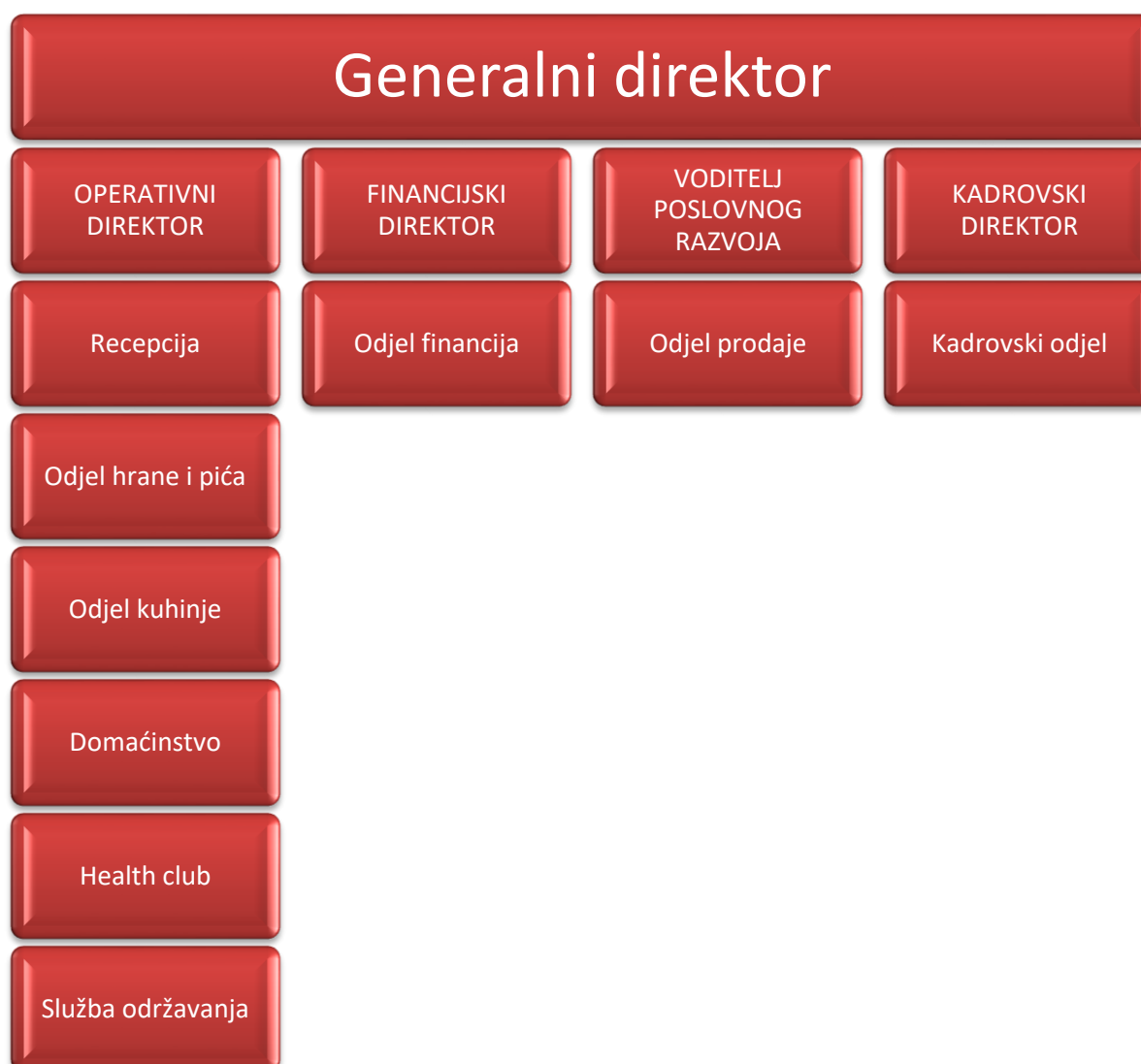


Izvor: <https://www.booking.com/hotel/hr/hilton-imperial-dubrovnik.hr.html>, 12.06.2017.

Budući da je ovaj hotel orijentiran dijelom i na poslovne ljude, u svojim sadržajima nudi usluge višenamjenskog business centra, te ima na raspolaganju 6 manjih dvorana za sastanke kapaciteta od 12 do 34 mjesta. Posjeduje i veliku dvoranu koja se može podijeliti na dvije radne cjeline, a može primiti 260 osoba, što je čini idealnom za organiziranje banketa, vjenčanja, sastanaka, kongresa, izložbi i raznih prezentacija. Hotel raspolaže i s Fitness centrom koji uključuje unutarnji bazen s pratećim sadržajima poput saune i parne kupelji, te potpuno opremljenu gimnastičku dvoranu. Posebnu osobitost hotela čini četvrti kat gdje se nalazi salon s jedinstvenim pogledom na more, staru dubrovačku gradsku jezgru i tvrđavu Lovrijenac. Ispod hotela nalazi se i podzemna garaža za 50-ak parkirnih mjesta.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Ibid.

Tablica 6. Organizacijska struktura Hilton Imperiala Dubrovnik



Izvor: Vlastita obrada prema internim podacima dobivenim iz Hilton Imperiala

Vrh organizacijske strukture čini generalni direktor koji ima zaduženja kao što su: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Generalni direktor je predstavnik hotela i odgovoran je za svoje zaposlenike, kao i za poslovanje cijelog hotela, a odgovara samo Upravi. Operativni direktor hotela je zadužen za Odjel recepcije, Odjel hrane i pića, kuhinje, domaćinstva, Health cluba i Službe održavanja. Financijski direktor je zadužen za Odjel financija, Voditelj poslovnog razvoja za Odjel prodaje, te Kadrovski direktor odgovara za kadrovski odjel.

Hilton Imperial posluje kao Hilton managed (ugovor o upravljanju), što znači da osim što Hilton Worldwide ima udio u vlasništvu zgrade, odgovornost i zadaća Hilton Worldwide-a je odabir managementa koji će upravljati poslovanjem hotela prema *brand* standardima

kompanije. Hilton Imperial Dubrovnik je boutique hotel koji je orijentiran na leisure (turistički, odmorišni) segment.¹⁸⁵

Boutique po definiciji predstavlja luksuzni hotel malog kapaciteta koji odlikuje intimnija atmosfera od one u velikim hotelima. Nivo privatnosti i luksuza u ovakvim hotelima obično je na visokom nivou, a svim gostima poklanja se mnogo pažnje. Jedna od nesuglasica među hotelijerima je veličina boutique hotela. I dok jedni smatraju da bi ovakvi hoteli trebali imati oko 100, ali ne više od 150 soba, drugi ističu da je mnogo bitniji sam pristup gostu.¹⁸⁶

Svih 139 pomno dizajniranih soba, 8 prostranih apartmana, uključujući i raskošan predsjednički apartman, karakterizira skladan spoj funkcionalnosti najmodernije tehnologije, klasične profinjenosti i mediteranskoga ugođaja. Svijetle i prozračne sobe Hilton Imperiala nude slikovit pogled na grad, vrt ili brdo. Apartmani imaju spektakularne poglede na stari grad i azurno Jadransko more. Sunčana terasa u Executive Lounge-u s koje se pruža impresivan panoramski pogled na Stari Grad raspoloživ je gostima Executive soba i apartmana, u kojemu ih očekuje besplatan doručak i međunarodne dnevne novine, te osvježenje uz predivan pogled na tvrđavu Lovrijenac, što je bilo posebno zanimljivo fanovima svjetski popularne američke serije „Game of Thrones“ koja se do nedavno snimala u Dubrovniku. Prosječni boravak gostiju je 3-7 dana.¹⁸⁷

Slika 13. King Executive soba, pogled na more



Izvor: <http://www3.hilton.com/en/hotels/croatia/hilton-imperial-dubrovnik-DBVHIHI/index.html>, 20.06.2017.

¹⁸⁵ Interni podaci dobiveni od djelatnika Hilton Imperiala Dubrovnik, 01.06.2017.

¹⁸⁶ <http://hotelijeri.com/sta-su-butik-hoteli/>, 19.06.2017.

¹⁸⁷ Interni podaci Hilton Imperiala Dubrovnik, 01.06.2017.

U restoranu „Porat“ goste očekuje vrhunska gastronomija, iznimna usluga te profesionalno i ljubazno osoblje. Na kreativnom jelovniku restorana, koji se mijenja u skladu s godišnjim dobima, mogu se naći jela suvremene međunarodne kuhinje s mediteranskim utjecajem.

Hilton Imperial Dubrovnik idealna je lokacija za organizaciju kongresa, poslovnih sastanaka i drugih događanja. Hotel raspolaže sa 6 multifunkcionalnih i vrhunski opremljenih dvorana za sastanke, raskošnom svečanom dvoranom, kao i poslovnim centrom opremljenim najsuvremenijom opremom.

Beauty Line Wellness i Fitness centar hotela nude bogatu ponudu kvalitetnih tretmana ljepote, raznih opuštajućih masaža i egzotičnih aromaterapija. Fitness centar je opremljen najsuvremenijom kardiovaskularnom opremom i unutarnjim bazenom, te nudi usluge saune, parne kupelji i jacuzzija.¹⁸⁸

Slika 14. Spa centar Hilton Imperiala Dubrovnik



Izvor: <http://www3.hilton.com/en/hotels/croatia/hilton-imperial-dubrovnik-DBVHIHI/index.html>, 20.06.2017.

Hilton Imperial je pet friendly hotel, što znači da su životinje dobrodošle. Gosti hotela mogu raspolagati s besplatnim internetom u javnim prostorima. U hotelu se nalazi mjenjačnica, Car desk za iznajmljivanje automobila, Gift shop, usluga pranja rublja, posluživanje u sobu na raspolaganju 24 sata i mnoge druge usluge.¹⁸⁹

¹⁸⁸<https://m.facebook.com/pg/hiltonimperialdubrovnik/about/>, 20.06.2017.

¹⁸⁹<http://www3.hilton.com/en/hotels/croatia/hilton-imperial-dubrovnik-DBVHIHI/index.html>, 20.06.2017.

5.3. Strategija pozicioniranja Hilton Imperial Dubrovnik

Međunarodno priznati ekspert u području turističkog menadžmenta mr. sc. Davor G. Gjivoje, Dubrovčanin koji već 35 godina živi i djeluje u New Yorku, tadašnji direktor tvrtke „Netex“, zahvaljujući kojoj se Hilton uključio u rekonstrukciju i poslovanje dubrovačkoga Grand hotela Imperial, u jednom novinskom članku objasnio je kako je sve krenulo i što je to bilo presudno da je Hilton prvi put odlučio ulagati u hotel smješten u tako malenome gradu kakav je Dubrovnik.

Prema riječima Gjivoja, gospodin Ante Jerković, glavni direktor Atlanske plovidbe, zamolio ga je da mu pomogne pronaći neku tvrtku koja bi mogla stručno i uspješno voditi menadžment Grand hotela Imperial, navodeći kako su rukovodeći ljudi njegove pomorske tvrtke izvrsni pomorci, ali se nažalost, ne razumiju u hotelsko poslovanje. Nakon mnogo razmišljanja, odlučeno je da to bude Hilton, kao najpoznatija korporacija na svijetu, a ispravnost te odluke potvrdila se vrlo brzo pozitivnim poslovnim rezultatima dubrovačkog hotela.¹⁹⁰

Prema Gjivoju, Dubrovnik ima jedinstvenu konkurentsku prednost, u odnosu prema drugim sličnim destinacijama na Mediteranu, kulturnu baštinu i prirodne ljepote kakvima se malo tko može podičiti. Venecija i Firenza imaju kulturnu baštinu, ali ne i prirodne ljepote, dok Kanarski otoci i Mallorca imaju prekrasnu prirodu, ali ne i kulturnu baštinu. Hilton ne dolazi u sredinu u kojoj živi manje od pola milijuna stanovnika. Oni su, u tri godine nastojanja, uspjeli, dovesti u Dubrovnik sve članove Hiltonove uprave, a kad su oni vidjeli tu dubrovačku jedinstvenost, više se nisu kolebali da daju svoje pristanke ne samo za vođenje menadžmenta Grand hotela Imperial, već i za investiranje u njegovu rekonstrukciju.¹⁹¹

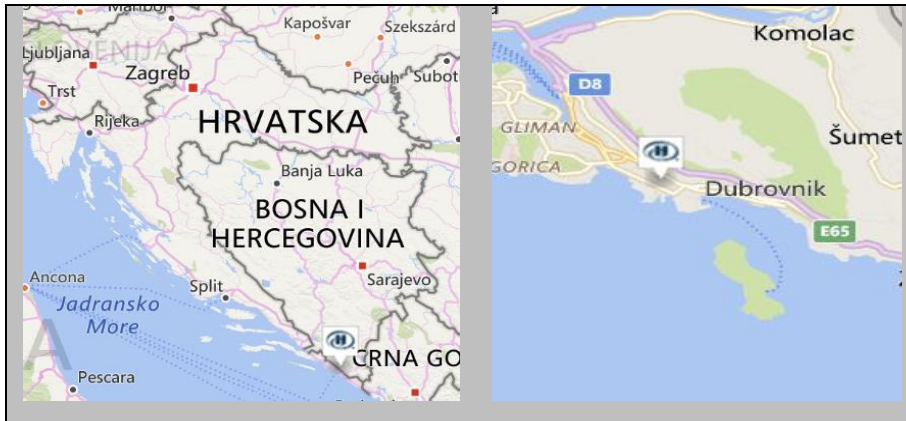
Lokacija Hilton Imperiala, pogodna je zbog neposredne blizini ulaza u dubrovačku staru gradsku jezgru, ali Gjivoje smatra da su još atraktivnije lokacije Excelsiora i Argentine iz kojih se pruža najljepši pogled na panoramu stare gradske luke, na gradske zidine i na otok Lokrum. Unatoč tome, što Imperial nema kontakt s morem i plažu, hotel Hilton Imperial, zahvaljujući kvalitetnom menadžmentu koji vodi Hilton International, posluje komparativno

¹⁹⁰ http://www.effect-dubrovnik.com/index.php?option=com_content&view=category&id=49%3Aaturizam&layout=blog&Itemid=105&limitstart=15, intervju sa mr. sc. Davor G. Gjivoje, međunarodno priznati ekspert u području turističkog menadžmenta, 19.06.2017.

¹⁹¹ Ibid.

najbolje od svih dubrovačkih hotela s pet zvjezdica, što je odraz činjenice da se Hiltonov menadžment usavršavao preko 50 godina i da raspolaže s golemom prodajnom mašinerijom diljem svijeta.“¹⁹²

Slika 15. Hilton Hotels & Resorts u Hrvatskoj



Izvor: Vlastita obrada prema: <http://www3.hilton.com/en/locations/europe/eastern-europe/croatia.html?regionId=990&subregionId=4870>, 01.08.2017.

Jedini hotel prestižnoga Hilton Hotels & Resorts u Hrvatskoj je otvoren u Dubrovniku, Hilton Imperial. Samim time vidljivo je koliko im je Dubrovnik zanimljiv kada su svoje poslovanje prenijeli u jedan mali grad s toliko malo stanovnika.

Prema Nikoli Šubiću, dobro je što je veliki i svjetski hotelski lanac Hilton došao u Dubrovnik i u Hrvatsku, budući da su ti veliki *brandovi*, nedostajali našem hotelijerstvu i turizmu. Dubrovački i hrvatski turizam mnogo su dobili dolaskom ovog hotelskog lanca, tim više što je Dubrovnik prvi grad u ovom dijelu Europe koji je dobio reprezentativan i prestižan objekt s imenom Hilton. S obzirom na to da je riječ o Grand hotelu Imperial koji u mnogočemu predstavlja temelj dubrovačkog hotelijerstva i turizma, zasigurno će i Hiltonu pomoći u daljnjem radu i učvršćivanju vlastitoga imidža, pa bi se usudila reći da je korist u ovom slučaju, obostrana.¹⁹³

Prema internim podacima dobivenih od strane zaposlenika hotela, Hilton Imperial Dubrovnik se odlično uklopio u Hiltonovu poslovnu filozofiju, od otvaranja 2005. godine posluju kao Hilton managed hotel, dolazili su brojni menadžeri koje je Hilton poslao iz svojih hotela,

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Šubić N., Op. Cit., str. 114.

zaposlenici su prošli jako puno obuka, tečajeva i treninga kako bi bili na nivou politike Hiltona. Njihovi rezultati najbolje govore o njima, osvojili su mnogobrojne nagrade uključujući i 5 Connie Awards koje se dodjeljuju najboljem Hiltonovom hotelu u regiji.

❖ Hilton Imperial Dubrovnik je dobitnik mnogobrojnih nagrada:¹⁹⁴

- ✓ Imenovan je kao „Najbolji poslovni hotel u Hrvatskoj“, 2009. godine prema Business Destinations Magazine, vodeći časopis poslovnih putovanja koji uživa u čitateljstvu diljem svijeta.
- ✓ Dobitnik nagrade „Turistički cvijet- kvaliteta za Hrvatsku“, 2010. godine, kao najbolji hotel s 5 zvjezdica na Jadranu u 2010. godini.
- ✓ Trip Advisor Certifikat izvrsnosti za 2010. godinu.
- ✓ „Best in Customer Service Award“, u kategoriji hotelijerstva, a gospodin Andreas Jersabeck, glavni direktor hotela Hilton Imperial Dubrovnik, osvojio je BICSA Ambassador Award 2010. godine.
- ✓ „World Travel Award“, tzv. „Oscara“ hotelijerske industrije za najbolji hotel u Hrvatskoj
- ✓ Trip Advisor Traveler's Choice nagrada 2012., 2013., 2014., 2015.
- ✓ Historical Luxury Hotel, World Luxury Hotel Awards 2012. godine
- ✓ Connie Award, nagrada koja se jednom godišnje dodjeljuje najboljem Hiltonu u Europi, 2010., 2012., 2013., 2014. i 2016., te mnoge druge nagrade.

¹⁹⁴ <https://m.facebook.com/pg/hiltonimperialdubrovnik/about/>, 20.06.2017.

Tablica 7. Ukupni prihodi i rashodi hotela Hilton Imperial od 2011. do 2016. godine
(svi iznosi izraženi su u tisućama kuna)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
UKUPNI PRIHODI	46.316	52.550	55.413	58.493	62.930	63.916
UKUPNI RASHODI	51.155	50.509	50.738	52.951	53.346	48.689
DOBITAK / GUBITAK	-4.839	2.042	4.674	5.542	7.988	12.187

Izvor: Vlastita obrada prema: Financijski izvještaji za godinu koja je završila 31. prosinca 2014., 2015. i 2016. godine, FINA, 2017. godine

Prema financijskim izvještajima iz 2014., 2015. i 2016. godine može se vidjeti da Hilton Imperial iz godine u godinu ostvaruje sve veću dobit u poslovanju. Nakon 2011. godine i ostvarenog gubitka od 4.839 tisuća kuna, svaku sljedeću godinu ostvaruje zavidni dobitak. Posebno se ističe 2016. godina u kojoj je ostvareno 12.187 tisuća kuna dobiti, odnosno povećanje dobiti od čak 4.199 tisuća kuna, u odnosu na 2015. godinu. Ako malo bolje pogledamo, dobit iz 2016. u odnosu na 2015. godinu je skoro jednaka dobiti koju je Hilton Imperial ostvario u cijeloj 2014. godini poslovanja. Mislim da je to stvarno jedna impresivna razlika koja nam govori koliko poslovanje iz godine u godinu zapravo raste.

Tablica 8. Ostvareni broj noćenja u Hilton Imperialu 2011. – 2016.

Hilton Imperial	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Broj noćenja	52.776	56.475	58.255	63.121	63.985	65.265

Izvor: Vlastita obrada prema: Financijski izvještaji za godinu koja je završila 31. prosinca 2014., 2015. i 2016. godine, FINA, 2017. godine

Hilton Imperial je 2011. godine ostvario 52.776 noćenja, a svaka sljedeća godina donosi povećanje od preko 2.000 noćenja. Najveći porast u broju noćenja ostvario je 2014. godine od 63.121 prema 2013. kada je ostvareno 58.255, što je povećanje od skoro 5.000 noćenja.

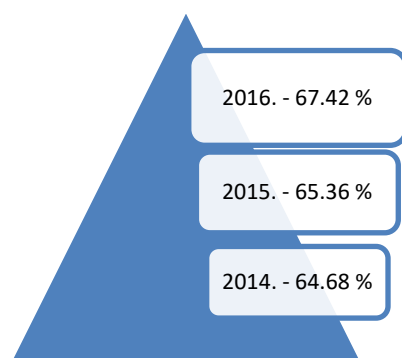
Tablica 9. Ostvareni broj noćenja u gradu Dubrovniku 2011. – 2016.

Dubrovnik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Broj noćenja u hotelima	1.825.810	2.003.621	2.173.539	2.392.915	2.518.295	3.371.075

Izvor: Vlastita obrada prema: Državni zavod za statistiku, Turizam u primorskim gradovima i općinama 2000. – 2016. godine

Prema navedenim tablicama vidi se kako i broj noćenja u Hilton Imperialu od 2011. do 2016. godine raste s povećanjem broja noćenja u hotelima grada Dubrovnik. Ako pogledamo broj noćenja u hotelima grada Dubrovnik možemo primijetiti da se broj noćenja od 2011. do 2016. godine skoro uduplao i ako to usporedimo s brojem noćenja u Hilton Imperialu od 2011. do 2016. godine se nije uduplao, ali je ostvario veliki porast.

Tablica 10. Popunjenost soba hotela Hilton Imperial Dubrovnik u postocima



Izvor: Interni podaci dobiveni od šefa recepcije hotela Hilton Imperial

Popunjenost hotela Hilton Imperial Dubrovnik raste, te možemo zaključiti da Hilton Imperial odlično koristi svoje marketinške strategije što je vidljivo kroz sve veću popunjenost hotela.

Sve navedeno ima veliku važnost za strategiju pozicioniranja jer je dokazano koliku važnost Imperial ima za Dubrovnik od 1897. pa sve do danas. Ukupna dobit hotela iz godine u godinu raste kao i broj noćenja. Iako hotel nema svoju plažu, prema mom mišljenju, njegova lokacija i sami *brand* su mu najveći aduti u privlačenju gostiju. Turisti koji putuju svijetom i koji su

navikli na Hiltonove hotele i razinu usluge koji oni pružaju, znaju da će i u Dubrovniku dobiti istu, ako ne i bolju razinu usluge. Zaposlenici su prošli brojne obuke i treninge kako bi se što bolje uklopili u poslovnu filozofiju Hiltona. Prema internim podacima dobivenima iz Hilton Imperiala, hotel će se ove godine 01.11., prvi put od otvaranja, zatvoriti radi preuređenja soba i cjelokupnog namještaja. Od otvaranja do danas, Hilton Imperial je dobio mnoge nagrade za svoje poslovanje i one najbolje govore o uspjehu hotela.

6. ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. Danas, u svijetu, konkurencija je ogromna, pa se kompanije moraju izboriti za svoje mjesto na tržištu. U oblikovanju poslovanja hotelskog poduzeća veliku ulogu imaju vizija, misija i ciljevi poduzeća. Vizija označava sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna, misija se može definirati kao glavni zadatak poduzeća, dok u najširem smislu ciljevi predstavljaju krajnje rezultate, kamo menadžment želi dovesti svoje poslovanje. Da bi se saznale potrebe i želje potencijalnih turista, treba ih istraživati na turističkom tržištu. Na osnovi rezultata tih istraživanja, marketing treba osigurati da hotelski objekt oblikuje proizvod koji će udovoljiti zahtjevima turističke potražnje.

Zadaća je marketinga da oblikovani hotelski proizvod promovira i pravovremeno plasira na turističkom tržištu po povoljnim cijenama. Da bi marketing u hotelijerstvu bio na visini svoje odgovornosti, mora neprekidno pratiti kretanja na turističkom tržištu, unositi potrebne inovacije u hotelski proizvod i prilagođavati strategiju i taktiku plasmana. Da bi se mogla kvalitetno formirati i ubuduće efikasno implementirati strategija marketinga s već postavljenim ciljevima, potrebno je prethodno provesti SWOT analizu. Pomoću te analize najbolje se definiraju i prezentiraju unutrašnje snage i slabosti te potencijalne prilike odnosno mogućnosti i prijetnje.

Postoje brojne strategije marketinga, a najveća pozornost je dana strategiji pozicioniranja jer je ona i tema ovoga rada. Pozicioniranje je važna strateška koncepcija koja pomaže poduzeću da priopći svoju strategiju ciljnomu tržištu, kao i da upravlja odnosima s ciljnim potrošačima na odabranim tržišnim segmentima. Ona ne samo da olakšava izbor proizvoda, nego stvara i dugoročnu naklonost potrošača jer duboko ulazi u shvaćanje potreba i motiva potrošača koji odlučuju o kupnji.

U masovnoj ponudi sličnih ili gotovo jednakih proizvoda poticanje različitosti proizvoda smatra se ključnim elementom uspješnoga marketinga. Proizvod se mora isticati i imati jasno određen položaj na tržištu.

Kao primjer dobrog pozicioniranja na tržištu analiziran je hotel Hilton Imperial Dubrovnik koji posluje u sklopu grupacije Hilton Worldwide, koja je jedna od najvećih i najbrže rastućih

hotelskih grupacija u svijetu. Na temelju podataka koji su prikupljeni iz sekundarnih izvora, hipoteze koje su postavljene na početku rada su i dokazane.

H1 - Hilton Hotels & Resorts je uspješno pozicioniran u segmentu full-service hotela, nudeći punu uslugu za goste visoke platežne moći. Hipoteza 1 je dokazana prema Brand Finance Hotels 50, kojom svake godine, vodeća tvrtka za procjenu vrijednosti *branda*, Brand Finance, analizira tisuće najboljih svjetskih *brandova*, te je Hilton Hotels & Resorts 2016. godine svrstan na prvom mjestu najznačajnijih hotelskih *brandova* u svijetu, prema vrijednosti. Hilton Hotels & Resorts posluju kao full-service hoteli, te su najprepoznatljiviji *brand* unutar grupacije Hilton Worldwide.

Nakon Domovinskog rata, Atlantska plovidba je odlučila povjeriti poslovanje Grand hotela Imperial Hiltonu, prestižnome svjetskom hotelijerskom lancu, nadajući se da će vratiti stari sjaj i vrhunski rezultati kakve je ostvarivao Grand hotel Imperial.

H2 – Hilton Imperial Dubrovnik danas je hotel s 5 zvjezdica, te se pozicionira u segmentu luksuznih hotela bogate povijesti i tradicije, stavljajući naglasak na top destinaciju i odličnu lokaciju hotela. Hipoteza 2 je dokazana samim time što bogata povijest staroga Grand hotela Imperial datira iz davne 1897. godine, do 2005., kada je Hilton preuzeo i nastavio poslovanje unutar veličanstvene građevine koja se nalazi na samom ulazu u stari grad Dubrovnik. Posluje kao boutique hotel koji u samoj teoriji predstavlja mali luksuzni hotel. Hilton Imperial je prvi hotel u Hrvatskoj čije poslovanje vodi Hilton, koji dotad nije ulazio u gradove manje od pola milijuna stanovnika, pa je i u toj informaciji vidljivo koliko im je Dubrovnik i pozicija hotela bila zanimljiva. Hotel iz godine u godinu posluje sve bolje uzimajući u obzir ostvareni broj noćenja i ukupan profit koji je ostvario u narednih 5 godina. Dobitnik je mnogobrojnih nagrada, te ostvareni rezultati najbolje govore o izvrsnosti poslovanja, organizaciji i predanosti rada zaposlenika koji su zaslužni za kontinuirani uspjeh kakav je hotel Imperial imao od prvoga dana pretprošlog stoljeća, kad je prvi puta otvorio svoja vrata.

Literatura:

- Ahmetović S., *Dubrovački kurioziteti iz dva minula tisućljeća*, Vlastita naklada, Dubrovnik, 2010.
- Buble M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
- Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2003.
- Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
- Drucker P. F., *The practice of Management*, Harper & Brothers, New York 1954.
- Fisk Peter, *Marketinški genij*, Differo, 2007.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagrebačka škola ekonomije i managamenta, Zagreb, 2010.
- Kotler P., *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2000.
- Kotler, Keller, Martinović, *Upravljanje marketingom*, MATE D.O.O., Zagreb, 2014.
- Lucianović L., *Povijest dubrovačkog hotelijerstva*, Udruga za očuvanje tradicije dubrovačkog turizma „Dubrovački izlog“, Dubrovnik, 2014.
- Medlik S., H. Ingram, *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Mercel M., Dukić B., *Upravljanje odnosnima-od potrošača do klijenta (CRM)*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
- Newman D., *Organizational Design*, Edward Arnold, London 1973.
- Ozretić Došen Đ., *Osnove marketing usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2002.
- Previšić J., Ozretić Došen Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, lipanj 2004.
- Previšić J., Ozretić Došen Đ., *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, 2007.
- Porter M. E., *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb, 2008.
- Rajola,F., *Customer Relationship Managament – Organizational and Technological Perspectives*, Spring-Verlag, Berlin – Heidelberg, 2003.
- Radišić F., *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani Opatija, Opatija 1988.
- Radišić F., Berc B., *Marketing u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004.
- Renko, N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2005.

- Renko N., *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2009.
- Šubić N., *Dubrovački turizam od 1857. do 2005. godine*, Vlastita naklada, Dubrovnik, 2008.
- Vrtiprah V., Pavlić I., *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, 2005.

Časopisi:

- Nodari M., „Grand hotel Imperial na Pilama u Dubrovniku ili povijest koja je mogla biti budućnost“, *Čovjek i prostor*, 2004.
- Ruža F., „Strategija i taktika u poslovnoj politici“, *Journal of Informational and Organisational Sciencies 12*, 1988.

Web stranice:

<http://hiltonworldwide.com/about/>

<http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2015-annual-report1.pdf>

<http://hiltonworldwide.com/portfolio/hilton/>

<http://news.hiltonhhonors.com>

<https://www.usatoday.com>

https://www.hotel-online.com/press_releases/release/worlds-top-50-hotel-brands-by-value-inaugural-report-by-brand-finance

<http://hiltonglobalmediacenter.com/index.cfm/page/35>

<https://www.vecernji.hr/biznis/maistra-kupila-dubrovacki-hotel-hilton-sada-zeli-aci-960714>

<http://www3.hilton.com/en/hotels/croatia/hilton-imperial-dubrovnik-DBVHIHI/offers/index.htm>

http://www.effect-dubrovnik.com/index.php?option=com_content&view=category&id=49%3AAturizam&layout=blog&Itemid=105&limitstart=15

<https://m.facebook.com/pg/hiltonimperialdubrovnik/about/>

Popis tablica:

Tablica 1. 10 najvećih hotelskih kompanija po broju soba 2015./2016. godine.....	56
Tablica 2. Brandovi unutar grupacije Hilton Worldwide.....	61
Tablica 3. Broj hotela i soba Hilton Hotels & Resorts prema regiji i tipu poslovanja.....	66
Tablica 4. SWOT analiza Hilton grupacije.....	72
Tablica 5. Ostvarena hotelska noćenja Imperiala u razdoblju 1977. – 1991.....	78
Tablica 6. Organizacijska struktura Hilton Imperiala Dubrovnik.....	82
Tablica 7. Ukupni prihod i rashod hotela Hilton Imperial od 2011. do 2016. godine.....	88
Tablica 8. Ostvareni broj noćenja u Hilton Imperialu 2011. – 2016.	88
Tablica 9. Ostvareni broj noćenja u gradu Dubrovniku 2011. – 2016.	89
Tablica 10. Popunjenost soba hotela Hilton Imperial Dubrovnik u postocima.....	89

Popis slika:

Slika 1. Osnovne faze strateškog marketinškog plana.....	23
Slika 2. Neki od mogućih elemenata SWOT analize kod poduzeća/organizacije.....	28
Slika 3. Logo Hilton Worldwide.....	55
Slika 4. Hiltonova misao vodilja.....	60
Slika 5. Hilton Orlando, Florida.....	62
Slika 6. Double Tree by Hilton, Zagreb.....	63
Slika 7. Logo Hilton Hotels & Resorts.....	66
Slika 8. Logo Hilton Honors.....	67
Slika 9. Najznačajniji hotelski brandovi u svijetu u 2015. godini, prema vrijednosti.....	70
Slika 10. Grand hotel Imperial.....	75
Slika 11. Hilton Imperial Dubrovnik.....	80
Slika 12. Resoran Porat u hotelu Hilton Imperial.....	81
Slika 13. King Executive soba, pogled na more.....	83
Slika 14. Spa centar Hilton Imperiala Dubrovnik.....	84
Slika 15. Hilton Hotels & Resorts u Hrvatskoj.....	86

Izjava

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice doc. dr. sc. Barbare Puh kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Katarina Pranjić