

# Fizičko okruženje kao aspekt oblikovanja hotelske usluge

---

**Biuk, Matko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:161112>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr.Mijo Mirković“

MATKO BIUK

**FIZIČKO OKRUŽENJE KAO ASPEKT  
OBLIKOVANJA HOTELSKE USLUGE**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr.Mijo Mirković“

MATKO BIUK

FIZIČKO OKRUŽENJE KAO ASPEKT OBLIKOVANJA  
HOTELSKE USLUGE

Diplomski rad

JMBAG: 3980-E, izvanredni student  
Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Marketing usluga  
Mentor/mentorica: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, svibanj 2019.

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD .....	3
2. MARKETING USLUGA .....	5
2.1. Definiranje usluga .....	5
2.2. Klasifikacija usluga .....	6
2.3. Obilježja usluga .....	7
2.4. Trokut uslužnog marketinga .....	8
2.4.1. Eksterni marketing .....	9
2.4.2. Interni marketing .....	11
2.4.3. Interaktivni marketing .....	12
3. MARKETINŠKI SPLET USLUGE .....	14
3.1. Elementi marketinškog spleta usluge .....	14
3.1.1. Proizvod .....	16
3.1.2. Cijena .....	17
3.1.3. Promocija .....	19
3.1.4. Distribucija .....	21
3.1.5. Procesi .....	24
3.1.6. Fizičko okruženje .....	26
3.1.7. Ljudi .....	27
4. UTJECAJ PODJEDINIH FIZIČKIH OKRUŽENJA .....	30
4.1. Definiranje fizičkog okruženja .....	30
4.2. Uloga fizičkih elemenata .....	30
4.2.1. Eksterijer .....	32
4.2.2. Interijer .....	32
4.2.3. Ostalo .....	33
4.2.3.1. Mrežne stranice .....	34
4.2.3.2. Uniforme .....	36
4.3. Utjecaj fizičkog okruženja na zaposlenike i korisnike .....	38
4.4. Upravljanje ljudskim osjetilima u kreiranju uslužnog ambijenta .....	41
4.4.1. Boje .....	42
4.4.2. Glazba .....	46
4.4.3. Miris .....	47

4.4.4. Dodir .....	48
4.5. Inovacije u fizičkom okruženju .....	49
4.6. Fizičko okruženje kao osnova za izgradnju marke .....	51
5. ANALIZA PRIMJERA FIZIČKOG OKRUŽENJA HOTELA.....	53
5.1. Eksterijer.....	53
5.2. Interijer .....	56
5.3. Mrežne stranice .....	63
5.4. Uniforme.....	64
5.5. Miris .....	66
5.6. Inovacije u fizičkom okruženju .....	67
6. ZAKLJUČAK .....	69
LITERATURA.....	71
Knjige.....	71
Članci u časopisima .....	72
Internet izvori .....	73
Ostalo .....	74
Popis slika .....	75
Popis tablica .....	75



## **SAŽETAK**

Osnovno značenje fizičkog okruženja jest pretvaranje neopipljivog u što je moguće većoj mjeri opipljivo te u upravljanju percepcijama i očekivanjima korisnika te izražava pozicioniranje uslužnog poduzeća. Obzirom da upravlja percepcijama i očekivanjima korisnika, odluke o uređenju interijera, osvjetljenju, mirisima, glazbi, bojama, uniformama te način komunikacije čini integralni dio usluge stvarajući ozračje u kojem se usluga odvija i time direktno utječući na dojam i zadovoljstvo korisnika, odnosno gosta. Kako bi se gost što lakše odlučio na kupnju usluge određenoga hotela, osim kvalitete bitno je i njegovo okruženje u kojem će usluga biti pružena. To podrazumijeva pristupačnu lokaciju, lokaciju lijepog i primamljivog izgleda, lokaciju koja pruža dodatne usluge koje se ne mogu naći u hotelu i jedna od najbitnijih stavki u današnje vrijeme, lokaciju koja pruža sigurnost, pa se pružanjem točno onoga što kupac treba i želi, može se vrlo lako osigurati bolja uspješnost od konkurencije.

**Ključne riječi: fizičko okruženje, hotelske usluge, marketing, marketing miks usluga, uslužne djelatnosti**

## **SUMMARY**

The basic meaning of a physical environment is to turn it into intangible as far as possible to be more tangible and to manage perceptions and expectations of the user and express the positioning of a service company. Considering the user's perceptions and expectations, decisions about interior design, lighting, smells, music, colors, uniforms and the way of communication makes it an integral part of the service creating the atmosphere in which the service takes place and thereby directly influencing the impression and satisfaction of the user or guest. In order to make it easier for a guest to purchase a hotel's services, besides quality, the environment in which the service will be provided is essential. This implies an accessible location, a location of a nice and attractive look, a location that provides additional services that can not be found in the hotel and one of the most important items in the present time, a location that provides security, and by providing exactly what the customer needs and wants can be it is very easy to ensure better performance than the competition.

**Key words: physical environment, hotel services, marketing, marketing mix of services, service activities**



## 1. UVOD

Uslužni sektor bilježi značajan rast u zadnjem desetljeću. Usluge postaju dominantan izvor diferencijacije za mnoge organizacije te im omogućuje ostvarivanje tržišne prednosti nad konkurentima. Na usluge se sve više orijentiraju i proizvodna poduzeća koja žele povećati vlastiti tržišni udio. Da bi neko poduzeće uspješno poslovalo u uvjetima snažne konkurencije, te ostvarilo zadovoljstvo i oduševljenje svojih korisnika, potrebno je dobro poznavanje usluga i njihovo djelotvorno upravljanje. Fizičko okruženje predstavlja sirovinu za proizvodnju usluge i njime se nastoji kompenzirati neopipljivost usluge, pa ono postaje dijelom usluge, a samim time i sastavni element komponente usluga u marketinškom miksu. Osnovno značenje fizičkog okruženja jest pretvaranje neopipljivog u što je moguće većoj mjeri opipljivo te u upravljanju percepcijama i očekivanja korisnika te izražava pozicioniranje uslužnog poduzeća. Fizičko se okruženje sastoji od više elemenata, a najveći utjecaj na korisnika prilikom oblikovanja hotelske usluge imaju svakako sami ambijent (glazba, mirisi, boja), izgled i funkcionalnost prostora te znakovlje i simboli. Svrha rada je analiza pojedinih fizičkih okruženja.

Prvo poglavlje odnosi se na definiranje usluga i njihovu klasifikaciju i obilježja, kao i trokut uslužnog marketinga u vidu eksternog, internog i interaktivnog marketinga. Kod hotelskih usluga, proces pružanja hotelske usluge odvija se kroz primarne aktivnosti hotela. Primarne aktivnosti predstavljaju tzv. "front-stage" aktivnosti, koje sadrže izrazitu komponentu interakcije sa stvarnim i potencijalnim gostima. Usmjerene su na prodajno tržište i neposredno sudjeluju u ispunjenju zahtjeva gostiju, a mogu se podijeliti u tri faze: faza prije dolaska gosta, faza boravka gosta, te faza nakon boravka gosta.

Drugo poglavlje rada posvećuje se specifičnosti elemenata marketinškog spleta usluga. Kada se govori o marketingu, a naročito o marketinškim strategijama, i to ne samo u turizmu nego i u bilo kojoj drugoj djelatnosti, nezaobilazan je koncept marketinškog spleta. Pod pojmom marketinškog spleta podrazumijeva se specifična kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljnih tržišta. Nešto preciznija definicija marketinškog spleta definira isti kao taktike i programe koji podržavaju svaku marketinšku strategiju i kojima se ostvaruju definirane strategije i postavljeni ciljevi.

Treće poglavlje rada stavlja naglasak na definiranje fizičkog okruženja, zatim ulogu fizičkih elemenata, upravljanje ljudskim osjetilima u kreiranju uslužnog ambijenta, inovacije u fizičkom okruženju te fizičko okruženje kao osnovu za izgradnju marke. Fizičko okruženje može imati tri strateške uloge u marketingu usluga: predstavlja vizualnu metaforu za cjelokupnu ponudu usluga poduzeća i time komunicira imidž, oblikom i obilježjima mora biti u funkciji olakšavanja obavljanja aktivnosti korisnika i zaposlenih te ima funkciju diferencijacije od konkurencije. Fizička obilježja okruženja utječu na stvaranje unutrašnjeg stanja ljudi koje se zatim odražava kroz ponašanje u dotičnom ambijentu ili utječe na namjere ponašanja u ambijentu.

Četvrto poglavlje usmjerava se na analizu primjera pojedinih fizičkih okruženja. Ističe se važnost utjecaja na korisnika putem dobro oblikovanog interijera i eksterijera, mrežnih stranica, uniforma, mirisa i inovacija opisanih putem danih primjera. Hoteli teže postići holističko djelovanje svih elemenata fizičkog okruženja kako bi utjecali na korisnika na željeni način.

## 2. MARKETING USLUGA

### 2.1. Definiranje usluga

Usluge se mogu definirati na više načina. Usluge pokrivaju izrazito široke spektre aktivnosti. Karakteristično je da postoji veliki broj i deverzifikacija usluga. U stručnoj literaturi se nalaze neke od sljedećih definicija marketinga usluga:

«Usluge su aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara»<sup>1</sup> (AMA)

«Usluge su ekonomske aktivnosti ponuđene od jedne strane drugoj, uobičajeno uključujući izvedbu na vremenskoj osnovi, a da bi dovela do željenih rezultata kod samih korisnika ili na predmetu ili imovini za koju korisnik ima odgovornost.

U zamjenu za njihov novac, vrijeme i napor korisnici usluga očekuju dobiti vrijednost od pristupa robama, radu, profesionalnim vještinama, objektima, mrežama i sustavima; ali oni uobičajeno ne postaju vlasnici niti jednog uključenog fizičkog elementa»<sup>2</sup>

«Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koje se pruža kao rješenje problema korisnika»<sup>3</sup>

«Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod»<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i D.D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill Irwin, 2006, str. 4.

<sup>2</sup>Lovelock, C i J. Wirtz, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall LTD, 2007, str. 15.

<sup>3</sup>Gronroos, C: *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990, str. 27, prema: Ozretić Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.19.

<sup>4</sup> Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001, str. 467.

## 2.2. Klasifikacija usluga

Klasifikacija usluga objašnjena je putem tabele 1. Tako se prema vrsti tržišta usluge dijele na one prema individualnim (npr. popravci, dječja skrb, pravni savjeti i dr.) i one prema poslovnim korisnicima (npr. konzalting, usluge čuvanja imovine i dr.). Nadalje, prema stupnju radne intenzivnosti, usluge se dijele na radno intenzivne (npr. frizerske usluge, obrazovanje i sl.) i kapitalno intenzivne usluge (telekomunikacije, javni prijevoz i slično). Usluge se dijele ovisno i o stupnju kontakta s korisnikom, koji može biti visoki stupanj (npr. zdravstvena zaštita, zračni prijevoz, hoteli i sl.) te niski stupanj (npr. dostave u kuću, poštanske usluge i slično). Prema klasifikaciji subjekta koji pruža uslugu, one se dijele na profesionalne (npr. pravo, zdravstvo, računovodstvene usluge itd.) te neprofesionalne usluge (npr. usluge u kućanstvu, čišćenje i sl.). Prema cilju subjekta koji pruža uslugu, usluge se dijele na profitne (npr. financijske usluge, osiguranje i slično) te neprofitne (npr. vlada, dio obrazovanja i sl.).

Tabela 1. Klasifikacija usluga

KATEGORIJA	PRIMJERI
<b>VRSTA TRŽIŠTA</b> Individualni korisnici Poslovni korisnici	Popravci, usluge čišćenja, održavanje vrta Savjetovanje, financijsko savjetovanje, konzalting
<b>STUPANJ RADNE INTEZIVNOSTI</b> Radno intezivne Kapitalno intezivne	Obrazovanje, frizerske usluge, popravci Javni prijevoz, telekomunikacija, zdravstveni centri
<b>STUPANJ KONTAKTA S KORISNIKOM</b> Visok Nizak	Zračni prijevoz, zdravstvene usluge, hoteli Poštanske usluge, dostava, popravci
<b>KVALIFIKACIJA SUBJEKATA KOJI USLUGU PRUŽA</b> Profesionalna Neprofesionalna	Računovodstvene usluge, pravni savjeti Kemijsko čišćenje, usluge u kućanstvu
<b>CILJ SUBJEKATA KOJI PRUŽA USLUGU</b> Profitni Neprofitni	Financijske usluge, osiguranje, zdravstvena zaštita Obrazovanje, volontiranje

Izvor: Dibb, S., Simkin, L., Pride., W.M., Ferrell O.C. (1995), prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Kesić, T., Mandić, M., Marketing, Adverta, Zagreb, 2004. Str. 447.

## 2.3. Obilježja usluga

Usluge imaju brojne distinktivne karakteristike koje ih razlikuju od fizičkih proizvoda. U praksi je ponekad teško razlikovati uslugu od fizičkog proizvoda. Proizvodi koje kupujemo često već sadrže neke komponente usluga. Ponuda koja je usmjerena prema kupcu/korisniku može biti proizvod, usluga, ili često kombinacija proizvoda i usluge. Npr. kupnja klime uključuje i garanciju, vožnja vlakom uključuje hranu i piće.

Temeljna obilježja koja razlikuju uslugu od proizvoda jesu:<sup>5</sup>

- ▶ Neopipljivost. Najvažnije obilježje usluge. Usluge se ne mogu poput fizičkih proizvoda doživjeti putem fizičkih osjetila. Nije ih moguće vidjeti, osjetiti, okusiti, dotaknuti kao i fizičke proizvode. Upravo nedostatak fizičkih dokaza utječe na visoki nivo nesigurnosti pri izboru usluge različitih ponuđača usluga. Iz istog razloga je teško odrediti i cijenu i kvalitetu usluge.
- ▶ Heterogenost. Za razliku od fizičkih proizvoda usluge su izrazito varijabilne, ovise o onome tko uslugu i pruža. Istu uslugu različite osobe će pružiti na različiti način, pri čemu će varirati i kvaliteta pružene usluge. Problem se može javiti i zbog uključenosti korisnika u proces stvaranja usluge, što otežava standardizaciju usluge. Npr. usluga čuvanja djece.
- ▶ Neuskladištivost. Usluge se ne mogu pohraniti, sačuvati, preprodati ili vratiti. Fizičke proizvode moguće je pohraniti, preprodati ili vratiti prodavatelju u slučaju nezadovoljstva kupca. Usluga koja se ne iskoristi u određenom vremenu, smatra se izgubljenom. Npr. mjesto u avionu koje nije iskorišteno, ne može se sačuvati za drugi let.
- ▶ Istovremenost proizvodnje i potrošnje. Većina proizvoda se prvo proizvodi a zatim prodaje i konzumira od strane kupca. Karakteristično je za većinu usluga da se prvo prodaju a potom istovremeno proizvode i konzumiraju. Istovremenost proizvodnje i potrošnje često zahtjeva prisutnost ili uključivanje korisnika u proces stvaranja usluge.

---

<sup>5</sup> Kotler, P.; Upravljanje marketingom-analiza, primjena i kontrola, Mate, Zagreb, 1997., str. 467.

## 2.4. Trokut uslužnog marketinga

Trokut uslužnog marketinga prikazuje ključne aktere uključene u marketing usluga. Također prikazuje ključne marketinške aktivnosti između tih aktera: eksterni marketing (stvaranje obećanja), interni marketing (omogućavanje obećanja), interaktivni marketing (isporuka obećanja). Navedeni model je orijentiran samo na marketing usluga, te kao takav nije primjenjiv na proizvode. Usluge koje se nisu ranije koristili je teško za procijeniti jer se usluge zasnivaju na obećanjima. Trokut uslužnog marketinga predstavlja vizualno-strateški model. Naznačava se velika važnost ljudi unutar kompanije kao jedna od ključnih sposobnosti za isporuku obećanja. Velika je važnost odnosa koji postoje između poduzeća, zaposlenika (uslužnog osoblja) i korisnika. Slika br. 1 prikazuje trokut uslužnog marketinga.

Slika 1. Trokut uslužnog marketinga



Izvor: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i DD Gremler, op.cit., str. 356., prema: Nefat, A.: Marketing usluga, Nastavni materijal, Sveučilište u Puli, Šk. god. 2017/2018., str. 55.

### 2.4.1. Eksterni marketing

Poduzeća koriste eksterni marketing kako bi stvorili obećanja svojim korisnicima. Eksterni marketing je zapravo komunikacija koja se usmjerava prema ciljnim korisnicima koja se odvija prije procesa isporuke usluga. Eksterni marketing može uključivati oglašavanje, direktni marketing, odnose s javnošću i sl.. Može se koristiti za postizanje svijesti o ponudi, informiranje korisnika, stvaranje očekivanja i sl.. Marketeri nastoje izravno komunicirati s krajnjim korisnikom kako bi spoznali njihove potrebe.

Elementi eksternog marketinga koji omogućavaju da neopipljivo postane opipljivim jesu:<sup>6</sup>

- ▶ lokacija i uređenje uslužnog poduzeća. U izboru lokacije treba biti pažljiv (eksterijer i interijer)
- ▶ djelatnici poduzeća – njihov izgled i ponašanje, najpojećenija su ona poduzeća koja imaju nasmijano i ljubazno osoblje. (uniforme, iskaznice s imenom, urednost, način komunikacije s korisnicima)
- ▶ oprema – suvremenost, primjerenost potrebi
- ▶ komunikacijski materijali – brošure, posjetnice, memorandumi, obrasci za izdavanje računa
- ▶ simboli – naziv i simbol koji asocira na uslugu
- ▶ cijene – u uslugama uslijed neopipljivosti, korisnici su skloni kvalitetu usluge procjenjivati prema cijeni i dr.

Primjer:

Dobar primjer kvalitetnog eksternog marketinga može se prikazati putem hotela i odmarališta Marriott kao vodećeg branda Marriott International-a, osnovanog 1957.godine, sa sjedištem u sjedinjenim Američkim državama. Hoteli se nalaze na 566 lokacija diljem svijeta. Promotivnim kampanjama Marriott hoteli educiraju goste o svojoj širokoj ponudi. Jako puno

---

<sup>6</sup> Ozretić Došen, Đ., op.cit., str. 93.

ulažu u ambijentalno oglašavanje na aerodromima diljem svijeta, gdje izlažu isti krevet koji potencijalni gosti mogu očekivati i u hotelu. Također su i posteljina, madrac i jastuk identični onima koji se koriste u hotelima. Cilj ovakvog oglašavanja je prenošenje ugodnog ambijenta hotelske sobe potencijalnom korisniku usluge. Ambijentalno oglašavanje na aerodromu je prikazano slikom br. 2.

**Slika 2. Ambijentalno oglašavanje na aerodromu**



Izvor: Belinda Williams, Graphic designer,

<http://www.belindawilliams.net/advertising-design/marriott-revive> (26.02.2019.)

U Marriott hotelima jako se puno pažnje pridodaje i ciljanju željenog segmenta korisnika. Njihov ciljani segment podrazumijeva mlađu populaciju i poslovne ljude, koji su u potrazi za kvalitetnim smještajem u Europi. Kako bi privukli te segmente korisnika, ulažu u moderan dizajn cjelokupnog hotela i grade snažan imidž na tržištu. Oglašavanje koje se usmjerava na ciljani segment je prikazano slikom br. 3.



### Slika 3. Oglašavanje usmjereno na ciljni segment



Izvor: Sara Kimberli, Partners Andrews Aldridge lands Marriott Euro account <https://www.campaignlive.co.uk/article/partners-andrews-aldridge-lands-marriott-euro-account/1145675> (01.03.2019.)

#### 2.4.2. Interni marketing

Interni marketing se može promatrati poput procesa koji omogućuje marketerima da isporuče obećano korisnicima. To je zapravo marketing koji je usmjeren zaposlenike. Zaposlenici se u ovom slučaju promatraju kao interni korisnici, a posao kao interni proizvod. Interni marketing može uključivati trening zaposlenika, motivacijske tehnike usmjerene na interne korisnike, timski rad, osiguranje stimulativne plaće i radnih uvjeta.

Cjelovita definicija internog marketinga ukazuje da „interni marketing djeluje kao proces holističkog (cjelovitog) upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo: osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa internog marketinga je da interna razmjena između poduzeća i njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.“<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Gronross, C.: Service Management and Marketing – Managing the Moments of truth in Service Competition, Maxwell MacMillan International Editions, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990, str. 222, prema: Ozretić Došen, Đ., op.cit., str. 87.

Poduzeća koja usvoje i redovito primjenjuju interni marketing, osiguravaju dugoročni rast i uspjeh. Interni marketing je potrebno provoditi prije eksternog marketinga. Interni korisnici moraju biti motivirani, osposobljeni za pružanje kvalitetne usluge. Zadovoljan zaposlenik stvara zadovoljnog korisnika.

Primjer:

Kempinski hoteli osnovani 1897. god. smatraju se najstarijim luksuznim hotelima u Europi. Korisnici usluga su poznati glumci, svjetski vođe te mnogi drugi uspješni poslovni ljudi. Može se zaključiti da se radi o ciljnom segmentu koji je voljan platiti veću cijenu kako bi dobio dobru uslugu. Kempinski hoteli, stoga, mnogo pažnje pridaju svom osoblju koje je značajan dio ukupnog doživljaja korisnika kao i same kvalitete usluge. Kempinski smatra da postoji potencijal za uspjeh u svakom zaposleniku, pa su u skladu s tim vjerovanjem osmislili program „Best people and talent management program“. Ukupni program se sastoji od tri koraka. U prvom koraku „Kempinski fundamentals“ obavlja se opći trening (javljanje na telefon, orijentacija i sl.). Drugi korak se naziva „Kempinski Essentials“ koji je usmjeren na specifični odjel ili radno mjesto (restoran, recepcija i sl.). Posljednji korak „Kempinski Works“ se odvija na radnom mjestu (politike, procedure i sl.).

### **2.4.3. Interaktivni marketing**

Interaktivni marketing upravlja aktivnostima u procesu pružanja usluge. Na interaktivni marketing se često gleda kao na trenutak istine. Odnosi se na trenutak interakcije koja se odvija između zaposlenika prve linije i korisnika usluge. Često se promatra kao najvažniji dio uslužnog trokuta jer se ovim putem određuje odnos s korisnikom, koji će biti dugoročan ili kratkoročan. Taj odnos je određen kvalitetom isporuke usluge od strane zaposlenika uslužnog poduzeća. Korisnik uslugu ocjenjuje prema funkcionalnoj kvaliteti (ljubaznost osoblja, povjerenje i dr.) i prema tehničkoj kvaliteti (uspješno šišanje kose, ukus hrane u restoranu brze prehrane i dr.).

Veza između eksternog i internog marketinga je kontaktno osoblje i interaktivni marketing, pa uslužna poduzeća moraju raditi na učinkovitoj interakciji s klijentima, koja ovisi o vještinama osoblja koje je uključeno u pružanje usluge te o procesima proizvodnje usluge i podrške.<sup>8</sup>

Primjer:

Ritz-Charlton hoteli osnovani ranih 1900-ih godina, smatraju se jednim od vodećih luksuznih hotela, rasprostranjenih u 29 zemalja svijeta. Trenutno zapošljavaju preko 35000 zaposlenika u 87 hotela. Od svojih zaposlenika zahtjevaju srdačne odnose s korisnicima usluga hotela. Inzistira se da u svakom kontaktu koriste ime gosta prilikom obraćanja. Kako bi zaposlenici mogli u potpunosti zadovoljiti potrebe korisnika, a koje nastaju u određenom trenutku u kojem treba reagirati odmah, Ritz-Charlton dozvoljava visoku razinu osnaživanja zaposlenika kako bi se u što većoj mjeri poboljšao trenutak istine. Uslužno osoblje ima pravo potrošiti dodatnih 2000 dolara na svakog od gostiju.

---

<sup>8</sup> Puljić, S. (2017) Istraživanje važnosti interneta u marketing komuniciranju u ugostiteljstvu. Požega: Veleučilište u Požegi, str. 21.

### **3. MARKETINŠKI SPLET USLUGE**

#### **3.1. Elementi marketinškog spleta usluge**

Marketing splet se smatra osnovnim konceptom u marketingu. Pod pojmom marketinškog spleta podrazumijeva se specifična kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljnih tržišta.

Tradicionalni marketinški splet se sastoji od 4 kontrolirane varijable:

1. Proizvod
2. Cijena
3. Promocija
4. Distribucija

Početni marketinški splet je bio ograničen na proizvodnu industriju pri čemu se sektor usluga gotovo u potpunosti zanemarivao. Ipak, posljednjih nekoliko godina usluge bilježe značajan rast i pridaje im se veća pažnja. Marketeri uviđaju da tradicionalnih 4P nije dovoljan, te se proširuje na 7P, kako je prikazano slikom br. 4:

1. Proizvod
2. Cijena
3. Promocija
4. Distribucija
5. Procesi
6. Fizičko okruženje
7. Ljudi

Slika 4. Marketinški splet



Izvor: Work and fun, <https://workandfun1.blogspot.com/p/about-us.html?view=classic>  
(11.05.2019.)

Kod profesionalnih usluga, kao što su npr. liječničke, stomatološke, marketinške, računovodstvene, odvjetničke, arhitektonske, veterinarske i druge usluge konzaltinga prikladnim se smatra marketinški miks, koji uz klasične elemente uključuje još i javno mnijenje (program održavanja kontakta s korisnicima, ankete, ugled poduzeća, seminari za korisnike, upoznavanje javnosti s misijom poduzeća, nagrađivanje djelatnika) i politička pitanja (uključenost u javni život, članstvo u udrugama, veza sa strukovnim komorama, kontakti i suradnja s gospodarstvenicima, proizvođačima i vladom).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ozretić Došen, Đ., op.cit., str. 135-138. prema: Nefat, A.: Marketing usluga, Nastavni materijal, Sveučilište u Puli, Šk. god. 2017/2018., str. 9.

### 3.1.1. Proizvod

Podrazumijeva ukupnost „robe i usluga“ koje tvrtka nudi ciljnom tržištu.<sup>10</sup> Proizvod je osnovni element svakog marketinškog spleta o kojem će ovisiti svi ostali elementi. Svi ostali elementi marketinškog spleta određuju se s obzirom na karakteristike proizvoda.

Potrebno je naglasiti da se u hotelijerstvu umjesto proizvoda nude usluge. Hoteli u ponudi mogu nuditi različite usluge. Raspon usluge može uključivati restorane, hranu i piće, bazene, saune, trgovine, usluge šišanja i sl..

U turizmu se može razlikovati nekoliko razina proizvoda:<sup>11</sup>

- ▶ Glavni proizvod- cilj marketinga je otkriti osnovnu korist koja se očekuje od hotelskog proizvoda od strane korisnika. Smatra se osnovnom formom proizvoda i glavnim razlogom zbog kojeg se potrošači odlučuju na kupovinu. U hotelskom poslovanju glavnim proizvodom se smatra smještaj, odnosno hotelska soba u kojoj korisnici provode značajan dio svoga vremena.
- ▶ Očekivani proizvod- skup osobina koje korisnik očekuje da budu uključene kako bi kupio hotelski proizvod. Većina korisnika hotelske usluge očekuje da uz uslugu noćenja imaju uključen doručak u hotelu.
- ▶ Dodatni proizvod- služi kako bi se obogatio glavni proizvod. To je proizvod ili usluga „iznad“ osnovnog proizvoda koju hoteli koriste kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu. Hoteli uz glavnu uslugu smještaja kao dodatni proizvod mogu uključiti i korištenje teretane, bazena, saune ili masaže koja će biti uključena u cijenu.
- ▶ Prošireni proizvod- podrazumijeva okolnosti u kojima se usluga pruža. Kod hotelske usluge kao važna karakteristika ističe se atmosfera. Važno je stvaranje ugodne atmosfere koja će privući korisnike i pozitivno utjecati na njegovo ponašanje. Prošireni proizvod je zapravo korist koju hoteli nude, a sastoji se od glavnog proizvoda i dodatne vrijednosti.

---

<sup>10</sup> Kotler, P.: Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006., str. 635.

<sup>11</sup> Ciriković, E. (2014), Marketing Mix in Tourism, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 3, Br. 2, str. 111.

### 3.1.2. Cijena

Početna cijena iskazana kod usluga je samo jedan od troškova s kojim će se susresti korisnici. Pored tradicionalne ekonomske određene cijene javljaju se i mnogi nenovčani troškovi. Nenovčani trošak može biti trošak izgubljenog vremena (dugotrajno pružanje usluge), psihički napor (strah, rizik, neizvjesnost), fizički napor (čekanje u redu na recepciji), senzorni trošak (vid, sluh, njuh, okus).

Da bi poduzeće donijelo ispravnu odluku o visini cijene, u obzir se moraju uzeti određeni faktori kao što su visina troškova proizvodnje, mogućnosti potrošača tj. Koliki iznos mogu izdvojiti prema svojim prihodima, cijena konkurencije i zakonske obveze.<sup>12</sup> Prilikom oblikovanja cijene kod usluga potrebno je uzeti u obzir sve troškove korisnika, a ne samo one novčane troškove koji se javljaju. Oblikovanje cijene usluge je znatno kompleksnije u odnosu na fizičke proizvode zbog neopipljivosti usluge i nemogućnosti prenošenja vlasništva. Često je kod usluga cijena jedini pokazatelj kvalitete kojeg korisnik može očekivati.

Cjenovne strategije se mogu podijeliti u četiri kategorije, kako je prikazano slikom br. 5.

Slika 5. Cjenovne strategije

	Niska kvaliteta	Visoka kvaliteta
Niska cijena	Ekonomska strategija	Penetracijska strategija
Visoka cijena	Strategija ubiranja vrhnja	Premijska strategija

Izvor: Izrada autora rada

<sup>12</sup> Kotler P., Bowen T.J., Makens C.J.,: Marketing u ugostiteljstvu, hoteljerstvu i turizmu, Mate, IV izdanje, Zagreb, 2010., str. 469.

- ▶ Ekonomska strategija- uključuje prodaju osnovnih značajki proizvoda korisnicima niskog budžeta. Održivo je za one hotele koji ostvaruju niže troškove od konkurencije. Niži troškovi omogućuju prodaju po nižim cijenama pri čemu se osvaja veći dio tržišta.
  
- ▶ Penetracijska strategija- podrazumijeva nuđenje visoko kvalitete usluge po nižim cijenama od konkurencije s ciljem brzog osvajanja tržišta. Nakon osvajanje željenog djela tržišta uslijediti će postepeno podizanje cijena prema premijskoj ili ubiranju vrhnja.
  
- ▶ Strategija ubiranja vrhnja- određivanje cijena usluga niže kvalitete na relativno visokoj razini, nakon čega će se početi postupno snižavati kako tržište postaje sve zasićenije. Visoka cijena će asociirati korisnike na visoku kvalitetu usluge.
  
- ▶ Premijska strategija- koristi se kada su visoki troškovi a posjeduje se prestižna usluga. Uključuje postavljanje visokih cijena za proizvode ili usluge visoke kvalitete. Hilton hoteli predstavljaju dobar primjer premijskog određivanja cijene. U svojoj ponudi imaju isključivo sobe s pet ili s četiri zvjezdice, što omogućuje postavljanje visokih cijena. Hotel Hilton u svojoj cjenovnoj strategiji je usmjeren na visoku razinu cijena.

Postoji nekoliko karakteristika turističkog proizvoda sa stajališta utjecaja na cijenu:<sup>13</sup>

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

---

<sup>13</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Mikrorad, Pula , 2008., str. 150.



► potreba za sezonskim formiranjem cijena

### 3.1.3. Promocija

Promoviranjem svoje usluge proizvođači komuniciraju sa svojim kupcima upoznavajući ih sa svojom ponudom.<sup>14</sup> Promocija je važan element marketing spleta jer se pomoću promocije nakon oblikovanja usluge, određivanja tržišnog segmenta i drugih važnih elemenata privlače kupci odnosno korisnici hotelske usluge. Niti jedan marketinški program ne može biti uspješan bez komunikacije. Komunikacija se koristi za prenošenje informacija o ponudi, koristi proizvoda, i potiče kupce na kupovinu proizvoda putem različitih metoda i komunikacijskih tehnika. Elementi promotivnog miksa prikazani su slikom br.6.

Slika 6. Promotivni splet



Izvor: Izrada autora rada

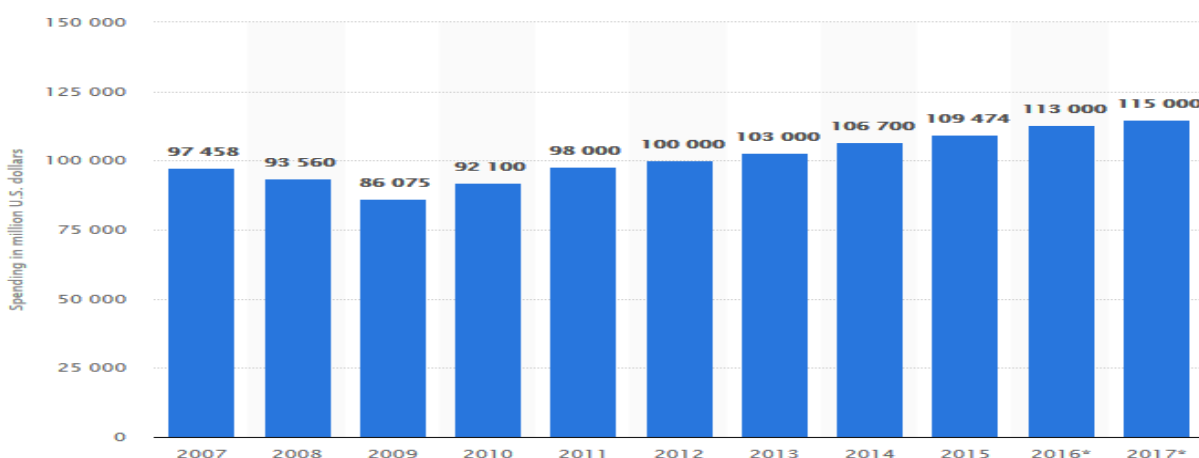
Za uspješno upravljanje promotivnim aktivnostima, potrebno je dobro odrediti ciljnu javnost, odnosno tržišni segment kojeg se namjerava dosegnuti jer će o tome ovisiti daljnji proces upravljanja promocijom. Ovisno o tržišnom segmentu kojeg se želi dosegnuti ovisit će promotivna strategija. Promotivne aktivnosti u hotelijerstvu nisu značajno različite u odnosu na druge uslužne djelatnosti, najznačajnije je oglašavanje putem interneta i direktni marketing.

<sup>14</sup> Kotler, P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 93.

Internet je u zadnjih nekoliko godina postao dominantno sredstvo promocije svih vrsta proizvoda, pa tako i hotelske usluge. Putem interneta je jednostavno prenijeti informacije potencijalnim korisnicima. Hoteli mogu na internetskim stranicama utjecati na stvaranje vizualne percepcije objavljivanjem fotografija hotela: sauna, bazena, recepcije, sobe i sl. kako bi kupac stekao uvid u izgled hotela. Mnogi hoteli nude i prikaz lokacije radi lakšeg pronalaska hotela. Iz navedenog može se zaključiti da internetske stranice pomažu stvoriti opipljivu dimenziju usluge, prenose kupcima značajne informacije ali i nude kupcima mogućnost izravne rezervacije sobe za slobodne termine. Provođenjem oglašavanja putem interneta omogućuje hotelima dosezanje potencijalnih korisnika na globalnoj razini.

Nakon interneta, najznačajniji način promocije hotela smatra se direktni marketing. Direktni marketing je način promocije komuniciranjem izravno s ciljnim tržištem putem raznih medija poput telefona, televizijskih uređaja, časopisa, novina i sl.. Osnovna prednost direktnog marketinga je najveća stopa odgovora ciljnog korisnika za razliku od ostalih načina promocije. Iako direktni marketing ima prednosti sa sobom nosi i brojne probleme. Direktni marketing se često percipira negativno, ljudi ne vole da ih se ometa u svakodnevnim aktivnostima poput ručka s obitelji, pozivom na mobilni uređaj. Iako se često percipira kao negativan, njegova uloga u promociji je izrazito velika te itekako ima smisla koristiti tradicionalne metode poput slanja maila i telefonskih poziva. U Europi se bilježi rast potrošnje u direktni marketing, kao što prikazuje slika br. 7.

Slika 7. Potrošnja na direktni marketing u Europi



Izvor: Direktni marketing, <https://oxidian.hr/direktni-marketing-sto-funkcionira-li/>

(16.03.2019.)

### 3.1.4. Distribucija

Jedna od najrelevantnijih odluka prodajne politike u hotelijerstvu se odnosi na distribuciju, odnosno odabir prodajnih kanala. Distribucijski kanal skup je neovisnih organizacija koje sudjeluju u procesu u kojem proizvod ili usluga postaju dostupni potrošaču ili korisniku.<sup>15</sup>

Većina proizvođača ne prodaje proizvod izravno kupcu, nego koriste za tu svrhu posrednike. Distribucija usluga se znatno razlikuje od distribucije fizičkih proizvoda. Zbog svojih karakteristika ne može se pohraniti, prenijeti kupcu. Tako se distribucija odvija u suprotnom smjeru, od gosta prema ponudi hotela.

Nositelj turističke ponude raspolaže dvjema mogućnostima upućivanja svog proizvoda na turističko tržište:<sup>16</sup>

1. putem direktne (izravne) distribucije, kad turist kupuje proizvod izravno od njegova proizvođača. (slika br. 8),
2. putem indirektna (neizravne) distribucije, kad nositelj turističke ponude koristi posrednika u prodaji. (slika br. 9).

Slika 8. Prikaz izravne distribucije



Izvor: Izrada autora rada

Slika 9. Prikaz neizravne distribucije



Izvor: Izrada autora rada

<sup>15</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., op. cit., str. 500.

<sup>16</sup> Senečić, J., Vukonić, B., Marketing u turizmu, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 138.

Izravni kanali prodaje zadnjih nekoliko godina bilježe značajan rast prodanih kapaciteta. Za hotelsko poslovanje ovo je pozitivan trend, jer se putem izravne prodaje eliminira posrednik, pri čemu se ostvaruje veća cijena smještaja, a time i veći prihodi. Izravni kanali prodaje obuhvaćaju:

- ▶ Izravna prodaja na recepciji podrazumijeva osobni dolazak gosta na recepciju hotela pri čemu gost rezervira smještajnu jedinicu. Kod ovakvog načina prodaje dolazi do visokog stupnja kontakta između uslužnog osoblja i gosta pri čemu ljubaznost i ponašanje uslužnog osoblja može biti ključno za ostvarivanje prodaje i stvaranje osobnih odnosa i lojalnosti. Prilikom izravne prodaje na recepciji hotela veliku ulogu ima i fizičko okruženje recepcije na raspoloženje korisnika i stvaranje percepcije o usluzi.

- ▶ Izravna prodaja putem interneta ima ulogu u promotivnim aktivnostima, koje se u današnje vrijeme odvijaju većinom putem interneta, te se tako gostima pružaju značajne informacije kako bi mogla donijeti odluku, a također se provodi i prodaja smještaja. Na vlastitim Internet stranicama hoteli nude mogućnost izravne kupnje usluge hotela. Rezervacija se odvija tako da gost odabire broj osoba, željenu sobu i preferencijalni datum. Ako su svi traženi kriteriji ispunjeni rezervira se smještajna jedinica. On-line rezervacija Hilton Reykjavik Nordica je prikazana slikom br. 10.

## Slika 10. Izravna On-line rezervacija- Hilton Reykjavik Nordica

**Hilton** HOTELS & RESORTS

**Hilton Reykjavik Nordica**  
 Sudurlandsbraut 2, Reykjavik, 108, Iceland +354-444-5000  
[Hotel Details](#) | [Change hotel](#)

Step 2 of 5

**Reservation Summary**  
 04 Sep 2017 - 05 Sep 2017, 1 room for 1 adult [Change](#)

**100% Smoke-free grounds**

**Bed Types**  
 1 King bed  
 2 Beds

**Room Types**  
 Guest rooms  
 Club/Towers/Executive

**Rate Types**  
 Pay with Points  
 Featured Rates  
 Packages and Promotions  
 AAA  
 AARP  
 Senior  
 Government / Military  
 Travel Agent

[Have a special code?](#)

**QUEEN GUEST ROOM**  
 Spacious room, complimentary WIFI, wood floors, flat-screen ...

Rate plan	Price Per Night (USD)	
<b>FLEXIBLE RATE</b> Changeable and refundable. Earn Hilton Honors Points. - Price includes tax	\$389	<a href="#">Select</a>
<b>HONORS DISCOUNT</b> EXCLUSIVE LOWER RATE NOWHERE ELSE ONLINE. CHANGEABLE & REFUNDABLE... - Price includes tax	\$389 \$377	<a href="#">Select</a>
<b>STANDARD ROOM REWARD</b> Standard Room Rewards allow Hilton Honors members to use points ... - Price includes tax	60,000 Hilton Honors Points	<a href="#">Select</a>
<b>HILTON HONORS SALE</b> HILTON HONORS MEMBER RATE, FREE WIFI AND POINTS. BREAKFAST NOT ... - Price includes tax	\$389 \$291	<a href="#">Select</a>
<a href="#">More prices available</a>		
<b>HILTON HONORS SALE BED AND BREAKFAST</b> HILTON HONORS MEMBER RATE, JOIN HILTON HONORS FOR FREE. INCLUDES ... - Price includes tax	\$389 \$317	<a href="#">Select</a>

USD - American Dollars

Izvor: Travel with Grant, <https://travelwithgrant.boardingarea.com/2017/06/22/need-to-change-hilton-reservation-call-to-keep-same-points-price-dont-change-online/> (20.03.2019.)

► Izravna prodaja telefonom je način prodaje hotelskog smještaja pri čemu gost kontaktira osoblje hotela, a ne obrnuto. Rezervacijski odjel hotela se posljednjih godina sve više promatra kao operativni odjel, a manje kao komercijalni odjel. Prilikom telefonskih rezervacija gosti ne vide uslužno osoblje niti okruženje, pa je u potpunosti uklonjen značaj fizičkog okruženja na prodaju, a naglasak se stavlja na osoblje. Upravo iz tog razloga hoteli puno pažnje posvećuju obuci rezervacijskog osoblja kako bi mogli implementirati prilagođeni prodajni proces svakom individualnom kupcu.

U hotelijerstvu se neizravna distribucija odvija korištenjem posrednika. Neizravna distribucija obuhvaća:

► Agenti su posrednici koji vode progovore i sklapaju ugovore u ime hotela, i provode razne marketinške aktivnosti. Jedan od glavnih razloga zbog kojeg se hoteli odlučuju angažirati prodajne agente je smanjenje distributivnih i prodajnih troškova. Agenti su najčešće plaćeni prema prodajnoj proviziji, prodajnim bonusima, a ponekad primaju fiksni dio plaće uvećan za ostvarenu prodajnu proviziju. Hoteli najčešće koriste prodajne agente kako bi svojim

ponudom dosegнули udaljena tržišta čiju kulturu, vrijednosti i preferencije agenti poznaju puno bolje od hotelskog osoblja.

► Turističke agencije za klijente stvaraju ponude u ime svojih dobavljača, u ovom slučaju hotela. Prodaju hotelsku uslugu ali i druge usluge vezane uz turističku ponudu na određenoj lokaciji. Za svoje usluge naplaćuju proviziju na ostvarenu prodaju kapaciteta. Hoteli su sve više naklonjeni globalnim online turističkim agencijama poput Booking.com-a, koji se smatra dominantnom agencijom u online rezervacijama hotelskog i privatnog smještaja. On-line rezervacija Booking.com je prikazana slikom br. 11.

Slika 11. On-line rezervacija- Booking.com

The screenshot shows the Booking.com interface for searching hotels in Rome. The search bar is set to 'Rome' and the results are filtered for 'Central Station'. The page displays a list of hotels with their names, star ratings, and review scores. The top three hotels are:

- Best Western Hotel Universo**: 4 stars, Very good 8.1 (Score from 578 reviews). Located 300 metres from Termini Station.
- Welcome Piram Hotel**: 4 stars, Very good 8.0 (Score from 3716 reviews). Located 200 metres from Termini Train Station.
- Hotel Quirinale**: 4 stars, Very good 8.1 (Score from 3930 reviews). Located 10 minutes' walk from the Coliseum.

Izvor: Booking. com, <https://online-metrics.com/case-study-booking-com/> (22.03.2019.)

### 3.1.5. Procesi

Elementi koji čine proces pružanja usluge jesu postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje kao i raspored njihovog odvijanja i realizacije. Uloga procesa pružanja usluge je isporučiti pravu uslugu, na pravi način, pravom potrošaču u pravo

vrijeme.<sup>17</sup> Procesi pružanja usluge mogu se opisati na dva načina, i to u odnosu na složenost procesa i u odnosu na razgranatost procesa. Tri su područja u planiranju procesa pružanja usluge<sup>18</sup>:

- ▶ faza aktivnosti prije korištenja – razvija se marketinška strategija kao koncept usluge i materijalne podrške odnosno fizičke okoline pružanja usluga
  
- ▶ faza aktivnosti korištenja – klijenti aktivno sudjeluju u kreiranju i provedbi taktika jer sudjeluju u zajedničkoj proizvodnji i samom aktu korištenja te omogućuju povratnu vezu za vrijeme procesa korištenja
  
- ▶ faza aktivnosti poslije korištenja – također treba osigurati povratnu vezu kao mogućnost prilagodbe upravljanja uslugom.

Proces pružanja hotelske usluge će utjecati na kupčevu percepciju kvalitete usluge. Proces pružanja usluge može uvećati ili umanjiti vrijednost usluge percipirane od strane kupca. U hotelijerstvu pojedine aktivnosti procesa pružanja usluge utječu pozitivno na kupca, poput sdačnosti i ljubaznosti osoblja, a negativno može djelovati čekanje potrošača na pružanje usluge.

Svaki uslužni proces može se analizirati prema dva osnovna čimbenika koji čine proces. Te čimbenike čine složenost i razgranatost. Složenost usluge ovisi o broju koraka koji čine proces. Složenija je ona usluga sa većim brojem koraka, ona vodi maksimizaciji dobiti a pretjerano složena usluga može umanjiti kvalitetu usluge i negativno djelovati na kupca. Razgranatost se odnosi na promjenjivost koraka, čime usluga može biti standardizirana ili jedinstvena. Većina profesionalnih usluga je visoko složena i razgranata. U hotelijerstvu su usluge visoko složene jer se proces sastoji od velikog broja koraka prilikom pružanja usluge, dok su nisko razgranata jer se nastoji postići standardizacija, odnosno uniformiranost usluge.

---

<sup>17</sup> Wathen, S. (1995) Designing Services: An Information-Processing Approach”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, Br. 1, str. 64.

<sup>18</sup> Požega, J. (2015) Usluge, <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/usluge/> (20.03.2019.)

### 3.1.6. Fizičko okruženje

Fizičko okruženje utječe na iskustvo korisnika usluga povećanjem ili umanjnjem korisnikova zadovoljstva. U uslugama poput hotelskih usluga okruženje može biti ključni element marketinškog spleta za postizanje zadovoljstva korisnika. Zbog neopipljivosti usluga, korisnici se oslanjaju na fizičke dokaze kada procjenjuju očekivanu kvalitetu usluge, stoga je od velike važnosti dobro dizajnirati sve opipljive elemente koji mogu povećati percipiranu vrijednost.

Važnost stvaranja atraktivne fizičkog okruženja dobiva sve veću pozornost među znanstvenicima i menadžerima ugostiteljstva jer je to ključni čimbenik za privlačenje i zadovoljstvo klijenata u ugostiteljstvu.<sup>19</sup> Kvalitetno dizajniran interijer, zajedno sa kvalitetnom opremom i uredno odjevenim osobljem će ostaviti dobar dojam na korisnika. Tako oblikovano okruženje, za razliku od loše oblikovanog će privući korisnika koji će uslugu percipirati kao visoko kvalitetnu.

Fizičko okruženje se sastoji od dimenzija koji utječu na korisnika: ambijent, izgled i funkcionalnost prostora, znakovlje i simboli.

- ▶ Ambijent utječe na sva osjetila korisnika pomoću boja, zvukova, osvjetljenja, mirisa i mnogih drugih elemenata. Glazba se može koristiti za upravljanje ponašanjem i smatra se najmanipulativnijim elementom. Boje stvaraju kod korisnika snažne prve dojmove. Mirisi se često koriste kako bi se utjecalo na korisnika a da on toga nije niti svjestan, jer mirisi koji nisu intenzivni se opažaju nesvjesno. Kupac će vjerojatnije kupiti proizvod ako je u prodavaonici ugodan miris.

- ▶ Izgled i funkcionalnost prostora podrazumijeva namještaj u prostoru i način na koji je raspoređen. Potrebno je da je namještaj udoban ali i da je raspored namještaja zadovoljavajuć da se može omogućiti nesmetano pružanje usluge.

- ▶ Znakovlje i simboli služe kako bi se prenio imidž organizacije, a mogu i služiti za usmjeravanje korisnika prema npr. izlazu ili toaletu.

---

<sup>19</sup> Han, H., Ryu, K. (2009) The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the family restaurant industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33, Br. 4, 487–510.

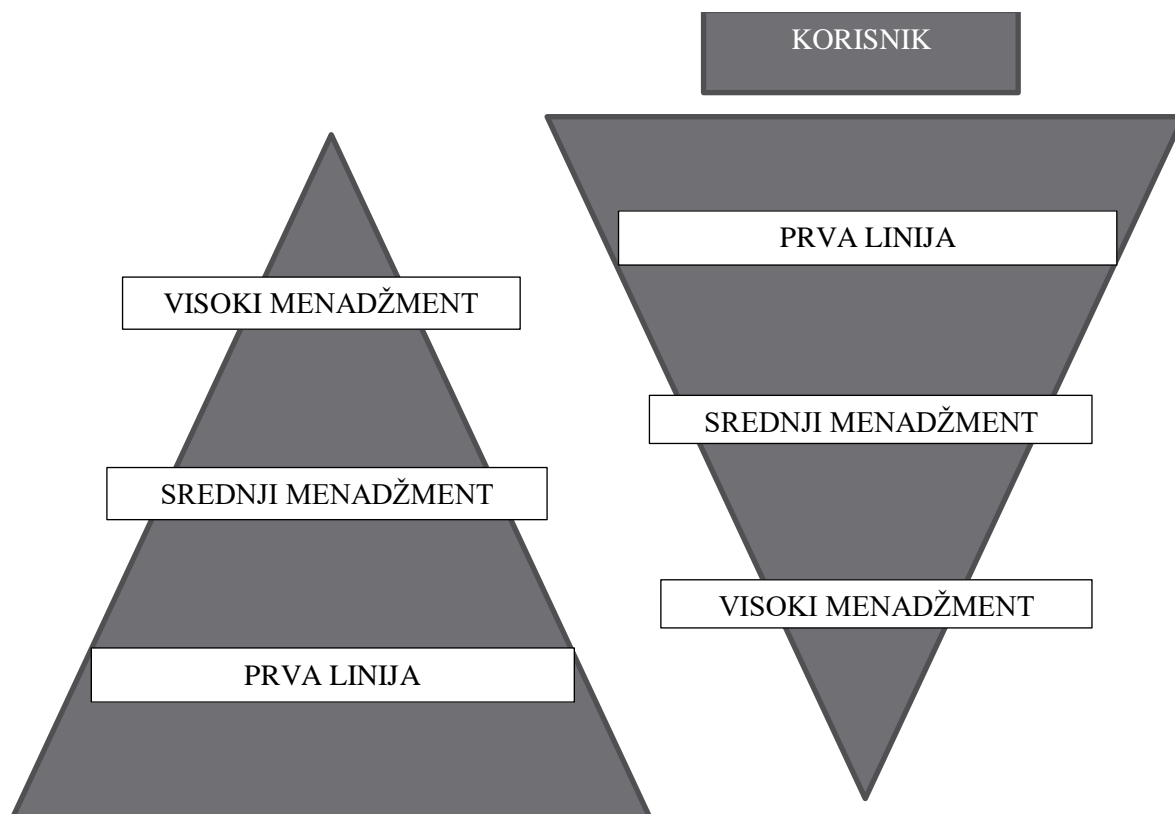


### 3.1.7. Ljudi

Ljudi kao element marketinškog spleta imaju ključnu ulogu u provedbi marketinga. U hotelijerstvu se kod usluga javlja visok stupanj kontakta između korisnika i uslužnog osoblja, čime zaposlenici postaju odraz hotelske usluge. Uslužno osoblje ima važnu ulogu u profitabilnosti hotela, ali može biti i važan izvor konkurentske prednosti. Hoteli se u svojoj ponudi ne razlikuju značajno jedni od drugih i pravi je izazov postići diferencijaciju usluge. Profesionalnost i odnose uslužnog osoblja s korisnicima drugi hoteli teško se može kopirati, stoga je to idealan izvor za postizanje diferencijacije.

Korisnici uslugu često vrednuju prema načinu na koji postupa osoblje hotela, naročito osoblja u izravnom kontaktu. Postupci zaposlenika prve linije izravno utječu na ukupan ishod pružene usluge, staranje osjećaja zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika. Da bi osoblje prve linije moglo djelovati na zadovoljavajućoj razini i pozitivno utjecati na percipiranu kvalitetu uslužnog procesa, potrebna je podrška zaposlenika iza scene. Zaposlenici iza scene pružaju administrativnu podršku zaposlenicima prve linije. Zaposlenici prve linije hotela su uglavnom zaposlenici niže razine (recepcioneri, portiri) koji komuniciraju izravno i brinu se o potrebama trenutnih gostiju. Zaposlenici iza scene su zaposlenici više razine (visoki menadžment, srednji menadžment) koji rijetko izravno komuniciraju s gostima. Cjelokupna organizacija hotela usmjerava napore prema prvoj liniji zaposlenika kako bi se omogućila kvalitetna isporuka usluge. S toga u kontekstu usluga predstavlja se okrenuta organizacijska piramida. U odnosu na tradicionalnu organizacijsku piramidu gdje se na vrhu nalazi visoki menadžment, biti će smješteno osoblje prve linije, kako je prikazano slikom br. 12.

Slika 12. Izvrnuta organizacijska piramida



Izvor: izrada autora rada

Zadovoljstvo korisnika ovisiti će o profesionalnosti uslužnog osoblja. Važno je izabrati prave ljude za dane uloge u organizaciji. Odjel ljudskih potencijala je zadužen za pronalazak, zapošljavanje, razvijanje i kontrolu osoblja. Potrebna je bliska suradnja odjela marketinga i ljudskih potencijala za efektivno upravljanje zaposlenicima. Ključni elementi za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika: <sup>20</sup>

- Izbor zaposlenika – često se ističu troškovi zapošljavanja, međutim poduzeće koje izabere odgovarajuće zaposlenike i uspije izgraditi i održati njihovu lojalnost bit će suočeno s manjom fluktuacijom – dugoročno niži troškovi po radnom mjestu. U procesu izbora treba uskladiti psihografski profil zaposlenika s radnim zadacima koje će obavljati.

<sup>20</sup> Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 138-141

► Obrazovanje zaposlenika – donosi pozitivne rezultate već u srednjoročnim razdobljima. Zaposleni koji su prošli proces edukacije imaju ulogu svojevršnih promotora novih znanja i vještina. U vodećim uslužnim poduzećima ulaže se u osobnost zaposlenika, u izgradnju povjerenja između poduzeća i zaposlenih.

► Motivacija zaposlenika – ponašanje i rezultati rada zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i lojalnost neposredno ovise o različitim vrstama motivacije. Ona se može promatrati sa 3 aspekta:

- Motivacija koja proizlazi iz svega onoga što se dobiva za uzvrat za uloženi rad – novac, napredovanje, nagradno putovanje, ljepši i veći uredi.
- Profesionalna motivacija izražena kod ljudi koji vrijednost vide u tome da rade posao koji vole i koji im se sviđa
- Tzv. „motivacija dobrovoljca“ koja se veže na ljudsku potrebu da se za sobom ostavi dobro djelo, nadmaši samoga sebe i tako zadovolji određene afektivne potrebe.

► Nagrađivanje zaposlenika – mjerenje, ocjenjivanje i nagrađivanje za postignut rezultate. Potrebno je obuhvatiti sve postupke koji su od kritičnog značenja za pružanje izvrsne usluge.

## **4. UTJECAJ PODJEDINIH FIZIČKIH OKRUŽENJA**

### **4.1. Definiranje fizičkog okruženja**

Fizička pojavnost usluge se odnosi na „okruženje u kojem se usluga isporučuje i u kojem su poduzeće i korisnik u interakciji, te na sve fizičke elemente koji olakšavaju izvedbu i komunikaciju usluge“. <sup>21</sup>

Fizičko okruženje je snažan marketinški element uslužnih poduzeća i zahtjeva profesionalno oblikovanje. Fizičkom okruženju uslužna poduzeća pridaju jednako pažnje kao i najosnovnijim elementima tradicionalnog marketinškog spleta, poput cijene. U hotelijerstvu se uporabom fizičkog okruženja, kao i kvalitetnim uslužnim osobljem postiže diferencijacija u odnosu na konkurenciju. Kako bi hoteli mogli uspješno poslovati, potrebno je kvalitetno upravljati fizičkim okruženjem, čime se upravlja percepcijama i ostvaruje pozicioniranje u svijesti korisnika. Dobro osmišljeno fizičko okruženje ne služi samo svrsi lijepog izgleda hotela, nego omogućava/olakšava pružanje usluge i komunikaciju s korisnicima, naročito u uslužnim djelatnostima s visokim stupnjem kontakta. Fizičkim okruženjem uslužna poduzeća kompenziraju karakteristiku neopipljivosti usluge. Korištenjem fizičkog okruženja uslužna poduzeća nastoje u što većoj mjeri pretvoriti neopipljivo u opipljivo i utjecati na ponašanje korisnika i zaposlenika.

### **4.2. Uloga fizičkih elemenata**

Smislenim korištenjem fizičkih elemenata u procesu oblikovanja okruženja, objekti postaju raskošniji, privlačniji i atraktivniji. Vještom uporabom fizičkih elemenata utječe se na povećanje profita i poslovni uspjeh hotela. Prilikom projektiranja hotela u obzir je potrebno uzeti sociokulturne promjene, okoliš, ekonomsku i političku situaciju, tehnološki napredak i mnoge druge čimbenike. Navedeni elementi zajedno čine makrookruženje hotelskog poslovanja i utječu na ponudu, potražnju i preferencije korisnika. U širem smislu prilikom dizajniranja hotela elemente fizičke pojavnosti dijele se na eksterijer, interijer i ostalu opipljivu komunikaciju kako je i prikazano tablicom br. 2.

---

<sup>21</sup> Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i D.D. Gremler, op.cit., str. 4.

Tabela 2. Elementi fizičke pojavnosti usluga

Fizičko uslužno okruženje	Ostala opipljiva komunikacija
<b>Vanjski izgled pogodnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizajn eksterijera</li> <li>• Znakovlje</li> <li>• Parkiranje</li> <li>• Krajolik</li> <li>• Okruženje</li> </ul>	Posjetnice Pisaći prozor Računi Izvještaji Odjeća zaposlenika Uniforme Brošure Web stranice Virtualno okruženje
<b>Unutrašnjost pogodnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizajn interijera</li> <li>• Oprema</li> <li>• Znakovlje</li> <li>• Raspored</li> <li>• Kvaliteta zraka/temperatura</li> </ul>	

Izvor: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i D.D. Gremler, op. cit., str. 317.

S obzirom na psihološki aspekt fizičko uslužno okruženje ima sljedeće značajne funkcije:<sup>22</sup>

- ▶ **Orijentacija** – korisnik tijekom interaktivnog procesa dobiva sve potrebne informacije za kretanje po okruženju. Npr. parkiralište može biti podijeljeno po bojama radi lakšeg snalaženja, kao što i aerodromi ili zabavni parkovi obiluju uputama za kretanje
- ▶ **Kontrola** – za korisnike je poželjan osjećaj kontrole nad situacijom. Npr. linija privatnosti u bankama jamči korisniku zaštitu njegovih podataka
- ▶ **Utjecaj na percepciju vremena** provedenog čekajući na red za korištenje usluge – percepciju vremena provedenog u čekanju smanjuju različiti elementi fizičkog okruženja kao što su panoji s informacijama i dr. Disney zabavni parkovi poznati su po tom segmentu upravljanja uslugom gdje se posjetitelji nastoje zaokupiti samim kretanjem reda (red se stalno kreće- vijuga, spušta se, diže i sl.), glazbom (tematskom), video projekcijama (zabavnog ili edukativnog sadržaja) te obavijestima o tome koliko još treba čekati do ulaska u samu atrakciju.
- ▶ **Familijarnost s uslugom** – postoji kod usluga koje se pružaju uz primjenu sustava

<sup>22</sup> Lovelock, C. i J. Wirtz, op.cit., str. 289., prema: Nefat, A.: Marketing usluga, Nastavni materijal, Sveučilište u puli, Šk. god. 2017/2018., str. 92.

franšize sa zadatkom osiguranja prepoznatljivosti i uniformiranosti ambijenta tako da korisnik unaprijed zna što može očekivati od te usluge bez obzira na lokaciju na kojoj se pruža (npr. McDonalds, Pizza Hut, Holliday Inn i dr.)

#### **4.2.1. Eksterijer**

Eksterijer se može opisati kao vizualni element pomoću kojeg hotel komunicira svoj proizvod i kvalitetu. Vanjski izgled hotela ina važnu ulogu u privlačenju potencijalnih gostiju. Vanjski dizajn hotela sastoji se od parkinga, vrta, bazena, terasa, fasade, ulaz i sl.. Važno je napomenuti da se gosti hotela prvo susreću s vanjskim dizajnom hotela i na temelju njega stvaraju se prvi dojmovi. Potencijalni korisnik će biti privučen ako eksterijer odgovara njegovim zahtjevima.

Vanjski izgled hotela poput konstrukcije i veličine, arhitekture i dizajna, kao i same brige o održavanju okoline šalju određene signale korisniku. Vizualni izgled hotela se može popraviti s dobro uređenim prirodnim okolišem. Vanjsko osvjetljenje može poslati snažne signale korisniku, ali i nedostatak vanjskog osvjetljenja će odbiti korisnika koji takva mjesta percipiraju nesigurnim. Često hoteli koriste osvjetljenja kako bi posebno istaknuli logo hotele.

#### **4.2.2. Interijer**

Unutarnje projektiranje hotela može se podijeliti uglavnom u dvije kategorije kao strukturni dizajn interijera (engl. *Structural Interior Design-SID*) i sveobuhvatni dizajn interijera (engl. *Comprehensive Interior Design-CID*). Strukturni dizajn interijera u osnovi uključuje elemente dizajna i komponente koji se odnose na samu zgradu kao što su zidovi, strop i podne obloge, dok sveobuhvatni dizajn interijera uključuje konstrukcijski dizajn interijera i namještaj, te projektiranje uređaja i opreme.<sup>23</sup>

Unutarnji dizajn hotela podrazumijeva vještinu uređenja i stvaranja korištenjem unutarnjih elemenata na atraktivan način. Interijer je važan faktor za goste koji može povećati njihovo ukupno zadovoljstvo primljene usluge. Kvalitetno osmišljen interijer je u današnjem vremenu

---

<sup>23</sup> Penner, R, Adams, H, Stephanin, K., *Hotel Design, Planning and Development* (2nd Ed.). New York: Norton and Company Inc., 2013., str. 48.

velike globalne konkurencije važniji nego ikada prije. Da bi unutarne uređenje bilo efektivno, potrebno je pronaći balans između operativne funkcionalnosti (npr. jednostavnost upotrebe, sigurnost) i unutarnjih fizičkih elemenata (npr. namještaj, oprema) kako bi se stvorio željeni ambijent za ciljnog korisnika. Uzimajući u obzir ova dva pristupa, unutarnji dizajn interijera će se temeljiti na jasnoj, dugoročnoj operativnoj i funkcionalnoj osnovi.

Sveobuhvatno dizajniranje interijera je ključano u postizanju željenog učinka i mora se zasnivati na znanju i točnoj procjeni potrebnih troškova. To će pomoći definirati precizniji budžet u fazi planiranja projekta izgradnje ili renoviranja hotela. Uz postizanje operativne funkcionalnosti i ugodne atmosfere koja je potrebna za uspjeh hotela, izbor namještaja, materijala u sobama i zajedničkim prostorijama je bitan, naročito ako se nastoji stvoriti jedinstveni identitet interijera.

Kako bi se dizajnirao interijer koji će biti efektivan i koji će odgovarati i zaposlenicima i gostima, potrebna je velika investicija. Kvaliteta materijala od kojeg je sačinjen interijer mora biti dugotrajan kako bi se izbjeglo prečesto renoviranje. Unatoč tome, da bi se zadržao određeni standard kojeg su hoteli požrtvovno stvarali, nužno je mijenjati namještaj i opremu u većini soba i zajedničkih prostorija svakih nekoliko godina. Nažalost, većina hotelijera promatra interijer kao jednosmjernan trošak, ali unutarnji dizajn poboljšava izgled hotela i financijsku stranu. Povrat ulaganja u interijer se može efektivno mjeriti.

#### **4.2.3. Ostalo**

Najvažniji elementi fizičke pojavnosti usluge su interijer i eksterijer, ali je pored njih potrebno istaknuti i ostale elemente koji pridonose postizanju opipljive dimenzije usluge.

U ostale elemente fizičke pojavnosti ubraja se:

1. Posjetnice
2. Pisači pribor
3. Računi
4. Izvještaji
5. Odjeća zaposlenika
6. Uniforme
7. Brošure

8. Mrežne stranice
9. Virtualno okruženje

Od navedenih elemenata u hotelijertvu se najviše pažnje poklanja mrežnim stranicama i uniformama zaposlenika.

#### **4.2.3.1. Mrežne stranice**

Kupci su navikli kupovati proizvode i usluge telefonom i putem interneta. Krajem prošlog stoljeća kupnja putem interneta se promaknula kao novi distributivni kanal poslovanja usluga. Kao rezultat, poduzeća su uvidjela važnost privlačenja korisnika putem interneta. S marketinške perspektive klasično fizičko okruženje je usko povezano s e-okruženjem i zajedno čine ključni koncept utjecaja na iskustvo korisnika. U hotelijerstvu svakodnevno raste važnost usluge koja se nudi putem interneta i e-okruženje postaje važan faktor hotelske industrije.

Uspješno okruženje hotelske mrežne stranice zahtjeva dizajn koji će postići zadovoljstvo, lojalnost korisnika i kvalitetu. Razliku između uspjeha i neuspjeha odrediti će kvaliteta mrežne stranice koja treba biti vješto oblikovana. Više nije dovoljno samo biti prisutan na internetu i nuditi usluge po jeftinim cijenama. Jedan od ključnih ciljeva je stvaranje lojalnosti korisnika. Bez lojalnosti i najbolje osmišljene mrežne stranice su osuđene na propast. Uslužne organizacije koje žele razvijati lojalne korisnike moraju kontinuirano zadovoljavati njihove potrebe i njegovati dugoročne zadovoljavajuće odnose.

Iako se današnje mrežne stranice hotela po mnogočemu razlikuju jedne od drugih, postoje određene funkcije koje je moguće pronaći u gotovo svim mrežnim stranicama. Tu se ubraja: pretplata na bilten, poveznice na druge mrežne stranice, promotivne ponude, rezervacija sobe, plaćanje, info o putovanju, audio-vizualno oglašavanje. Jedna od najvažnijih značajki je mogućnost rezervacije hotelske sobe izravno na mrežne stranici, čime se olakšava korisniku ali i smanjuje se trošak hotelu jer se ne koriste posrednici. Posjetitelji također često koriste poveznice na druge mrežne stranice. Najčešće se nude poveznice koje omogućuju prikupljanje informacija o povijesti grada, regije u kojoj se nalazi hotel ili sadržaj u blizini hotela poput kazališta, zabavnog parka.



Uslužna poduzeća su uvidjela priliku koju nudi internet i počela su razvijati mrežne stranice kako bi u potpunosti iskoristile praktičnost i kreativnost koju pruža Internet. Uporaba mrežnih stranica u hotelijerstvu prelazi preko oglašavanje i prodaju usluga. Hoteli i druge uslužne organizacije koriste mrežne stranice za postizanje konkurentske prednosti. Postavljanje mrežne stranice hotela ne znači automatsko ostvarivanje konkurentske prednosti. Mrežna stranica mora biti pažljivo dizajnirana, laka za navigaciju i omogućiti korištenje marketinških tehnika na jeftiniji i efikasniji način s ciljem ostvarivanja zadovoljstva korisnika i ostvarivanja konkurentske prednosti.

Zadovoljstvo korisnika mrežnom stranicom ovisi o:<sup>24</sup>

1. Brzini prijenosa podataka
2. Sadržaju
3. Dizajnu
4. Interaktivnosti
5. Upravljanju
6. Sigurnosnoj zaštiti

Prvi dojam posjetitelji stvaraju procjenom početne stranice (engl. Homepage). Uobičajeno je na početnim stranicama istaknut kontakt hotela (e-mail, telefonski broj) da posjetitelji mogu po potrebi kontaktirati hotelsko osoblje za više informacija. Da bi se procijenilo kao profesionalno potrebna je velika brzina stranice u prijenosu podataka. Mrežne stranice koje se dugo učitavaju odaju dojam nedovoljne brige o korisniku, i korisnici ju nerijetko odmah napuštaju. Posjetitelji mrežne stranice kratko zadržavaju pažnju, mogu procijeniti u nekoliko sekundi sadrži li mrežna stranica njima potrebne podatke. Sadržaj mrežne stranice treba imati istaknutu glavnu poruku na vrhu stranice. Zatim postepeno razrađivati temu do najsitnijih detalja korištenjem kratkih i jednostavnih rečenica. Preporučuje se podupiranje napisanog pomoću slika. Slika govori više od tisuću riječi. Dizajniranjem interaktivnih mrežnih stranica dizajner mora omogućiti korištenje na različitim platformama (stolno računalo, mobilni uređaj, tablet), u suprotnom je dobar dizajn ograničen.

Svaki kupac ima određenu dozu nesigurnosti prilikom stvaranja online rezervacija jer ista, da bi bila izvršena zahtjeva i online plaćanje. Za tu potrebu većinom se koristi plaćanje karticama koje kupci percipiraju rizičnim. Hoteli nastoje potaknuti kupca da izravno kontaktira osoblje

---

<sup>24</sup> Jayawardhena, C. , Foley, P. (2000), „Changes in the banking sector-the case of Internet banking in the UK“, Internet research: Electronic Networking Application and Policy, Vol. 10, Br. 1, 19-30

hotela za dodatne informacije o plaćanju, čime se utječe na smanjenje percipiranog rizika. Nadalje, vjerodostojnost mrežne stranice se može povećati postavljanjem fotografija osoblja, postavljanjem lokacije hotela, korištenjem certifikata sigurnog plaćanja (slika br. 13) ili google trusted certifikata. Najčešće je dovoljno obratiti pozornost na URL adresu mrežne stranice. Oznaka prije adrese mrežne stranice HTTP (engl. Hyper Text Transfer Protokol) označava nezaštićeni protokol razmjene podataka i nije preporučljivo dijeliti osobne podatke. Oznaka HTTPS (engl. Hyper Text Transfer Protokol Secure) označava siguran zaštićeni protokol razmjene podataka i podaci se mogu sigurno dijeliti.

Slika 13. Certifikati sigurnog plaćanja



Izvor: Sakida, M., Make it safe, <https://checkouthero.io/security/> (28.03.2019.)

#### 4.2.3.2. Uniforme

Radno okruženje uključuje i uniforme koje mogu stvoriti pozitivan utjecaj na ponašanje uslužnog osoblja i zalaganja u obavljanju zadataka, što svakako može utjecati na iskustvo korisnika. Uniforme mogu imati utjecaj i na moral i produktivnost zaposlenika.

Uniforme u hotelijerstvu mogu biti jednostavan način promoviranja imidža hotela. Ako hotel nastoji ostaviti dojam profesionalnosti i minimalizma, odlučiti će se za jednostavne uniforme

neutralnih boja. Na uniforme se može uvezati ili otisnuti logo hotela kako bi dodatno promovirali vlastiti brend.

Pri ulasku u hotel ili restoran, gost pogledom pretražuje prostor kako bi ugledao uslužno osoblje i zatražio pomoć. Iz tog razloga važno je da gost na što je moguće jednostavniji način prepozna zaposlenika, a to se najbolje postiže odijevanjem zaposlenika u uniforme. Prepoznatljivim uniformama, uslugu koja se pruža može biti brže isporučena i korisnik će biti zadovoljniji. Dodavanjem detalja poput pločice s imenom može korisniku i osoblju pružiti personaliziraniji odnos.

Hotelsko osoblje je širok pojam, može se odnositi na kuhara u kuhinji, recepcionera, portira, fitness trenera i mnoge druge. Svaki član hotelskog osoblja bi trebao imati uniformu na temelju čega ga gosti mogu jasno identificirati kao zaposlenika hotela. Uniforma bi također trebala dati jedinstveni izgled u skladu sa dodijeljenom ulogom. Konobara će se lako prepoznati po pregači oko struka. Bez obzira radi li se o čistačici ili recepcioneru, uniforma hotela mora biti prikladna i pratiti standard koji hotel nastoji postići.

Ovisno o tipu hotela i prirodi posla koje osoblje obavlja, uniforme mogu biti orijentirane na funkcionalnost ili vizualnu atraktivnost, a u nekim situacijama mogu biti i kombinacija navedenog. Osoblje prve linije koje izravno komunicira s gostom bi trebalo biti odjeveno profesionalno i vizualno atraktivno. Recepcioneri, portiri, konobari bi trebali imati vizualno atraktivne uniforme u skladu s reputacijom hotela, za razliku od perača suđa koji ne dolazi u kontakt s gostima i potrebna mu je funkcionalnija uniforma.

Idealna uniforma bi trebala biti elegantna i pratiti boje i stil hotela. Boja uniforme igra veliku ulogu u doživljavanju osoblja. Poznato je da boje imaju psihološki efekt na ljude, s toga će boja uniforme utjecati na goste na razne načine.

U hotelijerstvu se puno pažnje posvećuje izgledu hotela, ali i izgledu zaposlenika. Hoteli osmišljavaju pisana pravila ponašanja i odijevanja kojeg su se svi zaposlenici dužni pridržavati. Uniforme su neizostavni dio svakog hotela koji nastoji izgraditi prepoznatljiv vizualni identitet.

### 4.3. Utjecaj fizičkog okruženja na zaposlenike i korisnike

Jedan od najvećih izazova upravljanja uslugama je postizanje i održavanje zadovoljstva korisnika. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika su ključni faktori za postizanje diferencijacije i zadržavanje korisnika. Gosti očekuju i percipiraju sljedeće vrste kvalitete:<sup>25</sup>

- ▶ Tehničku kvalitetu – materijalna kvaliteta koja predstavlja osnovu za ostvarivanje usluga, kao što su prostor, tehnika (hotelska soba, lobi hotela, telefon, fen i dr.),
- ▶ Funkcionalnu kvalitetu – proces isporuke usluge od prvog kontakta s hotelom (direktnog ili indirektnog), te
- ▶ Emocionalnu kvalitetu – osjećaj gosta u hotelu, odnos povjerenja s hotelom, koji predstavlja dodatnu vrstu kvalitete koju gost nesvjesno očekuje i teško je procjenjuje, ali je zasigurno osjeća.

Fizičko okruženje može igrati vitalnu ulogu na zadovoljstvo i lojalnost korisnika, a time i na prihode hotela. Fizičko okruženja u svijesti korisnika stvara raspoloženje prije nego li je usluga i isporučena. Prema tome može se zaključiti da hotelsko fizičko okruženje može pozitivno ili negativno utjecati na korisnikovo raspoloženje, putem kojega se utječe na kvalitetu usluge.

Fizičko uslužno okruženje i atmosfera u njemu na korisnika utječe na tri načina:<sup>26</sup>

- ▶ Kao medij koji stvara poruku o osobitoj prirodi i kvaliteti uslužnog iskustva
- ▶ Kao medij koji privlači pažnju razlikujući se od konkurencije i privlačeći korisnike s ciljnog tržišta
- ▶ Kao medij koji stvara osjećaje kroz boje, teksture, zvukove, mirise, prostorno uređenje da bi poboljšalo uslužno iskustvo ili povećalo želju za korištenjem usluge

Gost koji koristi uslugu noćenja u hotelu je i prije noćenja u hotelu stvorio očekivanja koja ima od hotela. Ta se očekivanja odnose na fizičko okruženje hotela poput znakovlja, boja,

---

<sup>25</sup> Laškarin Ažić, M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2001., str. 84.

<sup>26</sup> Lovelock, C i J. Wirtz, op.cit., str. 289.

kvalitete namještaja. Korisnikova percepcija se stvara tako da se holistički procjenjuje fizičko okruženje a ne samo pojedini dijelovi. Korisnik percipira okruženje kao cjelinu ne rastavljajući ju na pojedine elemente. Usluge je teško vrednovati prije korištenja i korisnici se oslanjaju na usmene preporuke prijatelja, rodbine, poznanika ili putem mrežne stranica hotela. Mrežne stranice hotela su najkorištenije sredstvo putem kojega korisnici stvaraju očekivanja o fizičkom okruženju. Važno je da hoteli postave slike eksterijera i interijera onakvima kakvo zbilja i je.

Fizičko okruženje u organizaciji, pa tako i u onoj hotelskoj i njezin dizajn i izgled mogu utjecati na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu. Brill tako procjenjuje da poboljšanja u fizičkom dizajnu radnog mjesta mogu rezultirati pet do deset puta većom produktivnosti zaposlenika<sup>27</sup>, dok Stallworth i Kleiner tvrde da je sve više fizički izgled organizacije osmišljen oko potreba zaposlenika kako bi se povećala produktivnost i zadovoljstvo<sup>28</sup>. Oni tvrde da se inovativna radna mjesta mogu razvijati i poticati razmjenu informacija i umrežavanje bez obzira na posao u granicama i omogućiti umreženu i spontanu komunikaciju odjela.

Radno okruženje je najkritičniji čimbenik u održavanju zadovoljstva zaposlenika u današnjem poslovnom svijetu. Današnje radno mjesto je drugačije, raznoliko i stalno se mijenja. Stoga fizičko okruženje utječe na interakciju zaposlenika u organizaciji, izvršavanje zadataka i vođenje. Fizičko okruženje kao aspekt radnog okruženja izravno je utjecalo na ljudski smisao i suptilno promijenilo interpersonalne interakcije, a time i produktivnost. To je zato što karakteristike sobe ili mjesta sastanka za grupu zaposlenika imaju posljedice u pogledu produktivnosti i razine zadovoljstva istih.<sup>29</sup> U procesu oblikovanja fizičkog okruženja treba uzeti u obzir mnoge čimbenike poput rasvjete, boja, temperature, rasporeda namještaja, kvalitete.

Buka može onemogućiti zaposlenika da efektivno obavlja svoje radne zadatke. Hoteli koji se nalaze u centima velikih gradova izloženi su buci svakodnevnog prometa vozila. Hoteli s

---

<sup>27</sup> Brill, M. (1992) *Workspace Design and Productivity*, Healthcare Forum, Vol. 35, Br. 5, str. 22-43.

<sup>28</sup> Stallworth, O. E., Kleiner, B. H. (1996) *Recent Developments in Office Design, Facilities*, Vol.14, Br. (1/2), str. 34

<sup>29</sup> Ajala, E.M.(2012) *The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity*, In the African Symposium, Vol. 12, Br. 1, 141-149.

takvim i sličnim okruženjem mogu umanjiti takvu vrstu buke pomoću kvalitetne zvučne izolacije i omogućiti zaposlenicima, ali i gostima hotela ugodnije okruženje.

Osvjetljenje može utjecati na ljude na psihološkoj i fizičkoj razini. Dobro postavljena rasvjeta ima brojne prednosti: poboljšano raspoloženje, budnost, visoka razina morala, manji umor, manje naprezanje očiju. Utjecaj rasvjete varira s obzirom na izvor svjetlosti. Idealna bi bila prirodna dnevna svjetlost koju je moguće postići postavljanjem većih staklenih površina umjesto klasičnog vanjskog zida. Takvim pristupom omogućuje se i pogled na vanjsko okruženje, što je posebno važno ako je pogled usmjeren na prirodu. Unutarnja rasvjeta može biti žuta svjetlost (engl. „warm white“) i bijela svjetlost (engl. „cool white“). Smatra se da je žuta svjetlost pogodna za odmor i relaksaciju a bijela svjetlost za radno okruženje. Osim toga, boja je jedan od mnogih ambijentalnih stresora ili inherentnih aspekata okruženja koji postavljaju zahtjeve da se prilagodimo ili promijenimo. Kao ambijentalni stresor, boja može imati potencijal utjecati na funkcioniranje pojedinca na gotovo svim razinama: fiziologija, motivacija, ponašanje i kognitivne i socijalne interakcije.<sup>30</sup> Boja se također može koristiti kako bi se pomoglo ljudima da se osjećaju fizički i emocionalno ugodnije u svojoj okolini, te da čak može imati potencijal za poboljšanje raspoloženja i produktivnosti osobe u njezinom radnom okruženju poticanjem osjećaja udobnosti, dobre volje, uzbuđenja i općenito povoljnijeg stava.<sup>31</sup>

Individualna reakciju na fizičko okruženje može se okarakterizirati kao prihvaćanje ili izbjegavanje. Prihvaćanje podrazumijeva kretnju naprijed, komunikaciju, zadržavanje u okruženju i povratak okruženju. Izbjegavanje uključuje nezainteresiranost, napuštanje okruženja, izbjegavanje komunikacije i izostanak želje za povratkom okruženju. Oba stanja su rezultat emotivnog stanja izazvanog fizičkim okruženjem.

Mahrabian i Russel su osmislili model (slika br. 14) koji se temelji na tri emotivne dimenzije: ugodnost, poticaji i dominacija. Osnovna svrha modela je opisivanje percepcije fizičkog okruženja. Ugodnost određuje individualnu percepciju okruženja kao ugodnu ili neugodnu, dok poticaji odražavaju mjeru do koje okruženje stimulira korisnika. Dominacija odražava osjećaj kontrole u danom okruženju. Iako je model prvobitno zamišljen kao trodimenzionalan,

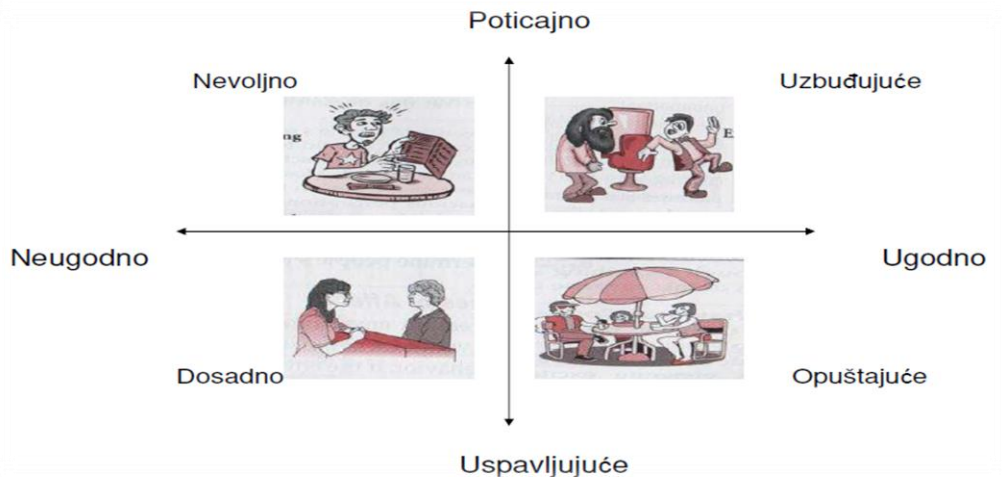
---

<sup>30</sup> Bleicher, S. (2005) Contemporary Colour: Theory and Use. Journal of Applied Social Research, Vol. 25, Br. 3, 19-33.

<sup>31</sup> Hill, R.A., Barton, R.A. (2005) Psychology: red enhances human performance in contests, Nature, Vol. 435, Br. 7040, str.293.

ugodnost i poticaji su preuzeli dominantnu ulogu u daljnjim istraživanjima procjene utjecaja fizičkog okruženja.

Slika 14. Russelov model osjećaja



Izvor: Lovelock, C. i J. Wirtz, op.cit., str. 293

Korisnici prihvaćaju ugodna okruženja, a izbjegavaju neugodna okruženja. Poticaji se koriste kao pojačivači osnovnog efekta ugodnosti na ponašanje. Ako je okruženje ugodno, poticaji će dovesti do uzbuđenja i pozitivnih reakcija. Ako je okruženje neugodno, poticaji guraju korisnika u nevoljnost i osjećaj stresa. S druge strane, nedostatak poticaja korisnika čini uspavanim. Kod ugodnog okruženja djelovati će opuštajuće, a kod neugodnog okruženja korisnik će osjetiti dosadu.

#### 4.4. Upravljanje ljudskim osjetilima u kreiranju uslužnog ambijenta

Danas vlasnici hotela i menadžeri trebaju uzeti u obzir da kupci imaju različite fiziološke reakcije na podražaje iz okoline. Svakako treba uzeti u obzir ovu prepreku: okruženje se može osjetiti dominacijom jednog od sljedećih podražaja ili bilo koje druge kombinacije: 1) zvučni podražaji (volumen i karakter zvuka), 2) mirisni podražaji (miris), 3) oralni podražaji (slani, slatki, gorki okusi, hladni i vrući), 4) taktilni podražaji (mekoća, razina udobnosti s

temperaturom), 5) vizualni podražaji (svjetlina ili tama; boje; oblici).<sup>32</sup>. S druge strane, isti gost može imati različite percepcije ambijentalnog izgleda jednog hotela u skladu s njegovom svrhom posjeta, ovisno o tome da li boravi u istom radi posla, zabave ili uživanja. Osobne preferencije i emocije također mogu utjecati, a i pozadina ili način života gosta također mogu biti odlučujući faktor u završnoj fazi evaluacije razine njihova zadovoljstva nekim hotelom.

#### 4.4.1. Boje

Psihologija boja proučava različita emotivna stanja, ponašanje i raspoloženje čovjeka koje boje izazivaju. Znanost nastoji pomoći pri odabiru boja koje se zajedno mogu kombinirati. Boje čine najvažniji vizualni elemenata. U uslužnoj industriji boje su snažan marketinški alat. Mogu se koristiti kako bi se probudile emocije korisnika i navelo ga da nesvjesno donošenje odluka. Također boje imaju utjecaj na zaposlenike u smislu koncentracije i brzine učenja.

Tradicionalna podjela boje je na tri osnove, a to su:<sup>33</sup>

- ▶ crvena
- ▶ žuta
- ▶ plava

Njihovim miješanjem dobivamo izvedene, sekundarne, ili boje drugog reda:<sup>34</sup>

- ▶ zelena = plava + žuta
- ▶ narančasta = crvena + žuta
- ▶ ljubičasta = plava + crvena

Tercijarne boje dobijamo kombiniranjem primarnih i sekundarnih boja. Npr. plavozelena ili zelenoplava. Komplementarne boje su one koje se nalaze na suprotnim stranama Ostwaldovog kruga boja, kako je vidljivo na slici br. 15. Takve boje nazivaju se komplementarnim bojama. Npr. Žuta i ljubičasta, znači da u ljubičastoj boji nema žute boje.

---

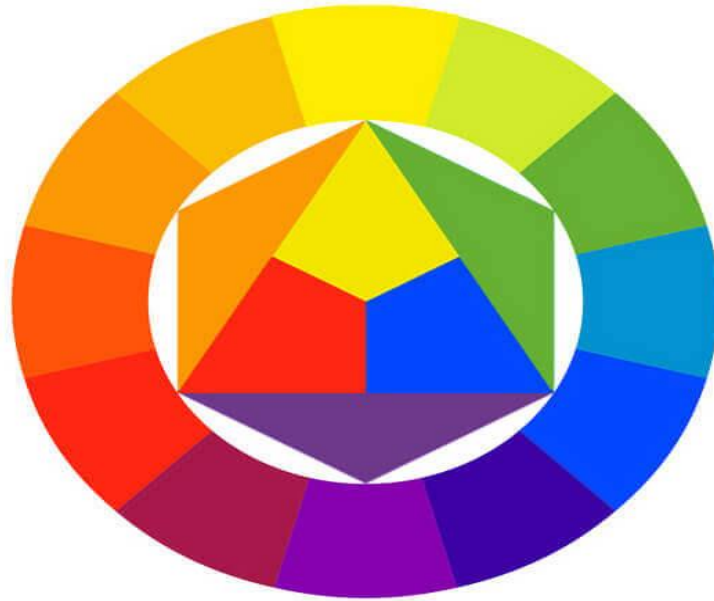
<sup>32</sup> Bowie, D., Buttle, F., Hospitality marketing an introduction. Burlington: Wheeler Road, 2004. str. 78.

<sup>33</sup> Žufić, J. i Kalpić, D.: Boja i efikasnije e-proučavanje, Metodčki obzori, Vol. 4, Br. 7-8, str. 58.

<sup>34</sup> Boje, <http://likovna-kultura.ufzg.unizg.hr/boja.htm> (03.04.2019.)



Slika 15. Ostwaldov krug



Izvor: How to choose colors for your brand, <https://www.kolezeesolutions.com/how-to-choose-colors-for-your-brand/> (04.04.2019.)

U današnjem, digitalnom dobu značaj boja svakodnevno raste. Razvijeni su brojni sistemi za odabir nijansi boja. RGB sistem je često korišten u tu svrhu. RGB je akronim (eng. Red, Blue, Green) za crvenu, plavu i zelenu boju. Kombiniranjem ovih boja na digitalnom zaslonu može se prikazati svaka boja vidljivog spektra. Svaka od tri boje je mjerljiva brojem koji ukazuje na vrijednost od 0 do 255, ovisno o njezinom udjelu. Tako npr. bijelu boju čini maksimalni udio sve tri boje, a crnu boju čini izostanak sve tri boje. Koristeći RGB sistem može se pomoću matematičke formule izračunati svjetlinu dobivene boje. Dobro vidljiva boja mora imati vrijednost veću od 125. Sve boje sa vrijednosti manjom od 125, neće izazvati dovoljno pažnje.

Prilikom dizajniranja hotela potrebno je shvatiti da ne postoji univerzalna, standardna boja za uređenje okruženja. Boja mora biti odabrana s obzirom na temu, osobnost hotela i subjektivne faktore ciljnog korisnika.

Presudni element subjektivnosti potječu iz:

► Kultura – Utjecaj boja je vezan uz kulturu pojedinca. Ima važnu ulogu u politici, religiji, ceremonijama i umjetnosti. Kultura utječe na percepciju boja i njihovo značenje. Čak i

kontekst u kojem koristimo boje utječe na njihovo značenje. U mnogim zemljama crvena boja simbolizira strast i ljubav dok u Indijskoj kulturi ima više značenja, ovisno o kontekstu u kojem se koristi simbolizira strah, bogatstvo, čistoću, brak i ljepotu. Žene u Indiji boje ruke i pramenove kose u crvenu boju koja komunicira okolini da su udane. Suprotno, u Afričkoj kulturi crvena boja predstavlja smrt i tugu. U Nigeriji simbolizira nasilje i žrtvu. Na zastavi Južne Afrike crvena boja simbolizira nasilje vršeno nad narodom u borbi za slobodu.

► Spol – Od rođenja djeteta može se jasno prepoznati njegov spol po boji odjeće. U djetinjstvu može se procijeniti spol djeteta samo promatrajući dominantne boje u sobi djeteta. Kod odraslih osoba preferencije boja se ističu od garderobe do boje auta. Uobičajeno žene primjećuju više boja od muškaraca i emotivnije reagiraju na boje. Npr. plava boja je najomiljenija boja muškog i ženskog spola, ali žene lakše primjećuju varijacije plave boje, poput nebeske plave, tirkizne, tamnoplave.

► Životna dob – Ljudi u procesu starenja mijenjaju preferencije za omiljenim bojama. Što je osoba starija, postepeno prelazi sa svijetlih i primarnih boja prema blagim i sofisticiranim bojama. U odrasloj dobi ljudi su manje voljni eksperimentirati s novim bojama.

Iako postoji veliki broj navedenih faktora koji utječu na individualnu reakciju korisnika na određenu boju ili kombinaciju boja, postoje uobičajene asocijacije promatrane putem topline boja, kako je prikazano tablicom br. 3. Boje tako mogu biti tople (žuta, narančasta, crvena) ili hladne (plava, zelena, ljubičasta). Narančasta boja je najtoplija boja, a plava boja je najhladnija boja.

Tabela 3. Uobičajne asocijacije i odgovori ljudi na boje

Boja	Stupanj topline	Prirodni simbol	Uobičajena asocijacija i odgovor ljudi
Crvena	Topla	Zemlja	Snažna energija i strast; može uzbuditi, stimulirati i povećati uzbuđenost i krvni pritisak
Narančasta	Najtoplija	Zalazak sunca	Osjećaji, izražavanje i toplina; poznata po sposobnosti ohrabrivanja, verbalnog izražavanja osjećaja
Žuta	Topla	Sunce	Optimizam, jasnoća i intelekt; svijetla žuta poznata po sposobnosti poboljšavanja raspoloženja
Zelena	Hladna	Rast, trava i drveće	Hranjenje, iscjeljenje i bezuvjetna ljubav
Plava	Najhladnija	Nebo i ocean	Opuštanje, ozbiljnost i lojalnost; najniži krvni pritisak; zbog svoje umirujuće prirode iscjeljujuća je za nervne poremećaje i glavobolju
Indigo	Hladna	Zalazak sunca	Meditacija i duhovnost
Ljubičasta	Hladna	Ljubičasto cvijeće	Duhovnost; smanjuje stres i može stvoriti osjećaj unutarnjeg mira

Izvor: Izvor: Lovelock, C. i J. Wirtz, op.cit., str. 300.

Odabir boja uniforma zaposlenika, zavjesa, zidova, namještaja na kojeg se želi staviti fokus može biti ključno za korisnika u donošenju odluke o korištenju usluge. Nesvjesno, svaka boja utječe na korisnikovo raspoloženje. Hoteli i druga uslužna poduzeća moraju pažljivo birati boje koje će ukomponirati u okruženje. Prilikom dizajniranja hotela potrebno je shvatiti da ne postoji univerzalna, standardna boja za uređenje okruženja. Boja mora biti odabrana s obzirom na temu i osobnost hotela uzimajući pritom u obzir i kulturne, dobne i spolne faktore ciljnih korisnika. Globalni hotelski brendovi moraju obratiti pažnju na kontinent na kojem se nalaze i njemu prilagoditi boje koje koriste u dizajnu eksterijera i interijera.

#### 4.4.2. Glazba

Glazba može biti snažan poticaj. Za uslužna poduzeća, gdje korisnik procjenjuje uslužni susret može biti ključno za postizanje konkurentske prednosti. Glazba kao element ambijenta pozitivno ili negativno utječe na iskustvo korisnika u uslužnom procesu. Glazba se često koristi u uslužnom sektoru zbog brojnih prednosti. Pomoću glazbe može se uspostaviti određeno željeno raspoloženje u restoranu hotela za vrijeme večere i pojačati multisenzorni učinak. Spa centri u prostorijama za opuštanje puštaju umirujuće zvukove vode. U želji da privuku segment mlađe populacije, hoteli traže inovativne načine korištenja glazbe u marketinške svrhe.

Korištenjem glazbe može se stvoriti pozitivan efekt na ponašanje korisnika. Istraživanja su pokazala da obogaćivanje ambijenta pozadinskom glazbom stvara zadovoljstvo, služi kao poticaj za korisnike i ima izravan utjecaj na prihode. Glazba utječe a prodaju, kupovne namjere, povećava ili smanjuje percipirano vrijeme čekanja i utječe na brzinu kretanja korisnika koji nesvjesno prilagođava korak ritmu glazbe. Slušanje klasične glazbe za vrijeme rada poboljšava produktivnost zaposlenika. U poslovnom okruženju se koriste skladbe skladatelja poput Mozarta kako bi se pozitivno utjecalo na zaposlenike. Potrebno je obratiti pažnji i na glasnoću glazbe. Gosti koji večeraju u restoranu neće se htjeti nadvikivati za večerom. Ako je glazba preglasna večera neće biti ugodna. Gosti će cijeniti laganu pozadinsku glazbu koja im stvara osjećaj intime i omogućuje normalnu komunikaciju.

Glazba obogaćuje ukupnu atmosferu uslužnih poduzeća, ali također treba napomenuti da izostanak glazbe osiromašuje uslužni ambijent. Glazba se koristi kako bi se utjecalo na emotivnu komponentu i efektivno se koristi za rješavanje stresa. Pojačava korisnikovo iskustvo aktivirajući emotivne mehanizme koji se povezuju s pozitivnim mislima i ugodnije doživljavaju okruženje. Da bi glazba izazvala određeno emocionalno stanje poput sentimentalnosti, mirnoće, sreće, uzbuđenja i ostalog mora se voditi računa ne samo o vrsti glazbe već i o tonskom redu, tempu, visini, ritmu, harmoniji i jakosti zvuka <sup>35</sup>, kako je prikazano tablicom br. 4.

---

<sup>35</sup> Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 118.

**Tabela 4. Obilježja glazbe u funkciji emocionalnih stanja**

Element Glazbe	EMOCIONALNO STANJE								
	Ozbiljnost	Tuga	Sentimentalnost	Mirnoća	Humor	Sreća	Uzbuđenje	Veličanstvenost	Strah
Tonski red	Major	Minor	Minor	Major	Major	Major	Major	Major	Minor
Tempo	Polagan	Polagan	Polagan	Polagan	Brzi	Brzi	Brzi	Srednji	Polagan
Visina	Nisko	Nisko	Srednje	Srednje	Visoko	Visoko	Srednje	Srednje	Nisko
Ritam	Oštar	Oštar	Ujednačeni	Ujednačeni	Ujednačeni	Ujednačeni	Nejednaki	Oštar	Nejednaki
Harmonija	Skladno	Neskladno	Skladno	Skladno	Skladno	Skladno	Neskladno	Neskladno	Neskladno
Jakost zvuka	Srednja	Tiho	Tiho	Srednja	Srednja	Srednja	Glasno	Glasno	Varirajuća

Izvor: Bruner, G.C. :“Music; Mood and Marketing“ Journal of Marketing, Vol. 54, Br.4, 1990., str. 100.

#### 4.4.3. Miris

U današnjem poslovanju konstantno se traži prostor za inovacije putem tehnologije. No ponekad je manipulacija osnovnih ljudskih osjetila najbolji način za mnoga uslužna poduzeća. Mnogi marketinški stručnjaci zapostavljaju mirisne stimulanse unatoč mnoštvu dokaza koji upućuju na njihovu učinkovitost. Kako je nemoguće zanemariti značaj mirisa kao važnog stimulatora, marketinški stručnjaci u uslužnim djelatnostima dužni su obratiti pažnju na njihovu implementaciju. Uslužni i prodajni sektor pridaju veliku važnost fizičkom okruženju kao ključnom elementu putem kojega se nastoji upravljati iskustvom korisnika, njegovim emocijama i raspoloženjem.

Osjet mirisa je možda i najstariji način putem kojega ljudska bića stvaraju jasniju sliku vlastitog okruženja. Miris je od svih ljudskih osjetila najmoćniji osjet pomoću kojeg se ljudi mogu prisjećati predmeta ili lokacija. Prilikom susreta s nekim mirisom, može se jasno prisjetiti gdje se taj predmet već mirisao. Ugodni mirisi mogu privući kupca u trgovinu, potaknuti ga da proba proizvod i kupi ga. Taj miris bi trebao prije svega biti ugodan i nenametljiv. Upravo razlika između ugodnog i neugodnog mirisa može biti u intenzitet

mirisa. Čak i inače ugodan miris u visokoj koncentraciji može biti preintenzivan za ljudsko osjetilo njuha. S druge strane ako je premala koncentracija, neće biti željenog efekta na korisnika.

Mirisom se mogu postići značajni učinci na emotivno stanje korisnika. Ugodnim mirisom se izaziva dobro raspoloženje, a neugodnim loše raspoloženje koje rezultira odvrćanjem od korištenja usluge. Gost koji dolazi u hotel s namjerom noćenja u hotelskoj sobi, može odustati od te namjere ako prilikom ulaska u hotel osjeti neugodan i ustajali miris, što dovodi do lošeg raspoloženja. Osim na ljudsko raspoloženje mirisima se utječe i na ljudske misli i načine na koje ljudi procesiraju informacije. Ugodan miris može potaknuti pozitivne misli pri čemu korisnik može u potpunosti zanemariti neke druge propuste u fizičkom okruženju. Ugodan miris može transformirati loše opremljenu hotelsku sobu u luksuznu. Mirise ne treba koristiti samo kao dodatni element ambijenta, nego ih integrirati u cjelokupno iskustvo korisnika.

Mirise treba prilagoditi okruženju u svrhu postizanja željenog učinka. Nije dovoljno implementirati ugodan i privlačan miris, nego on mora odgovarati okruženju u kojem se nalazi. Miris kave ili svježe pečenog kruha je izrazito ugodan za okruženje restorana, ali nije prikladan za hotelsku sobu.

#### **4.4.4. Dodir**

Osjet dodira omogućuje osjećaj veće osobnosti i opravdano se promatra kao način prikupljanja važnih informacija o proizvodu. Opipom i probavanjem proizvoda dobiva se dobar uvid u funkcionalnost proizvoda i dojam o ukupnoj kvaliteti. Prodavaonice elektroničke opreme dozvoljavaju svojim kupcima da iskušaju pametne telefone i tablete kako bi se lakše s njima povezali, što ih motivira na kupovinu.

Razlog zbog kojeg ljudi dodiruju proizvod je taj što proces fizičkog kontakta pruža informacije, pomaže procijeniti proizvod i donijeti kupovnu odluku. To se odnosi na kupovinu automobila, odjće, elektroničke opreme i sličnih proizvoda. Dodirom se prikupljaju informacije poput teksture, čvrstoće, težine i mnoge druge korisne informacije.

Dodir u uslužnoj industriji se ne odnosi samo na fizičke stvari poput teksture jastuka ili mekoće pokrivača, nego se primarno odnosi na fizički kontakt s osobljem hotela. Rukovanje s osobljem povećava osjećaj osobne povezanosti. Rukovanje se može koristiti u svrhu potvrde postizanja dogovora ili u znak zahvale osoblju na pruženoj pomoći za vrijeme boravka u hotelu. Konobari u ugostiteljstvu često koriste lagani dodir rukom po ramenu gosta kako bi postigli osobniji odnos što će gosta učiniti zadovoljnijim, ali i donijeti konobaru veću napojnicu.

#### **4.5. Inovacije u fizičkom okruženju**

Inovacija je jedna od pet pokretača produktivnog rasta uz vještinu, investicije, poduzeća i konkurenciju.<sup>36</sup> Inovacija podrazumijeva uvođenje nečega novog i smatra se osnovom za rast i napredak poduzeća. Ipak, ovakvo promatranje inovacije nije najpreciznije. Uvođenje nečeg novog može značiti promjenu boje ulaznih vrata hotela, koja se po takvom poimanju inovacije može smatrati inovacijom. Svaka promjena u poduzeću ne može se smatrati inovacijom. Inovaciju je potrebno promatrati kao promjenu koja čini značajnu razliku za korisnika ili zaposlenika. Ovakvo shvaćanje inovacije je usmjereno na ishod ali ne i na proces.

Inovacija se smatra procesom i ishodom. Kao proces inovacija podrazumijeva određivanje puta ili načina na koji će se transformirati ideju u rješenje. Ideju je potrebno generirati, razviti i implementirati. Ishod motivacije se odnosi na stupanj njihovog noviteta. Kao takve mogu biti radikalne ili inkrementalne.<sup>37</sup>

- ▶ Inkrementalne inovacije odnose se na niži stupanj novosti i najčešće podrazumijevaju nove mogućnosti postojećim proizvodima/uslugama (promjene u materijalima, sigurnosti, dodatnim mogućnostima i sl.). Ovaj oblik inovacija je češće prisutan od radikalnih.

---

<sup>36</sup> DTI (2007), Innovation in Services, DTI Occasional paper, str. 9, prema: Pivčević, Smiljana and Praničević, Daniela Garbin (2012) Innovation activity in the hotel sector - the case of Croatia. Ekonomska istraživanja, Vol. Special issue, Br. 1

<sup>37</sup> Stanić, M., Inovacije i inovacijski proces, [http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO\\_02\\_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf) (26.04.2019.)

- ▶ Radikalne inovacije donose visok stupanj novosti (radikalne promjene) koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se rabi (potpuno nove koristi). Radikalne inovacije ponekad uzrokuju promjene na razini cijelog društva (poput napretka u komunikacijskim tehnologijama).

U hotelijerstvu vlada snažna i mnogobrojna konkurencija. Takvi uvjeti stvaraju visoke poticaje za hotele u traženju novih načina i elemenata za poboljšanje vlastitih usluga. Nastoje se uvesti novi trendovi koji će pridonijeti razvoju pojedinog hotela, ali u konačnici i cjelokupnoj hotelskoj industriji. Potrebno je inovirati u svim područjima uključujući i fizičko okruženje u svrhu postizanja konkurentske prednosti. Razvoj inovacija korištenjem novih znanja, generiranjem novih usluga, implementacijom novih proizvoda i tehnologije osigurava se kontinuirani rast hotela. Hoteli koji zanemaruju inovacije i inovacijske procese, s vremenom će biti istisnuti s tržišta od strane njegovih konkurenata koji su usvojili inovacije.

Mnoga su istraživanja usmjerena u inovacije hotelske industrije u pogledu destinacije, tehnologije, imidža, profitabilnosti i zadovoljstva korisnika. Zaključci koji se mogu izvući iz ovakvih istraživanja su sljedeći:<sup>38</sup>

- ▶ Inovacijske aktivnosti se povećavaju s veličinom hotela.
- ▶ Inovacijske aktivnosti se povećavaju s kategorijom hotela.
- ▶ Inovacijske aktivnosti su na višoj razini kod lanaca hotela.
- ▶ Informacijski sektor je najčešći izvor inovacija i očekuje se da će tako biti i u budućnosti.
- ▶ Inovacijske aktivnosti pozitivno utječu na: Imidž poduzeća, performanse hotela, zadovoljstvo gosta hotelskom uslugom
- ▶ Određeni oblici kooperativnosti imaju pozitivan utjecaj na inovacije hotela
- ▶ Trening uslužnog osoblja je važan faktor inovacijskih aktivnosti. Inovativniji hoteli provode više treninga osoblja. Nedostatak kvalificirane radne snage smatra se preprekom za inovacije
- ▶ Profesionalno vodstvo je važan faktor hotelske inovacije
- ▶ Najvažniji razlog za inoviranje je poboljšavanje kvalitete i zadovoljstva korisnikovih potreba.

---

<sup>38</sup> Pivčević, Smiljana and Praničević, Daniela Garbin (2012) Innovation activity in the hotel sector - the case of Croatia. Ekonomska istraživanja, Vol. Special issue, Br. 1, str. 345



## 4.6. Fizičko okruženje kao osnova za izgradnju marke

Marka je ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, koja određuje proizvođača proizvoda ili usluge.<sup>39</sup> Američka marketinška asocijacija (AMA) definira marku kao „ime, znak, termin, simbol, dizajn ili kombinaciju istih usmjerenu na identifikaciju proizvoda i usluga nekog proizvođača ili grupe proizvođača i njihovo razlikovanje od proizvoda ili usluga konkurencije, a marka iznad svega omogućava diferencijaciju proizvoda u svijesti potrošača.“<sup>40</sup>

Izgradnja marke je način kojim poduzeće komunicira s korisnicima, i govori im što je trenutno i što će biti u budućnosti. Snažna marka donosi veliku korist poduzeću i čini ga prepoznatljivim. Korisnici obično biraju poznate marke jer su upoznati s njenim reputacijama, kvalitetom i dobrim post kupovnim uslugama. Dobro izgrađena marka poduzeća nije usmjerena samo na korisnika nego i na zaposlenika. Može pomoći privući potencijalne zaposlenike ali i zadržati postojeće koji će se ugraditi u organizacijsku kulturu. Utjecaj stvaranja marke radnog okruženja proizlazi iz potrebe za većom produktivnosti, dobrobiti i novim pristupima u radu za razliku od tradicionalnih modela. Poduzeća moraju razmisliti na koji način će se korisnici i zaposlenici povezati s markom. Izgradnjom marke putem fizičkog okruženja nastoji se usmjeriti sve elemente fizičkog okruženja u istom smjeru kao i marku. Tako se na jednostavan i opipljiv način prenosi marka korisniku i zaposleniku.

Fizičko okruženje je dobar način za korisnika da stekne utisak o marki. Predstavlja mjesto na kojem se susreću svi elementi poduzeća. To je krajnji vizualni odraz marke. Kako bi se stvorilo takvo okruženje potrebno je puno rada i vremena posvetiti kompleksnom procesu izgradnje marke. Fizičko okruženje predstavlja samo jedan dio svih prisutnih kanala koji će djelovati integrirano i pružiti korisniku iskustvo koje jamči određena marka. Da bi se postigla integracija elemenata svih prisutnih kanala, poduzeće mora dizajn okruženja, kao i sve druge elemente bazirati na strategiji, viziji i misiji poduzeća. Takvi napori integriraju eksterijer, interijer i marketing s ciljem stvaranja marke orijentirane korisniku putem fizičkih aspekta poduzeća. Upravo kombinirajući brojne discipline poput grafičkog dizajna, unutarnjeg dizajna

---

<sup>39</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., Osnove marketinga. Mate, Zagreb, 2006, str. 549.

<sup>40</sup> Kotler, P., Gertner, D., Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, str. 46.

i arhitekture – označavanje markom fizičko okruženje dobiva vizualne i emotivne aspekte marke.

## 5. ANALIZA PRIMJERA FIZIČKOG OKRUŽENJA HOTELA

### 5.1. Eksterijer

Odličan primjer dobro dizajniranog eksterijera predstavlja Hotel Bellevue smješten na Malom Lošinju u uvali Čikat. Hotel Bellevue je u potpunosti renoviran 2015.god. od strane arhitekta Andrije Rusara, a originalni dizajn hotela je zasluga arhitekta Zdravka Bregovca. Prilikom renoviranja hotela naglasak je stavljen na vanjski dizajn kako bi se sto bolje uklopio u postojeće okruženje, a pritom zadržao moderan izgled. Sam hotel je smješten unutar stare borove šume kako bi cjelokupan doživljaj boravka bio upotpunjen s ugodnim prirodnim mirisom borova. Vanjski dizajn odiše suvremenim i nenametljivim minimalističkim izgledom, kako je prikazano slikom br. 16. Fasada je obojena u jednostavnu bijelu boju čime je održana prvobitna boja hotela prije renoviranja.

Slika 16. Vanjski izgled - Hotel Bellevue



Izvor: Hotel Bellevue Mali Lošinj, <http://www.smokvina.hr/hr/kategorije/hoteli/hotel-bellevue-mali-losinj-1> (24.03.2019.)

Ulaz u hotel krasi nepravilno postavljena forma koja se naslanja na stupove u obliku stabla kojima se nastoji stvoriti dojam krošnje drveta. Prije ulaza u hotel također se nalazi natpis hotela na kamenom zidiću, a iza svakog slova postavljeno je prikladno osvjetljenje koje do punog izražaja dolazi u večernjim satima. Ulaz je prikazan slikom br. 17.

**Slika 17. Ulaz - Hotel Bellevue**



Izvor: Hotel Lošinj, <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-bellevue/galerija/#gallery> (24.03.2019.)

Zamisao arhitekta je bila uklopiti hotel u što većoj mjeri u okruženje u kojemu se nalazi. Hotel je u potpunosti okružen s prirodom, s jedne strane morem, a s druge strane zelenilom. Imajući u vidu okruženje hotela arhitekt prilikom projektiranja postavlja tlocrtni kvadratni oblik hotela unutar kojega se ostavlja prazna unutrašnjost kako bi se tamo mogao ukomponirati dio prirodnog okruženja, kako je prikazano slikom br. 18. Tako je u samom srcu hotela napravljen divan zeleni vrt osmišljen za relaksaciju gostiju hotela upotpunjen s dodatnim sadržajem poput stolova i stolica, vidljivo na slici br. 19.

**Slika 18. Unutarnja zelena površina - Hotel Bellevue**



Izvor: Asl Agency, [https://www.island-losinj.com/accommodation/object/hotel\\_bellevue\\_-\\_junior\\_suite\\_1444/](https://www.island-losinj.com/accommodation/object/hotel_bellevue_-_junior_suite_1444/) (24.03.2019.)

**Slika 19. Restoran unutarnje zelene površine - Hotel Bellevue**



Izvor: Hotel Lošinj, <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-bellevue/galerija/#gallery> (24.03.2019.)

Prema morskoj strani hotela napravljen je umjetni dio plaže tako da je kompletna plaža namijenjena za sunčanje i druge aktivnosti popločena prirodnim kamenom radi boljeg stapanja s okolinom. Na plaži je postavljen veliki broj ležaljki i suncobrana kako bi se povećao komfor gostiju, kako je prikazano slikom br. 21. Hotel u ponudi također ima vanjski bazen koji je dizajniran po uzoru na prirodu, pa je napravljen u nepravilnom obliku s dodanim noćnim osvjetljenjem za upotpunjavanje opuštajućeg ugođaja, kako je prikazano slikom br. 20.

**Slika 20. Vanjski bazen - Hotel Bellevue**



Izvor: Hotel Lošinj, <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-bellevue/galerija/#gallery> (24.03.2019.)

**Slika 21. Plaža - Hotel Bellevue**



Izvor: Hotel Lošinj, <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-bellevue/galerija/#gallery> (24.03.2019.)

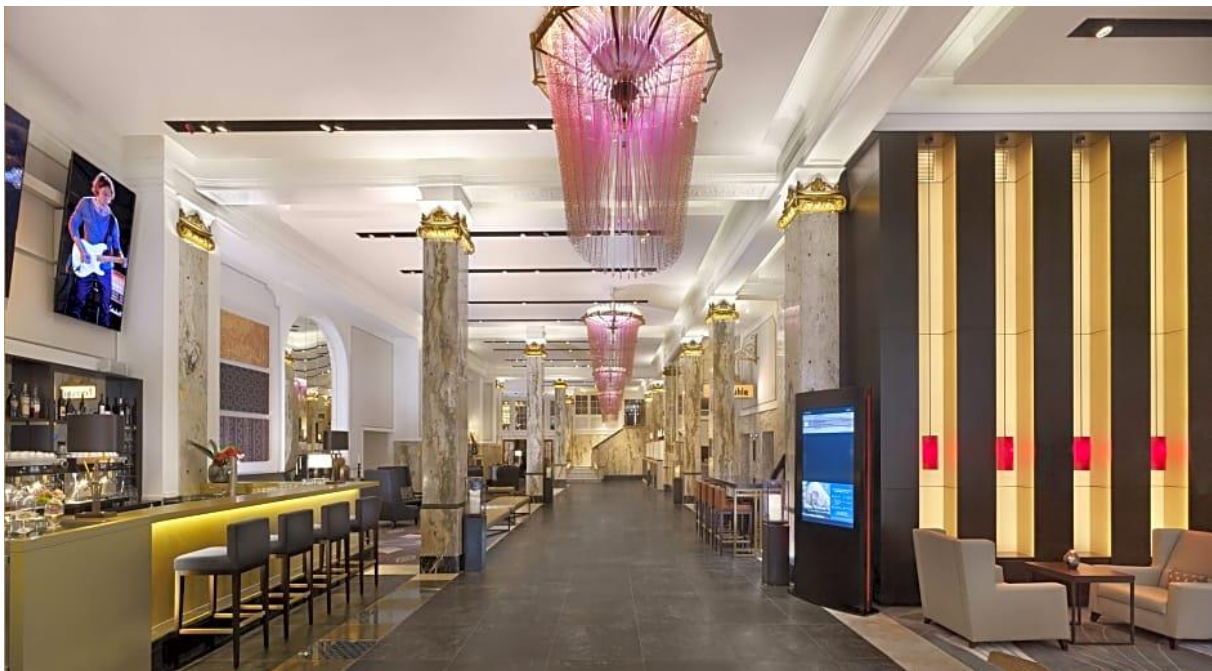
## **5.2. Interijer**

Prije desetak godina globalni hotelski brand Hilton je oformio tim dizajnera interijera za vlastite hotele. Dok drugi hoteli za potrebe dizajniranja angažiraju vanjske suradnike, vodstvo Hilton hotela je odlučilo dizajn interijera povjeriti vlastitom timu koji se sastoji od dizajnera i arhitekata zaduženih za osmišljavanje novih i renoviranje postojećih interijera objekata.

Gosti sve više zahtijevaju autentičnost i hotele koji se ističu iznad konkurencije, na što je Hilton odlučno odgovorio. Evolucija tehnologije i interneta stvari ukazuje na smjer u kojem se mora kretati moderan interijer. Izazov je ukomponirati novu tehnologiju u interijer a pri tome ne narušiti izgled i funkcionalnost prostora.

Hotel Reichshof Hamburg, koji posluje pod brandom Hilton je izgrađen 1910. god., renoviran je 2015. god.. Prilikom renovacije zadržan je originalni stil hotela iz navedenog razdoblja u želji da se očuva identitet objekta i uvedena je najmodernija tehnologija radi zadovoljenja potreba gostiju. Upečatljivi su renovirani mramorni stupovi koji se prostiru diljem predvorja hotela. Detalje čine drvene obloge i efektni lusteri koji ne mogu proći neopaženo. Od uvedene tehnologije u predvorju je potrebno istaknuti vrhunsko osvjetljenje svjetlećim diodama i televizijske panele na kojima se puštaju glazbeni spotovi ili filmovi. Zanimljiva je posvećenost detaljima osvjetljenja. U svim prostorijama koje zahtjevaju aktivnosti korisnika koristi se osvjetljenje koje imitira bijelu svjetlost što je vidljivo na slici br. 22.

**Slika 22. Predvorje - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?lbl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?lbl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

Hotel broji 278 soba koje su potpuno renovirane kako bi odgovarale potrebama ciljnog korisnika (poslovni korisnik). Nudi se opuštajući ugođaj u povijesnoj zgradi koja je opremljena kako bi zadovoljila poslovne zahtjeve modernog gosta. Svaka soba je opremljena priključkom za univerzalne serijske sabirnice, bežičnom internetskom vezom i televizorom s ravnim ekranom. Kako je ciljna skupina poslovni gost svaka soba je opremljena i s radnom stolom i udobnom stolicom, kako je prikazano slikom br. 23. Dodatno su osmišljene posebne zajedničke prostorije opremljene s najmodernijim stolnim računalima. Hotel je opremljen i s devet najmodernijih konferencijskih dvorana, prikazano slikama br. 24 i br. 25.

**Slika 23. Hotelska soba - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=ggI-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=ggI-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)



**Slika 24. Konferencijska dvorana - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=gg-en&gclid=EAIaIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAAYAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=gg-en&gclid=EAIaIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAAYAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

**Slika 25. Zajednička prostorija opremljena stolnim računalima - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=gg-en&gclid=EAIaIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAAYAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=gg-en&gclid=EAIaIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAAYAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

Imajući na umu da se gosti žele i opustiti i zabaviti od napornog rada interni tim dizajnera Hilton hotela osmislio je prostorije za opuštanje u kojima također prevladava ugodna atmosfera 20-ih godina unaprijeđena s modernom tehnologijom. Osvjetljenje se opuštajućim prostorijama bazira na osvjetljenju žutom svjetlosti, koje pogoduje ovakvim prostorijama. Hotel u ponudi ima prostorije za opuštanje u koje se ubraja bar i spa centar. Gosti hotela za opuštanje koriste bar koji je opremljen s velikim televizorom s ravnim ekranom pogodnim za gledanje sportskih događaja (slika br.26) ili spa centar u kojemu se mogu odmoriti i relaksirati uz ponudu masaža (slika br.27).

**Slika 26. Bar - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=ggI-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?l=ggI-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

Slika 27. Sauna - Hotel Reichshof



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?bl=ggl-en&gclid=EAIaIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAAYAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?bl=ggl-en&gclid=EAIaIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAAYAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

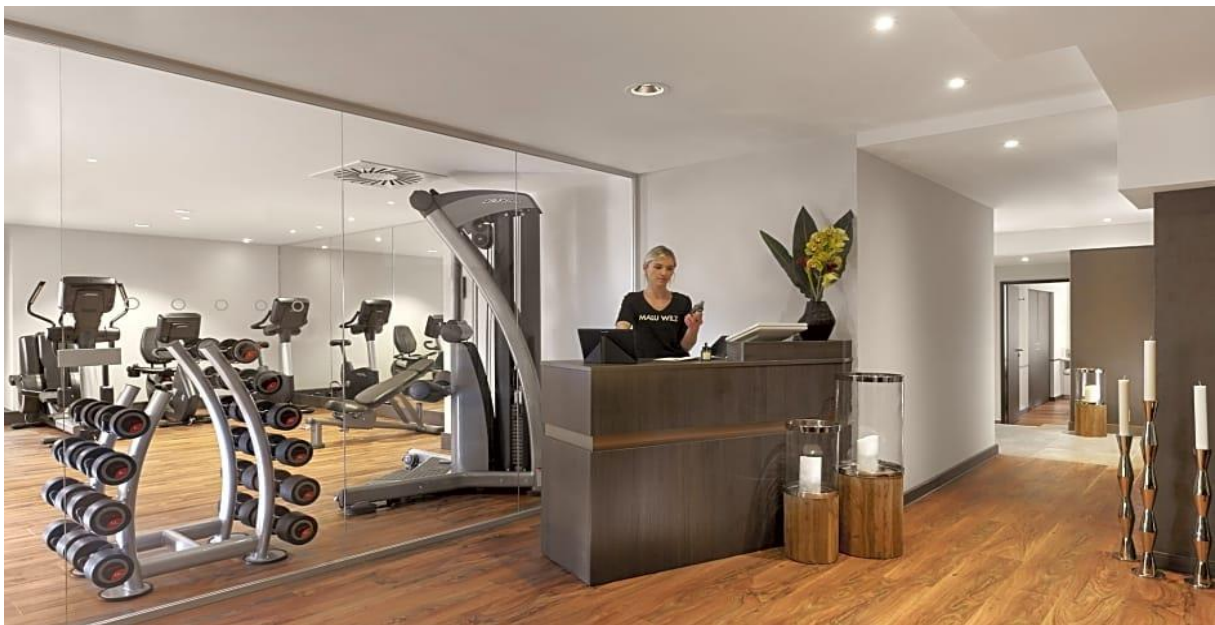
Za one goste hotela koji su skloniji nešto aktivnijem odmoru u ponudi hotela mogu se pronaći atraktivnu zajedničku prostoriju ugodnog ambijenta u kojoj je smješten bilijarski stol i televizijski ekran, kako je prikazano slikom br. 28. Zidovi u prostoriji su obloženi drvenim oblogama i ogledalima koja daju određenu dubinu prostoriji. Na stropu iznad bilijara se nalazi efektna forma luster. Gosti koji su više orijentirani na vlastito zdravlje i žele još aktivniji odmor imaju na raspolaganju moderni fitness centar s uobičajenim fitness spravama, prikazano slikom br. 29.

**Slika 28. Društvena prostorija - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?lbl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?lbl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

**Slika 29. Fitnes centar - Hotel Reichshof**



Izvor: Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?lbl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?lbl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)

### 5.3. Mrežne stranice

Gramarcy Park Hotel izgrađen je 1925. god., smješten je u New York-u. Hotel je čest izbor svjetski poznatih zvijezda. Ciljni korisnici hotela su poznate osobe: pjevači, glumci, glazbenici, sportaši i ostali utjecajni svjetski akteri.

Kao jedan od najraskošnijih i najluksuznijih hotela, Gramery Park Hotel koristi vlastitu mrežnu stranicu kako bi prenio doživljaj luksuza i sofisticiranosti posjetiteljima mrežne stranice, kako je vidljivo na slici br. 30. Da bi se postigao željeni efekt, dizajneri su mrežnu stranicu ukrasili osnovnim bojama hotela poput tamno crvene, kraljevski plave i crne, želeći asociirati posjetitelja pomoću boja na stil i elitu.

Na početnoj stranici je posebno istaknuta u gornjem lijevom kutu mogućnost izravne rezervacije hotelske sobe. Time se iskazuje samouvjerenost hotela kao jednog od vodećih luksuznih brendova hotelske industrije, znajući da su privukli ciljnog korisnika koji je motiviran i željan napraviti rezervaciju.

Mrežna stranica je modernog dizajna i u potpunosti prilagođena za korištenje na mobilnim uređajima, što je važno imajući u vidu trend učestalog korištenja mobilnih uređaja. U desnom gornjem kutu istaknute su poveznice za društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter).

U sekciji „The Hotel“ nudi se detaljan uvid u povijest hotela, dizajn interijera i eksterijera. Opisuje se i prikazuje okolica hotela i Gramary parka. Najprepoznatljiviji element interijera ovog hotela je izlaganje umjetničkih djela u cijelom hotelu. Time se hotelu dodaje i dodatna dimenzija muzeja. Na mrežnim stranicama se nudi uvid u sadašnje i bivše izložbene umjetničke slike uz dodane nazive umjetničkog djela i naziva umjetnika.

Slika 30. Mrežne stranice - Gramercy Park Hotel



Izvor: Gramercy Park, <http://www.gramercyparkhotel.com/> (28.03.2019.)

## 5.4. Uniforme

Rosewood London Hotel izgrađen je 1919. god.. Hotel izgleda poput starog plemićkog dvorca i nalazi se u centru Londona. Hotel odiše tradicijom i kulturnim nasljeđem koje je iskorišteno za dizajniranje uniforma zaposlenika. Dizajn uniforma djelo je dizajnera Nicholasa Oakwella. Uniforme su dizajnirane u stilu 1920-ih godina kako bi bile u skladu s ovom povijesnom građevinom. Korišteni su materijali koji odgovaraju tom razdoblju, poput vune, tvida i svile s kariranim uzorkom.

Muško osoblje je odjeveno u odjela i kape, a žensko osoblje u sakoe i kravate. Ukupan dojam uniformi podsjeća na jednostavno doba seoske aristokracije. Ukupna garderoba se sastoji od 78 različitih uniformi. Vanjsko osoblje ima uniforme za sva četiri godišnja doba. Uniforme osoblja hotela prikazane su slikama br. 31 i br. 32.

**Slika 31. Uniforma konobara - Rosewood London Hotel**



Izvor: No uniform, <http://www.nouniform.com/portfolio/rosewood-london-location/>  
(01.04.2019.)

**Slika 32. Uniforma konobara (kolekcija: jesen) - Rosewood London Hotel**



Izvor: No uniform, <http://www.nouniform.com/portfolio/rosewood-london-location/>  
(01.04.2019.)

## 5.5. Miris

Montcalm Hotel smješten u Londonu na inovativan način koristi mirise za upotpunjavanje ukupnog iskustva gosta hotela. Opuštajuća atmosfera je obogaćena sa mogućnošću izbora između šest egzotičnih mirisa za osvježavanje zraka u hotelskim sobama. Svaki gost izabire između sljedećih mirisa:

- ▶ Romantika – miris ruža , šafrana i bosiljka
- ▶ Lavanda – miris lavande
- ▶ Osvježanje – miris proljeća
- ▶ Grejp – miris naranči i citrusnog voća
- ▶ Trava – miris pokošene trave
- ▶ Ocean – miris oceana

Primjeri dominantnih mirisa fizičkog okruženja IHG (engl. InterContinental Hotels Group) hotela:

- ▶ Holiday Inn: mješavina citrusa i bijelog čaja, sa suptilnim sekundarnim mirisom lišća koprive i drveta.
- ▶ Holiday Inn Express: mješavina zelenog čaja, trava i citrusnog voća s tračkom zelenog bilja i drveta.
- ▶ Inter Continental Boston: bijeli đumbir i cvijet Kanange zbog suptilnog ali karakterističnog mirisa.
- ▶ Hotel Indigo: mirisi se mijenjaju kvartalno. Trenutno se koriste sljedeći mirisi:
  1. Lavander de Provence – dominacija mirisa lavande upotpunjena s mirisom sandalovog drveta.
  2. Noel – citrusne note miješane s mirisom balzamaste jele
  3. Šećerni kolačić – aroma svježe pečenih keksa i karameliziranog šećera
  4. Marmelada jabuke i borovnice – voćna mješavina jabuka i borovnica



## 5.6. Inovacije u fizičkom okruženju

Charlotte Marriott City Center Hotel, smješten u Sjevernoj Karolini je implementirao inovacije u hotel koristeći najmoderniju digitalnu tehnologiju. Cilj je bio revolucionizirati iskustvo gosta hotela od trenutka ulaska u hotel, do trenutka odlaska iz hotela. Hotel je u suradnji s LG Electronics kao glavnim dobavljačem tehnologije kreirao inovativno, moderno i profesionalno iskustvo koje ne nudi niti jedan drugi hotel.

Tehnologija je uvedena u sve prostorije hotela od predvorja, hotelske sobe, fitness centra sve do dizala. Od trenutka kada gost zakorači u hotel omogućuje mu se personalizirano iskustvo. Pri ulasku u hotel gosta pozdravlja digitalni ekran koji gosti potom mogu koristiti kako bi pronašli put do željene lokacije, pronašli željene aktivnosti, i druge informacije poput vremena, lokalne vremenske prognoze.

Najviše pažnje se posvetilo uvođenju tehnologije u sobe hotela, s pretpostavkom da se tamo najviše utječe na iskustvo gosta. Svaka soba je opremljena velikim televizijskim ekranom koji služe za zabavu i informacije i kojeg je moguće povezati s mobilnim uređajem. U televiziju je ugrađen izbornik pomoću kojeg se može pristupiti relevantnim informacijama poput događaja u okruženju ili aktivnostima unutar hotela. Također je omogućeno gledanje najpopularnijih sadržaja putem Netflix, You Tubea i sličnih kanala, kako bi se gosti osjećali kao u vlastitom domu.

Imajući u vidu današnje trendove zdravijeg načina života i potrebe gostiju za redovitim fizičkim aktivnostima tehnologija je uvedena i u taj segment. U fitness centru hotela je instaliran veliki digitalni ekran koji se koristi za provođenje grupnog vježbanja, vidljivo na slici br. 33.

Slika 33. Fitnes centar - Charlotte Marriott City Center Hotel



Izvor: Lg Technologies, <https://www.prnewswire.com/news-releases/lg-technologies-help-deliver-new-guest-experience-at-charlotte-marriott-city-center-300343456.html> (21.04.2019)

## 6. ZAKLJUČAK

Marketingom se nastoji stvoriti i isporučiti vrijednost kupcu, pri tom postižući njegovo zadovoljstvu. Marketing usluga je različit od tradicionalnog marketinga i zahtjeva drugačiji pristup. Tradicionalni marketinški splet je zadržan, ali su dodana tri dodatna elementa: ljudi, proces i fizičko okruženje. Upravo fizičko okruženje je posebno razmotreno ovim radom. Kako tradicionalni marketing ne zadovoljava uslužne djelatnosti, potrebne su tri vrste marketinga koje čine trokut marketinga. Model od velike važnosti za sva uslužna poduzeća kojim se stvaraju, omogućavaju i isporučuju obećanja.

Vidljivo je da usluge zauzimaju sve važnije mjesto na globalnoj sceni i postaju sve korišteniji način za poduzeća koja nastoje postići konkurentsku prednost. U uslužnoj industriji se javlja sve veći broj poduzeća koja se bore za svoj tržišni udio. Veliki broj konkurenata dovodi do izrazito dinamičnog okruženja koje se vrlo brzo mijenja, čemu pridonosi i ubrzan rast tehnologije. U hotelijerstvu poduzeća nastoje odgovoriti na konkurenciju i turbulentnost okruženja razvijanjem inovacija kojima žele poboljšati svoj tržišni položaj. Hotelijeri nastoje spoznati potrebu ciljnog korisnika i odrediti inovativni put za ispunjenje potrebe i postizanje zadovoljstva. U radu je prikazano kako postoji više načina za postizanje zadovoljstva korisnika, a inoviranje je samo jedan od načina koji se uobičajeno odnosi na tehnologiju. Izazov je za neke hotele implementiranje visoke tehnologije. Problem se javlja za one hotele koji su uređeni u stilu koji pripada nekom starijem dobu.

U uslužnom sektoru, sve se više poduzeća oslanja na fizičko okruženje kao osnovu za izgradnju marke. Zbog svojih karakteristika, usluge se ne mogu promatrati kao fizički proizvod. Da bi usluga dobila svoju opipljivost, potrebno je dobro dizajniranje i upravljanje fizičkim okruženjem. U procesu oblikovanja fizičkog okruženja hoteli pokušavaju postići zajednički, holistički sklad svih elemenata okruženja. Dobro oblikovanim okruženjem će se postići snažan utjecaj na korisnike ali i na zaposlenike.

Uslužna poduzeća su posebno oprezna kada je riječ o senzornom učinku. Posebno se ističe utjecaj glazbe, boja, mirisa i taktilnih stimulansa u stvaranju ambijenta dostojnog hotela. Vidljivo je da se hoteli sve više okreću osnovnim ljudskim osjetilima u stvaranju distinktivnosti. Ali je važno shvatiti da je ovim elementima teško upravljati iz razloga osobnih

preferencija korisnika. S toga poduzeća koriste navedene elemente oprezno, uzimajući u obzir kulturu, dob i spol ciljnog korisnika.

Na temelju rada može se zaključiti da je fizičko okruženje ključan faktor uslužnog iskustva i konkurentske prednosti. Korisnici procjenjuju uslugu na temelju njihovih fizičkih pojavnosti i to je dio poduzeća koji se smatra najutjecajnijim u stvaranju prvih dojmova. Također fizičko okruženje ima važnu ulogu u pretvaranju neopipljivosti usluge u opipljive elemente.

## LITERATURA

### Knjige

1. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i D.D. Gremler, Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, McGraw-Hill Irwin, 2006.
2. Lovelock, C i J. Wirtz, Services Marketing: People, Technology, Strategy, Pearson Prentice Hall LTD, 2007.
3. Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002.
4. Kotler, P., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
5. Kotler, P.; Upravljanje marketingom-analiza, primjena i kontrola, Mate, Zagreb, 1997.
6. Previšić, J., Ozretić, Đ.D., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007.
7. Kotler, P.: Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006.
8. Kotler P., Bowen T.J., Makens C.J.: Marketing u ugostiteljstvu, hoteljerstvu i turizmu, Mate, IV izdanje, Zagreb, 2010.
9. Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Mikrorad, Pula, 2008.
10. Senečić, J., Vukonić, B., Marketing u turizmu, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997.
11. Penner, R, Adams, H, Stephanin, K., Hotel Design,: Planing and Development (2nd Ed.). New York: Nortin and Company Inc., 2013.
12. Laškarin Ažić, M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2001.
13. Bowie, D., Buttle, F., Hospitality marketing an introduction. Burlington: Wheeler Road, 2004.
14. Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010.
15. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., Osnove marketinga. Mate, Zagreb, 2006.
16. Kotler, P., Gertner, D., Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspetive. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.
17. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Kesić, T., Mandić, M., Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.

## Članci u časopisima

1. Ciriković, E. (2014), Marketing Mix in Tourism, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 3, Br. 2, 111-115
2. Wathen, S. (1995) Designing Services: An Information-Processing Approach”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, Br.1, 64-76
3. Han, H., Ryu, K. (2009) The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the family restaurant industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33, Br. 4, 487-510
4. Jayawardhena, C. , Foley, P. (2000), „Changes in the banking sector-the case of Internet banking in the UK“, *Internet research: Electronic Networking Application and Policy*, Vol. 10, Br. 1, 19-30
5. Brill, M. (1992) Workspace Design and Productivity, *Healthcare Forum*, Vol. 35, Br. 5, 22-43
6. Stallworth, O. E., Kleiner, B. H. (1996) Recent Developments in Office Design, Facilities, Vol. 14, Br. (1/2), 34-42
7. Ajala, E.M. (2012) The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity, In the African Symposium, Vol. 12, Br. 1, 141-149
8. Bleicher, S. (2005) Contemporary Colour: Theory and Use. *Journal of Applied Social Research*, Vol. 25, Br. 3, 19-33
9. Hill, R.A., Barton, R.A. (2005) Psychology: red enhances human performance in contests, *Nature*, Vol. 435, Br. 7040, 292-294
10. Žufić, J. i Kalpić, D.: Boja i efikasnije e-proučavanje, *Metodički obzori*, Vol. 4, Br. 7-8, 57-72
11. Bruner, G.C. (1990) :“Music; Mood and Marketing“ *Journal of Marketing*, Vol. 54, Br.4, 94-104
12. Pivčević, Smiljana and Praničević, Daniela Garbin (2012) Innovation activity in the hotel sector - the case of Croatia. *Ekonomska istraživanja*, Vol. Special issue, Br. 1, 337-363

## Internet izvori

1. Belinda Williams, Graphic designer, <http://www.belindawilliams.net/advertising-design/marriott-revive> (26.02.2019.)
2. Sara Kimberli, Partners Andrews Aldridge lands Marriott Euro account <https://www.campaignlive.co.uk/article/partners-andrews-aldridge-lands-marriott-euro-account/1145675> (01.03.2019.)
3. Work and fun, <https://workandfun1.blogspot.com/p/about-us.html?view=classic> (11.05.2019.)
4. Dudovskiy J., Hilton Hotels Marketing, <https://research-methodology.net/hilton-hotels-marketing-mix/> (15.03.2019.)
5. Direktni marketing, <https://oxidian.hr/direktni-marketing-sto-funkcionira-li/> (16.03.2019.)
6. Travel with Grant, <https://travelwithgrant.boardingarea.com/2017/06/22/need-to-change-hilton-reservation-call-to-keep-same-points-price-dont-change-online/> (20.03.2019.)
7. Booking. com, <https://online-metrics.com/case-study-booking-com/> (22.03.2019.)
8. Požega, J. (2015) Usluge, <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/usluge/> (20.03.2019.)
9. Hotel Bellevue Mali Lošinj, <http://www.smokvina.hr/hr/kategorije/hoteli/hotel-bellevue-mali-losinj-1> (24.03.2019.)
10. Hotel Lošinj, <https://www.losinj-hotels.com/hr/hoteli-i-vile/hotel-bellevue/galerija/#gallery> (24.03.2019.)
11. Reichshof Hamburg, Curio Collection by Hilton, [https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?bl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI\\_3PD\\_BwE](https://reichshof-hamburg-curio-by-hilton.h-rez.com/index.htm?bl=ggl-en&gclid=EA1aIQobChMIoqnH-eTk4QIVVKmaCh1B0wIjEAAYAiAAEgI_3PD_BwE) (26.03.2019.)
12. Sakida, M., Make it safe, <https://checkouthero.io/security/> (28.03.2019.)
13. Gramercy Park, <http://www.gramercyparkhotel.com/> (28.03.2019.)
14. No uniform, <http://www.nouniform.com/portfolio/rosewood-london-location/> (01.04.2019.)
15. Boje, <http://likovna-kultura.ufzg.unizg.hr/boja.htm> (03.04.2019.)
16. HOW TO CHOOSE COLORS FOR YOUR BRAND <https://www.kolezeesolutions.com/how-to-choose-colors-for-your-brand/> (04.04.2019.)

17. Stanić, M., Inovacije i inovacijski proces, [http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO\\_02\\_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/wp-content/uploads/sites/232/2013/04/MNO_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf) (26.04.2019.)
18. Lg Technologies, <https://www.prnewswire.com/news-releases/lg-technologies-help-deliver-new-guest-experience-at-charlotte-marriott-city-center-300343456.html> (21.04.2019.)

### **Ostalo**

1. Nefat, A.: Marketing usluga, Nastavni materijal, Sveučilište u Puli, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković, Šk. god. 2017/2018
2. Puljić, S.: Istraživanje važnosti interneta u marketing komuniciranju u ugostiteljstvu. Požega: Veleučilište u Požegi, 2017.



## Popis slika

Slika 1. Trokut uslužnog marketinga.....	8
Slika 2. Ambientalno oglašavanje na aerodromu.....	10
Slika 3. Oglašavanje usmjereno na ciljni segment.....	11
Slika 4. Marketinški splet.....	15
Slika 5. Cjenovne strategije.....	17
Slika 6. Promotivni splet.....	19
Slika 7. Potrošnja na direktni marketing u Europi.....	20
Slika 8. Prikaz izravne distribucije.....	21
Slika 9. Prikaz neizravne distribucije.....	21
Slika 10. Izravna On-line rezervacija- Hilton Reykjavik Nordica.....	23
Slika 11. On-line rezervacija- Booking.com.....	24
Slika 12. Izvrnuta organizacijska piramida.....	28
Slika 13. Certifikati sigurnog plaćanja.....	36
Slika 14. Russelov model osjećaja.....	41
Slika 15. Ostwaldov krug.....	43
Slika 16. Vanjski izgled - Hotel Bellevue.....	53
Slika 17. Ulaz - Hotel Bellevue.....	54
Slika 18. Unutarnja zelena površina - Hotel Bellevue.....	54
Slika 19. Restoran unutarne zelene površine - Hotel Bellevue.....	55
Slika 20. Vanjski bazen - Hotel Bellevue.....	56
Slika 21. Plaža - Hotel Bellevue.....	56
Slika 22. Predvorje - Hotel Reichshof.....	57
Slika 23. Hotelska soba - Hotel Reichshof.....	58
Slika 24. Konferencijska dvorana - Hotel Reichshof.....	59
Slika 25. Zajednička prostorija opremljena stolnim računalima - Hotel Reichshof.....	59
Slika 26. Bar - Hotel Reichshof.....	60
Slika 27. Sauna - Hotel Reichshof.....	61
Slika 28. Društvena prostorija - Hotel Reichshof.....	62
Slika 29. Fitnes centar - Hotel Reichshof.....	62
Slika 30. Mrežne stranice - Gramarcy Park Hotel.....	64
Slika 31. Uniforma konobara - Rosewood London Hotel.....	65
Slika 32. Uniforma konobara (kolekcija: jesen) - Rosewood London Hotel.....	65
Slika 33. Fitnes centar - Charlotte Marriott City Center Hotel.....	68

## Popis tablica

Tabela 1. Klasifikacija usluga.....	6
Tabela 2. Elementi fizičke pojavnosti usluga.....	31
Tabela 3. Uobičajne asocijacije i odgovori ljudi na boje.....	45
Tabela 4. Obilježja glazbe u funkciji emocionalnih stanja.....	47

