

# Strategije pozicioniranja hotelijerskih poduzeća na međunarodnom turističkom tržištu

---

Mihalec, Filip

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:137:576541>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Filip Mihalec**

**STRATEGIJE POZICIONIRANJA  
HOTELIJERSKIH PODUZEĆA NA  
MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Filip Mihalec**

**STRATEGIJE POZICIONIRANJA  
HOTELIJERSKIH PODUZEĆA NA  
MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

Završni rad

JMBAG: 0303081267, redovan student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija - Turizam

Kolegij: Marketing u turizmu

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing, Trgovina i turizam

Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2021.

# SADRŽAJ

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1. Koncepcija marketinga i strategije pozicioniranja</b> .....	3
1.1. Specifičnosti usluga .....	5
1.1.1. Prisustvo kupca pri realizaciji usluge .....	5
1.1.2. Heterogenost usluga .....	5
1.1.3. Nedjeljivost procesa usluživanja i proizvodnje .....	6
1.1.4. Prolaznost i neopipljivost usluga.....	6
1.2. Marketing u hotelijerstvu .....	7
1.2.1. Targetiranje tržišta.....	7
1.2.2. Pozicioniranje na tržištu.....	8
1.2.3. Stvaranje konkurentske prednosti .....	10
<b>2. Poslovanje hotelijera</b> .....	12
2.1. Specifičnosti hotelijerstva .....	12
2.2. Nastanak međunarodnih hotelskih lanaca .....	15
2.3. Čimbenici internacionalizacije .....	16
<b>3. Hotelijerski trendovi</b> .....	19
3.1. Hotelijerski trendovi u Republici Hrvatskoj .....	19
3.2. Hotelijerski trendovi u svijetu.....	20
<b>4. Analiza primjene strategije pozicioniranja turističkog naselja Bi Village na odabranim inozemnim tržištima</b> .....	23
4.1. Opći podaci o poduzeću Industrial projects d.o.o. i turističkom naselju Bi Village .....	23
4.2. Organizacijska struktura poduzeća .....	23
4.3. Marketinške aktivnosti .....	26
4.4. Konkurencija i tržište .....	27
4.4.1. Ciljno tržište .....	28

4.4.2. Tržišna konkurencija.....	29
4.5. Strategija pozicioniranja turističkog naselja Bi Village na odabranim inozemnim tržištima .....	29
4.5.1. Njemačko tržište .....	30
4.5.2. Slovensko tržište .....	31
4.5.3. Poljsko tržište .....	31
<b>Zaključak</b> .....	<b>33</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>34</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>35</b>
<b>Sažetak</b> .....	<b>35</b>
<b>Summary</b> .....	<b>37</b>

## Uvod

Razvitkom tehnologije, globalizacijom, brzinom kojom ljudi dobivaju informacije mijenja se poslovni svijet. U skladu s tim tržišta usluga moraju se prilagoditi novoj, informiranoj klijenteli koja brzo prikuplja informacije te još brže donosi odluku o kupnji. Turistička poduzeća svoje usluge moraju, ne samo plasirati na tržište, već analizirati, pratiti i prilagođavati se njegovim trendovima kako bi mogla dugoročno opstati. Zauzimanje položaja na turističkom tržištu je od velike važnosti za uspješnost poslovanja. Stoga, prilikom kreiranja marketinškog plana, poduzeće mora jasno iznijeti željenu tržišnu poziciju, kako bi prilikom plasmana usluga na ciljno tržišta one bile dobro prihvaćena. U takvim okolnostima potražnja za uslugama poduzeća raste, a ono dobiva određeni teret održavanja konstantne kvalitete usluga koje nudi. Naravno da je dobru tržištu poziciju veoma lako izgubiti, a jednom kad se izgubi teško se vraća zbog nepovjerenja potencijalnih korisnika u vrijednost usluge.

Cilj rada je istražiti s teorijskog i praktičnog aspekta strategije pozicioniranja usluga hotelijerskih poduzeća na međunarodnom turističkom tržištu. U praktičnom dijelu rada prikazane su strategije pozicioniranja usluga poduzeća Industrijal projects d.o.o. i njegovog turističkog naselja Bi Village na odabranim inozemnim tržištima.

Rad se sastoji iz više dijelova, pri čemu je uža tematika obrađena u četiri poglavlja. U prvom se poglavlju daje teorijski okvir koncepcije marketinga i pozicioniranja ponude (hotelijerskih) poduzeća na tržištu. Pojašnjene su i specifičnosti usluga kao vrijednosti koje se razmjenjuje na tržištu.

U drugom se poglavlju obrađuje problematika poslovanja hotelijera, opisuju međunarodni hotelski lanci i ističu čimbenici internacionalizacije poslovanja hotelijerskih poduzeća. Najnoviji trendovi u hotelijerstvu Republike Hrvatske i svijetu općenito predmet su razmatranja trećeg poglavlja. U četvrtom poglavlju se analiziraju strategije pozicioniranja turističkog naselja Bi Village, kojim upravlja poduzeće Industrial projects d.o.o., na tri odabrana inozemna tržišta. Iznose se i opći podaci o promatranom poduzeću, opisuje njegova organizacijska struktura, marketinške aktivnosti te naposljetku strategije kojima se koristi za plasman svojih usluga na tržište Njemačke, Slovenije i Poljske.

Pri pisanju rada korištena je domaća i strana znanstvena i stručna literatura, i to knjige, internetski izvori i interna dokumentacija promatranog poduzeća. Uporabljene su različite metode znanstveno istraživačkog rada, ponajviše metoda analize i sinteze, povijesna metoda, metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije i metoda komparacije.

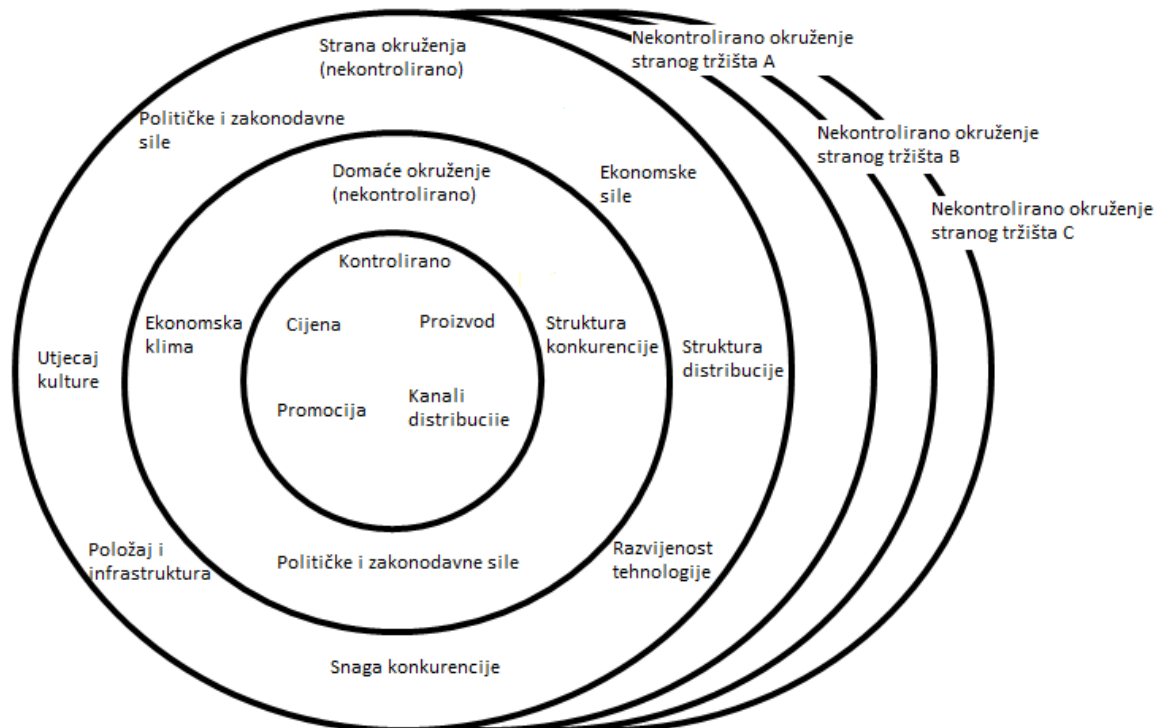
## 1. Konceptcija marketinga i strategije pozicioniranja

Marketing se definira kao proces planiranja i izvedbe određene vrijednosti, poput fizičkog proizvoda, usluge, ideje i dr., postavljanja cijene, promocije te distribucije, kako bi se zadovoljile želje i potrebe pojedinačnih kupaca i ostvarili ciljevi poduzeća. Konceptcija marketinga je poslovna filozofija koja definira marketing kao proces namijenjen pronalaženju, zadovoljavanju i zadržavanju kupaca, te ujedno takvo poslovanje donosi profit. U središtu je uloga kupca i odnos kupca prema proizvodu, bez obzira je li taj proizvod roba, usluga ili ideja. Sektor turizma i ugostiteljstva, poput drugih uslužnih sektora, uključuje kombinaciju opipljivih i nematerijalnih proizvoda. Hotel je mješavina robe (kreveti, hrana, telefonski i komunikacijski sustavi) i niza povezanih usluga (recepција, čišćenje, posluga u sobi, mjenjačnica, ured rezervacija i računovodstvo). Turistička atrakcija kao što je nacionalni park kombinacija je objekata (hoteli, trgovine, centri za posjetitelje) koji se nalaze unutar fizičke atrakcije (na primjer: planine, šume ili rijeke) i nude niz usluga (obilasci s vodičem, tumačenje, obrazovanje). Cijeli ovaj paket materijalnih i nematerijalnih proizvoda turist doživljava kao iskustvo i predstavlja jezgru turističkog proizvoda, pa tako možemo reći kada govorimo o turističkom proizvodu da je on mozaik mnoštva malih usluga koje nemaju preveliko zasebno značenje, ali kao cjelokupni proizvod čine jednu primamljivu ponudu.

Međunarodni marketing se definira kao skup poslovnih aktivnosti osmišljenih za planiranje, određivanje cijena, promicanje i usmjeravanje protoka roba i usluga poduzeća do potrošača u više zemalja radi zarade (Slika 1.). Važna razlika između ove definicije i prethodno navedene definicije marketinga je da međunarodne marketinške aktivnosti djeluju u više od jedne zemlje. Jedinstvenost međunarodnog marketinga dolazi iz niza nepoznatih problema i raznolikosti strategija neophodnih za suočavanje s različitim razinama neizvjesnosti na kojima se susreću inozemna tržišta.



Slika 1.: Prikaz međunarodnog marketinga



Izvor: Hudson, S., Tourism and Hospitality Marketing: A global perspective, London, Seage, 2008., str. 9.

Unutarnji krug prikazuje elemente kojima se može upravljati i koji čine područje odlučivanja kojim može upravljati ponuđač na domaćem tržištu, poput proizvoda, cijene, promocije, distribucije i istraživanja. Drugi krug obuhvaća one elemente domaćeg tržišta koji imaju određeni utjecaj na odluke o poslovanju s inozemstvom, a vanjski krugovi predstavljaju elemente inozemnog okruženja za svako od stranih tržišta na kojima trgovac djeluje. Kao što vanjski krugovi ilustriraju, svako strano tržište na kojem poduzeće posluje može predstavljati zasebne probleme koji uključuju određene nekontrolirane elemente. Primjer nekontroliranih elemenata su: politička nestabilnost, gospodarska klima, kulturni problemi i razina razvijenosti tehnologije. Kako bi marketinški program prilagodili inozemnim tržištima, trgovci moraju biti sposobni učinkovito tumačiti utjecaj i odraz svakog od nekontroliranih elemenata na marketinški plan za svako strano tržište na koje se želi plasirati određena vrijednost.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hudson, S., Tourism and Hospitality Marketing: A global perspective, London, Seage, 2008., str. 10.

## **1.1. Specifičnosti usluga**

Specifičnosti koje karakteriziraju usluge utječu na pojavu problema na području marketinga, odnosno na pojavu specifičnih zahtjeva za poduzeće kada je u pitanju kreiranje marketinških strategija i programa, te primjena marketinških elemenata, ali i stvaranje strategija usmjerenih na postizanje osnovnih funkcija ili rješavanje problema. Ovdje se mora naglasiti, kako bi se spriječili nesporazumi, da su to specifičnosti usluga koje se javljaju u različitom stupnju u različitim vrstama usluga, ovisno o njihovoj prirodi, sudjelovanju materijalnih i ljudskih komponenti, potrebi prisutnosti korisnika u procesu pružanja usluga, njegove aktivne ili pasivne uloge. Kod nekih usluga može se dogoditi da se neke od specifičnosti ne pojave, a još govorimo o uslugama. Stoga je mnogo važnije uočiti postojanje ovih specifičnosti kao ključnih čimbenika koji upravljaju uslugom poduzeća, umjesto mjerenja intenziteta njihovog pojavljivanja. To znači da će kod usluga gdje su specifičnosti izraženije, aktivnosti marketinga i upravljanja uslugama pokazati veće razlike u odnosu na aktivnosti prisutne kod proizvodnih ili uslužnih poduzeća u kojima se te specifičnosti ne pojavljuju.<sup>2</sup>

### **1.1.1. Prisustvo kupca pri realizaciji usluge**

Nužna prisutnost kupaca, odnosno korisnika usluga u procesu pružanja usluga ključna je specifičnost koja dovodi do razlika u marketinškim i upravljačkim funkcijama uslužnih djelatnosti u odnosu na proizvodne djelatnosti. Uloga koju korisnici imaju u procesu pružanja usluge može biti aktivna (pojašnjenje usluge koju žele konzumirati, gost u restoranu objašnjava svoje želje za konzumaciju hrane), ili pasivna (korištenje usluga javnog prijevoza).

### **1.1.2. Heterogenost usluga**

Heterogenost usluga često se naziva i varijabilnost usluga. Poznato je da se usluge ne mogu standardizirati. Vrlo se razlikuju ovisno o davatelju usluga te vremenu i

---

<sup>2</sup> Babić-Hodović, V., Marketing usluga, Sarajevo, 2010., str. 45-67.

mjestu gdje se pružaju. Usluga koja se pruža u određenim prilikama donekle se razlikuje od iste usluge koja se pruža u drugim prilikama. Također, standard kvalitete koji percipiraju različiti potrošači može se razlikovati prema redosljedu davanja prednosti različitim atributima kvalitete usluge. Na primjer, tretmani koje studio masaže daje različitim osobama u različitim prilikama ne mogu biti iste kvalitete. Potrošači usluga svjesni su ove varijabilnosti te svojom interakcijom s drugim potrošačima budu pod utjecajem ili utječu na druge pri odabiru davatelja usluga.

### ***1.1.3. Nedjeljivost procesa usluživanja i proizvodnje***

Karakteristika nedjeljivosti proizvodnje usluge od samog korištenja usluge je u izravnoj vezi s neopipljivošću usluga, to jest potječe iz neopipljivosti. Ona znači istovremeno pružanje, proizvodnju i korištenje, to jest potrošnju usluge. Također se i marketing usluge razvija s njezinom upotrebom.

### ***1.1.4. Prolaznost i neopipljivost usluga***

Prolaznost, neopipljivost i nemogućnost skladištenja usluga uvjetuju nemogućnost vlasništva nad uslugom. Kupnja usluge jest dobivanje prava iskoristiti uslugu. Pružanje usluge ne završava činom predaje „vlasništva“ s prodavača na potencijalnog korisnika usluge, već njezinom realizacijom. Pod pojmom neopipljivosti usluge smatra se nemogućnost fizičkog posjedovanja usluge, nemogućnost isprobavanja usluge (u nekim djelatnostima i posebnim slučajevima možemo isprobati neki oblik usluge) te se u konačnici ne može vidjeti uslugu. Prilikom provedbe marketinških kampanji za usluge posebnu pažnju treba dodijeliti vidljivim i opipljivim elementima usluge kao što su mjesto izvođenja usluge, alati izvođenja usluge, logotip i ime poduzeća, djelatnici te njihove uniforme.

## **1.2. Marketing u hotelijerstvu**

Ulaznica hotelskog poduzeća u suvremeni poslovni svijet je fleksibilna organizacijska struktura. Takva organizacijska struktura podrazumijeva otvorenost poduzeća utjecajima iz okoline, sposobnost osiguranja cjeloživotnog učenja i kreativne primjene novih znanja, utjecanje na poslovno i društveno okruženje, zajedno s povećanjem vlastite konkurentne sposobnosti na turističkom tržištu. U takvoj situaciji menadžer mora imati sposobnost prepoznavanja činjenica i promjena te biti spreman hrabro voditi organizaciju u okruženju koje se stalno razvija i raste. Menadžer hotelskog poduzeća zadužen je za stvaranje vizije poduzeća i njegovanje klime koja će pogodovati poboljšanju učinkovitog rada svih zaposlenika. Od suvremenih menadžera u hotelijerstvu očekuje se da budu dizajneri, da izgrađuju zajedničku viziju, da pomažu zaposlenicima sagledati cijeli sustav i raditi zajednički, da oblikuju horizontalnu organizacijsku strukturu, pokreću promjene i pružaju ljudima mogućnost oblikovanja budućnosti.

Različiti sektori ugostiteljske industrije (smještaj, hrana i piće, turizam i putovanja) razvijaju marketinške strategije za promicanje svojih proizvoda ili usluga, što rezultira povećanjem prihoda.

Slijedi obrada tzv. ciljnog marketinga kroz faze ciljanja ili targetiranja tržišta, tržišnog pozicioniranja i stvaranja konkurentske prednosti.

### **1.2.1. Targetiranje tržišta**

Marketing određenih skupina potrošača, ili ciljni marketing, jedan je od najvažnijih koncepata u marketingu. Trgovci su kroz stoljeća identificirali tko su im kupci i usmjerili svoje napore na utjecaj na odluke o kupnji. To je njihov posao. Ipak, u posljednjih 30 godina trgovci su počeli identificirati potencijalne kupce na temelju niza čimbenika koji mnogima čine neugodu. Marketinški stručnjaci sada usmjeravaju svoje napore prema kupcima ili korisnicima određene dobne skupine, spola, rase, bračnog statusa, spolne preferencije i gotovo sve druge kategorije u koje se ljude može svrstati.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hudson S., op. cit., 2008., str. 104.

Opće je poznato kako istraživanje ponašanja kupaca može pomoći u shvaćanju što motivira kupce da traže određeni proizvod ili uslugu, kako on ili ona odlučuju koji proizvod ili uslugu će kupiti i koji čimbenici (mnogi od njih su pod kontrolom trgovaca) mogu utjecati na odluku o kupnji. Međutim, rijetke organizacije mogu si priuštiti luksuz primjene marketinških akcija za svakog individualnog kupca. U isto vrijeme, međutim, nema strateškog smisla pokušavati fokusirati marketinške akcije na cijelo potencijalno tržište proizvoda ili usluga. Stoga su potrebna neka sredstva za kategorizaciju onih kupaca koji će postati fokus marketinških poduhvata.

Ciljni marketing je proces identificiranja tržišnih segmenata, odabira jednog ili više njih i razvoja marketinške strategije koja će zadovoljiti njihove potrebe.<sup>4</sup> Ukoliko razmotrimo preferencije svojih najbližih – kupujemo li svi potpuno iste proizvode, ili se naši specifični zahtjevi na neki način razlikuju od njihovih? Velike su šanse, da je odgovor ne. Bez obzira koliko imamo zajedničkog čak i s najbližim članovima obitelji, vjerojatno imamo sasvim različite ukuse u svemu, od odjeće i automobila do hrane. Ciljni marketing prepoznaje te razlike. Nastoji identificirati određene podskupove kupaca na ukupnom tržištu proizvoda ili usluge (segmentacija tržišta), usmjeriti marketinške aktivnosti na potencijalno isplativ podskup (ciljanje tržišta) i razviti prisutnost na tržištu koja se može održati (pozicioniranje na tržištu). Stoga te tri komponente možemo zapisati kao formulu za ciljni marketing:<sup>5</sup>

Ciljni marketing = segmentacija tržišta + ciljanje tržišta + pozicioniranje na tržištu

### **1.2.2. Pozicioniranje na tržištu**

Pozicioniranje je temelj upravljanja proizvodom. Cilj pozicioniranja je stvoriti posebnu poziciju u svijesti potencijalnih kupaca. Pozicioniranje u turizmu trebalo bi u svijesti kupca dočarati slike destinacije, proizvoda ili usluge. Slike koje prikazuju proizvod u boljem su svjetlu nego što ih konkurent predstavlja i također moraju prenositi poruku

---

<sup>4</sup> Wind J. Y. i Bell D. R., *The Marketing Book*, 6. izdanje, London, Routledge, 2007., str. 223.

<sup>5</sup> Vukosav S., *Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu*, doktorska disertacija, PMF Novi Sad, 2010., str. 97-100.

kojom je potencijalni kupac siguran u zadovoljenje njegove potrebe i želje. Na učinkovito pozicioniranje treba usmjeriti sve marketinške funkcije poduzeća. Promotivne aktivnosti, kao i odluke o cijenama, proizvodima i kanalima distribucije, moraju biti u skladu s ciljevima pozicioniranja.

Tri su koraka potrebna za razvoj učinkovite pozicije u ciljnom segmentu tržišta: diferencijacija proizvoda, određivanje prioriteta i odabir konkurentske prednosti te komuniciranje i isporuka pozicije.

**Diferencijacija proizvoda.** Riječ je o izrazu kojeg je skovao Michael Porter, a opisuje tehniku koja omogućuje organizacijama da steknu konkurentsku prednost nudeći proizvod koji ima značajke koje ne nude njegovi konkurenti. Diferencijacija proizvoda može poduzećima dati konkurentnost koja potrošaču nudi veću vrijednost. Pružanje veće vrijednosti opravdava zaračunavanje više cijene. Prednosti se mogu utvrditi kroz attribute proizvoda, značajke, usluge, razinu kvalitete, stil i sliku te raspon cijena, ti ključni elementi oblikovat će način na koji potrošač doživljava proizvod. Diferencijacija fizičkih svojstava postiže se poboljšanjem ili stvaranjem slike u umu potrošača kroz opipljive dokaze. Na primjer, Quality Inn nudi vrlo jednostavan fizički izgled, komunicirajući čisto, sigurno i jeftino mjesto za spavanje. Fairmont Hotels & Resorts, s druge strane, kombinira razrađen eksterijer s luksuznim interijerom kako bi potaknuo osjećaj ugone, opuštenosti i prestiža. Diferencijacija usluga sve je važniji način stjecanja konkurentske prednosti. Postupak prema kojem kupci procjenjuju kupnju, čime se utvrđuje zadovoljstvo i vjerojatnost ponovne kupnje, važan je za sve marketinške stručnjake, ali posebno za marketinške djelatnike u grani pružanja usluga jer, za razliku od svojih kolega iz proizvodnje, imaju manje objektivnih, opipljivih mjera kvalitete prema kojima kupci, to jest gosti, mogu procijeniti svoj odabir i sigurnu kupnju.

**Određivanje prioriteta.** Pozicioniranje je slično sustavu rangiranja, pa se organizacija mora odlučiti gdje želi biti u hijerarhiji. Neka poduzeća imaju imidž visoke kvalitete, dok su drugi u nižem redu zbog „low budget“ usluga. Nijedna slika nije bolja ni lošija. Međutim, nakon što se pozicija utvrdi, postoji vrlo mala šansa o promjeni pozicije u očima potrošača. Stoga hotelijeri moraju biti vrlo oprezni pri odabiru najučinkovitije kombinacije konkurentskih prednosti za promicanje.

**Komuniciranje i pružanje pozicije.** Konačni cilj organizacije u procesu pozicioniranja je izgradnja i održavanje dosljedne strategije pozicioniranja. Opći cilj pružatelja

turističkih usluga je privući pozornost potencijalnih kupaca i obradovati ih ponudama proizvoda koje konkurenti ne mogu nadmašiti. Programi i slogani koji podržavaju poziciju poduzeća moraju se stalno razvijati i promicati kako bi se uspostavila i održala željena pozicija poduzeća u svijesti potrošača. Kvaliteta, učestalost i izloženost u medijima odredit će koliko će strategija pozicioniranja biti uspješna.

Pružatelji usluga u turizmu i ugostiteljstvu pokušavaju razlikovati svoje proizvode korištenjem robne marke, metode uspostavljanja prepoznatljivog identiteta proizvoda na temelju konkurentske razlike od ostalih proizvoda. Brendirani proizvodi su oni čije ime dočarava određene slike, po mogućnosti pozitivne, u svijesti potrošača. Ove se slike mogu odnositi na modu, vrijednost, prestiž, kvalitetu ili pouzdanost. Slika je važan element percepcije kupaca. Ako hotelski lanac ima imidž kvalitete, boravak u hotelu pružit će prednosti poslovnim korisnicima koji svojim klijentima ili kolegama žele projicirati uspješan imidž. Neki su brendovi prepoznati po pouzdanosti. Mnogim putnicima je, na primjer, poznato da će smještaj Best Western-a zadovoljiti određene standarde te da će odabir biti pouzdan, čak i ako putnik nije upoznat s određenim smještajem ili regijom. Hoteli, posebno, u svojoj grupi imaju svojstva specifična za marku kako bi identificirali različite kategorije proizvoda.<sup>6</sup>

### **1.2.3. Stvaranje konkurentske prednosti**

Pri odabiru strategije pozicioniranja poduzeća vrlo često biraju kombinirane pristupe. Na temelju prepoznatih mogućih prednosti nad konkurencijom, te prema predodžbi potencijalnog potrošača, treba odabrati one proizvode s kojima poduzeće može napraviti određeni iskorak na tržištu te se istaknuti ispred konkurencije, te nakon odabira krenuti u uvjeravanje potrošača da će baš taj proizvod ili usluga ispuniti njihove potrebe i želje.

Potrošači najčešće kupuju one proizvode i usluge koje na najbolji način ispunjavaju njihove potrebe. Taj osjećaj koji se budi u potrošaču prilikom kupnje proizvoda ili usluge, osjećaj da taj proizvod ima „ono nešto“ što ostali nemaju te smatra da drugi proizvodi ne mogu ispuniti njegova očekivanja, nazivamo konkurentska prednost.

---

<sup>6</sup> S. Hudson, op. cit., str. 105-107.

Važno je na ciljnom tržištu promovirati ne samo jednu korist, već razviti jedinstvenu prodajnu ili konkurentsku prednost – USP<sup>7</sup>, značajku proizvoda koja je toliko jedinstvena da razlikuje proizvod od svih ostalih proizvoda. Cilj USP-a je da se poduzeće etablira kao pružatelj broj jedan određenog atributa na umu ciljnih tržišta. Odabrani atribut trebao bi biti poželjan i visoko cijenjen kod ciljnih potrošača. Ako elementi marketinškog miksa izgrađuju marku i pomažu joj da se iz godine u godinu poveže s kupcem, ukupna osobnost marke, a ne beznačajne razlike u proizvodima, odlučit će o njezinom konačnom položaju na tržištu. Iako je u turističkoj industriji teško pronaći učinkovit USP na tako konkurentnom i slobodnom tržištu, bitno je ponuditi nešto novo. Stoga je važno da poduzeće stvori novo dobro, uslugu ili korist koju samo to poduzeće može ponuditi potrošačima. Primjer poduzeća koja turistima nudi jedinstvenu uslugu prijevoza rikšom je TucTuc Ltd u Velikoj Britaniji.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> USP - unique selling proposition.

<sup>8</sup> S. Hudson, op. cit., str. 106-107.



## **2. Poslovanje hotelijera**

U velikoj ugostiteljskoj industriji posebno mjesto zauzima hotelska djelatnost koja ujedno osigurava i u najvećoj mjeri uvjetuje obujam turističkih aktivnosti, iako određene kategorije posjetitelja (kupaca) ne koriste uvijek usluge smještaja. Hotelska djelatnost postala je, od 1950 -ih, važan element gospodarskog i društvenog rasta, a istodobno je pod utjecajem gospodarskog razvoja određene regije. Na mjesto i ulogu hotelijerstva, s jedne strane, utječe gospodarski razvoj područja u kojima djeluje, a s druge strane, hotel utječe na razinu razvoja tog područja. Uzimajući u obzir činjenicu da hotelijerstvo uglavnom nudi usluge smještaja, njegova je uloga osigurati infrastrukturu razvoja turizma, zajedno s transportnom granom. Smještajnu infrastrukturu sačinjavaju sve smještajne organizacije ili jedinice koje svojim kapacitetima imaju za cilj zadovoljiti potrebe putnika.

Polazište u procesu definiranja koncepta hotela predstavlja definicija Svjetske turističke organizacije (WTO), naime: "Hotel je smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba, koji pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama, dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi te kojim upravlja jedinstveni menadžment." Hotel je također definiran kao organizacija čija je glavna djelatnost pružanje smještajnih kapaciteta široj javnosti i koja također može gostima pružiti jednu ili više usluga: hrana, čišćenje soba, usluge recepcije, pranje rublja ili korištenje posebnih sadržaja. Niz osnovnih usluga koje definiraju hotelsku djelatnost su: prijem gostiju, smještaj, zabava, hrana i informacije. Njima se dodaju razne dopunske usluge koje upotpunjuju osnovne usluge te pružaju gostu ugodniji boravak. Tu spada mjenjačnica, čuvanje dragocjenosti, pranje i glačanje posteljine, čišćenje odjeće i obuće, prijevoz prtljage, parkiranje automobila, opremanje soba dodatnim inventarom.

### **2.1. Specifičnosti hotelijerstva**

Upravljanje hotelom je aktivnost koja se odnosi na hotel i ono što se događa unutar hotela (smještaj, odmor). Međutim, ova je aktivnost vrlo specifična zbog svog

multiplikativnog učinka na komplementarna područja poslovanja. Hotelska industrija ima određene zakone koji su specifični, kao i predmet i način poslovanja koji zahtijevaju znanstveno proučavanje. Neke od osnovnih specifičnosti hotelske djelatnosti su:<sup>9</sup>

- **Hotelska industrija u izravnoj je korelaciji s razinom diskrecijskog prihoda, životnim standardom, kao i slobodnim vremenom.**

Visoko razvijene zemlje, odnosno zemlje s visokim životnim standardom, u pravilu imaju i visoko razvijen turizam. Ako je popraćen (ovisno o zemlji i razvijenosti poslovne kulture) i odgovarajućim brojem slobodnih dana tijekom radne godine, tada je razvoj ove aktivnosti progresivan.

- **Hotelsko upravljanje je aktivnost u kojoj je vještina ljudskog rada nezamjenjiva.**

Što se tiče ugostiteljstva, gostujućim turistima je draže poslužiti se tamo gdje je uloga ljudskog faktora nezamjenjiva, gdje pripremaju hranu i poslužuju ih vrhunski majstori hotelsko ugostiteljskih profesija. Za razliku od drugih aktivnosti, ovdje je ljudski faktor, odnosno čovjek, gotovo nezamjenjiv.

- **Ugostiteljstvo se odnosi na odmor, rekreaciju, slobodno vrijeme, zabavu, poslovne, sportske i druge potrebe.**

Pretpostavke suvremenog ugostiteljstva treba tražiti u razini i razvoju individualnih ljudskih potreba. Te se potrebe mogu temeljiti na određenim društvima ili ugledu, rekreacijskim i zabavnim osnovama, zdravstvenim potrebama, poslu, sportu, potrebi za ugledom i prestižom, a u posljednje vrijeme na želji i potrebi za raznim avanturama, egzibicionizmom (isticanje svoje platežne moći pojedinca).

- **Suvremeni hotelski menadžment vrlo je složena djelatnost sa značajnim multiplikativnim učinkom.**

Uključuje ili je u uzročno-posljedičnoj vezi s brojnim aktivnostima. Ova se djelatnost temelji na projektiranju i izgradnji, prehrambenoj tehnologiji, mikrobiologiji, fiziologiji, fizici, inženjerstvu, ekonomiji, računovodstvu, marketingu, pravu, informatici itd. Postoji mali broj znanstvenih i stručnih disciplina koje na određeni način, izravno ili neizravno, ne utječu na područje hotelskog turizma. Suvremeni hotelski menadžment izravno ovisi o stupnju razvoja, prometu, izgradnji, trgovini,

---

<sup>9</sup> Vukosav S., Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, doktorska disertacija, PMF Novi Sad, 2010., str. 97-100.

poljoprivredi, malom poduzetništvu, komunalnoj infrastrukturi i drugim djelatnostima. Za razliku od hotelijerstva, sve one djelatnosti koje sudjeluju u hotelijerstvu mogu postojati i poslovati većinom i bez hotelijerstva. Da nema dobre prometne povezanosti, dobrih cesta ili kvalitetne infrastrukture, ne bi bilo ni hotelskog poslovanja.

- **U hotelijerstvu, proizvodni proces i proces potrošnje, odnosno pružanje usluga odvijaju se istovremeno.**

Proces proizvodnje i korištenja usluga u ovoj djelatnosti nije prostorno ili vremenski odvojen, što značajno utječe na organizaciju i upravljanje.

- **U hotelijerstvu snobizam (želja za druženjem s ljudima „više klase“) ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge aktivnosti.**

Želja za ulaskom u hotel višeg ranga i druženje s ljudima više klase smatra se elementom prestiža. Viša cijena kategorizira rang hotela u kojoj odsjedaju gosti te se često time određuje status gosta. Niže cijene usluga odbijaju goste s viših razina.

- **Upravljanje hotelima djelatnost je koja je vrlo osjetljiva na sve promjene. Potražnja za hotelskim proizvodom elastična je prema ekonomskim i neekonomskim čimbenicima.**

Vrijeme, kao faktor boravka gosta, značajno utječe na hotelsko poslovanje. Nepovoljni vremenski uvjeti tijekom ljetne sezone u obalnim mjestima mogu dovesti do neadekvatnog popunjavanja hotelskih kapaciteta. Nestabilna politička situacija, ratna djela i druge nedaće, posebno negativno utječu na hotelsko poslovanje.

- **Usluge u hotelijerstvu vrlo su heterogene.**

U većini slučajeva usluge su neopipljive, ponekad nevidljive, djelomično pokvarljive, pakirane u neodvojivi paket, za koje je najvažnije zadovoljenje gosta, to jest korisnika usluga. Raznolikost i bogatstvo hotelskih usluga zajedno s dodatnim uslugama (sportskim, rekreacijskim, zabavnim, kulturnim, zdravstvenim) obogaćuje hotelski proizvod i čini da boravak u objektu bude što dulji i zanimljiviji, tako da pojedini hoteli nisu samo objekti za smještaj, već su cjeloviti kompleksi s različitim sadržajima.

U nastavku se pobliže opisuje povijesni razvoj međunarodnih hotelskih lanaca.

## 2.2. Nastanak međunarodnih hotelskih lanaca

Brojne promjene u razvoju turizma izravno su utjecale na poslovanje glavnih nositelja hotelijerstva. Hotelska poduzeća prolaze kroz različite faze rasta i razvoja. U pravilu se prilagođavaju promjenama u okruženju vlastitih aktivnosti. Kao i u drugim industrijama, ponekad dolazi do skokova i promjena u organizacijskom i tehnološkom smislu. Jedna od takvih promjena je rast nacionalnih hotelskih kompanija u međunarodni lanac hotela. Uvijek joj prethodi razvojna faza konsolidacije hotelijerstva na nacionalnim odnosima pojedinih zemalja ili regija. Trenutni evolucijski razvoj hotelskih poduzeća od neovisnih hotela do međunarodnih hotelskih lanaca može se prikazati kroz četiri faze.

Prva i najduža faza predstavlja početak poslovanja određenog hotelskog poduzeća. Ovim razdobljem dominira želja za dominacijom na nacionalnom tržištu, što je krajnji interes hotela. U predviđenom vremenskom okviru, nastojanje svakog hotelskog poduzeća je doseći granice rasta i uspostaviti neki oblik monopola tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Konačni cilj ove faze je zauzeti vodeću poziciju na domaćem tržištu među hotelskim poduzećima. Pribjegava uvođenju novih marki, proizvoda ili tehnologija, bez prevelikih ambicija za međunarodno širenje.

Početak internacionalizacije poslovanja predstavlja drugu fazu razvoja hotelskog poduzeća. Oglada se prvenstveno u angažiranju posrednika na ciljnom inozemnom tržištu otvaranjem podružnice izvan matične zemlje. Hotelsko poduzeće pokušava nametnuti oblike vlastitog poslovnog modela na inozemnom tržištu. Unosi potrebne promjene kako bi se prilagodio stranim uvjetima poslovanja. Promjene u poslovnom sustavu prvenstveno se odnose na marketing i upravljanje. Izvoz postaje sve važnija sastavnica poslovne aktivnosti. Drugi teorijski modeli u ovoj fazi definiraju međunarodno ili globalno hotelsko poduzeće. Uspije li na inozemnom tržištu, hotelsko poduzeće ulazi u treću, višu fazu razvoja.

Fokus poslovanja premješta se na novoosvojena tržišta u drugim zemljama. Time se apsorpira prošireno ciljno tržište. Tek tada hotelsko poduzeće prerasta u međunarodno hotelsko poduzeće. Pokušava se prilagoditi međunarodnom tržištu, koristeći više raspoloživih resursa. Pokreće potrebne promjene na organizacijskoj i marketinškoj razini. Budući da se takvi poduhvati često događaju u nekoliko zemalja

istovremeno, potrebne su nove složene strategije hotelskih poduzeća. Odabrana je i postavljena odgovarajuća uprava koja omogućava maksimalno korištenje lokalnih poslovnih uvjeta. Ponekad se za svaku zemlju u kojoj se posluje formuliraju pojedinačne strategije. U ovoj su fazi uobičajeni oblici poslovnih udruga s različitim nositeljima turističkog poslovanja. Budući da hotelijerstvu trebaju velika materijalna sredstva, često se događa da takva hotelska poduzeća pronalaze potrebna ulaganja izdavanjem dionica ili suradnjom s financijskim ili državnim institucijama. Odlazak na svjetske burze pokazuje njihov međunarodni doseg u hotelskoj industriji.

U četvrtoj fazi razvoja, međunarodno hotelsko poduzeće ističe cijeli svijet kao ciljno tržište. Globalna poslovna orijentacija postaje važna, a ne pojedinačna regija ili država. Pravila igre jedne zemlje ili jednog tržišta nemaju presudan utjecaj. Poslovni standardi međunarodnog hotelskog lanca usklađuju se na cjelokupnom svjetskom tržištu. Treba imati na umu da mnoga međunarodna hotelska poduzeća nemaju taj predviđeni cilj. Ovakvu vrstu posla nisu u mogućnosti sami realizirati, ali je neosporno da svi tome teže. Pojava konkurentnijih hotelskih poduzeća sa istim predviđenim ciljevima dovodi do potrebe saveza. Formiraju se savezi i stvaraju razne skupine i lanci u svrhu opstanka i profita. Glavna sredstva prestiža su: opseg i kvaliteta usluga, tržišno pozicioniranje robne marke, hotelski standardi i kategorizacija. Danas su to odrednice identifikacije svih međunarodnih hotelskih lanaca.

### **2.3. Čimbenici internacionalizacije**

Među ostalim trendovima i fenomenima koji su obilježili dosadašnji razvoj turizma u svim zemljama, a nastavit će imati vrlo snažan utjecaj na taj razvoj u idućim godinama i desetljećima, posebno treba istaknuti snažnu orijentaciju velikih poduzeća prema međunarodnom razvoju te njihov rast i razvoj. Internacionalizacija poslovanja posljedica je aktivnosti i promjena poslovne orijentacije velikih poduzeća u turizmu. Ova poduzeća ekonomski visoko razvijenih zemalja globalno su orijentirana i osiguravaju vlastiti rast i razvoj širenjem poslovnih aktivnosti na međunarodnoj razini.

Na formiranje međunarodnih, specijaliziranih hotelskih lanaca, odnosno njihov nastanak i razvoj utjecali su brojni čimbenici koji se mogu grupirati u vanjske i unutarnje. Vanjski čimbenici uključuju: širenje potražnje za hotelskim uslugama u

svijetu (pokretači turističkih i poslovnih putovanja) i potrebu ubrzanja gospodarskog razvoja određenih regija u svijetu. Unutarnji čimbenici jesu: određena marka i jamstvo kvalitete (npr. Hillton, Holiday Inn, Hayatt) te veća učinkovitost u poslovanju (diverzifikacija ponude).

Kako bismo procijenili stupanj njihove internacionalizacije poslovanja, imamo u vidu dva pokazatelja:

1. udio broja objekata izvan matičnog kontinenta u ukupnom broju hotela
2. omjer (koeficijent) broja hotela na matičnom i drugim kontinentima.

Brojni autori ističu važnost međusobnog odnosa ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim hotelskim lancima. Oni su, naime, strateški i dugoročno postupni, a također su i višestruki. Ulazak u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja samo jedan cilj, vijek je to kombinacija više ciljeva i snaga.

Veliki međunarodni hotelski lanci s objektima ili poslovnim aktivnostima grupirani su u dva osnovna oblika:

- korporacijski lanci
- dobrovoljni lanci (konzorciji).

Korporacijske lance odlikuje snažan brend. Većina poslovnih aktivnosti ovih lanaca usmjerena je na stvaranje i održavanje kvalitete hotelskih usluga, utemeljenih na jedinstvenim standardima u poslovanju. Glavni cilj brenda je prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju i pozicioniranje na tržištu. Time se dobiva zajamčena kvaliteta.<sup>10</sup>

Dobrovoljni hotelski lanci - konzorciji ili marketinške grupe svoju djelatnost temelje na pružanju globalnih marketinških i rezervacijskih usluga za neovisne hotele i korporacijske lance, prvenstveno one s nacionalnim obilježjima. Stoga je bit njihovih aktivnosti stvaranje zajedničkih sustava rezervacija, bez fizičke prisutnosti hotelskog lanca na određenom tržištu. Na taj se način osigurava veći broj članova, odnosno proširuje kapacitet, izražen brojem objekata i soba, a time i povoljniji tržišni status konzorcija. Izvori financiranja pojedinih hotela u konzorciju mogu biti iz različitih dijelova svijeta. Prenošenje ovlasti na upravljanje hotelima dobrovoljno uključenim u konzorcij omogućuje zajednička ulaganja vlasnika hotela koji se nalaze u različitim

---

<sup>10</sup> Čačić K., Poslovanje hotelskih poduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 50 – 66.

državama. Isti učinak proizlazi iz ugovora prema kojem hotelsko poduzeće, s jedne strane, pristaje upravljati hotelima u drugim zemljama. Tipičan poticaj za internacionalizaciju nalazimo u modelu hotelskih marketinških poduzeća, poput hotelskog lanca Best Western. Nude marketinške usluge i obuku zaposlenika u skladu s utvrđenim standardima. Njihovi visoki standardi prvenstveno su koncentrirani na hotelski dio - recepciju i smještajne jedinice. Hoteli članovi, u pravilu, zadržavaju vlasništvo nad vlastitim objektom, kao i upravljačke funkcije. Ovlaštenja se delegiraju. Poduzimaju se zajednički poduhvati. Ugovaraju se usluge upravljanja i marketinga - sve dok uprava konzorcija ne procijeni da su ispunjeni uvjeti za promjenu vlasničkih odnosa u hotelskom lancu.

### **3. Hotelijerski trendovi**

Hotelska industrija postala je važna kulturna i civilizacijska potreba suvremenog čovjeka. Na temelju analize hotelijerstva u Hrvatskoj i svijetu, zaključuje se da većina noćenja u godini pripada hotelima, za razliku od ostalih oblika smještaja. Broj noćenja u hotelima stalno se povećava, a time i smještajni kapaciteti. Također se povećava i broj hotela i zaposlenika u hotelijerstvu. Stoga se može reći da je hotelijerstvo jedan od najvažnijih segmenata turizma u svijetu. Megatrendovi u turizmu osobito su važni u hotelijerstvu jer ponuda mora pomno pratiti trendove i stalno se prilagođavati zahtjevima i potrebama suvremenog turista. Poslovna i razvojna filozofija modernog turizma u cjelini maksimalno je usmjerena prema turistu, potrošaču i njegovom zadovoljstvu.

Najvažniji trendovi u turizmu mogu se sažeti na sljedeći način: promijenjene potrebe ljudi (promijenjeni radni i životni uvjeti), dulji životni vijek, rast informacijske tehnologije i bolja informiranost, sve veći naglasak na ekologiji i zdravoj hrani, pješaćenje u prirodi, fizički i duhovni oporavak, sve veća potreba za sigurnošću i očuvanjem zdravlja (wellness, toplice, bio hrana), avanturistički sadržaji i uzbuđenje, rastuća potražnja za kongresnim sadržajima i poticajnom ponudom, posjećivanje gradova i važnih događaja (sportskih, kulturnih, vjerskih, poslovnih itd.), diversifikacija smještajnih kapaciteta i njihova prikladnost ciljnim skupinama turista, rastuća potražnja za inovativnim sadržajima i novi motivi putovanja, smještaj mora biti prepoznatljiv i jamčiti kvalitetu. Suvremeni trendovi u hotelijerstvu slijede navike i potrebe ljudi koji žive i rade u uvjetima koje nameće suvremeni način života. Stoga će trendovi na svjetskom turističkom tržištu odrediti trendove u hotelijerstvu. Priroda inovacije je takva da može ostati inovativna samo kratko vrijeme: kad vrsta pristupa klijentu postane praksa, prestaje biti inovacija. Uz bazene, masaže i sportske sadržaje, lječilišta, i wellness centri su našli svoje mjesto u hotelima.

#### **3.1. Hotelijerski trendovi u Republici Hrvatskoj**

Prema definiciji turizma specijalnih interesa, turizam treba biti poseban za osobu za koju je dizajniran te joj pruža osobni dodir, zajamčenu avanturu i ispunjavanje potreba.



U hrvatskom turizmu postoji veliki potencijal za prilagodbu specijalnom turizmu, ali to još uvijek nije zaživjelo zbog prenatrpanosti postojećih kapaciteta masovnog turizma. Hrvatski turizam polako korača prema rekonstrukciji iz masovnog turizma u specijalizirani selektivni turizam kojeg karakterizira kreiranje individualnih ponuda za goste pojedince koji žele uživati sva dobra Hrvatske. Dobro poznati masovni turizam odlikuje kopiranje sezone u sezonu sa jednakim ponudama, turama i izletima te velikim pansionkim restoranima unutar hotela sa standardnom ponudom doručka, ručka i večere. Specijalni turizam je budućnost hrvatskog turizam. Postojeća ugostiteljska infrastruktura nije nimalo pogodna za takav tip turizma, no posljednjim ulaganjima i novoizgrađenom infrastrukturom, koja je okrenuta ka kvaliteti smještaja i usluga, nastojat će se pružati hotelske usluge na što višoj razini kvalitete, a ne na kvantiteti masovnog turizma. Masovni turizam je iscrpljen, gosti traže individualizaciju usluga. Gosti traže autentični doživljaj Hrvatske.

Hrvatska ima velike predispozicije za razvoj i pokretanje kulturnog turizma. Neiskorišteni resursi i blagodati hrvatske prirode i povijesnih građevina ne iskorištavaju se u punom potencijalu. Kulturni turizam imao bi veliki doprinos povećanju potražnje. Posljedično, potražnja utječe na stimulaciju lokaliteta na daljnje razvijanje infrastrukture, te stvaranje inovacija kako bi se gosti vraćali, a ne da se kreira destinacija koju će gost posjetiti jednom u ciklusu svojih putovanja.

### **3.2. Hotelijerski trendovi u svijetu**

Jedan od ugostiteljskih trendova kojima smo svjedočili posljednjih godina je da su novi putnici svjesni svoje privilegiranosti glede putovanja. Otvoreni materijalizam više nije privlačan način pokazivanja društvenog položaja, a u kombinaciji sa sve većom potrebom, posebno milenijske generacije, da ostvari pozitivnu promjenu u svijetu, raste poriv za novim iskustvima putovanja.

Između ostalog, to se odražava u pokretanju novih sustava koji ocjenjuju putovanja prema tome koliko potrošnje ostaje u lokalnom gospodarstvu. Drugi primjer novog bihevioralnog pokreta su putnici koji bojkotiraju zračne prijevoze iz ekoloških razloga. U nastavku se navode i opisuju najznačajniji trendovi u hotelijerstvu na svjetskoj razini.

**Iskustvo u esencijalizmu.** S povećanjem osjećaja krivnje za putovanja među potrošačima, hotelijeri i ugostitelji suočavaju se s izvrsnom prilikom da preispitaju svoju ponudu. Jedan od trendova koji definira putovanja i ugostiteljstvo 2021. i dalje je novi luksuzni potrošač koji zahtijeva prelazak s rasipnih dodataka, poput kompleta za šivanje, papuča i letaka u sobama smještajnih jedinica, na one održive. Dakle, budući da se milijarde neiskorištenih bočica hotelskih šampona baca svake godine, hoteli dodaju punjive dozatore sa visokokvalitetnim šamponima i gelovima za kupanje te sapunima za pranje ruku.

Novi luksuzni potrošač želi opušteno iskustvo uz samo neophodnu gostoljubivost, možda samo sobu s tušem i krevetom. Tako hoteli gostima nude iskustvo esencijalizma stvorenog oko funkcionalne sobe, restorana i bara s filozofijom stvaranja većeg zadovoljstva nudeći manje, ali kvalitetnije.

**Povećanje broja pojedinačnih putnika.** Samostalno putovanje preraslo je u veliki ugostiteljski trend, a velike su šanse da će i dalje rasti. Stvaranjem virtualnih predvorja, hoteli pomažu gostima pojedincima u stvaranju neočekivanih novih poznanstava.

Hoteli koji nude prijavu za malim stolom u predvorju ruše tradicionalne barijere između gostiju i osoblja. Lako dostupni hotelski restorani i barovi s neformalnom atmosferom i domaćim uređenjem potiču samostalne putnike da se pridruže hotelskoj zajednici.

**Mjesta sa svrhom.** Ne samo da putnici postaju svjesniji utjecaja putovanja, već se zanimaju i za istraživanje korijena svojih odredišta. Jedan od ugostiteljskih trendova koji će definirati industriju u budućnosti je trošenje novca na namjenska mjesta. Turizam može biti mnogo više od brze injekcije kapitala u lokalno društvo.

Na primjer, neke turističke inicijative omogućuju posjetiteljima da svoju potrošnju usmjere u poslove u vlasništvu žena stvaranjem sestinstva lokalnih žena koje vode putnike po lokalnom području. Na taj način putnici mogu istraživati odredišta svojih putovanja u skladu s vlastitim uvjetima i u zamjenu podijeliti svoju stručnost kako bi utjecali na sljedeću generaciju žena.

**Održivost.** Održivost je već duže vrijeme u trendu u ugostiteljstvu i drugim industrijama. Ona je očito još uvijek relevantna, jer je tema postala sastavni dio drugih trendova, poput iskustava u esencijalizmu i mjesta sa svrhom.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Frydensbjerg Jacobsen, M., „The top 4 hospitality industry trends in 2021“, Egecarpets, [The Top 4 Hospitality Industry Trends In 2021 \(egecarpets.com\)](https://www.egecarpets.com/en/the-top-4-hospitality-industry-trends-in-2021) (Pristupljeno 01.09.2021.).

## **4. Analiza primjene strategije pozicioniranja turističkog naselja Bi Village na odabranim inozemnim tržištima**

### **4.1. Opći podaci o poduzeću „Industrial projects“ d.o.o. i turističkom naselju Bi Village**

Poduzeće „Industrial projects“ d.o.o. osnovano je 2000-te godine te razvitkom poslovanja nastaje koncept ideja i brand „Bi Village“. Danas je Bi Village poznato turističko naselje smješteno na jugu Poluotoka Istre, nasuprot predivnog otočja Brijuni. Međunarodnoj uspješnosti i prepoznatljivosti najviše doprinosi ponuda širokog raspona. U 2013. godini poduzeće je primilo nagradu „Najbolji veliki kamp u Republici Hrvatskoj 2013.“ od strane Hrvatskog kamping udruženja. Naselje se prostire na prostoru od oko 50 hektara. Plaža uz obalu kampa označena je sa prestižnom Plavom zastavom kao dokaz čistog mora.

U svojoj strukturi sadrži 242 apartmana i hotelskih soba, 186 mobilnih kućica te 1621 parcelu namijenjenu šatorima i kamp kućicama. Kapacitet naselja je preko 5.500 gostiju, što čini sveukupni broj smještajnih jedinica i parcela od 2049. Uz smještajne kapacitete također unutar naselja nalaze se 3 bazena, animacijski i sportski kompleks, recepcija, ured informacija, rezervacijski ured, administrativni uredi, 3 restorana, 4 bara, radionica za održavanje te praonica rublja.

Kako se poduzeće od svoga osnutka razvijalo prateći trendove na tržištu, tako to radi i danas, uvodeći novosti u ponudu te prilagođavajući smještajne kapacitete klijenteli sa svrhom zadovoljenja svih njezinih potreba.

### **4.2. Organizacijska struktura poduzeća**

Uspješnost poslovanja, posebno u složenim uvjetima, ovisi o organizacijskoj strukturi. Organizacijska struktura je temelj uspješnosti poslovanja svakog poduzeća. To je ustroj poduzeća, optimalan raspored njegovih organizacijskih potencijala, a potencijali su kadrovski i materijalni resursi poduzeća. Organizacijska struktura je sredstvo ostvarivanja ciljeva. Ciljevi proizlaze iz strategije poduzeća, a kako se ciljevi s

vremenom mijenjaju tako se i organizacijska struktura treba mijenjati. Također, s vremenom se mijenjaju i vanjski i unutarnji čimbenici koji su bitni za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Za razliku od tradicionalnih ili klasičnih organizacijskih struktura koje u suvremenim uvjetima nisu mogle funkcionirati, u novije vrijeme razvijaju se organske organizacijske strukture, koje se bolje prilagođavaju promjenama i razvijenoj tehnologiji. Zahvaljujući svojoj velikoj prilagodljivosti promjenama okoline i potrebama organizacije, te su strukture još nazvane adaptivnim ili organskim strukturama. Adaptivne ili organske strukture su prikladne za organizacije u kojima su promjene brže.<sup>12</sup>

Mora se naglasiti da ne postoji neki najbolji način podjele organizacijske strukture koji bi se mogao primijeniti na sve organizacije ili u svim situacijama. Obrazac podjele koji će se koristiti ovisit će o danim situacijama i procjenama menadžera što će dati najbolje rezultate u tim situacijama.<sup>13</sup>

Vežano za vrste organizacijskih struktura razlikuje se pet tipova: funkcionalna, divizijska, projektna, matrična i mrežna. Organizacijska struktura poduzeća „Industrial projects“ d.o.o je prema definiciji funkcijska organizacijska struktura (Slika 2.).

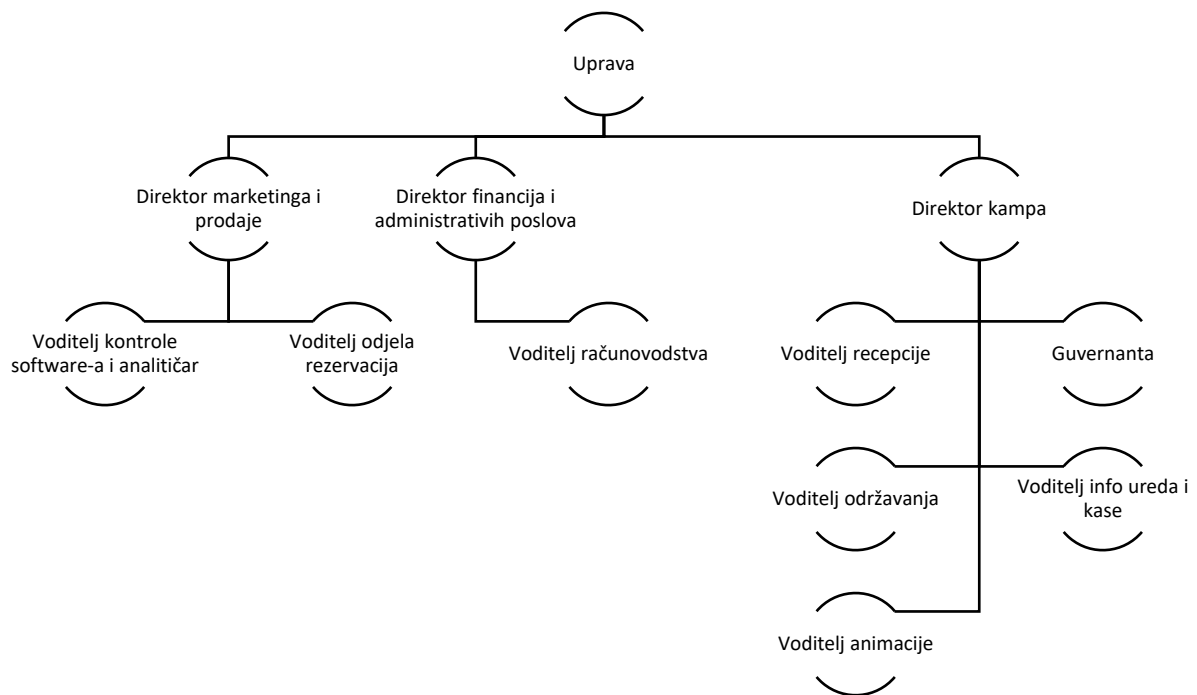
Na samom vrhu nalazi se nadzorni odbor koji kontrolira sva kretanja unutar organizacije na makro-razini (visok menadžment). Njemu odgovaraju 3 direktora koje možemo podijeliti u dvije skupine – direktor kampa bio bi prva skupina jer svi odjeli koje kontrolira su strogo podijeljeni prema svojim divizijama te direktor financija i administrativnih poslova i direktor marketinga i prodaje bili bi druga skupina jer odjeli pod njihovom kontrolom rade centralizirane poslove (srednji menadžment). Direktori kontroliraju rad voditelja prema gore prikazanoj shemi. Voditelji imaju odgovornost pratiti svoje odjele, osigurati maksimalnu funkcionalnost i efikasan i kvalitetan rad te podnositi izvještaje direktorima kako bi sve razine bile u svakom trenutku informirane (niži menadžment). Kako bi olakšali posao direktora s obzirom na dinamičnu prirodu posla, voditelji imaju određenu razinu prava na samostalne odluke.

---

<sup>12</sup> Sikavica P., Modeliranje organizacijske strukture poduzeća, Informator, Zagreb, 1991., str. 44.

<sup>13</sup> Weihrich H. i Koontz, H.: Menedžment (deseto izdanje), Mate, Zagreb, 1998., str. 226.

Slika 2.: Organizacijska struktura poduzeća „Industrial projects“ d.o.o.



Izvor: Interni podaci poduzeća.

Kako zbog sezonskog karaktera poslovanja ovo poduzeće tijekom godine mijenja broj zaposlenika (više unutar sezone, manje izvan sezone), tako se i njegova organizacijska struktura izvan sezone prilagođava uvjetima poslovanja, na način da voditelji imaju samo jednog ili dva zaposlenika po odjelu. Ova je organizacijska struktura uslužno orijentirana jer odjeli recepcije, održavanja, animacije, info ureda i čistoće omogućuju realizaciju različitih vrsta usluga klijentima pa je i organizacija prilagođena na taj način. Računalna oprema, program i komunikacija povezuju sve odjele, ali u pravilu djelatnici imaju zadatak raditi samo u svom odjelu te ga ne mijenjaju često. Eventualne promjene događaju se kod recepcije i ureda za informacije i kase, kako se radi o srodnim poslovima.

Odjel rezervacija funkcionira na centraliziranom sistemu jer je on zajednički nazivnik za sve klijente – svi imaju rezervaciju na temelju koje dolaze u turističko naselje. Jednako tako, računovodstvo i informatički sektor imaju ulogu koja je jednaka u svim

uvjetima rada te se uvijek realizira za cijelo poduzeće – knjigovodstvo i računovodstvo ujedinijuje financije i troškove čitave organizacije dok informatički sektor izvršava kontrolu software-a i osigurava njegovu funkcionalnost.

U nastavku se pobliže analiziraju marketinške aktivnosti promatranog poduzeća.

### 4.3. Marketinške aktivnosti

Odjel marketinga i prodaje obuhvaća sve poslove koji su neophodni da se usmjeri tijek turističkog proizvoda ili usluga od poduzeća ka potrošačima. Marketing omogućuje prilagodbu cjelokupne poslovne aktivnosti poduzeća potrebama sadašnjih i potencijalnih kupaca.<sup>14</sup>

**Turistički sajmovi** predstavljaju nezaobilazan kanal prodaje i promocije i zato je potrebno aktivno sudjelovanje i pozitivan pristup. Nazočnost na sajmovima ostvaruje se otvaranjem štanda, a rad na njima različito je osmišljen (način predstavljanja, kvalitetno opremljen propagandni materijal – prospekti, brošure itd.). Godine 2020. prvi puta se susrećemo sa specifičnim stanjem u cijelom svijetu te sa zabranom putovanja i organizacijom turističkih sajmova. Sajmovima se pristupilo alternativnim putevima. Preko internetskih portala je bilo moguće dogovaranje sastanka, te realizacija putem video poziva između potencijalnog gosta i *booking* referenta kako bi se gostima pokazala dostupnost i fleksibilnost u svim nepredvidivim situacijama.

Informacije koje se pojavljuju u *offline* i *online vodičima, časopisima i novinama* važni su za goste koji sami organiziraju vlastiti odmor. Prisutnost u lokalnim novinama pomaže afirmaciji poduzeća i njegove ponude, a u stranom tisku i časopisima znači predstavljanje velikom broju potencijalnih gostiju. Najveći utjecaj na ciljno tržište što se tiče *offline* tiska imaju kamping vodiči. Oni donose najviše rezultata na njemačkom, austrijskom i skandinavskom tržištu.

---

<sup>14</sup> Dobre, Ratko *Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća*, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2001., str. 228.

Turističko naselje posluje s velikim brojem renomiranih **turističkih agencija**, najviše stranih, davanjem u paušal određeni dio smještajnih kapaciteta, te se tako informacije o turističkom naselju Bi Village nalaze i na njihovim promidžbenim materijalima.

**Direktni marketing** podrazumijeva pismenu komunikaciju s gostima na način da se na e-mail adrese gostiju šalje propagandni materijal (specijalne ponude). **Društveni marketing** jest prisutnost na društvenim mrežama i to je neizbježni način komuniciranja u današnje vrijeme. Najpopularnije mreže su Instagram, Facebook i TikTok.

**Online rezervacijski sustavi**, poput Booking.com, Expedia te vlastiti rezervacijski portal BookingFor, također predstavljaju jednu od marketinških aktivnosti. Veliki doprinos online marketingu donosi Booking.com. On uz određenu proviziju oglašava i prodaje smještajne kapacitete turističkog naselja Bi Village te smještajne kapacitete ostalih agencija koje smještaju svoje vlastite mobilne kućice i šatore unutar turističkog naselja Bi Village prema paušalnom ugovoru.

#### **4.4. Konkurencija i tržište**

Turističko naselje Bi Village kvalitetnom promocijom i adekvatnom ponudom konkurira najboljim kampovima, odnosno, turističkim naseljima na području Republike Hrvatske. Kontinuiranim investicijama održava se visoka kvaliteta smještajnih jedinica i njihove opreme, ulaže se u promociju - odlasci na turističke sajmove unutar cijele Europe, tiskanje kataloga te njihova distribucija, pojavljivanje na stručnim konferencijama i predstavljanjima na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, ostvaruje se suradnja s Turističkom zajednicom Republike Hrvatske, održava se čistoća mora i plaže strogim kontrolama i edukacijom osoblja i gostiju. Turističko naselje Bi Village se najviše posvećuje konkuriranju na dvama tržištima. To su obiteljsko tržište i kamping tržište.

Novost u ovogodišnjoj sezoni je i Bi-Card *loyalty* kartica pomoću koje je omogućeno skupljanje bodova te na svakih potrošenih 100,00€ za usluge smještaja, gost dobiva 10,00€ na karticu koje može iskoristiti već prilikom sljedećeg dolaska u turističko naselje.



#### 4.4.1. Ciljno tržište

Segment obitelji predstavlja specifičnu skupinu potrošača koja je postala jako važna svakom marketinškom stručnjaku. Razlog tome je osnovna karakteristika koja pokazuje da je to vrlo isplativ segment krajnjih potrošača koji kupuju i troše u velikim količinama. No, obitelj također ima svoja pravila pri donošenju odluka o kupnji i samom procesu kupnje, koja marketinški stručnjaci moraju znati, razumjeti i uzeti u obzir kako bi pridobili i zadržali ovaj segment krajnjih potrošača.<sup>15</sup>

Slika 3.: Maskota turističkog naselja Bi Village „Bizu“



Izvor: Facebook profil turističkog naselja Bi Village (Pristupljeno 05.09.2021)

Turističko naselje Bi Village na tržištu se prikazuje kao turističko naselje za obiteljski odmor. Ciljno tržište turističkog naselja su obitelji s malom djecom te kamping turisti. Bogati animacijski program uvelike doprinosi dobrom položaju na selektiranom obiteljskom tržištu, dok odlična pozicija turističkog naselja uz samu obalu doprinosi kamping tržištu. Animacija svakodnevno priprema razne predstave i kreativne

<sup>15</sup> Kosić, L., Primjena direktnoga marketinga na obitelj kao krajnjega potrošača, Vol. XXIII, 2011., br. 1, str. 105 – 119.

radionice, a za prave sportaše tu su dječji sportski kampovi i individualni treninzi te razne sportske škole. Unutar naselja nalazi se jedan od najsigurnijih adrenalinskih parkova koji mami djecu, a i odrasle da iskušaju adrenalin među krošnjama stabala. Maskota „Bizu“ brine da čekanje na *check-in pointu* prođe što prije, te zabavlja najmlađe uz glazbu i razne igre (Slika 3.).

#### **4.4.2. Tržišna konkurencija**

Turističko tržište je prezasićeno sa standardnim ponudama koje koristi još uvijek velika većina hrvatskih ugostitelja, a to je ponuda poznata pod nazivom „sunce i more“. Da bi uspješno konkurirali na tržištu, kako je već prije spomenuto u radu, moramo imati taj iskorak u ponudi s kojim možemo potencijalnog gosta pridobiti i uvjeriti da baš mi imamo onaj proizvod koji će zadovoljiti njegovu potrebu i očekivanja. Bi Village dobro konkurira svojim tržišnim rivalima temeljem jedinstvenog položaja kojeg ima nasuprot otočja Brijuni, te neprestanim ulaganjem u održivi turizam, to jest u obnovljive izvore energije.

Jedni od najvećih konkurenata unutar Republike Hrvatske su Kamp Arena Stoja, Lanterna Premium Camping Resort by Valamar, Zaton Holiday Resort, Kamp Amarin Rovinj i dr.

#### **4.5. Strategija pozicioniranja turističkog naselja Be Village na odabranim inozemnim tržištima**

Neprestano ulaganje u marketinška istraživanja inozemnih tržišta je ključno za najbolje pozicioniranje na njima. Dosadašnjim saznanjima i provedenom istraživanju poduzeća autor je naišao na podatke koliko promatrano poduzeće ulaže u prodaju i promociju, prvenstveno na području zapadne i sjeverne Europe. Tržište zapadne Europe prvenstveno je targetirano kao obiteljsko tržište, a sekundarno kao kamping tržište. Zapadnoeuropsko tržište, preciznije Njemačko tržište veoma je specifično i iziskuje poseban oprez prilikom pozicioniranja. Sjevernoeuropsko tržište većinom je targetirano kao kamping tržište. Oko 60% ukupnih gostiju sjeverne Europe su kampisti

koji su članovi raznih kamping udruga koje sklapaju konvencijske ugovore sa turističkim naseljem te gosti koji dolaze s iskaznicom ostvaruju bolje cijene od ostalih gostiju.

Slovensko tržište je podosta zanimljivo jer skoro da i nije bilo gostiju s tog tržišta do prije 2 godine, kada je prvi puta sklopljen ugovor s određenim predstavnikom za ekskluzivne cijene.

Potpuno drugačija priča od Nijemaca i sjevernoeuropskih gostiju je Poljsko tržište i njegovi gosti. Primjetna je još uvijek posljedica nekadašnjih režima i jezičnih barijera koji i dan danas uzrokuju nesigurnosti kod gostiju s poljskog tržišta.

#### **4.5.1. Njemačko tržište**

Njemačko tržište ima dva velika segmenta potražnje – obiteljski turizma i kamping turizam. Za turističko naselje Bi Village ovo je tržište od velikog značaja jer su mu velika većina, čak 60%, gosti iz Njemačke.

Nijemci prilikom odabira gledaju sigurnost lokaliteta i smještaja u koji se upućuju. Teško ih je pridobiti, ali kada se uvjere u kvalitetu koja se nudi, većinom ostaju stalni gosti. U tom smislu i Bi Village ima ambasadore koji dolaze preko 10 godina u turističko naselje i ostaju na duže periode.

Najzanimljiviji je segment kamping turizma gdje se Nijemci uz Engleze smatraju elitom kamping turizma. Turističko naselje Bi Village odrađuje plasman svojih kapaciteta na kamping tržište uz razne online i offline kamping vodiče, kao što su: ACSI, ADAC, Top campings Europe, CCI.

Posebno mjesto u promociji ima ACSI koji se prodaje u milijunima brojeva kao kamping vodič te u stotinama tisuća kao kamping vodič sa pretplatom na ACSI *card*. Uz predočenje ACSI kartice kod prijave u kamp ostvaruje se popust. Za goste koji dolaze sa ACSI karticom kreiraju se drugačiji cjenici, to jest posebne ponude koje su puno povoljnije od direktnog cjenika, no vrijede samo za predsezonu ili posezonu. Cijena jednog noćenja u posezoni iznosi 150,00 HRK (20,00€) te uključuje parcelu, dvije odrasle osobe, kućnog ljubimca, vodu, struju i odvod otpadnih voda.

#### **4.5.2. Slovensko tržište**

Slovensko tržište veoma je značajno za nisku sezonu, predsezону i posezonu. Godine 2019. prvi je put pokrenuta prodaja takozvanih kupona koji su bili važeći u niskoj sezoni. Prodaja se odvijala na portalu sličnom Hrvatskom Crnom jajetu, Kuponko.si. Prvotno nije bilo prevelikog interesa za kuponima jer turističko naselje Bi Village nije bilo poznato kako na domaćem tržištu tako ni na obližnjem susjednom tržištu. Godine 2020. za vrijeme pandemije Covid-19 i rigoroznih mjera zabrane putovanja, Slovensko tržište spasilo je posezonu. Predviđeni kapaciteti za prodaju preko kupona popunili su se u kratkom roku te je bilo potražnje za još smještajnog kapaciteta. Također, jednaka situacija se dogodila u predsezoni. Godine 2021. veliki interes za kuponima je krenuo sa samim otvorenjem turističkog naselja te se inicijativa nastavlja i kreira se ponuda za posezonu. Ubrzo nakon njihova objavljivanja, kuponi se rasprodaju, no gosti koji su već upoznali kamp prethodne godine unatoč nedostupnosti kupona dolaze u kamp putem direktnog kanala distribucije. Prema dobivenim informacijama u turističkom naselju Bi Village, suradnja sa Kuponko.si se i nadalje nastavlja usprkos odličnom neočekivanom rezultatu sezone 2021. U specijalnim ponudama putem kupona nude se smještajne jedinice za 2, 4, 4+2 i 6 osoba, hotelske sobe, apartmani, mobilne kućice.

Kampisti koji su učlanjeni u „Avtokampi.si“ imaju dodatne pogodnosti, poput reducirane cijene od 30% ili 20% odnosno 5% tokom visoke sezone. Također, sa Avtokampi karticom omogućuje se *late check out* na dan odlaska, čak do 22:00 sata.

#### **4.5.3. Poljsko tržište**

Zbog već spomenutog razloga – nesigurnosti poljskih gostiju da putuju u Hrvatsku na ljetovanje, dolazi se do potrebe angažiranja posrednika u rezervaciji smještaja i samom putovanju. Pripadnici poljskog tržišta, zbog nesigurnosti u jezik i straha od prevare, nastoje organizirati svoja putovanja putem agencija.

Velik doprinos priljevu Poljaka u turističko naselje imao je internetski blog „Globrotrek“ koji na svojoj web stranici promovira turističko naselje Bi Village te

njegovi voditelji prema dogovoru dolaze u turističko naselje jednom godišnje. Kroz tjedan dana snimaju vlog, pišu blog, razne objave na društvenim mrežama, imaju uživo prijenose o njihovom boravku u turističkom naselju Bi Village. Također, u svojoj ingerenciji imaju i novi *whisper* marketing. Nailaženjem na pitanjima o turističkom naselju Bi Village, suptilno odgovaraju i pišu dobre preporuke kako bi potaknuli goste na putovanje i dolazak u ovo turističko naselje. Prije suradnje sa vrlo poznatim poljskim blogerima posjećenost kampa od strane poljskih gostiju bila je vrlo mala. S razvojem kooperacije dogodio se rast dolazaka turista iz Poljske od preko 200% unutar dvije godine suradnje.

Za Poljsko tržište od velike je važnosti suradnja sa posrednicima u putovanju. Tržište još uvijek zahtijeva kreiranje paketa i putovanje u grupama kako bi gosti imali osjećaj sigurnosti i osjećali se ugodno tijekom boravka u stranim državama.

Vrlo česte situacije su da gost kontaktira turoperatora preko kojeg putuje sa problemima koje imaju u apartmanu te turoperator kontaktira recepciju, tako da gosti imaju što manji kontakt s osobljem.

## Zaključak

Uspjeh na pojedinom inozemnom tržištu uvelike ovisi o procesu pozicioniranja ponude i zauzimanja mjesta na tržištu. Kako bi poduzeće zauzelo željenu poziciju na tržištu, prethodno je potrebno napraviti temeljito istraživanje okruženja, detaljno segmentirati tržište te odabrati ciljni segment za opsluživanje. Konstantnom analizom izabranog tržišnog segmenta poduzeće nastoji prilagođavati svoju ponudu novim potraživanjima i trendovima tržišta.

Organizacijskom strukturom turističkog naselja Bi Village jasno se razaznaju uloge svake organizacijske jedinice. Marketinška uprava ima vrlo težak zadatak – prodaju usluga smještaja. Analizom dobivenih poslovnih rezultata poduzeća „Industrial project“ d.o.o. vidljivo je da je njihova strategija pozicioniranja na segmentirana inozemna tržišta vrlo korektno i dobro odrađena. Zauzeli su vrlo visoku poziciju kao obiteljsko turističko naselje s oznakom “Village for all”. Kao kamp naselje Bi Village je 2021. godine dobio titulu “Croatia’s best campsite”, odabrano od strane udruge kampista hrvatske. ADAC kamping vodič svojom godišnjom inspekcijom ocijenio je kamp s 4 i pol zvjezdice. ANWB - Royal Dutch Touring Club također kamp ocjenjuje s 4 i pol zvjezdice, a Ecocamping je certificirao kamp kao *eco friendly* s brojnim ekološkim inovacijama poput proizvodnje vlastite struje u obujmu potreba za održivo poslovanje.

Prostor za unaprjeđenje postoji i to na domaćem tržištu gdje je naselje poznato kao cjenovno nedostižno za jednu prosječnu hrvatsku obitelj, te su cjelokupne marketinške kampanje usmjerene na inozemna tržišta.

## Literatura

### Knjige:

1. Hudson, S., Tourism and Hospitality Marketing: A global perspective, London, Seage, 2008.
2. Babić-Hodović, V., Marketing usluga, Sarajevo, 2010.
3. Vukosav, S., Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, doktorska disertacija, PMF Novi Sad, 2010.
4. Čačić, K., Poslovanje hotelskih poduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
5. Sikavica P., Modeliranje organizacijske structure poduzeća, Informator, Zagreb, 1991.
6. Weihrich, H. i Koontz, H., Menedžment (deseto izdanje), Mate, Zagreb, 1998.
7. Dobre, R., Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2001.
8. Kosić, L., Primjena direktnoga marketinga na obitelj kao krajnjega potrošača Vol. XXIII, 2011.
9. Wind J. Y. i Bell D. R., The Marketing Book 6. izdanje, London, Routledge, 2007.

### Internetski izvori:

1. Frydensbjerg Jacobsen, M., „The top 4 hospitality industry trends in 2021“, Egecarpets, [The Top 4 Hospitality Industry Trends In 2021 \(egecarpets.com\)](https://www.egecarpets.com/en/top-4-hospitality-industry-trends-in-2021/) (Pristupljeno 01.09.2021.)

### Ostali izvori:

1. Godišnji izvještaji turističkog naselja Bi Village, Industrial projects d.o.o., Fažana.

## Popis slika

Slika 1.: Prikaz međunarodnog marketinga .....	4
Slika 2.: Organizacijska struktura poduzeća „Industrial projects“ d.o.o. ....	25
Slika 3.: Maskota turističkog naselja Bi Village „Bizu“ .....	28



## Sažetak

Tema ovog rada je strategija pozicioniranja na međunarodnim turističkim tržištima koja je prikazana pomoću analize primjene strategije pozicioniranja turističkog naselja Bi Village na tri odabrana inozemna tržišta.

Pozicioniranje je jedna od najvažnijih stavki uspješnog poslovanja. Riječ je o vizualiziranju usluga na tržištu koje prethodi konačnoj slici koju gosti dobiju nakon konzumiranja odabranih usluga.

Turističko naselje Bi Village koje pruža usluge u djelatnosti hotelijerstva vrlo visoko je pozicionirano te poznato na međunarodnom turističkom tržištu kao sinonim za miran obiteljski odmor.

**Ključne riječi:** pozicioniranje, turističko tržište, turističko naselje, hotelijerstvo, Bi Village.

## Summary

The topic of this paper is the positioning strategy of the international tourism market, which is put forward by analysing the application of the positioning strategy of the tourist village Bi Village in the international tourism market.

Positioning is one of the most important items of successful business and visualization of services in the market that precedes the final image of guest's perception on consuming selected services.

Tourist village Bi Village, with its services provided in the hotel industry, is very highly positioned, and known on the international tourist market as a synonym for a peaceful family vacation.

**Keywords:** positioning, tourist market, tourist village, hotel industry, Bi Village.