



Kako stvoriti jaki hotelski brend

piše | prof. dr. sc. Zvonimir Pavlek

Sažetak

Što je to brend u hotelijerstvu? Isto kao i u turizmu – obećanje koje će privući gosta za kojeg je ono relevantno. Gost očekuje da će se to obećanje ispuniti, a ispunjenje je ključ pravog brenda. Zato je uvjet dobrog brenda – gostoprимstvo. Dobar hotel nije samo odraz ljepe zgrade, opremljenosti, okoline. Presudnu ulogu ima ljudski faktora koji ispunjava očekivanja gostiju. Upravo ljudski faktor stvara doživljaj i atmosferu u kojoj se gost osjeća ugodno, prema svojim očekivanjima. Nije riječ samo o ugodnoj atmosferi, susretljivosti već i o širini koja ide od društvenih zbivanja do avanturizma, ako se i to očekuje.

Ključne riječi: identitet, imidž, uspješni brend, lojalnost, profit

Budućnost luksuznih hotela

Evo jedne fascinantne tendencije koje bi trebala usmjeriti pozornost na luksuzni tip hotela koji sa stajališta ulaganja, ekonomskih učinaka i otvaranja vrata budućnosti, izaziva i posebni interes. Prema istraživanju Europe travel Monitor početkom ovog desetljeća, hoteli luksuznog

tipa dobivaju sve istaknutije mjesto.

Naime, europskih turista u tom segmentu je bilo samo 5%, ali u ukupnoj potrošnji su sudjelovali s 27%.

S druge strane tzv. low-cost područje u ukupnom putovanju sudjeluje s 62%, a u potrošnji svega 26%. Srednji sloj pak s 33% putovanja sudjeluje s 47% u potrošnji.

To samo govori zašto za nacionalnu ekonomiju i ulagачe nije više vrijeme masovnog turizma, sunca i mora, već se pozornost mora usmjeriti prema rastjućem segmentu. Luksuz nije samo percipirana skupoča i prestiž, već ono čemu suvremeni turist teži – autentičnost i kvalitetan boravak u stilu života koji se očekuje od više kategorije. Za taj segment je uobičajena uzrečica – dom za urbane putnike („urban traveller home“).

Zašto luksuzni hoteli dobivaju sve više na značenju?

Razlog je suvremeni gost, putnik koji je sve više individualiziran – želi si sam odrediti put, birati okoliš koji želi posjećivati, birati jela, biti slobodan i u drugim izborima. To je razlika između masovnog i rastjućeg individualnog turiste. No, nije niti sve u hotelima s pet zvjezdica, standariziranih pod istim imenom u cijelom svijetu. Tu gost zna na što može računati – na prostor, prehranu, higijenu, *wellness* i druge standardizirane usluge. To je tzv. *point of parity*, odnosno točka jednakih standarda koja se susreće u cijelom lancu pod istim nazivom. Doduše, svaki od naziva, brenda ima i svoje specifičnosti zbog kojih ga određena pu-

blika preferira više. Primjerice, Kempinski je tipičan hotel s izrazitim luksuzom, dok Robinson gaji luksuz kao klupske hotel. To je rezultat traženja konkurenčkih prednosti unutar iste klase.

Za razliku od standardnih pojavljuju se luksuzni hoteli s vrlo naglašenom individualnošću koji pružaju dodatne usluge i smješteni su uglavnom u dijelovima s naglašenom destinacijom koje turisti biraju prema specifičnim interesima – priroda, avanture, kultura, sport, zabava. Takove destinacije i hoteli razvijaju *point of difference*, tj. točku razlikovanja po čemu su prepoznatljivi i meta su specifičnih interesa. Unutar te kategorije postoje hoteli koji su i sami postali destinacije jer su sa svojom lepezom usluga i postali ciljevi specifičnih posjetitelja. Naročito je to i izraženo u ekskluzivnim područjima zdravstvenog turizma.

Iz prošlih vremena su u kategoriji luksuza još ostali tzv. Grand hoteli koji se dalje više ne šire i sačuvali su se ili za izbranu svjetsku elitu kojoj je važno da budu vidjeni na takovim svojevrsnim pozornicama, ili pak zadržavaju taj kult nekadašnje slave. Kako su građeni u tradicionalnom

stilu, neki se ne prilagodavaju suvremenim zahtjevima pa su ostali „grand“, ali gube zvjezdice.

Budućnost i tendencije

Luksuzni hoteli naravno neće nikad prevladati po broju noćenja, ali su na njihovom području najizražajnije tendencije koje znače budućnost zbog navedenog porasta individualizma. Renesansu doživljavaju hoteli koji se tom individualizmu približavaju, koji nude neposrednost i tzv. distancu iz blizine u kojoj se osjeća briga, ali nemetljiva.

Za *point of difference* važna je autentičnost. Najviše u tome doprinosi priroda, a ne više umjetna atmosfera s pozlatama... Hoteli koji su usred destinacije, ili su sami destinacija, omogućavaju ostvarenje specifičnih doživljaja u sportu, *wellnessu*, kulturi i dr. To zahtjeva razvoj specifičnih servisa. Destinacija nudi nešto što ostaje u sjećanju, budi emocije i to jača snagu brenda. Jedan ekstremno specifični primjer je Ice Hotel u Švedskoj (Jukkasjärvi) kojeg velikodušno osigurava „majka priroda“, ali se mora ponovo graditi svake zime. U tom hotelu su sve sobe razlike. U svakoj prostoriji su postavljeni blokovi od leda prekriveni kožom od irvasa, grandiozni ledeni lusteri kao i televizor od leda. Temperatura u unutrašnjosti Ice Hotela je između -5°C do -8°C, a može se podnijeti jer se dobije zimski kombinezon i čizme... Može se uživati u ledenu baru, iskusiti zimski safari (hodanje po snijegu), u vožnji saonicama s psećom zapregom, u hodanju po snijegu (*snowshoeing*).

To nam se može pričiniti malo ekstremno, ali pogledajmo drugi slučaj. To je hotel Jungbrunn u Austriji. Pozivaju nas da dođemo u prvi „Alpi-



Ice Hotel u Švedskoj

ne Lifestile Hotel“ gdje ćemo doživjeti srdačnost, *wellness* i užitak – od prvog do zadnjeg trenutka boravka. To je pravi hotel-destinacija. Zamislite, nalazi se u austrijskom Tirolu, a gosti dolaze i iz Švicarske i kažu da su doživjeli obećano. To je imanentno pravom brendu. „Posada“ hotela sebe naziva familijom koja gostima pruža zadovoljstvo ne samo kao konobari, kuvari, već ih podučavaju i plesu, društvenim igrama.

Valja imati na umu da se umjesto destinacija područja javlja i tendencija – destinacija JA. To znači krug u kojem JA tražim za vrijeme putovanja, odmora – sebe.

Valja spomenuti nešto što je postalo nezaobilazni uvjet (*conditio sine qua non*), a to je digitalizacija koja ne samo da omogućuje gostu biranje, mogućnost internetske komunikacije, već i kontrolu transparentnosti hotela, njegovih obećanja koja čine brend. Često je prvi susret s hotelom njegova web stranica. Zato ona mora biti suvremena, ali jednostavna pogotovo u navigaciji. Još će dosta vremena proći

dok svi pretraživači u svijetu postanu „maheri“, ali za sada se ne smije pretjerivati u sofisticiranim tehnikama koje mogu savladati samo napredni. Atraktivni hoteli koji računaju na svoju budućnost moraju biti transparentni, nači dijalog sa posjetiteljima i obećanje na web stranici mora se ispuniti. Iz toga nastaje priča WOW – „od uha do uha“, ili WOM – od „miša do miša“.

Važna stvar za stvaranje identiteta hotela i njegovog brenda je – kulinarika! Hrana nije samo potreba za opstankom, već je i društveni čin, doživljaj koji osjećamo sa svih pet senzora... Kad se ljudi vraćaju iz neke destinacije ili putovanja, pričaju što su jeli, kako su uživali, kako se hrana priprema, kako je prijalo... Dobar hotel, hotel brend ima barem četiri kombinacije hrane o kojoj se priča. U klasičnom smislu to je kombinacija internacionalne kuhinje i domaće autentične. U hotelu Europa u Sarajevu se za doručak nađe dimljeni losos i čuvena visočka pečenica – dimljena teleća ružica.

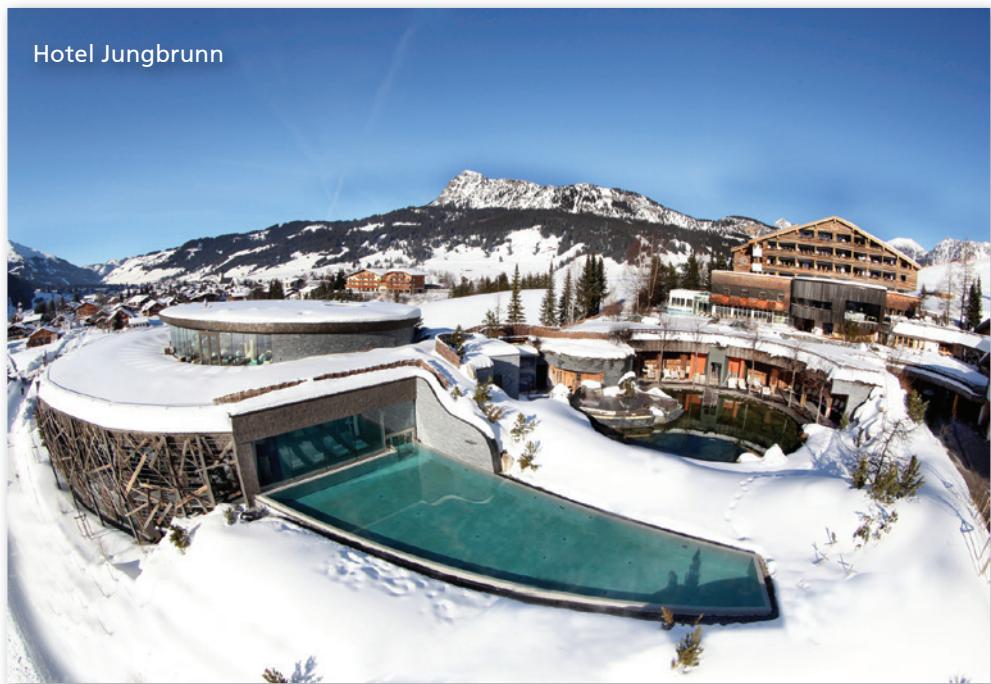
Čuveni hotelski restorani imaju pored toga i dvije spe-

cificnosti o kojima se prenose glasovi („buzz“) – jela kuvarske mašte koja se odvajaju po okusu i izgledu, te iznenađenja glavnog kuvara koji daje posebna imena svojim originalnim kreacijama (podsjetilo me to jelo iz dramaljskog Domina gdje ne možete dobiti jednostavna jela jer će Dragi, jedan od najboljih kuvara na Jadranu, i u „obični“ rižoto saviti škampa i dati mu ime „violinski ključ“).

Identitet – prvi korak u stvaranju uspješnog brenda

Stvaranje uspješnog brenda počinje sa stvaranjem identiteta. Kao dio brenda hotela, identitet znači ono što taj brend predstavlja i što ga čini jedinstvenim, značajke po kojima se razlikuje od drugih i obećanje iza kojeg stoji. U izgradnji brenda time se određuje njegova svrha, njegovu značenje i pravac kojim se kreće.

Kad na web stranicama pogledate Jungbrunn, u samoj definiciji *lifestyle* otkriti ćete



Hotel Jungbrunn

njegove glavne atributе i obećanja iza koje taj brend stoji i njegovu jezgru (*core identity*). Kad pogledate sliku „posade“, ispod piše „Die Jungbrunn Familie“, proklamirali su (obećanje) kako se kod njih broji samo jedno – da nas oduševi. Time smo otkrili i pravu dušu tog brenda (*brand essence*), koja nije samo fraza, jer se u praksi pokazala stvarnom.

U identitet će se ubrajati vrijednosti koje ne leže samo u opremanju i okolini hotela, već u stupnju kvalitete usluga, programu koji se nudi, kulturi i na ljudima – vještini i ophodjenju. Ljudi u hotelu su ključni dio identiteta brenda. Oni ispunjavaju obećanje, iskažuju gostu pažnju i respekt, alimentiraju čitavu atmosferu oko gostiju, ostvaruju oduševljenje ili revolt... Evo živog primjera. Hotel Jägerhorn u Zagrebu je 2014. dobio najveće priznaje od stranih posjetitelja, iako nema lift... No njegovi ljudi gostima pružaju potreban zadovoljstva i djeluju jako prijazno. Ili obiteljski hotel Die Post u Austriji gostima pruža posebnu atmosferu u koju je uključena cijela obitelj vlasnika. Svakog Božića šalju čestitke svojim vjer-

nim gostima, a najmlada kćer se „potpisivala“ otiskom bose nogice... To stvara među gostima dodatno raspoloženje, interakciju i simpatiju.

Odnos prema gostima proizlazi u mnogome iz odnosa menadžmenta i zaposlenika. Ako šef viče na čistačicu, ona je neraspoložena, revoltirana i to se prenosi. Ako se pak postupa kao u familiji, ili po onom zlatnom biblijskom pravilu – čini drugima ono što misliš da drugi trebaju činiti tebi, stvara se drugačije ozračje. To pravilo vodi do prave atmosfere koja se prenosi i na goste, a onda u toj interakciji nastaje oduševljenje koje je glavni „krivac“ dobrih glasina i besplatnog publiciteta.

Dobar i poseban servis u bren diranim hotelima razlikuje se od onog standardnog i generičkog, te spada u posebnu kulturu koja je kombinacija običaja, uvjerenja, tradicije, stajališta, ali i treninga, uvježbavanja, vođenja, a ne vikanja... Zato u respektabilnim kompanijama važi uzrečica – „živjeti brend“. To znači poštovati vrijednosti brenda, vrijednosti kompanije i razvijati ih.

Tako se stvara esencija brenda u smislu oduševljenja kojeg naglašava Jungbrunn. Ako se tim zaposlenika ponaša kao aktivni dio brenda, onda to osjete i gosti. Oduševljenje je u tim relacijama najviši stadij emocija koje se u vrednovanju brenda nalaze u samom vrhu piramide i daju temeljnu razliku i distancu u odnosu na druge. Za to treba zaposlenike i motivirati. Na motivaciju koja vodi zadovoljstvu zaposlenika, ili čak prema njihovom entuzijazmu, prema teoriji¹ dјeluju intristički faktori kao što su priznanja, napredovanja, odgovornost, osjećaj povezanosti u timu, te ekstistični faktori („higijena“), kao što je plaća, sigurnost i uvjeti rada. Stara je poslovica da po licu konobara ili prodavača viđiš odnos njegovog gazde, ali i kolika mu je plaća...

Slogani i imena hotela

Onaj dio koji je vezan primjerice na logo, dizajn, slogan zovemo prošireni identitet (*extendent identity*), jer to

nije suština i glavno obilježje marke/brenda.

Slogan je kratka informacija kojom se komunicira s publikom o tome što brend predstavlja i to na izazivan i uvjerljiv način. Slogan odaže dušu brenda, pa zato mora biti pamtljiv, kratak, može biti kao imperativ (primjerice nedušmašan Nike – „Just do it“); može biti i superlativ ako je uvjerljiv (BMW – „The ultimate driving machine“); deskriptivan (Erns&Jung konzultanti: „From thought to finish“); provokativan (Viagra: „Let the dance begin“). Od poznatih hotela uzimimo one koji idu na emocije – „Take me to the Hilton“; „Feel the Hyatt Touch“; Sheraton: „Who's taking care of you“; Amethyst, Prag „Stay with us, and feel like home...“; Holiday Inn: „We put a smile back on your face“.

Kako izbrati ime hotela?

Doduše, u nazivima susrećemo i prezimena kao što su Kempinski, Hilton, ali oni su stekli svoju reputaciju u prošlosti kao i automobili Mercedes.

Kojih bi se pravila morali držati za nove?

Primjerice za internacionalne bi se morali pridržavati jednostavnosti, lakog izgovora i pamćenja. Dobro je da ime sadrži pozitivne asocijacije. Primjerice Novotel je skraćenica koja dolazi od *novelty* i hotel, a pretendira na moderan i komforan hotel. Allegro Hotel podsjeća na veselo, a susrećemo ga u Beču, Ljubljani i Rapcu... Imena se mogu vezati i na čuvena mjesta kao što je Westin LA, Metropolitan Hollywood.

Simboli igraju važnu ulogu u prepoznavanju hotela i podsećanju. Ako je dovoljno ja-

¹ J. Baldoni: Great Motivation Secrets, McGraw Hill, NY, 2005.

san, privlačan, asocijativan i jednostavan, onda čak ni ime nije u prvom planu jer je prepoznatljiv znak². Mercedes, VW, Apple, Nike, Firefox... cete prepoznati po znaku.

Ogledalo uspješnog hotelskog brenda

Zadovoljstvo gostiju, ili na višoj razini oduševljenje, rezultira mjerljivom uspjehu brenda. Pritom valja naglasiti da je zadovoljstvo nešto što mora biti, a treba težiti oduševljenju. Ako se reakcije klijentata mjere razinama od 1-10, onda su ocjene od 9-10 najviši stupanj u kojem se izražava oduševljenje. Tim klijentima treba posvetiti najviše pažnje! Oni koji su nisko i samo mrmljaju, prigovaraju, ako nema pravih osnova, treba ih pustiti, a ne na njima gubiti energiju i vrijeme. Oduševljenima treba posvetiti najviše pažnje zato, jer oni su ti koji šire dobar glas koji je jači od direktnih finansijskih ulaganja u promotivne aktivnosti.

Samo zadovoljstvo se kao mjeđu odnosi na klijentov utisak, percepciju koju stječe tijekom

i nakon boravka, što može biti pozitivno ili negativno. U glavi nastaje slika, imidž, mentalno stanje koje ne korespondira uvjek sa identitetom i tako nastaje diskrapanca koju je dobila naziv „implementation gap“³. Kao što govor i sam naziv – implementacija, identitet se pretvara u imidž izvođenjima u kojima veliku ulogu ima ljudski faktor.

Zadovoljstvo će se izražavati emocionalno putem simpatije, vjernosti, a može se i mjeriti u retenciji gostiju, ponovljenom bukiranju, dolaskom novih potaknutih onima koji šire pozitivan glas. To su elementi koji tvore lojalnost klijenata, koji vjeruju u svoju marku/brend, a ne žele je promijeniti jer odgovara njihovom životnom stilu, navigacijama, željama.

Prvi korak prema lojalnosti može se ogledati u ponovnom bukiranju. To još uvijek ne znači punu lojalnost, jer ponovo bukiranje može doći i iz drugih pobuda kao što je dogovor s drugima, na primjeru je putu gostiju, jedini hotel u tom području... To je samo dobra šansa za bukiranje, ali nasuprot toga retencija koja se može mjeriti točno, odražava komponentu namje-

re. Gost se vraća jer to baš želi, tu se osjećao kako mu odgovara i to do najvišeg stupnja – oduševljenja. No, ipak i tu ima ograničenja koja ne odgovaraju spontanoj lojalnosti. Retencija je u dosta slučajeva povezana s drugim benefitima kao što je cijena, specijalne ponude, a često s karticama lojalnosti koje srećemo i u trgovinama, te avio prijevozu. To je tzv. kupljena lojalnost. Retencija može biti i posljedica rutine, ali su takovi klijenti vrlo ranjivi kad im se ukaže druga prilika.

U ove dvije pojave se klijent javlja često u pasivnoj ulazi prihvaćajući date uvjete. Najviši stupanj lojalnosti je posljedica aktivnog procesa, koji je afirmativan, jer nastaje kao pozitivno stajalište gostiju prema hotelu. To je emocionalno povezivanje koje izaziva želju za boravkom i povratkom.

Uzmemli u obzir napore koje pojedini hoteli ili lanci ulažu u promocije prema vani, onda lojalnost pridonosi većoj profitabilnosti. U jednom istraživanju došlo se do zaključka da ako se snizi napuštanje klijenata za 5%, to u pojedinim branšama može donijeti porast profita za 85%!⁴ U tim se

relacijama može naći i hotelska branša.

Lojalnost je rezultanta ponude i izvođenja koja djeluje na psihološkoj razini, na osjećaje, na emocije. To znači da lojalnost, pored drugih faktora (destinacija npr.) djeluje na konkurenčku prednost i u dobroj je korelaciji s ekonomskim elementima kao što je profitabilnost i promet.

Zaključak

Brend hotela stvara se na temelju opreme, specifičnih servisa i priredbi, a najviše tome pridonosi ljudski faktor. Odnos klijenata, gostiju prema hotelu i njihova percepcija u kojoj stvaraju svoju sliku, predstavlja emocionalnu vezu iz koje proizlazi stupanj lojalnosti. Dobra slika daje povod za usmenu predaju, ili prijenos putem interneta u društvenim vezama. Lojalnost je važna jer su i ekonomski učinci pozitivni u pogledu profita i prometa. Zato je investiranje u ljudske resurse neminovno za stvaranje jakog brenda i ekonomsku korisnost.

Korištena literatura

1. J. Barlow, P. Stewart: Branded Customer Service, The New Compatitive Edge, Berrett-Koehler. San Francisco 2004.
2. J. Baldoni: Great Motivation Secrets, McGraw Hill, NY, 2005.
3. Z. Pavlek: Branding, NEP, Zagreb 2008.
4. A.M. Morrison: Hospitality and Travel Marketing, Albany, NY, 2010.
5. F.R. Esch: Strategie und Technik der Marketingführung, F. Vahlen, München, 2014.

ST



² U vlastitoj kreaciji tabela za ocjenjivanje novih simbola postavio sam jedno ključno pitanje: „Biste li taj simbol rado nosili na majici?“. Ključno je zato jer se majica sa simbolom nedovoljno prikladnog imidža ne može naturivati.

³ Prema F.R. Esch: Strategie und Technik der Marketingführung, F. Vahlen, München, 2014.

⁴ Prema J. Barlow, P. Stewart: Branded Customer Service, Berrett-Koehler. San Francisco 2004.