Sinkronizacija hotelskih rezervacijskih procesa kroz menadžment upravljanja cijenama i prihodima uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije

Šimunić, Maja

Doctoral thesis / Disertacija

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:112409

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU OPATIJA

Maja Šimunić

SINKRONIZACIJA HOTELSKIH REZERVACIJSKIH PROCESA KROZ MENADŽMENT UPRAVLJANJA CIJENAMA I PRIHODIMA UPORABOM INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

RIJEKA, 2017.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU OPATIJA

Maja Šimunić

SINKRONIZACIJA HOTELSKIH REZERVACIJSKIH PROCESA KROZ MENADŽMENT UPRAVLJANJA CIJENAMA I PRIHODIMA UPORABOM INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr. sc. Vlado Galičić

RIJEKA, 2017.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA

Maja Šimunić

THE SYNCHRONIZATION OF HOTEL RESERVATION PROCESS THROUGH RATE AND REVENUE MANAGEMENT USING INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY

DOCTORAL THESIS

RIJEKA, 2017

Mentor: prof. dr. sc. Vlado Galičić

Doktorska disertacija obranjena je dana 5. listopada 2017. godine, na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji pred *Povjerenstvom za obranu* u sastavu:

1. prof. dr. sc. Ksenija Vodeb, predsjednica
2. prof. dr. sc. Vlado Galičić, mentor i član
3. prof. dr. sc. Ljubica Pilepić Stifanich, član

SAŽETAK

Cilj ove doktorske disertacije je teorijski i empirijski prikazati kako je optimizacija hotelske cjenovne politike i politike upravljanja prihodima, kroz strategije upravljanja hotelskom prodajom, postao vrlo kompleksan zadatak. Odabir jasne strategije pozicioniranja cijena uz razvoj tehnologije u vidu hotelskih softverskih rješenja kao i *online* kanala prodaje u potpunosti determiniraju poslovnu politiku u vidu kreiranja cijena s obzirom na popunjenost kapaciteta. Svrha ove doktorske disertacije očituje se u postavljanju koncepta – vlastitog modela kojim bi se, kako na znanstvenoj tako i na praktičnoj razini, riješila problematika nedovoljne sinkroniziranosti *online* kanala prodaje s hotelskim softverima. Uz ponuđeni model sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskih procesa u realnom vremenu među najznačajnijim doprinosima u ovom doktorskom radu ističu se: a) istraživanje koje je autorica provela, a koje uključuje najveće hotelske lance u Hrvatskoj i to kroz 130 hotela te koje jasno prikazuje stanje informacijsko-komunikacijske opremljenosti hotela; b) rezultati t-testa koji prikazuju statistički značajne razlike za sve promatrane tvrdnje unutar subsegmenta individualnoga kanala u usporedbi stranih i domaćih brendova; c) dokazivanje hotelijerima kao stručnjacima, ali i znanstvenoj javnosti koliko je nužno stalno pratiti nove zahtjeve modernoga hotelskog poslovanja kroz razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije kako bi se održala konkurentnost na tržištu. U ovoj doktorskoj disertaciji, u detaljnom istraživanju u kontekstu primjene ICT u *online* prodaji kapaciteta predloženi su koraci koje hotelijeri trebaju sagledati kroz učinkovitost uporabe tehnoloških rješenja u nastojanju da se poveća prihod po slobodnoj sobi (*Revenue Per Available Room* – RevPAR) kako bi se utjecalo na razinu isplativosti. Odabir poslovnih strategija na kojima se temelji cijeli proces koncipiranja i postavljanja modela sinkroniziranosti rezervacijskih procesa i procesa plasmana cijena predstavljaju goruću problem hotelijera u vidu sinkroniziranosti kapaciteta objekata u realnom vremenu.

Ključne riječi: menadžment upravljanja cijenama, BAR cijene, sinkroniziranost rezervacijskih procesa, cjenovna jednakost, *online* putničke agencije, hotelska softverska rješenja.

SUMMARY

The main purpose of this doctoral thesis is to theoretically and empirically show that optimization of hotel rate policy and Revenue Management through hotel sales strategies has become a very complex task. Choosing a clear positioning strategy along with technology development in the form of hotel software solutions as well as online sales channels completely determine business policy in terms of rate mapping according to rooms availability. The use of information and communication technology in hotel business has fundamentally changed how modern hotel business works. The influence of the Internet has completely upgraded the former concept of sales and marketing, business organization as well as booking processes which have become completely dependent on online guests who take over the reservations of former travel agencies. Distribution channels are now reduced to online and offline sales channels. Today, everything is happening right now, and the synchronization of booking processes through cost and revenue management using information and communication technology has become the biggest challenge for hotel owners, as managing rate policies and real-time pricing enable more efficient business performance. As contemporary world trends show that steady growth in online sales has become reality, one of the goals was to prove that investment in online business is one of the most important formulas for successful hotel business in Croatia (both in the Adriatic or continental Croatia) and in the world. As the crown of this doctoral thesis, the author offered a business model that in real-time allows a synchronized process of rate distribution with reservation processes. The synchronization of the rate distribution processes with reservation processes depend on a large number of stochastic dynamic variables that need to be considered and matched in real time, which is not yet feasible with the use of existing software solutions. Also, the scientific contribution is reflected in a comprehensive research on the aspects of the modernization of sales strategies and information and communication technology conducted by the author, in which 130 hotels in Croatia participated and whose results represent the real state of the ICT development of the Croatian hotel industry. In terms of exponential growth of online sales in total hotel sales, investing in information and communication technology and the use of online sales channels are necessary not only for more successful business but also for survival of the hotel in

today's market share. This doctoral thesis aims to highlight the importance of applying and modernizing the latest software solutions in hotel industry. Sales strategies have a direct impact on the forecasts and each change in rates must take into account the impact that this change will have on the forecasts. When planning a strategy for setting a rate policy or revenue management action plans, every responsible person must know when the guests start to book rooms and how this year's booking behaves in relation to the same period last year, or what is this year's result of the booking compared to planned, budgeted figures. In order to deeply analyze the current booking and observe the "black dates" it is necessary to observe and analyze the default period by days. Most commonly, data are analyzed by the hotel by sales channel, by months. It is necessary to always keep an eye on setting up a right rate strategy, especially for an online channel, where hotels should look at the impact of rate competition. BAR (Best Available Rate) rate strategy is part of revenue management that is useful in hotel sales strategies as it guarantees that the guest is offered the lowest rate for each night of stay distributed on the Internet. It is important to understand the perception of the guest according to BAR strategy because the rate policy can be changed several times a day, and the customer always gets the same service for different rate. Therefore, managers need to think about guest perceptions to better manage their rates and at the end to keep revenue at satisfactory levels. Revenue Managers should not offer excessive rate disproportion to ensure that guests have a positive opinion of rates and rate policy, as the rate setting strategy may have a large rate difference for the same service or room, depending on available capacity for the same day. Hotels should pay attention to the implementation of the BAR rate strategy both on their own and on the web sites of all OTA partners with whom they have contracted not to endanger business with the partners they are committed to by rate parity contracts. The simplest explanation of rate parity is to maintain consistent rates for the same room across all online distribution channels, regardless of the amount of commissions. Each OTA partner requires rate parity and violation of this contractual policy may result in the hotel being penalized if there is a lower rate somewhere on the Internet. Through new technologies, such as social media (Facebook, Twitter, Instagram, blogs and reviews ...), guests have the ability to share information, search for a destination by rating and leave comments on the quality of the service at the destination or

individual hotel. Therefore, today's guests have cards in their hands because of negative comments on social networks which may well harm the reputation of the hotel. All IT specialists as well as hotel staff aim to reduce their manual entry, either from reservation processes or rate changes online, focusing on real-time changes. It is important for the hotel's staff to have updated rates, the exact status of the capacity up to the room types. This connection is called ARI (Availability, Rates, and Inventory). If the ARI connection is not well set up and synchronized to the maximum as current technology allows, there is a risk of overbookings as well as rate parity violations. Online trends consist of last minute reservations. Regardless of all the Revenue Management tools used by hotels today, the insecurity of the bookings, regardless of online sales growth, has never been higher because OTA partners dictate rules where cancellation policies are reduced to 24 hours before guest arrival, reservations are no longer guaranteed with credit cards. In the past, weather forecast did not affect the bookings as rooms were not booked last minute and cancelation policies were very strict. Bad weather forecasts result in massive cancelations and that is why it is important to try to strengthen the allotment, group and MICE sales channels to reduce the risks. Revenue Management Software Solutions are systems that help Revenue Management departments make decisions based on detailed cost, competition, ARI analysis and tips to get the best possible business results. One of the goals of the doctoral dissertation was to prove to hospitality experts as well as to the scientific public that it is necessary to constantly monitor market demands and to evaluate which investments must be made in order to maintain market competitiveness and, if possible, improve one. The main goal of this doctoral thesis is to create authors concept - model, which would solve the problem of insufficient synchronization of online hotel sales channels with hotel property management systems on a scientific and practical level. The synchronization of hotel reservation process through rate and revenue management model consists of five modules that allow a two-way connection, communication from the hotel to the guest and vice versa, a smooth flow from ARI connection on one side; and guest’s reservations confirmation on the other side. With the offered model of online rate distribution and reservation process synchronization in real time, the most significant scientific contributions to this doctoral thesis are: a) the research carried out by the author, which includes the largest hotel chains in Croatia, through

130 hotels, which clearly shows the state of information and communication technology of the hotel; b) T-test results showing statistically significant differences for all observed claims within the subsegment of the individual sales channel compared to foreign and domestic brands; c) Proving to hoteliers as experts as well as to the scientific public that it is necessary to keep up to date with the new requirements of a modern hotel business trends through the development of information and communication technology in order to maintain market competitiveness. In a detailed research in the context of ICT application in the online rate distribution, the author has suggested steps that hoteliers should look through when implementing or using technology solutions in the effort to increase Revenue per Available Room (RevPAR) to influence the level of profitability. Choosing business strategies based on the entire process of designing and setting up a synchronized model of hotel reservation processes and rate distribution is a huge challenge for hotel owners in terms of synchronizing Property Management Systems and online rate distribution in real-time.

Key words: Revenue Management, BAR Rates, Reservation Process Synchronization, Rate Parity, Online Tourist Agency (OTA), Property Management System (PMS).

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

SUMMARY **2**

SADRŽAJ **2**

Popis stranih riječi i kratica **10**

1. UVOD **15**

1.1.PROBLEM ISTRAŽIVANJA 16

1.2.SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA 17

1.3.METODE ISTRAŽIVANJA 19

1.4.RADNE HIPOTEZE I OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS 21

1.5.KOMPOZICIJA RADA 24

2. HOTEL KAO POSLOVNI SUSTAV I MENADŽMENT HOTELA **27**

2.1.ORGANIZACIJA RADA U HOTELU 31

2.2.HOTELSKI STANDARDI 33

2.3.SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU I NJEGOVE RAZINE 35

2.4.TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U HOTELU 38

2.5.PRODAJNE STRATEGIJE 42

2.5.1.UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM)* 50

2.5.2.ANALIZA OPĆIH PODATAKA O HOTELSKIM LANCIMA KROZ STRATEGIJE PRODAJE 52

2.5.3.ANALIZA PODATAKA HRVATSKIH HOTELSKIH LANACA PREMA TARGETIRANJU, BRENDIRANJU I RAZVOJU PROIZVODA 55

3. INFORMACIJSKI SUSTAVI U HOTELIJERSTVU 63

3.1.ZNAČAJ I KARAKTERISTIKE INFORMATIZACIJE HOTELSKOGA POSLOVANJA 66

3.2.INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA KAO SREDSTVO UPRAVLJANJA PRIHODIMA 71

3.3.KOMPARACIJA TRENUTNIH RJEŠENJA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU 75

3.4.ANALIZA ZASTUPLJENOSTI POJEDINIH RJEŠENJA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE NAJVEĆIH HOTELSKIH LANACA U HRVATSKOJ 84

4. INTERNET U SUVREMENOM POSLOVANJU PRODAJE HOTELA 98

4.1. INTERNET KAO SUVREMENA POSLOVNA PLATFORMA 100

4.2. WEB-STRANICA HOTELA KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE 104

4.3.GLOBALNI DISTRIBUCIJSKI SUSTAVI (*GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS* – GDS) KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE 106

4.4.*ONLINE* PUTNIČKE AGENCIJE (*ONLINE TRAVEL AGENCIES* – OTA) KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE 109

4.5.KORPORATIVNI SEGMENT PRODAJE (*CORPORATE* – COR) KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE 115

4.6.ANALIZA INTERNET POSLOVANJA NAJVEĆIH HOTELSKIH LANACA U HRVATSKOJ 117

5. POLITIKA PLASMANA CIJENA U KONTEKSTU *ONLINE* PRODAJE HOTELA 122

5.1.MENADŽMENT UPRAVLJANJA PRIHODIMA (*REVENUE MANAGEMENT – RM*) 124

5.1.1.KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI (*KEY PERFORMANCE INDICATORS - KPI*) 129

5.1.2.BENCHMARKING 130

5.2. BUDŽETIRANJE PRIHODA HOTELA 136

5.2.1. PLAN POPUNJENOSTI KAPACITETA..... 138

5.2.2.ANALIZA I PROGNOZA KAO ALAT UPRAVLJANJA PRIHODIMA PREMA ZADANIM STRATEGIJAMA PRODAJE 142

5.2.3.PLANIRANJE I PROGNOZA PREMA STALNIM GOSTIMA 146

5.3.MENADŽMENT UPRAVLJANJA CIJENAMA (*YIELD MANAGEMENT*) 147

5.4.AKTUALNI TRENDOVI CJENOVNE POLITIKE HOTELA 149

5.5.CJENOVNA JEDNAKOST (*RATE PARITY*) 158

6. *ONLINE* MODEL PLASMANA CIJENA U REALNOM VREMENU 159

6.1.POSTOJEĆA PROGRAMSKA RJEŠENJA ZA UPRAVLJANJE *ONLINE* KANALIMA PRODAJE (*CHANNEL MANAGERI*)..... 162

6.2.PLASMAN CIJENA U HOTELSKIM LANCIMA HRVATSKE 175

6.3.ORGANIZACIJA REZERVACIJSKIH PROCESA INDIVIDUALNOGA KANALA PRODAJE..... 182

6.3.1.SUVREMENA ORGANIZACIJA RADA ZAPRIMANJA I OBRADE REZERVACIJA U REZERVACIJSKIM CENTRIMA U HRVATSKOJ 184

6.3.2.SUVREMENA ORGANIZACIJA RADA ZAPRIMANJA I OBRADE REZERVACIJA SA VLASTITE WEB STRANICE HOTELA 186

6.3.3.SUVREMENA ORGANIZACIJA RADA ZAPRIMANJA I OBRADE REZERVACIJA SA OTA PORTALA..... 191

6.4.SINKRONIZACIJA INFORMACIJSKIH SUSTAVA HOTELA S REZERVACIJSKIM PORTALIMA..... 197

6.5.USPOREDBA LANACA HRVATSKIH BRENDOVA U ODNOSU NA LANCE STRANIH BRENDOVA T-TESTOM 206

6.6. MODEL SINKRONIZACIJE *ONLINE* PLASMANA CIJENA I REZERVACIJSKIH PROCESA U REALNOM VREMENU..... 210

6.6.1.MODUL 1. – HOTELI (M1) 212

6.6.2.MODUL 2. – ODJEL UPRAVLJANJA PRIHODIMA I CENTRALNA PRODAJA(M2) 212

6.6.3.MODUL 3. – *PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM – PMS* S INTEGRIRANIM PODMODULOM KONFIGURACIJE CIJENA (M3) 213

6.6.4. MODUL 4. – ONLINE KANALI PRODAJE (M4) 214

6.6.5. MODUL 5. – KRAJNJI KORISNICI – GOSTI (M5) 215

6.6.6. DVOSMJERNA KOMUNIKACIJA IZMEĐU MODULA 215

7. ZAKLJUČAK 217

LITERATURA 224

Popis tablica 235

Popis slika 237

Popis grafičkih prikaza 238

Anketni upitnik 239

Životopis 246

Popis stranih riječi i kratica

- ***Average Daily Rate – ADR*** – prosječna ostvarena dnevna cijena sobe. ADR je jedan od najčešće korištenih financijskih pokazatelja u hotelijerstvu za mjerenje uspješnosti u odnosu na konkurenciju i na poslovanje u odnosu na prošlu godinu. Prosječna ostvarena dnevna cijena sobe se obračunava tako da se ukupan prihod od prodanih soba podijeli s ukupnim brojem soba koje su ostvarile prihod.
- ***Availability Rates Inventory*** – ***ARI*** – kratica korištena za stanje popunjenosti soba hotela, cijene i ukupni broj soba hotela koji su neophodni prilikom povezivanja hotela na *online* kanale prodaje.
- ***Best Available Rate – BAR*** – najpovoljnija cijena sobe koju hotel nudi na određeni dan za određeni tip sobe. BAR cijena se prodaje preko weba, call centra i OTA partnera.
- ***Breakout room*** – u kongresnoj prodaji naziv korišten za dodatne dvorane tražene od klijenta uz glavnu (plenarnu) dvoranu u kojoj se održava konferencija u kojima se obično održavaju predavanja po sekcijama.
- ***Bukirati*** – rezervirati.
- ***Booking Engine –*** *online* rezervacijski sustav koji omogućuje gostima ili agencijama da provjere raspoloživost soba, cijena i rezerviraju sobe.
- ***Consortia*** – su grupe nezavisnih putničkih agencija koje dolaze zajedno pregovarati povlaštene cijene s hotelima kako bi se osigurale bolje cijene za njihove klijente od drugih konkurentskih agencija (ABC Corporate Services, American Express, BTI Business Travel Intl., Carlson Wagonlit, DERTOUR).
- ***Competitive set*** – grupa konkurencijskih hotela koje je hotel odabrao za praćenje cijena u svrhu određivanja i objavljivanja svojih cijena u odnosu na konkurenciju. Termin koji se najviše koristi u odjelu upravljanja prihodima.
- ***Free of charge – FOC*** – bez naplate. Termin koji se koristi za smještaj (gratis soba) ili drugu uslugu bez naplate kojom se gosta počasti radi dosad ostvarene ili planirane poslovne suradnje.

- ***Freesale* –** dogovor između hotela i turističkih agencija da prodaju neograničen broj soba sve dok hotel ne proglasi stop prodaje. *Freesale* je noviji termin koji se odnosi na alotmansku prodaju s tim da nije fiksno ugovoren broj soba nego se sobe prodaju dok su slobodne.

- ***Global Distribution System – GDS*** je globalni rezervacijski sustav koji objedinjuje više rezervacijskih kanala preko kojega je moguće izvršiti rezervacije za sve hotele koji su s njim povezani. GDS je program za rezervaciju koji putničke agencije koriste prilikom rezervacije hotela, te također pružaju razine cijena i pregled dostupnosti soba pojedinog hotela. Najpoznatiji globalni rezervacijski sustavi su: Amadeus, Pegasus, Galileo i *Sabre*.

- ***Gross Operating Profit per Available Room – GOPPAR*** – jedan od pokazatelja efikasnosti poslovanja hotela koji se izračunava dijeljenjem bruto operativnih prihoda s brojem raspoloživih soba te je ujedno i pokazatelj koji uključuje i operativne troškove poslovanja.

- ***Last Room Availibility – LRA*** – stavka ugovora koja omogućuje partneru da ugovorena cijena prema standardnom tipu sobe ukoliko je ista zauzeta omogući bukiranje zadnje sobe u hotelu bez obzira na kategoriju (istu ili bolju).

- ***Meetings, Incentives, Conventions, Events – MICE*** – industrija ili objedinjeni naziv za aktivnosti i subjekte na tržištu koji se bave organizacijom sastanaka, konferencija, *incentive* putovanja i događanja.

- ***No-show*** – nedolazak gosta, slučaj kada gost ne dođe u smještajni objekt u predviđenom vremenu iako ima rezervirani smještaj za koji mu se tada naplaćuju storno troškovi jer rezervacija nije bila otkazana na vrijeme ili je otkaz rezervacije zatražen prekasno.

- ***OPAQUE* –** netransparentno tržište prodavanja slabije prodavanih kapaciteta hotela pod imenom *no name 4** gdje je hotel nepoznat kupcu dok ne plati aranžman. Kupcima takvih aranžmana važna je isključivo cijena i kategorija hotela. Popusti za takve aranžmane su veliki, od 30-40 %. *Opaque* aranžmane karakterizira i nemogućnost otkaza rezervacije.

- ***Online Travel Agencies – OTA*** – *online* turistička agencija koja ugovara poslovanje s hotelima na bazi provizije na BAR cijene te ih objavljuju na svojim web-portalima. Zbog velikog ulaganja u marketing OTA-e su se razvile u kanal

prodaje koji diktira uvjete hotelima kao što su *Rate Parity* (cjenovna jednakost) i postale su leksikon hotela po gradovima gdje gosti na jednom mjestu pregledavaju sve hotele u gradu, te na temelju cijena i recenzija drugih gostiju rezerviraju svoj smještaj.

- ***Overbuking*** – slučaj kada je hotel prodao veći broj soba od broja soba kojih ima na raspolaganju. Događa se kao posljedica nastojanja da hotel smanji rizik nepopunjenosti smještajnih kapaciteta.
- ***PAX*** – riječ korištena u hotelijerstvu i uglavnom u grupnoj i kongresnoj prodaji za osobe koje koriste neku uslugu (primjer: *number of pax*: 100).
- ***Pick-up*** – od cjelokupno unesene grupne rezervacije *Pick up* označava stvarno rezervirane sobe, odnosno sobe koje su na kraju popunjene u toj grupnoj rezervaciji. U individualnom *bukingu Pick up* označava bukirane sobe u određenom vremenskom periodu (npr. od jučer do danas bukirano je 100 soba, dakle, *Pick up=100*).
- ***Property Management System – PMS*** – poslovno rješenje, odnosno softver za upravljanje hotelima. PMS pruža sve alate potrebne hotelskom osoblju za obavljanje svakodnevnih poslova – rezervacije, prijava i odjava gostiju, dodjeljivanje soba i upravljanje inventarom soba, udovoljavanje potrebama gostiju i rukovanje računovodstvom i naplaćivanjem.
- ***Revenue Management*** – upravljanje i planiranje prihoda. Alat prodaje kapaciteta hotela da proda pravu sobu, u pravo vrijeme, najboljem kupcu, po najboljoj cijeni. *Revenue Management* je proces razumijevanja, predviđanja i reagiranja na ponašanje potrošača u odnosu na stanje na tržištu i među konkurencijom kako bi se povećali prihodi.
- ***Rack rate*** – najviša cijena sobe koja je objavljena u cjeniku soba hotela po tipovima. *Rack Rate*s u praksi često naplaćuje *walk-in* gostima hotela, te je stoga soba bez rezervacije najskuplja opcija.
- ***Rate Parity*** – cjenovna jednakost, odnosno uvjet koji *online* turistička agencija postavlja hotelu gdje se prilikom sklapanja ugovora hotel obvezuje nuditi uvijek najpovoljniju cijenu turističkoj agenciji. Na taj način, cijena koju hotel postavlja na svojoj web-stranici mora biti jednaka i poslana na sve portale OTA partnera

s kojima hotel ima ugovor kako bi svugdje bila objavljena ista cijena za određeni tip sobe.

- ***Request for proposal*** – ***RFP*** – upit za ponudu. Uobičajeni naziv u praksi kad strani, uglavnom korporativni klijenti hotela traže ponudu za organizaciju događaja, godišnjeg korporativnog ugovora s fiksnom cijenom ili *incentive* putovanja. Najviše se odnosi na MICE poslovanje.
- ***Revenue Manager*** – osoba (menadžer) koja budžetira i upravlja prihodima hotela na način da planira i određuje cjenik hotelskih soba za određenu sezonu te odlučuje o postavljanju viših ili nižih razina cijena za sve kanale prodaje ovisno o popunjenosti kapaciteta hotela. U manjim hotelima često je to posao direktora prodaje, a u većim hotelima za to postoji osoba koja je odgovorna direktoru hotela, a usko surađuje s odjelom prodaje i daje joj smjernice za budući rad.
- ***Revenue Per Available Room*** – ***REVPAR*** – pokazatelj efikasnosti poslovanja hotela kroz odnos ukupnih prihoda od prodaje soba i ukupnoga broja raspoloživih soba.
- ***Revenue Management Softver*** – poslovna rješenja, odnosno softveri za upravljanje prihodima hotela koji olakšavaju posao Revenue Manageru na način da, primjerice, iščitavaju sve cijene konkurencije (*competitive set-a*) po određenom danu za određeni tip sobe te pomažu u davanju smjernica za planiranje daljnjih poslovnih akcija u svrhu povećanja prihoda.
- ***Single use*** – engleski naziv za korištenje dvokrevetne sobe od strane samo jedne osobe.
- ***Stop buking*** – u trenutku kada je hotel blizu popunjenja svih hotelskih soba odgovorna osoba pismeno proglašava zabranu prodaje soba svim kanalima na taj dan kako bi se spriječio *overbuking*. Zadnjih par soba koje su ostale neprodane smiju se prodavati samo po najskupljim cijenama uz odobrenje, uglavnom, šefa recepcije.
- ***Walk-in*** – gost koji je došao u hotel bez rezervacije. U pravilu uvijek plaća najvišu cijenu sobe (*Rack Rate* ili BAR cijenu sobe).

- ***Yield Management*** – menadžment upravljanja cijenama. Disciplina kojom se predviđaju buduće aktivnosti određivanja cijena pri čemu se cijene određuju po kanalima prodaje za svaki tip sobe za svaki dan. U individualnoj prodaji razine cijena po danu se kreiraju za godinu i pol unaprijed. U grupnoj i kongresnoj prodaji *yieldanjem* se određuje koje kupce treba odbiti, a koje prihvatiti, odnosno koje smjernice treba pratiti za određeni dan kako se ne bi narušila prosječna cijena.

- ***Yielding*** – metoda kojom se upravlja cijenama hotela ovisno o kretanju ponude i potražnje. *Yielding* se provodi dnevno, tjedno, mjesečno ili kvartalno, ovisno o brzini kretanja – promjene ponude i potražnje na tržištu i destinaciji u kojoj posluje.

1. UVOD

Kao gospodarska djelatnost, hotelijerstvo potiče i omogućava razvoj turizma doprinoseći tako cjelokupnom gospodarskom razvoju zemlje. Za pripremanje i pružanje usluga u hotelijerstvu zapošljava se znatan broj djelatnika i troše proizvodi velikog broja ostalih gospodarskih djelatnosti, čime ova djelatnost sudjeluje u bržem ukupnom gospodarskom i društvenom razvoju države odnosno područja na kojem djeluje.

Hotelska ponuda neprestano treba proučavati nove trendove i prilagođavati se zahtjevima i potrebama suvremenoga gosta kontinuirano sljedeći njihove navike i potrebe. Sveukupna poslovna i razvojna filozofija turizma suvremenog doba maksimalno je usmjerena prema gostu i potrošaču te njegovu zadovoljstvu. Traži se personalizirana vrsta gostoprimstva i individualni pristup svakom gostu. Suvremeni gost zna točno što želi, a hotelijeru koji želi biti uspješan primarni je zadatak identificirati potrebe gosta i pronaći kreativne načine za zadovoljavanje njegovih potreba, želja i navika.

Usluge u hotelijerstvu trebaju biti sve kvalitetnije, a standardi opremljenosti na sve višoj razini. Gost traži sve na jednom mjestu: kvalitetu, sigurnost i komfor. Uspješni će hoteli (hotelijeri) proučiti svaki od trendova i razviti plan akcije u skladu s novim zahtjevima, načinima razmišljanja i potrebama novog globalnog tržišta. Sama brzina promjena zahtijevat će neprekidno procjenjivanje kako bi se održao korak s tržištem koje se stalno mijenja.

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Današnje tržište i razvoj tehnologije u vidu hotelskih programskih rješenja kao i web-stranica koje sudjeluju u procesu prodaje kapaciteta pojedinih hotela ili lanaca hotela, u potpunosti determiniraju poslovnu politiku kreiranja cijena s obzirom na sezonu, popunjenost kapaciteta, dana u tjednu, dužinu boravka, akcija i sl.

Jedan od najvećih izazova hotelijerima je redovno postavljanje trenutno aktualnih cijena na buking stranice kao što su *Booking.com, hrs.com, expedia.com* i ostali. Tome je razlog što svaka promjena cijena, na koju u najvećoj mjeri uz sezonu utječe popunjenost kapaciteta pojedinog hotela ili lanca hotela, mora biti poslana na sve web-stranice u isto vrijeme da se ne povrijedi *Rate Parity* partnerski odnos koji svaki od njih zahtjeva, a bitno je naglasiti kako se cijene mogu promijeniti i više puta dnevno.

Cjenovna jednakost ili *Rate Parity* predstavlja pojam koji znači da cijene koje hotel plasira na svojoj web-stranici moraju biti iste kao i one koje se primjenjuju, primjerice na *Booking.com-u*. To znači da svi moraju imati najpovoljnije cijene u isto vrijeme.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije uvelike je pridonio pojavi sustava poput *Rate Tigera*, *Channel Managera* i sl., koji uvelike olakšavaju posao hotelu u smislu da se tada cijene integriraju u određeni sustav, umjesto na svaku *web*-stranicu zasebno. Sustav cijene šalje dalje na *web*-stranice s kojima hotel ima sklopljen ugovor. Usprkos tome, svakom hotelu preostaje ogroman posao kako bi ostali prisutni i konkurentni na tržištu jer je poslovanje putem weba sve zastupljenije kako na svjetskom tako i na hrvatskom tržištu, a prilagoditi se današnjim svjetskim standardima sve je teže zbog zastarjele tehnologije, koju je zbog trenutne gospodarske situacije sve teže financirati.

Uz problematiku financiranja, ostaju i izazovi koje informacijsko-komunikacijska tehnologija *(Information and Communication Technology – ICT*) *online* prodaji donosi u vidu nemogućnosti stvarnoga plasmana cijena na OTA (*Online Tourist Agency*) partnere u realnom vremenu i kompleksnosti organizacije rezervacijskih procesa.

1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Iz prethodno navedenoga problema istraživanja proizlaze sljedeći ciljevi istraživanja.

U doktorskoj disertaciji temeljito se analizira trenutna problematika plasmana cijena na internetu kroz *rate* i *Yield Management* putem znanstvenoga istraživanja koje se provodi temeljem dosadašnjega višegodišnjeg iskustva u poslovnoj praksi, kao i trenutnim izazovima koje traži znanstveni pristup navedene problematike.

Također, jedan od važnijih zadataka, a ujedno i svrha ovoga doktorskog rada očituje se u postavljanju novoga koncepta – vlastitoga (znanstveno utemeljenog) modela kojim bi se, kako na znanstvenoj tako i na praktičnoj razini, riješila problematika nedovoljne sinkroniziranosti OTA partnera i hotelskih programskih rješenja.

Ciljevi doktorske disertacije ogledaju se u detaljnom istraživanju svjetskih dostignuća u kontekstu primjene ICT u *online* prodaji kapaciteta hotela te donošenju pravilnih empirijskih zaključaka na kojima se temelji cijeli proces koncipiranja i postavljanja modela sinkroniziranosti rezervacijskih procesa i procesa plasmana cijena u realnom vremenu.

Anketiranjem najvećih hotelskih kuća u Hrvatskoj cilj je dokumentirati razinu suvremenosti hotelijerstva u Hrvatskoj i praćenje zastupljenosti i omjera bukinga pomoću raznih kanala kao što su vlastite web-stranice hotela, rezervacijski sustavi, globalni distribucijski sustavi, te na kraju rezervacijski centri hotela.

Jedan od ciljeva je i prezentiranje najnovijih dostignuća u suvremenom hotelijerstvu kao što su integracija sa *Revenue Management* sustavima i njihova simbioza s *tablet* uređajima i pametnim telefonima.

Da bi se stvorili uvjeti koji će udovoljiti današnjim zahtjevima tržišta, jedan od ciljeva doktorske disertacije jest dokazati hotelijerima kao stručnjacima, ali i znanstvenoj javnosti koliko je nužno stalno pratiti zahtjeve tržišta te pomoću njih ocijeniti koja se ulaganja moraju izvršiti da bi se održala sama konkurentnost na tržištu, a po mogućnosti i poboljšala.

U skladu sa suvremenim svjetskim trendovima i stalnim rastom *online* prodaje jedan od ciljeva rada jest i dokazati kako je investicijsko ulaganje u *online* poslovanje putem *web-stranica* jedna je od važnijih formula za uspješno poslovanje hotela, kako u Hrvatskoj (bilo na Jadranu ili u kontinentalnoj Hrvatskoj) tako i u svijetu.

1.3. METODE ISTRAŽIVANJA

U znanstvenom istraživanju te formiranju i prezentiranju rezultata istraživanja za potrebe doktorske disertacije koristit će se kombinacije znanstvenih metoda.

Metodom anketiranja planira se detaljno ispitati postojeće stanje posjedovanja i korištenja ICT-a u Hrvatskoj s naglaskom na najveće hotelske lance, te na temelju dobivenih podataka dalje usmjeriti tijek istraživanja. Istraživanje će se provoditi na području Republike Hrvatske. Od analize podataka na temelju programa očekuju se informacije, koje će omogućiti konkretne zaključke vezane za problem istraživanja, a time i doprinos unapređenju hotelijerstva u Hrvatskoj

Uz osnovne metode prikupljanja podataka i tehnike kreativnog mišljenja tijekom obrade teme ovog rada kao i istraživanja bit će korištene primjerene znanstveno-istraživačke metode; prvenstveno metoda analize i sinteze, zatim metoda klasifikacije.

Metodom istraživanja planira se istražiti zastupljenost korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije na primjeru najvećih hotelskih lanaca u Hrvatskoj u njihovoj *online* prodajnoj strategiji te odgovoriti na pitanje gdje se hrvatsko hotelijerstvo nalazi u odnosu na svjetske trendove u kontekstu *online* prodaje i plasmana cijena.

Komparativnom metodom usporedit će se obilježja i svojstva raznih vrsta informacijskih trendova u hotelijerstvu, dok će se povijesnom metodom dati uvid u samo nastajanje i integriranje informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelijerstvu.

Metodama indukcije i dedukcije predočit će se kako će se od općih iskustava i činjenica, doći do zaključaka koji se odnose na pojedinačne činjenice i obrnuto, zatim analizom i sintezom će se raščlanjivati, odnosno spajati karakteristike i činjenice vezane uz pojam informacijsko-komunikacijske tehnologije u kontekstu *online* prodaje hotela.

Divizijom i klasifikacijom će se nastojati dati ukupan pregled trendova u svijetu web prodaje u hotelijerstvu u odnosu na trendove koji se odnose u Hrvatskoj, te naposljetku metodom eksplanacije kao suštinskim ciljem znanstvene spoznaje pokušati će se pojasniti trenutna problematika rezervacijskih procesa i plasmana cijena na internetu kroz *Revenue* i *Yield Management*. Ponovnom kombinacijom svih znanstvenih metoda i tehnika na temelju svih spoznaja uz primjenu tehnika kreativnog mišljenja ponuditi će se adekvatna rješenja.

Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja i testirale postavljene hipoteze korištene su metode deskriptivne i bivarijatne statističke analize.

Za obradu podataka korišten je statistički paket za društvene znanosti SPSS 21.0 for Windows (Statistical package for *Social Science*, verzija 21.0).

Izračunavanjem osnovnih parametara deskriptivne analize (relativni brojevi strukture, aritmetička sredina, standardna devijacija) opisan je uzorak, te su ocijenjeni glavni koncepti istraživanja.

Primjenom t-testa za nezavisne uzorke testirana je značajnost razlike između aritmetičkih sredina za postotak popunjenosti po kanalima prodaje i za postotak popunjenosti po sub segmentima individualnog kanala s obzirom na vlasništvo hotelskih lanaca. Cilj je utvrditi postoji li statistički značajna razlika između domaćih i stranih hotelskih lanaca u pogledu udjela popunjenosti po kanalima prodaje.

Metodom modeliranja provesti će se sustavni istraživački postupak pomoću kojega će se kreirati „Model sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskog procesa u realnom vremenu“ na čemu se temelji ova doktorska disertacija.

1.4. RADNE HIPOTEZE I OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS

Iz ovako definiranog problema i ciljeva istraživanja, proizlaze sljedeće

HIPOTEZE RADA:

H0: Ulaganje u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i korištenje suvremenih *online* kanala prodaje nužni su za uspješnije poslovanje hotela.

H1: Suvremena programska poslovna rješenja *online* plasmana cijena i rezervacijski procesi ne pružaju mogućnost automatske sinkroniziranosti.

H2: Kreiranjem novog poslovnog modela, koji u realnom vremenu omogućava sinkronizirano odvijanje *online* plasmana cijena uz uvjet cjenovne jednakosti rezervacijskih procesa, izravno se smanjuje vremenski period rezervacijskih procesa.

H3: Primjenom novog poslovnog modela smanjuju se troškovi rezervacijskih poslovnih procesa kroz smanjenje potrebe za djelatnicima do čega dolazi zbog automatizacije poslovnih procesa.

Znanstveni doprinos doktorske disertacije očituje se u postavljanju koncepta poslovnog procesa i poslovnog modela kojim se na znanstvenoj i praktičnoj razini unaprjeđuje cjelokupni proces sinkronizacije hotelskih programskih rješenja i *online* prodajnih portala (OTA).

Značajan znanstveni doprinos vidi se upravo u cijeloj tematici doktorske disertacije, koja je postavljena na temelju trenutne aktualne problematike kojom se hoteli u našoj zemlji i svijetu svakodnevno susreću. Postavljanjem i predlaganjem inovativnog poslovnog modela dati će se znanstveni i praktični doprinos kao i smjernice daljnjem planiranju, kreiranju i definiranju prodajnih strategija kako poslovnoj praksi tako i znanstvenoj javnosti.

Sam **proces plasmana cijena vrlo je zahtjevan i složen poslovni ciklus**. Isto tako, **rezervacijski proces ovisan je o vrlo velikom broju dinamičkih parametara**.

Neki od tih parametara ogledaju se u politici postavljanja razina cijena ovisno o **popunjenost hotela na internetu**, **poštivanju cjenovne jednakosti svih OTA i drugih partnera i vremenu unošenja rezervacija**.

Sinkronizacija procesa plasmana cijena s rezervacijskim procesom ovisi o velikom broju varijabli koje treba uzeti u obzir i uskladiti u realnom vremenu što uz korištenje postojećih programskih rješenja u zemlji i svijetu još nije izvedivo.

Ovom se doktorskom disertacijom želi ponuditi poslovni model koji u realnom vremenu omogućava sinkronizirano odvijanje prije navedena dva procesa.

Također, znanstveni doprinos će se ogledati i u očekivanim rezultatima dobivenim istraživanjem stanja hotelske industrije s aspekta moderniziranosti prodajnih strategija i informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Osim toga, stvorit će se temelj za donošenje empirijski utemeljenih zaključaka na osnovi aktualnoga stanja i podataka iz hotelskoga sektora Republike Hrvatske, uz pažljivo biranu i nadopunjavanu terminologiju.

Drugim riječima, potvrđivanjem hipoteze da su u uvjetima eksponencijalnoga rasta *online* prodaje u ukupnoj hotelskoj prodaji ulaganje u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i korištenje suvremenih *online* kanala prodaje nužni ne samo za uspješnije poslovanje već i za opstanak hotela na tržištu.

Na taj način, ovim se radom želi ukazati na važnost primjene i modernizacije najnovijih programskih rješenja u hotelijerstvu.

Analiziranjem prikupljenih podataka, pokušat će se dokazati kako je broj realiziranih rezervacija putem interneta sve veći u odnosu na izravnu prodaju. Budući da su OTA partneri sve dominantniji i zbog svoje financijske moći ulažu velika sredstva u marketinške kampanje na internetu, hoteli su primorani s njima surađivati kako bi bili vidljivi na internetu.

Ta konstatacija nameće stvaranje novih poslovnih strategija i poslovnih modela.

Očekuje se da će se ovom doktorskom disertacijom obogatiti i postojeća skromna literatura, a to će za posljedicu imati mogućnost primjene novih znanja i rezultata proizašlih predmetnim istraživanjem.

1.5. KOMPOZICIJA RADA

Doktorski rad podijeljen je u **šest** poglavlja s pripadajućim potpoglavljima i **zaključkom**.

U **prvom** poglavlju, pod naslovom "**UVOD**", definirani su problem, svrha i ciljevi istraživanja. Navedene su najvažnije znanstvene metode koje će biti primijenjene u doktorskoj disertaciji, obrazloženi su razlozi koji su autoricu naveli na obradu izabrane teme kao i očekivani znanstveni doprinos, te su postavljene (osnovna i pomoćne) hipoteze rada.

U **drugom** poglavlju pod naslovom „**HOTEL KAO POSLOVNI SUSTAV I MENADŽMENT HOTELA**" obrađen je i objašnjava se hotel kao poslovni sustav, njegov menadžment kao i organizacija rada s naglaskom na odjel prodaje i marketinga s primjerima iz hotelske prakse na temelju podataka dobivenih istraživanjem najvećih hrvatskih hotelskih lanaca. Rezultati analize predstavljati će temelj za donošenje empirijski utemeljenih zaključaka na osnovu aktualnog stanja i podataka iz hotelskog sektora Republike Hrvatske. Jedna od važnih tema, koja se želi istražiti i objasniti je i budžetiranje kao važan segment planiranja prihoda.

U **trećem** poglavlju „**INFORMACIJSKI SUSTAVI U HOTELIJERSTVU**" sustavno se istražuju i prikazuju značaj i karakteristike informacijskih sustava, te njihova važnost kroz upravljanje prihodima u hotelskom poslovanju. Na temelju postojećih programskih rješenja detaljno se opisuje rad u prodaji hotela s primjerima iz *MISHA* i *Opera* hotelskih programskih rješenja. Osim toga u ovom se poglavlju analizira optimizacija korištenja navedenih programskih rješenja istovremeno ukazujući na važnost edukacije i usavršavanja hotelskog osoblja s istima. Metodom analize prikupljenih podataka iz postavljenih pitanja hrvatskim hotelijerima, detaljno se prezentira realno stanje ICT opremljenosti hrvatskih hotela s naglaskom na velike lance, odnosno, najveće hrvatske tvrtke koje u svom vlasništvu imaju nekoliko hotela.

U **četvrtom** poglavlju rada, naslovljenim s „**INTERNET U SUVREMENOM POSLOVANJU PRODAJE HOTELA**“ obrađuje se važnost interneta u poslovanju hotela gdje se detaljno obrazlažu postojeće mogućnosti prodajnih aktivnosti na internetu. U ovom se dijelu prikazuje trenutna slika plasiranja cijena preko vlastite web-stranice hotela, *GDS*-a i *OTA* partnera. Sustavnim prikazom interneta kao poslovne platforme i kanala *online* prodaje uz predstavljanje vlastitih rezultata istraživanja znanstvenoj javnosti prezentiraju se najnoviji trendovi u hotelijerstvu. Na taj će se način obogatiti literatura, prevođenjem i prilagođavanjem terminologije, odnosno, upoznavanjem znanstvene i stručne javnosti sa stranim izrazima, a koji se svakodnevno koriste u hotelijerskom poslovanju.

Peto poglavlje pod naslovom „**POLITIKA PLASMANA CIJENA U KONTEKSTU *ONLINE* PRODAJE HOTELA**“ temelji se na *gorućem* problemu svih hotelijera u svijetu – menadžmentu planiranja prihoda i cijena kroz cjenovnu jednakost. To je i dalje jedan od najvećih izazova današnjice zbog vremenskih okvira plasiranja cijena na internetu, te njihovih stalnih fluktuacija s obzirom na popunjenost hotela, sezone i drugim utjecajima na rast ili pad cijene u danom trenutku. Navedenim podnaslovima poglavlja, detaljno će se objasniti terminologija kroz razna gledišta, bilo od strane hotelijera, odnosno, s druge strane mišljenja OTA partnera, te sagledati očekivanja za budućnost. U ovom poglavlju prikazat će se važnost investiranja u ponuđena rješenja i alate koji se nalaze na tržištu za što bolju organizaciju rada, a time i prihoda u odjelima upravljanja prihodima. Prezentirat će se načini rada odjela upravljanja cijenama i prihodima s primjerima iz prakse uz analitičko objašnjenje nazivlja pojedinog djelokruga rada. Isto tako, u ovom će se poglavlju analizirati poslovne politike pojedinoga prodajnog segmenta te, prateći svjetske trendove, najnovija znanstvena istraživanja i spoznaje iz toga područja i predložiti novi poslovni koncept.

U **šestom** poglavlju pod naslovom „***ONLINE* MODEL PLASMANA CIJENA U REALNOM VREMENU**“ nastojat će se u prva dva podnaslova detaljno prikazati postojeća programska rješenja i njihova uporaba u svijetu i Hrvatskoj. U sljedeća dva podnaslova promišljat će se problematika kojom se hoteli i dalje susreću plasiranjem svojih cijena i organizacijom rada u rezervacijskim centrima kako bi cijena uvijek bila aktualna. Problem leži upravo u tome, što je i svrha ove doktorske disertacije, da se

predstavi poslovni model sinkronizacije informacijskih sustava hotela s GDS-ovima i OTA partnerima i to ne u jednom smjeru, već obostrano. Na taj se način prilikom točno plasirane cijene stvara mogućnost izravne rezervacije, i to ne samo na webu preko kojeg gost rezervira, nego izravno u hotelskom softveru, pri čemu bi isti automatizmom poslao potvrdu rezervacije gostu. Kao što je već i navedeno sam proces plasmana cijena predstavlja vrlo zahtjevan i složen poslovni ciklus. Isto tako, rezervacijski proces ovisan je o vrlo velikom broju dinamičkih parametara. Kako sinkronizacija procesa plasmana cijena s rezervacijskim procesom ovisi o velikom broju varijabli, koje treba uzeti u obzir i uskladiti u realnom vremenu što uz korištenje postojećih programskih rješenja u zemlji i svijetu još nije izvedivo, upravo u tom smjeru u šestom se poglavlju doktorske disertacije želi ponuditi poslovni model koji u realnom vremenu omogućava sinkronizirano odvijanje prije navedena dva procesa.

U "**ZAKLJUČKU**", koji predstavlja **sedmo** poglavlje, sustavno se i koncizno sumiraju, formuliraju, prezentiraju i rezimiraju najvažniji rezultati istraživanja. Također će se predstaviti i usporediti teorijska polazišta i iskustva prakse, te obrazložiti dokazivanje ili odbijanje postavljenih hipoteza i najavljenoga znanstvenog doprinosa.

2. HOTEL KAO POSLOVNI SUSTAV I MENADŽMENT HOTELA

Prema Ceroviću (2003) hotel se može definirati kao „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani i pružaju usluge smještaja i doručka te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“.

Hotel je osnovni reprezentant objekata za smještaj, koji se po mnogo čemu, izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. Njegova su gradnja i oprema u pravilu najduži i najskuplji, usluge kvalitetnije i kompleksnije, komplementarni sadržaji raznovrsniji, proces rada i organizacija poslovanja složeniji, podjela rada detaljnija te broj izvršitelja poslova i zadataka veći (Radišić 1997).

Kasavana i Brooks (2009) definiraju hotel kao tvrtku čija je primarna djelatnost pružanje usluge smještaja nudeći pri tome i jednu ili više sljedećih usluga:

- usluga hrane i pića,
- usluga čišćenja i održavanja soba (domaćinstvo),
- *concierge* (glavni portir osobitih sposobnosti, koji je ujedno i rukovoditelj cjelokupne portirske službe i prvi pretpostavljeni portirskog osoblja koje obavlja službu po njegovim uputama i pod njegovim nadzorom. (…) On se brine za pravilnu razdiobu i otpremu prtljage, za podjelu pisama i brzojavki koje stižu za hotelske goste, za izvršenje različitih naloga, želja i usluga gostiju” (Galičić 2014),
- usluga vratara i nosača prtljage,
- usluga pranja i sušenja rublja,
- korištenje inventara i pokućstva.

Prema Ružić (2006) hotelijerstvo je djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, osim kojih se pružaju i usluge hrane i pića te neugostiteljske usluge među koje se ubrajaju: prodaja trgovačke robe, mijenjanje novca, pranje rublja, pružanje osobnih usluga i dr.

Prema definiciji preuzetoj sa stranica Ministarstva turizma hotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Hotel je funkcionalna cjelina koju, u pravilu, čini jedna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama. Iznimno, hotel može činiti i nekoliko, a najviše četiri građevine. Ako se hotel sastoji od više građevina, a ne radi se o depandansama hotela, sve građevine moraju biti funkcionalno povezane hodnicima tzv. zatvorenom vezom. Ova obveza ne odnosi se na hotel u kojem građevine razdvaja javna prometnica.

Levy (2001) tvrdi da je hotel okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge te ugodan boravak.

Recepcija i obvezni ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka u hotelu ne mogu se nalaziti u građevini u kojoj se ne nalaze smještajne jedinice. U hotelu kojeg čini više građevina među kojima nema zatvorene veze usluga doručka mora se pružati u svakoj građevini sa smještajnim jedinicama. Hotel može imati najviše tri depandanse kao zasebne građevine unutar funkcionalne cjeline hotela. U novom objektu ukupni smještajni kapacitet u depandansama ne smije biti veći od ukupnoga smještajnog kapaciteta u glavnoj zgradi hotela (www.mint.hr 2017).

Hotel kao poslovni sustav sastoji se od mnoštva međusobno povezanih elemenata, koji ostvaruju neke gospodarske, društvene i individualne ciljeve. Hotel, tj. poslovni sustav koji pripada sferi društvenih sustava i po svemu se razlikuje od prirodnih i tehničkih sustava, u području gospodarstva je:

- složen
- dinamičan
- stohastičan
- otvoren i organizacijski sustav (Galičić i Šimunić 2006).

Hotel je složen sustav jer se sastoji od više elemenata (podsustava) koji i sami po sebi imaju sva obilježja zasebnih sustava. Promatra li se ta složenost s aspekta funkcionalnosti, hotel primjerice mogu sačinjavati sljedeći podsustavi:

- prodaja smještajnih objekata
- priprema i pružanje usluga smještaja
- nabava
- priprema i pružanje usluga prehrane i točenja pića
- priprema i pružanje usluga dopunskih (vanpansionskih) usluga
- održavanje hotela
- upravljanje ljudskim potencijalima
- financije i računovodstvo i dr. (Galičić i Šimunić 2006).

Hotel je dinamičan sustav jer mu je svojstveno neprestano kretanje (prilagodba) i razvoj. Statičnost u hotelu može postojati samo na jedan trenutak, i to u određenoj točki na kontinuiranoj liniji dinamičkog kretanja. Hotel je stohastički sustav, što podrazumijeva nesigurnost, odnosno mnogo vjerojatnosti u njegovu funkcioniranju. Hotel je otvoren sustav lociran u određenoj sredini (okolini). Okolinu nekog hotela čine drugi hoteli u određenoj turističkoj destinaciji (konkurencija), drugi ugostiteljski objekti za pružanje usluga smještaja, prehrane i točenja pića, putničke agencije, ostali gospodarski subjekti iz nekih drugih djelatnosti i dr. Hotel je također i organizacijski sustav, jer je tvorevina čovjekova stvaralaštva, a sastoji se od elemenata prirodnog i tehničkog sustava (Galičić, Šimunić 2006).

Svaki složeniji sustav, pa tako i hotel kao poslovni sustav, karakterizira nekoliko obilježja, od kojih su najznačajnija:

1. ciljevi
2. funkcija
3. struktura
4. ulazi
5. izlazi
6. proces
7. pravila ponašanja
8. rezultat
9. okolina
10. informacije (Turk i Deželjin 1977)

Hotele prema kriterijima moguće je razvrstati: po lokaciji, veličini, tržišnoj usmjerenosti i motivu dolaska, razini usluge, dužini poslovanja, izgledu i dizajnu, službenoj kategorizaciji itd. Međutim, postoje neke zajedničke karakteristike svih kvalitetnih hotela, a one su sljedeće:

1. Naglasak na sigurnosti, čistoći i usluzi. Tek poneki (ako i jedan) gost smatra samu sobu ili neke druge fizičke karakteristike presudnim za donošenje odluke hoće li ili neće odsjesti u hotelu. Tako su npr. sigurnost i čistoća iznimno važni. Prijateljski pristup (gostoprimstvo) hotelskih radnika također je vrlo važan element. Isto su tako i fizičke karakteristike hotela (veličina, kakvoća održavanja, namještaj i drugo) važni u tom procesu vrednovanja. Aspekti prema kojima potencijalni hotelski gost donosi odluku o odabiru hotela neopipljivi su, nisu mjerljivi (teško se mogu kvantificirati).

2. Nedjeljivost proizvoda od prodaje. Proizvodnja gostinske sobe ne može se odvojiti od prodaje. Soba se nalazi i prodaje na istoj lokaciji. Direktor hotela i njegovi radnici moraju biti stručnjaci i za proizvodnju i za prodaju.

3. Nemogućnost skladištenja. Ako se soba ne iznajmi određenog datuma, prihod se zauvijek gubi. Prema tome, prazna je soba u hotelu isto što i prazno sjedalo u avionu koji je već poletio.

4. Ponavljanje. Neophodni postupci za pripremu sobe za goste da bi se ona mogla prodati, odnosno pripremanje specifičnog jela ili pića, općenito su uvijek isti kod svake prodaje. Te rutinske radnje (operativne procedure) omogućuju izvjesnu standardizaciju. Međutim, one su istodobno podložne izazovima budući da standardizacija ostavlja dovoljno kreativnog prostora u donošenju odluka pri obavljanju određenoga zadatka.

5. Radno intenzivna industrija. Mnoge su industrije, kao npr. automobilska ili elektronička zamijenile ljudsku radnu snagu uvođenjem tehnologija i sofisticirane opreme. Nasuprot tome u smještajnoj se industriji to nije dogodilo. Naime, veći dio dnevnog hotelskoga poslovanja je pružanje usluga: kreveti se moraju složiti, sobe se moraju očistiti, hrana se mora pripremiti. Osoblje koje kontinuirano pruža izvrsnu uslugu ključ je uspjeha, odnosno, razlog propasti hotela (Hayes, Ninemeier 2005).

2.1. ORGANIZACIJA RADA U HOTELU

Organizacija podrazumijeva uspostavljanje strukture i međusobnih odnosa kako bi se ispunjavali ciljevi i zadaci. Ona omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg individualne snage zaposlenih, ubrzava proces ostvarivanja zadataka, a odgovarajuća organizacija relativno smanjuje troškove poslovanja (Pavia 2006).

Organizacija rada u hotelu predstavlja smišljeno povezivanja rada i sredstava u poslovanju hotela. No, za hotelska poduzeća nije moguće predstaviti univerzalan model organizacije poslovanja, jednako kao što to nije izvedivo niti za bilo koje drugo poduzeće. Razlog nepostojanja jedinstvenog modela za hotelske organizacije leži u činjenici što se hoteli međusobno razlikuju po načinu gradnje, veličini, kategoriji, broju zaposlenih te po mnogim drugim elementima (Cerović 2003). Međutim, ispunjavanje zahtjeva kupaca predstavlja glavni cilj hotelskoga poduzeća i polazišna je osnova za organiziranje svih aktivnosti u hotelu. Slijedom navedenog, osnovne aktivnosti hotelskog poduzeća moguće je sustav atizirati na primarne i potporne aktivnosti.

Složenost poslovanja i veličina hotela određuju karakter poslova i broj izvršioca radnih zadataka. Poslovne jedinice u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi čine organizacijsku strukturu hotela. Organizacijska struktura određenog hotela ne može se krojiti konfekcijski, već je ona uvjetovana brojnim čimbenicima kako unutarnjim tako i vanjskim.

Osnovni elementi organizacijske strukture hotela jesu (Bunja 2008):

- Menadžment – donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela.
- Odjeljenje smještaja (*Room Division*):
    - Recepcija – prima, smješta i ispraća goste, te naplaćuje usluge.
    - Portirnica – obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gosta.
    - Hotelsko domaćinstvo – brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorija.
- Odjeljenje hrane i pića (*Food and Beverage*):
    - Kuhinja – proizvodna jedinica za pripremu jela i slastica.
    - Restoran – prodajna jedinica za usluživanje jela i pića.

- Aperitiv bar – proizvodno-prodajna jedinica za pripremu i usluživanje pića i napitaka.
- Odjeljenje rekreacije – objedinjuje rekreacijske, športske i zabavno-kulturne hotelske sadržaje.
- Odjeljenje prodaje i marketinga – obavlja poslove prodaje i promocije hotelskih kapaciteta.
- Kontroling i financije – prikuplja, obrađuje i prezentira podatke, odnosno informacije o hotelskom poslovanju i obavlja druge financijske poslove.
- Tehničko odjeljenje (održavanje) – brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela.

Na formiranje organizacijske strukture u hotelu utječe širok raspon čimbenika koji se mogu grupirati u dvije osnovne skupine (Cerović 2003). Tako prvu skupinu čine vanjski čimbenici na koje hotelsko poduzeće ne može utjecati već im se mora prilagođavati. Druga su skupina unutarnji čimbenici na koje hotelsko poduzeće može utjecati, te im se ne mora ili im se djelomično prilagođava.

Organizacija je funkcija svrhe hotelskog poslovanja, a složenost hotelskog poslovanja treba zahvaliti tome što se brine o nekoliko različitih proizvoda, usluga i sadržaja koje nudi u raznim kombinacijama (Medlik i Ingram 2002).

Unutarnji čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture hotela obuhvaćaju: ciljeve i strategiju hotelskog poduzeća, zadatke hotela i hotelsku tehnologiju, veličinu hotela i hotelskog poduzeća, kategoriju i tip hotela, kadrove u hotelijerstvu, strukturu hotelskih usluga te lokaciju hotela i hotelskog poduzeća. Vanjski čimbenici zajedničkim se nazivnikom mogu okarakterizirati kao okruženje hotela. Hotelsko poduzeće dio je nacionalnog i svjetskog gospodarstva te je za uspjeh i ostvarivanje postavljenih ciljeva važno poštivati zakonitosti toga okruženja.

Polazeći od unutarnjih čimbenika i specifičnosti hotelijerstva te elemenata koji čine svaki hotelski proizvod, može se reći da na utvrđivanje organizacijske strukture hotelskog poduzeća djeluju sljedeći vanjski čimbenici: društveno-političko i pravno okruženje, integracijski procesi u hotelijerstvu, turistička infrastruktura, tržište te razvoj znanosti i tehnologije u hotelijerstvu (Cerović 2003).

2.2. HOTELSKI STANDARDI

Nakon uvođenja standarda hotel naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, gostu daje sigurnost i garanciju da će dobiti kvalitetu koja je određena istaknutim standardom. Standard hotela čini i kreativnost hotelskog osoblja, čija kvaliteta ne smije biti sputana standardima, koji ne potiču kvalitetu i ne osiguravaju gostu sigurnost za dobivanje očekivane kvalitete usluga, a menadžmentu ostvarenje njegovih ciljeva (Cerović 2003).

Standardizacija je specifičan postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava, što ih taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod usluga moraju imati. Standardizacija je postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa i normi kvalitete (Bahtijarević-Šiber i dr. 2001).

Proces standardizacije je složen i dugotrajan proces koji zahtijeva timski rad i ima nekoliko faza:

1. propisivanje standarda
2. obrazovanje i trening svih radnika u hotelu (od portira do direktora)
3. realizacija standarda (provođenje u praksu)
4. permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja
5. unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera (Avelini Holjevac 2002).

Područja primjene standarda određuju vrste standarda, a vrste standarda se mogu podijeliti u sljedeće skupine:

1. standardi u izgradnji hotelskih usluga
2. standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja)
4. standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
5. standardi komuniciranja i poslovne etika
6. standardi hotelskog informacijskog sudstava
7. kadrovski standardi (standardi rada)

8. standardi hotelske terminologije i simbola
9. standardi upravljanja hotelom
10. ekološki standardi
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja i
12. ostali standardi (Avelini Holjevac 2002).

2.3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU I NJEGOVE RAZINE

Cerović (2003) navodi kako je univerzalnost primjene menadžerskih koncepcija moguća u općem pristupu na sve gospodarske grane, ali hotelijerstvo traži dodatne posebnosti primjene menadžmenta, na koje utječu sljedeći čimbenici:

- pravne, ekonomske i društveno političke norme
- strukture kapitala, vlasništva i rada
- posebnosti potreba i motiva turističke potražnje
- povijesno i kulturno nasljeđe
- vjersko opredjeljenje
- posebnosti utjecaja turističke ponude
- različitost turističkih resursa
- struktura, veličina i kvaliteta hotela i hotelske ponude
- struktura opće kulture, znanje i opća naobrazba djelatnika u turizmu
- struktura turističke, komunalne i prometne infrastrukture.

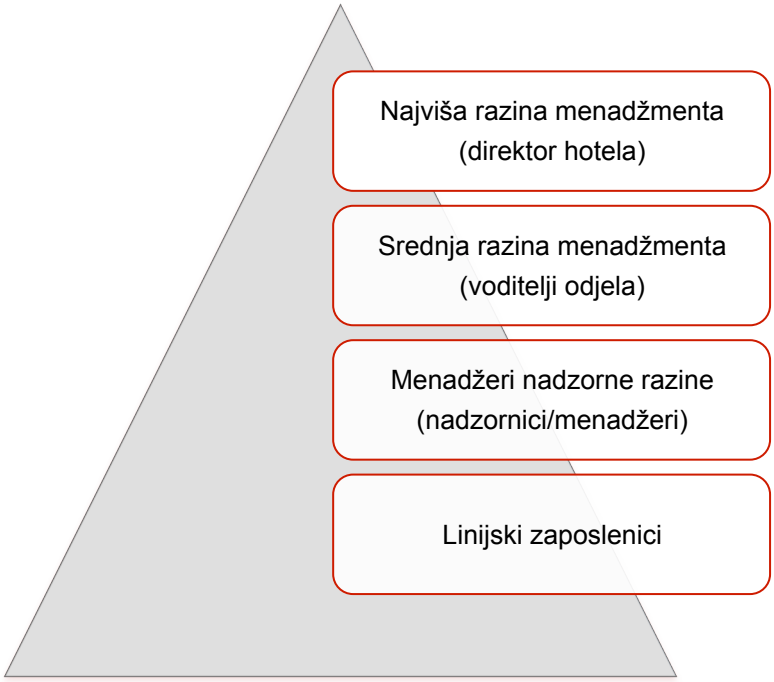
Prema Cerovići (2003) hotelski menadžment definiran je na sljedeći način:

Hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika, koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju unaprijed zacrtane ciljeve hotelskog poslovanja. Hotelski menadžment je skupina rukovodećeg osoblja svih razina menadžmenta, koji svojim radom i radom drugih ljudi planira, organizira, vodi i kontrolira poslovanje hotela.

Hotelski menadžer se, za razliku od menadžera drugih poduzeća, mora postaviti kao vođa tima, odnosno uvijek mora biti na usluzi gostima i udovoljiti njihovim potrebama zbog činjenice da je u ovoj industriji gost uvijek u pravu. Ističe se i izloženost stalnim promjenama kojima se treba prilagođavati.

Značajne karakteristike za ovaj tip posla bi bile da mora biti: emotivan, otporan, stabilan, prodoran, ambiciozan, aktivan, poletan, samostalan, praktičan, univerzalan, uvijek točan i uredan.

Najčešće korištena definicija menadžmenta je ona Weihricha i Koontza koji za menadžment kažu da je to proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Weihrich i Koontz 1994).



Slika 1. Organizacijske razine u hotelu
Izvor: Hayes i Ninemeier 2005.

Nadalje, Cerović (2003) navodi, obzirom da se hotelski menadžment smatra sustavom, a njegove razine podsustavom, bez obzira na organizacijski ustroj može se podijeliti na tri razine:

- strateški podsustav
- koordinacijski podsustav
- operacijski podsustav.

Strateški podsustav menadžmenta povezuje organizaciju i osigurava podršku okoline, izložen je najvećoj neizvjesnosti, pritiscima, prijetnjama i utjecajima. To bi predstavljao vrhovni menadžment i on formulira strategiju poslovanja, dugoročne planove poslovanja, ciljeve i politiku za ostvarenje tih ciljeva.

Top menadžeri moraju imati dugoročnu perspektivu usmjerenu na traženje optimalnih rješenja za budućnost. Oni su odgovorni vlasničkoj strukturi.

Prema Pender i Sharpley (2005) svaki dobar menadžer morao imati jednaku vještinu upravljanja uslugama kao i fizičkim dobrima.

Koordinacijski podsustav menadžmenta ima integracijsku ulogu, odgovara vrhovnim menadžerima, a nadređen je nižoj razini menadžera. Srednja razina menadžera koordinira različite organizacijske jedinice te osigurava ulaz roba i materijala, znanja i informacija na operativnu razinu, identificira poslovne probleme te inicira i prijedloge rješenja.

Također, Galičić i Šimunić (2008) objašnjavaju da se na ovoj organizacijskoj razini transformira neizvjesnost okoline u gospodarsko-tehničku racionalnost te da je ključni menadžerski podsustav usmjeren na oblikovanje unutarnjih podsustava i stabilno funkcioniranje organizacije u cjelini.

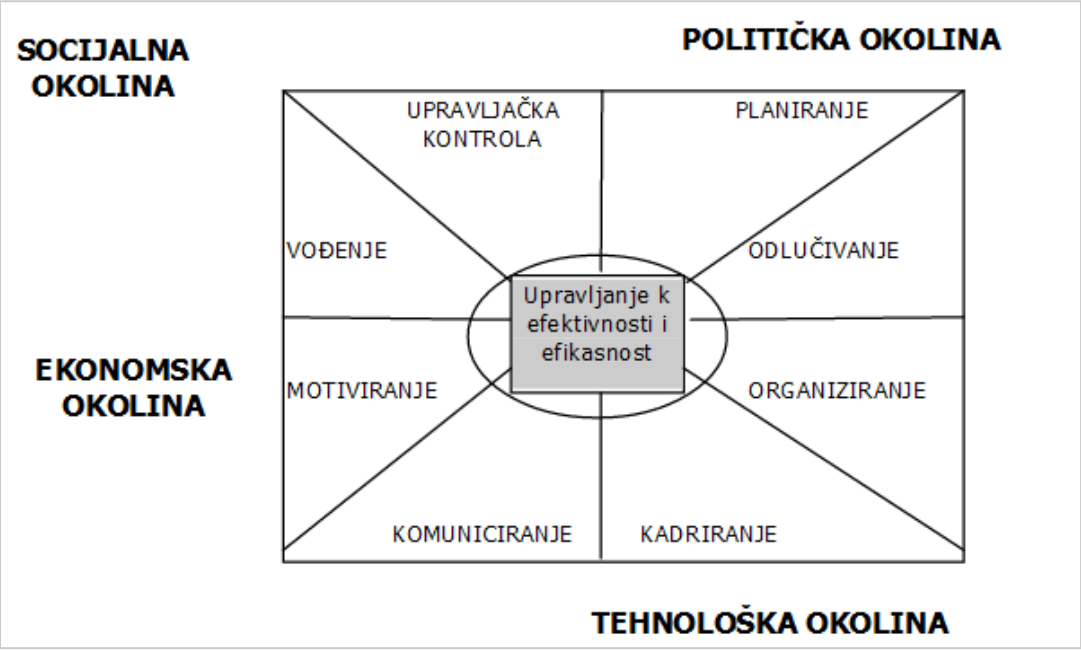
Operacijski podsustav menadžmenta je usmjeren na realizaciju zadataka i ciljeva, stalno je u kontaktu s gostima te je podređen srednjoj razini menadžmenta. Obilježja koja imaju su sljedeća: mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva i usmjerenost na optimiziranje proizvodno-uslužnog procesa.

2.4. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U HOTELU

Najčešće se ističu četiri ključne menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, motiviranje (vođenje, utjecanje, usmjeravanje, pokretanje) i kontroliranje (Bahtijarević Šiber i dr. 1991).

Razvoj tvrtke i povećanje prihoda uz smanjenje troškova glavni je zadatak svakog menadžera. Upravljanje ljudima i ljudskim potencijalima danas je svakako jedan od najvećih izazova zbog velikih fluktuacija radne snage te se motiviranje zaposlenika realizira kroz sve funkcije menadžmenta u hotelu. Samim time, upravljanje ljudskim potencijalima danas postaje jedan od temeljnih zadataka menadžmenta.

Galičić je prema Kreitneru veoma detaljno raščlanio funkcije menadžmenta locirajući ih u uvjete dane okoline (slika br. 2). Na slici je vidljivo da se uz gore nabrojene osnovne funkcije menadžmenta u hotelu javljaju i procesi upravljanja, odlučivanja, koordiniranja i komuniciranja.



Slika 2. Temeljne funkcije menadžmenta

Izvor: Galičić i dr., 2008. prilagođeno prema: Kreitner, R., Management, Houghton Mifflin Company, BPI, Irwin, Boston, 1989., str. 3.

Funkcije menadžmenta ukomponirane su u sve razine menadžmenta prema odgovornostima, strategiji hotelske tvrtke i organizaciji poslovanja.

Prema *J.B. Dilworthu* funkcionalne odluke koje donosi menadžment su sljedeće:

1. Planiranje

- utvrđuje kombinacije proizvoda i usluga koje će nabaviti
- planira lokaciju objekta
- planira kapacitete proizvodnog pogona i radnih jedinica
- odlučuje koje će se metode primjenjivati za svaki proizvod
- planira koristi od opreme
- raspoređuje objekte i opremu
- odlučuje o broju smjena i radnim satima
- postavlja glavni raspored proizvodnje
- predlaže poboljšanja ili druge projekte
- organizira promjene u novom procesu ili procedurama.

2. Organiziranje

- centralizira ili decentralizira operacije
- organizira po funkcijama, proizvodima ili izvedbenim aranžmanima
- ustanovljava zadatke radnih jedinica
- dodjeljuje odgovornosti za svaku aktivnost
- određuje dobavljače i njihovu mrežu
- utvrđuje politiku održavanja.

3. Kontroling

- ohrabruje u postizanju rezultata
- uspoređuje troškove i proračun
- uspoređuje aktualne radne sate prema standardima
- provjerava razinu kvalitete
- uspoređuje radni napredak prema planiranome

- uspoređuje razinu zaliha prema planiranoj.

4. Vođenje i koordiniranje

- brine o poštivanju sindikalnog ugovora
- utvrđuje kadrovsku politiku
- utvrđuje ugovore radnika
- izdaje radne rasporede i instrukcije
- izdaje otpremnice
- koordinira kroz zajednička predviđanja i glavne planove
- koordinira putem zajedničkih, standardiziranih baza podataka
- promatra aktualne performanse i preporučuje potrebne
- izvještava, informira, komunicira
- koordinira nabavu, dostavu, promjene dizajna, aktivnosti održavanja
- odgovara zahtjevima kupaca o stanju narudžbi.

5. Razvoj ljudskih resursa i motiviranje

- pokazuje bolje putove
- ohrabruje radnike da se drže boljih načina
- unaprjeđuje posao
- podržava radnike u programima obuke
- pruža izazove kroz primjere vođe, specifične ciljeve i očekivanja
- ohrabruje davanjem pohvala i priznanja
- motivira kroz sustav materijalnih naknada
- motivira putem obogaćivanja posla izazovima (Dilworth 1996).

Sikavica i dr. (2004) funkcije menadžmenta imenuju kako slijedi:

- postavljanje ciljeva
- planiranje
- organiziranje
- vođenje
- kontrola.

Ljudska strana organizacije najčešći je i najvažniji razlog postojanja menadžera. Njihova uloga proizlazi iz potrebe rukovođenja ljudima. Mnogi autori pridaju važnost ljudskim resursima, čime se izdvaja znanstvena disciplina, menadžerska funkcija ili specifična filozofija menadžmenta pod nazivom „Menadžment ljudskih potencijala".

Danas taj pojam ima svoje mjesto u znanosti te kao znanstvena disciplina predstavlja područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog razumijevanju, predviđanju, usmjeravanju, mijenjanju i razvoju ljudskoga ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama (Bahtijarević-Šiber 1999). Svaki menadžer obavlja sve menadžerske funkcije, međutim, specifičnost njihovih uloga razlikuje se s obzirom na razinu na kojoj djeluju i s obzirom na:

1. vrijeme koje posvećuju izvršavanju pojedinih funkcija
2. odgovornost usmjerenu ciljevima
3. prirodu procesa odlučivanja, odnosno, naglascima i dominantnim problemima kojima se bave (Galičić 2012).

Razlikovanje pojedinih razina menadžmenta u sklopu različitih organizacijskih struktura ističe se radi potrebe distinkcije njihovih uloga. S obzirom na kriterij raspona odgovornosti, menadžment se može podijeliti u tri temeljne razine:

- vrhovni (*top management*)
- srednji (*middle management*) i
- niži (*first level management*);

dok se prema pristupima raščlanjivanja, odnosno ulozi, menadžment dijeli na profitni i administrativni (Radišić 1997).

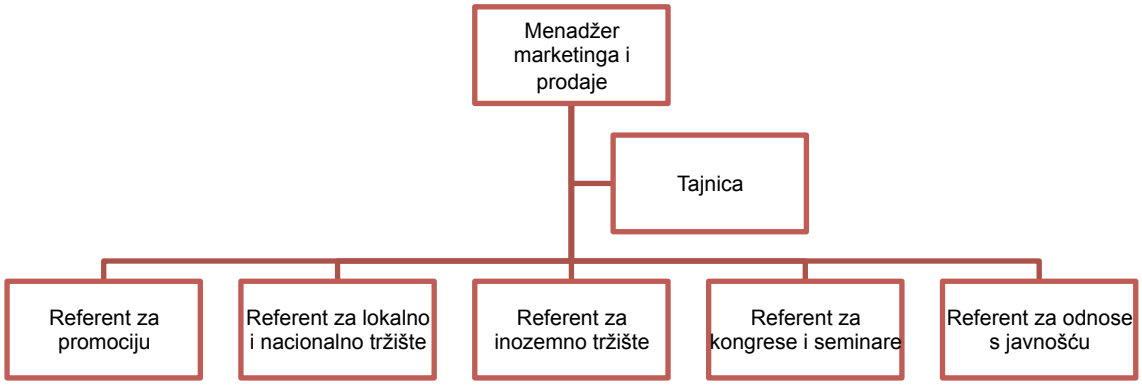
Sikavica i drugi (2008) vrlo hednostavno definiraju menadžment kao vještinu postizanja nečega pomoću drugih ljudi.

2.5. PRODAJNE STRATEGIJE

Prodaja nije jednostavna i ne postoji neka magična formula za ostvarenje uspješne prodaje. Ipak, prodaja se može olakšati, ako se slijede provjereni principi, a najznačajniji su (Galičić i dr. 2005):

1. uvijek unaprijed planirati
2. informiranost svih zaposlenih u hotelu o tome što se namjerava učiniti
3. što se očekuje od kampanje u prodaji
4. kako svaki zaposleni u tome može pomoći.

Broj zaposlenih u odjelu marketinga i prodaje svakog hotela odredit će vrsta, veličina i struktura hotela. Neki manji hoteli zaduže jednu osobu (npr. šefa recepcije) da vodi cjelokupni odjel marketinga i prodaje što u konačnici rezultira neobavljanjem temeljnih dužnosti koje su pred njega postavljene. Primjer organizacije ustroja hotelske prodaje prikazan je na slici 3.



Slika 3. Organizacijski ustroj prodaje u velikom hotelu
Izvor: Galičić i dr. 2008.

Da bi organizacija bila efikasna, ona mora biti funkcionalna, odnosno funkcionalno ustrojena. Organizacijski ustroj hotela, pa tako i hotelske prodaje, ovisi o nekoliko faktora, od kojih su najznačajniji sljedeći:

1. veličina hotela
2. kategorija hotela
3. vrsta hotela
4. brojnost sadržaja hotela
5. lokacija hotela
6. ciljana razina kvalitete usluge
7. cijena
8. segment gostiju
9. generalni direktor ili vlasnik hotela (Galičić i dr. 2005).

Hotelski menadžer, kao vođa hotela, predvodnik je tima, koji uvijek mora biti na usluzi gostima koji su uvijek u pravu i čijim potrebama i željama uvijek mora udovoljiti u okviru ili iznad očekivanja. On kontinuirano komunicira sa svim čimbenicima poslovanja, rješava operativne probleme ali i daje strateške smjernice, upravlja kvalitetom i usmjerava rezultat poslovanja k zacrtanim ciljevima. S obzirom na sve navedene posebnosti industrije, hotelski menadžer mora biti:

- emotivan, otporan, stabilan i realan
- prodoran, ambiciozan, uporan
- aktivan, poletan i uvijek dobro informiran
- društven, spontan i uvijek spreman na suradnju
- samostalan, određen, odrješit, čvrstog stava, dozirano ciničan
- pronicljiv, zaokupljen sobom, uvijek uredan, uvijek točan
- praktičan univerzalan, zainteresiran za sve životne probleme, uvijek spreman pomoći u rješavanju problema na praktičan način, snalazeći se u problemima makar bili i nerješivi (Cerović 2003).

Kolika je zapravo kompleksnost i sveobuhvatnost hotelske prodaje na najbolji način prikazuje tablica 1, gdje su izdvojene i osnovne zadaće hotelske prodaje.

Tablica 1. Temeljne zadaće hotelske prodaje

Zadatak prodaje	Opis poslova
1. ORGANIZACIJA ODJELA	utvrđivanje "alata" prodaje, planiranje, kampanja;
2. OSOBNA PRODAJA	telefoniranje, uvježbavanje kontakta djelatnika s gostima;
3. IZRAVNA POŠTA	oblikovanje dopisa, fax prepiske, e-mail poruka, upitnika, brošura, razglednica, omotnica, suvenira, kalendara itd.;
4. OGLAŠAVANJE	novinstvo, časopisi, žurnali, web stranice, oglasne ploče, putokazi, *jumbo display*;
5. PUBLICITET I ODNOSI S JAVNOŠĆU	redovite tiskovne konferencije, nastupi na radiju, TV, pojavljivanje na svečanostima i specijalnim događanjima, osobni nastupi i govori;
6. TELEVIZIJA I RADIO	spotovi, posebni programi, sponzorstva, *in-house TV;*
7. INTERNO OGLAŠAVANJE	informacije u sobama, posteri i plakati u holu, dizalima, javnim prostorima, pokretni *display*, portali u holu, itd.;
8. PROMIDŽBA PRODAJE U SOBAMA	segmenti gostiju, oblikovani "paketi",darovi, vjenčanja, obljetnice, interna promidžba;
9. PROMIDŽBA PRODAJE HRANE I PIĆA	oblikovanje trenda, dizajna u restoranu, menu-a, vinske karte i napitaka, ponuda u barovima, itd.;
10. PROMIDŽBA KONGRESA I SEMINARA	opremljenost, vrbovanje, rezerviranje, tehničko servisiranje, izložbe;
11. PROMIDŽBA DRUGIH PRODAJNIH PUNKTOVA U HOTELU	sobna podvorba, mini-bar, praonica rublja, prodaja tiskovina, suvenira, wellness centra, itd.

Izvor: Galičić i dr. 2005.

U organizacijskom smislu odjel prodaje i marketinga može svoje poslovanje obavljati kao samostalna organizacijska jedinica ili u okviru većeg hotelskog poduzeća ili lanca. Ukoliko se funkcija prodaje izvršava u okviru hotelskog poduzeća koje ima jedan od oblika trgovačkog društva i u svom sastavu ima niže organizacijske oblike (centre odgovornosti, kao npr. profitne centre), tada se proces prodaje može promatrati na više načina:

1. **Prema vrsti prodaje (i s obzirom na cijenu koja se postiže) na:**
   - alotmansku prodaju (najniža cijena)
   - prodaja za skupine gostiju (cijena veća od alotmanske, ali niža od individualne)
   - individualnu prodaju (najveća cijena).

2. **Prema oblicima organizacije prodaje:**
   - centralizirana prodaja (na razini trgovačkog društva postoji sektor, služba ili odjel prodaje koji obavljaju sve vrste prodaje za društvo)
   - decentralizirana prodaja (prodaju kapaciteta obavljaju hoteli unutar društva kao profitni centri i odgovorni su za rezultate prodaje)
   - kombinirani oblik prodaje (alotmanska prodaja i dio aranžmana za skupine gostiju prodaje se na razini sektora, službe ili odjela prodaje za cijelo društvo, dok se individualna prodaja i dio aranžmana za skupine gostiju obavlja u hotelu kao profitnom centru).

3. **Prema kanalima prodaje:**
   - izravna prodaja, kada se između davatelja usluga (hotela) i gosta ne pojavljuje posrednik (uobičajeno putnička agencija) i
   - neizravna prodaja, kada se između davatelja usluga (hotela) i gosta kao posrednik pojavljuje domaća ili inozemna putnička agencija (Galičić i dr. 2005).

Distributivni kanali unutar hotela ili u suvremenom hotelijerstvu češće nazivani kanali prodaje mogu se definirati kao zamišljeni posrednici koji imaju ulogu olakšati prodaju i ubrzati komunikaciju između hotela i gosta.

Kod postavljanja prodajne strategije poslovanja hotela kroz definiranje *kanala prodaje* važno je definirati strukturu kanala prodaje.

Prema Kotleru (2010) sva hotelska poduzeća i gospodarski subjekti koji se bave prodajom usluga moraju uzeti u obzir četiri karakteristike:

- neopipljivost
- nerazdvojivost
- varijabilnost
- prolaznost.

Neopipljivost usluge je najčešće isticano obilježje usluga budući da se usluge (prije kupnje) ne mogu vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ili mirisati. Npr. prije nego se putnici ukrcaju na avion uz sebe nemaju ništa drugo osim avionske karte i obećanja sigurnog leta do njihove destinacije. Također, prodajno osoblje ne može ponijeti hotelsku sobu kada idu u posjet potencijalnim klijentima.

Nerazdvojivost usluge kao karakteristika znači da je usluga neodvojiva od svog nastanka, odnosno nemoguće je odvojiti trenutak pružanja usluge i trenutak korištenja uslugom (npr. smještaja), što znači da se pružanje usluge i konzumacija usluge odvija istovremeno.

Varijabilnost usluge ovisi o tome tko ih pruža kao i o vremenu i mjestu na kojem ih pruža. Budući da se usluge proizvode i troše istodobno, dovode do ograničenja kontrole kvalitete. Kodove karakteristike usluge do izražaja dolazi kvaliteta zaposlenika u hotelu kao i primjena standarda kako bi svi gosti dobili jednaku uslugu. “Varijabilnost ili nedostatak ujednačenosti u proizvodu, glavni je uzrok klijentove razočaranosti u industriji hotelijerstva i ugostiteljstva” (Kotler 2010).

Prolaznost usluge je nemogućnost uskladištenja ili pohrane usluge. Ono što je neprodano je trajno izgubljeni prihod i ne postoji mogućnost da se npr. Dvadeset neprodanih hotelskih soba uskladišti te da ih se proda u vrijeme povećane potražnje. Upravo zbog prolaznosti usluge sve više poduzeća, koji se bave pružanjem usluga odlučuju se na naplatu rezervacije čak i kada se gosti ne prijave u hotel ili se npr. ne pojave u zrakoplovu. ”Nemogućnost prilagodbe ponude smještajnih kapaciteta promjenama turističke potražnje jedan je od ograničavajućih činitelja u poslovanju” (Vrtiprah i Pavlić 2005)

Prema Morritt (2007) učinkovit pristup segmentaciji tržišta može tvrtci pokazati koja grupa gostiju je najprofitabilnija i kako se najbolje služiti njihovim potrebama u svrhu veće profitabilnosti.

Naime, jedan od ciljeva prikupljanja i interpretiranja podataka (Lee & Carter 2012) je stvaranje osnovne forme za identificiranje globalnih marketinških segmenata.

Na temelju ovoga empirijskog istraživanja, a u svrhu determinacije stanja hrvatskoga hotelijerstva danas, dobiveni rezultati (a koji se kroz cijelu ovu doktorsku disertaciju detaljno analiziraju) ukazuju da većina hotelskih lanaca ima sljedeću **strukturu**:

- individualni kanal
- grupe
- alotman
- MICE (kongresna prodaja).

Omjer popunjenosti kapaciteta hotela prema kanalima prodaje drastično se mijenjao u proteklih 10 godina, pogotovo u odmorišnim destinacijama koje su imale najveći broj alotmanskih gostiju jer su upravo u tom segmentu internet i OTA partneri koji pripadaju u individualni kanal danas najviše gostiju „oteli“ kanalu alotmana. Nekadašnji gosti bi se radi obavljanja rezervacije svog odmora obratili u agenciju i kupili odmor iz snova, a danas isti rezerviraju putem interneta iz svog doma.

Individualni kanal prodaje predstavlja, ovisno o destinaciji, jedan od najzastupljenijih i najprogresivnijih kanala prodaje baš zbog evolucije informacijsko-komunikacijske tehnologije jer je primjenom interneta u prodaji turističkoga proizvoda, koji je u najvećoj mjeri prisutan u ovom kanalu prodaje, najprogresivniji rast primjetan u svim anketiranim lancima Hrvatske.

Na taj rast uvelike je utjecao rast *online* segmenta prodaje zvan OTA (*Online* Travel Agencies, odnosno, *online* turističke agencije) koji je isključivo vezan uz rast OTA agencije zvane *Booking.com* i razvojem interneta kao i mobilne tehnologije koja je gostima omogućila rezerviranje soba iz svojih domova ili ureda. Svaki kanal prodaje ima i svoje subsegmente koji su definirani prvenstveno zbog organizacije

posla kao i potrebna praćenja za razvoj subsegmenata pojedinačno, a time i rast prihoda. Shodno tome hotelski softveri su dizajnirani na način da se prati svaki subsegment pojedinog kanala unosom postavljenih šifri za pojedini subsegment.

Subsegmenti kanala definiraju se prema stvarnim odnosno planiranim dolascima gostiju za pojedini hotel, te se razlikuju od hotela ovisno o destinaciji, tipu hotela i tipu proizvoda. U tablici 2 su navedeni primjeri naziva subsegmenta po kanalima prodaje od jednoga većeg hotelskog lanca u Hrvatskoj.

Tablica 2. Primjer kanala prodaje s pripadajućim subsegmentima

	INDIVIDUALCI		ALOTMANI
IK	ind. Korporativni		
IP	ind. Prolaznik	**AL**	alotman
IR	ind. vlastiti web	**ALA**	alotman, akcijska prodaja
IBP	ind. web, posebna ponuda	**ALG**	alotman, garancijski ugovor
ICP	ind. posebna ponuda	**ALU**	alotman, upit
IDP	ind. *online* agencija, posebna ponuda		
ILP	ind. partner program, posebna ponuda		**KONGRESI**
IRC	ind. *call* centar	**KPP**	kongresi po posebnoj ponudi
IRG	ind. IDS/GDS	**KA**	*association* konferencije
IRK	ind.rez.kuponi	**KC**	korporativne konferencije
IRV	ind. partner program	**KE**	*event*
IRO	ind.rez.*office*	***KI***	*incentive, team building*
	GRUPE	**KAP**	*association konferencije* - javni sektor
GR	Grupe		
GRA	grupe, akcijska prodaja		
GRM	grupe, mladi		
GRS	grupe, serijali		
GRT	grupe, ture		
GRU	grupe, seniori		

Izvor: Autorica.

Direktori hotela, bez obzira rade li kao menadžeri u neovisnom hotelu ili su dijelom velikih sustava, često se tijekom svoje karijere nalaze pred dvojbom da li snižavati cijene ili *rezati* troškove u cilju poticanja potražnje, što je naročito prisutno u doba recesije.

Naravno, uštede odnosno *rezanje* troškova do razine tolerancije kvalitete je donekle prihvatljivo, ponajviše stoga što se time ostavlja manevarski prostor za smanjenje cijene uz zadržavanje razine profita. Međutim, svakako je bolje ponuditi više za višu, ili više za istu cijenu (*up-selling ili up-grading),* odnosno kreirati diferencirane usluge i paket aranžmane *(packaging)*.

To podrazumijeva uvođenje dodatnih tipova soba i nivoa cijena, uvođenje novih proizvoda i usluga, kao i novih segmenata tržišta i kanala distribucije, a sve u sklopu poslovne funkcije upravljanja prihodima koja će uz podršku direktora hotela voditi borbu za podizanje razine prihoda po raspoloživoj sobi ili *RevPAR*-a (*Revenue per Available Room*) najmanje iznad stope inflacije, odnosno poželjno i iznad prosjeka konkurencije.

Jednostavno rečeno, **taktikom i strategijom odjela upravljanja prihodima cijena hotelskih usluga se na taktički način „uljepšava“ i prikriva kako bi se u vrlo složenoj kombinatorici svih elemenata miksa ponuđena soba prodala pravom gostu, putem pravog kanala distribucije, po pravoj cijeni i u pravo vrijeme** (Forgacs 2010).

2.5.1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* – CRM)

Upravljanje odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management – CRM*) predstavlja upravljački marketinški pristup izgradnje i održavanja dugoročnog poslovanja s kupcima. CRM u praksi također označava tehnologije koje omogućavaju upravljanje marketinškim odnosima i suradnjom (Caffey i dr. 2003).

CRM nije sustav vođen sa strane IT-a, već marketinška strategija, filozofija, način kako raditi određeni posao. CRM prikuplja, sprema i analizira podatke koji se po određenim standardima koriste u cijeloj tvrtki s jednim ciljem, a to je bolji odnos s gostom na svim razinama komunikacije.

Zadovoljstvo gostiju nastaje kad je isporučena usluga nadmašila ili je jednaka percipiranoj usluzi (sa stajališta gosta) (Reid i Bojanic 2006)

Prema Caffeyu **koncepti CRM**-a su:

- Automatizacija prodaje. Predstavnici prodaje hotelijera (uglavnom *Business to Business* – B2B) podržani su sustavom koji vodi kontakte i posjete kupaca.
- Upravljanje odnosima s kupcima. Predstavnici prodaje u kontakt centrima (B2B i *Business to Customer* –B2C) daju informacije kupcima na način da intranetom pristupaju bazama podataka o kupcima, proizvodima i prethodnim kupovinama.
- Upravljanje procesom prodaje. U hotelijerstvu se to postiže sustavima internet prodaje na web-stranicama.
- Upravljanje marketinškim kampanjama. Upravljanje oglašavanjem, direktnom poštom, e-poštom i ostalim tehnikama marketinške komunikacije.
- Analiza. Korištenjem tehnologije kao što su baza podataka i procesa analize moguće je analizirati ponašanje potrošača kao i marketinške kampanje s ciljem optimizacije marketinškog miksa (Caffey i dr. 2003).

Prema Kotleru i Kelleru poduzeća koriste svoje baze podataka na četiri načina:

1. identifikacija potencijalnih kupaca
2. odlučivanje koji kupci trebaju dobiti koju ponudu
3. produbljivanje lojalnosti kupaca
4. reaktiviranje nabavki kupaca (Kotler i Keller 2008).

Elementi bitni za uspjeh CRM-a u hotelijerstvu su:

- poznavanje i prepoznavanje gosta
- prikupljanje i prihvaćanje podataka kao i njihovo održavanje
- integriranost i konzistentnost podataka kroz sve kanale
- rangiranje.

Koristi CRM-a su sljedeće:

- identificiranje visokog potencijala gostiju
- segmentiranje klijentele obzirom na profitabilnost, lojalnost
- agresivnija prodaja putem posebnih ponuda
- povećanje frekvencije boravaka
- poboljšanje tretmana gosta
- omogućen bolji, prilagođeniji i efektivniji, izbor kanala komunikacija
- minimalizirane neodlučnosti gosta i maksimiziranje njegovog povratka.

Kvalitetan CRM i *loyalty* programi omogućuju bolju komunikaciju s gostom koja treba biti usmjerena na emocije, doživljaje i vrijednosti koje hotel pruža, a ne na cijene, prazne sobe i fasade.

Danas, CRM predstavlja strategiju, skup taktika i tehnologija koje su postale neophodne u modernom gospodarstvu. (Kumar i Reinartz 2012)

2.5.2. ANALIZA OPĆIH PODATAKA O HOTELSKIM LANCIMA KROZ STRATEGIJE PRODAJE

Samo istraživanje za potrebe doktorskog rada je provedeno u razdoblju od ožujka 2015. do siječnja 2016. g. i obuhvatilo je 130 hotela diljem Hrvatske koji pripadaju nekom od hotelskih lanaca. Pripremljena anketa sa sedamdesetak pitanja namijenjena je osobama u odjelu prodaje, odjelu rezervacija ili odjelu upravljanja prihodima. Pitanja su strukturirana u 6 dijelova i to:

1. opći podaci i karakteristike hotelskog lanca
2. sektor prodaje i marketinga
3. kanali prodaje
4. *Revenue Management* – RM (odjel upravljanja prihodima)
5. alati RM – a
6. rezervacije soba putem online kanala.

Uzorak na kojem je izvršeno istraživanje obuhvaća 130 hotela koji pripadaju jednom od 13 hotelskih lanaca. U ukupnoj strukturi najveći udio imaju hoteli hotelskoga lanca Valamar (28,5 %), a slijedi hotelski lanac Maistra s udjelom od 13,8 %, te Remisens s 13,1 %.

Tablica 3. Hotelski lanci obuhvaćeni empirijskim istraživanjima

Ime hotelskog lanca	Broj hotela	(%)
Arenaturist / Park Plaza Hotels & Resorts	7	5,4
Remisens Hotels &Villas	17	13,1
Crvena Luka d.d.	1	0,8
Falkensteiner Hoteli & Rezidencije	8	6,2
Hilton	2	1,5
HOTELI BAŠKA d.d.	5	3,8
Lošinj Hotels & Villas	8	6,2
Aminess Hotels & Camps	4	3,1
Maistra	18	13,8
Laguna Poreč	13	10,0
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	6	4,6
Valamar hoteli i ljetovališta	37	28,5
Vienna International Hotels & Resorts	4	3,1
UKUPNOUkupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Prema podacima iz tablice 4 može se zaključiti da 35,7 % hotelskih lanaca ima jedan hotel s 5 *, 28,6 % lanaca ima 3 hotela kategorije 4 *, te 1 hotel kategorije 3 *. Polovica lanaca u uzorku nema hotela kategorije 2*.

Iz navedenoga se može zaključiti da najveći hotelski lanci u Hrvatskoj masovno investiraju u preuređenje svojih objekata, a time i u dizanje kategorije hotela, te da u Hrvatskoj objekti sa manje od 3* polako nestaju.

Tablica 4. Struktura hotela u hotelskom lancu prema kategoriji hotela

Broj hotela u lancu	Kategorija hotela			
	5*	4*	3*	2*
1	35,7	21,4	28,6	21,4
2	14,3	7,1	14,3	21,4
3	7,1	28,6		
4				
5		14,3	7,1	
6		7,1	14,3	7,1
7		7,1		
8		7,1		
13			7,1	
17		7,1		
Bez odgovora	7,1		7,1	

Izvor: Istraživanje autorice. Podaci su navedeni u postocima.

Hotelski lanci u prosjeku imaju 831 sobu kategorije 4 *, dok je soba kategorije 5 * u prosjeku 192. Osim toga, hotelski lanci raspolažu u prosjeku sa 638 soba kategorije 3*, 259 soba kategorije 2 *.

Tablica 5. Prosječan broj soba u lancu prema kategoriji hotela

	Broj hotela	Najmanji broj soba	Najveći broj soba	Prosječan broj soba	Standardna devijacija
broj soba u 5*	12	0	655	191,75	201,820
broj soba u 4*	14	150	2901	831,29	769,461
broj soba u 3*	13	0	2799	638,23	796,122
broj soba u 2*	13	0	1424	259,15	424,985

Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 6. Ukupan broj zaposlenih u lancu

	Broj lanaca	Min.broj zaposlenika	Maks. broj zaposlenika	Standardna devijacija
ukupno zaposleni u lancu	13	40	1600	422,541

Izvor: Istraživanje autorice.

Hotelski lanci u uzorku imaju u prosjeku 422 zaposlenika. Najmanji broj zaposlenika je 40, a najveći 1600 zaposlenika. Na pitanje je li je prodaja centralizirana, svi hotelski lanci koji su sudjelovali u istraživanju autorice odgovorili su potvrdno.

Tablica 7. Broj zaposlenih djelatnika u sektoru prodaje i marketinga u hotelskim lancima obuhvaćenim istraživanjem

	N	Minimalni broj zaposlenih	Maksimalni broj zaposlenih	Prosječan broj zaposlenih
Broj zaposlenih u prodaji i marketingu	14	5	95	25,43
Zaposleni u direktnoj prodaji - 2012.	14	0	48	9,29
Zaposleni u direktnoj prodaji - 2013.	14	1	47	9,43
Zaposleni u direktnoj prodaji - 2014.	14	1	46	9,57
Zaposleni u *online* segmentu - 2012.	14	0	15	3,14
Zaposleni u *online* segmentu - 2013.	14	0	14	3,07
Zaposleni u *online* segmentu - 2014.	14	0	10	2,57

Izvor: Istraživanje autorice.

U marketingu i prodaji je u prosjeku zaposleno 25 osoba. Prosječan broj zaposlenih u direktnoj prodaji je oko 9 osoba, pri čemu je vidljivo malo povećanje broja zaposlenih u ovom segmentu od 2012. do 2014. godine.

S druge strane, u *online* segmentu prodaje radi u prosjeku 3 zaposlenika, a njihov broj se lagano smanjuje u razdoblju od 2012. do 2014. godine.

2.5.3. ANALIZA PODATAKA HRVATSKIH HOTELSKIH LANACA PREMA TARGETIRANJU, BRENDIRANJU I RAZVOJU PROIZVODA

Kao temelj za postavljanje prodajne strategije za pojedini hotel važno je determinirati funkcije prodaje i marketinga za pojedinu hotelsku kuću.

Prvi zadatak, odnosno, prva funkcija od koje kreće filozofija postavljanja prodajnih strategija i koja kasnije determinira postavljenje prodajnih strategija i cjenovnih razina su targetiranje i brendiranje.

Ako imate dobar proizvod i djelotvoran prodajni proces koji donosi novac svijet je vaš. (Perry i Todd 2009)

Targetiranje je engleski pojam koji potječe od engleske riječi *target (*meta*),* a koji se u hotelijerstvu primjenjuje da bi hoteli odredili svoje ciljno tržište.

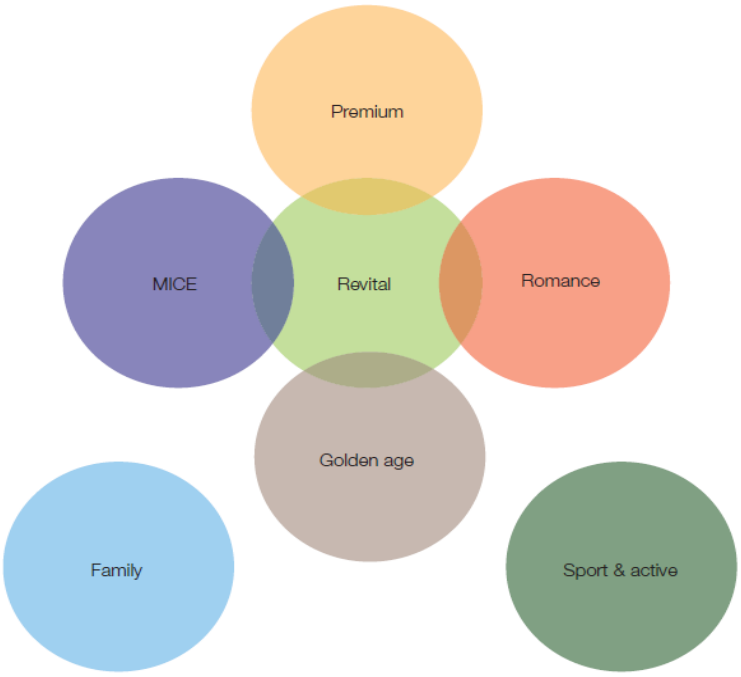
Da bi hoteli odredili svoje *ciljno tržište s aspekta gosta* potrebno je determinirati kako gost doživljava destinaciju, kako doživljava hotel, proizvode hotela, tko je ustvari gost i odakle dolazi. Samim time determinira se i kojim kanalima prodaje će se dati prednost.

Postoji mogućnost *targetiranja* i fokusiranjem kroz tipove gostiju i njihovih interesa, kao što su poslovni gosti, kongresni gosti, gosti s djecom i fokusiranjem kroz tipove paketa*;* primjerice *all inclusive, wellness,* konferencijski paketi i slično.

Brendiranje također potiče iz engleskog jezika i to iz riječi brand (marka), a predstavlja pokušaj hotelijera, odnosno hotelskih marketinških stručnjaka da osmisle identitet svog hotela.

Prvenstveno je potrebno definirati postojeće vrijednosti brenda uzimajući u obzir vrijednosti destinacije, te tada definirati potrebe ciljnog tržišta. Kroz pozicioniranje brenda u skladu s novim tržišnim pozicioniranjem hotela važno je definirati temeljne odrednice hotela kao tržišne marke.

Za plasiranje proizvoda, odnosno, nove marke hotela određuje se ***brend arhitektura*** koja mora imati naglasak na prepoznatljivosti i jedinstvenosti.



Slika 4. Osmišljavanje razvoja proizvoda i brending hotelskog lanca na primjeru hotelske kuće

Izvor: Autorica (Napomena: *Premium* predstavlja hotele više kategorije, 4+ zvjezdice; *Revital* predstavlja hotele sa bogatom *wellness* ponudom; *Romance* hotele predviđene za romantične boravke; *Golden age* hoteli namijenjeni su gostima starije životne dobi; *Family* su hoteli prilagođeni boravku s djecom; *Sport & Active* su hoteli koji sadrže bogati sportski program za goste*).*

Na slici 4 je prikazano osmišljavanje razvoja proizvoda i brending hotelskog lanca na primjeru jedne hotelske kuće gdje se prema strukturi gostiju razvijao brend koji će kasnije direktno utjecati na kanale prodaje prema segmentaciji tržišta.

Nadalje, u istraživanju je jedno od pitanja bilo navesti postotke bukinga, odnosno udjele pojedinih kanala prodaje po lancima.

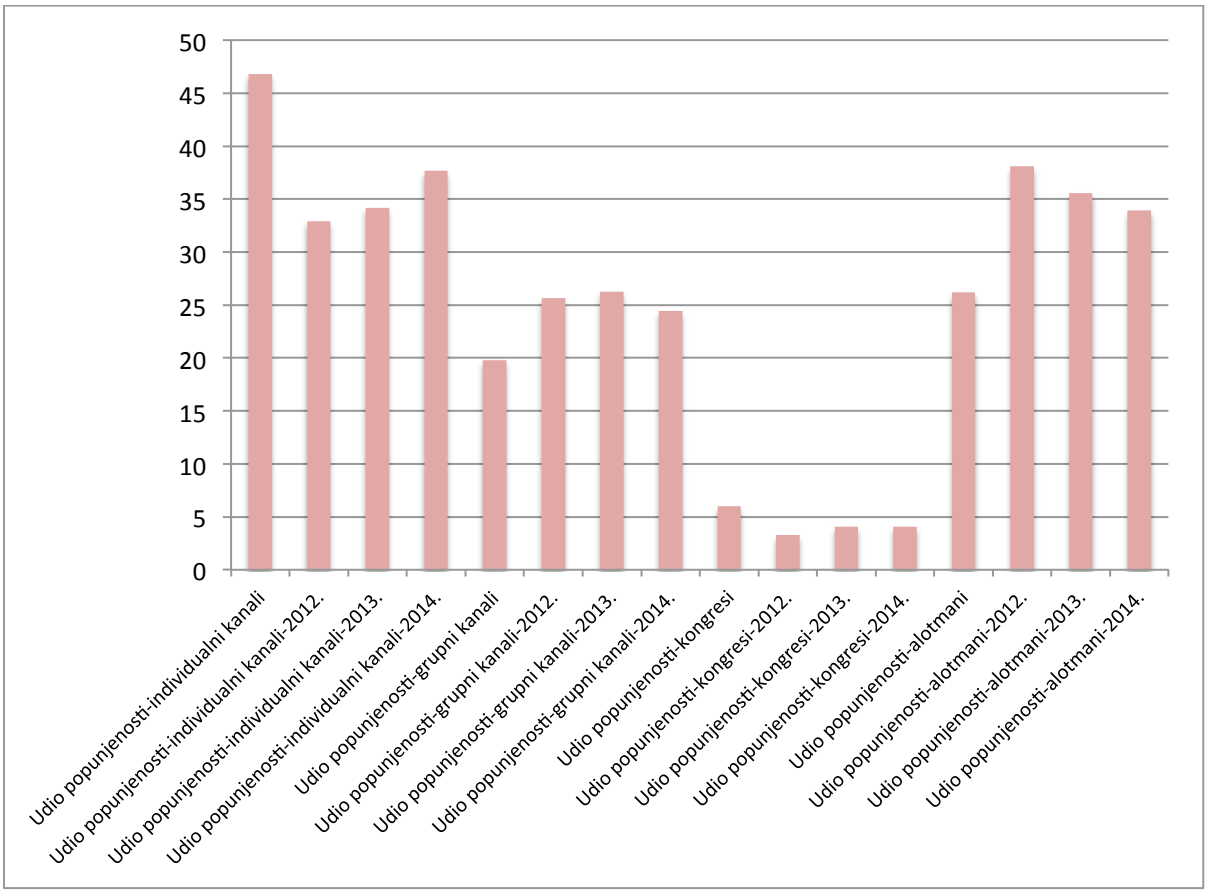
Na omjer postotka rezerviranosti kapaciteta prema kanalima prodaje prema autorici utječu sljedeće **determinante**:

- pristup destinaciji
- opremljenost objekta (bazen, welness, dvorane i sl.)
- plasirana strategija po kanalima
- datumi otvaranja/zatvaranja objekta (sezone)
- kategorija hotela
- ponuda ostalih odjela (gastro svijet, animacija…).

Tablica 8. Udio popunjenosti po kanalu prodaje

	Minimalno	Maksimalno	Prosjek	Standardna devijacija
UDIO POPUNJENOSTI-INDIVIDUALNI KANALI	15	64	46,80	19,331
Udio popunjenosti-individualni kanali-2012.	10	65	32,92	17,074
Udio popunjenosti-individualni kanali-2013.	11	55	34,17	15,332
Udio popunjenosti-individualni kanali-2014.	14	60	37,67	15,335
UDIO POPUNJENOSTI-GRUPNI KANALI	0	40	19,80	16,739
Udio popunjenosti-grupni kanali-2012.	0	48	25,67	15,529
Udio popunjenosti-grupni kanali-2013.	0	46	26,25	14,586
Udio popunjenosti-grupni kanali-2014.	0	46	24,42	14,209
UDIO POPUNJENOSTI-KONGRESI	0	30	6,00	12,000
Udio popunjenosti-kongresi-2012.	0	20	3,27	5,951
Udio popunjenosti-kongresi-2013.	0	30	4,09	8,848
Udio popunjenosti-kongresi-2014.	0	30	4,09	8,871
UDIO POPUNJENOSTI-ALOTMANI	0	75	26,20	30,573
Udio popunjenosti-alotmani-2012.	0	80	38,08	23,442
Udio popunjenosti-alotmani-2013.	0	79	35,58	22,134
Udio popunjenosti-alotmani-2014.	0	76	33,92	22,220

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 1. Udio popunjenosti po kanalu prodaje u %

Izvor: Istraživanje autorice.

Individualni kanali prodaje u hotelskim lancima su u prosjeku popunjeni 46,80 %, pri čemu je najmanja popunjenost 15 %, a najveća prosječna popunjenost 65 %. Promatrajući popunjenost individualnih kanala u razdoblju od 2012. do 2014. godine vidljivo je povećanje prosječne popunjenosti s 32,92 % na 37,67 %. Na takav rezultat direktno utječe *online buking* koji je u stalnom porastu, a pripada individualnom kanalu prodaje.

U sljedećim poglavljima detaljno će se prikazati popunjenost prema subsegmentima kao i analiza dobivenih rezultata istraživanja.

Prosječna popunjenost **grupnih kanala** iznosi 19,80 %. U razdoblju od 2012. do 2014. godine prosječna popunjenost grupnih kanala varirala je između 24,42 % i 26,25 %. Najmanja popunjenost zabilježena je 2014. godine, dok je najveći udio popunjenosti grupnih kanala bio u 2013. godini.

Prosječna popunjenost **kongresa** u promatranim hotelskim lancima je 6 %. U razdoblju od 2012. do 2014. godine prosječna popunjenost kongresa varirala je između 3,27 % i 4,09 %. Najmanja popunjenost zabilježena je 2012. godine, dok je u 2013. i 2014. godini udio popunjenosti grupnih kongresa podjednak.

Alotmani su u prosjeku popunjeni 26,20 %. U promatranom razdoblju se udio alotmana smanjuje s 38,08 % u 2012. godini na 33,92 % u 2014. godini.

Osim toga, rezultati pokazuju kako najmanji udio popunjenosti grupnih kanala, kongresa i alotmana iznosi 0 %, što znači da u uzorku ima hotelskih lanaca koji ne koriste navedene kanale prodaje.

Nakon analiza *targetiranja* i postavljenih pravila brendiranja, odnosno, kada se hotel pozicionirao i kada je jasno kakve goste očekuje potrebno je osmisliti i razumjeti sljedeću funkciju prodaje i marketinga kroz razvoj proizvoda.

Slika 5. Kanali distribucije

Izvor: Autorica.

Na slici 5 prikazani su današnji kanali distribucije gdje ***online kanali*** sve više dominiraju nad ***off-line kanalima*** budući se pojavom WEB-a i OTA uvelike olakšava **komunikacija** kao i **brzina rezervacije** i same **potvrde**. Samim time raste i

individualni kanal prodaje koji direktno utječe na prihode hotela zbog ostvarivanja veće/više cijene.

Dodatne prednosti INDIVIDUALNOG kanala prodaje su:

1. **Funkcionalnost**

- mogućnost usporedbe većeg broja hotela i cijena
- prikaz komentara gostiju (poticaj za rezervaciju ili ne)
- mogućnosti dinamičkog kreiranja paketa
- veći tržišni doseg (vidljivost na velikom broju tržišta i kupaca).

2. **Efikasan distribucijski partner**

- mogućnost brze reakcije na promjene na tržištu
- distribucijska podrška i *know-how*
- suradnja bazirana na rezultatu
- praćenje i izvještavanje o učinku
- pristup korporativnim rezervacijskim sustav ima.

3. **Najjeftiniji kanal distribucije**

Kontrola poslovanja je na strani hotelijera jer su cjenovna politika, brend identitet i odnos s gostom direktni, a samim time se vrši i kontrola profitabilnosti.

U individualni kanal prodaje ulaze i vlastite web stranice, a osnovni cilj hotelske web stranice je povećanje broja direktnih rezervacija koje imaju ujedno i najniži transakcijski trošak.

U ostale ciljeve spadaju: maksimizacija (i optimizacija) broja posjetitelja, povećanje stope konverzija, povećavajući broj i vrijednost rezervacija (*lookers to bookers)*, povećanje broja stalnih kupaca, smanjenje troška distribucije korištenjem tehnologije.

Jedno od današnjih glavnih pitanja je kako smanjiti rast prodaje putem OTA i povećati nivo prodaje putem vlastitoga web-portala. Na monopol *Booking.com*-a

gotovo je nemoguće utjecati, jedino se može utjecati na OTA-e brigom o vlastitom gostu, loyalty programima i CRM-om (*Customer Relationship Management*).

Kod kreiranja politike brige o gostu i implementacije iste, a da bi se postigla atraktivnost *loyalty* programa, kompanije bi trebale ponuditi sljedeće (Lovelock i Wirtz 2007):

- *soft* nagrade (osjećaj za pripadanjem, poseban tretman,
- prepoznatljivost i poštovanje),
- *hard* nagrade (besplatna pretplata za određene usluge, popusti),
- više razine pružanja usluga,
- prilagođavanje usluga pojedincima.

Zadovoljni gosti duže će poslovati s hotelom, trošit će sve više na proizvode i usluge, davat će pozitivne preporuke te će na taj način privlačiti nove goste. (Müller i Srića 2005).

Razvoj proizvoda treba isključivo promatrati očima gosta shvaćajući njihovo poimanje odnosa prema životu, izazovima, željama i sjećanjima. Važno je krenuti od pretpostavke da hotel stvara za goste iskustvo koje ih inspirira, a ne da se prodaju kvadrati soba. Hotel mora stvoriti atmosferu i iskustvo kao proizvod koje će gosti željeti ponoviti i podijeliti sa svojim prijateljima.

Hotelijeri bi trebali otkriti pojedinačne koristi svakog gosta, koje su iskreno vrednovane i koje konkurencija ne može lako oponašati te ih ukomponirati u loyalty program.

Umjesto davanja standardnih nagrada hotelijeri bi trebali gledati izvan standardnih okvira, nudeći gostu prepoznatljivost, preferirani tip jastuka, kasni *check out* i ostale personalizirane usluge temeljene na podatcima koje je gost dao hotelu prije dolaska (Shanshan i Wilco 2011).

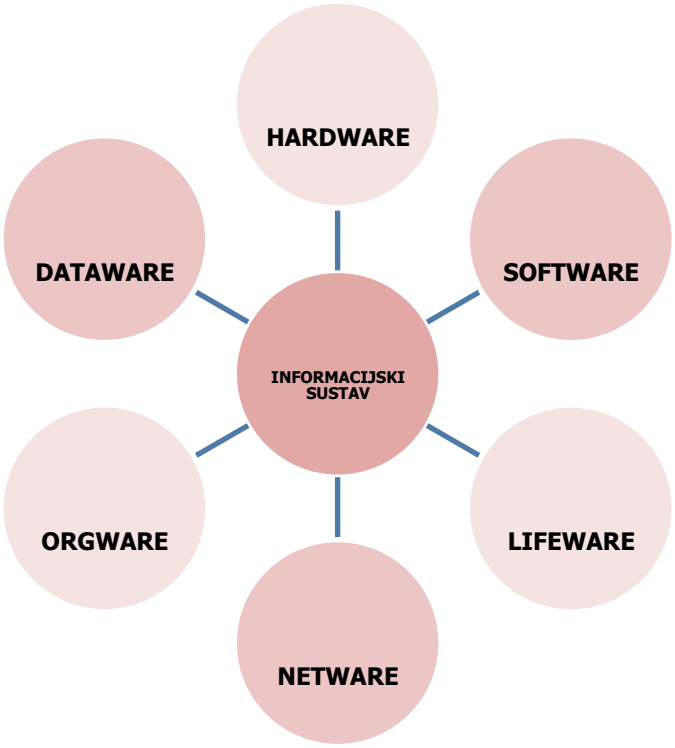
Razvoj proizvoda i kreiranje vrijednosti i doživljaja koju gost može vidjeti u hotelu se odnose na osoblje, ponudu hrane i pića, uređenost interijera i dodatne sadržaje. Kod determiniranja razvoja proizvoda važno je osmisliti proizvod kroz

prepoznatljivost, jedinstvenost i inovativnost (kako bi se pronašli novi gosti), a ne kopirati konkurenciju, bitno je paziti i na tradiciju ako za pojedini hotel postoji ta mogućnost kako bi se sačuvali stalni gosti.

3. INFORMACIJSKI SUSTAVI U HOTELIJERSTVU

U ovom poglavlju prikazane su karakteristike i *nivo informatizacije* hotelskoga poslovanja kroz detaljnu analizu i interpretaciju podataka dobivenih vlastitim empirijskim istraživanjem autorice na osnovu kojih se želi dati uvid u stanje informatiziranosti poslovanja hotelskih lanaca u Hrvatskoj. Prikazana je i komparacija (trenutno stanje) rješenja koja se u kontekstu primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije danas najčešće koriste u hotelijerstvu (*MISH* i MICROS FIDELIO *OPERA*), a u jednom od podnaslova razmatra se i problematika potrebe cjeloživotne edukacije hotelskog osoblja u kontekstu primjene ICT-a u poslovanju.

Za uspješno obavljanje funkcija i ostvarivanje navedenih ciljeva informacijski sustav ima određenu strukturu koja se sastoji od šest komponenata (Galičić i Šimunić 2006).



Slika 6. Komponente informacijskoga sustava

Izvor: Galičić i Šimunić 2006.

1. **Materijalno-tehnička komponenta (*hardver*)** – materijalna osnovica koju čine informacijske tehnologije, svi strojevi, sredstva i uređaji kao što su elektronička računala, radne stanice, modemi namijenjeni isključivo ili pretežno obradi podataka odnosno informacija.

2. **Nematerijalna komponenta (*softver*)** – nematerijalni elementi u obliku programskih rješenja, metoda ili rutina na kojima se temelji primjena hardvera. To je ukupnost ljudskog znanja ugrađeno u strojeve opreme i uređaje. *Softver* je obično pohranjen na memorijskim medijima (diskete, tvrdi diskovi, CD-ROM, i *Cloud* i dr.) jer, zapravo predstavlja magnetni, odnosno elektronski zapis. Softver se dijeli na aplikativni (korisnički programi) i sustavski (sustavni programi) softver. Aplikativni softver je skup korisničkih programa koji su potrebni kako bi se riješile razne problemske situacije koje proizlaze iz domene zadataka informacijskog sustava dok je sustavski softver skup strojno orijentiranih programa koji imaju funkciju upravljanja i kontrole strojnog sustava u cilju sinkronizacije rada s aplikativnom podrškom.

3. **Ljudska komponenta (*Lifeware*)** – oznaka za ljudski faktor u sustavu. Odnosi se na zaposlenike pojedince, timove, njihovo znanje i sve osobe koje su uključene u djelovanje informacijskog sustava. To su ljudi koji rade s informacijskim tehnologijama, a zbog čestih poteškoća u korištenju sustava koje nastaju u organizaciji kada uhodano osoblje odlazi, a zamjenjuje ga novo osoblje koje nije sasvim upoznato sa sustavom potrebna je stalna edukacija, pohađanje tečaja i učenje kako bi se osoblje moglo prilagoditi i upoznati sa sustavom.

4. **Prijenosna komponenta (*Netware*)** – koncepcija i realizacija komunikacijskog povezivanja svih elemenata sustava u skladnu cjelinu koju tvore sredstva i veze za prijenos podataka na daljinu. Predstavlja materijalno-tehničku (hardver) i nematerijalnu komponentu (*softver*) koja omogućuje komuniciranje unutar mreže.

5. **Organizacijska komponenta (*Orgware*)** – organizacijski postupci, metode i načini vezanja prethodnih komponenata u skladnu, funkcionalnu cjelinu. *Orgware* predstavlja rezultat dostignuća organizacijskih znanosti, ali i dostignuća informatike koja ima značajan upliv na način i tehnologiju obavljanja poslova, pa time i na organizaciju.

6. **Podatkovna komponenta (*Dataware*)** – koncepcija, struktura i sadržaj informacijskih resursa poslovnog informacijskog sustava, obično sadržana u njegovoj bazi podataka. Njome se opisuju činjenice iz realnog svijeta i poslovnog sustava na koji se odnose. Koristi se više kod velikih sustava gdje je potrebno izvršiti projektiranje baza podataka kako bi ih mogli koristiti razni korisnici.

Da bi informacijski sustav funkcionirao na pravi način, sve komponente sustava (slika 6) su u međusobnoj interakciji. Ključni zadaci informacijskog sustava u hotelskom poduzeću su da putem mreže računala "pokrivaju" poslovne transakcije i osiguraju potrebne informacije menadžerima u odgovarajućem i upotrebljivom obliku. (Galičić i Šimunić 2006). Učinkovito korištenje informacijske tehnologije može stvoriti značajna operativna poboljšanja. Napredni softver i komunikacijski alati omogućuju proširenje operativne učinkovitosti što rezultira bržim, učinkovitijim i jeftinijem izvršavanju poslovnih procesa (Kapiki 2012).

Također, informacijski sustavi pružaju potporu menadžerima svih razina, uključujući stratešku, taktičku i operativnu, pri donošenju odluka u organizaciji (Kasavana i Cadhill 2003).

Panian i Ćurko (2010) definiraju informacijski sustav kao “uređeni skup elemenata, odnosno komponenata koje u interakciji obavljaju funkcije prikupljanja, obrade, pohranjivanja i diseminacije (izdavanja na korištenje) informacija”.

3.1. ZNAČAJ I KARAKTERISTIKE INFORMATIZACIJE HOTELSKOGA POSLOVANJA

Razlozi koji su stimulirali hotelska poduzeća da krenu u proces informatizacije ogledaju se kroz ciljeve poslovanja (odnosno ambicije menadžmenta), koji se mogu svesti pod sljedeće:

1. optimalno iskorištenje raspoloživih resursa (materijalnih, financijskih i kadrovskih)
2. povećanje iskorištenja kapaciteta (smještajnih, konzumnih i ostalih)
3. smanjenje rutinskih (repetitivnih) manualnih poslova
4. podizanje kvalitete pruženih usluga
5. omogućavanje uspješnije operativne kontrole
6. uspješnije upravljanje cjelokupnim poslovanjem i
7. ostvarenje profita.

Radi postizanja navedenih ciljeva, kod hotelijera se osjetila potreba za informatizacijom poslovanja, te uočila važnost informatizacije u smislu podizanja kvalitete cjelokupnog poslovanja.

Iz tih zapažanja izvedena je još jedna vrijedna komponenta za planiranje, implementaciju i razvoj integralnog hotelskog informacijskog sustava, a to je definiranje temelja za standardizaciju poslovanja, odnosno stvaranje pretpostavki za adekvatnu usporedbu hotelskog poslovanja s onim u razvijenim turističkim zemljama.

Naime, dosadašnja iskustva u cjelokupnom procesu informatizacije hrvatskog hotelijerstva, pokazala su da su se informatizirali samo određeni podsustavi (prodaja, recepcijsko poslovanje, restoransko poslovanje i dr.), ali se nije informatiziralo poslovanje u cjelini.

Kao najznačajnije karakteristike primjene informacijske tehnologije hotelskom poslovanju mogu se navesti sljedeće:

1. **Eliminiranje posla** – umjesto promatranja pojedinačnih poslova, prati se njihov kontinuitet (*workflow*). Poslovi i aktivnosti u sklopu procesa moraju biti optimizirani prije nego što tehnologija bude implementirana.

2. **Eliminiranje suvišnih komunikacijskih lanaca** – uobičajeni proces prenošenja informacija podrazumijeva mnogo instanci, koje ne rade ništa drugo, nego višekratno prenose iste informacije.

3. **Ugradnja automatske kontrole u procese** – informacijska tehnologija osigurava ugradnju kontrolnih funkcija, a time i kvalitete u sami proces. Prednost je napraviti nešto na pravi način prvi i posljednji put.

4. **Utvrđivanje sinergije između ljudi i tehnologije** – inovacije mogu rezultirati iz sinergije između povezivanja ljudskih vještina i tehnologije. Informacijska tehnologija u znatnoj mjeri povećava moć ljudi, ruši informacijske barijere, i uspostavlja simultano raspoloživu informaciju bez ograničenja vremena i prostora.

5. **Pojednostavljivanje zadataka** – uz pomoć informacijske tehnologije, pojedinac može upravljati poslom od početka do kraja. Koristeći potencijal tehnologije, zadaci se pojednostavljuju i ubrzava se njihovo izvršenje. Rezultat je najmanje isti, dok su utrošeno vrijeme i potrebni resursi znatno manji.

6. **Paralelno odvijanje procesa** – mnogo procesa koji su dosad morali biti sekvencijalno (slijedno) izvršavani, korištenjem informacijske tehnologije mogu postati usporedni (paralelni). Nove aplikacije omogućavaju raspoloživost informacija i njihovo istodobno ažuriranje.

7. **Promjena definicije poslova** – postojeći procesi i poslovi se razbijaju i njihovi elementi se sastavljaju po novim pravilima, na koja presudno utječe i suvremena informacijska tehnologija.

8. **Integracija funkcija** – nestaju funkcionalne barijere, poslovi se obavljaju u kontinuitetu, znatno brže i kvalitetnije.

9. **Centralizirana kontrola s decentraliziranim odlučivanjem** – moguće je istodobno uspostaviti centraliziranu kontrolu ostavljajući slobodu odlučivanja decentraliziranim poslovnim jedinicama. Globalni ciljevi su postavljeni, prava i odgovornosti uravnoteženi, rezultati mjerljivi.

10. **Inovativna sustavna analiza** – informacijska tehnologija osigurava znatno viši stupanj analize.

11. **Stvaranje prednosti iz nedostataka** – način na koji je problem definiran, često određuje razinu i kvalitetu njegovog rješavanja. Često se uz pomoć informacijske tehnologije lakše i bolje locira problem, koji se u pravilu rješavaju prvi put, a istodobno i posljednji put.

12. **Inovacije kao aktivan odgoj** – ideje na razini svakog pojedinca mogu biti lakše i brže implementirane u poslovni sustav. Inovacije su prirodno podržane i sama primjena tehnologije stimulira njihovo kreiranje i implementaciju.

13. **Konkurentska prednost** – informacijska tehnologija postaje konkurentsko oružje koje istodobno ima i operativnu i strategijsku važnost. Oni hoteli koji ne budu razumjeli mjesto i ulogu informacijske tehnologije nikada neće moći shvatiti kako njihova konkurencija može imati tako kvalitetne proizvode i usluge po tako niskim cijenama. (Galičić i Šimunić 2006).

U odnosu na dosadašnju primjenu informacijske tehnologije u hotelijerstvu, biti će neophodno proširiti područja njene primjene u hotelima i hotelskim poduzećima.

Ovakva pretpostavka rezultat je snažnog tehnološkoga progresa koji utječe i na hotelsko upravljanje, koje se sada nalazi u fazi potpune revizije i korijenite preobrazbe. Pri tome i hotelski menadžeri svih razina moraju biti educirani, kako bi cijenili i razumjeli stratešku i taktičku važnost primjene tehnologije.

U hotelskoj industriji ulaganja u informacijsku tehnologiju najčešće se vrše zbog poboljšanja izvedbe poslovnih procesa što je osnovni razlog menadžerima da implementiraju informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) u poslovanje (Mihalič i Buhalis 2013). Brza, intenzivna primjena ICT u suvremenom poslovanju može se zahvaliti, između ostalog, i kontinuiranoj standardizaciji tog područja. Uvođenjem i prilagodbom novih standarda poduzeće može steći značajne komparativne

prednosti, odnosno u protivnom imati značajne poteškoće u poslovanju. (Sinković i Bevanda 2007).

Veličina hotelskoga objekta i razina informatizacije nekog objekta, smatraju se osnovnim determinantama u percipiranju informacijske tehnologije. Istraživanja pokazuju da menadžeri velikih hotela bolje prihvaćaju i bolje se snalaze s informacijskom tehnologijom, te bolje shvaćaju njene prednosti, od menadžera manjih hotela (Galičić i Cerović 2004).

Paralelno sa razvojem informacijske tehnologije razvila se i svijest o njezinoj primjeni na svim razinama hotelskih poduzeća. Međutim, za racionalnu primjenu i razvoj informacijske tehnologije u turističko-hotelskim poduzećima, neophodno je zadovoljiti nekoliko preduvjeta:

1. uočiti potrebu za primjenom informacijske tehnologije
2. planirati izgradnju i razvoj poslovnog sustava u cjelini, na osnovama primjene informacijske tehnologije
3. standardizirati opremu, dokumentaciju i metode korištenja informacijske tehnologije
4. organizirati proces upravljanja i rukovođenja uvjetima primjene informacijske tehnologije (Galičić i Šimunić 2006).

Tablica 9. Primjeri nekih efekata primjene informacijske tehnologije u hotelskoj industriji

Izravno mjerljivi efekti	Neizravno mjerljivi efekti	Nemjerljivi efekti
Smanjenje zaliha sirovina i materijala	Brža izrada analiza i izvješća o poslovanju	Poboljšanje organiziranosti hotelskog sustava u cijelosti
Povećanje obima usluživanja gostiju	Izrada većeg broja mogućih alternativa	Uređivanje tokova informacija između menadžmenta i operativnog osoblja
Skraćenje trajanja pripremnih radova u svim procesima u hotelu	Povećanje raspoloživosti poslovnih informacija	Poboljšanje kvalitete usluge u hotelu
Smanjenje broja poslovnih dokumenata i obrazaca		Standardizacija procesa, procedura i postupaka
Povećanje koeficijenta obrtaja tekuće imovine i povećanje likvidnosti		

Izvor: Galičić i Šimunić 2006.

P. Drücker je 2006. godine napisao da se istinski revolucionarne posljedice informacijske revolucije počinju opažati tek sada. Ali nije informacija ta koja izaziva. Riječ je o elektronskoj trgovini, tj. nagloj pojavi interneta kao jednog od najvažnijih, a možda i jedinog važnog svjetskog kanala za distribuciju roba, usluga i iznenađujuće: menadžerskih i stručnih poslova.

Ovo iz osnove mijenja gospodarstvo, tržišta i industrijske strukture, proizvode, usluge u njihov protok, segmentaciju klijenata i kupaca, potrošačke vrijednosti i ponašanje potrošača, radna mjesta i tržište rada. Ali posljedice su možda i značajnije kad je riječ o društvu i, iznad svega, o načinu na koji promatramo svijet i sebe u njemu (Drücker 2006).

Kroz jednu od hipoteza (koja se ovim radom želi i dokazati) naglašeno je da su ulaganje u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i korištenje suvremenih *online* kanala prodaje nužni za uspješnije poslovanje hotela, a Sinković i Bevanda naglasili su da se brza, intenzivna primjena ICT u suvremenom poslovanju može zahvaliti, između ostalog, i kontinuiranoj standardizaciji tog područja.

Uvođenjem i prilagodbom novih standarda poduzeće može steći značajne komparativne prednosti, odnosno u protivnom imati značajne poteškoće u poslovanju (Sinković i Bevanda 2007).

3.2. INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA KAO SREDSTVO UPRAVLJANJA PRIHODIMA

Kontinuirani razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije donosi značajne pogodnosti u smislu primjene u poslovanju u hotelskoj industriji. U svakom hotelu barem tri odjela ne mogu efektivno funkcionirati bez uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. Recepcija, prodaja i odjel hrane i pića u svojem svakodnevnom poslovanju koriste razna **softverska** rješenja za osnovni rad.

Prema Kasavana (2011) informacijska tehnologija (IT) je tehnologija koja uspostavlja komunikacijski proces u kojem se podaci prenose iz međusobno povezanih sustava, obrađeni u skladu s prethodno utvrđenim pravilima odlučivanja, financijskim modelima ili drugim analitičkim metodama te pohranjeni u obliku informacije prilagođene za potrebe pojedinih menadžera. Walker (2004) navodi da se informacijskom tehnologijom nazivaju računala, sredstva za komunikaciju te druga tehnologija koja je korištena u informacijskim sustavima.

Informacijska tehnologija može se definirati i kao pojam koji obuhvaća sve oblike tehnologije koja se koristi kako bi se stvarali, zabilježili, manipulirali, komunicirali, razmijenili, predstavili i koristili podaci u svim svojim različitim oblicima (poslovni podaci, glasovna konverzacija, slike,pokretne slike, multimedijske prezentacije te drugi oblici, uključivši i one koji još nisu smišljeni) (Ryssel i dr. 2004).

Među mnogim poslovnim procesima i podprocesima, može se izdvojiti da se pomoću informacijsko-komunikacijskih tehnologija komunicira s gostima, u raznim hotelskim *PMS* sustavima *(Property Management System)* unose se rezervacije, a naplaćuju se i računi za proizvode i usluge. Samim time, lako se uočava da je rad bez informacijsko-komunikacijskih tehnologija danas gotovo nemoguć.

Prema Galičiću i dr. (2006) razvoj i veličina kompleksne turističke potražnje, kao i brz razvoj novih, sofisticiranih turističkih proizvoda na segmentima malih tržišta, zahtijevaju korištenje informacijskih tehnologija u hotelskoj industriji. Novi, iskusni, sofisticirani i zahtjevni putnici sve više traže razne informacije o egzotičnim destinacijama i autentičnim iskustvima kao i potrebu da komuniciraju s ponuđačima kako bi zadovoljili svoje specifične potrebe i želje. U tom dijelu do izražaja dolazi

primjena informacijske tehnologije s obzirom da se njezinim korištenjem pružaju nove mogućnosti za razvoj poslovanja (Baggio 2004).

Revolucija intenzivnog razvoja informacijskih tehnologija ima veliko značenje za menadžment u hotelskoj industriji, prvenstveno zbog omogućavanja efikasne kooperacije između različitih poslovnih subjekata unutar hotelske industrije kao gospodarske grane.

Brz razvoj ponude i potražnje čini informacijske tehnologije najznačajnijim partnerom i prema tome one sve više imaju kritičnu ulogu u turističkom marketingu, distribuciji, promociji i koordinaciji (Buhalis 1998).

Iako su informacijska tehnologija i njene aplikacije u hotelijerstvu u velikoj mjeri bile usmjerene na rukovanje rutinskim operativnim zadacima, postalo je sve očitije za hotelijere da je proaktivno implementiranje IT-a u svoje usluge, poslovanje i strategije ključni element u potrazi za što boljom uslugom i rastom dobiti. (Daghfous i Barkhi 2009).

Hotelijerstvo kao gospodarska grana je svakim danom sve konkurentnija, dinamičnija i kompleksnija. **Optimizacija hotelske cjenovne politike i politike planiranja prihoda kao strategije upravljanja postao je vrlo zahtjevan procesni zadatak**. Odabir jasne strategije pozicioniranja cijena hotelima će pomoći ojačati vrijednost percepcije potrošača.

Temelj upravljanja prihodima u hotelijerstvu se slobodnije rečeno opisuje kao primjerena cijena za primjerenu sobu primjerenom gostu u primjereno vrijeme. **BAR** (***Best Available Rate***) strategija postavljanja cijena je dio upravljanja prihodima korisna u hotelskim prodajnim strategijama koja omogućuje hotelu **dnevno postaviti razine cijena ovisno o popunjenosti kapaciteta**.

Tom politikom direktno se utječe na prihode gdje se zadnja soba prodaje po najskupljoj/najvišoj cijeni, a prva soba po najjeftinijoj/najnižoj cijeni i čime je tromost nekadašnjih hotelskih sezonskih cjenika *online* prodaju plasirala u najjeftiniji kanal za rezervaciju sobe.

Na slici br.7 je primjer preuzet sa stranice *Xhotels* koji prikazuje razine cijena prema tipovima soba:

	RACK	PREFF	BAR1	BAR2	BAR3	BAR4	BAR5	BAR6	WKD1	WKD2
Standard	200	160	140	120	110	100	90	80	70	60
Superior	215	175	155	135	125	115	105	95	85	75
Suite	230	190	170	150	140	130	120	110	100	90

Slika 7. Razine cijena prema tipovima soba

Izvor: xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-pricing-matrix, 2017. (Napomena: *RACK* predstavlja najvišu kreiranu cijenu hotela za promatrani tip sobe*; BAR* je ime za rang najpovoljnijih cijena od čega je *BAR* 1 najviša cijena*, a BAR 6* najniža*. WKND1 i WKND*2 su vikend cijene).

Kod postavljanja cjenovne politike u svrhu upravljanja prihodima treba voditi računa o sljedećim **parametrima**:

- razine BAR cijena moraju biti postavljene prema potražnji i sezonalnosti
- radi što lakšeg snalaženja i ne prevelike razlike u cijeni ne treba imati previše razina.

Dodatan alat informacijsko-komunikacijske tehnologije koji služi kao sredstvo upravljanja prihodima je i već spomenuti CRS. Prema Galičiću i dr. (2006) **tri glavna vala tehnološkog razvoja** su utemeljila informacijsku tehnologiju u hotelskim tvrtkama, a to su:

- **kompjutorski rezervacijski sustavi** (***Computer Reservation Systems – CRS***) 70-ih godina
- **globalni distribucijski sustavi** (***Global Distribution Systems – GDS***) 80-ih godina i
- **internet 90-ih godina protekloga stoljeća**.

Iako su ove tehnologije nastale u razmaku od deset godina jedna od druge, one danas djeluju kako zajedno tako i pojedinačno, kontrolirajući različite funkcije i ciljna tržišta.

Analiza rezultata dobivenih putem empirijskog istraživanja autorice u sljedećim podnaslovima ovog poglavlja pokazuju da su hrvatski hoteli spremni na usvajanje novih hotelskih tehnoloških standarda te da se u samu primjenu ICT itekako ulaže, čime se dokazuje praćenje svjetskih standarda bilo primjenom stranih ili domaćih softverskih rješenja u poslovanju.

3.3. KOMPARACIJA TRENUTNIH RJEŠENJA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU

Danas je hotelijerstvo u Hrvatskoj zavidno razvijeno i u stopu prati svjetske hotelske trendove. Samim time, hotelski softveri koji su zastupljeni u našem hotelijerstvu ne zaostaju za svjetskim. PMS (*Property Management System*) moduli, dizajnirani su za upravljanje smještajnim kapacitetima hotela kao što su hoteli, lanci, apartmanska naselja.

PMS u potpunosti organizira i kontrolira poslovne funkcije prodaje i rezervacija, recepcije i žurnala, kao i domaćinstva, osiguravajući pri tom brzo i efikasno odvijanje operativnih funkcija.

Danas su PMS moduli maksimalno prilagođeni korisniku, a što je najvažnije i prilagodljivi što omogućava personaliziranost određenom hotelu, odnosno hotelskom lancu.

U većinu modula moguće je integrirati niz eksternih sustava koji su potrebni za suvremenu hotelsku ponudu (telefonskog i internet prometa, inteligentne sobe, *one card sustav* , interaktivne TV i sl.).

Danas, jedna od važnijih integracija koje suvremeno hotelijerstvo zahtijeva zasigurno je veza sa GDS i internet distribucijskim sustav ima (*Internet Distribution System* – IDS), sustavima koji predstavljaju nezaobilazne komponente najbrže rastućeg individualnog kanala prodaje.

Preko PMS-a prate se navike, želje i potrebe gostiju te se prema dostupnim informacijama o prethodnim boravcima značajno utječe na podizanje kvalitete ukupne hotelske usluge.

Kroz istraživanje koje je provedeno na većini hotela u Hrvatskoj, njih 47,7 % koristi softver *Opera*. Relativno velik udio je i onih koji koriste *MISH* (Modularni informacijski sustav hotelijerstva), a njih je 26,2 %. Samo 0,8 % koristi softver *Diventa*.

Tablica 10. Korištenje PMS-a u hotelskim lancima Hrvatske

Naziv softvera	Broj korisnika	%
Sustav brend kompanije	7	5,4
MISH	34	**26,2**
Diventa	1	0,8
Protel	8	6,2
Opera	62	**47,7**
HIS, Laser Line	18	13,8
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Grafička sučelja u PMS modulima vrlo su slična, a najvažnije je da sve dnevne aktivnosti prodaje, recepcije i ostalih odjela budu svedene na najjednostavniji mogući način kako bi se ubrzali poslovni procesi. Brzina u komunikaciji, rezerviranju i pružanju usluge postali su najvažniji jer u današnje vrijeme ako gost ne dobije odgovor odmah, on iz svog naslonjača rezervira *online* drugu sobu bilo gdje.

Gosti danas ne vole čekati te većina modernih PMS-ova nudi mogućnost automatiziranog procesa prijave gostiju korištenjem podataka koji su već upisani u bazu podataka u procesu rezerviranja smještaja te integracijom skeniranja putnih isprava. Za maksimalnu efikasnost poslovnih procesa nužno je imati integraciju s ostalim modulima kao npr. gastro, žurnal i slično.

Jedan od također nužnih parametara koje svaki PMS mora imati predstavljaju izvještaji koji hotelskoj tvrtki nude kako bolji nadzor tako i samo planiranje i organiziranje poslovanja.

Svaki PMS modul nudi i nadzor putem kriterija dozvola koji se po korisnicima dodjeljuju korisnicima, čime se štiti sustav od neautoriziranog pristupa uz istovremenu evidenciju svih aktivnosti na sustavu.

U svijetu najpoznatiji PMS modul definitivno je programsko rješenje ***Opera*** poduzeća *Micros Fidelio,* koji sustav je također i najzastupljeniji softver u hrvatskim hotelima.

Drugi po zastupljenosti je hrvatsko programsko rješenje ***MISH*** razvijen od strane poduzeća *Istra Tech* koji je baziran na *Oracle* i *Windows* tehnologiji, a sastoji se od niza programskih modula koji mogu funkcionirati potpuno neovisno jedan od drugoga ili biti integrirani u jedinstveni informacijski sustav.

Slika 8. Shematski prikaz modala *MISH*

Izvor: (http://www.istratech.hr/proizvodi/mish/, 07.03.2017.)

Tvrtka svoj PMS modul na svojim web-stranicama opisuje na sljedeći način:

MISH je program informatizacije procesa i aktivnosti u funkcijama proizvodnje, pružanja usluga, marketinga i upravljanja turističkim poduzećima. Pokrenut je 1986. godine za potrebe turističke privrede Istre s osnovnim ciljem da se prava informacija dostavi na pravo mjesto, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove, čime bi se povećala efikasnost i točnost obavljanja operativnih poslova te omogućila podrška menadžerima u planiranju, kontroli, upravljanju i odlučivanju (MIS i DSS).

- **Sveobuhvatnost**

MISH obuhvaća sve poslovne procese i odjele u turističkim poduzećima počevši od marketinga i prodaje turističkih kapaciteta, preko recepcijskog i mjenjačkog poslovanja, zatim materijalnog i financijskog praćenja nabave, obrade, skladištenja i prodaje hrane i pića u restoranima i barovima do tzv. zajedničkih službi kao što su knjigovodstvo, kadrovska evidencija, obračun plaća te uprava i kontrola.

- **Modularnost**

Cijeli sustav je izveden modularno. Svaki modul, kojeg čine skup programskih rješenja (softver), strojna i komunikacijska oprema (hardver) te odgovarajući kadrovski i organizacijski zahtjevi, pokriva određeni segment poslovanja poduzeća i može funkcionirati neovisno od ostalih modula. Slažući module u skladu sa željama, potrebama i mogućnostima krajnjeg korisnika, gradi se jedinstveni informacijski sustav poduzeća.

- **Kvaliteta i pouzdanost**

Zahvaljujući tim karakteristikama stalno raste broj korisnika *MISH* sustava koji danas broji preko 200 smještajnih objekata u 70-ak turističkih poduzeća Hrvatske.

- **Otvorenost**

Otvorenost sustava po pitanju izbora strojne, komunikacijske i programske opreme omogućava izbor opreme raznih proizvođača, zavisno od cijene i željene kvalitete. Moguć je izbor između različitih operacijskih sustava. Sama aplikacijska rješenja mogu paralelno egzistirati i razmjenjivati podatke s rješenjima nekih drugih proizvođača.

- **Prilagodljivost**

Putem parametrizacije određenih elemenata sustava, omogućava se prilagođavanje *MISH* raznim vrstama, kategorijama i veličinama poduzeća i načinima organizacije poslovanja u njima (otvorenost sa stanovišta organizacijskih rješenja).

- **Podrška**

Zahvaljujući internetskom pristupu, preko vlastitih djelatnika ili poslovnih partnera, korisnicima se kontinuirano pruža kvalitetna i kompletna podrška u radu na *MISH* sustavu.

- **Razvoj**

MISH se permanentno usavršava i nadopunjuje te prati sve organizacijske, tehnološke i zakonske promjene koje na njega imaju utjecaja. U razvoju, osim vlastitih, sudjeluju i vanjski stručnjaci te sami korisnici (rukovoditelji, tehnolozi i operateri), čime se u jednom timskom i interdisciplinarnom radu ostvaruju vrhunski rezultati.

- **Standardi**

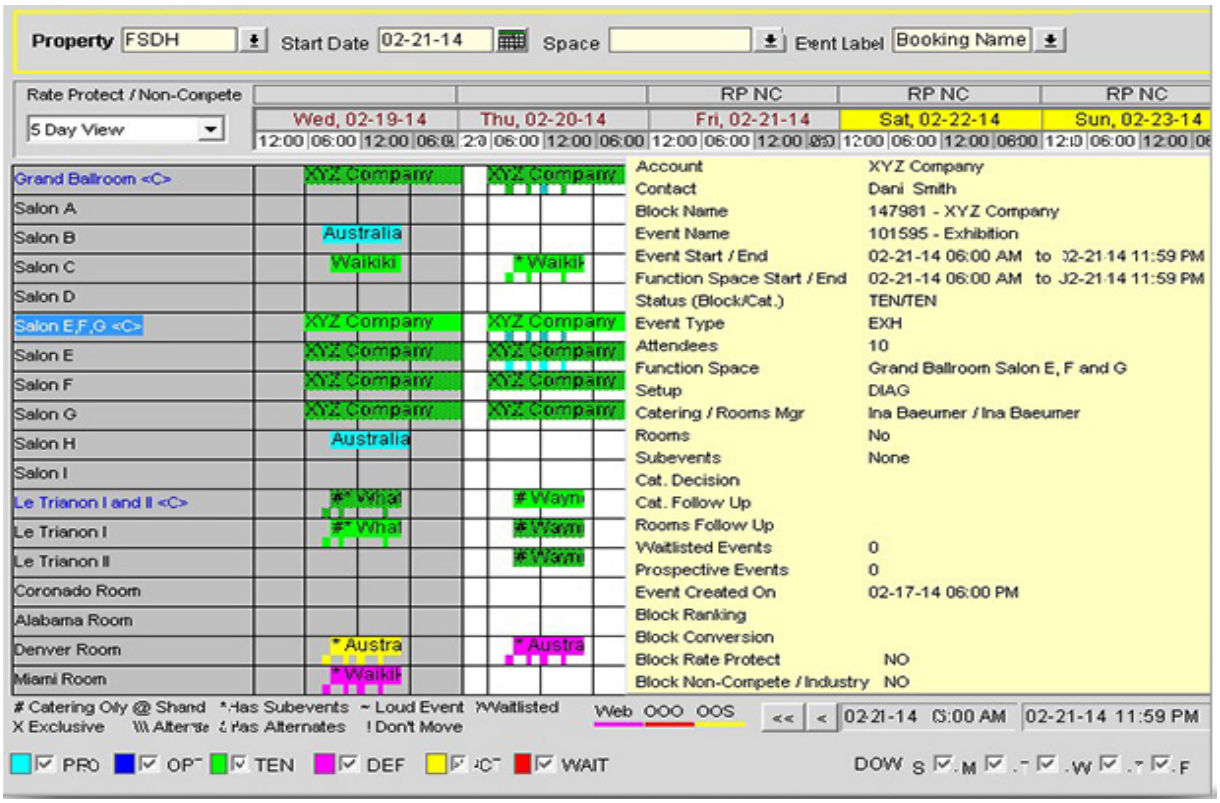
Sustav je usklađen s brojnim zahtjevima i standardima s područja turizma počevši od onih svjetskih (*Uniform System of Accounting for Hotels*, ISO i sl.), preko Hrvatskih (definiranih kroz razne zakone, uredbe, preporuke i druge akte) do *MISH* standarda proizašlih iz dugogodišnjeg iskustva u radu s preko 280 smještajnih objekata širom Hrvatske (http://www.istratech.hr/proizvodi/mish/ 2017).

U praksi se korištenje određenoga hotelskog softvera pilagođava na veličinu hotela i ostalih dodatnih sadržaja koje hotel nudi te odabir hotelskog softvera uvelike ovisi o tome. Na primjer, bitno je napomenuti potpunu razliku u korištenju softvera za individualne goste prema grupnim ili kongresnim gostima.

PMS moduli prilagođeni individualnom kanalu maksimalno su orijentirani na integriranost sustava sa GDS/IDS sustavima jer lošom poveznicom ne samo da se gube gosti već ima i puno više posla. Sinkroniziranost sustava upravo i je tema ove doktorske disertacije te su predstojeća poglavlja posvećena analizi i modelu sinkroniziranosti sustava.

Što se tiče alotmanske, kongresne i grupne prodaje ne postoji PMS koji je istovremeno jednako dobar za sve kanale prodaje. Bitan je fokus hotela u kontekstu želje o tipu gostiju kakve u svom objektu želi imati. Za potrebe kongresnih gostiju bitno je povezati smještaj sa ostalim uslugama koje kongresni gosti traže, npr. tehnička oprema i usluge hrane i pića. *Opera* kao cjelovito programsko rješenje kroz svoj *Sales and Catering* modul definitivno je najbolje rješenje za kongresne hotele. Na slici 9 prikazan je dnevnik zauzetosti kongresnih dvorana gdje su u prvom stupcu nabrojane dvorane koje hotel posjeduje, a u ostalima stupcima dani koji su stavljeni u pretraživanje.

Pregled je moguće pratiti i analizirati putem različitih parametara na dnevnoj ili tjednoj bazi.

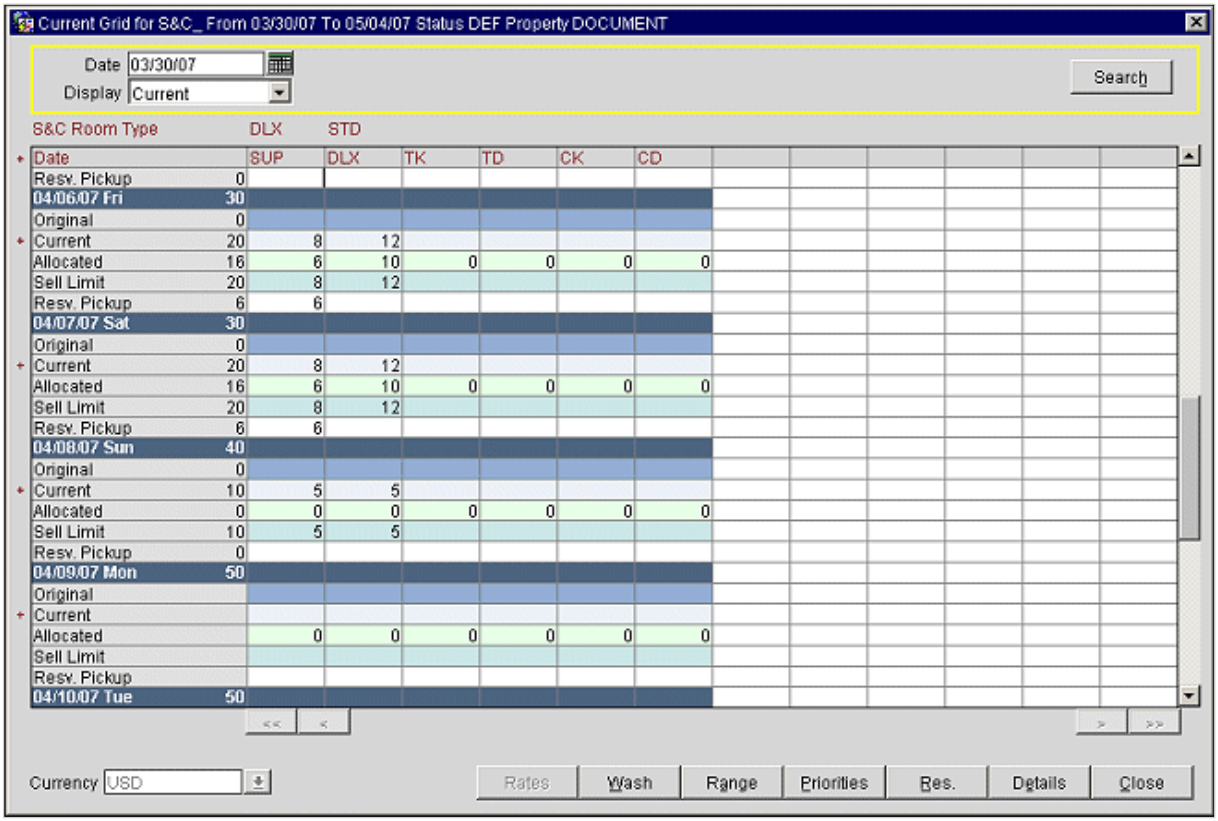


Slika 9. *Opera* PMS – dnevnik zauzetosti dvorana

Izvor: (https://www.oracle.com/industries/hospitality/products/Opera-sales-catering services/features.html, 2017).

Primjer dnevnika na slici 9 je jedan od najboljih koji se nude na tržištu zbog svoje preglednosti i funkcionalnosti. Jedan od najvećih izazova informatičkih tvrtki je kako što preglednije izvesti pregled dvorana za više hotela od jednom jer sadašnja rješenja nude samo pregled po jednom objektu koji je moguće filtrirati po vremenskim parametrima.

Jedna od velikih prednosti softvera *Opera* kad je riječ o kongresima je takozvani *grid* prikazan na slici 10 koji omogućava grupnu rezervaciju prema različitim datumima.



Slika 10. *Opera* PMS – Grid prikaz grupne rezervacije

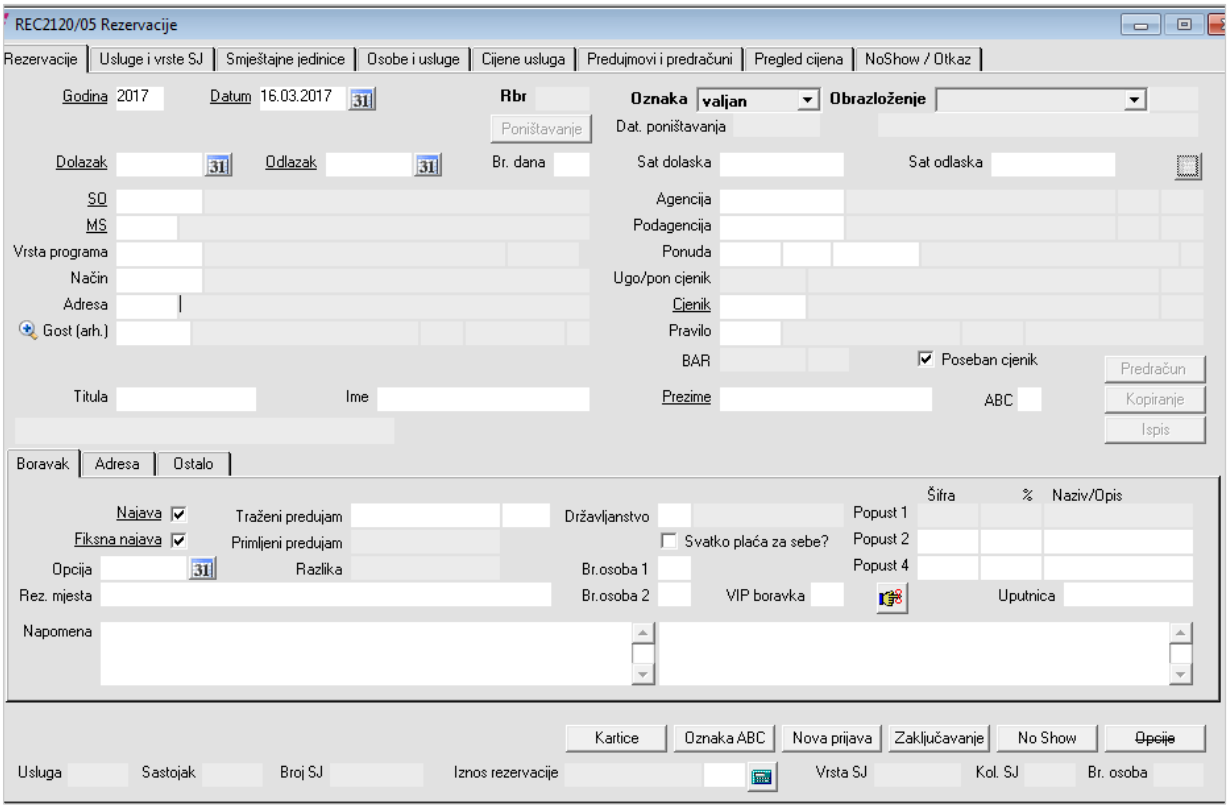
Izvor: (http://85.132.89.54/OperaHelp/room_grids.htm, 17.03.2017.)

Prvi stupac slike 10 prikazuje rezervirane datume *grid-a* dok ostali stupci predstavljaju tipove soba, primjerice SUP-*superior*, DLX-*deluxe*. Redovi prikazuju broj smještajnih jedinica za određeni tip soba po datumima i po statusu prodaje. Može se primijetiti da je po određenom datumu rezerviran različiti broj soba za određenog klijenta, što putem *MISH* programskog rješenja nije nemoguće.

U *MISH* je moguće rezervirati grupnu rezervaciju samo za isti dan dolaska i odlaska što referentima prodaje u kongresnim odjelima zadaje puno muke jer za određeni događaj kada gosti dolaze u različitim terminima (neki prije, neki poslije) svaka rezervacija treba biti unesena zasebno pa nije moguće generirati skupni pregled rezerviranih soba po događaju.

Grid također prikazuje i status rezerviranih soba od prve rezervacije, odnosno najave – ***Original***, zatim broj soba koji je trenutno po danu rezerviran – ***Current*** i ***Pickup*** za sobe koje su dodijeljene gostu i sigurno popunjene.

Kroz *MISH* programsko rješenje rezervacije se unose na isti način za grupne i individualne dolaske te primjer sučelja za unos rezervacije izgleda kao što je prikazano na slici 11.



Slika 11. Primjer programskog sučelja za unos rezervacija u *MISH*

Izvor: Autorica (*Print Screen*).

MISH kao *softver* karakterizira jednostavnost, te je za individualne i grupne dolaske poprilično jednostavan za koristiti. U slučaju potrebe definiranja dodatnih parametara kao što je kod kongresnih gostiju često slučaj, *Opera,* kao programsko rješenje, sofisticiranija je u tom kontekstu jer ima bolje izvedena programska sučelja i njihove međusobne relacije.

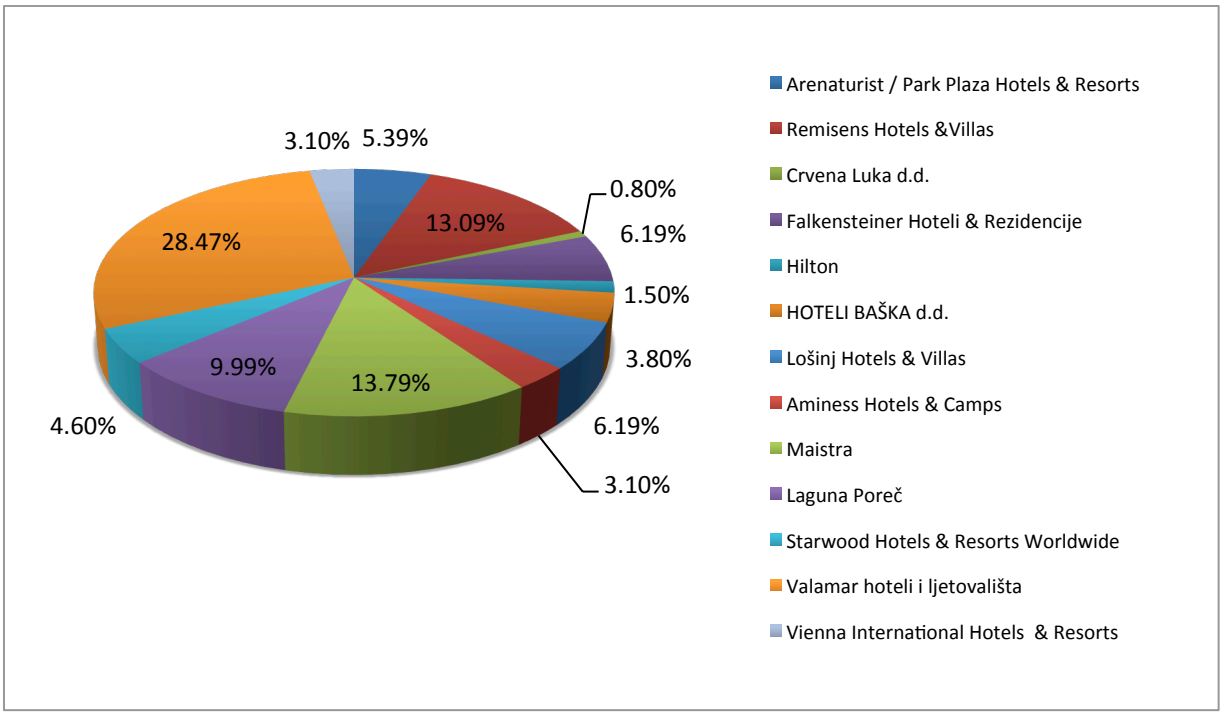
Jedan od tih primjera su blok rezervacije koje na jedno mjesto pohranjuju sve vezano za jedan događaj i/ili grupu; od hrane i pića, dvorana do grupnih rezervacija soba po različitim platiteljima.

Međutim, *MISH* definitivno preuzima vodeću poziciju u jednostavnosti izrade predračuna gdje se jednim klikom izrađuje predračun po hotelu, a nudi npr. i mogućnost spajanja rezervacija u jedan, objedinjeni predračun.

Iz navedenih primjera važno je napomenuti da je PMS važno birati prema objektu i njegovim karakteristikama i uslugama, odnosno da li objekt namijenjen isključivo *leisure* gostima ili ima namjeru usmjeriti poslovanje i na druge interesne sfere.

3.4. ANALIZA ZASTUPLJENOSTI POJEDINIH RJEŠENJA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE NAJVEĆIH HOTELSKIH LANACA U HRVATSKOJ

U ovom potpoglavlju pokušati će se prikazati rezultati istraživanja na uzorku koji obuhvaća 130 hotela koji pripadaju jednom od 13 hotelskih lanaca, a vezana za zastupljenost pojedinih rješenja informacijsko-komunikacijske tehnologije najvećih hotelskih lanaca u Hrvatskoj.



Grafikon 2. Struktura hotelskih lanaca u uzorku
Izvor: Istraživanje autorice.

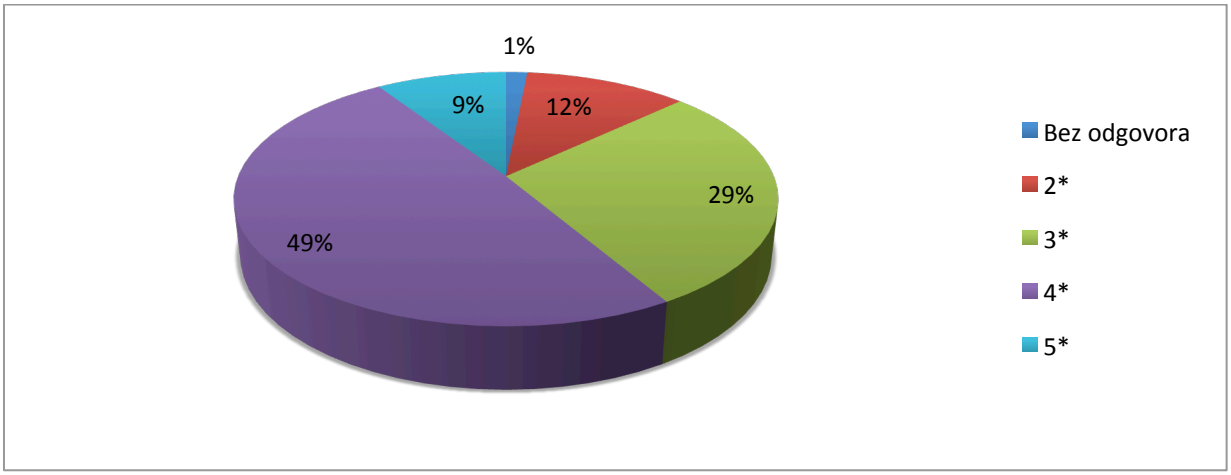
Kao što je vidljivo u grafikonu 2, u ukupnoj strukturi najveći udio imaju hoteli hotelskog lanca Valamar (28,5 %), a slijedi hotelski lanac Maistra s udjelom od 13,8 %, te Remisens s 13,1 %.

Uzorak čine hoteli svih kategorija. U tablici 11 vidi se da su najzastupljeniji hoteli s 4 * (49,2 %), a slijede hoteli s 3* (28,5 %) i oni s 2* (11,5 %). Uzorak također obuhvaća 9,2 % hotela kategorije 5 *.

Tablica 11. Struktura hotela u uzorku prema kategoriji hotela

Kategorija hotela	Broj hotela	%
Bez odgovora	2	1,5
2*	15	11,5
3*	37	28,5
4*	64	49,2
5*	12	9,2
Total	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 3. Struktura hotela u uzorku prema kategoriji

Izvor: Istraživanje autorice.

Prema navedenim podacima može se zaključiti da u hotelskim lancima u Hrvatskoj, bilo stranim ili domaćim, prevladava mišljenje da su hoteli 4* najtraženiji i time najzastupljeniji. Nakon recesije koja je nastupila u 2008. godini većina poduzeća, pogotovo farmaceutske kuće odlučile su zabraniti boravak svojih zaposlenika u hotelima s pet zvjezdica.

Kako bi lakše upravljali prodajnim strategijama, kao i politikom kreiranja i plasmana cijena, hotelski lanci se najčešće odlučuju za formiranje centralizirane prodaje.

Centralizirana prodaja omogućuje:

- manje administrativnih poslova (umjesto da svaki hotel zasebno šalje ponude šalje se jedna koja je u trenutku najbolja prema upitu koji je pristigao)
- veću kontrolu davanja korištenja količinskih popusta i provizija
- jedinstveno provođenje prodajnih strategija
- normizaciju predmeta rada i količina nabave
- bolju suradnju s klijentima, gostima (imaju sve na jednom mjestu)
- bolje praćenje konkurencije
- specijalizaciju referenata prodaje i standardizirane edukacije prema brendu
- bolju kontrolu poslovanja prodaje po svim razinama
- jednostavniju naplatu ukoliko je više hotela u lancu.

Tablica 12. Centralizirana prodaja

Da li je prodaja centralizirana?	Broj hotela	%
da	130	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Rezultati istraživanja prikazuju da svi hoteli u uzorku imaju centraliziranu prodaju što je prikazano u tablici 12.

S obzirom da su svi hoteli na pitanje o centraliziranoj prodaji odgovorili potvrdno, može se zaključiti da su vodeće hotelske tvrtke uvidjele da je kontrola prodaje važna najviše zbog postavljanja strategijskih ciljeva društva, čime su automatski i rezultati lakše mjerljivi.

Organizacija prodaje, postavljanje cjenovne politike, budžetiranje cijena i mjerenje učinka time su standardizirani i omogućuju lakše donošenje bilo kratkoročnih (operativnih) ili strategijskih odluka.

Tablica 13. Broj zaposlenih u sektoru prodaje i marketinga

Broj zaposlenih u sektoru prodaje i marketinga po godinama za individualni kanal	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina
Broj zaposlenih u prodaji i marketingu	5	95	46,64
Zaposleni u direktnoj prodaji - 2012.	0	48	19,47
Zaposleni u direktnoj prodaji - 2013.	1	47	19,15
Zaposleni u direktnoj prodaji - 2014.	1	46	19,18
Zaposleni u *online* segmentu - 2012.	0	15	6,19
Zaposleni u *online* segmentu - 2013.	0	14	6,00
Zaposleni u *online* segmentu - 2014.	0	10	4,62

Izvor: Istraživanje autorice.

Prema podacima iz tablice 13, u prodaji i marketingu radi u prosjeku 47 zaposlenika, pri čemu taj broj varira od hotela do hotela u rasponu od 5 osoba do 95 osoba. U direktnoj prodaji u prosjeku radi 19 osoba. Također, vidljiva je promjena broja zaposlenih u tom segmentu tijekom promatranog razdoblja od 2012. do 2014. Naime, u hotelima s najvećim brojem zaposlenih u direktnoj prodaji uočava se **smanjenje s 48 na 46** zaposlenih.

Što se tiče zaposlenih u *online* segmentu prodaje, može se zaključiti kako u prosjeku u tom segmentu radi 6 osoba, pri čemu je također vidljivo **smanjenje broja zaposlenih** u hotelima s najvećim brojem zaposlenih u *online* prodaji i **to s 15 zaposlenih u 2012. godini na 10 zaposlenih u 2014**. godini. Osim toga, postoje hoteli koji u ovom segmentu prodaje nemaju zaposlene osobe. S obzirom na navedenu analizu može se zaključiti da **dobiveni rezultati idu u prilog potvrđivanju hipoteze da se rastom *online* prodaje i sinkroniziranosti sustava na tržištu smanjuju troškovi rezervacijskih poslovnih procesa kroz smanjenje potrebe za zaposlenicima do koje dolazi zbog automatizacije poslovnih procesa**.

Navedeni i prikazani podaci i iz nje izvedena analiza dokazuju hipotezu:

H3: Primjenom novoga poslovnog modela smanjuju se troškovi rezervacijskih poslovnih procesa kroz smanjenje potrebe za zaposlenicima do koje dolazi zbog automatizacije poslovnih procesa.

Naime i bez potpune sinkronizacije kroz novi poslovni model razvojem ICT-a, a istovremeno i posljedično i *online* bukinga potrebe za osobljem se smanjuju, a time i troškovi zbog automatizacije poslovnih procesa.

Nadalje, analizom istraživanja sa aspekta popunjenosti kapaciteta po kanalu prodaje dokazuje se da se rastom *online* subsegmenta individualnog kanala direktno utječe na strategije prodaje jer je informacijsko-komunikacijska tehnologija usmjerila način rezerviranja kapaciteta u *online* segment i OTA partnere.

U tablici broj 14 prikazani su rezultati istraživanja iz kojih je vidljivo da gotovo polovica ukupnih rezervacija dolazi preko individualnog kanala.

Individualni kanali prodaje su u prosjeku popunjeni 47,27 %, pri čemu je **najmanja popunjenost 15 %,** a **najveća prosječna popunjenost 64 %.** Promatrajući popunjenost individualnih kanala u razdoblju od 2012. do 2014. Godine, vidljivo je povećanje prosječne popunjenosti s **31,28 % na 38,11 %.**

Prosječna popunjenost grupnih kanala iznosi 30,77 %. U razdoblju od 2012. do 2014. godine prosječna popunjenost grupnih kanala **varirala je između 25,36 % i 27,01 %.** Najmanja popunjenost zabilježena je 2014. godine, dok je najveći udio popunjenosti grupnih kanala bio u 2013. godini.

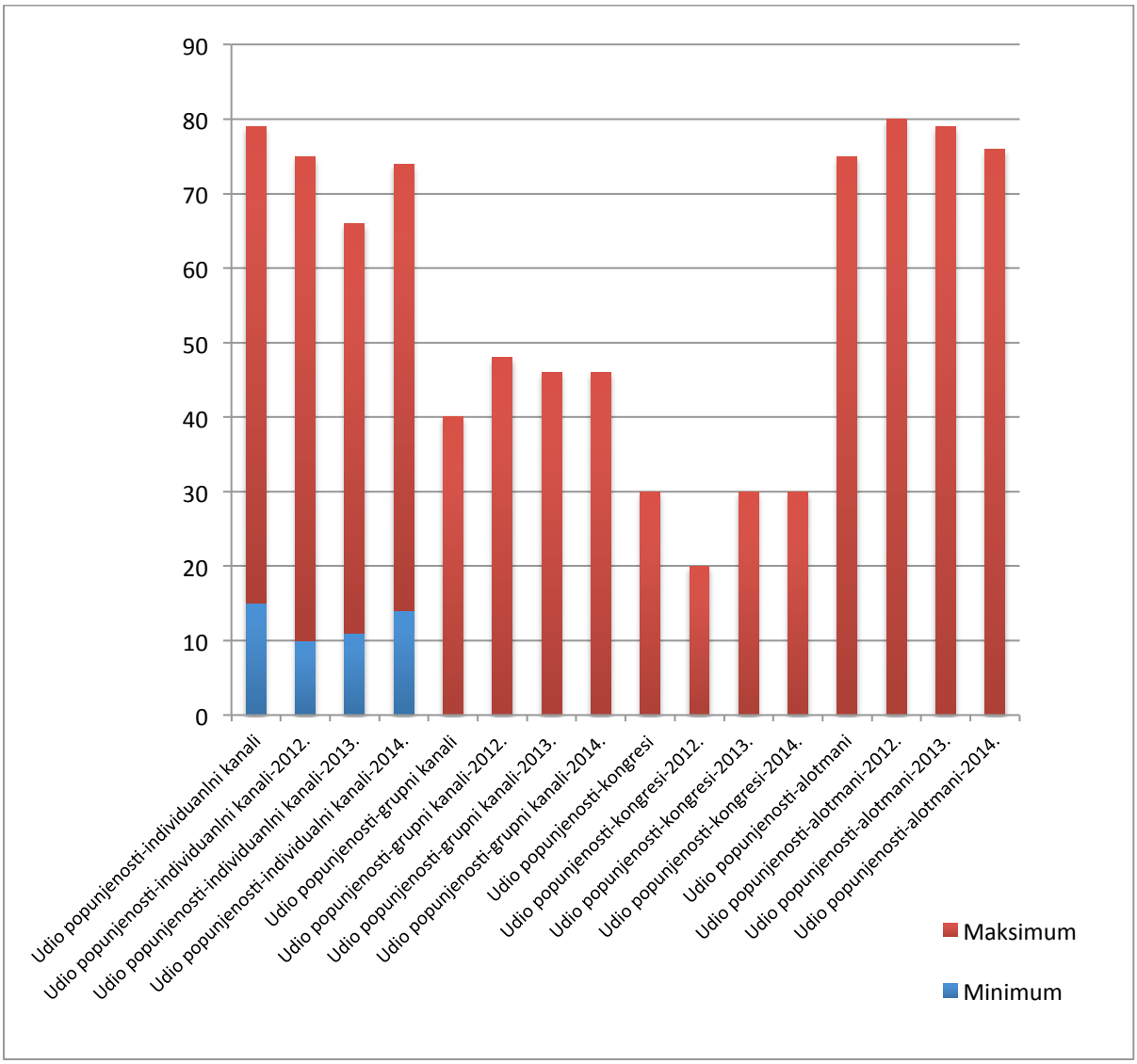
Prosječna popunjenost kongresa je 4,41 %. U razdoblju od 2012. do 2014. godine prosječna popunjenost kongresa varirala je **između 3,21 % i 3,41 %.** Najmanja popunjenost zabilježena je 2014. godine, dok je najveći udio popunjenosti grupnih kongresa bio u 2013. godini.

Tablica 14. Udio popunjenosti po kanalu prodaje (%)

Udio popunjenosti po kanalu prodaje	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina
UDIO POPUNJENOSTI – INDIVIDUALNI KANALI	15	64	47,27
Udio popunjenosti – individualni kanali – 2012.	10	65	31,28
Udio popunjenosti – individualni kanali – 2013.	11	55	33,77
Udio popunjenosti – individualni kanali – 2014.	14	60	38,11
UDIO POPUNJENOSTI-GRUPNI KANALI	0	40	30,77
Udio popunjenosti – grupni kanali – 2012.	0	48	26,06
Udio popunjenosti – grupni kanali – 2013.	0	46	27,01
Udio popunjenosti – grupni kanali – 2014.	0	46	25,36
UDIO POPUNJENOSTI-KONGRESI	0	30	4,41
Udio popunjenosti – kongresi – 2012.	0	20	3,24
Udio popunjenosti – kongresi – 2013.	0	30	3,41
Udio popunjenosti – kongresi – 2014.	0	30	3,21
UDIO POPUNJENOSTI-ALOTMANI	0	75	16,19
Udio popunjenosti – alotmani – 2012.	0	80	39,47
Udio popunjenosti – alotmani – 2013.	0	79	36,13
Udio popunjenosti – alotmani – 2014.	0	76	33,41

Izvor: Istraživanje autorice.

Iz navedenih rezultata istraživanja može se zaključiti da grupni kanal prodaje kao i kongresni nije ugrožen *online* segmentom jer ipak zbog specifičnosti poslovanja nije moguće napraviti samo *online* rezervacije već je potreban čovjek koji će odgovoriti na specifična pitanja koja se mogu pojaviti i gdje se dokazuje važnost hotelskog osoblja u prodaji nasuprot sustav a.



Grafikon 4. Udio popunjenosti po kanalu prodaje (%)

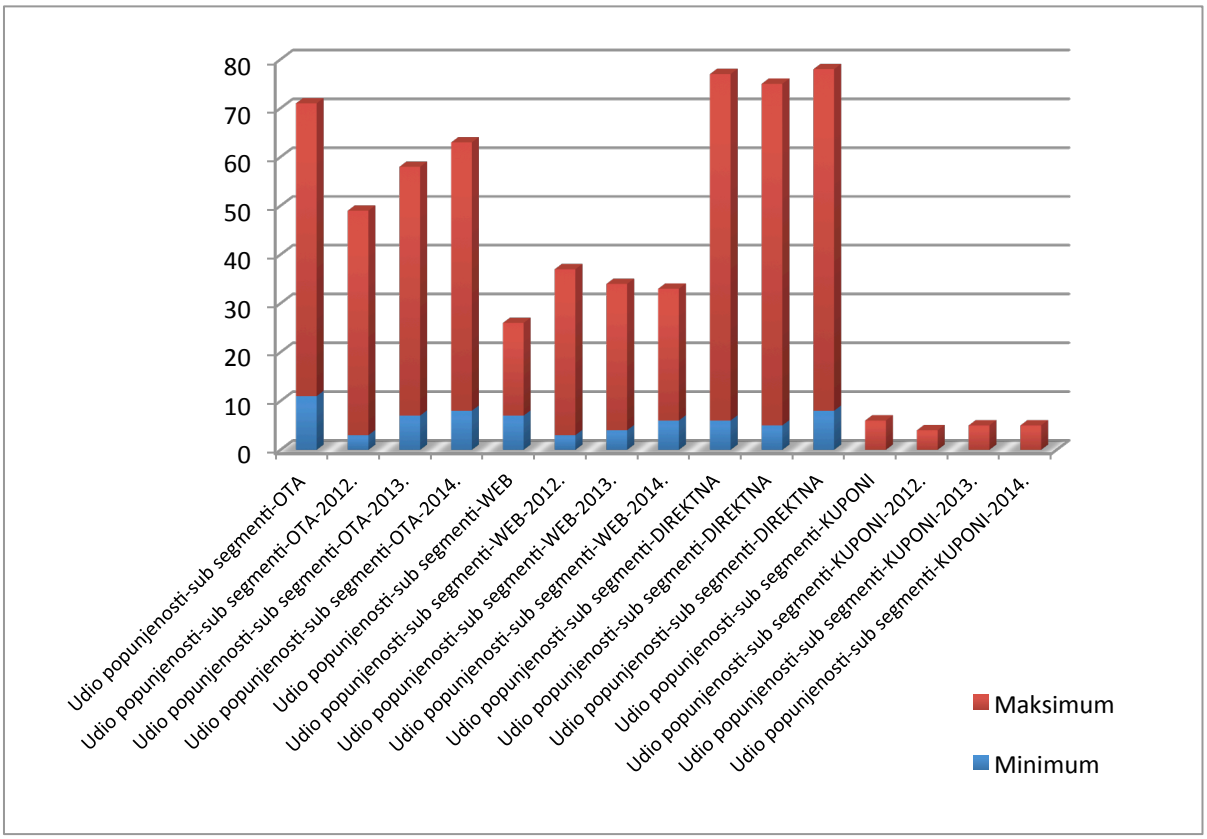
Izvor: Istraživanje autorice.

Alotmani su u **prosjeku** popunjeni **16,19 %.** U promatranom razdoblju se **udio alotmana smanjuje s 39,47 % u 2012. godini na 33,41 % u 2014. godini**. Osim toga, rezultati pokazuju kako najmanji udio popunjenosti grupnih kanala, kongresa i alotmana iznosi **0 %**, što znači da **u uzorku ima hotela, koji ne koriste navedene kanale prodaje**.

Tablica 15. Udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala

Udio popunjenosti po subsegmentima individualnoga kanala	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina
UDIO POPUNJENOSTI – SUBSEGMENTI – OTA	11	60	45,96
Udio popunjenosti – sub segmenti – OTA – 2012.	3	46	30,52
Udio popunjenosti– subsegmenti – OTA – 2013.	7	51	34,88
Udio popunjenosti– subsegmenti – OTA – 2014.	8	55	40,75
UDIO POPUNJENOSTI – SUBSEGMENTI – WEB	7	19	11,35
Udio popunjenosti – subsegmenti – WEB – 2012.	3	34	21,69
Udio popunjenosti – subsegmenti – WEB – 2013.	4	30	20,57
Udio popunjenosti – subsegmenti – WEB – 2014.	6	27	18,69
UDIO POPUNJENOSTI – SUBSEGMENTI – DIREKTNA PRODAJA	6	71	39,35
Udio popunjenosti – subsegmenti – DIREKTNA PRODAJA-2012.	6	71	40,41
Udio popunjenosti – subsegmenti – DIREKTNA PRODAJA-2013.	5	70	37,63
Udio popunjenosti – subsegmenti – DIREKTNA PRODAJA-2014.	8	70	34,13
UDIO POPUNJENOSTI – SUBSEGMENTI – KUPONI	0	6	2,64
Udio popunjenosti – subsegmenti – KUPONI – 2012.	0	4	1,13
Udio popunjenosti – subsegmenti – KUPONI – 2013.	0	5	1,11
Udio popunjenosti – subsegmenti – KUPONI – 2014.	0	5	1,28

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 5. Udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala (%)

Izvor: Istraživanje autorice.

Udio popunjenosti **OTA** iznosi **45,96 %.** U razdoblju od 2012. do 2014. godine se prosječan udio popunjenosti po ovom segmentu **povećava s 30,52 % na 40,75 %**. Udio popunjenosti **web-segmenta** iznosi **11,35 %.** Od 2012. do 2014. godine se prosječan udio popunjenosti po ovom segmentu **smanjio s 21,69 % na 18,69 %. Direktna prodaja** ima udio popunjenosti **39,35 %.**

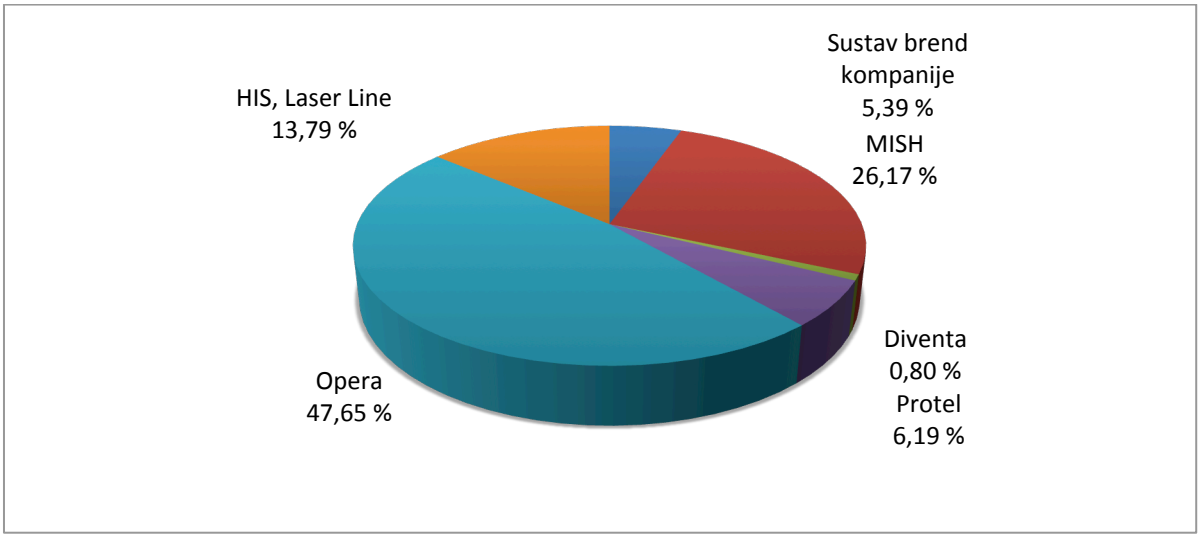
Od 2012. do 2014. godine se prosječan udio popunjenosti u ovom segmentu prodaje **smanjio s 40,41 % na 34,13%.** Prosječan udio popunjenosti segmenta **kuponi** iznosi **2,64 %.** Ujedno je vidljiv **porast udjela ovoga segmenta od 1,13 %** (u 2012. godini) **na 1,28 %** (u 2014. godini).

Iz navedenih rezultata istraživanja po subsegmentima individualnog kanala **ponovno se zaključuje da OTA preuzima kompletan *buking*** najvećeg kanala prodaje gdje rezervacije realizirane putem vlastite web stranice hotela kao i one ostvarene putem rezervacijskoga centra, znači mailom ili telefonom bilježe pad.

Rezultati i podaci dobiveni empirijskim istraživanjem potvrđuju smjernice koje proizlaze iz postavljene H0 hipoteze koja govori:

H0: Ulaganje u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i korištenje suvremenih *online* kanala prodaje nužni su, ne samo za uspješnije poslovanje, već i za opstanak hotela na tržištu.

Među najčešće korištenim hotelskim programskim rješenjima (*Property Management System* – PMS) u Hrvatskoj su jedan hrvatski *softver* i svjetski poznati PMS *Opera.*



Grafikon 6. Korišteni hotelski menadžment softver na uzorku od 130 hotela
Izvor: Istraživanje autorice.

Većina hotela u uzorku (**47,7 %**) koristi softver ***Opera***. Relativno velik udio je i onih koji koriste ***MISH* (26,2 %).** Samo 0,8 % koristi softver *Diventa*. Važno je napomenuti da svi hoteli razumiju važnost interneta što se vidi u tablici 16.

Tablica 16. Posjedovanje vlastite web-stranice s rezervacijskim sustavom

Web-stranice s vlastitim rezervacijskim sustavom	Broj hotela	%
da	130	100,0

Izvor: Istraživanje autorice.

Svi hoteli u uzorku imaju vlastitu web-stranicu s rezervacijskim sustavom.

U tablici 17 navedeni su nazivi rezervacijskih sustava koje koriste hoteli u Hrvatskoj. O najčešće korištenim rezervacijskim sustavima bit će više riječi u kasnijim poglavljima.

Tablica 17. Naziv rezervacijskog sustava na web-stranici

Naziv sustava	Broj hotela	%
PHOBS	41	31,5
Trust	8	6,2
My Fidelio	8	6,2
PHOBS/Starwood	6	4,6
Sabre Synxis	54	41,6
WBE	4	3,1
Bez odgovora	9	6,9
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: istraživanje autorice.

Većina hotela **kao rezervacijski sustav na web-stranici** koriste sustave ***PHOBS*** **i** ***Sabre*****.**

Prema XHotels.com (2017) centralni rezervacijski sustav (*Central Reservation System* - CRS) je rezervacijski softver koji se koristi za postavljanje informacija o hotelu, zauzeću soba i cijena te za upravljanje rezervacijskim procesima. CRS plasira cijene hotelskih soba mnogim različitim distribucijskim kanalima kao što su GDS, OTA, web-stranice i slično.

U biti, riječ je o aplikaciji s raznim funkcionalnostima za upravljanje distribucijom / rezerviranjem hotela. Možemo ga nazvati i sustavom distribucije baze podataka, budući da CRS hotelu prenosi podatke na distribucijske kanale. Na taj način hoteli mogu doći do gostiju na globalnoj razini.

Tablica 18. Postojanje centralnog rezervacijskog sustava

Postojanje centralnog rezervacijskog sustava	Broj hotela	%
Da	130	100,0

Izvor: Istraživanje autorice.

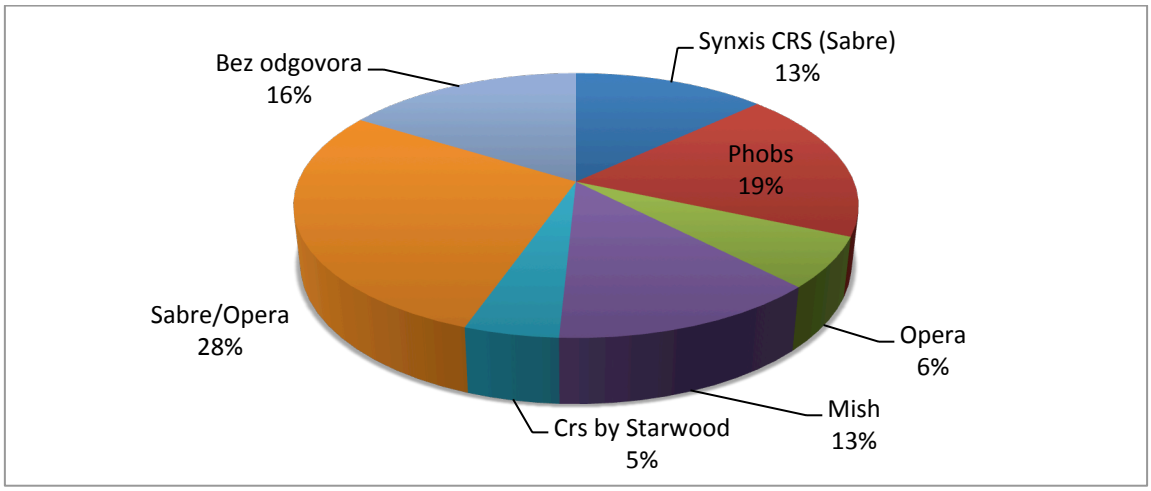
Svi hoteli u upitniku imaju centralni rezervacijski sustav.

Iz rezultata istraživanja koji slijede jasno je navedeno koje centralne rezervacijske sustave hoteli koriste. Imena CRS-a ili kombinacija istih navedena su u tablici 19 i grafički prikazana u grafikonu 7.

Tablica 19. Naziv centralnog rezervacijskog sustava

Naziv sustava	Broj hotela	%
Synxis CRS (*Sabre*)	17	13,1
PHOBS	24	18,5
Opera	8	6,2
MISH	17	13,1
Crs by Starwood	6	4,6
Sabre/Opera	37	28,5
Bez odgovora	21	16,2
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 7. Naziv centralnoga rezervacijskog sustava

Izvor: Istraživanje autorice.

Najčešće se kao centralni rezervacijski sustav koristi **kombinacija sustava *Sabre* i *Opera* (28,5 %)**, te sustav ***PHOBS* (18,5 %).**

Jedno od pitanja u istraživanju bilo je i da li hoteli posjeduju mobilnu verziju CRS-a. Prema Bach i dr., (2016) mobilne aplikacije su "softverske aplikacije stvorene isključivo za izvođenje na pametnim telefonima, *tablet* računalima ili mobilnim uređajima". Mogu se preuzeti na različitim distribucijskim platformama odnosno "trgovinama" koje su najčešće dizajnirane i napravljene od proizvođača mobilnih operacijskih sustava. Mobilna verzija CRS-a automatski identificira da se gost spaja na sustav putem mobitela, te prilagođava sučelje CRS-a mobilnom pregledu.

Svaka rezervacija koja je realizirana putem mobitela, jasno je u sustavu tako i navedena, što hotelima omogućuje kreiranje baze podataka mobilnih korisnika.

Napredak mobilne tehnologije otvara potpuno novi svijet mogućnosti za putničke agencije. I dok potrošači vjerojatno neće rezervirati odmor putem svojih mobilnih uređaja, oni će sve promjene rezervacija tijekom puta raditi uz njihovu pomoć. Mobilne aplikacije jesu idealni marketinški medij prema potrošačima za putničke agencija jednom kada potrošači stignu na odredište, u trenutku njihova aktivnog razmišljanja što bi sutra htjeli razgledati odnosno u koji restoran bi željeli otići. (*PhoCusWright*, *European Online Travel Agencies* 2010)

Tablica 20. Posjedovanje mobilne verzije *online* buking rezervacijskoga sustava

Mobilna verzija	Broj hotela	%
ne	4	3,1
da	126	96,9
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.

Skoro svi hoteli u uzorku **(96,9 %)** imaju mobilne verzije buking rezervacijskog sustava.

S povećanjem broja korisnika pametnih telefona, mobilnih aplikacije se mogu koristiti učinkovitije kako bi se smanjili marketinški troškovi poduzeća i došlo do potencijalnih kupaca (Mo Kwon i dr. 2013).

Tržište pametnih telefona je omogućilo i stvaranje tržišta mobilnih aplikacija gdje aplikacije mogu biti dostupne *online* ili preuzete izravno na uređaj. Mobilne aplikacije stvaraju vrijednost za korisnike u brojnim područjima, među kojima su (Bredican i Vigar-Ellis 2014).

Na temelju prethodno iznesenih rezultata istraživanja može se zaključiti da su hotelski lanci u Hrvatskoj itekako osviješteni o važnosti integracije modernih rješenja informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Analizom popunjenosti kapaciteta prema kanalima prodaje željelo se ukazati na rast individualnog kanala prodaje, osobito OTA-e, što dokazuje važnost *online* prodaje u hotelijerstvu danas. Boreći se sa hotelskim trendovima današnjice, hotelski lanci implementiraju softver kako bi sinkronizirali rezervacijske procese s *online* kanalima prodaje.

4. INTERNET U SUVREMENOM POSLOVANJU PRODAJE HOTELA

Internet je nastao šezdesetih godina prošloga stoljeća kao eksperiment koji je započelo američko Ministarstvo obrane u cilju povezivanja mreže američkog ministarstva obrane zvane ARPANet s ostalim radio i satelitskim mrežama (Galičić i Šimunić 2006).

Iako internet predstavlja ogromnu konkurenciju, on predstavlja i poslovnu platformu koja nudi puno veći spektar poslovnih prilika i niz šansi za tržišno pozicioniranje, oglašavanje, predstavljanje i na kraju prodaju svojih proizvoda i usluga korisniku ili korisnicima bilo gdje u svijetu. Nove poslovne mogućnosti nikada nisu bile bliže.

Internet kao još uvijek najznačajniji i najdominantniji poslovni fenomen današnjice, neprestanim razvojem tehnologije pruža turističkim subjektima razne nove poslovne mogućnosti. On postaje najznačajnijim načinom promocije turističke ponude bilo vlastitim web stranicama ili putem društvenih mreža, dok se uloga klasičnih načina reklamiranja uvelike smanjuje u odnosu na digitalni internet marketing. Društvene mreže samo su jedan dio društvenih medija koji omogućuju korisnicima Interneta povezivanje s drugima te kreiranje i stvaranje sadržaja weba (Yazdanifard i Yee 2014).

Prema Egger i Buhalis (2008) implementacija informacijsko komunikacijske tehnologije i korištenje interneta u hotelskom poslovanju puno se sporije razvijala u odnosu na avio poslovanje.

Turisti internet (točnije *World Wide Web* – WWW kao najdominantniji servis) najviše koriste kao brz i praktičan izvor multimedijskih informacija o turističkoj ponudi. Sve što ih zanima potencijalni turisti mogu pronaći na jednom mjestu, lako im je usporediti cijene i ponudu konkurencije, a vrijeme utrošeno u takvo istraživanje sve je kraće.

Osim što se potencijalni turisti internetom/web-om služe kao informativnim i komunikacijskim medijem i alatom za rezerviranje turističkih proizvoda i usluga,

tvrtke koje posluju u turizmu istovremeno ga doživljavaju i koriste kao moćan marketinški i prodajni kanal.

Internet i lakoća dostupnosti informacija o proizvodima i uslugama temeljito su promijenili sustav vrijednosti kod kupaca. Okruženi multimedijskim i interaktivnim sadržajem na internetu, kupci su ubrzano počeli stvarati nove vrijednosti u dimenzijama brzine usluga, udobnosti, osobnosti u pristupu kupcu i cijeni.

Znači da tvrtke koje žele opstati i ostati uspješne moraju pratiti razvoj tehnologija i razvijati vlastita znanja i vještine da bi na adekvatan način iste koristili i na suvremen način stvarali i prezentirali ponudu.

Turisti se sve brže i sve kvalitetnije mogu korištenjem multimedijskih sadržaja preko interneta direktno upoznati sa destinacijom, hotelom, uslugama, atraktivnostima te direktno dijeliti iskustva i iznositi svoje utiske i iskustva sa ostalim turistima.

Prema Panianu (2013) pametne će tražilice će same donositi zaključke o tome što korisnici doista traže i 'pročešljati' internet da bi pronašle informacije samo sa stajališta upita korisnika.

4.1. INTERNET KAO SUVREMENA POSLOVNA PLATFORMA

Moderni kupci informiraju se preko interneta, traže samouslužna rješenja s kojima ne samo da štede vrijeme, već i time dobivaju određena ovlaštenja. Kad traže informaciju ili robu bez pomoći prodajnog osoblja, zanimaju ih rješenja na bazi samousluživanja koja su dostupna u svakom trenutku, 365 dana u godini, 7 dana u tjednu, 24 sata na dan. Ovakav način poslovanja smanjio je broj posrednika i preprodavača (Kalakota 2002).

Tablica 21. Broj korisnika interneta u svijetu

Regija	**Broj stanovnika** (procjena 2016.)	**Internet korisnici** (30./06./2016.)	**Stopa penetracije** (% stan.)	**Rast** (2000.-2016.)	**% korisnika**
Azija	4 052 652 889	1 846 212 654	45.6 %	1515.2 %	50.2 %
Europa	832 073 224	614 979 903	73.9 %	485.2 %	16.7 %
Latinska Amerika/Karibi	626 119 788	384 751 302	61.5 %	2029.4 %	10.5 %
Afrika	1 185 529 578	340 783 342	28.7 %	7448.8 %	9.3 %
Sjeverna Amerika	359 492 293	320 067 193	89.0 %	196.1 %	8.7 %
Bliski istok	246 700 900	141 489 765	57.4 %	4207.4 %	3.8 %
Australija/Oceanija	37 590 820	27 540 654	73.3 %	261.4 %	0.8 %
UKUPNO	**7 340 159 492**	**3 675 824 813**	**50.1 %**	**918.3 %**	**100.0 %**

Izvor: Internet World Stats 2016.

Prisutnost interneta u hotelskim kompanijama ima svojih prednosti i nedostataka što su Buhalis i Schertler prikazali kroz *cost-benefit* analizu:

Troškovi:

1. troškovi kupnje hardvera, softvera i komunikacijskog paketa
2. trening trošak korisnika
3. projektiranje i izgradnja internet prisutnosti
4. trošak postavke stranice na pouzdanom serveru
5. održavanje i redovito ažuriranje stranice
6. marketing i internetske usluge te registracija domene
7. razvoj postupaka za rješavanje internet prisutnosti
8. provizije za kupnju online putem posrednika
9. naknade za oglašavanje na tražilicama i drugim mjestima
10. međusobne povezanosti s posrednicima kao što su TravelWeb, ITN, Expedia.

Koristi:

1. izravne rezervacije, često i bez provizije
2. globalna distribucija multimedijskih informacija i promotivnog materijala
3. niski troškovi pružanja ažuriranih i pravodobnih informacija
4. globalna prisutnost na internetu, 24 sata dnevno, 365 dana u godini
5. trajnost/kontinuitet u promociji (u odnosu na ograničeno trajanje tiskanog oglašavanja u tisku)
6. smanjenje promotivnih troškova
7. visoki stupanj pažnje posjetitelja web-stranica
8. smanjenje potrebnog vremena za transakcije i sposobnost last minute promocije
9. niski granični trošak pružanja informacija dodatnih korisnika
10. podrška za inteligentni marketing i dizajn proizvoda
11. razvoj ciljanih mailing lista preko ljudi koji aktivno traže informacije
12. velika interakcija s potencijalnim kupcima
13. marketing niša potencijalnih potrošača koji traže informacije
14. interakcija s lokalnim partnerima i mogućnost pružanja dodane vrijednosti na odredištu
15. sposobnost poticanja osjećaja zajednice za postojeće korisnike i potencijalne kupce (Buhalis i Schertler 1999).

Povezanost kupaca na internetu rezultira i ogromnom razmjenom iskustva. Danas većina ponuđača turističkih usluga često i na vlastitim web stranicama ima mogućnost ostavljanja komentara, mišljenja i ocjena, a u velikom broju postoje i specijalizirani internetski forumi.

Forumi na kojima kupci ostavljaju mišljenja o posjećenim destinacijama i kupljenim uslugama bilježe ogroman broj posjeta, te su često bitan faktor kod odluka o izboru buduće ponude.

Ove interaktivne funkcionalnosti su vrlo važne jer predstavljaju jedan od oblika promidžbe putem usmene preporuke (WOM – *word of mouth*) što predstavlja jednu od najučinkovitijih i najvjerodostojnijih promotivnih aktivnosti. Zadovoljni gosti pokazuju manju osjetljivost na promjene cijena, te povećavaju bazu stalnih gostiju putem pozitivne komunikacije „usmenom predajom" (Anderson i dr 1994).

Samim time je i jasna orijentiranost ponude ka potražnji. S proizvodima i uslugama koji su udaljeni samo klik mišem, kupci imaju veće mogućnosti izbora nego ikad prije, zbog čega su se promijenila i pravila koja su određivala privrženost kupaca.

Internet je svjetska rasprostranjena računalna informacijska mreža, medij ili komunikacijski kanal, koji ljudima širom svijeta omogućava razne oblike komunikacije (Galičić i Šimunić 2006).

Mnogi budući turisti koriste internet kao izvor informacija za planirano putovanje, kako bi uštedjeli na vremenu pri traženju informacija i njihovoj usporedbi.

Čak 85 % turista koristi internet odnosno web kao primarni izvor informacija o planiranju putovanja. Bitno je spomenuti kako je usmena predaja iz okoline na drugome mjestu, što potvrđuje kako je zadovoljstvo kupca vrlo bitna stvar te uvjet za uspješno poslovanje.

Bitno je istaknuti da čak 53 % turista danas dijele svoje fotografije sa odmora na internetu, 49 % turista voli čitati doživljaje i ocjene drugih na društvenim mrežama, a 45 % turista su prema pročitanom na internetu odlučili gdje će putovati.

Prilikom korištenja interneta, za glavni izvor informacija turisti koriste pretraživače (google.com, yahoo.com) i to njih 64 % dok su na drugom i trećem mjestu vlastite web-stranice hotela i stranice OTA partnera (The 2014 Traveler's Road to Decision 2014)

4.2. WEB-STRANICA HOTELA KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE

Počeci WWW-a sežu u 1989. godinu kada je kreiran HTTP (*Hyper Text Transfer Protocol)* protokol. Prvi tekstualni preglednik ugledao je svijetlo dana 1992. godine. Ubrzano prihvaćanje web-a uslijedilo je nakon što je 1993. godine izašao Mosaic, grafički preglednik HTML dokumenata koji je približio WWW korisnicima. (NSCA:AboutNCSAMosaic 2012).

Web-stranice moraju biti optimizirane i prilagođene parametrima *Google* algoritma za rangiranje i pronalaženje u poznatim pretraživačima, a danas najčešće na *Googleu*. Sama optimizacija se sastoji od niza strategija koje su usmjerene ka podizanju posjećenosti web-stranica kroz povećanje ranga na rezultatima pretraživanja za ciljane ključne riječi. Što je određena web-stranica bolje pozicionirana na pretraživačima, to je veći broj posjeta i potencijalnih konverzija u kupce ili klijente.

Optimizacija (*Search Engine Optimization* – SEO) web-stranice je strukturirani pristup korišten za poboljšanje pozicije određene kompanije ili njenih proizvoda na organskim tj. neplaćenim listama pojedinih tražilica, prema određenim ključnim riječima/frazama.

Iako svaka od tražilica ima vlastiti pretraživački algoritam sa mnoštvom faktora od kojih svaki ima određeni udio u određivanju pozicije web sjedišta odnosno njihovih stranica na tražilicama, postoje zajednički faktori koji su najbitniji kod svih tražilica. To su prema relevantnosti: frekvencija pojavljivanja ključnih riječi/fraza u tijelu stranice, broj ulaznih poveznica (*inbound link*) sa drugih stranica, naslovni HTML *tag* koji se pojavljuje na vrhu prozora pretraživača, *metatagovi*, te broj grafičkih jedinica.

Naime, sjedište koje sadrži previše grafičkog materijala će se teže naći na boljoj poziciji na tražilici, no to se može popraviti tako da se slikama doda tekst sakriven od korisnika, ali koji će biti indeksiran od strane tražilica. Plaćeni marketing putem tražilica je sličan tradicionalnom oglašavanju, a sastoji se od toga da se određeni tekstualni oglas prikazuje kad korisnik utipka određenu riječ ili frazu. Takvi oglasi se obično pojavljuju kao „sponzorirani“, s desne strane i/ili iznad organskih

rezultata pretrage. Razlika između ovakvog i klasičnog oglašavanja je što se ne plaća za prikaz oglasa, već samo kada se klikne na oglas (*Pay-per-click* – PPC) što zatim vodi na web sjedište oglašivača (Chaffey 2009).

Preporuča se i korištenje alata poput *AdWords*. *AdWords* je Googlov glavni proizvod oglašavanja i glavni izvor prihoda koji pomaže u isticanju željene web-stranice u moru informacija koje nudi internet.

Kao i uvijek, postoje i nedostaci u ovom načinu prodaje, a kao najveći se spominje manjak kontakata potrošača sa stvarnim proizvodom, iako u turizmu to nema pretjeranu ulogu zbog same prirode turističkih proizvoda i usluga. Spominju se još i prezagušenost interneta velikim brojem informacija i ponuditelja, zanemarivanje nekupovnih motiva kod kupnje, te pitanje sigurnosti transakcija i privatnosti podataka. Jedan od najvećih neprijatelja vlastite web stranice hotela su na prvom mjestu OTA i na drugom GDS.

4.3. GLOBALNI DISTRIBUCIJSKI SUSTAVI (*GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS* – GDS) KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE

Globalni distribucijski sustav (GDS) je informacijsko-komunikacijski sustav namijenjen prodaji usluga u turističkoj industriji, koji povezuje hotele, avio kompanije i sl. sa turističkim agencijama. GDS je rezervacijski sustav koji povezuje turističku ponudu na globalnom nivou.

Na strani ponude u GDS su uključeni svi segmenti turističke industrije koji se nude na globalnom tržištu: avio karte, hoteli, *rent-a-car*, trajekt linije, brodske linije, autobusni prijevoz, željeznice i turistički paket aranžmani. GDS je predvodnik *internet booma* u turizmu te se GDS-u pripisuje zasluga za razvoj elektronskih avio karata i e-prodaja aranžmana.

GDS predstavlja fantastičan prodajni i marketinški alat. Hoteli koji su dio GDS-a imaju mogućnost mjeriti broj rezervacija i broj posjetioca, povećati efikasnost u odjelu marketinga, smanjiti troškove i povećati kontrolu poslovanja. Plasirajući svoju ponudu kroz GDS hoteli su prisutni na cjelokupnom svjetskom tržištu. Danas u svijetu postoji desetak globalnih distribucijskih sustava, međutim postoji i tendencija njihovog smanjenja.

Neki od najpoznatijih GDS-a su:

1. USA- *Sabre*, *Worldspan, Gets* i *Galileo*
2. Europa- *Amadeus*
3. Australija-*APD*
4. Azija- *Axess, Abacus* i *Infini*.

Iz istraživanja kojeg je proveo Centar za regionalna i turistička istraživanja Danske (*Centre for Regional and Tourism Research, Denmark* 2012) mogu se iščitati bitni podaci o ulozi interneta kao prodajnog kanala kao i omjere tijekom proteklih dvadesetak godina za GDS i OTA.

Podaci ukazuju na trendove na internetskom turističkom tržištu kao dijelu cjelokupnog turističkog tržišta Europe. Istraživanje je provedeno na osnovu primarnih i sekundarnih izvora podataka, a obuhvatilo je 90 % najvećih i najvažnijih kompanija koje koriste *online* distribuciju. (Marcussen 2009)

Sve većim korištenjem interneta distribucija turističkih putovanja dobiva karakter direktne prodaje. Distribucija turističkih putovanja preko interneta, odnosno GDS-a povećavala se od 1998. rapidnom brzinom. Već 1999. zabilježen je porast od čak 257 %.

Postotak prodaje preko interneta svake godine raste, samo u manjim postocima nego prije deset do petnaest godina. Iako je krajem devedesetih godina prodaja preko GDS-a bilježila manje od 1 % ukupne prodaje turističkih proizvoda i usluga, do 2009. je rasla na preko 25 %, a procjenjuje se da se preko interneta trenutno odvija polovica ukupne prodaje turističkih proizvoda. Podaci su prikazani u tablici 22.

Tablica 22. Trendovi internetske distribucije

Europa	Tržište	Internet prodaja		
Godina	(milijarda €)	(milijarda €)	% tržišta	porast %
1998.	200	0.2	0.1 %	-
1999.	212	0.8	0.4 %	257 %
2000.	227	2.5	1.1 %	216 %
2001.	223	5.0	2.3 %	99 %
2002.	221	8.9	4.0 %	77 %
2003.	215	14.0	6.5 %	57 %
2004.	220	21.2	9.6 %	51 %
2005.	235	30.4	12.9 %	43 %
2006.	247	40.3	16.3 %	32 %
2007.	254	49.8	19.6 %	24 %
2008.	260	58.4	22.5 %	17 %
2009.	294	75,5	25.7 %	18 %

Izvor: Podaci za 2009. prikupljeni su iz UNWTO statistika, Marcussen, 2009.

Međutim, kao ključna godina za *online* distribuciju može se označiti 2002. god. kada dolazi do intenzivnog razvoja i ekspanzije OTA partnera u Europi. Te godine prodaja preko GDS-a iznosila je 8,9 milijardi € i činila je 4% tržišta. Do 2008. nastavljen je trend rasta koji je na godišnjem nivou iznosio u prosjeku 3%.

Međutim može se zapaziti pad trenda u povećanju prodaje od 2005. godine kada je povećanje iznosilo 43 %. Sljedeće godine 32 %, a za 2007. god. 24 % da bi 2008. iznosilo 17 %. Ovi podaci ne ukazuju da opada *online* prodaja već ukazuju na veliku pokrivenost i saturaciju tržišta te stopa povećanja postaje manja.

Prodaja preko GDS-a ima najveći značaj u ekonomski razvijenim zemljama (Ujedinjeno Kraljevstvo i Njemačka). Ove dvije zemlje imaju najveći broj turopeatora i nisko budžetnih avio prijevoznika i prve su dvije zemlje na listi emitivne turističke potražnje (UK sa čak 30 % prodaje preko GDS-a).

U zemljama Istočne Europe primjećuje se veoma nizak stupanj *online* prodaje, što se može objasniti tranzicijom koja je dugo trajala i niskim stupnjem razvijenosti u odnosu na zemlje zapadne Europe.

Rad GDS-a pogođen je u velikoj mjeri pojavom nove konkurencije na tržištu u obliku *online* turističkih agencija (OTA). Ovi novi posrednici su u stanju ponuditi jeftinije usluge potrošaču uz veći stupanj fleksibilnosti pri izboru i uspoređivanju između alternativa, kao i u kreiranju vlastitih paket aranžmana. Organizatori putovanja se sve više okreću od GDS-a, jer su u suvremenim uvjetima poslovanja oni postali skup vid posredništva. Veći naglasak stavlja se na upotrebu interenta i direktnu prodaju kao i na suradnju s *OTA* o čemu se detaljnije kasnije analizira.

Osnovni razlog takvih rezultata je sve veća ekspanzija nisko budžetnih avio prijevoznika koji koriste GDS kao glavni kanal distribucije. To se odrazilo na prodaju paket aranžmana jer su turisti dobili mogućnost da direktno bukiraju smještaj i avio prijevoz. Nisko budžetni avio prijevoznici, bazirajući svoju ponudu isključivo preko interneta, nude dosta niže cijene za usluge koje pružaju.

4.4. *ONLINE* PUTNIČKE AGENCIJE (*ONLINE TRAVEL AGENCIES* – OTA) KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE

Online Travel Agencies (OTA) tj. *online* turističke agencije počele su se snažnije razvijati početkom 2000-tih godina. U početku su ih hotelijeri tretirali kao trgovce na veliko i ugovarali su s njima grupne cijene, koje su bile niže i na taj način dovele u pitanje ostale distribucijske kanale istog hotela. Nakon što je internet postao ozbiljni *online* marketinški i distribucijski kanal, hotelijeri su počeli shvaćati da prevelika ovisnost o indirektnim *online* kanalima OTA vodi ka eroziji brenda i gubitku lojalnosti potrošača.

Svi ključni hotelski brendovi i mnogo nezavisnih hotelskih kompanija poduzelo je niz mjera da ograniče utjecaj OTA i privuku potrošače da rezerviraju preko direktnih *online* kanala.

Neke od mjera bile su:

- garancija najbolje cijene – *Best Rate Guarantees*
- paritet cijena u svim distribucijskim kanalima
- kolektivno pregovaranje
- utemeljenje internih odjela za *e-commerce*
- *online* oglašavanje.

Među glavnim internetskim stranicama po pitanju vjerodostojnosti podataka smatraju se one stranice na kojima gosti mogu izravno komentirati svoje iskustvo doživljeno u hotelu ili destinaciji. Više od 68 milijuna internetskih korisnika ostavlja komentare i preporuke o proizvodima i uslugama (Bughi i dr. 2010).

Kao rezultat ovih mjera, direktni *online* kanal u hotelskoj industriji je značajno razvijen. Mnoge hotelske kompanije su uslijed utjecaja neizvjesnosti i ekonomske krize koja je nastupila 2008. osnažile veze s OTA, kako bi nadoknadile izgubljeni posao. Na taj su način ugrozile svoje direktne *online* kanale i uništile višegodišnje napore da postignu paritet cijena, garanciju najnižih cijena, itd. (Pilepić, Lj i dr. 2015)

Zbog izuzetno agresivne tržišne strategije Expedie, *Booking.com*-a i ostalih OTA, 30 najjačih hotelskih brendova u tom je razdoblju izgubilo preko 5 % tržišnog udjela rezervacija preko vlastitih web-stranica (tablica 23).

Da bi podaci u tablici bili jasniji slijede objašnjenja naziva:

Brand Website – Vlastita web-stranica brenda kao što je *www.starwood.com*

***Retail Website* – OTA**, dakle *online* turističke agencije gdje se sobe prodaju po istoj cijeni kao i na vlastitom webu i za koje hotel plaća proviziju (HRS, *Booking.com*)

***Merchant Websites* – Stranice**, odnosno agencije kojima je hotel ponudio sobe po neto cijeni. Oni trebaju nadograditi cijene i to je njihova zarada (Travelocity, Orbitz).

***Opaque Website* – Partneri** koji ne prodaju hotel javno imenom dok gost ne plati (*no name 4**).

Tablica 23. Izvor ulaska rezervacija preko interneta prema *Travelclicku*

Udio internet rezervacija na centralnom rezervacijskom sustavu	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
Brand Sites	75,9 %	75,2 %	70,9 %	67,3 %	65,4 %
OTAs	24,1 %	24,8 %	29,0 %	32,7 %	34,5 %
• Retail Sites	5,7 %	5,4 %	3,7 %	4,0 %	3,7 %
• Merchant Sites	10,4 %	10,7 %	14,2 %	16,5 %	19,5 %
• Opaque Sites	8,0 %	8,7 %	11,1 %	12,2 %	11,3 %

Izvor: eTRAK report – Hotel *Buking by Channel.*

Izgubljeni tržišni udio u rezervacijama kod malih hotelskih kompanija i nezavisnih hotela bio je znatno veći.

Roomkey.com, odnosno direktni pretraživač hotela na internetu je najnovija inicijativa globalnih hotelskih lanaca kao odgovor na sve jaču ulogu elektroničkih distributera. *Roomkey.com* osnovale su velike hotelske kompanije (*Choice Hotels International, Hilton Worldwide, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group, Marriott International*, *Wyndham Hotel* i *Best Western International*) s ciljem sniženja distribucijskih troškova i stvaranja odgovarajućeg odgovora na *Google*.

Ova stranica omogućuje pretraživanje, rezerviranje i usporedbu cijena hotelskih soba vodećih hotelskih brendova. *Roomkey.com* planira omogućiti hotelijerima da smanje broj soba koji prodaju kroz OTA partnere i *Google search engine* i to uz manje troškove distribucije (*http://www.roomkey.com* 2011).

OTA se drastično šire budući su okrenuti direktnoj komunikaciji s potrošačima, teže snižavanju troškova ditribucije, jer gosti sve više tragaju za informacijama *online* putem i rezerviraju *online* ne želeći plaćati provizije agencijama.

S druge strane, nestručnost prodajnih agenata i osoblja turističkih agencija doprinosi smanjenom interesu gostiju za rezervacijom putem turističke agencije jer na OTA stranicama uz recenzije gostiju „*znaju idu li na pravo mjesto*".

Turističkim agencijama postaje jasno da ako žele opstati na tržištu moraju poslovati putem interneta ne bi li osigurali svojim korisnicima dodatne vrijednosti, dodajući sadržaje u njihov osnovni proizvod. Putničke agencije mogu koristiti internet kako bi se specijalizirali za poslovanje na uskim tržišnim segmentima, tj. kako bi zadovoljili potrebe određenog tržišnog kanala prodaje.

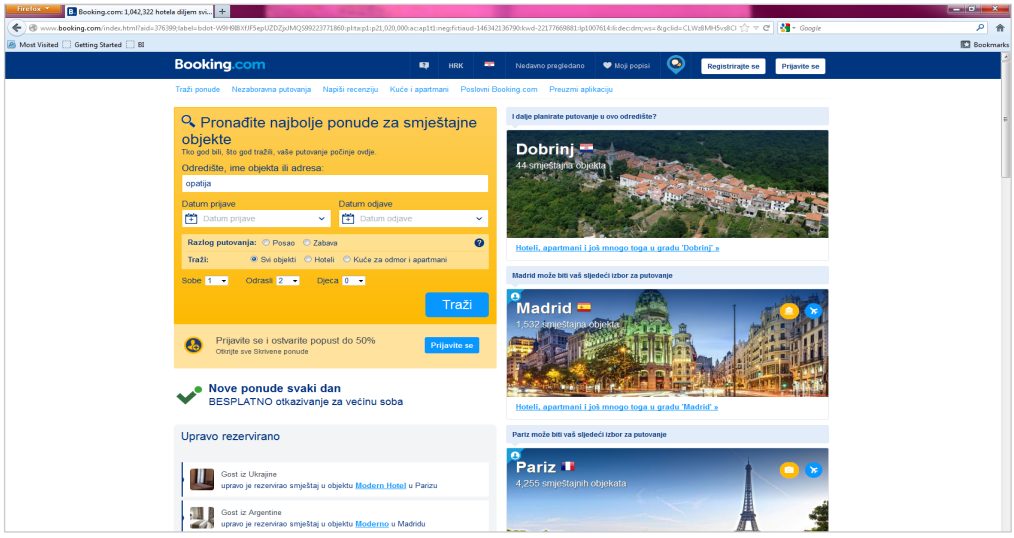
OTA partnere će hoteli teško svesti na razumne okvire penetracije u kanale prodaje iz razloga jer su potpuno okrenute gostu i prilagođene bilo sa vizualnih aspekata gdje su svi hoteli u gradu dostupni na jednom mjestu, do činjenice da gosti više ne plaćaju provizije i agencije se ne mogu nadograđivati, nego te provizije sada plaćaju hoteli.

Gosti koji dolaze preko OTA partnera dobivaju najbolje sobe i besplatno unaprjeđenje u bolje sobe – *upgrade* kako bi hotel nakon odlaska dobio što bolju recenziju gosta. Upravo to jedna je od najvećih grešaka, jer gost koji dolazi direktno, bilo putem rezervacijskoga centra ili web-stranice hotela trebao bi biti nagrađen za lojalnost i dobiti nagradu u obliku bolje sobe.

U sklopu istraživanja provedena je analiza *Booking.com* web-stranice te se skupljanjem relevantnih podataka dobro analizirao način razmišljanja gostiju. Jasno je da su stručnjaci dobro analizirali mišljenja gostiju te kreirali *buking* stranicu koja razmišlja kao gost te nudi proizvode na dlanu.

Specifičnosti *Booking.com* stranice prikazani su na slici 12, a predstavljaju sljedeće parametre:

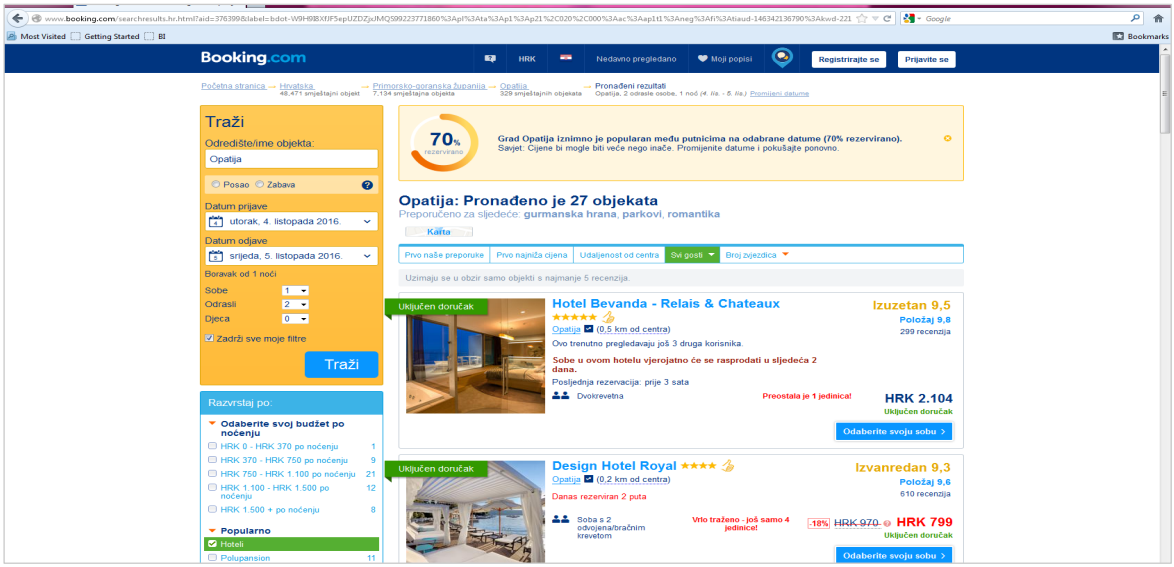
- Jasna i vizualno lijepa ponuda hotela koja se sastoji od zvjezdica, teksta i brojeva.
- Jasno navedeni popusti.
- Atraktivni simboli koji označavaju „LIKE“ (sviđa mi se).
- Upravo rezervirano (navodi goste da odmah rezerviraju i oni).
- Broj osoba upravo gleda ovaj hotel (navodi goste da odmah rezerviraju jer i netko drugi trenutno gleda isti objekt).
- Besplatno otkazivanje.



Slika 12. Specifičnosti *Booking.com* stranice (*Booking.com*)

Izvor: Autorica.

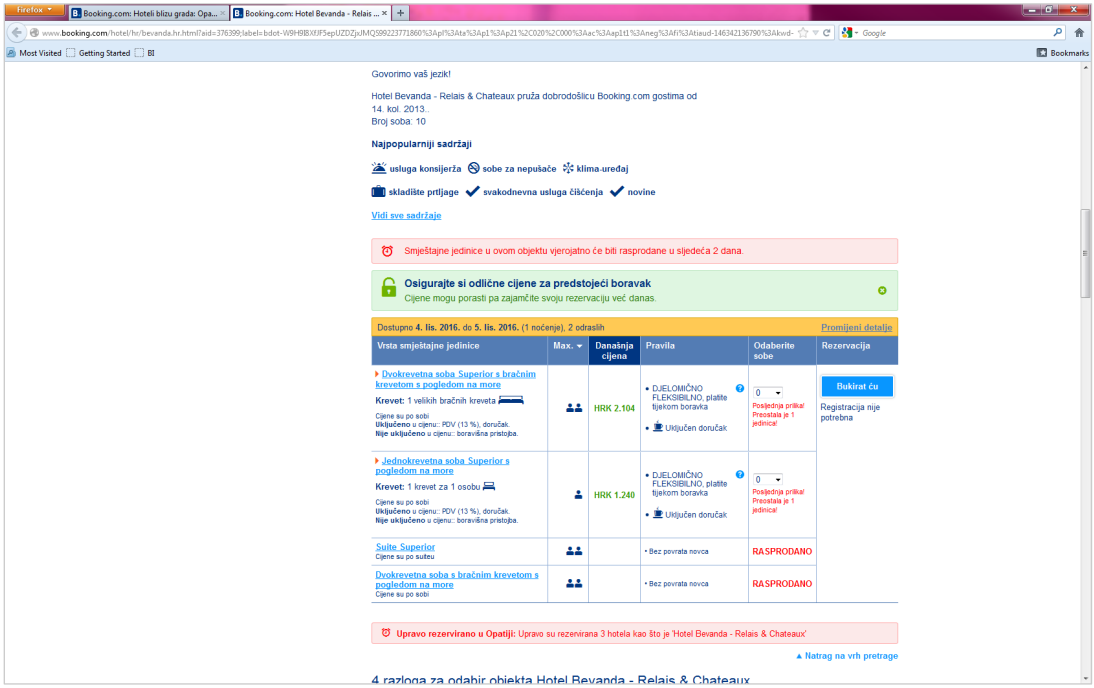
Jedan od najvećih *trikova Booking.com*-a je upravo rezerviranje soba bez garancije dolaska i plaćanja, odnosno mogućnost koju ova stranica pruža, a to je da gost ne mora upisivati podatke o kreditnoj kartici, a soba mu je rezervirana. Također, mogućnost promjene mišljenja, odnosno storniranje sobe bez valjanog razloga i naplate storno troškova prednost su koju niti lojalnost ne može premašiti.



Slika 13. Primjer tijeka rezervacije na *Booking.com*-u
Izvor: Autorica

Kad gost odabere destinaciju i datum, otvara se ponuda hotela gdje se gosta crvenim slovima upozorava da će se sobe u pojedinom hotelu brzo rasprodati, odnosno požuruje ga se da što prije rezervira da ne ostane bez sobe (slika 14).

Također, gost ima razne mogućnosti filtriranja podataka na izborniku s lijeve strane čime je omogućen pronalazak pravog hotela i prave sobe na pravom mjestu.



Slika 14. *Booking.com* trikovi privlačenja gostiju

Izvor: Autorica

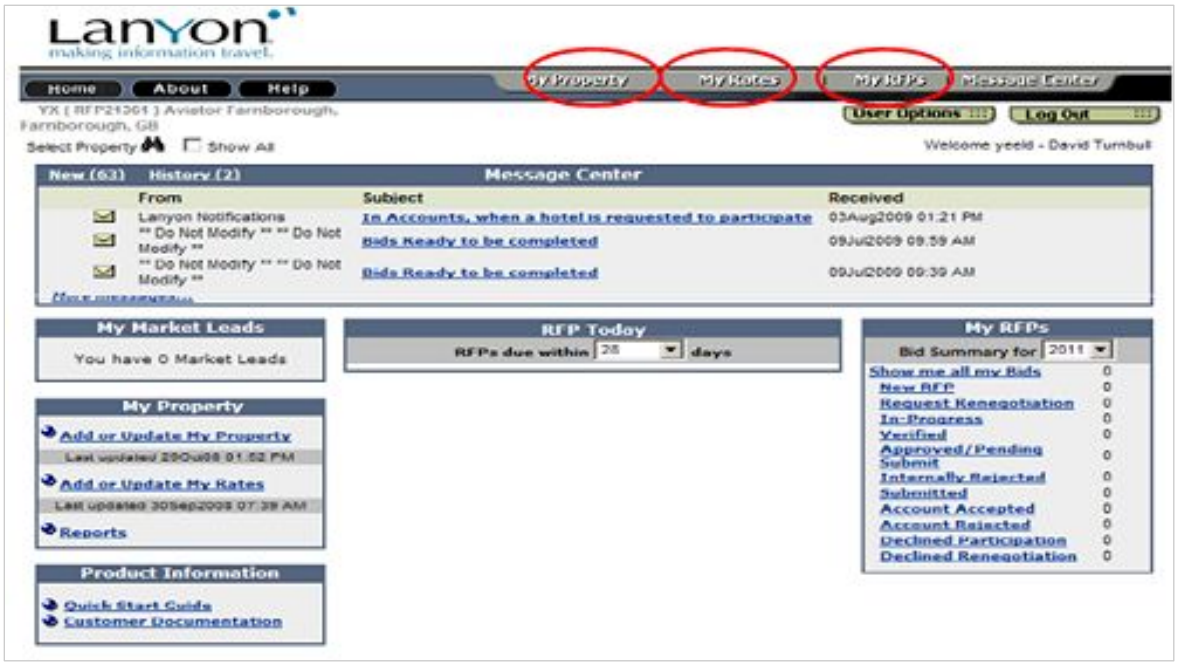
I na kraju, u trenutku kad gost krene odabrati sobu, crvene poruke tipa „*Smještajne jedinice u ovom objektu vjerojatno će biti rasprodane u sljedeća 2 dana*“ ili „*Osigurajte si odlične cijene za predstojeći boravak“ ili „Cijene mogu porasti pa zajamčite svoju rezervaciju već danas*”, ne ostavljaju prostora nego rezervirati sobu odmah.

Odgovor hotela trebao bi biti sljedeći:

- jasno gostu reći zašto bukirati direktno (što gost time dobiva)
- pojednostaviti cjenovne kategorije i korake rezerviranja
- jasno naglasiti što gostu NEĆE naplatiti
- također dati mogućnost recenziranja
- uvjeriti gosta da je na pravom mjestu
- gosta nagraditi za lojalnost, bilo boljom sobom, nagradnim bodovima i sl.

4.5. KORPORATIVNI SEGMENT PRODAJE (*CORPORATE* – COR) KAO *ONLINE* KANAL PRODAJE

Korporativni segment je „najelitniji“ segment prodaje jer u hotelskom prihodu zauzima prvo mjesto. Ugovorene godišnje cijene putem korporativnih ugovora, iako povlaštene, kanaliziraju dodatne prihode jer korporativni gosti konzumiraju hotelske usluge više od primjerice odmorišnih gostiju iz jednostavnoga razloga što sve plaća korporacija, tvrtka gosta koji je pristigao u destinaciju. U to ulaze konferencijski *day delegate paketi*, poslovni ručkovi i večere koji su znatno skuplji od pansionskih, *Wellness usluge* i dr. Najvažnije od svega je ipak činjenica da ovaj segment generira značajnu stabilnost *buking*-a kroz cijelu godinu sa **prilično visokim ukupnim *RevPAR-om***. Jedna od mana ovog segmenta koja se očituje isključivo u odmorišnim destinacijama je zauzeće sobe sa jednom osobom, odnosno, korporativni segment bukira uglavnom jednokrevetne sobe, čime u morskim destinacijama na hrvatskom primjeru, ***ruše ADR*** (***Average Daily Rate – ADR*** – prosječna ostvarena dnevna cijena sobe) jer uglavnom prevladava popunjenost dvokrevetnih soba te je cijena po sobi niža, ali ako se trend prati po noćenju cijena je znatno viša od ostalih kanala prodaje.



Slika 15. *Online* sučelje ugovaranja korporativnih ugovora putem Lanyon-a
Izvor: www.ehotelsalliancecom/global-distribution-system-gds/consortia/Lanyon.jpg

Korporativni gosti u destinaciju dolaze isključivo poslovno i važno im je ponuditi opcije rezerviranja hotela. Domaće tvrtke uglavnom bukiraju hotele putem ugovorenih cijena godišnjim korporativnim ugovorima direktno telefonom, mailom ili faksom. Internacionalne korporacije uglavnom sa podružnicom u destinaciji ugovaraju korporativne cijene *online* putem programskih softvera kao primjerice *Lanyon* gdje tvrtka pošalje upit za ponudu – **RFP (*request for proposal*)**, a hotel odgovara registracijom na portalu i unošenjem cijena po tipovima soba. Na slici 15 vidi se **primjer *Lanyon* sučelja** iz perspektive hotela.

Korporativni gosti postavljaju pravila na kojima inzistiraju jer su svjesni da su cijenjeni i željeni gosti u destinaciji te traže LRA cijene. ***LRA (Last room availibility)*** predstavlja termin korišten u hotelijerstvu koji nalaže da se gostu nudi bilo koji tip sobe kod visoke popunjenosti, odnosno ako gost ima ugovorenu standardnu sobu koje više nema na raspolaganju, hotel je dužan dati gostu i viši tip sobe po istoj cijeni.

Kongresni segment gostiju kao podsegment COR-a jedini se još održava bez *online* bukiranja zbog specifičnosti zahtjeva gostiju, iako se manji sastanci već bukiraju preko OTA portala.

4.6. ANALIZA INTERNET POSLOVANJA NAJVEĆIH HOTELSKIH LANACA U HRVATSKOJ

Turizam je u Hvatskoj najznačajnija gospodarska grana. Moglo bi se reći da globalna ekonomska kriza nije zahvatila hrvatski turizam. Tako je u 2016. godini zabilježeno 15,5 milijuna dolazaka turista, što je za 9 % više nego li godinu prije. Strani turisti čine 88% ukupnog turističkoga prometa, pa je tako zabilježeno 13,8 milijuna dolazaka stranih turista (+9 %). Domaći turisti također bilježe rast turističkoga prometa i broja noćenja za oko 8 % (Državni zavod za statistiku 2016).

Pokazatelje rasta turističkoga tržišta potrebno je promatrati u korelaciji s brojem korisnika interneta u Hrvatskoj. Prema podacima *Internet World Stats*, broj korisnika interneta u Hrvatskoj na dan 30. lipnja 2012. bio je 2,656,089 što čini 59,2 % ukupne populacije. 2000. godine taj udio iznosio je svega 4,6 %, da bi već 2010. godine iznosio 50 %.

Danas se može konstatirati da je ICT zastupljena u oko 70 % kućanstava Hrvatske, odnosno da oko dvije trećine građana starijih od 15 godina koristi internet. Intenzitet korištenja interneta je nekoliko puta dnevno i to čak u 75 % slučajeva. Obično se hrvatski građani na internetu najviše informiraju o dnevnim događajima, ali i traže informacije o proizvodima i uslugama. Korištenje e-maila i društvenih mreža na visokom je četvrtom mjestu, dok turističke informacije sudjeluju s 13 % u sveukupnim razlozima korištenja interneta (GfK Croatia 2012). Ove činjenice potvrđuju da su Hrvati upoznati sa svim mogućnostima koje internet pruža, te su aktivni dio *online* tržišta.

Prema Lee i Carter (2012) kao potrošači i građani, ljudi žive u eri gdje se skoro sve može kupiti i prodati bilo gdje.

Istraživanje o ulozi interneta u prodaji i marketingu turističkih usluga proveo je *PoslovniTurizam*, specijalizirani hrvatski internetski portal za kongresni i poslovni turizam (*CroatiaMeetings* 2011). U istraživanjuju je sudjelovalo 95 hotela iz cijele Hrvatske. Svi oni imaju svoje web-stranice, 93 % hotela nudi na svojim web-stranicama mogućnost *online* bukinga, a 79 % istodobno omogućuje i plaćanje *online* rezervacija putem interneta.

Da domaći hoteli ozbiljno računaju i koriste ***online* kanale prodaje**, potvrđuje i činjenica da 93 % hotela svoje usluge pruža na specijaliziranim web-portalima namijenjenim *online* bukingu poput ***Booking.com, Expedia.com ili Lastminute.com***.

U većini hotela *online* prodaja trenutno čini manje od 25 % ukupne prodaje usluga, 15 % ih tim putem ostvaruje 25-50 % ukupne prodaje a tek 17 % hotela ostvaruje putem interneta više od polovice svoje prodaje. U narednih pet godina situacija će se, kako očekuju hotelijeri, znatno promijeniti u korist interneta te ih gotovo 50 % smatra da će *online* kanali tada generirati više od polovice njihove ukupne prodaje.

Ovakve rezultate prate i trendovi ulaganja u internet marketing. Iako gotovo 70 % ispitanika smatra da je internet oglašavanje isplativije od onog tradicionalnog, trenutno gotovo 45 % hotela ulaže manje od četvrtine svojih marketinških sredstava u internet oglašavanje. Najpopularniji *online* oglasni formati među hotelijerima su: internet ***pretraživači*** (65 %), ***banneri*** (60 %), ***strane specijalizirane web stranice*** (55 %) i ***Facebook*** (51 %).

Iako danas u Hrvatskoj većina hotela posjeduje rezervacijski sustav na vlastitim hotelskim web stranicama, te se u zadnjih nekoliko godina dogodila ekspanzija *online* buking portala, značajniji volumen *online* prodaje tek se očekuje. U budućnosti će biti sve više individualnih *online* bukinga jer su mlađe generacije izrazito orijentirane na nove tehnologije.

Hotelijeri bi stoga trebali ulagati u kvalitetniju komunikaciju s novom generacijom korisnika putem medija koji daju mogućnost brzog, interaktivnog prijenosa poruka i stvaranja marketinga odnosa.

Korištenje interneta u poslovanju turističkih zajednica izuzetno je važno jer one najvećim dijelom preuzimaju funkciju marketinga destinacije i trebaju pružiti podršku svojim članovima među kojima su najbrojniji privatni iznajmljivači i mali poduzetnici.

Potencijal interneta u promociji turističkih proizvoda i usluga vrlo je rano prepoznat, tako da danas većina turističkih zajednica u Hrvatskoj ima vlastitu web-stranicu na kojoj se mogu pronaći osnovne informacije vezane za dolazak i boravak u destinaciji.

Međutim, kvaliteta web-stranica nije uvijek na zadovoljavajućoj razini. Većinu web-stranica obilježava arhaičan dizajn, niska kvaliteta objavljenih tekstualnih i multimedijskih sadržaja, niska razina interaktivnosti, brojni tehnički nedostaci i dr. (Institut za turizam 2011).

Osim promotivnih aktivnosti putem interneta, naprednije turističke zajednice koriste i brojna druga tehnološka rješenja. Mogu se izdvojiti GPS satelitske navigacije*,* pametni telefoni te QR kodovi u destinacijskom marketingu. Kod primjene GPS navigacije, turističke zajednice surađuju s proizvođačima karata za GPS satelitske navigacije te im isporučuju interesne točke (turističke atrakcije, smještajne i ugostiteljske objekte i sl.) kojima se potom dodaju geografski podaci. Sve je veći broj web stranica prilagođenih mobilnim telefonima.

Prema Nayak (2010) mobilno poslovanje može se definirati kao korištenje mobilnih tehnologija u razmjeni dobara, usluga, informacija i znanja.

Jedan od najnovijih trendova u destinacijskom marketingu je korištenje QR (*quick response*) kodova, koji se najčešće koriste za interpretaciju turističkih atrakcija te za brzo preuzimanje turističkih promocijskih i informativnih sadržaja na pametne telefone.

Razvoj interneta utječe na cjelokupni turistički sustav, te istovremeno rezultira promjenama na strani turističke ponude kao i na strani turističke potražnje. Stvari o kojima se nekada nije moglo niti sanjati sada su udaljene par klikova. Internet pruža mogućnost gotovo neograničenog informiranja, te kupcu može poslužiti da odabere najbolji proizvod za sebe, a poduzetniku omogućava nevjerojatan pristup ogromnom tržištu i kupcima, s brojnim mogućnostima prezentiranja i prodaje usluga i proizvoda kupcima.

Internet kao prodajni kanal, jedan je od najbitnijih integralnih dijelova marketinga. Kao suvremeni prodajni kanal, omogućuje nove načine pristupa kupcima, omogućuje direktnu i indirektnu prodaju.

Novi trendovi u rezervacijama ponuda mijenjaju *online* tržište i putovanja. Nove tehnologije omogućuju posjetiteljima web-stranica usporedbu cijena u pojedinim turističkim destinacijama po različitim kriterijima. Moguće je kombinirati ponude, dok sofisticirani web-sustavi predlažu akcije, sugeriraju najbolje izbore, posjetitelji hotela ocjenjuju sadržaje i savjetuju druge putnike u vezi provođenja odmora u pojedinom objektu.

Jedina tržišno održiva opcija za hotelsku industriju u budućnosti je oslabiti ovisnost o OTA kanalu putem razvoja direktnog *online* distribucijskog kanala, što će hotelijerima osigurati dugoročnu konkurentsku prednost na tržištu. Direktni *online* kanal uvijek treba biti u središtu internet marketinške i distribucijske strategije svake hotelske kompanije.

Mnoga istraživanja i iskustva iz poslovne prakse pokazuju kako su gosti koji rezerviraju preko hotelske web stranice lojalniji, donose više prihoda i imaju naviku češće putovati.

Iz navedenih istraživanja može se zaključiti da globalno – svjetsko internetsko tržište turističkih proizvoda i usluga raste iz godine u godinu, te je jedan od najbitnijih prodajnih kanala u turizmu i hotelijerstvu. Može se primijetiti da Velika Britanija i Njemačka čine gotovo polovicu kupaca na europskom internet tržištu, te ih se ističe kao najbitnije emitivne zemlje u Europi.

Hrvatski turizam redovito prati trendove u svijetu, pa isto tako prati i razvoj i implementaciju interneta u poslovanje, posebice turističko. Velika većina hotela u Hrvatskoj ima vlastitu web-stranicu, a osim bukinga mnogi nude i obavljanje financijskih transakcija preko interneta, omogućujući kompletnu kupovinu turističke usluge. Usprkos tome, ima još puno detalja koje u kontekstu povećanja kvalitete treba unaprijediti.

Na kraju se može zaključiti kako internet nije samo privremena tehnologija, nego korisni alat i suvremeni prodajni kanal koji sve više dominira. Stoga je potrebno kontinuirano i sve intenzivnije pratiti razvoj i napredak interneta i njegovih servisa i usluga te iste maksimalno i učinkovito integrirati u svakodnevno poslovanje.

5. POLITIKA PLASMANA CIJENA U KONTEKSTU *ONLINE* PRODAJE HOTELA

Hotelijerstvo je svakim danom sve konkurentnije i kompleksnije. Optimizacija hotelske cjenovne politike i politike planiranja prihoda kao strategije upravljanja postao je vrlo zahtjevan procesni zadatak. **Odabir jasne strategije pozicioniranja cijena hotelima će pomoći ojačati vrijednost percepcije potrošača**.

Postoji nekoliko strategija, poput **penetracije cijena, strategije cjenovne jednakosti, strategije postavljanja cijena prema okruženju, itd**. ***BAR (Best Available Rate)*** strategija postavljanja cijena je dio upravljanja prihodima korisna u hotelskim prodajnim strategijama koja po danu omogućuje hotelu da postavi razine cijena, označi ih kao BAR i tijekom procesa pretraživanja, sustav automatski provjerava sve BAR razine po vrsti sobe i prikaže samo najnižu cijenu dostupnu za tu sobu, na dan dolaska.

Da bi zadržali svoj rast i poziciju na tržištu, OTA treba visoke provizije i direktan pristup sobama u hotelu, pa su prilikom sklapanja novih ugovora s hotelima tražili povećanje provizije i uvjetovali mogućnost rezerviranja posljednje slobodne sobe u hotelu.

Chestler (2016) navodi da će se uspon OTA, iako se hotelijeri trude da što više posluju preko vlastitih web stranica, nastaviti i u godinama što slijede. OTA će uživati većinski udio na tržištu SAD-a u 2017. godini i to sa 52%.

Najpovoljnija raspoloživa cijena (BAR) je jamstvo da je gostu na internetu ponuđena najniža cijena za svaku noć boravka kod boravaka od više dana. Važno je razumjeti percepciju gosta prema strategiji BAR cijene jer se ta cijena može mijenjati i po par puta dnevno, a gost uvijek dobiva istu uslugu za različiti cijenu.

Hotelijeri trebaju obratiti pozornost na provedbu strategije BAR cijena kako na svojim, tako i na stranicama svih OTA partnera s kojima imaju sklopljen ugovor kako ne bi ugrozili poslovanje s partnerima na koje su se obvezali sklapajući ugovor.

Najvažniji cilj za bilo koju strategiju poslovanja politikom cijena je povećati prihod, a smanjiti troškove povezane upravljanjem tom strategijom.

Hotel treba sagledati učinkovitost uporabe tehnoloških rješenja u svom nastojanju da poveća RevPAR (Revenue Per Available Room – pokazatelj efikasnosti poslovanja hotela kroz odnos ukupnih prihoda (od prodaje soba) i ukupnog broja raspoloživih soba) i utjecati na razinu isplativosti. Da bi se to ostvarilo, hoteli najprije trebaju razumjeti izazove i potencijalna rješenja.

5.1. MENADŽMENT UPRAVLJANJA PRIHODIMA (*REVENUEMANAGEMENT* – RM)

Revenue Management u hotelijerstvo je stigao početkom 1980-ih godina iz avio industrije kreiranjem novog sustava koji je imao za cilj povećati profit kroz analitičku kontrolu raspoloživosti sjedala u zrakoplovima *American Airlines*-a. Nakon ogromnih povećanja prihoda i druge su industrije primjenile iste metode i kopiju *Yield* sustava avio kompanije danas je uveden u sve sfere fluktuirajućih cijena. Najprihvaćenija definicija menadžmenta upravljanja prihodima opisuje *Revenue Management* kao disciplinu koja predviđa ponašanje gosta te optimizira raspoloživost soba i ponudu cijena kako bi se maksimizirao prihod. Funkcija upravljanja prihodima je ponuditi određeni proizvod određenom potrošaču u određeno vrijeme po određenoj cijeni.

Kako bi ostvarili funkciju upravljanja prihodima i ciljeve poslovanja, koriste se različite strategije ovisno o brojnim čimbenicima koji utječu na tržište u datom trenutku. Upravljanje prihodima prerasta u znanost koja evoluira i usklađuje se ne samo prema novim ICT zahtjevima već i novim navikama gostiju.

Iako se ovo istraživanje i doktorska disertacija najviše odnose na pogled revenue menadžmenta iz perspektive prodaje soba, danas je odjel upravljanja prihodima u hotelu postao vodeći *strateg* jer distribucijom cijena po kanalima prodaje određuje tipologiju gostiju, a time direktno utječe na prihode svih hotelskih sektora. Budžetiranjem, odnosno, predviđanjem rezultata *Revenue Management* direktno optimizira poslovne procese, a time i usmjerava prodajne aktivnosti prema određenim segmentima i tržištima.

Sinkronizacija rezervacijskih procesa sada dolazi do vrhunca jer usmjeravanje prodajnih aktivnosti posljedica je *feedbacka* sa tržišta, bilo s aspekta gosta ili s aspekta razvoja tehnologije.

Današnji su trendovi usmjereni prema automatiziranju prikupljanja podataka koji su donedavno oduzimali previše vremena.

Danas su softveri financijski dostupniji i uvelike olakšavaju analizu poslovanja jer prikupljaju sve podatke i ubrzavaju proces analize te daju preporuke na osnovu prikupljenih podataka.

Tako se odjel *Revenue Managementa* bavi predviđanjem (*forecastiranjem*) prihoda i budžetiranjem prihoda kroz politiku cijena te definira cjenovne strategije.

Shodno navedenom, a u cilju maksimiziranja prihoda, rasta prosječne cijene *(Averidge Daily Rate – ADR)* i kontrole zauzetosti kapaciteta *Revenue Management* prikuplja informacije kao preduvjet za ažurno segmentiranje tržišta, predviđa trendove i analizira rezultate, a sve u svrhu optimizacije hotelskog poslovanja.

Prema Sandri Horvat Brborović (Hotelijer.hr 2016), a suprotno najčešćoj percepciji i svemu dosad spomenutom, *Revenue Management* nije puko bavljenje brojkama. Suhoparne brojke ovdje postaju ključni pokazatelji poslovanja i baza za donošenje strateških odluka. Porast prosječne popunjenosti kapaciteta ne znači veći profit. Pad prosječne cijene nije nužno rezultat spuštanja cijena već promjene u tržišnom miksu (npr.porast noćenja ostvarenih od turističkih segmenata uz pad korporativnih noćenja). Prihod po raspoloživoj sobi (RevPar) objedinjuje prosječno zauzeće i prosječnu ostvarenu cijenu i direktna je veza s profitom.

Razumijevanje ključnih podataka poslovanja, uočavanje tržišnih kretanja, hotelima omogućuje predviđanje ponašanja gosta, kontrolu potražnje, donošenje kvalitetnih poslovnih strategija i veći profit.

Hotel od 150 soba, sa ostvarenim zauzećem od 100 % i prosječnom cijenom od 400 Kn ostvaruje isti prihod kao u slučaju 80 % zauzeća, odnosno 120 prodanih soba po prosječno ostvarenoj cijeni od 500 kn. Međutim, koliki su troškovi čišćenja 30 soba? Tek uzimanjem u obzir svih parametara poslovanja otvara se put k profitabilnosti.

Nadalje, praćenje porasta rezervacija kroz vremenske periode (*buking pace*) i evidentiranje takvih podataka u prethodnim razdobljima, izvrstan je alat za projekciju trendova i predviđanje produkcije, neovisno o tome jesu li baze ručno vođene ili automatski generirane iz hotelskih rezervacijskih sustava.

Hotel može ostvariti 100 % popunjene kapacitete ugovarajući smještaj konferencijske ili turističke grupe, koja ima niski budžet za usluge smještaja. Hotel u istom periodu, s obzirom na potražnju, može ostvariti puno zauzeće uz znatno višu prosječnu cijenu s drugim segmentima gostiju (npr. individualni direktni i web-gosti) odnosno znatno veći prihod od smještaja.

Međutim, spomenuta grupa će u slučaju smještaja u hotelu istovremeno ostvariti dobar prihod u uslugama hrane i pića. Ukoliko hotel ostvari očekivanu uslugu i zadovoljstvo gostiju, partner garantira daljnju suradnju s novim grupama. Ovo je primjer potencijalne optimizacije više hotelskih prihoda uz strateško donošenje poslovne odluke, usmjerene k dugoročnim uspješnim rezultatima.

Ovime treba odbaciti pretpostavku da je *Revenue Management* primjenjiv samo za velike hotele, posebno hotelske lance. Naprotiv, itekako je primjenjiv i za manje, neovisne hotele, u kojima nekoliko osnovnih pravila može promijeniti sliku poslovanja i rezultata. Treba li se uopće naglašavati važnost interneta i doba *online* rezervacija?

Otvaranjem hotelskih kapaciteta prema van, sveopćim umrežavanjem, poslovanje se zauvijek promijenilo. Odjednom su sve prednosti i mane hotela vidljive, praktički je nemoguće stvoriti drukčiju sliku hotela od one koju je stvorilo tržište, tj. hotelski gosti. Nekad su hotelijeri diktirali cijene tržištu, sad ih tržište diktira hotelima. U konačnici, imaju li hoteli izbora? *Revenue Management* je usklađeni skup aktivnosti pomoću kojih se svaki hotel može nositi sa ovim izmijenjenim pravilima poslovanja, a kada će ih usvojiti, samo je pitanje vremena (Hotelijer 2016).

Za postavljanje što adekvatnije politike upravljanja prihodima prvenstveno treba postaviti SWOT analizu koja još uvijek vrijedi. Važno je staviti hotel u okvire njegovih prednosti, mana, šansi i prijetnji. Potrebno je analizirati konkurenciju u smislu proizvoda i kvalitete koju nude, kao i njihove cijene u korelaciji s lokacijom ili uslugama koje nude. Treba sagledati hotel i s aspekta gosta što danas ne predstavlja problem budući da OTA nudi ocjene gostiju koje su u hotelijerstvu prihvaćene kao studije i shvaćaju se vrlo ozbiljno.

Jedno od ključnih pitanja današnjice za što bolji plasman hotela je da li je hotel dobro plasiran na distribucijskim kanalima i da li je prisutan na najboljim distribucijskim kanalima.

Plan distribuiranja cijena jedan je od najvažnijih planova kod postavljanja prodajnih strategija kao i politike cijena jer *online* marketing ima najveću snagu za plasiranje hotela.

Postoje 5 osnovnih kanala distribuiranja cijena na internetu:

Slika 16. Pet osnovnih kanala distribucije

Izvor: Autorica.

Poznato je da više od 70 % gostiju traži smještaj putem interneta. Gosti danas besplatno dolaze do svakog hotela na svijetu bilo preko tražilica, Facebooka ili web-stranica.

Važno je da hotelijeri postave hotelsku web-stranicu na najpoznatije tražilice (Google i sl.) kombinirajući ključne riječi (tagove) i njihov raspored za što viši položaj na indeksnoj stranici iste tražilice kako bi bili što dostupniji gostima.

Dodatno pitanje je, da li web-dizajn hotelske stranice kvalitetno prezentira proizvode i usluge te je li funkcionalan.

Gore navedeno nužno je prilikom planiranja strategija upravljanja prihodom sa startegijom upravljanja kanalima distribucije jer se krajnji efekat odražava u njihovim međusobnim odnosima.

5.1.1. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI (KEY PERFORMANCE INDICATORS - KPI)

Najčešće korišteni termini koji prikazuju ključne pokazatelje uspješnosti i koje hrvatski revenue menadžeri često koriste su:

1. **Zauzetost smještajnih kapaciteta**
   Promatra se na godišnjoj razini, a izračunava se dijeljenjem godišnjeg broja prodanih smještajnih jedinica s ukupnim brojem smještajnih jedinica pomnoženim s 365 dana.

2. ***Average Daily Room Rate* – ADR**
   Ostvarena prosječna cijena smještajne jedinice koja se izračunava stavljanjem u odnos godišnjeg prihoda smještaja i godišnjeg broja prodanih smještajnih jedinica u hotelu.

3. ***Market Penetration Indeks* – MPI (indeks tržišne penetracije)**
   Prema definiciji s *Xhotels,* indeks tržišne penetracije predstavlja izračun za mjerenje popunjenosti hotela u usporedbi sa prosječnom tržišnom popunjenosti destinacije. Ovaj alat pomaže hotelijerima da imaju pregled svog hotela u odnosu na konkurenciju kao i destinaciju općenito. Formula Indeksa tržišne penetracije je:

   % popunjenosti hotela / % popunjenosti destinacije

4. ***Average Rate Index* – ARI** (Indeks prosječne cijene)
   Prikazuje odnos prosječne cijene hotela u odnosu na prosječnu cijenu konkurencije.

5. ***Revenue Generator Index*** – **RGI**
   Indeks odnosa ukupnih prihoda hotela u odnosu na tržište koje predstavlja hotel zajedno sa konkurencijom.

6. ***Total Revenue Per Available Room* – TRevPAR**

   Godišnji prihod po raspoloživoj sobi. TRevPAR se prikazuje kroz odnos ukupnih prihoda (od prodaje soba) i ukupnog broja raspoloživih smještajnih jedinica (soba) u hotelu.

7. ***Revenue per available room* - RevPAR**

   Prihod po slobodnoj sobi, odnosno prihod po raspoloživoj sobi. RevPAR se izračunava kao umnožak prosječne ostvarene cijene smještajne jedinice (ADR) i godišnje zauzetosti soba.

8. ***Gross operating profit per available room* – GOPPAR**

   Izračunava se dijeljenjem bruto operativnih prihoda s brojem raspoloživih soba. GOPPAR uključuje ne samo prihode nego i troškove uključujući i fiksne i varijabilne te time jasnije dočarava sliku stvarne vrijednosti hotela.

5.1.2. BENCHMARKING

Prema Janković i Poldrugovac (2015) *benchmarking* predstavlja potragu za najboljom praksom u određenoj grani industrije. To je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija s onim poduzećima koja zaslužuju biti mjera vrijednosti. *Benchmarking* predstavlja proces učenja, tijekom kojeg se menadžeri osposobljavaju za postizanje bolje poslovne učinkovitosti i konkurentske prednosti svojih poduzeća.

Ovaj način edukacije postao je vrlo cijenjen kod Japanaca tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, dovevši do postignuća značajnih rezultata u poslovanju njihovih poduzeća.

Uspješan *benchmarking* u konačnici odgovara na dva pitanja:

- **Tko je najbolji i koja korisna iskustva posjeduje?**
- **Zašto je najbolji odnosno na koji način je ostvario rezultate?**

Teorija *benchmarkinga* se temelji na sljedećim postupcima (Watson 1993):

1. usporedba rezultata
2. utvrđivanje razlika i nepravilnosti
3. promjena prakse menadžmenta.

Usporedba rezultata odnosi se na usporedbu s najboljim u određenoj grani industrije, temeljem koje se utvrđuju nepravilnosti odnosno mjere odstupanja rezultata. Kao posljedica, poduzimaju se određene mjere i promjene u dosadašnjoj praksi, a u cilju premošćivanja i smanjenja nepravilnosti poslovanja te postizanja boljih rezultata.

Da bi se što bolje postavila *Revenue Management* – RM strategija plasiranja *online* cijena uvijek treba analizirati popunjenost kapaciteta i cijene konkurencije.

Ključ uspjeha pojedinca ili kompanije prema Harringtonu je u (Renko, Delić i dr. 1999):

- posjedovanju značajnih mjernih pokazatelja o poslovanju
- shvaćanju koliko dobro kompanija može obavljati iste aktivnosti
- razumijevanju zašto drugi posluju bolje nego mi
- identificiranju svake razlike između nas i druge kompanije i poduzimanju brzih i djelotvornih akcija za njihovo prevladavanje.

Kompanije koje su integrirale *benchmarking* proces u svoje poslovanje, utrošile su dosta snage na definiranje i pozicioniranje procesa u razmišljanjima svojih djelatnika. Omogućile su adekvatna načela upotrebe procesa i njihovih dobrobiti kao i očekivanja da se proces treba koristiti u nekim situacijama. *Benchmarking* osigurava mnoge prednosti u kompanijama:

- postavlja ciljeve koje želimo dostići
- pomaže pri ubrzavanju i upravljanju promjenama
- poboljšava poslovne procese
- omogućuje pojedincima da progledaju izvan svoje najuže okoline
- izaziva razumijevanje dostignuća kompanija na svjetskom glasu (Renko, Delić i dr. 1999).

Zadaci *benchmarkinga* su:

a) Pomoći kompaniji u učenju iz iskustva drugih, jer ne postoji kompanija koja ima toliko slobodnog vremena ili raspoloživih sredstava koja bi proučavala svoje pogreške u poslovanju.
b) Pokazati kompaniji kako izgledaju njezini rezultati u usporedbi s najboljima.
c) Olakšati razumijevanje vlastite i konkurentske pozicije na tržištu, a kao konačni rezultat omogućiti veće zadovoljstvo potrošača.
d) Ustanoviti slabosti i snage kompanije.
e) Pomoći kompaniji u otkrivanju aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa.
f) Pomoći u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminaciju nepotrebnih i uvođenje novih ili modificiranih proizvoda ili usluga.
g) Omogućiti kompaniji dostupnost dokazano ispravnog plana akcije (Renko, Delić i dr. 1999).

Usporedbom cijena konkurencije sa promatranim hotelom mogu se analizirati podaci za isti period te uvidjeti trend bukinga, odnosno da li praćeni hotel prati događanja u destinaciji. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija proveo je *benchmarking* hrvatskog hotelijerstva prikazan u tablici 24 za period siječanj – rujan 2015. godine.

Tablica 24. Iskorištenost kapaciteta i prosječna cijena sobe

UKUPNO	ISKORIŠTENOST - RADNI KAPACITET (%)			ISKORIŠTENOST - PUNI KAPACITET (%)			PROSJEČNA CIJENA SOBE (u €)		
	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX	MIN	PROS.	MAX
Hrvatska	**28**	**71**	**88**	**9**	**50**	**77**	**35**	**86**	**257**
Regije									
Istra	57	76	85	47	56	73	59	96	204
Kvarner	13	65	81	1	45	72	33	90	228
Dalmacija	50	76	88	16	46	61	40	82	164
Kontinent	42	59	80	23	56	80	40	64	104
Kategorija									
*****	29	63	80	17	48	71	75	147	257
****	42	71	88	22	52	73	40	83	125
***	44	75	87	16	49	80	33	63	92
Veličina									
< 75 soba	13	62	80	1	43	80	45	117	228
75 – 150 soba	72	75	79	45	51	59	66	124	197
151 – 200 soba	42	75	88	27	45	54	42	69	92
201 – 250 soba	44	72	86	16	49	75	33	78	155
251 – 300 soba	42	67	83	23	46	59	40	75	164
> 300 soba	52	71	84	43	56	73	51	84	121

Izvor: BENCHMARKING HRVATSKOG HOTELIJERSTVA- BHH, (http://www.hotel-benchmarking.com 2015).

Prema Izvještaju za 2015. godinu prema prikupljenim podacima iz Baze BHH rezultati pokazuju da prosječna radna iskorištenost kapaciteta odnosno iskorištenost na bazi otvorenih dana za prvih 9 mjeseci iznosi 71 %, dok je iskorištenost na bazi kalendarskih dana manja i prosječno iznosi 50 %.

Najvišu prosječnu radnu iskorištenost bilježe hoteli u Istri i Dalmaciji (76 %) odnosno hoteli s 3 zvjezdice (75 %) te hoteli veličine 75 do 150 te 151 do 200 soba (75 %). S druge strane najvišu prosječnu punu iskorištenost bilježe za prvih 9 mjeseci hoteli na kontinentu i u Istri (56 %), hoteli s 4 zvjezdica (52 %) i hoteli s više od 300 soba (56 %).

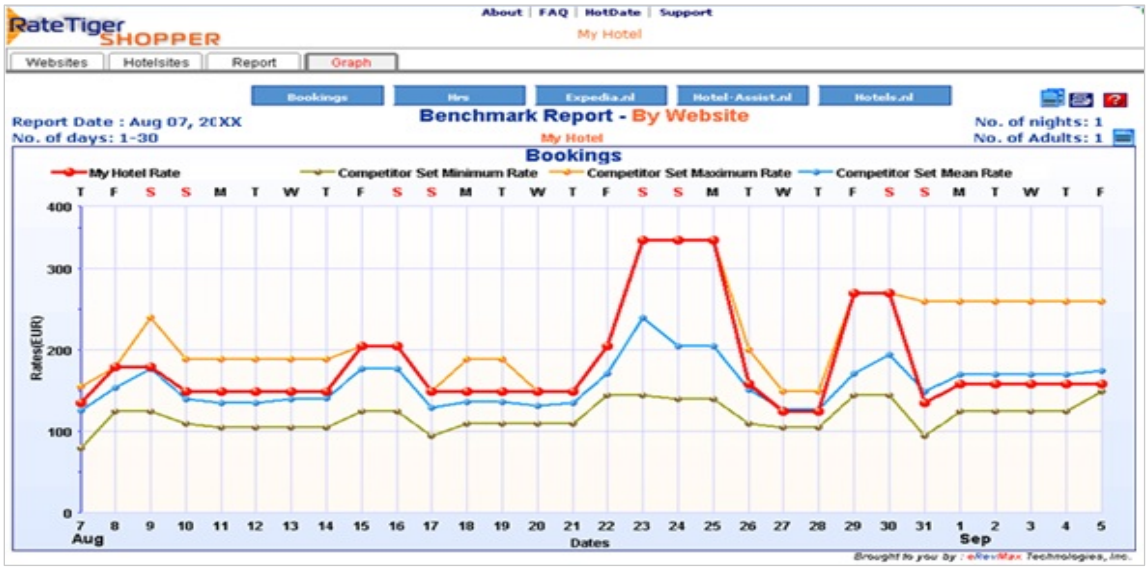
Prosječna cijena sobe za kompletan uzorak iznosi 86 eura. Najvišu prosječnu cijenu sobe ostvaruju hoteli u Istri (96 eura). Za očekivati je da se najviša prosječna cijena sobe ostvaruje u hotelima s 5 zvjezdica te iznosi 147 eura. Hoteli 75-150 soba ostvaruju najvišu prosječnu cijenu sobe u visini od 124 eura.

Kod analize, svaki voditelj odjela upravljanja prihodima (*Revenue Manager*) treba promatrati cjenovnu politiku konkurencije tako da prati da li konkurencija

postavlja iste cijene za određene dane, te iz navedenoga odlučiti da i sami promijene cjenovnu politiku koja prema odlukama konkurencije može kanalizirati goste u hotel. Hotelskim lancima koji posjeduju više hotela u istoj destinaciji *benchmarking* uvelike olakšava posao jer lako donose odluke kojima postavljaju prioritete bukinga prema određenom hotelu u vlasništvu.

Postoje razni alati za praćenje cijena konkurencije kao i primjer na slici 17 koji prikazuje gdje se analizirani hotel nalazi u odnosu na konkurenciju s primijenjenom cjenovnom politikom po danu. Važno je voditi računa da je postavljena cjenovna politika najbolja moguća za određeni dan te su izvještaji poput *Rate Tiger Shopera* izuzetno olakšali planiranje, analiziranje i odlučivanje o novim strategijama nego prije kad su se podaci istraživali hotel po hotel.

Važno je redovito pratiti cijene konkurencije, čak na dnevnoj bazi u visokoj sezoni jer time se na vrijeme može prilagođavati promjenama na tržištu. Nagli rast cijena konkurencije može ukazivati da su ugovorili neki veliki posao te se na temelju rasta njihovih cijena može zaključiti da su visoko popunjeni te da će se dio noćenja automatski kanalizirati prema hotelu koji se promatra. Ukoliko je praćeni hotel često skuplji ili jeftiniji od konkurencije to je alarm da na cjenovnoj politici treba dalje poraditi.



Slika 17. Rate Tiger Shoper

Izvor: (Xhotels 2015)

Važno je pratiti konkurenciju kroz parametre prikazane na sljedećoj slici:

Slika 18. Pet parametara za praćenje konkurencije

Izvor: Autorica.

Ostali elementi koji utječu na planiranje su praćenje popunjenih kapaciteta i zatvaranje prodaje u popunjenom hotelu, te samim time i eventualnim dizanjem cijena, da li u planu postoji izgradnja novoga objekta ili se planiraju kakve promjene u vlasništvu ili brendu konkurencije kao i promjena kategorije hotela koja uvjetuje rast ili pad cijena u destinaciji.

5.2. BUDŽETIRANJE PRIHODA HOTELA

Budžet je u stvari prva hotelska prognoza ili projekcija očekivanih prihoda u narednom periodu. Najteže je determinirati kako napraviti što točniju prognozu. Da bi budžet bio što realističniji najvažnije je detaljno analizirati sljedeće determinante:

- potražnja po sezoni
- dužina boravka gostiju
- analiza ulaska rezervacija prema kanalima.

Budžet treba biti što točnije postavljen, ali budžet je i alat postavljanja novih ciljeva kako bi se iz godine u godinu postavljali novi, bolji rezultati poslovanja hotela. Kod budžetiranja potrebno je i sagledati koliko se ulaže u pojedini kanal prodaje, odnosno od kojeg se kanala očekuje povećanje s obzirom na ulaganje i/ili očekivanje. Dakle, ako se ulaže u *online* marketing, želi se povećati *online* vidljivost hotela na tržištu, treba očekivati i porast rezervacija u tom segmentu kanala prodaje te shodno tome tako i budžetirati. Ovisno o vremenu za koji se postavlja plan (uglavnom za narednu godinu), budžetiranje se radi za svaki kanal posebno po danu.

Plan, odnosno budžet potrebno je postaviti po kanalu prodaje prema broju smještajnih jedinica i prema ADR-u (prosječna cijena po danu) za taj segment prodaje za svaki dan. Može biti proširen s dnevnim/mjesečnim predviđanjima po zemlji gostiju i top klijentu bili oni korporativni ili *leisure*, odnosno odmorišni (*wholsaleri* i turoperatori).

Baza za poslovnu potražnju u narednim mjesecima će se najlakše postaviti na temelju ostvarenja za isti taj period prošle godine. Na tu bazu treba predvidjeti kako se hotelski top klijenti ponašaju, da li je u planu neki veći događaj ili je, na primjer, uvedena nova avionska veza s destinacijom.

Kako se budžetirani termini približavaju, hoteli koji prate hotelske trendove budžetiranja prihoda, a na temelju bukinga, rade prognoze za kratki rok (od 1 do 3 mjeseca) koje će pokazati koliko je hotel blizu ili daleko zadanom budžetu, te eventualno provesti dodatne akcije.

Da bi se povećao prihod od prodaje hotelskih kapaciteta voditelj odjela upravljanja prihoda s direktorom prodaje hotela odlučuje koje prodajne strategije treba primijeniti bazirane na temelju stupnja rezerviranosti kapaciteta i u odnosu na ADR.

5.2.1. PLAN POPUNJENOSTI KAPACITETA

Svaki hotel treba unaprijed napraviti plan popunjenosti kapaciteta kako bi što efikasnije postavio plan popunjenosti i razine cijena za sljedeću godinu. Plan popunjenosti kapaciteta je prvi korak prije budžeta, koji će olakšati odluke o kreiranju razina cijena i popunjenosti kapaciteta gdje se cijene temelje na čvrstim podacima i statistikama. Plan popunjenosti kapaciteta je plan gdje se analizom prošlogodišnjeg bukinga postavljaju strategije upravljanja prihodima za narednu godinu. To zvuči vrlo jednostavno, ali iz gore navedene rečenice u praksi je to samo baza plana popunjenosti koji se nadograđuje poznatim budućim događajima. Hoteli prvo trebaju identificirati događaje koji će utjecati na popunjenost kapaciteta i razinu postavljene cijene. I oni se stalno mijenjaju. Dakle, plan popunjenosti kapaciteta treba stalno ažurirati novim događajima, barem jednom tjedno.

Osnovne determinante za što točnije kreiranje plana popunjenosti kapaciteta su sljedeće:

- ***RevPAR* prošle godine**

Morati će se voditi briga za očuvanje *RevPAR*-a (*Revenue per Available Rooms*). Odnosno, ostvarena cijena po sobi za prošlu godinu morat će biti najniža moguća baza za planiranu cijenu u sljedećoj godini. U *RevPAR* ulaze sve postavljene cijene po kanalima prodaje: alotmanske, grupne (*leisure*), BAR cijene za individualni segment i korporativne.

- **Skupovi ili događaji iz prošlih razdoblja**

MICE – kongresni kanal prodaje najčešće utječe na postavljanje plana jer velika događanja determiniraju visoku razinu popunjenosti, a time i visoke razine cijena, te se vrlo često događaji ponavljaju te ih treba uvrstiti u plan i za sljedeću godinu ako je događaj potvrđen.

- **Pokazatelj razine potražnje prošle godine u odnosu na sezonu**

Revenue Manager treba uvidjeti razlike u potražnji u odnosu na sezonu ukoliko je do njih došlo. Popunjenost kapaciteta dobar je dnevnik ostvarenog i planiranog u odnosu na postavljene i ostvarene cijene. Niska, srednja i visoka sezona glavni su temelji postavljanja cjenovnih sezona, ali popunjenost nastavno na kreiranu cijenu pokazuje koliko je politika postavljanja cijena i sezona učinkovita.

- **Pokazatelj razine potražnje u ovoj godini**

Ovdje je bitno znati kada padaju blagdani, školski praznici i eventualna planirana iznimna potražnja za hotelskim sobama na temelju planiranih događanja u destinaciji.

Informacije kao što su prosječna cijena, veliki događaji u hotelu, posebne akcije i slično mogu se jednim klikom stornirati iz hotelskog PMS-a.

Primjerice, ako se želi vidjeti koliko je gostiju došlo u hotel za vrijeme školskih praznika lako se pretraže podaci prema zemlji u kojoj su bili školski praznici za period koji se analizira. Svrha te analize je i postavljanje plana popunjenosti i predviđanje cijena i paketa za iste te praznike ove godine.

Bitno je predvidjeti i kada je konkurencija skroz popunjena jer se otvara mogućnost podizanja cijena zbog povećane potražnje.

Da bi plan popunjenosti kapaciteta što bolje funkcionirao, odnosno davao što preciznije podatke, bitno je analizirati i segmentirati što više poznatih podataka. Na taj način moguće je što bolje predvidjeti razmišljanja gosta i na vrijeme postaviti akcije i targetirati pojedina tržišta.

- **Trendovi grupnog kanala prodaje**

Grupni trendovi potpuno se razlikuju od individualnih trendova popunjenosti kapaciteta. Grupe rezerviraju prve i daju bazu popunjenosti za podizanje cijena

individualnom kanalu kako ne bi patila prosječna cijena. Grupni segment uvijek ima stalne grupe ili serijale koji se ponavljaju iz godine u godinu te ih također treba predvidjeti u plan za sljedeću godinu.

Da bi se što točnije postavio plan popunjenosti za sljedeću godinu bitno je što detaljnije provesti analizu grupnih upita i njihovih ostvarenja. Potrebno je za svaki upit koji je stigao pregledati tražene kapacitete i nakon ostvarenja te grupe pogledati koliko je naposljetku soba stvarno popunjeno. Pregledom pristiglih upita za isto razdoblje prošle godine moguće je postaviti okvirne trendove očekivanja dolazaka u sljedećoj godini te nastavno na iste postaviti cjenovnu strategiju upravljanja prihodima. Izuzetno je bitno postaviti limit postotka popunjenosti grupnog kanala kako se ne bi ugrozili drugi kanali prodaje koji bukiraju kasnije.

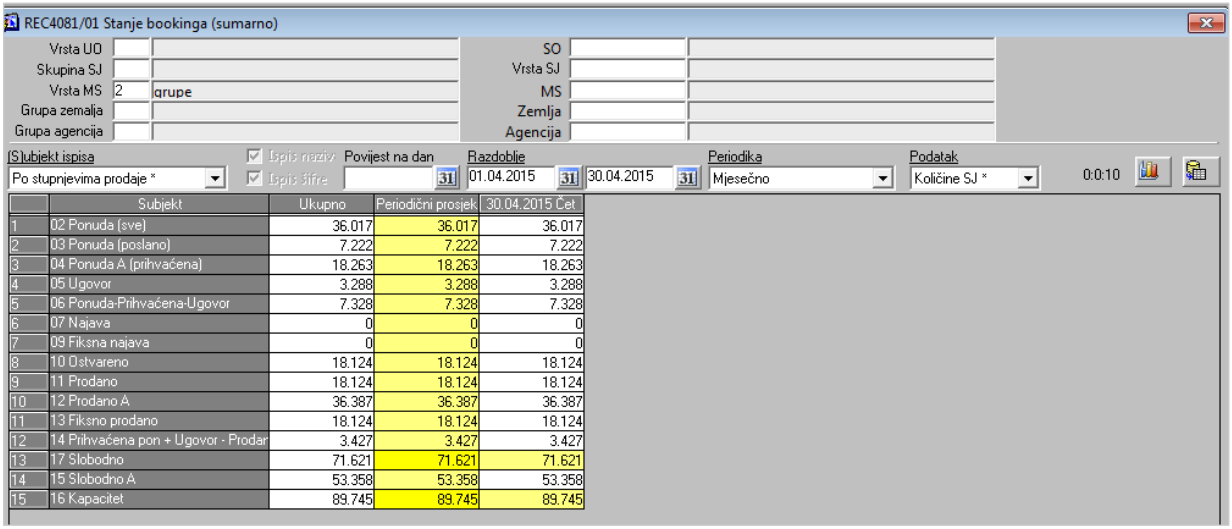
Važni elementi za postavljanje postotka zauzetosti grupnog kanala su:

- ponuđeno/ostvareno
- datum upita u odnosu na datum dolaska grupe
- ukupno planirani prihod grupe
- veličina grupe
- marketinški segment grupe: *leisure* ili korporativna
- otkazi istih grupa u prošlim razdobljima.

Radi što točnije prognoze bitno je u sustav rezervirati što realnije stanje soba i na vrijeme tražiti stanje prodaje od agencija.

- ***Pickup* (nuđeno/bukirano) izvještaj**

Pickup izvještaj je izvještaj koji pokazuje stvarnu/ostvarenu rezerviranost soba u odnosu na nuđeno. Može se pratiti dnevno, mjesečno, godišnje; ili po tržištu, partneru i slično.


REC4081/01 Stanje bookinga (sumarno)

Vrsta UO | SO
Skupina SJ | Vrsta SJ
Vrsta MS 2 grupe | MS
Grupa zemalja | Zemlja
Grupa agencija | Agencija

(S)ubjekt ispisa: Po stupnjevima prodaje * | Ispis naziv | Ispis šifre | Povijest na dan | Razdoblje 01.04.2015 – 30.04.2015 | Periodika: Mjesečno | Podatak: Količine SJ * | 0:0:10

	Subjekt	Ukupno	Periodični prosjek	30.04.2015 Čet
1	02 Ponuda (sve)	36.017	36.017	36.017
2	03 Ponuda (poslano)	7.222	7.222	7.222
3	04 Ponuda A (prihvaćena)	18.263	18.263	18.263
4	05 Ugovor	3.288	3.288	3.288
5	06 Ponuda-Prihvaćena-Ugovor	7.328	7.328	7.328
6	07 Najava	0	0	0
7	09 Fiksna najava	0	0	0
8	10 Ostvareno	18.124	18.124	18.124
9	11 Prodano	18.124	18.124	18.124
10	12 Prodano A	36.387	36.387	36.387
11	13 Fiksno prodano	18.124	18.124	18.124
12	14 Prihvaćena pon + Ugovor - Prodar	3.427	3.427	3.427
13	17 Slobodno	71.621	71.621	71.621
14	15 Slobodno A	53.358	53.358	53.358
15	16 Kapacitet	89.745	89.745	89.745

Slika 19. Primjer *MISH*A – stanje bukinga po stupnjevima prodaje
Izvor: Autorica.

Iz gornje slike može se vidjeti primjer iz prakse jedne hotelske kuće, gdje je kao parametar pregleda postavljen mjesečni okvir za grupni segment po stupnjevima prodaje. Stupac „ukupno“ označava broj soba nuđen za travanj 2015. godine i gdje se analizom može zaključiti da je ukupno ponuđeno 36.017 soba od kojih je stvarno realizirano 18.124 navedenih pod redom devet „Prodano“. Iz navedenog se može zaključiti da se samo polovina nuđenog na kraju i ostvarila, te se iz toga izvodi zaključak da hotel u idućoj godini može planirati i nuditi više jer za to ima prostora.

Da bi što detaljnije proučavali popunjenost kapaciteta potrebno je istraživati *pickup* izvještaje za sve kanale prodaje, uvidjeti trendove, donijeti pravilne zaključke, a na temelju njih i konkretne poslovne odluke.

5.2.2. ANALIZA I PROGNOZA KAO ALAT UPRAVLJANJA PRIHODIMA PREMA ZADANIM STRATEGIJAMA PRODAJE

Najvažnije je prepoznati loš ili izvrstan period bukinga i procijeniti je li to ono što je hotel planirao, budžetirao, odnosno predvidio. Ako nije, važno je postaviti pitanja i analizirati stanja kako bi se razumio trend da bi se što više utjecalo na budućnost i smanjila mogućnost izgubljenih prilika.

Prodajne strategije direktno utječu na prognoze te se kod svakih promjena cijena mora voditi računa koliki će utjecaj ta promjena imati na prognoze. Svaki hotelijer mora postaviti pitanje je li trenutna cjenovna strategija, odnosno, politika na putu ostvarenja planiranih ciljeva. Iz toga se da iščitati koje je trendove hotel postavio i kako se oni implementiraju u odnosu na konkurenciju, bilo po destinaciji ili kategoriji hotela.

Kod planiranja strategija za postavljanje cjenovne politike ili akcijskih planova upravljanja prihodima svaka odgovorna osoba – menadžer mora znati prepoznati kada gosti počinju rezervirati sobe u objektu i kako se ovogodišnji buking ponaša u odnosu na isto razdoblje prošle godine, odnosno kakav je ovogodišnji rezultat bukinga u odnosu na planirane, budžetirane brojke. U tablici 25 prikazani su indeksi trenutnog bukinga u odnosu na budžet kao i u odnosu na prošlogodišnje brojke u istom periodu.

Buking analiziran u ožujku pokazuje da ta hotelska kuća bilježi izvanrednu popunjenost kapaciteta u odnosu na plan gdje je u siječnju prešla plan za 7 % ukupno, od čega su svi kanali prodaje osim alotmana prebacili rezultat u broju prodanih smještajnih jedinica. Hotelsko poduzeće je u veljači premašilo plan za 21 %, dok je tekući mjesec za promatrano razdoblje 16 % bolji od plana.

Analizirajući broj prodanih smještajnih jedinica u odnosu na isto razdoblje prošle godine, vidljivo je da su opet premašeni rezultati i to na godišnjoj razini, gdje je 23 % ukupno više rezerviranih smještajnih jedinica nego u istom periodu prošle godine. Prema analiziranim podacima na primjeru podataka iz tablice 25 može se

zaključiti da trenutne brojke te hotelske kuće imaju dobro postavljene strategije planiranja popunjenja kapaciteta. Problematika koja se nameće kroz pitanje – da li ADR-prati poraste? Posebno je problemsko područje. Upravo ovi podaci služe odjelu upravljanja prihodima za postavljanje kratkoročnih strategija za tekuću godinu.

Tablica 25. Rezervirano u odnosu na budžet i prošlu godinu u indeksima

	Buking 2017 / Budžet 2017					*Buking* 2017 / *Buking* YTD					*Buking* 2017 / *Buking* LW				
	AL	GR	IND	MICE	UKUPNO	AL	GR	IND	MICE	UKUPNO	AL	GR	IND	MICE	UKUPNO
sij	79	108	113	101	107	86	128	108	99	110	100	100	100	100	100
vlj	105	91	125	210	121	106	125	104	248	120	100	100	100	100	100
ožu	105	92	127	294	116	87	104	87	240	107	102	100	108	101	103
tra	96	91	107	54	93	148	105	203	49	121	108	105	113	105	108
svi	66	99	40	133	75	87	114	88	245	111	106	105	109	101	105
lip	95	84	59	116	78	161	120	194	75	137	105	105	104	101	104
srp	62	87	43	98	54	146	124	155	82	143	104	105	101	100	103
kol	44	73	26	66	36	180	105	149	90	142	105	102	101	105	103
ruj	49	76	26	42	51	151	131	170	22	113	104	101	105	100	102
lis	17	64	8	38	42	93	102	199	304	108	106	101	101	100	101
stu	1	86	1	7	31	100	223	129	16	136	100	100	100	100	100
pro	0	80	1	0	41	0	138	433	0	139	0	100	100	0	100
UKUPNO	59	82	43	88	61	141	115	143	85	123	105	103	105	101	104

Izvor: Istraživanje autorice.

Sustavnom i dubljom analizom podataka vidi se, primjerice da je *MICE* kanal u rujnu na izrazito niskom indeksu te samo menadžeri te hotelske kuće znaju da li je kanal podbacio i zašto, ili je prošle godine u vrijeme praćenja već bio rezerviran veliki događaj.

MICE kanal je specifičan u odnosu na druge kanale jer je njegov buking direktno vezan za događaje u okruženju gdje neko veliko događanje u određenom mjesecu može napraviti enormne rezultate, te se planiranje u sljedećoj godini treba postaviti tako da se broj planiranih smještajnih jedinica za taj mjesec umanji za broj ostvarenih smještajnih jedinica za planirani period iduće godine. Ovdje voditelji prodaje i voditelji upravljanja prihodima *sjedaju za stol* i planiraju zajedničke akcije

kako bi se kanal prodaje poboljšao, odnosno donose odluke da li će se plasirati alotmanske, grupne ili individualne akcije da drugi kanali pomognu u realizaciji zadanih ciljeva.

Da bi se dubinski analizirao trenutni buking i uvidjeli „**crni periodi**“ potrebno je promatrati i analizirati zadani period po danima. Najčešće se analiziraju podaci po hotelu prema kanalima prodaje, po mjesecima. Isto pravilo vrijedi za potpuno popunjene kapacitete gdje treba donositi odluke o stopu bukinga, odnosno zatvaranju prodaje.

Upravo promatrajući povijest bukinga u odnosnu na trenutno rezervirano planiraju se akcije, strategije koje direktno predstavljaju glavninu odgovornosti odjela upravljanja prihodima.

Neki od korištenih parametara u hotelijerstvu kao ***Revenue Management*** alata koji itekako utječu na ostvarivanje rezultata su:

- ***Minimum Length of Stay – MLOS***

  Minimalno dozvoljena dužina boravka u vrijeme visoke sezone, primjerice ljeti kad se dopušta bukiranje najmanje, recimo, 3 dana.
- ***Maximum Lenght of Stay – MLOS***

  Maksimalno dozvoljena dužina boravka kad je plasirana niža cijena, odnosno akcija, ali se pokriva loš buking za određene dane te se gostima dopušta bukiranje samo za određene dane kad je „rupa“ u bukingu, primjerice 3 dana.
- ***Closed to Arrival – CTA***

  Koristi se za posebne slučajeve kad je ostalo neprodanih soba za taj dan, ali je gostima dopušten i/ili naplaćen produženi boravak – *Long Stay*, ili češće, kad se želi odbiti goste da dolaze, primjerice petkom, nego ih se potiče da dođu dan prije ili poslije.

- ***Closed to Departure CTD***

  Slično kao gore navedeno, samo se želi spriječiti odlazak subotom da se produži boravak na cijeli vikend.

- ***Stay Through Restriction***

  Posebni gosti koji imaju pravo na dolazak/odlazak/boravak bilo kada jer su u statusu VIP gostiju.

Kod izrade prognoze najvažnije je pratiti sve elemente koji mogu utjecati na planirani buking.

S aspekta praćenja kanala prodaje grupni i kongresni segment su najjednostavniji za praćenje jer se bukiraju prvi i uglavnom postoje realna očekivanja da će se planirani broj soba ostvariti u rasponu +/- 15 %.

Alotman je siguran kanal prodaje koji treba poticati jer je dolazak gostiju garantiran i pokriven storno troškovima, te vrlo rano rezerviran u sustavu. Ostaje individualni kanal koji je uvjetovan svim situacijama uključujući i vremensku prognozu. Utjecati na taj kanal izrazito je teško ako je potražnja mala.

Uvijek treba voditi računa o postavljanju cjenovne strategije, pogotovo za *online* kanal gdje treba paziti na to kakav utjecaj imaju cijene konkurencije na buking.

5.2.3 PLANIRANJE I PROGNOZA PREMA STALNIM GOSTIMA

Zahvalan dio u prihodima svake hotelske kuće čine stalni gosti. S njima je najlakše, uvijek dolaze u isto vrijeme, uglavnom u istom broju i nema brige oko naplate. To su vjerni i lojalni gosti kojima treba posvećivati najviše pažnje. Njih je lako budžetirati bilo da dolaze iz grupnog kanala pa predstavljaju turističke agencije koje dovode serijale, bilo da su korporativni gosti koji dolaze u destinaciju radi konferencija ili individualni korporativci koji primjerice u hotel dolaze svaki utorak; ili pak gosti koji dolaze preko hotelskog weba ili rezervacijskog centra uvijek u istom periodu u isti hotel.

Kod izrade plana treba voditi računa i postaviti pitanje je li će i u sljedećoj godini njihov boravak biti sličan, da li će dolaziti u iste dane i hoće li imati na raspolaganju isti budžet ili postoji varijanta da im se podigne cijena.

Važno je znati koje sve strategije prodaje treba primijeniti kako bi se što jasnije mogao projicirati budžet koji treba sadržavati sve navedene parametre da bi što točnije prikazao planiranu godinu.

Da bi podaci što manje varirali od kasnije ostvarenih, a imajući na umu sve metode koje su objašnjene u ovom poglavlju, odjel prodaje i *Revenue Managementa* predstavljaju „žilu kucavicu“ kompletne hotelske kuće ili lanca budući da svi ostali odjeli ovise o njihovim sposobnostima i donesenim poslovnim odlukama.

5.3. MENADŽMENT UPRAVLJANJA CIJENAMA (*YIELD MANAGEMENT*)

Yield Management, pojavljuje se u znanstvenoj i stručnoj literaturi kao pojam izveden iz engleskih riječi *yield* i *management*. *Yield* se u najširem smislu, prevodi kao dodatna dobit ili zarada neke aktivnosti, misleći pri tome na prihod ili kao rezultat: prepustiti, popustiti, ustupiti, predati, izručiti, ali uvijek u smislu donijeti neki novi rezultat (Cerović 2003).

Yield Management tehnike primjenjuju se u onim poslovnim aktivnostima gdje je visoki udio fiksnih troškova u odnosu na ukupne troškove. *Yield Management* u hotelijerstvu je menadžerska tehnika kontrole izvršenja marketinga, a sadrži u sebi postupke i procese planiranja i realizacije optimalne profitabilnosti hotela, odnosno hotelskog poduzeća. Cilj *Yield Managementa* nije snižavanje cijena već ostvarivanje najvećeg mogućeg profita. Stoga, popunjenost hotelskih soba (ili nekih drugih usluga) i određena cijena do koje se dolazi popustom u konačnici moraju dati veći ukupan prihod i veću dobit. *Yield Management* je tehnika snižavanja cijena pod uvjetom da se poveća broj prodanih soba, s ciljem da u konačnici bude ukupan prihod odnosno profit veći, što se postiže većom zauzetošću hotelskih soba (Cerović 2003).

Yield Management je skup koncepcija i tehnika koje se bave maksimiziranjem dobiti i prihoda. Kako hoteli ne mogu uskladištiti svoj najvažniji proizvod – smještaj u sobama, moraju ga prodati po najboljoj cijeni jer je prazna soba zauvijek propuštena prilika. Upravljanje dobitkom pomaže na dva načina:

1. **kao upravljanje sobama**, bavi se povezivanjem soba različitog tipa s dostupnom potražnjom

2. **kao diferencijalna struktura određivanja cijena**, bavi se postizanjem što bolje cijene u svako doba (Cerović 2003).

Postoji nekoliko strategija, poput penetracije cijena, strategije cjenovne jednakosti, strategije postavljanja cijena prema okruženju, itd.

Formiranje cijena proizvoda i usluga na turističkom tržištu iznimno je složen posao jer je mogućnost supstitucije velika, a konkurencija je vrlo izražena. Zbog velike elastičnosti turističke potražnje i neelastičnosti turističke ponude, dolazi do znatnijeg odstupanja od tržišnih zakonitosti (Vrtiprah i Pavlić 2005).

Najčešće metode formiranja cijena su:

- Intuitivna metoda – jednostavna metoda temeljena na procjeni.
- Metoda pariteta konkurencije – temelji se na formiranju cijena prema postojećim tržišnim cijenama i analizi konkurentskih cijena, ali se pri tome zanemaruje troškovna strana i potražnja.
- Metoda pariteta lidera – bazirana je na formiranju cijena na razini one koju ima dominantni ponuđač takvih usluga na tržištu.
- Metoda troškovi plus – temeljena je na izračunu prema kojem se na ukupne troškove poslovanja doda određeni iznos profita.
- Metoda točka pokrića troškova – polazi od formiranja one razine cijene koja omogućuje izjednačenje prihoda od prodaje s ukupnim troškovima.
- Metoda povrata uloženih sredstava – tradicionalna metoda formiranja cijena temeljena na odnosu profita i uloženih sredstava.
- Formiranje cijena na osnovi ciljnog profita – uzima u kalkulaciju sve ekonomske parametre poslovanja.
- Marginalna metoda – temelji se na kretanju potražnje.
- *Skimming* metoda – primjenjuje se kad za hotelskim proizvodom postoji jaka potražnja, a konkurencija je slaba (Vrtiprah i Pavlić 2005).

5.4. AKTUALNI TRENDOVI CJENOVNE POLITIKE HOTELA

Postavljanje fluktuirajućih cijena ili cijena koje se mijenjaju s obzirom na potražnju je trenutno najkorištenija tehnika plasiranja cijena. Politika upravljanja promjenjivim cijenama nije jednostavna niti za hotelijere niti za goste koje ovakav način prodaje smještajnih jedinica može zbuniti. Naime, u uvjetima online poslovanja hotela, ključno pitanje *revenue* menadžmenta jest kako odrediti optimalnu dinamičnu cjenovnu strategiju, marketinšku segmentaciju i odgovarajuću prodajnu cijenu sobe (Guoa i dr 2013).

BAR (*Best Available Rate*) strategija postavljanja cijena je dio upravljanja prihodima korisna u hotelskim prodajnim strategijama koja po danu omogućuje hotelu postaviti razine cijena, označiti ih kao BAR i tijekom procesa pretraživanja, sustav automatski provjerava sve BAR razine po vrsti sobe i prikaže samo najnižu cijenu dostupnu za tu sobu, na dan dolaska. Rezultat ovakvoga poslovanja očituje se u tome da gosti svaki dan vide drugu cijenu sobe.

Najpovoljnija raspoloživa cijena (BAR) je jamstvo da je gostu na internetu ponuđena najniža cijena za svaku noć boravka kod boravaka od više dana. Važno je razumjeti percepciju gosta prema strategiji BAR cijene jer se ta cijena može mijenjati i po nekoliko puta dnevno, a gost uvijek dobije istu uslugu za različiti cijenu. Stoga menadžeri moraju razmišljati o percepciji gosta da bi bolje upravljali cijenama, a time i prihodima, te na kraju zadovoljili gosta.

Ipak, prema Kumeru (2008), u hotelskoj industriji, fokus treba biti na odnosu prema gostu, a ne samo na operativnoj učinkovitosti.

Kako bi se osiguralo da gosti imaju pozitivno mišljenje o cijenama i strategiji postavljanja cjenovne politike, menadžeri ne bi trebali nuditi preveliki nerazmjer u cijenama, kao što se kod BAR strategije postavljanja cijena može javiti prevelika razlika u cijeni za istu uslugu ili sobu, a ovisno o popunjenosti kapaciteta za isti dan. Hotelijeri trebaju obratiti pozornost na provedbu strategije BAR cijena kako na svojim,

tako i na stranicama svih OTA partnera s kojima imaju sklopljen ugovor kako ne bi ugrozili poslovanje s partnerima na koje su se obvezali sklapajući ugovor.

Najvažniji cilj za bilo koju strategiju poslovanja politikom cijena je povećati prihod, a smanjiti troškove povezane upravljanjem tom strategijom. Hotel treba sagledati učinkovitost uporabe tehnoloških rješenja u svom nastojanju da poveća *RevPAR* (*Revenue Per Available Room)* koji predstavlja pokazatelj efikasnosti poslovanja hotela kroz odnos ukupnih prihoda od prodaje soba i ukupnog broja raspoloživih soba) i utjecati na razinu isplativosti. Da bi se to ostvarilo, hoteli najprije trebaju razumjeti izazove i potencijalna rješenja.

Svaki hotel treba prodati određeni broj soba po nekoj minimalnoj cijeni za pokriće operativnih troškova poslovanja. Međutim, poznato je da daljnja prodaja svih raspoloživih soba po istoj cijeni neće stvoriti dobre rezultate. Princip je poznat; kako raste potražnja za sobama, a ujedno i popunjenost kapaciteta, raste i cijena sobe. Kod porasta popunjenosti kapaciteta, menadžer upravljanja prihodima najprije zatvara niže kategorija cijena. Na primjer ukoliko zauzeće dosegne 50 %, prodaja se zatvara za niske promotivne cijene.

Daljnjim porastom zauzeća, pri 75 %, zatvaraju se određene povlaštene ugovorene cijene. U konačnici, dosegom do 95 %, zatvaraju se svi vanjski kanali i hotelu ostaje na raspolaganju nekoliko soba namijenjenih prodaji *walk-in* gostima po najvišim maloprodajnim cijenama.

S druge strane, u slučaju niskog zauzeća i potrebe za kreiranjem dodatne potražnje, najmanje popularna opcija je spuštanje cijena. Umjesto krajnjeg *rezanja* cijena pokušava se kreirati aranžman, odnosno uključivanje dodatnih usluga u postojeće maloprodajne cijene za određene periode boravka (npr. vikend paket s uključenom masažom ili paket smještaja za 2 osobe s gratis boravkom za 1 dijete ili *upgrade* u višu kategoriju sobe za istu cijenu, itd.). Na ovaj način hotel ne umanjuje ukupno ostvariv prihod, a gost dobiva povoljniju cijenu.

Kod velikih oscilacija *bukinga* dižu se i spuštaju cijene te razlika za isti tip sobe u dva različita dana može biti drastična. Ovaj tip postavljanja cijena je najrizičniji jer dugoročno narušava cjenovnu strategiju kao i povjerenje kod gostiju.

Nadalje, ukoliko se ipak nudi snižena cijena za određeni period, za istu se mogu uvesti restrikcije kao što su minimalna dužina boravka, nemogućnost otkaza rezervacije, plaćanje unaprijed i sl., što hotelu producira manji ali siguran prihod.

Prema podacima preuzetim i prevedenim sa stranice *Xhotels (2016)* **povijesni termini evolucije strategija cjenovne politike hotela** su sljedeći:

- **1998.** Priceline predstavlja fluktuirajuće cijene.
- **2003.** Globalno prihvaćanje načela cjenovne jednakosti (*Rate Parity*).
- **2003.** Marriott i AMEX počinju koristiti fluktuirajuće cijene.
- **2004.** Hilton i Intercontinental prestaju koristiti fiksne cijene.
- **2004.** Turoperatori počinju objavljivati cijene *online.*
- **2005.** Accor prelazi na dinamično postavljanje cijene i smanjuje alotman.
- **2005.** Hyatt i Starwood pokušavaju postaviti fleksibilnu cjenovnu politiku ključnim kupcima.
- **2006.** Pojava B.A.R-a (Best Available Rate).
- **2006.** Pojava „Non-Refundable“ i „Pre-Paid“ cijena na vlastitim web-stranicama hotela.
- **2007.** LRA - *Last Room Availability* na korporativnim ugovorima dolaze u pitanje zbog strašnog rasta *online* preko OTA.
- **2008.** Korporativni gosti polako pristaju na popuste na BAR umijesto fiksnih cijena.
- **2008.** Meta – pretraživači nude usporedbu cijena i time transparentnost svih objavljenih cijena.
- **2009.** Hotelski resorti prelaze sa sezonske politike cijena na dinamičnu cjenovnu politiku.
- **2009.** Direktni *Property Management Syistem Interface* i *freesale* omogućuju OTA prodaju LRA – *Last Room Availability.*
- **2009.** Da bi se obranili od OTA turoperatori objavljuju turoperatorske cijene i time ruše načelo cjenovne jednakosti.
- **2010.** – Google testira prikazivanje cijena na pretragi hotela na Google Maps.

Najveći utjecaj na strategije postavljanja i određivanja cijena je imao internet i razvoj ICT-a.

U elektroničkom ili internetskom marketingu primjenjive su gotovo sve strategije i metode određivanja cijena korištene u tradicionalnom marketinškom okruženju. Uz njih, postoje metode koje su uglavnom specifične za elektroničko okruženje, odnosno koje se uglavnom primjenjuju u kontekstu internetskoga marketinga, a nazivaju se dinamičkim određivanjem cijena. Dinamičko određivanje cijena podrazumijeva određivanje različitih cijena za istu ponudu (proizvod, uslugu) različitim korisnicima.

Osnovni preduvjet za provođenje dinamičkog određivanja cijena jest provođenje transakcija u elektroničkom okruženju, zbog kojeg poduzeće u svakom trenutku može na raspolaganju imati centralizirane podatke o popunjenosti kapaciteta i korisnicima koji pristupaju sustavu direktne prodaje putem interneta (Chiagouris i Verniere 2001).

Rezanjem hotelskih cijena u vrijeme loše popunjenosti nekad je jedini način za popuniti kapacitete. Pribjegavanje toj metodi još više pogoršava stanje jer može dovesti do rata cijena sa konkurencijom. Time se dovodi do konfuzije na tržištu i cijene se spuštaju na nivoe koji su daleko ispod platežne moći gosta za tu destinaciju.

Zadnjih godina pojavila se kuponska prodaja koja je bolja opcija jer gost zna da je to posebna akcija plasirana preko grupne kuponske prodaje. Jedno je kad gost na vlastitom webu hotela nađe spuštenu cijenu, a drugo je kad naleti na posebnu ponudu druge agencije.

Dinamičkim određivanjem cijena poduzeća potiču potražnju u razdobljima niže potražnje (na primjer izvan sezone) ili potiču ranije rezerviranje (*first minute*), a u vrijeme maksimalne potražnje – iskorištavaju puni potencijal cijene (naplaćuju maksimalnu cijenu).

Dinamičko određivanje cijena može biti temeljeno na tržišnim segmentima (skupinama potrošača ili pojedinačnim potrošačima kojima se nude različite cijene za isti proizvod ili uslugu) ili aukcijskom modelu (kod kojeg ponuđač i kupac pregovaraju

o cijeni direktno ili putem *online* posrednika – brokera). Kod dinamičkog određivanja cijena na temelju segmenata potrošača, cijenu u pravilu nudi poduzeće (odnosno automatski sustav), a u aukcijskom modelu – kupac (nakon čega se aktivira ponuđačev sustav koji daje svoju ponudu, a proces se ponavlja dok se ne postigne dogovor). Ukratko, dinamičko određivanje cijena znači da će hotel mijenjati cijene dnevno ili čak i tijekom jednog dana ukoliko informacije s tržišta traže takovo prilagođavanje cijena (Forgacs 2010).

Stoga, hotelima kao poslovnim sustavima ostaje zadatak saznati na primjeru svog hotela kako unaprijediti koncept politike cijena u najvažnijim elementima kao što su cijenovna strategija, odnos prema kupcu, utjecaj na prihode i sl.

Na slici 20 prikazan je primjer ***yielda*** jednog hotela po danima za 3 mjeseca. Na temelju podataka iz navednog primjera može se iščitati da ovaj hotel koristi politiku dinamičkog plasiranja cijena, a raspon cijena po danu za određeni tip sobe kreće se između 72-126 eura po osobi u dvokrevetnoj sobi za kolovoz. Dakle, gost će za istu sobu u istom hotelu i istom mjesecu platiti 144 ili 232 eura.

2012 hotel A																															S2P	200
august	day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
		wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	
	RAZ	120	120	120	120	100	110	110	90	100	110	100	85	120	120	85	85	110	90	110	85	100	75	100	100	110	75	80	75	75	75	75	
	WEB	126	126	126	126	105	116	116	95	105	116	105	89	126	126	89	89	116	95	116	89	105	79	105	105	106	72	77	72	72	72	72	
	R100	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	*96*	96	96	96	96	96	96	
	RACK	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	*125*	125	125	125	125	125	125	
	IP %	8%	8%	8%	8%	23%	15%	15%	31%	23%	15%	23%	35%	8%	8%	35%	35%	15%	31%	15%	35%	23%	42%	23%	23%	15%	42%	38%	42%	42%	42%	42%	
	PR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	116	126	105	0	95	116	95	116	126	115	0	86	0	0	0	0	
	RAZ															110	110	120	100		90	110	90	110	120	120		90					
	OCC.	95%	98%	97%	94%	86%	94%	99%	86%	91%	93%	89%	84%	98%	97%	93%	97%	96%	84%	93%	84%	95%	81%	96%	93%	97%	71%	83%	69%	62%	69%	58%	88%
september	day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
		sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun		
	RAZ	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	85	85	85	75	85	85	85	80	100	100	100	90		
	WEB	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	62	62	62	62	71	71	71	56	63	63	63	60	75	75	75	68		
	R100	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	*83*	83	83	83	83	83	83	*74,7*	*74,7*	*74,7*	*74,7*	*74,7*	*74,7*	*74,7*	*75*	75		
	RACK	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	*108*	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	*98*	98		
	IP %	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	43%	43%	43%	43%	34%	34%	34%	48%	42%	42%	42%	44%	31%	31%	23%	31%		
	PR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	RAZ																																
	OCC.	55%	41%	62%	62%	60%	63%	55%	49%	36%	35%	52%	45%	41%	36%	38%	25%	44%	60%	79%	66%	65%	37%	77%	76%	78%	15%	100%	43%	55%	19%		52%
october	day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
		pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	pon	tue	wed	
	RAZ	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	130	130	130	80	80	80	90	90	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
	WEB	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	83	83	83	51	51	51	58	58	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
	R100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	*64*	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	
	RACK	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	*83*	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
	IP %	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	0%	0%	0%	39%	39%	39%	30%	30%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	
	PR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	RAZ																																
	OCC.	32%	17%	35%	32%	78%	51%	30%	28%	20%	16%	16%	20%	114%	113%	111%	32%	32%	27%	86%	71%	15%	15%	10%	9%	9%	23%	23%	1%	16%	16%	2%	35%

Slika 20. Primjer *yielda* na bazi 3 mjeseca po danima

Izvor: Autorica.

Cjenovna *online* taktika mora uzeti u obzir koncept cjenovne elastičnosti potražnje kojom je definirano mjerilo ponašanja potrošača temeljem ekonomske teorije o promjeni potražnje za proizvodom ili uslugom u odnosu na promjene u cijeni. Cjenovnu elastičnost potražnje određuje cijena proizvoda, dostupnost alternativnih roba ili usluga iz alternativnih izvora i dohodak potrošača.

Za proizvod se kaže da je "elastičan" ako mala promjena u cijeni bitno povećava ili smanjuje potražnju, odnosno – obrnuto: proizvod je "neelastičan“ ako je velika promjena u cijeni popraćena malom promjenom na strani potražnje (Caffey i dr. 2003).

Sve cijene ili akcije koje se planiraju plasirati moraju biti uvedene u sustav putem cjenika, odnosno *rate codova*. Na donjoj slici vidljivo je da *rate codovi* imaju svoje ime, opis, kategoriju cijene, vrijeme od kada do kada su aktivni i u kojoj su valuti.

Slika 21. *Print screen* pregleda rate codova iz Opere

Izvor: Opera help, 2012

Kod postavljanja cjenovne politike važno je uzeti u obzir da su gosti različiti, da dolaze iz različitih kultura, putuju iz različitih pobuda i imaju različitu platežnu moć.

Pravilno postavljena politika cijena dobra je samo ako je hotel dobro napravio svoju zadaću, a to znači prema brendu koji ima targetirao svoje goste. Ako u momentu hotel postavi prenisku cijenu na internetu izgubiti će potencijalne goste visoke platežne moći, a ukoliko i obrnuto postavi cijene previsoko gosti niže platežne moći također će otići u konkurentske objekte. Da se to ne bi dogodilo potrebno je definirati raspon cijena po tipovima soba i diferencirati ponudu.

Danas cijene trebaju biti postavljene točno i na vrijeme jer više nema vremena za razmišljanje. Gost bukira sobu taj dan, taj sat i taj trenutak iz svog naslonjača.

	RACK	PREFF	BAR1	BAR2	BAR3	BAR4	BAR5	BAR6	WKD1	WKD2
Standard	200	160	140	120	110	100	90	80	70	60
Superior	215	175	155	135	125	115	105	95	85	75
Suite	230	190	170	150	140	130	120	110	100	90

Slika 22. BAR cijene prema tipovima soba
Izvor: Xhotels, 15.03.2015.

Na gornjoj slici vidi se primjer kako izgleda popis BAR cijena u praksi (*rate grid*). Samo iz pogleda na cjene primjenjene na slici može se zaključiti da se radi o poslovnom hotelu jer su cijene vikendom najniže i za standardnu sobu iznose 60,00 eura.

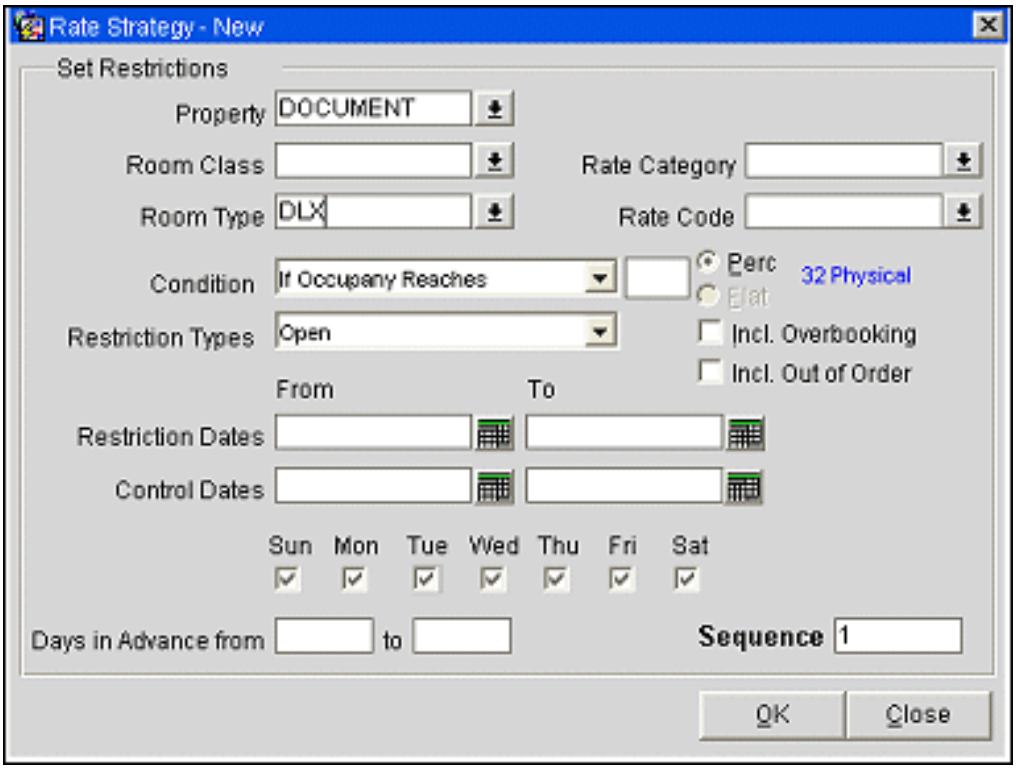
Rack cijena, odnosno najskuplja cijena te iste smještajne jedinice iznosi 200,00 eura. Za hotel na gore navedenom primjeru se može zaključiti da je mali hotel jer ima malo tipova soba i malo razina cijena.

Još jedan važan aspekt postavljanja cjenovnih okvira zadaju tipovi soba. Ukoliko gosti razlikuju pojedine tipove soba u promatranom hotelu treba ih cjenovno diferencirati. Bilo da se radi o balkonu, pogledu na more ili veličini sobe, važno je postaviti višu cijenu za ono što su gosti spremni više platiti.

Dakle, da bi se uprihodovalo što više potrebno je:

- **kreirati više tipova soba**
- postaviti **cjenovne razlike između tipova soba**
- postaviti **cjenovnu strategiju za sve tipove soba po sezonama, ili prema popunjenosti**
- navesti jasne **razlike između tipova soba**
- kod godišnjih korporativnih ugovora **potrebno je ponuditi sve tipove soba**, a ne samo ***upgradati*** goste.

U PMS-u *Opere* moguće je postaviti cjenovnu politiku prema zauzeću, kao što je prikazano na slici 23.



Slika 23. Cjenovna strategija u PMS-u *Opera*

Izvor: Autorica.

Property predstavlja hotel za koji se postavlja cjenovna politika. Tip sobe koji se izabere iz izbornika predstavljati će tip sobe kojemu će se postaviti cjenovna strategija. Kad se izabere tip sobe, tada se pojavi broj slobodnih soba na koje će se to pravilo odnositi.

Pravila se mogu postavljati ako je popunjenost veća ili manja od određenog postotka popunjenosti kapaciteta, a zadaje se pravilo da sustav izabire odeđeni BAR rate code.

Pravilo se može postaviti za bilo koji period i isto tako se može ograničiti na dane u tjednu i sl.

Današnji trendovi okrenuti su *online* bukingu, a time i *last minute* rezervacijama. Bez obzira na sve RM alate koje hotelijeri danas koriste, nesigurnost bukinga bez obzira na rast *online* prodaje nikad nije bila veća jer OTA partneri diktiraju pravila gdje su storno troškovi svedeni na 24 sata prije dolaska gostiju, rezervacije su sve više bez garancija kreditnim karticama i hotelijerima ne prestaje ništa drugo nego prepustiti se tehnologiji.

Nikad kao danas vremenska prognoza nije utjecala na buking gdje se sa lošom prognozom storniraju sobe u zadnji čas. Zato je bitno pokušati ojačati alotman, grupni i kongresni kanal kako bi se smanjili rizici.

5.5. CJENOVNA JEDNAKOST (*RATE PARITY*)

Najjednostavnije objašnjenje cjenovne jednakosti ili pariteta cijena jest održavanje konzistentnih cijena za isti proizvod na svim *online* distribucijskim kanalima bez obzira na visinu provizije. Svaki OTA partner zahtijeva cjenovnu jednakost i kršenjem tog ugovorenog pravila hotel može doći u situaciju da plaća penale ukoliko je bilo gdje na partnerskim stranicama objavljena niža cijena. Na to se pravilo mora pristati ukoliko se želi raditi sa OTA, a poznato je da su oni prozor u svijet i da su njihove enormne marketinške aktivnosti razlog zbog kojeg se pristaje skoro na sve.

U biti ovo pravilo jako dobro dođe revenue managerima jer se danas cijene jednostavno distribuiraju preko *Rate Tigera* i sličnih, a svugdje se vrti ista cijena. Na taj način onemogućeno je favoriziranje partnera gdje su male, lokalne agencije izgubile mogućnost da uopće postoje i dalje na tržištu. I vlastiti kanali prodaje ovdje pate jer službeno ne postoji način kojim mogu privući *online* gosta da bukira direktno.

Jedini način je na vlastitoj stranici postaviti paket aranžmane koji su doduše nešto skuplji, ali imaju dodanu vrijednost, a budući da gosti nakon *Booking.com*a ili sličnih znaju doći na matičnu stranicu po još detalja ili slika te ih se na taj način može privući na direktan buking.

Važni događaj dogodio se u Njemačkoj 2015. godine gdje su hotelijeri dobili presudu da su sa uvjetovanjem tvrtke *Booking.com* za cjenovnom jednakosti povređene slobode hotelijera za postavljanje svoje cjenovne politike. Tvrtki *Booking.com* time je dan nalog da najkasnije do 31.01.2016. makne klauzule o cjenovnoj jednakosti iz svih ugovora.

6. *ONLINE* MODEL PLASMANA CIJENA U REALNOM VREMENU

U ovom su poglavlju kroz prva dva podnaslova detaljno prikazani rezultati analize uporabe postojećih programskih rješenja i njihovo korištenje u Hrvatskoj. U posljednja dva podnaslova ovog poglavlja promišljana je problematika kojom se hoteli i dalje susreću plasiranjem svojih cijena i organizacijom rada u rezervacijskim centrima sa svrhom stalne cjenovne aktualnosti.

Isto tako, rezervacijski proces ovisan je o vrlo velikom broju dinamičkih parametara. Sinkronizacija procesa plasmana cijena sa rezervacijskim procesom ovisi o velikom broju varijabli, koje treba uzeti u obzir i uskladiti u realnom vremenu što uz korištenje postojećih programskih rješenja u zemlji i svijetu još nije izvedivo.

Primjena suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskom poslovanju kompletno je promijenila koncept distribucije cijena i prodaje kapaciteta, a pogotovo marketinške aktivnosti promocije proizvoda i usluga. Danas, kada softveri preuzimaju posao ljudima zbog automatizacije procesa važno je naglasiti da se hotelska djelatnost i dalje bori s obzirom da je gostoprimstvo u hotelijerstvu i dalje najbitnije što niti jedan *softver* ne može pružiti.

S obzirom na način prikupljanja informacija o boravku u hotelu, glavna razdjelnica javlja se između poslovnih i odmorišnih gostiju. Poslovni putnici često koriste hotel koji je preporučila njihova tvrtka, iako mnogi od njih koriste tražilice ili online putničke agencije za pretraživanje hotela. Preporuke prijatelja i kolega su manje važne poslovnim putnicima nego odmorišnim turistima, kojima su ipak osobne preporuke od strane prijatelja i obitelji daleko najvažniji izvor informacija, a tek ih potom slijede web stranice i tražilice. Nakon što prikupe osnovne informacije putnici svih vrsta se okreću raznim izvorima kao što su brand stranice, OTA-e i TripAdvisor (McCarthy i dr. 2010).

Iako, nekada je komunikacija s gostom počinjala potrebom za rezervacijom, a sada dolaskom u hotel jer većina gostiju rezervira svoje boravke *online*.

Primjer današnjeg ciklusa gosta od ideje, preko rezervacije do odlaska prikazan je na slici 24. Vidljivo je da od početne inspiracije za putovanjem gost

automatski istražuje na internetu moguće destinacije/hotele, rezervira sobu putem web stranica, bilo vlastitog web-a hotela ili preko OTA, dolazi u hotel i koristi uslugu, te nakon odlaska daje ocjenu svog boravka u hotelu, odnosno hotelskih usluga.

Slika 24. Ciklus gosta danas

Izvor: Prevedeno prema: http://www.carmelon-digital.com/articles/hotel-digital-marketing-trends-october-2015/ (2.5.2017).

Gosti su danas itekako svjesni koristi koje nove tehnologije nude, odnosno itekako ih koriste da dobiju što bolje usluge za što manje novaca i to sada i odmah. Hotelijeri zato moraju biti spremni i oboružani svim potrebnim znanjima i vještinama, te suvremenim programskim rješenjima kako bi kvalitetno plasirali svoje hotele u velikom svijetu *onlinea*.

Gosti danas imaju karte u svojim rukama jer negativnim komentarom na društvenim mrežama mogu itekako naštetiti reputaciji hotela. Kroz nove tehnologije, kao što su društveni mediji (Facebook, Twitter, Instagram, blogovi...), korisnici imaju mogućnost dijeljenja informacija, pretraživanje ocjena o destinaciji te ostavljanje komentara o kvaliteti usluge u destinaciji ili pojedinom hotelu (Bethapudi 2013).

Društveni mediji, kao Facebook npr., razvili su alate za pretraživanje koji omogućuju hotelskim poduzećima i drugim subjektima da ih koriste kao distribucijski kanal (Law i dr. 2014).

6.1. POSTOJEĆA PROGRAMSKA RJEŠENJA ZA UPRAVLJANJE *ONLINE* KANALIMA PRODAJE (*CHANNEL MANAGERI*)

Channel Manager je softver koji povezuje PMS s OTA. *Channel Manager* omogućuje automatsko ažuriranje cijena, raspoloživosti i rezervacija na nekoliko platformi/kanala odjednom. Ako se sobe prodaju na više od jedne platforme, *Channel Manager* omogućuje brz i jednostavan način ažuriranja cijena na svim *online* kanalima.

Također je mnogo manja vjerojatnost da će se dogoditi preklapanje rezervacija jer u slučaju kad je neka soba rasprodana, *Channel Manager* je automatski miče sa svih drugih *online* kanala.

Jedno od trenutno najelegantnijih rješenja je *myfidelio.net*-u paru s *Opera* hotelskim softverom jer nudi sinkroniziranu mogućnost slanja promjene cijena *myfidelio.net*-u te se uštedi puno vremena, ali zahtjeva i implementaciju *Opere* kao hotelskog programskog softvera, a time i mnogo više financijskih sredstava.

Da bi se dokazala kompleksnost tematike četvrta i peta grupa pitanja u anketi pripremljenoj za empirijsko istraživanje odnosila su se na zaposlene i programska rješenja u odjelu upravljanja prihodima hotela kako bi se ustanovilo stanje tehnološke razvijenosti hotelskih lanaca u tom odjelu.

Tablica 26. Broj zaposlenih u odjelu upravljanja prihodima

	Minimum	Maximum	Aritmetička sredina
ZAPOSLENI U ODJELU UPRAVLJANJA PRIHODIMA	0	10	**4,87**
Zaposleni u odjelu upravljanja prihodima – 2012.	0	10	**4,37**
Zaposleni u odjelu upravljanja prihodima – 2013.	0	11	**4,88**
Zaposleni u odjelu upravljanja prihodima – 2014.	0	12	**5,44**

Izvor: Istraživanje autorice.

Prosječan broj zaposlenih u **odjelu upravljanja prihodima je 5 osoba**, pri čemu postoje hoteli koji nemaju osobe zaposlene u tom odjelu. Tijekom godina se **prosječan broj zaposlenih u odjelu upravljanja prihodima povećavao** i to s **4,37 % u 2012. godini na 5,44 % u 2014. godini**.

Navedeni rezultati pokazuju važnost ovog odjela koji preuzima kompletnu politiku upravljanja cijenama od nekadašnjih direktora prodaje.

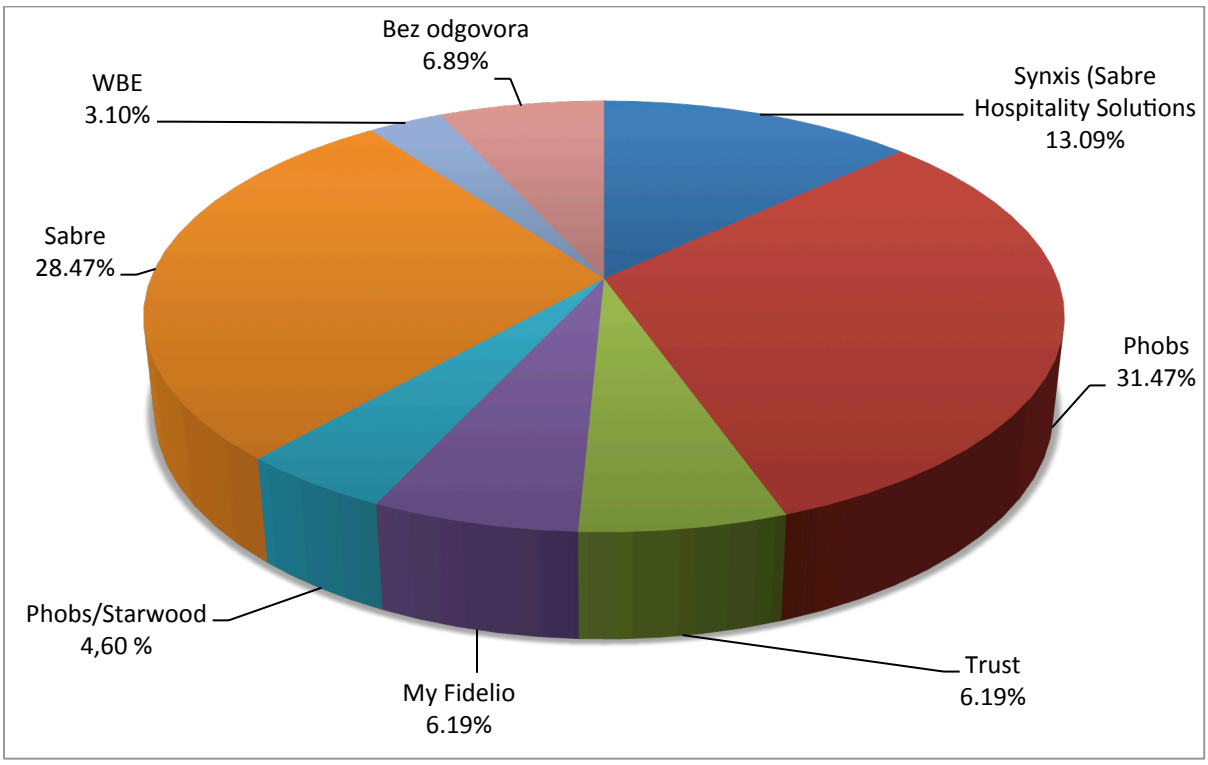
Pojavilo se i novo radno mjesto nazvano *Channel Manager*, a čiji su zadaci:

- Upravljanje *Channel Manager* sustavom: pravovremeno ažuriranje svih parametara i podataka u sustavu (cjenici, sobe, uvjeti, kapaciteti...) – povezuje OTA partnere sa sustavom.
- Kontroliranje i promptno ažuriranje stanja prodanih i raspoloživih soba na web stranici i OTA partnerima (obuhvaća i promptno zatvaranje prodaje). Donošenje odluke o raspodjeli slobodnih soba na kanale OTA, vlastite web-stranice, vodeći računa o trenutnoj raspoloživosti pojedine vrste smještajne jedinice.
- Mijenjanje cijena (*yield*) na Web-u i OTA partnerima.
- Kontroliranje popunjenosti objekta, koordinacija između hotelske recepcije i *call* centra, posebno u trenutcima prodaje zadnjih raspoloživih soba.
- Svakodnevno kontroliranje rada rezervacijskog sustava *weba* i OTA partnera (bukabilnost).
- Provjera popunjenosti sadržaja objekta na OTA partnerima i vlastitom webu.

Kao što je prije analizirano, većina hotela u uzorku **(47,7 %) koristi *softver Opera***, a velik udio je i onih hotela koji koriste ***MISH* (26,2 %).**

Dva najkorištenija softvera su kratko i analizirana u ovom radu gdje je potrebno naglasiti da hotelski lanci uviđaju važnost u korištenju dobrih ICT rješenja. Na odabir između *Opere* i *MISH*-a uvelike utječe visina (ili iznos) financijskih sredstava koja su namijenjena za ulaganje u IT rješenja.

Također je prikazano da svi hoteli u uzorku imaju vlastitu web-stranicu s rezervacijskim sustavom te da većina hotela kao rezervacijski sustav na web stranici koristi sustav *PHOBS* **(31,5 %) i *Sabre* (28,5 %) – *Synxis* (13,1 %).**



Grafikon 8. Naziv korištenog rezervacijskog sustava na web-stranici hotela

Izvor: Autorica.

***Synxis* je najčešće korišteni rezervacijski sustav**. Integriran je na web-lokaciju hotela ili lanca, ima lijep dizajn s prilagodljivim izgledima koji su vizualno impresivni. Koristeći suvremeno korisničko sučelje, *Synxis Buking Engine* lako je poveziv s potrebnim nadogradnjama u smislu softvera za povezivanje cijena i kapaciteta.

Tablica 27. Korištenje sustava SYNXIS

Korištenje *SyNEXISa*	**Broj hotela**	**%**
ne	52	40,0
da	72	55,4
bez odgovora	6	4,6
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Većina hotela u uzorku (**55,4 %) koristi sustav SYNXIS**.

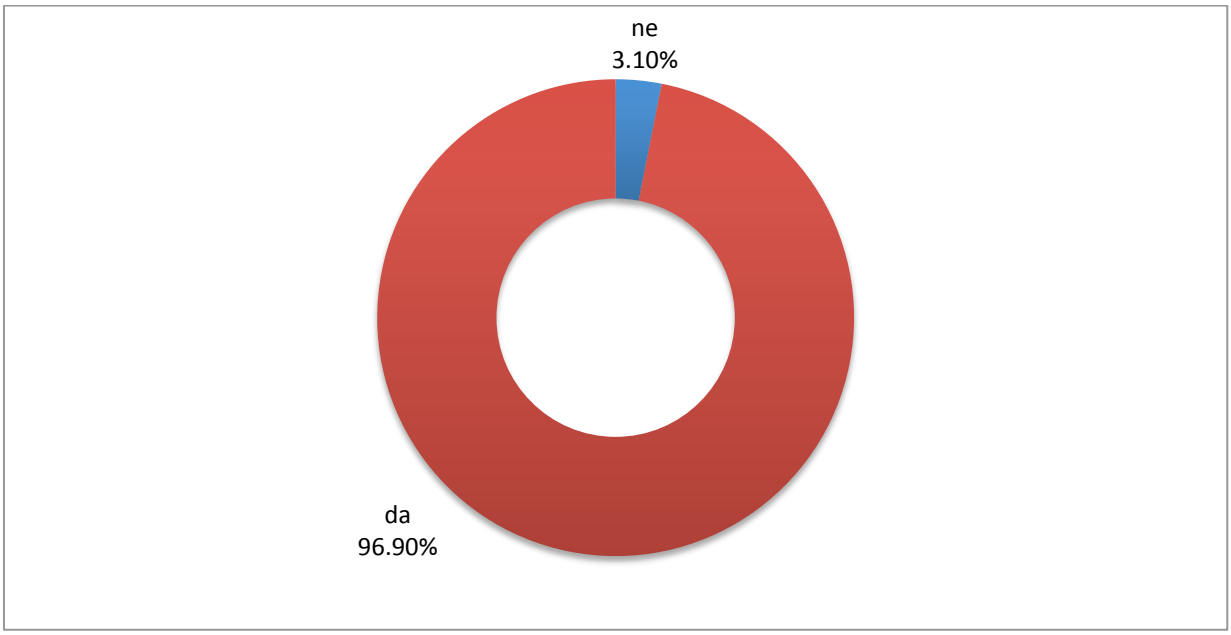
PHOBS je naš proizvod poznat i izvan Hrvatske i nudi uz *Synxis* jeftiniju varijantu povezivanja i sinkroniziranosti u okvirima koji su mogući.

Svim IT stručnjacima kao i hotelijerima cilj je smanjenje ručnog unosa, bilo s aspekta rezervacijskih procesa ili izmjena cijena *online* s naglaskom na izmjenama u realnom vremenu.

Hotelijerima je bitno imati ažurno postavljene cijene, točno stanje popunjenosti kapaciteta i to po tipovima soba. Ta veza se zove **ARI (*Availability, Rates, Inventory).***

Ako ARI veza nije dobro postavljena i sinkronizirana maksimalno koliko današnja tehnologija dopušta, postoji opasnost od *overbukinga* kao i povrede cjenovne jednakosti.

Skoro svi hoteli u uzorku **(96,9 %)** imaju mobilne verzije *buking* rezervacijskog sustava. Važno je napomenuti da je trenutno trend prilagođavanja na *Responsive* – prilagodljiv rezervacijski sustav (***Responsive Buking Engine* – RBE**) koji će imati mogućnost prilagođavanja uređaju koji se na sustav spaja.



Grafikon 9. Posjedovanje mobilne verzije *online* buking rezervacijskog sustava
Izvor: Istraživanje autorice.

Više od 90 % hotela u uzorku **koristi *Channel Management – CM softver***. Postotak korištenja CM-a potvrđuje važnost sinkronizacije sa OTA, te ujedno dokazuje da sinkronizacija u realnom vremenu bez dodatnih softvera i dalje nije ponuđena na tržištu.

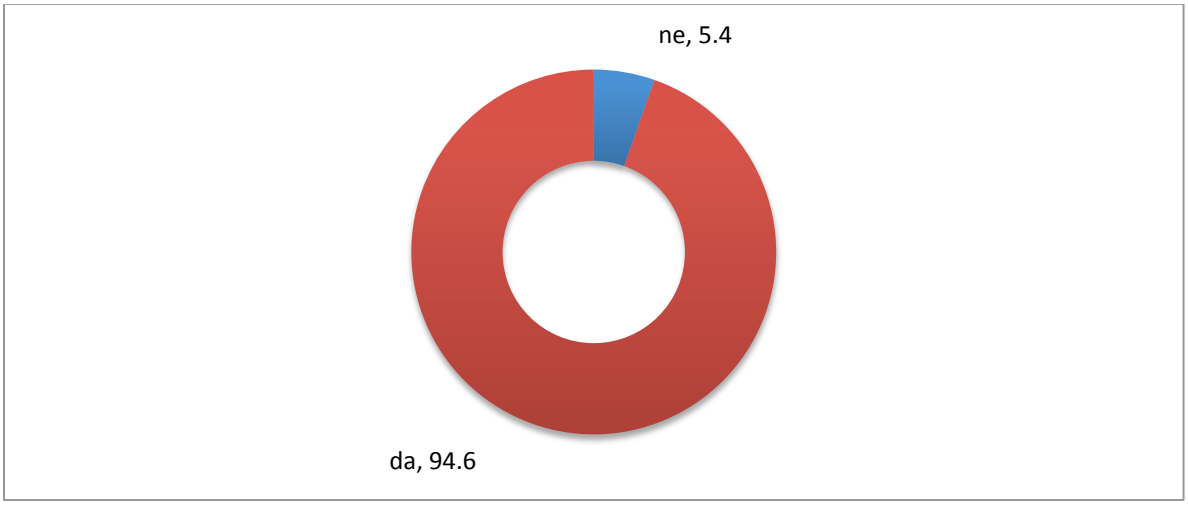
Tablica 28. Korištenje *Channel Management* softvera

Korištenje *Channel Management softvera*	**Broj hotela**	***%***
ne	7	5,4
da	123	94,6
Ukupno	130	100

Izvor: Istraživanje autorice.

U sljedećoj tablici bit će prikazani sustavi ili kombinacije sustava koje hoteli koriste da bi što bolje povezali ARI, i s druge strane, ulaz rezervacija kroz dvosmjernu komunikaciju sa PMS-om. Ovim rezultatima istraživanja neosporno potvrđujemo hipotezu:

H1: Suvremena programska poslovna rješenja *online* plasmana cijena i rezervacijski procesi ne pružaju mogućnost automatske sinkroniziranosti.



Grafikon 10. Korištenje *Channel Management softvera*

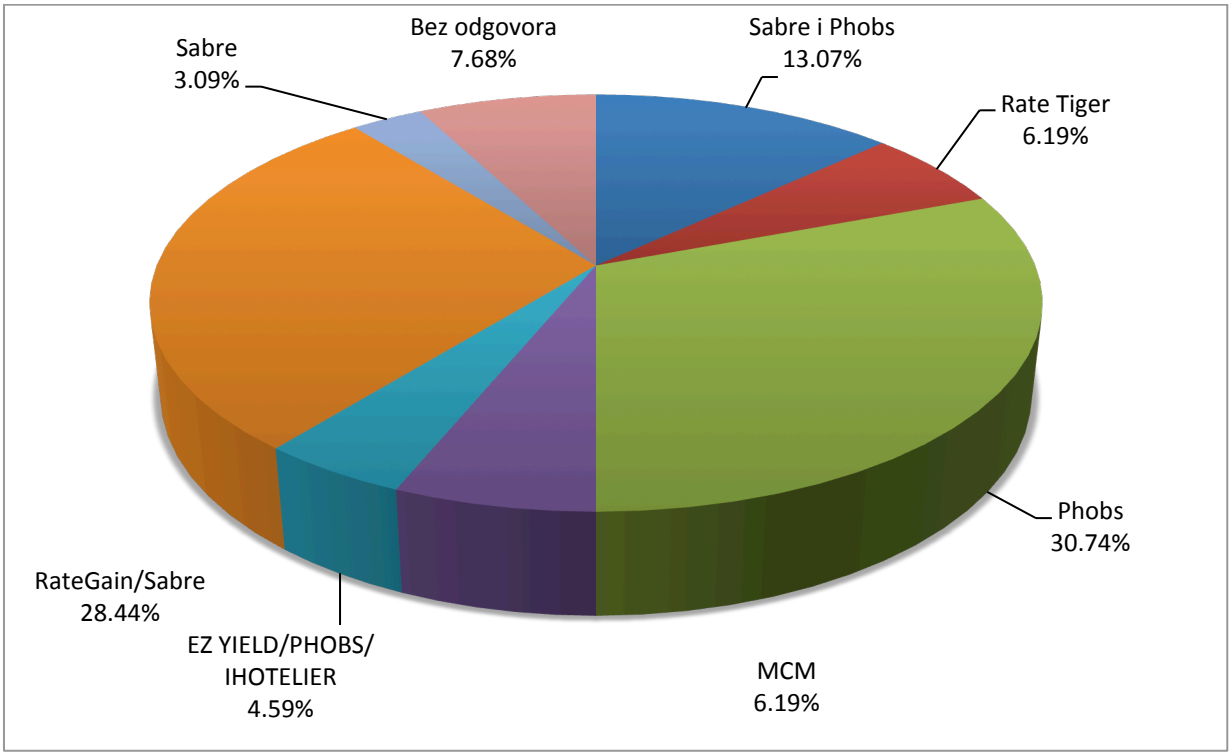
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 29. Naziv *Channel Management softvera*

Naziv softvera	Broj hotela	%
Sabre i *PHOBS*	17	13,1
Rate Tiger	8	6,2
PHOBS	40	30,8
MCM	8	6,2
EZ YIELD/*PHOBS*/ IHOTELIER	6	4,6
RateGain/*Sabre*	37	28,5
Sabre	4	3,1
Bez odgovora	10	7,7
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.

Najčešće se koristi *Channel Management* softver naziva ***PHOBS*** (30,8 %), te kombinacija softvera ***Rate Gain*** **i** ***Sabre*** (28,5 %).



Grafikon 11. Naziv *Channel Management* softvera

Izvor: Istraživanje autorice.

Važno je naglasiti da je *PHOBS softver* iz Hrvatske koji itekako pruža maksimalne mogućnosti povezivanja *online* kanala prodaje s *Property Management System*-om – PMS.

Iz grafikona 11 može se zaključiti kako hotelijeri koriste i razne kombinacije različitih *softverskih* rješenja, a sve u svrhu što veće sinkroniziranosti s *online* kanalima prodaje.

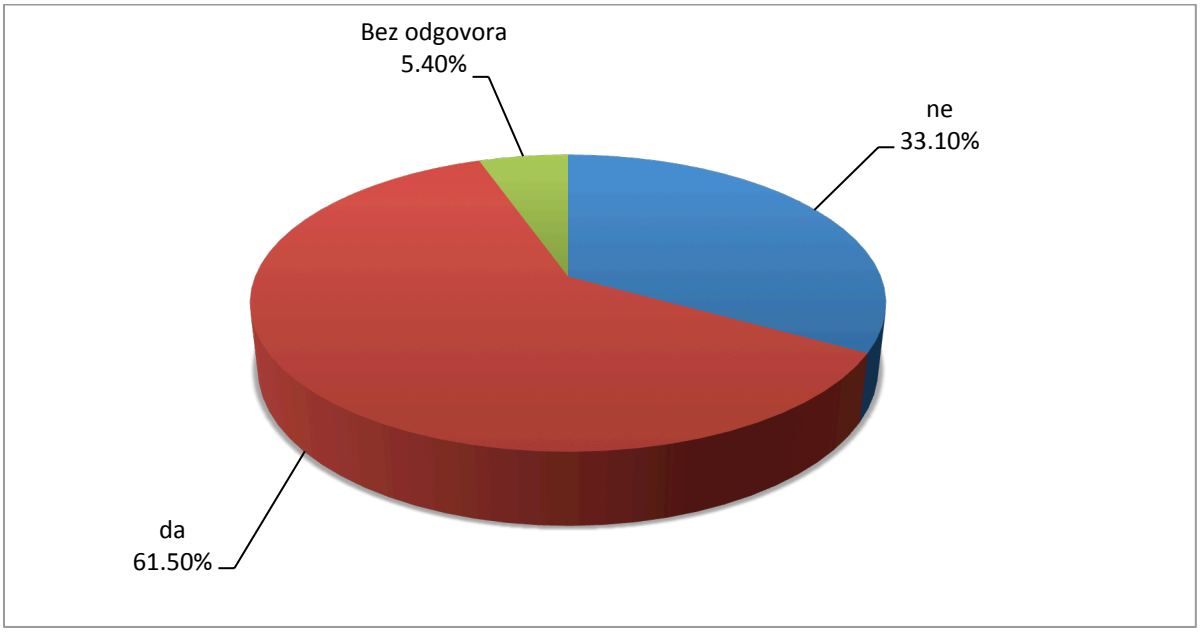
Ipak, niti kombinacija više svjetski poznatih programskih rješenja i dalje ne nudi mogućnost sinkroniziranosti PMS-a sa *online* kanalima prodaje u realnom vremenu.

U sljedećem dijelu istraživanje je usmjereno na podršku u odlučivanju koju hotelijeri koriste za bolju organizaciju hotelske prodaje, marketinga, upravljanja prihodima, a sve u svrhu bolje distribucije na temelju budžeta i planiranja budućih prihoda.

Tablica 30. Korištenje *Business Intelligence* – BI *softvera*

Korištenje *Business Intelligence* softvera	**Broj hotela**	**%**
ne	43	33,1
da	80	61,5
Bez odgovora	7	5,4
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 12. Korištenje *Business Intelligence* – BI softvera

Izvor: Istraživanje autorice.

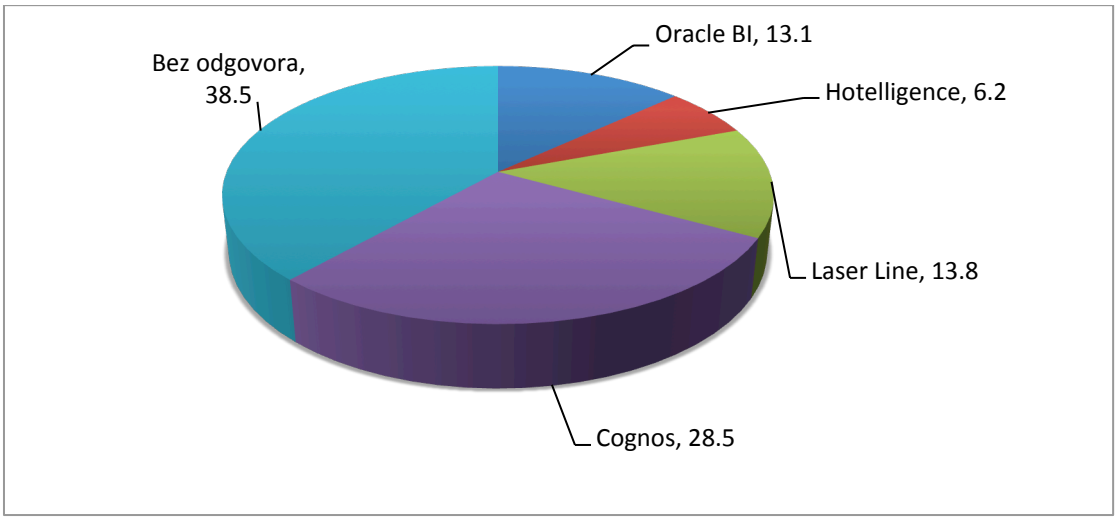
Oko **60 %** hotela u uzorku koristi ***Business Intelligence* – BI *softver***.

Hotelski lanci koriste jedan od četiri poznatih imena BI softvera: ***Oracle BI, Hotelligence, Laser Line i Cognos***. U tablici 31 i grafikonu 13 prikazani su rezultati u postotku na uzorku od 130 hotela.

Tablica 31. Naziv *Business Intelligence – BI* softvera

Naziv softvera	Broj hotela	%
Oracle BI	17	13,1
Hotelligence	8	6,2
Laser Line	18	13,8
Cognos	37	28,5
Bez odgovora	50	38,5
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 13. Naziv *Business Intelligence* softvera

Izvor: Istraživanje autorice.

Čak 38,5 % ispitanika nije navelo koji *Business Intelligence softver* koriste. Ipak, **28,5 %** hotela u uzorku koristi softver naziva ***Cognos***.

Revenue Management sustavi su sustavi koji odjelima za upravljanje prihodima olakšavaju odluke na temelju detaljnih analiza cijena, konkurencije, analize ARI i savjeta kako što bolje plasirati proizvod da bi se izvukao maksimum u smislu što boljeg poslovnoga rezultata.

Tablica 32. Korištenje *Revenue Management* – RM sustava

Korištenje RM sustava	Broj hotela	%
ne	71	54,6
da	59	45,4
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.

Većina hotela u uzorku (**54,6 %) ne koristi *Revenue Management* sustav**.

Tablica 33. Korištenje *Revenue Management* – RM sustava

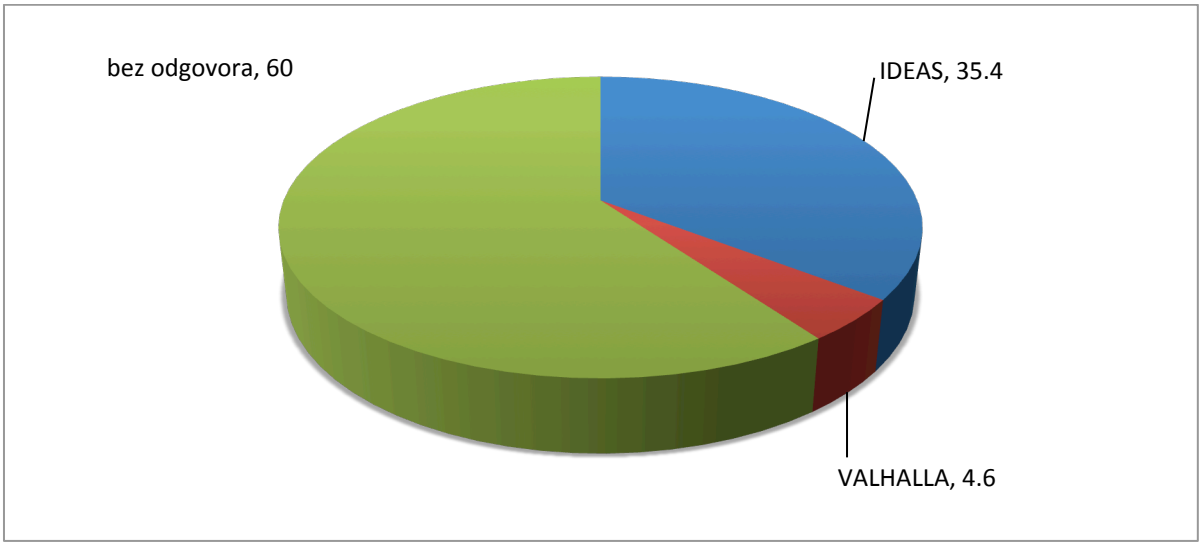
Vrsta sustava	Broj hotela	%
IDEAS	46	35,4
VALHALLA	6	4,6
bez odgovora	78	60
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.

Hoteli u uzorku najčešće koriste ***IDEAS Revenue Management* – RM sustav (35,4 %)**.

Valhalla je sustav jednog poznatog svjetskog branda, dok je *Ideas* zasebna kompanija, najpoznatija za softverske alate koje koriste odjeli upravljanja prihodima.

Iz grafikona 14 može se zaključiti kako su hotelijeri prepoznali važnost *Revenue Management* – RM sustava i kako se usprkos visokim cijenama tih softvera veliki broj odlučio investirati u navedenu tehnologiju koja služi kao pomoć u odlučivanju kod formiranja strategija prodaje i cjenovne politike.



Grafikon 14. Vrsta korištenog RM sustava

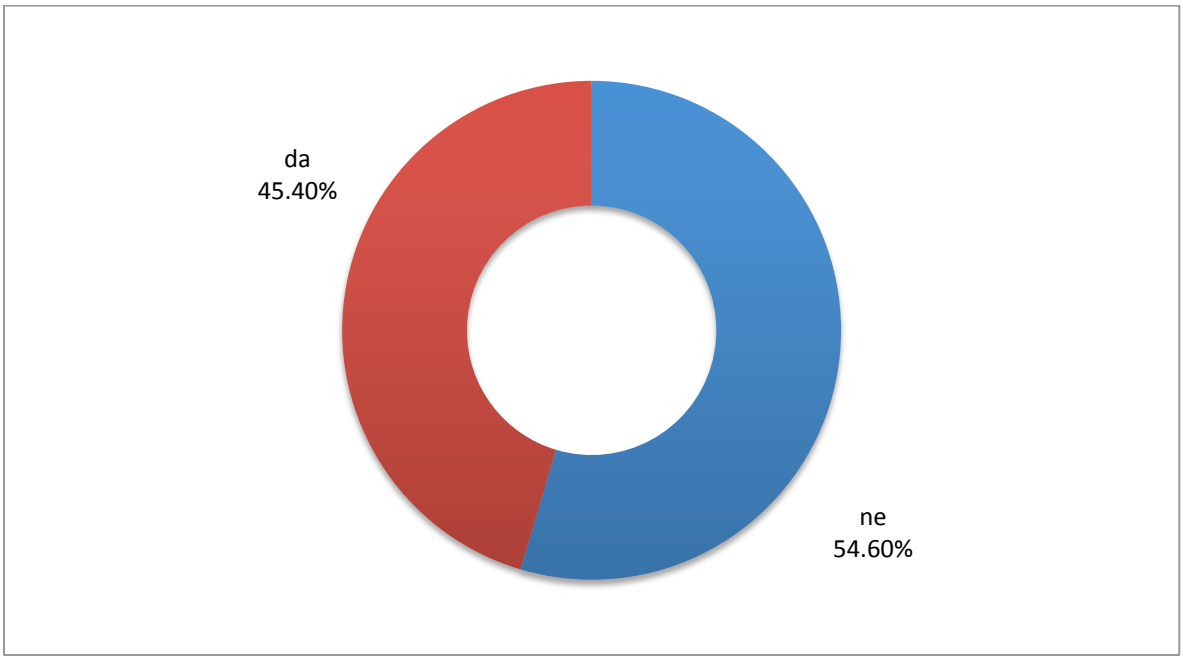
Izvor: Istraživanje autorice

Sljedeća grupa pitanja u istraživanju podataka odnosi se na alate koji se koriste kao pomoć u formiranju cjenovne politike, odnosno softveri koji predlažu akcije za kreiranje cijena prema trendovima popunjenosti, cijenama konkurencije (*Competitive Set)* ili ostvarenih fizičkih pokazatelja prošlih razdoblja. Takvi softveri se zovu *Yield* softveri.

Tablica 34. Korištenje *Yield* softvera

Korištenje *Yield* softvera	Broj hotela	%
ne	71	54,6
da	59	45,4
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 15. Korištenje *Yield* softvera

Izvor: Istraživanje autorice.

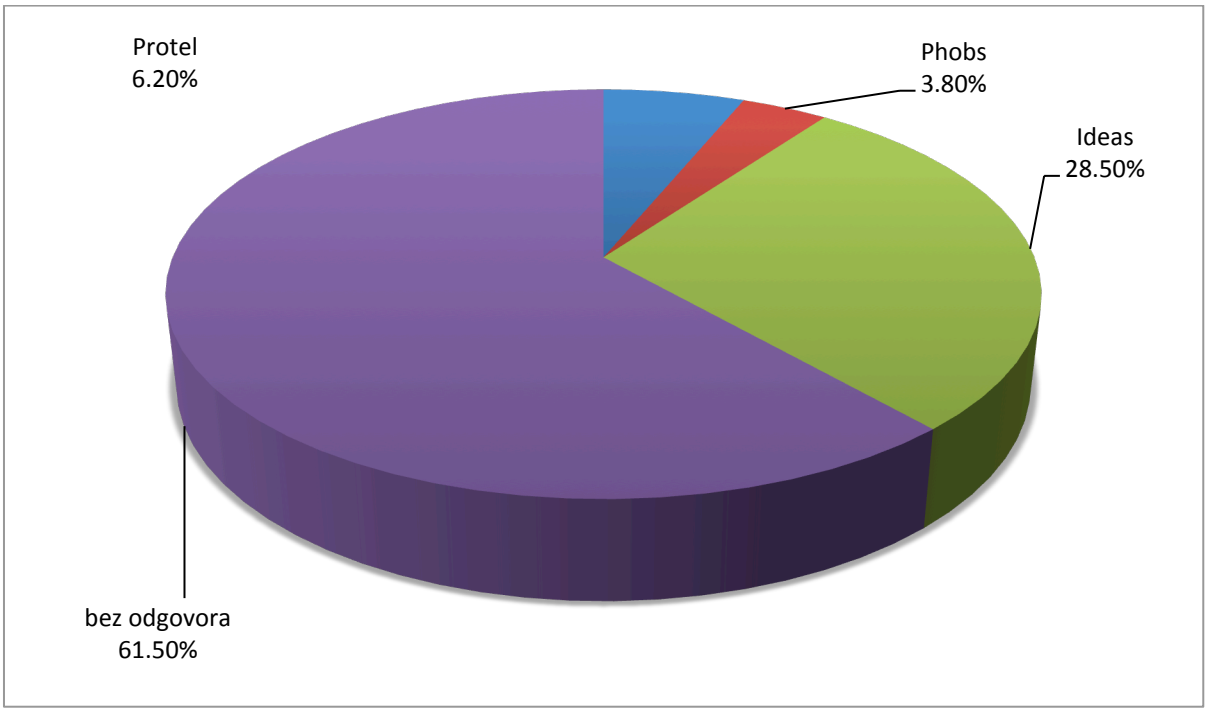
Većina hotela u uzorku **(54,6 %) ne koristi niti jedan od *Yield* softvera**. *Yield* softver je softver za upravljanje cijenama, a najpoznatiji je IDEAS koji je ujedno i naveden kao najčešće korišteni softver u istraživanju autorice.

Tablica 35. Naziv korištenog *Yield* softvera

Naziv softvera	Broj hotela	%
Protel	8	6,2
PHOBS	5	3,8
Ideas	37	28,5
bez odgovora	80	61,5
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Najčešći odgovor je „bez odgovora“, no hoteli u uzorku najčešće koriste ***Ideas Yield* softver (28,5 %).**



Grafikon 16. Naziv korištenog *Yield* softvera

Izvor: Istraživanje autorice.

Na kraju ovog dijela rada, a na temelju provedenog istraživanja, moguće je zaključiti da hotelski rezervacijski sustavi dobro obavljaju svoje primarne funkcije. Međutim, njihove funkcije ne pružaju uvid u detaljno hotelsko izvješćivanje. *Revenue Management - RM* i *Business Intelligence - BI* alati ispunjavaju tu ulogu pružajući hotelskim menadžerima vrijedne uvide koji su im potrebni kako bi se povećao rast prihoda i tržišni udio jednog hotela ili hotelskog lanca u destinaciji.

Poslovna inteligencija (BI) postala je nužnost u hotelskoj djelatnosti. Menadžeri koji su shvatili kako BI utječe na poslovanje povećali su prihode i zadovoljstvo gostiju. Nažalost, mnogi hotelijeri i dalje ne koriste RM i BI alate, bilo zbog cijene nabavke, implementacije i održavanja ili ga pogreškom smatraju ništa više od uloge izvješćivanja. Ukratko, poslovna inteligencija (BI) je proces korištenja tehnologije za prikupljanje i transformaciju podataka (često iz različitih izvora) u izvješćivanje i analitiku koja pomaže poboljšati poslovanje. Kada se BI primjenjuje u praksi u kontekstu hotelske prodaje, marketinga i upravljanja prihodima, najveća vrijednost je pomoć u odlučivanju jer sintetizira rezultate analize predlažući akcije za povećanje prihoda.

6.2. PLASMAN CIJENA U HOTELSKIM LANCIMA HRVATSKE

U ovom poglavlju detaljno su obrađeni rezultati istraživanja u vidu politike plasmana cijena u hotelijerstvu Republike Hrvatske na primjeru hotelskih lanaca. Kako bi rezultati bili jasniji kroz opis rezultata istraživanja navesti će se i definicije autorice za pojedine metode koje hotelijeri koriste.

Statusiranje cijena predstavlja politiku formiranja cijena u suvremenom hotelijerstvu koja omogućava raznolikost i široki spektar različitih cijena za pojedini tip sobe. Formiranje cjenovne politike hotela najviše od svih parametara utječe na konačni poslovni rezultat, te je važnost uporabe prave cjenovne politike ključan. Svaki hotel treba identificirati dijelove tržišta koje može najbolje i najprofitabilnije uslužiti (Sun 2009).

Važni koraci prema autorici kod postavljanja cijena su:

- **Konfiguracija cijena** predstavlja goruću problem te hotelijeri konstantno moraju voditi računa o točnosti postavljenih cijena kao i problemu cjenovne jednakosti (paritet cijena) kako bi eventualne pogreške bile minimizirane.

- **Proaktivno pratiti ARI (*Availability, Rates, Inventory*)** u suradnji s menadžerom upravljanja prihodima kako bi se izbjegle situacije povrede pariteta cijena i *overbukinga* na pojedine datume koji predstavljaju prijetnju, te prilagodba cijena.

- **Komunicirati nove cijene** i eventualno alotmanske akcije s prodajnim timom kako se ne bi dogodila povreda nekih ugovorenih akcija ili ugovora s drugim partnerima na barem mjesečnoj bazi.

- Stalno **pratiti visinu ostvarene cijene u odnosu na budžetiranu cijenu** kako se ne bi ukupni prihodi doveli u pitanje.

- **Pratiti dnevne izvještaje o** ARI kako bi se minimalizirale cjenovne pogreške, *overbookinzi*, te da bi se uvidjelo je su li podaci u sustavu točni.

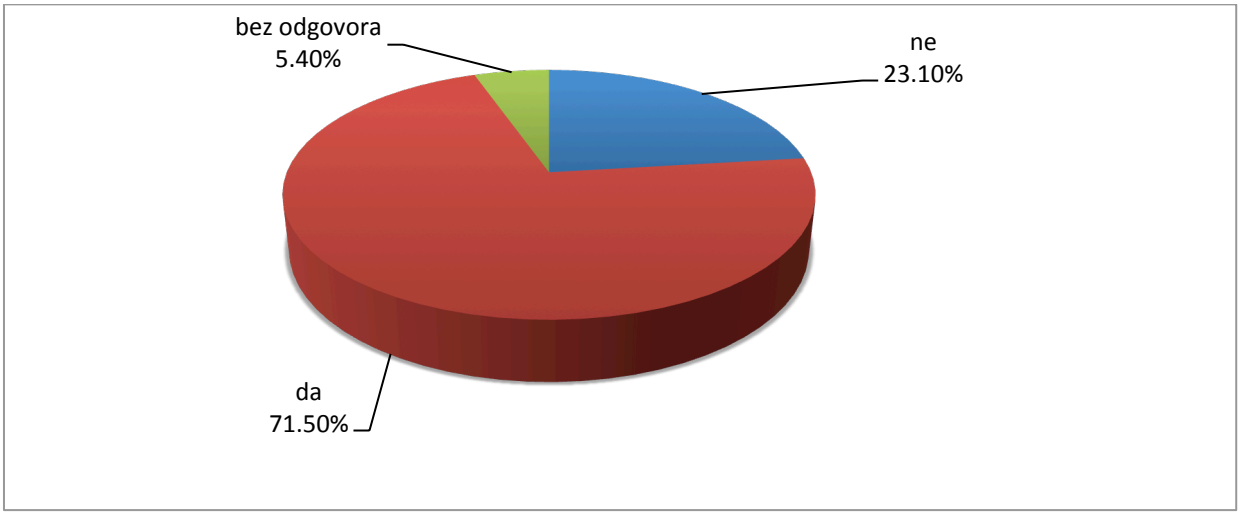
Kada je riječ o BAR cijenama, ključ je fleksibilnost. Sobe unutar iste kategorije u hotelu mogu se prodavati po različitim cijenama u različito vrijeme – cijena ne mora uvijek biti ista. *Revenue Manageri* trebaju dobro procijeniti kada je najbolje mijenjati visinu cijene i za koji tip sobe. Analiza tržišta, konkurencije i potražnja gosta osnovni su parametri na koje treba obratiti pozornost.

Tablica 36. Statusiranje cijena

Statusiranje BAR cijena	Broj hotela	%
ne	30	23,1
da	93	71,5
bez odgovora	7	5,4
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.

U gore navedenoj tablici bilo je postavljeno pitanje da li hotelijeri statusiraju BAR cijene. Većina hotela u uzorku **(71,5 %) statusira BAR cijene.**



Grafikon 17. Statusiranje cijena

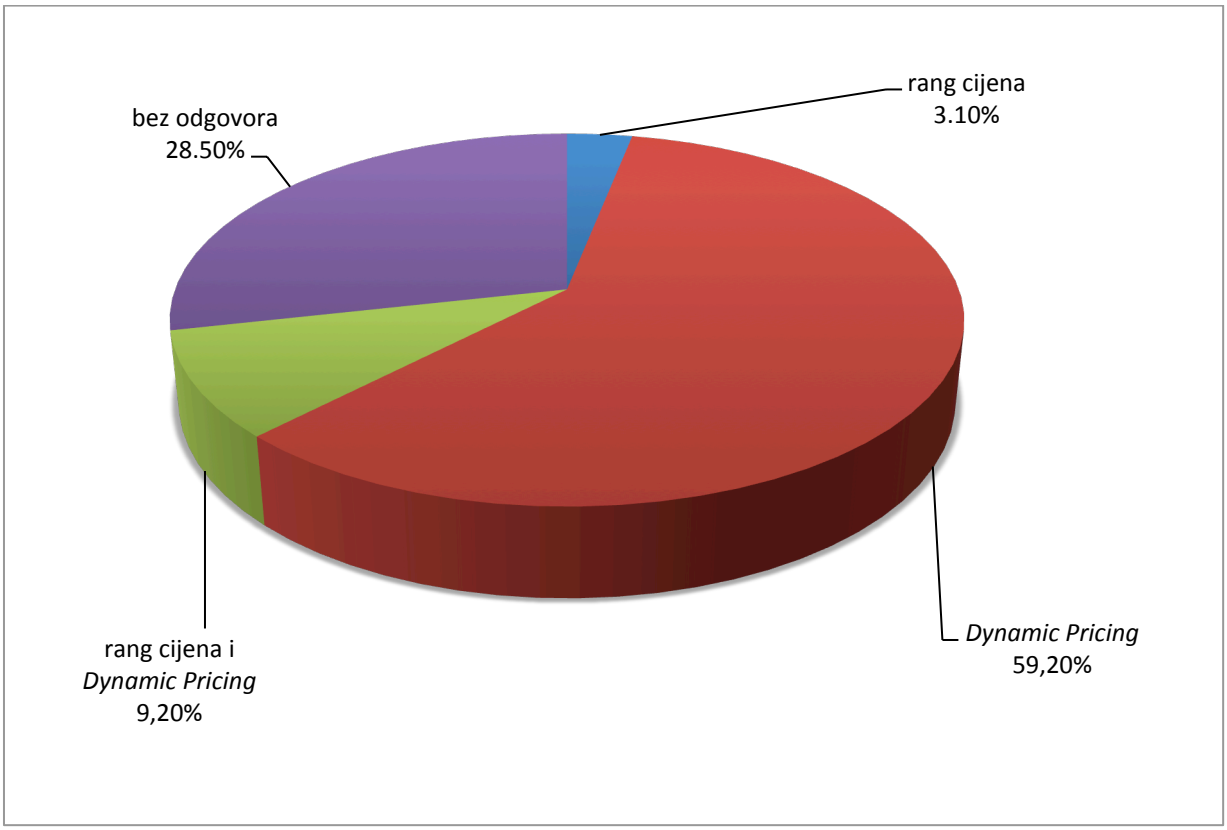
Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 37. Način *statusiranja* BAR cijena

Vrsta statusiranja	Broj hotela	%
rang cijena	4	3,1
Dynamic pricing	77	59,2
rang cijena i *Dynamic pricing*	12	9,2
bez odgovora	37	28,5
Ukupno	**130**	**100**

Izvor: Istraživanje autorice.

U hotelima u uzorku se **BAR cijene najčešće *statusiraju* fluktuirajućim cijenama (59,2 %)**. *Statusiranje* cijena primjenom rang cijena rijetko se primjenjuje (u 3,1 % slučajeva). Dio hotela (9,2 %) koristi kombinaciju ova dva načina *statusiranja*.



Grafikon 18. Način *statusiranja* BAR cijena

Izvor: Istraživanje autorice.

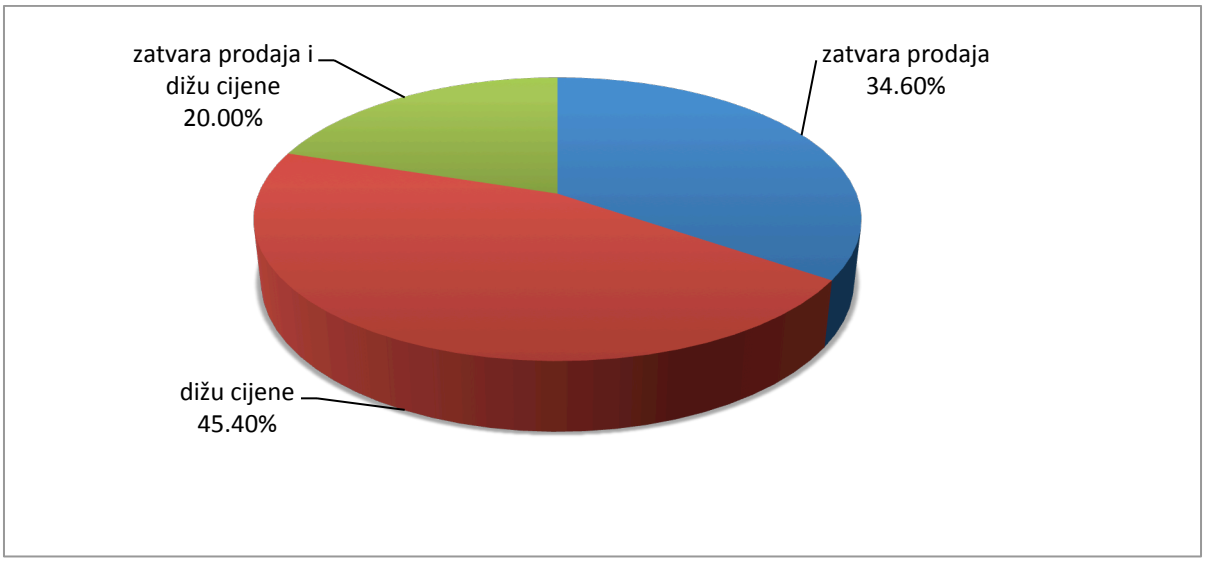
Tablica 38. Akcija prilikom popunjavanja kapaciteta

Prilikom popunjenja kapaciteta	Broj hotela	%
zatvara prodaju	45	34,6
dižu cijene	59	45,4
zatvara prodaju i dižu cijene	26	20,0
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Jedno od pitanja u anketi bilo je i kako se hotelijeri postavljaju prilikom dostizanja stopostotne popunjenosti kapaciteta.

U dolje navedenom grafičkom prikazu vidljivo je da velika većina hotela ne zatvara prodaju već diže cijene. Ovaj riskantan način poslovanja mogu si dozvoliti samo lanci hotela koji imaju još hotela iste kategorija te računaju na preseljenje gostiju u obližnje objekte ukoliko dođe do *overbukinga*.



Grafikon 19. Akcija prilikom popunjavanja kapaciteta

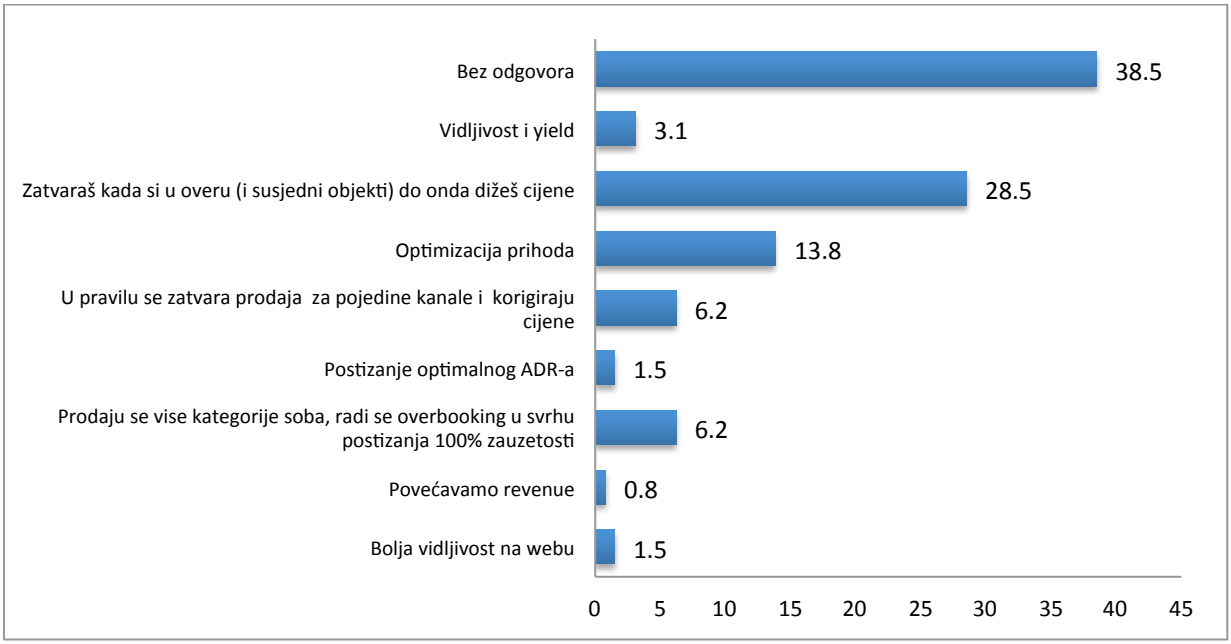
Izvor: Istraživanje autorice.

U promatranim hotelima se prilikom popunjavanja kapaciteta najčešće dižu cijene (45,4 %). Dio hotela u uzorku (20 %) kombinira zatvaranje prodaje i dizanje cijena.

Tablica 39. Razlozi određene odluke prilikom maksimalnog popunjenja kapaciteta

Razlog akcije kod popunjenja kapaciteta	Broj hotela	%
„Bolja vidljivost na webu“	2	1,5
„Povećavamo prihode“	1	0,8
„Prodaju se vise kategorije soba, radi se *overbuking* u svrhu postizanja 100% zauzetosti“	8	6,2
„Postizanje optimalnog ADR-a“	2	1,5
„U pravilu se zatvara prodaja za pojedine kanale i korigiraju cijene“	8	6,2
„Optimizacija prihoda“	18	13,8
„Zatvaraš kada si u overbukingu (i susjedni objekti) do onda dižeš cijene“	37	28,5
„Vidljivost i yield“	4	3,1
Bez odgovora	50	38,5
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 20. Razlozi određene odluke prilikom maksimalnog popunjenja kapaciteta u%

Izvor: Istraživanje autorice.

Iz tablice i grafičkog prikaza je vidljivo koje tehnike *Revenue Management* – RM odjeli primjenjuju kod *overbukinga*. Većina ipak ne zatvara prodaju nego tek kad se popune i ostali hoteli u lancu. Većina nije navela razloge primjene određenoga načina popunjavanja kapaciteta.

Tablica 40 prikazuje rezultate istraživanja na postavljeno pitanje "Da li primjenjujete istu metodu za **pozicioniranje** i **budžetiranje cijena** za sve hotele u lancu?".

Tablica 40. Primjena iste metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena za različite kategorije objekata

Primjena iste metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena	Broj hotela	%
ne	51	39,2
da	79	60,8
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

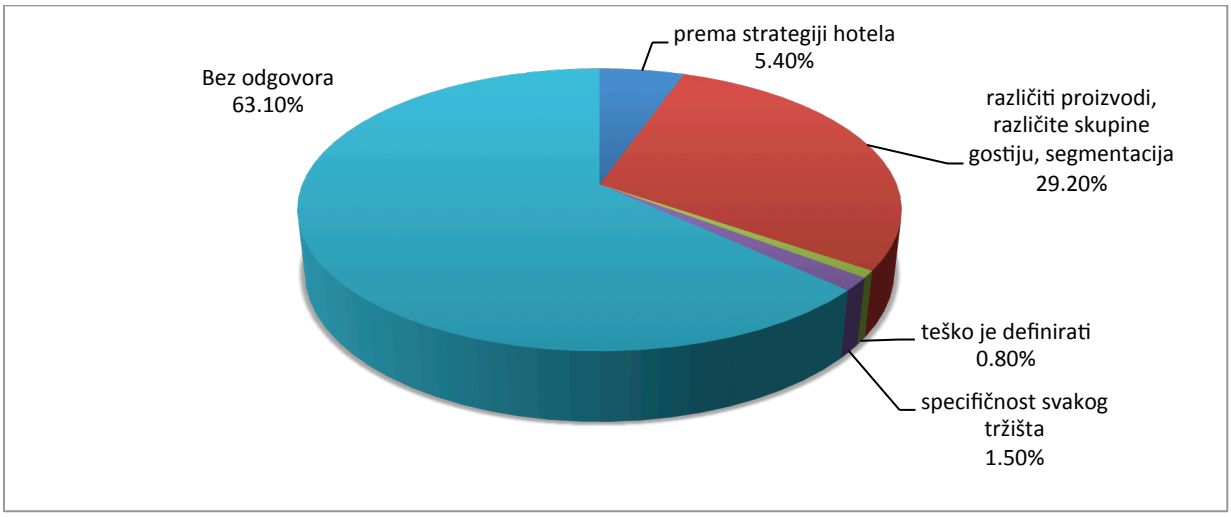
Najčešće (60,8%) se primjenjuje ista metoda za pozicioniranje i budžetiranje cijena.

Navedeni rezultat prikazuje da jednom formirana cjenovna politika, ne visina cijena, predstavlja bazu koja se kopira na sve objekte unutar lanca. Ipak, postoji i drugi dio, 39,2 % hotela koji primjenjuju različite politike za različite kategorije koja zasigurno predstavlja dodatan posao, ali i sigurno utječe na još bolji poslovni rezultat tih objekata.

Tablica 41. Razlozi primjene iste/različite metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena

Pozicioniranje i budžetiranje cijena	Broj hotela	%
prema strategiji hotela	7	5,4
različiti proizvodi, različite skupine gostiju, segmentacija	38	29,2
teško je definirati	1	,8
specifičnost svakog tržišta	2	1,5
Bez odgovora	82	63,1
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 21. Razlozi primjene iste/različite metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena

Izvor: Istraživanje autorice

Revenue Manageri se uglavnom odlučuju za različite strategije **bazirane prema specifičnostima tržišta i segmentaciji gostiju**. Identificiranje varijabli za segmentaciju predstavlja najkreativniji dio segmentacijskog procesa (Fonseca, 2011)

Na temelju analize podataka istraživanja navedenih u ovom poglavlju može se zaključiti da *Revenue Manageri* prate hotelske trendove na sljedeći način:

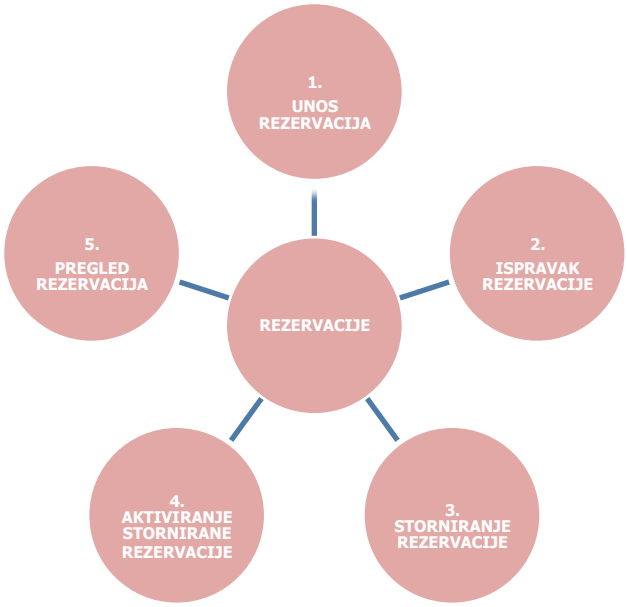
- *statusiraju* BAR cijene fluktuirajućom cjenovnom politikom
- zatvaraju prodaju u zadnji trenutak kako bi postigli što veću popunjenost
- dižu cijene kod veće popunjenosti kako bi ostvarili što veću prosječnu cijenu, a sve u svrhu optimizacije prihoda.

6.3. ORGANIZACIJA REZERVACIJSKIH PROCESA INDIVIDUALNOGA KANALA PRODAJE

Prema Galičiću (2008), danas se u hotelima svi poslovi i aktivnosti vezane uz rezervacije vode putem računalnog sustava, a općenito uzevši, rezervacijski sustavi najčešće osiguravaju:

- selekciju rezervacija (po vrstama i vremenu)
- potvrdu i otkazivanje rezervacija
- odgovarajuću korespondenciju
- izvještaje o rezervacijama
- detalje o gostima uključujući njihove primjedbe i prijedloge
- detalje o primljenim akontacijama i dr.

U uvjetima informatičke obrade podataka u uredu za rezervacije, što je danas uobičajeno u gotovo svim hotelima, rad s rezervacijama može se podijeliti na sljedeće aktivnosti, odnosno funkcije kako je to vidljivo iz slike br. 25.



Slika 25. Funkcije rada s rezervacijama u uvjetima informatizacije

Izvor: Galičić i dr. 2008.

Prilikom unosa rezervacija, nužno je predvidjeti mogućnost definiranja sljedećih podataka:

- datuma dolaska gosta
- naziv skupine gostiju, odnosno prezime gosta (ako je individualac)
- vrstu rezervacije (ugovor o alotmanu, skupni aranžman, individualac)
- broj ugovora (za skupne aranžmane i alotmanske goste)
- datum odlaska gosta
- agenciju koja je posredovala u dolasku gosta
- oznaku gosta (kategorije osoba; odrasli, djeca)
- valutu ugovora
- proviziju (za agenciju)
- kategorije smještajnih jedinica
- broj smještajnih jedinica
- broj osoba koje dolaze po rezervaciji
- vrsta usluge
- početna usluga
- završna usluga
- broj slobodnih mjesta (gratisa)
- način rezervacije
- akontacija (eventualno) i
- napomene (važne za boravak gosta i za sva hotelska odjeljenja, npr. gost ima rođendan na dan dolaska, gosta treba čekati na aerodromu, gost je invalid, vegetarijanac, makrobiotičar, boluje od šećerne bolesti i sl.) (Galičić i Šimunić 2006).

Svi navedeni podaci koji se unose u sustav nužni su za uspješno poslovanje rezervacijskog odjela i brigu o klijentu ili gostu, a iza svega navedenog stoje različiti moduli kao predispozicija obrade rezervacija.

Moduli ovise o veličini i tipu hotela, a bitno je da sadrže karakteristike kao što su dostupnost, modularnost, odnosno mogućnost kreiranja novih performansi prema potrebama hotelijera i nadogradnja na bazni model, te lako održavanje.

6.3.1. SUVREMENA ORGANIZACIJA RADA ZAPRIMANJA I OBRADE REZERVACIJA U REZERVACIJSKIM CENTRIMA U HRVATSKOJ

Danas svaka ozbiljna hotelska kuća ima svoj rezervacijski centar. Rezervacijski centri dio su centralizirane prodaje odgovorni za individualni kanal prodaje.

Odgovornosti rezervacijskih centara su, primjerice prodaja individualnih ponuda i aranžmana zaprimanjem i obradom telefonskih i pisanih upita fizičkih i pravnih osoba, zatim, prodaja individualnih ponuda i aranžmana zaprimanjem i obradom upita putničkih agencija te plasiranje posebnih ponuda i akcija. Što se tiče *online* segmenta koji čini najveći subsegment individualnog kanala prodaje, rezervacijski agenti odgovorni su za zaprimanje i obradu *online* (OTA) i web rezervacija i upita, zaprimanje i obrada kuponskih rezervacija i upita, te plasiranje i ugovaranje kuponskih ponuda. Uz navedene odgovornosti, rezervacijski centri podrška su gostima u pogledu davanja informacija o objektima, uslugama i ponudama.

Načini zaprimanja rezervacija mogu se podijeliti po subsegmentima individualnog kanala prodaje:

1. **Zaprimanje, obrada i modifikacija individualnih rezervacija zaprimljenih putem rezervacijskog centra telefonom, mailom ili faxom.**
   Cijene koje rezervacijski agent nudi su cijene postavljene u *online* sučelju za agente, a definirane su u odjelu upravljanja prihodima. Rezervacija se radi u aplikaciji, a zatim se ista automatski putem XML veze distribuira u *Property Management System.*

2. **Zaprimanje, obrada i modifikacija *online* (OTA) i web-rezervacija.**
   Rezervacijski centar bavi se unosom OTA rezervacija u PMS, provjerom ispravnosti rezervacija unesenih putem *interface-a*; te obradom rezervacija u smislu posebnih uvjeta ili odgovaranja na komentare (zahtjeve) gostiju. Agent u PMS ručno unosi rezervacije onih portala koji nisu XML-om (*interface-om*) povezani sa PMS-om.

Rezervacije se unose direktno u PMS prema parametrima iz dobivene OTA najave. Kod OTA portala i vlastitog web-a koji su *interface-om* povezani s PMS-om, rezervacije se proslijeđuju automatski u PMS putem *interface*-a, te takve rezervacije agenti ne unose. Modifikacije se vrše direktno u PMS-u kod rezervacija onih portala koji nisu *interface*-om povezani s PMS-om.

6.3.2. SUVREMENA ORGANIZACIJA RADA ZAPRIMANJA I OBRADE REZERVACIJA SA VLASTITE WEB STRANICE HOTELA

U ovom potpoglavlju prikazani su načini distribucije rezervacija po raznim, korištenim sustavima i to preko vlastite web stranice hotela.

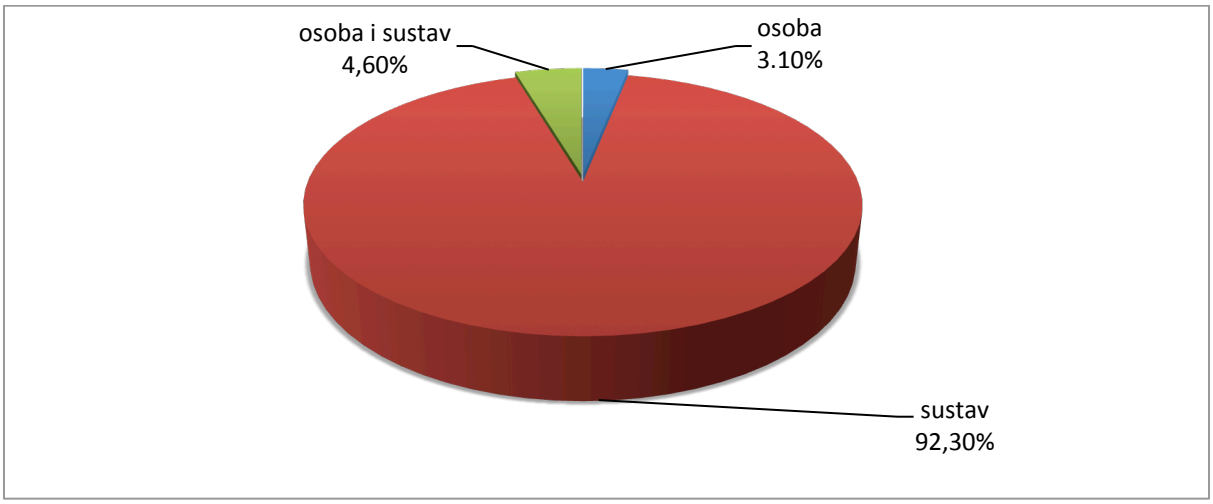
Navedenim načinima zaprimanja rezervacija bit će jasniji rezultati istraživanja koji slijede, a pokazuju način unosa *online* rezervacija sa vlastite web stranice po koracima.

Tablica 42. Način ulaska informacija u PMS s vlastite web-stranice hotela weba

Način ulaska informacija u PMS s weba	Broj hotela	%
osoba	4	3,1
sustav	120	92,3
osoba i sustav	6	4,6
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Informacije s weba **najčešće ulaze u PMS putem sustava (92,3 %).** Vrlo rijetko to odrađuje isključivo osoba, ili kombinirano osoba i sustav.



Grafikon 22. Način ulaska informacija u PMS s vlastite web-stranice hotela

Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 43. Naziv sustava za unos informacija u PMS s weba

Naziv sustava za unos informacija u PMS s weba	Broj hotela	%
PHOBS	41	31,5
Trust	8	6,2
My Fidelio	8	6,2
Opera /Valhalla	6	4,6
Sabre / Synxis	54	41,6
Bez odgovora	13	10,0
Ukupno	**130**	**100,0**

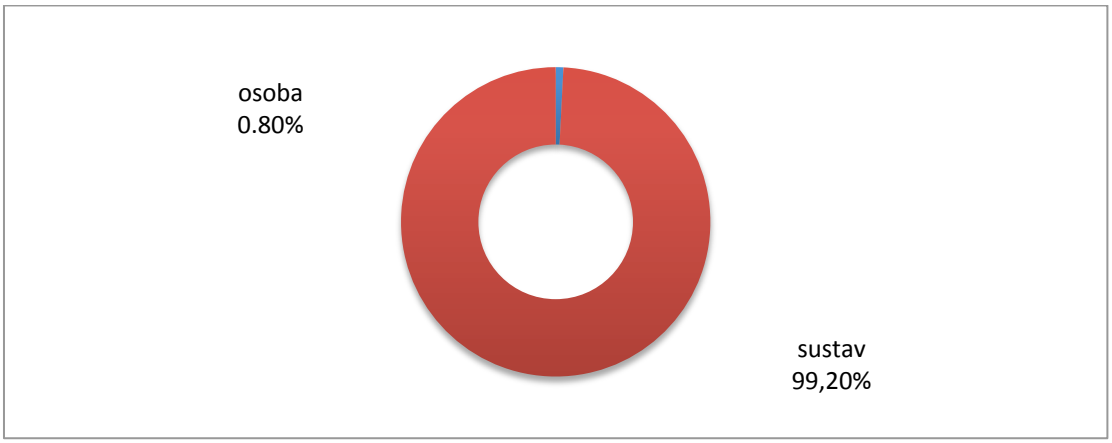
Izvor: Istraživanje autorice.

Informacije se s weba u PMS najčešće unose putem sustava *PHOBS* (31,5 %) i *Sabre* (41,6 %).

Tablica 44. Način slanja potvrde o rezervaciji s vlastite web stranice hotela

Slanje potvrde o rezervaciji s weba	Broj hotela	%
osoba	1	0,8
sustav	129	99,2
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 23. Način slanja potvrde o rezervaciji s weba

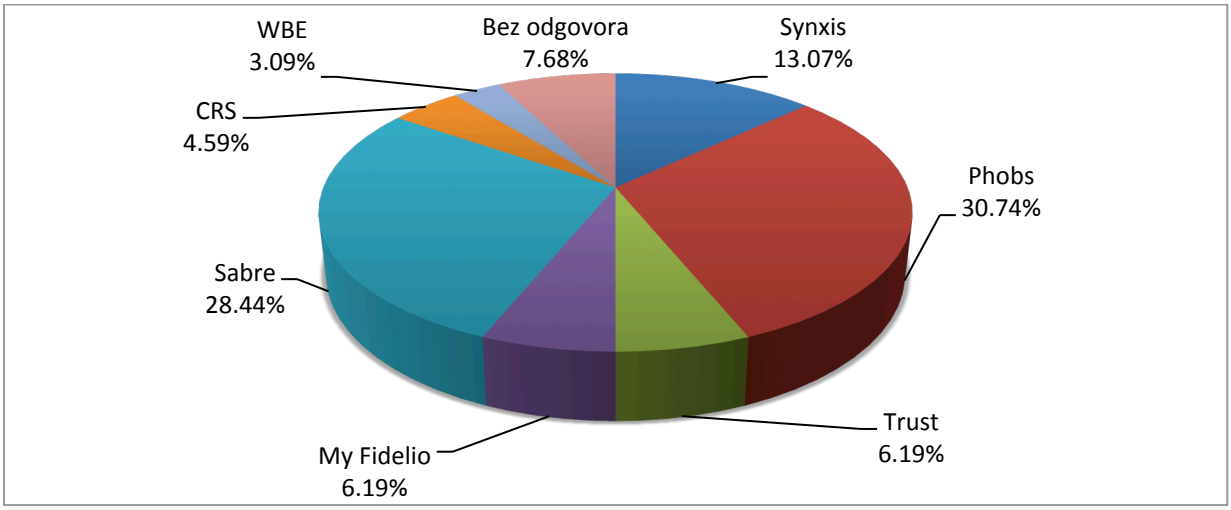
Izvor: Istraživanje autorice.

U **gotovo svim hotelima** u uzorku **potvrdu o rezervaciji s weba šalje sustav**.

Tablica 45. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervaciji s vlastite stranice hotela

Naziv sustava	Broj hotela	%
Synxis	17	13,1
PHOBS	40	30,8
Trust	8	6,2
My Fidelio	8	6,2
Sabre	37	28,5
CRS	6	4,6
WBE	4	3,1
Bez odgovora	10	7,7
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.
(Napomena: *Synxis* i *Sabre* je jedan te isti softver, *Sabre* je naziv tvrtke, *Synxis* je program)



Grafikon 24. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervaciji s weba (Napomena: *Synxis* i *Sabre* je jedan te isti softver, *Sabre* je naziv tvrtke, *Synxis* je program)

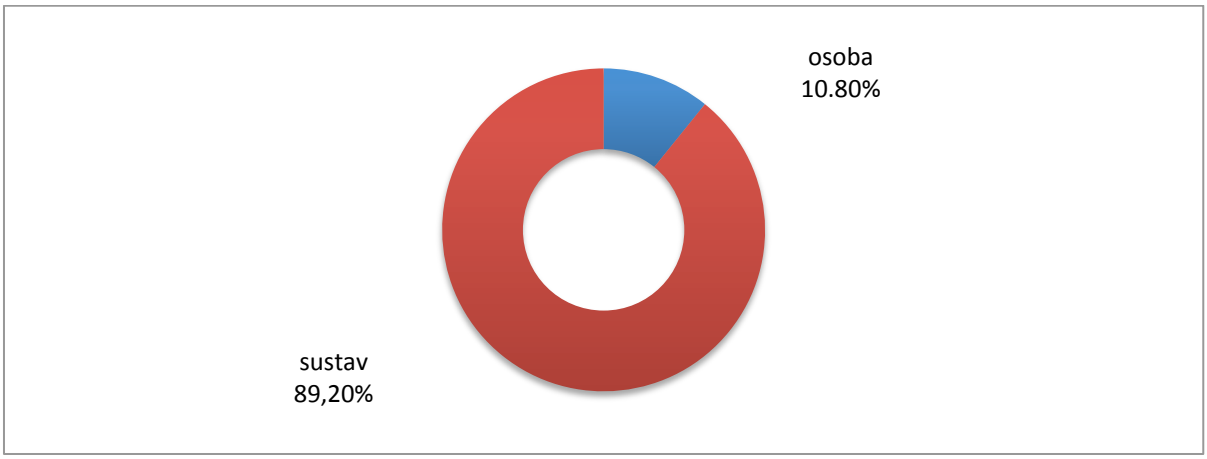
Izvor: Istraživanje autorice.

Za slanje **potvrde o rezervaciji** s weba najčešće se koristi sustav ***PHOBS*** **(30,8 %)** i ***Sabre*** **(28,5 %) –** ***Synxis*** **(13,1).**

Tablica 46. Način unošenja posebnih želja gostiju s vlastite web stranice hotela

Unošenje posebnih želja gostiju s weba	Broj hotela	%
osoba	14	10,8
sustav	116	89,2
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 25. Način unošenja posebnih želja gostiju s weba

Izvor: Istraživanje autorice.

U skoro **90 % hotela** u uzorku se posebne želje gostiju s weba unose putem sustava. Hoteli imaju dobro razvijene rezervacijske sustave, ali ipak sve želje unesene preko weba moraju se dalje procesuirati i to na način da se obrade svi komentari u *online* rezervacijama u roku od 48 sati, a ovisno o danu dolaska.

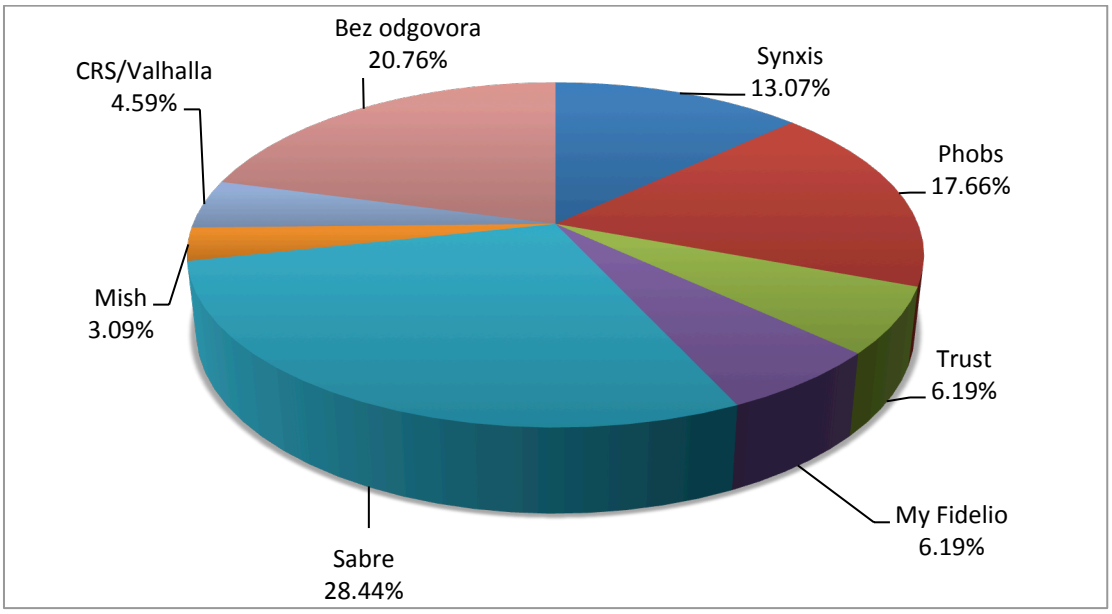
Ukoliko se radi o nuđenju određenih usluga sa nadoplatama (*upgrade*, pomoćni ležajevi, dodatne usluge), te ukoliko gost nadoplatu i potvrdi – osoba svejedno tu informaciju mora unijeti u PMS kroz napomenu u rezervaciji.

Tablica 47. Naziv sustava za unos posebnih želja gostiju s weba

Naziv sustava	Broj hotela	%
Synxis	17	13,1
PHOBS	23	17,7
Trust	8	6,2
My Fidelio	8	6,2
Sabre	37	28,5
MISH	4	3,1
CRS/Valhalla	6	4,6
Bez odgovora	27	20,8
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.
(Napomena: *Synxis* i *Sabre* je jedan te isti softver, *Sabre* je naziv tvrtke, *Synxis* je program)

Posebne želje gostiju s weba najčešće se unose putem sustava ***Sabre*** **(28,5 %) – *Synxis* (13,1) i *PHOBS* (17,7 %).**



Grafikon 26. Naziv sustava za unos posebnih želja gostiju s weba

Izvor: Istraživanje autorice

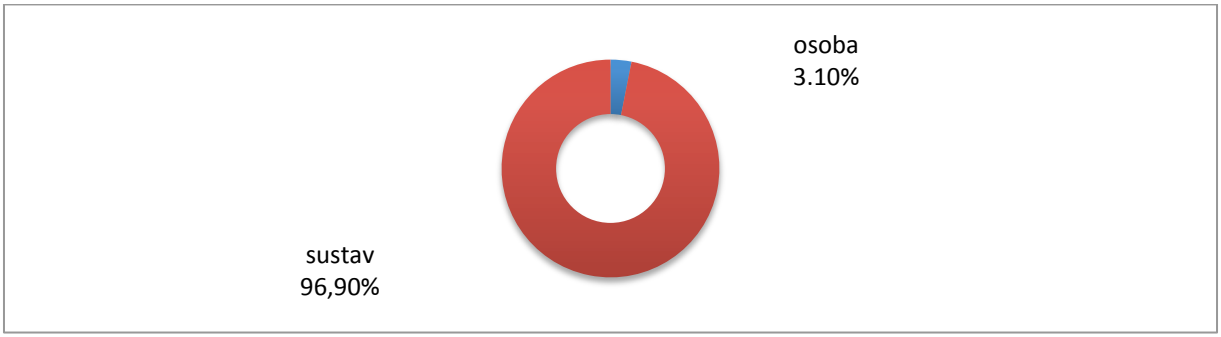
6.3.3. SUVREMENA ORGANIZACIJA RADA ZAPRIMANJA I OBRADE REZERVACIJA SA OTA PORTALA

Ovo potpoglavlje prikazuje način distribucije rezervacija i obradu istih putem različitih OTA portala koje hotelijeri koriste.

Tablica 48. Način ulaska informacija u PMS s OTA

Način ulaska informacija u PMS s OTA	Broj hotela	%
osoba	4	3,1
sustav	126	96,9
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 27. Način ulaska informacija u PMS s OTA

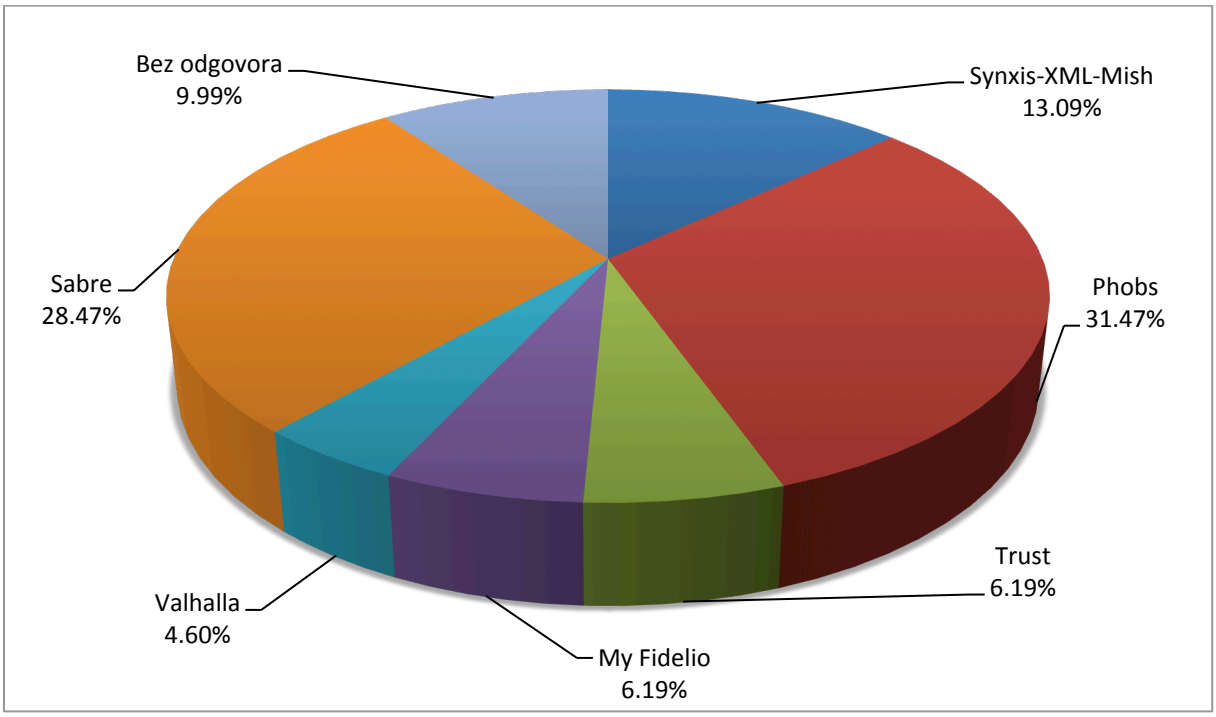
Izvor: Istraživanje autorice.

Informacije s OTA se u PMS najčešće unose putem sustava (96,9 %).

Tablica 49. Naziv sustava za unos informacija u PMS s OTA

Naziv sustava	Broj hotela	%
Synxis-XML-MISH	17	13,1
PHOBS	41	31,5
Trust	8	6,2
My Fidelio	8	6,2
Valhalla	6	4,6
Sabre	37	28,5
Bez odgovora	13	10,0
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 28. Naziv sustava za unos informacija u PMS s OTA

Izvor: Istraživanje autorice.

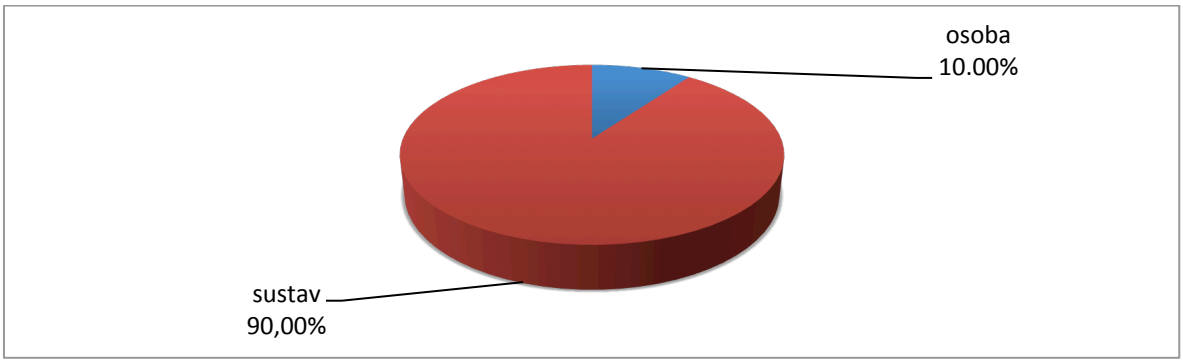
Za unos informacija u PMS s OTA najčešće se koristi sustav ***PHOBS*** **(31,5 %) i *Sabre* (28,5 %).**

Tablica 50. Način slanja potvrde o rezervacije s OTA

Slanje potvrde o rezervaciji s OTA	Broj hotela	%
osoba	13	10,0
sustav	117	90,0
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Rezultati iz tablice pokazuju da 90 % hotela koristi sustav za slanje potvrde o rezervaciji s OTA.



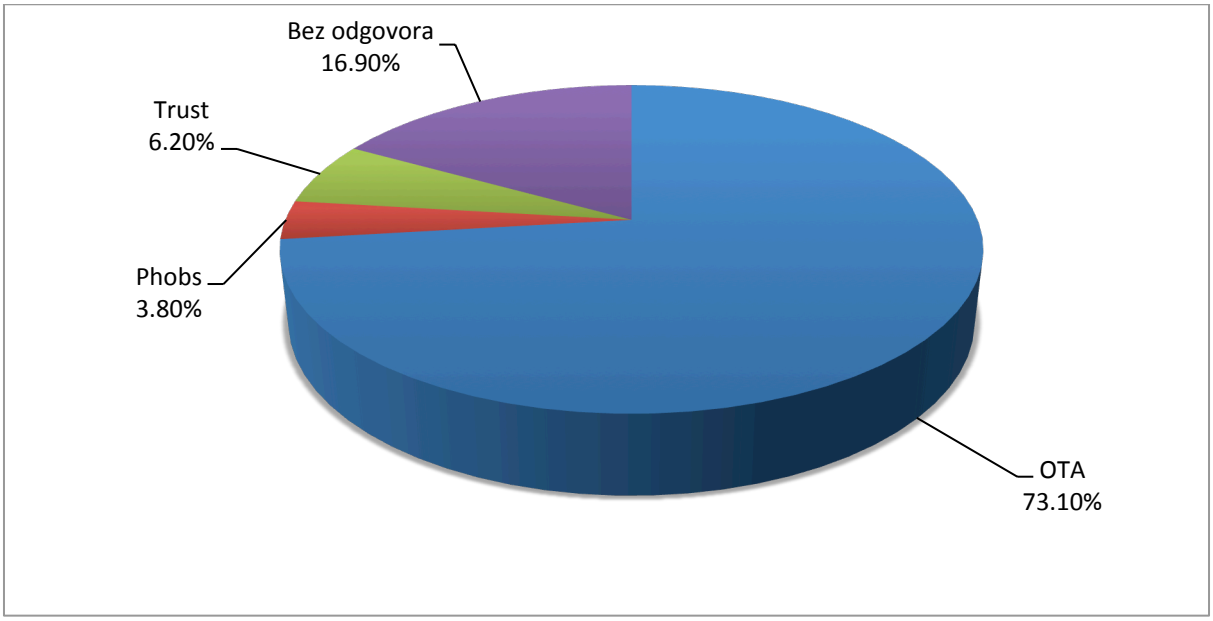
Grafikon 29. Način slanja potvrde o rezervacije s OTA

Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 51. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervacije s OTA

Naziv sustava	Broj hotela	%
OTA	95	73,1
PHOBS	5	3,8
Trust	8	6,2
Bez odgovora	22	16,9
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 30. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervacije s OTA

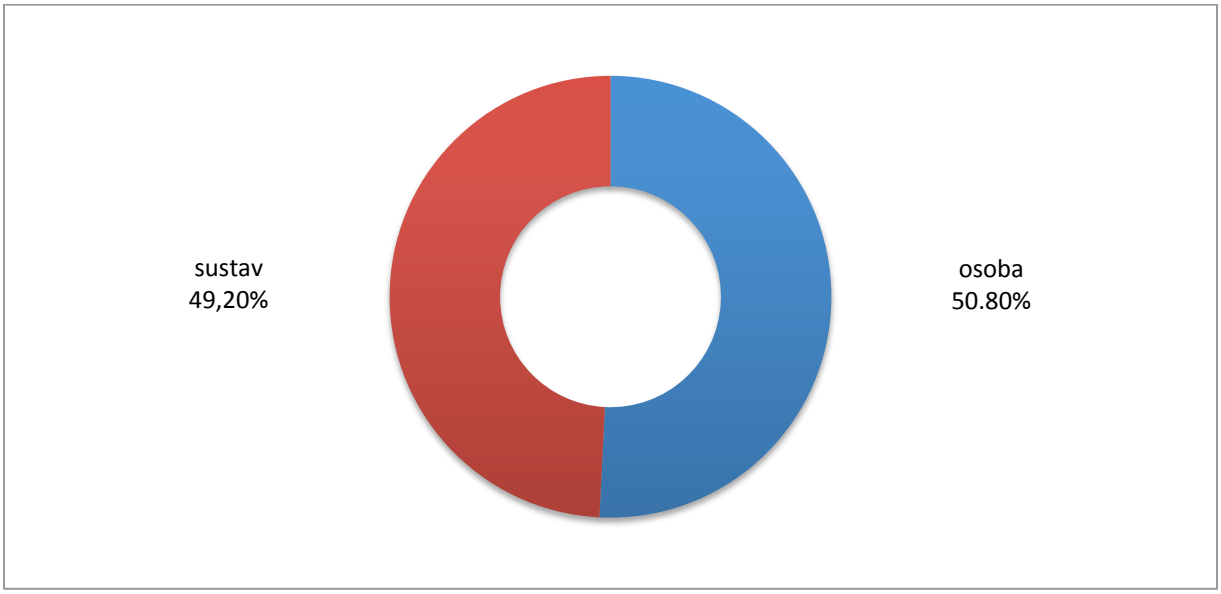
Izvor: Istraživanje autorice.

Za slanje potvrde o rezervaciji s OTA najčešće se koristi upravo sustav OTA (73,1 %).

Tablica 52. Način unošenja posebnih želja gostiju s OTA

Unošenje posebnih želja gostiju s OTA	Broj hotela	%
osoba	66	50,8
sustav	64	49,2
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 31. Način unošenja posebnih želja gostiju s OTA

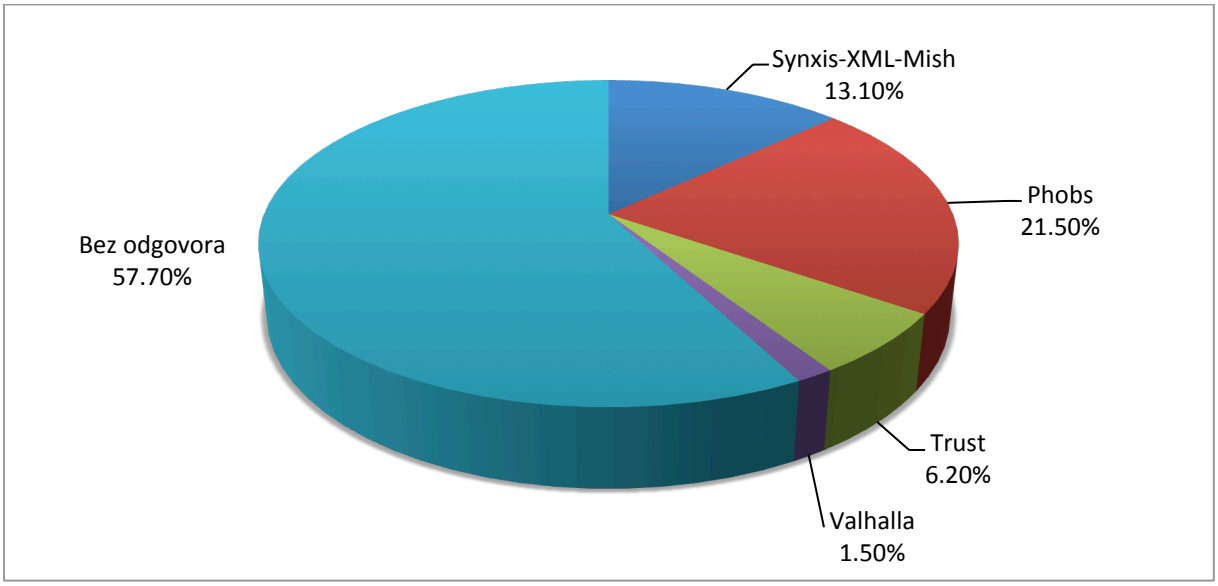
Izvor: Istraživanje autorice

Praksa unošenja posebnih želja gostiju s OTA je ujednačena. Oko 50 % hotela koristi sustav, a kod ostalih to obavlja osoba.

Tablica 53. Naziv sustava za unošenje posebnih želja gostiju s OTA

Naziv sustava	Broj hotela	%
Synxis-XML-MISH	17	13,1
PHOBS	28	21,5
Trust	8	6,2
Valhalla	2	1,5
Bez odgovora	75	57,7
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 32. Naziv sustava za unošenje posebnih želja gostiju s OTA

Izvor: Istraživanje autorice

Za unos posebnih želja gostiju s OTA najčešće se koristi *PHOBS* (21,5 %) i *Synxis-XML MISH* (13,1 %).

U ovom poglavlju detaljno su prikazani koraci potrebni za *online* rezervacije, potvrde rezervacija, kao i posebne želje gostiju bilo preko vlastitoga weba, GDS-a ili OTA-a kako bi se dočarao nivo sinkroniziranosti rezervacijskih procesa današnjih hotelijera.

U hrvatskim hotelima informacije s weba u *Property Managemet System* najčešće se unose putem sustava *PHOBS* i *Sabre*. U gotovo svim hotelima u uzorku potvrdu o rezervaciji s weba šalje sustav i to *PHOBS* i *Sabre*.

Posebne želje gostiju s weba se skoro u potpunosti unose putem sustava. Za slanje potvrde o rezervaciji s OTA najčešće se koristi upravo sustav.

Praksa unošenja posebnih želja gostiju s OTA je ujednačena. Oko 50 % hotela koristi sustav, a kod ostalih to obavlja osoba.

6.4. SINKRONIZACIJA INFORMACIJSKIH SUSTAVA HOTELA S REZERVACIJSKIM PORTALIMA

U empirijskom istraživanju koje je autorica provela dio pitanja iz anketnog upitnika odnosila su se na zadovoljstvo korisnika postojećim programskim rješenjima koja služe kao pomoć pri barem djelomičnoj sinkronizaciji informacijskih sustava hotela sa rezervacijskim portalima koje koriste kako bi se moglo zaključiti u kojoj mjeri hotelijeri imaju potrebne alate za rad te koliko su zadovoljni istima.

U nastavku su prikazane prosječne ocjene stupnja zadovoljstva hotelijera pojedinim sustavom tj. *Revenue Management* – RM alatom. Hotelima je dana mogućnost da ocjene svoje zadovoljstvo upotrebom pet stupanjske Likertove ljestvice, gdje 5 predstavlja najvišu ocjenu, a 1 najnižu.

Tablica 54. Ocjena zadovoljstva pojedinim RM alatom

Naziv sustava	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Hotelski softver-PMS	3,22	0,416
Rezervacijski sustav na web-stranici	4,25	0,558
Centralni rezervacijski sustav	4,18	0,710
Mobilna verzija buking rezervacijskog sustava	4,00	0,537
Channel Management softver	4,20	0,623
Business Intelligence softver	4,00	0,000
RM sustav	3,71	0,948
Yield softver	3,09	1,449
Ukupna prosječna ocjena	**3,83**	-

Izvor: Istraživanje autorice.
(Napomena: Likertova ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 stupnjeva, gdje je ocjena 1 najniža ocjena, a ocjena 5 najviša ocjena.)

Prosječne ocjene zadovoljstva pojedinim RM alatom kreću se od 3,09 do 4,25. Ispitanici su najzadovoljniji rezervacijskim sustavom na web-stranici, a najmanje su zadovoljni *Yield* softverom.

Većina ocjena se nalazi u gornjem dijelu ljestvice ocjenjivanja, što pokazuje i ukupna prosječna ocjena, prema kojoj su ispitanici zadovoljni korištenim RM alatima.

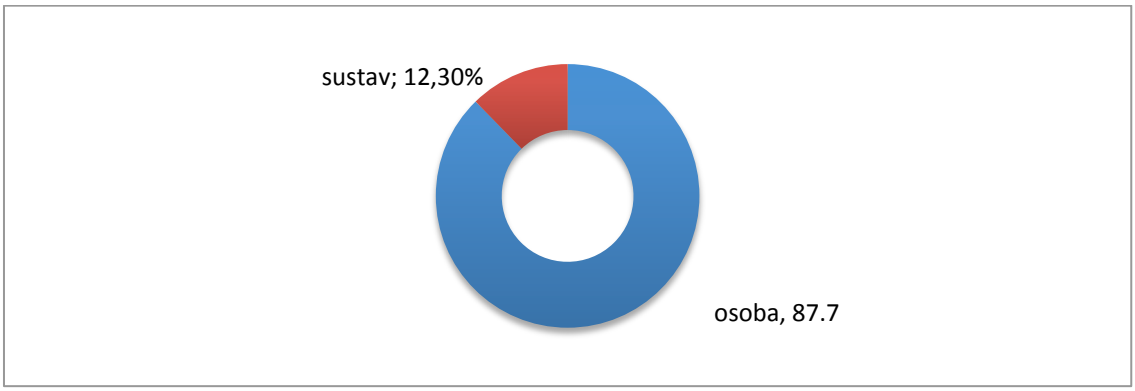
Osim s *Yield* softverom, ispitanici su osrednje zadovoljni i s hotelskim softverom općenito. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju vrlo mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti tj. od aritmetičke sredine.

Prilikom organizacije poslovanja unutar *online* segmenta prodaje i/ili odjela upravljanja prihodima sljedeća pitanja su postavljena kako bi se zaključilo u kojoj mjeri su dinamički parametri procesa rada sinkronizirani.

Tablica 55. Način zatvaranja prodaje kod popunjavanja kapaciteta

Zatvaranje prodaje kod popunjenja kapaciteta	Broj hotela	%
osoba	114	87,7
sustav	16	12,3
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 33. Način zatvaranja prodaje kod popunjavanja kapaciteta

Izvor: Istraživanje autorice.

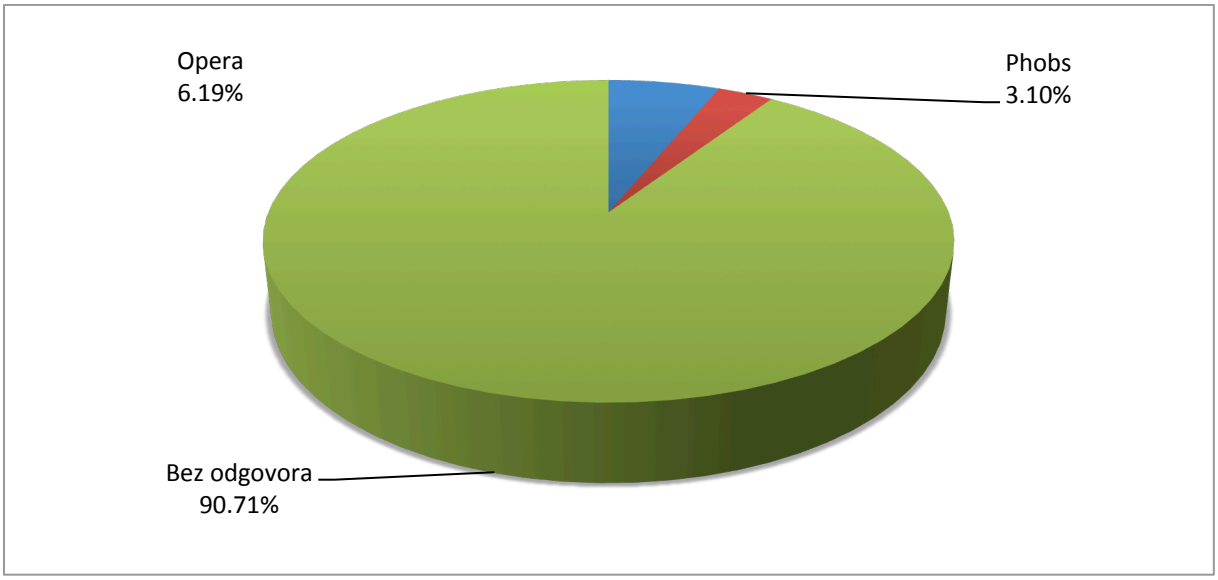
Rezultati prikazuju kako kod popunjavanja kapaciteta **prodaju najčešće zatvara osoba (87,7** %).

Tablica 56. Naziv sustava za zatvaranje prodaje kod popunjavanja kapaciteta

Naziv sustava	Broj hotela	%
Opera	8	6,2
PHOBS	4	3,1
Bez odgovora	118	90,8
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Hoteli koji koriste sustav za zatvaranje prodaje kod popunjavanja kapaciteta češće koriste sustav *Opera* u odnosu na sustav *PHOBS*.



Grafikon 34. Naziv sustava za zatvaranje prodaje kod popunjavanja kapaciteta

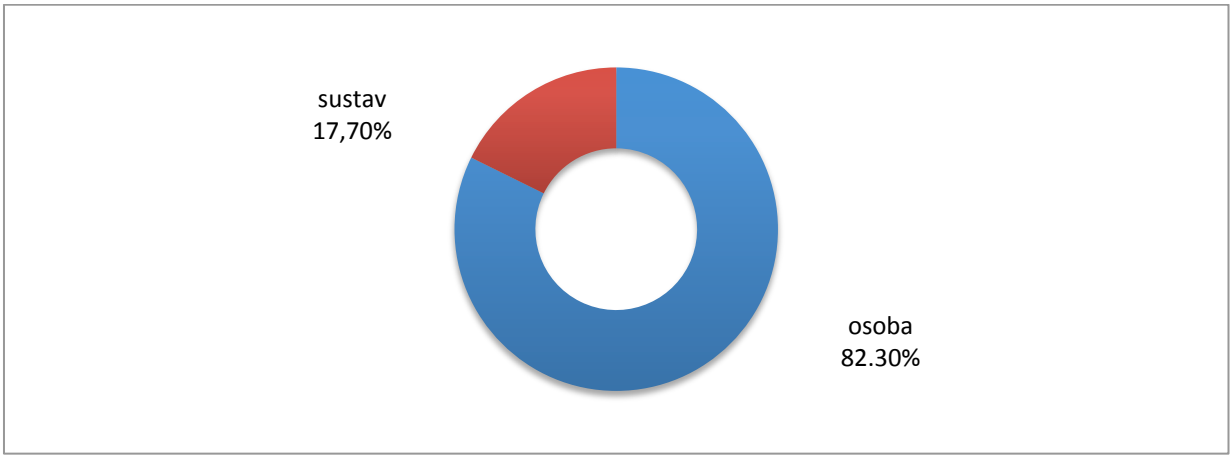
Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 57. Način mijenjanja cijena na sustavima OTA partnera

Mijenjanje cijena na sustavima OTA partnera	Broj hotela	%
osoba	107	82,3
sustav	23	17,7
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

U tablici 57 vidljivo je da hotelijeri i dalje ručno mijenjaju cijene na sustavima OTA partnera jer rezultati prikazuju da cijene najčešće mijenja osoba (82,3 %).

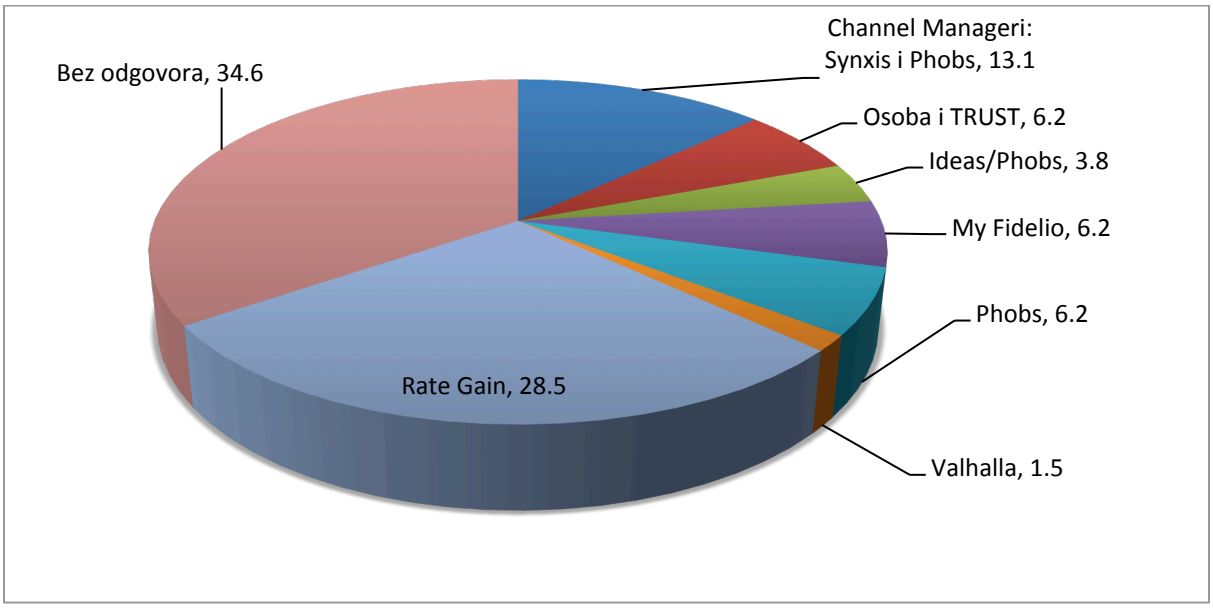


Grafikon 35. Način mijenjanja cijena na sustavima OTA partnera
Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 58. Naziv sustava za mijenjanje cijena na sustavima OTA partnera

Naziv sustava	Broj hotela	%
Channel Manageri: *Synxis* i *PHOBS*	17	13,1
Osoba i TRUST	8	6,2
Ideas/PHOBS	5	3,8
My Fidelio	8	6,2
PHOBS	8	6,2
Valhalla	2	1,5
Rate Gain	37	28,5
Bez odgovora	45	34,6
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 36. Naziv sustava za mijenjanje cijena na sustavima OTA partnera u %

Izvor: Istraživanje autorice.

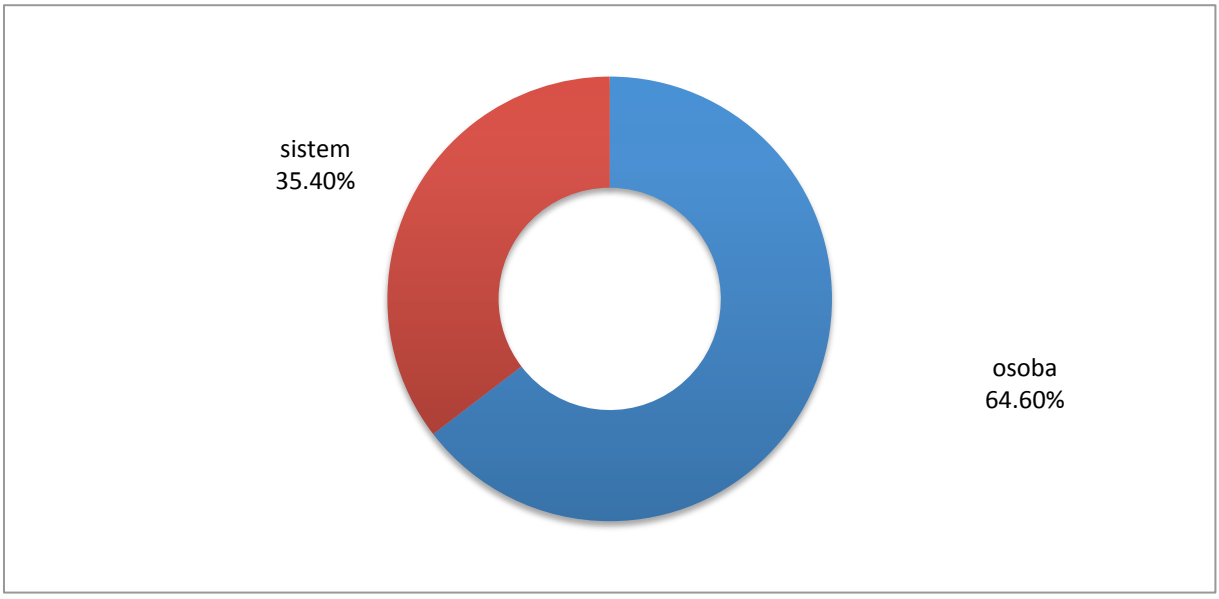
Za mijenjanje cijena na sustavima OTA partnera najčešće se koristi sustav *Rate Gain* (28,5 %).

Tablica 59. Način mijenjanja cijena na vlastitoj web stranici hotela

Mijenjanje cijena na webu	Broj hotela	%
osoba	84	64,6
sustav	46	35,4
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Čak ni promjena cijena na vlastitoj web stranici u velikoj većini hotela nije sinkronizirana vrlo vjerojatno jer PMS sustavi koje hotelijeri koriste nisu povezani s rezervacijskim sustavom.



Grafikon 37. Način mijenjanja cijena na vlastitoj web stranici hotela

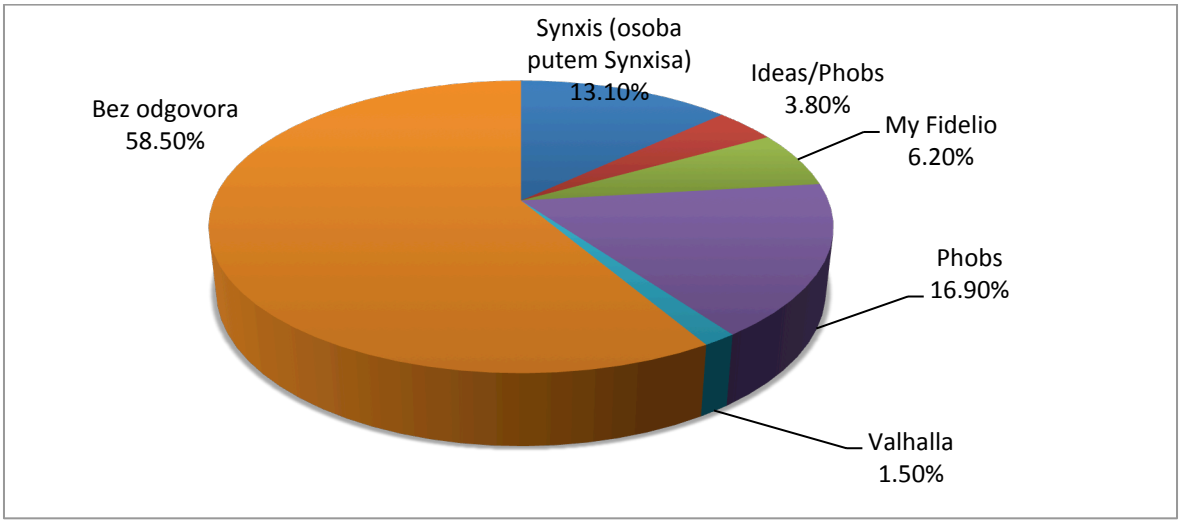
Izvor: Istraživanje autorice

Shodno prije navedenom rezultati istraživanja prikazuju da u većini hotela u uzorku (64,6 %) cijene na webu mijenja osoba.

Tablica 60. Naziv sustava za mijenjanje cijena na vlastitoj web stranici hotela

Naziv sustava	Broj hotela	%
Synxis (osoba putem Synxisa)	17	13,1
Ideas/PHOBS	5	3,8
My Fidelio	8	6,2
PHOBS	22	16,9
Valhalla	2	1,5
Bez odgovora	76	58,5
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 38. Naziv sustava za mijenjanje cijena na webu

Izvor: Istraživanje autorice.

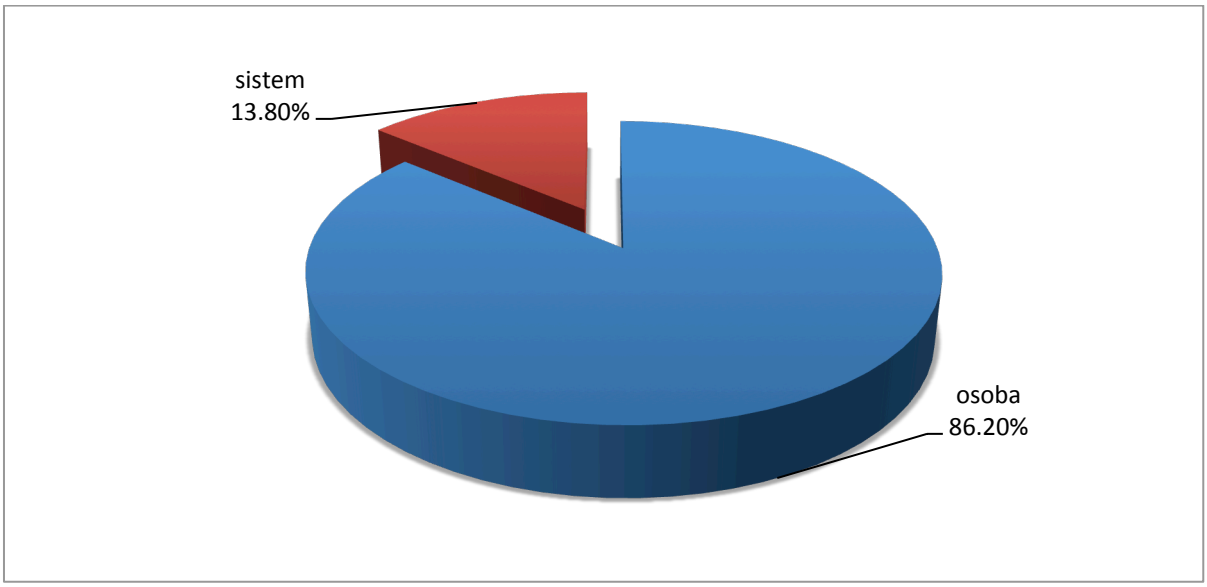
Ipak, 35,4 % hotela koristi sustav za mijenjanje cijena na vlastitom webu i iako taj sustav nije hotelski PMS (što bi bilo idealno), već dodatno programsko rješenje koje košta. Hoteli koji koriste sustav za mijenjanje cijena na webu najčešće koriste sustav *PHOBS* (16,9 %) i *Synxis* (13,1 %).

Samim time, 35,4 % hotela ima veći nivo sinkroniziranosti podataka iako to nije u realnom vremenu jer treba barem pola sata da se podaci plasiraju do krajnjeg odredišta.

Tablica 61. Način promjene BAR cijena na GDS-u

Promjene BAR cijena na internetu-GDS	Broj hotela	%
osoba	112	86,2
sustav	18	13,8
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.



Grafikon 39. Način promjene BAR cijena na GDS-u

Izvor: Istraživanje autorice.

U 86,2, % hotela u uzorku BAR cijene na internetu, odnosno GDS-u mijenjaju osobe.

Tablica 62. Naziv sustava za promjene BAR cijena na GDS-u

Naziv sustava	Broj hotela	%
PHOBS	18	13,8
Bez odgovora	112	86,2
Ukupno	**130**	**100,0**

Izvor: Istraživanje autorice.

Hoteli koji koriste sustav za mijenjanje BAR cijena na internetu koriste u tu svrhu sustav *PHOBS*.

Rezultati istraživanja o zadovoljstvu pojedinim RM softverima prikazuju da su menadžeri odjela upravljanja prihodima koliko-toliko zadovoljni alatima koji postoje na tržištu.

Tom navodu treba pridodati kako se tehnološka revolucija *online* plasiranja cijena dogodila naglo i da se zaposlenici prodaje i odjela upravljanja prihodima prilagođavaju trenutnim uvjetima bilo praćenjem i budžetiranjem preko excell tablica

ili ako su sretniji RM softverima. Ipak, današnji zahtjevi gostiju putem *online* kanala prodaje i dalje su ogroman izazov.

Ovim rezultatima istraživanja može se zaključiti da hotelijeri i dalje više vjeruju vlastitim procjenama nego programskim rješenjima, odnosno da softveri koje koriste ne nude sinkroniziranost popunjenosti kapaciteta sa ponudom soba na internetu u realnom vremenu. Zbog toga, u raznim koracima rezervacija ili popunjenja kapaciteta i dalje je osoba ta koja donosi i provodi odluke. Navedeni zaključak potkrepljuju rezultati istraživanja koji prikazuju kako se sistemi koriste u slijedećim postocima kod glavnih zadataka *Revenue Managera:*

1. Kod zatvaranja prodaje kod overbukinga 12% hotelijera koristi softver.
2. Prilikom mijenjanja cijena na OTA portalima 17% hotelijera koristi neki sustav.
3. Prilikom mijenjanja cijena na vlastitoj web stranici hotela 35% hotelijera koristi neki sustav.
4. Prilikom promjena cijena na GDS-u 13% hotelijera koristi neki sustav.

6.5. USPOREDBA LANACA HRVATSKIH BRENDOVA U ODNOSU NA LANCE STRANIH BRENDOVA T-TESTOM

Primjenom t-testa za nezavisne uzorke (*independent samples t-test*) utvrdit će se postoji li statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina za postotak popunjenosti po kanalima prodaje u 2014. godini i za postotak popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala u 2014. godini s obzirom na hotelske lance hrvatskih brendova u odnosu na strane brendove prisutne u Hrvatskoj.

Tablica 63. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po kanalu prodaje

Varijabla	Strani lanci[a]	Domaći lanci[a]	T-test	Sig.
Udio popunjenosti – individualni kanali – 2014.	37,83	39,50	-0,478	0,637
Udio popunjenosti – grupni kanali – 2014.	22,16	41,20	-12,541	0,000*
Udio popunjenosti – kongresi – 2014.	3,25	3,00	0,122	0,904
Udio popunjenosti – alotmani – 2014.	36,87	16,30	6,424	0,000*

Izvor: Istraživanje autorice.
(Napomena: a – aritmetička sredina tj. prosječna vrijednost; Sig. – pouzdanost testa; * - značajnost razlike na razini p = 0,01.)

Razvidno je kako domaći lanci imaju veći prosječan udio popunjenosti u pogledu individualnih kanala prodaje i grupnih kanala, dok je prosječan udio popunjenosti kongresa i alotmana veći kod stranih lanaca. To uvelike govori i da su strani hoteli smješteni u gradovima gdje ima veći postotak poslovnih gostiju.

Rezultati t-testa pokazuju da su uočene razlike statistički značajne kod dvije varijable. To znači da domaći lanci imaju značajnije veći prosječan udio popunjenosti grupnih kanala. Također, strani lanci imaju statistički značajno veći prosječan udio popunjenosti alotmana.

Za preostale su tvrdnje uočene razlike slučajne, tj. nisu statistički značajne (p > 0,05). Moguće je zaključiti da se prosječan udio popunjenosti individualnih kanala i kongresa kod stranih lanaca ne razlikuju značajno od prosječnog udjela popunjenosti domaćih lanaca.

U nastavku slijede tablice (od 64 do 66) iz kojih su dobiveni gore navedeni rezultati.

Tablica 64. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po kanalu prodaje, grupna statistika

	vlasništvo hotelskog lanca	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Aritmetička sredina
Udio popunjenosti – individualnikanali – 2014.	strani	99	37,83	9,426	0,947
	domaći	20	39,50	15,053	3,366
Udio popunjenosti – grupni kanali – 2014.	strani	99	22,16	5,413	0,544
	domaći	20	41,20	9,220	2,062
Udio popunjenosti – kongresi – 2014.	strani	91	3,25	2,014	0,211
	domaći	20	3,00	9,234	2,065
Udio popunjenosti – alotmani – 2014.	strani	99	36,87	13,065	1,313
	domaći	20	16,30	13,035	2,915

Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 65. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po kanalu prodaje, individualna statistika

t-test za nezavisne uzorke (*Independent Samples Test)*									
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Aritmetička sredina	Std. greška	95% vjerojatnost donji	gornji
3 – Udio popunjenosti– individualni kanali-2014.	20,756	,000	-,647	117	,519	-1,672	2,585	-6,792	3,449
			-,478	22,103	,637	-1,672	3,497	-8,921	5,578
3 – Udio popunjenosti–grupni kanali– 2014.	2,661	,106	-12,541	117	,000	-19,038	1,518	-22,045	-16,032
			-8,929	21,718	,000	-19,038	2,132	-23,464	-14,613
3 – Udio popunjenosti–kongresi– 2014.	22,095	,000	,240	109	,811	,253	1,054	-1,836	2,342
			,122	19,399	,904	,253	2,076	-4,085	4,591
3 – Udio popunjenosti–alotmani– 2014.	1,986	,161	6,424	117	,000	20,569	3,202	14,228	26,910
			6,434	27,278	,000	20,569	3,197	14,013	27,125

Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 66. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala

Varijabla	Strani lanci[a]	Domaći lanci[a]	T-test	Sig.
Udio popunjenosti – subsegmenti – OTA – 2014.	42,92	30,00	3,050	0,006*
Udio popunjenosti – subegmenti – WEB – 2014.	19,02	16,63	2,661	0,009*
Udio popunjenosti – subsegmenti – DIREKTNA PRODAJA – 2014.	31,71	49,13	3,460	0,003*

Izvor: Istraživanje autorice.
(Napomena: [a] – aritmetička sredina tj. prosječna vrijednost; Sig. – pouzdanost testa; * - značajnost razlike na razini p = 0,01.)

Prema rezultatima u tablici 66, strani lanci imaju veći prosječan udio popunjenosti po **OTA** i **web** kanalima prodaje, dok domaći lanci imaju veći prosječan udio popunjenosti u pogledu **direktne prodaje**.

Slijede tablice iz kojih su dobiveni podaci za gornju tablicu:

Tablica 67. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala, grupna statistika

Grupna statistika					
	vlasništvo hotelskog lanca	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Aritmetička sredina
Udio popunjenosti – subsegmenti – OTA – 2014.	strani domaći	99 20	42,92 30,00	7,706 18,627	0,774 4,165
Udio popunjenosti – subsegmenti – WEB – 2014.	strani domaći	99 16	19,02 16,63	7,228 2,125	0,726 0,531
Udio popunjenosti – subsegmenti – DIREKTNA PRODAJA – 2014.	strani domaći	99 16	31,71 49,13	8,066 19,876	0,811 4,969

Izvor: Istraživanje autorice.

Tablica 68. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala, individualna statistika

			t-test za Aritmetička sredina						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Aritmetička sredina	St greška	95% vjerojatnost donji	gornji
Udio popunjenosti – subsegmenti –OTA-2014.	78,666	,000	5,117	117	,000	12,919	2,525	7,919	17,920
			3,050	20,332	,006	12,919	4,236	4,091	21,747
Udio popunjenosti – subsegmenti –WEB– 2014.	15,499	,000	1,312	113	,192	2,395	1,826	-1,222	6,012
			2,661	80,463	,009	2,395	,900	,604	4,186
Udio popunjenosti – subsegmenti –DIREKTNA PRODAJA– 2014.	79,249	,000	-6,195	113	,000	-17,418	2,811	-22,988	-11,848
			-3,460	15,807	,003	-17,418	5,035	-28,102	-6,734

Izvor: Istraživanje autorice.

Usporedbom udjela popunjenosti između stranih i domaćih hotelskih lanaca kao što se iz prethodno prezentiranih podataka može vidjeti rezultati t-testa pokazuju da su uočene razlike statistički značajne za sve promatrane tvrdnje unutar subsegmenta individualnog kanala. Prema tome, strani lanci imaju značajnije veći prosječan udio popunjenosti po OTA i WEB kanalima prodaje.

Ujedno, domaći lanci imaju statistički značajnije veći prosječan postotak direktne prodaje. Ovaj podatak samo dokazuje da strani lanci imaju sinkroniziranija programska rješenja i da domaći hotelski lanci ipak djelomično kasne za standardima stranih brendiranih hotela.

6.6. MODEL SINKRONIZACIJE *ONLINE* PLASMANA CIJENA I REZERVACIJSKIH PROCESA U REALNOM VREMENU

Posebni znanstveni doprinos ove disertacije sastoji se u činjenici, što se u ovom, zadnjem poglavlju predstavlja poslovni model sinkronizacije informacijskih sustava hotela sa GDS-ovima i OTA partnerima na temelju kojeg bi se u skoroj budućnosti trebao odvijati proces sinkronizacije rezervacijskih procesa i to **ne u jednom smjeru, već obostrano.**

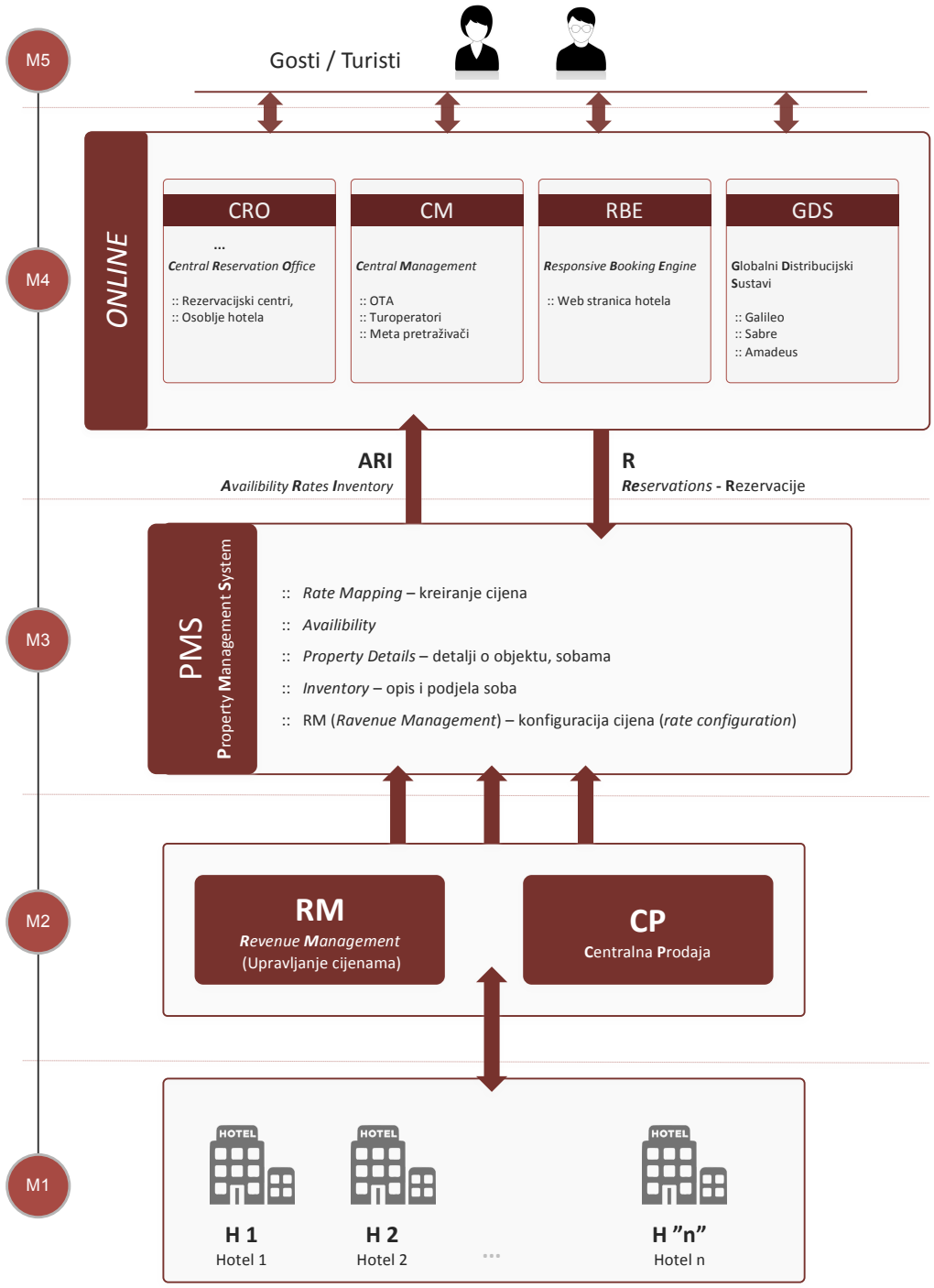
Na taj se način prilikom točno plasirane cijene stvara mogućnost izravne rezervacije i to ne samo na vlastitoj web stranici hotela, GDS-u ili OTA preko kojeg gost rezervira, nego izravno u hotelskom softveru (PMS-u), pri čemu bi istim automatizmom poslao potvrdu rezervacije gostu.

Sam proces plasmana cijena predstavljen je u petom poglavlju kao vrlo zahtjevan i složen poslovni ciklus.

Za model se može reći da je "pojednostavnjeni prikaz realnoga sustava napravljen zato da bi poslužio boljem razumijevanju i/ili daljnjem proučavanju tog sustava i eksperimentiranju s njim. (Božikov 2007).

Bosilj-Vukšić i Bach (2009) navode da je "model približni prikaz sustava ili procesa koji služi za razumijevanje sustava, te njegovo mijenjanje ili upravljanje njime". Isto tako naglašavaju kako modeli trebaju biti što jednostavniji ali sa dovoljno nužnih elemenata stvarnog sustava kako bi bili korisni za svrhu za koju su napravljeni.

Model sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskih procesa u realnom vremenu koji se predlaže na slici 26 sastojao bi se od 5 modula koji bi dvosmjernom vezom, odnosno komunikacijom od hotela do gosta i obrnuto omogućio jednostavan protok s jedne strane *Availability Rates Inventory* – ARI veze, a s druge strane rezervacije gosta.



Slika 26. Model sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskog procesa u realnom vremenu

Izvor: Autorica.

6.6.1. MODUL 1. – HOTELI (M1)

Prvi modul predstavljaju hoteli unutar lanca kojima upravljaju stručne službe sa svim svojim osobljem, osim odjela recepcije. Osoblje u hotelima ne prima rezervacije i ne komunicira s gostima prije dolaska gosta u hotel. Unutar ovog modela hoteli ne sudjeluju u kreiranju standarda prodaje i definiranja cjenovne politike. Hoteli su odgovorni isključivo za boravak i zadovoljstvo gosta u objektu.

Odgovornosti ovog modula su:

- Organizacija rada u hotelu.
- Postavljanje hotelskih standarda i operativnih procedura rada.
- Sve potrebne funkcije za kvalitetan rad svih odjela hotela s naglaskom na hotelske recepcije koje služe prvenstveno kao podrška prodaji u ovom modulu. Recepcije su odgovorne za standardne zadatke od primanja gosta, brige o boravku gosta, izdavanja računa do naplate usluga.

6.6.2. MODUL 2. – ODJEL UPRAVLJANJA PRIHODIMA I CENTRALNA PRODAJA(M2)

Modul 2 je srce modela sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskih procesa u realnom vremenu jer predstavlja mjesto odakle sve ideje, odluke i nalozi kreću. Kroz poglavlja ove doktorske disertacije detaljno je opisan proces od ideje, targetiranja, brendiranja do kreiranja cjenovne politike.

Shodno navedenom zadaci ovog modula su:

- kreiranje prodajnih strategija
- *targetiranje*
- brendiranje
- upravljanje odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management –CRM*)

- politika plasmana cijena u kontekstu *online* prodaje hotela
- menadžment upravljanja prihodima (*Revenue Management – RM)*
- praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti (Key Performance Indicators – KPI)
- *benchmarking*
- budžetiranje prihoda hotela
- organizacija rezervacijskih procesa
- sinkronizacija informacijskih sustava hotela s rezervacijskim portalima.

6.6.3. MODUL 3. – *PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM* – PMS S INTEGRIRANIM PODMODULOM KONFIGURACIJE CIJENA (M3)

Modul 3 predstavlja modul upravljanja smještajnim jedinicama (PMS), a uključuje upravljanje svim hotelskim smještajnim kapacitetima i omogućuje više konfiguracija kroz više od jednog hotela.

Parametri koje *Property Management System* – PMS mora imati su:

- *Rate Mapping* – kreiranje cijena, odnosno upravljanje cijenama i cjenicima kroz sezone i dinamičku politiku postavljanja cijena.
- *Availibility* – zauzetost kapaciteta.
- *Property Details* – detalji o objektu, sobama.
- *Inventory* – opis i podjela tipova smještajnih jedinica i njihove značajke.
- RM *(Revenue Management)* – upravljanje rezeravacijama, kontrola troškova, praćenje financijskih i fizičkih pokazatelja, otvaranje i zatvaranje prodaje.
- Konfiguracija cijena (*Rate Configuration*).

6.6.4. MODUL 4. – *ONLINE* KANALI PRODAJE (M4)

U ovaj modul spadaju svi već navedeni kanali *online* prodaje:

1. **CRO – *Central Reservation Office (centralni rezervacijski uredi)***

Rezervacijski centri

Zašto su rezervacijski centri stavljeni pod *online*? Upravo zato, jer, kako je ranije objašnjeno i rezervacije koje pristignu putem direktnih kanala prodaje budu unesene putem *online* sustava jer su i cijene kreirane *online*.

Osoblje recepcije hotela

Zašto je osoblje recepcije hotela smješteno pod *online* kanal prodaje? Upravo zato, jer i osoblje na recepcijama da bi provjerilo trenutno aktualnu cijenu koristi *online softver*.

2. **CM – *Channel Manager***

- OTA
- turoperatori
- meta pretraživači.

3. ***Responsive Buking Engine***

Web stranica hotela.

4. **Globalni Distribucijski Sustavi**

Galileo

Sabre

Amadeus

...

6.6.5. MODUL 5. – KRAJNJI KORISNICI – GOSTI (M5)

Modul 5 predstavlja krajnje korisnike, a to su gosti. Gosti koji su povedeni tehnologijom promijenili način funkcioniranja i rezerviranja, te koji u tek rijetkim slučajevima ne rezerviraju svoj boravak putem jednog od *online* kanala prodaje.

6.6.6. DVOSMJERNA KOMUNIKACIJA IZMEĐU MODULA

Uz navedene module, ključna je veza između njih koja treba predstavljati dvosmjernu komunikaciju.

Modul 1 – Hoteli imaju dvosmjernu komunikaciju s modulom 2 – Odjel upravljanja prihodima i centralna prodaja kroz komunikaciju zaposlenih u tim modulima.

Modul 2 – kroz već navedene zadatke u opisu modula unosi sve potrebne parametre u modul 3 – PMS

Modul 3 – PMS **u jednom smjeru** šalje vezu **ARI (*Availibility Rates Inventory*)** modulu 4 – *Online* kanali prodaje, dok ujedno nazad prima **R (rezervacije).** Svi parametri **modula 4** međusobno su sinkronizirani putem ARI i R, tako da je u određenom trenutku svima u isto vrijeme ponuđen aktualan broj slobodnih soba i cijena u realnom vremenu koje **modul 5** – gosti u bilo kojem trenutku mogu *online* rezervirati.

Ovako kreiran model unutar PMS-a bi imao integriran cjenovno – konfiguracijski dio koji bi omogućavao konfiguraciju i oblikovanje cijena, odnosno kreiranje kompletne cjenovne politike vezane na popunjenost kapaciteta, odnosno zauzeće po sobi i danu.

U realnom vremenu sobe bi bile plasirane ili deplasirane ovisno o popunjenosti gdje bi sustav sam, prema postavljenim razinama, plasirao cijene *online* kanalima prodaje.

Preskočili bi se koraci osvježavanja podataka koji znaju trajati i po 15-30 minuta dok se rezervacija sa OTA spusti u PMS, a pogotovo vremenski period koji je potreban da odgovorna osoba primijeti popunjenost na neki dan, odluči povisiti ili spustiti cijenu, poslati novu cijenu *online* kanalima prodaje i tek je tada cijena vidljiva gostu.

Imati *softver* gdje je sve na jednom mjestu omogućilo bi ogromnu uštedu vremena, samim time i manje potrebnih zaposlenika, a time, naravno i velike uštede.

7. ZAKLJUČAK

Hotelska industrija doživljava veliki pritisak – s jedne strane zbog sve zahtjevnijih gostiju, a s druge strane zbog konkurencije koja je sve veća zahvaljujući rastu turizma kao gospodarske grane u Hrvatskoj. Održavanje vitalnoga poslovanja jednoga hotela danas se zasniva na unaprjeđenju informacijsko-komunikacijske tehnologije gdje usluge moraju biti prilagođene svakom korisniku ponaosob. Sposobnost stvaranja takve okoline u hotelu određena je poznavanjem i primjenom informatičkih i komunikacijskih tehnologija kojima se može obogatiti doživljaj korisnika kao nikada prije.

Na taj način ostvaruje se osnovni cilj hotelskoga poslovanja – povećanje popunjenosti, privlačenje ciljanih gostiju, stvaranje skupine stalnih gostiju i novih izvora prihoda te, uza sve to, smanjenje operativnih troškova.

Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskom poslovanju iz temelja je promijenila suvremeno hotelsko poslovanje. Utjecajem interneta nekadašnji koncept prodaje i marketinga, organizacije poslovanja kao i rezervacijski procesi kompletno su postali ovisni o *online* gostima koji preuzimaju rezervacije nekadašnjih turističkih agencija.

Kanali distribucije sada se svode na *online* i *offline* kanale prodaje. Danas se sve događa sada, u ovom trenutku, te je sinkronizacija rezervacijskih procesa kroz menadžment upravljanja cijenama i prihodima uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije postao najveći izazov hotelijera jer upravljanje cjenovnom politikom i plasiranje cijena u realnom vremenu omogućuje efikasnije upravljanje poslovnim rezultatom.

Želje, potrebe i zahtjevi gostiju sada bivaju postavljeni u trenutku rezervacije soba, te je zato ICT sa svojom brzinom neophodan za efikasno upravljanje plasiranim proizvodom kao i specijalnim zahtjevima.

Jedan od ciljeva doktorske disertacije bio je dokazati hotelijerima kao stručnjacima, ali i znanstvenoj javnosti koliko je nužno stalno pratiti zahtjeve tržišta te pomoću njih ocijeniti koja se ulaganja moraju izvršiti da bi se održala sama konkurentnost na tržištu, a po mogućnosti i poboljšala.

U skladu sa suvremenim svjetskim trendovima i stalnim rastom *online* prodaje jedan od ciljeva rada bilo je i dokazati kako je investicijsko ulaganje u *online* poslovanje jedna od važnijih formula za uspješno poslovanje hotela, kako u Hrvatskoj (bilo na Jadranu ili u kontinentalnoj Hrvatskoj) tako i u svijetu.

Kao krunu ove doktorske disertacije autorica je ponudila poslovni model koji u realnom vremenu omogućava sinkronizirano odvijanje procesa plasmana cijena s rezervacijskim procesima.

Sinkronizacija procesa plasmana cijena s rezervacijskim procesom ovisi o velikom broju stohastičkih dinamičkih varijabli koje treba uzeti u obzir i uskladiti u realnom vremenu što uz korištenje postojećih programskih rješenja u zemlji i svijetu još nije izvedivo.

Također, znanstveni doprinos se ogleda i u sveobuhvatnom istraživanju s aspekta moderniziranosti prodajnih strategija i informacijsko-komunikacijske tehnologije koje je autorica provela, a u kojem je sudjelovalo 130 hotela u Hrvatskoj, a čiji rezultati prikazuju stvarno stanje ICT razvijenosti hotelske industrije.

U uvjetima eksponencijalnog rasta *online* prodaje u ukupnoj hotelskoj prodaji ulaganje u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i korištenje suvremenih *online* kanala prodaje nužni su ne samo za uspješnije poslovanje već i za opstanak hotela na tržištu.

Na taj način, ovim se radom želi ukazati na važnost primjene i modernizacije najnovijih programskih rješenja u hotelijerstvu.

Ipak, temeljni cilj ovog istraživanja bilo je dokazati i/ili odbaciti hipoteze, koje su kroz rad u trećem i šestom poglavlju dokazane kako slijedi:

H0: Ulaganje u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i korištenje suvremenih *online* kanala prodaje nužni su za uspješnije poslovanje hotela.

Prema empirijskom istraživanju koje je autorica provela na uzorku od 130 hotela u hrvatskoj udio popunjenosti **OTA** iznosi **45,96 %.** U razdoblju od 2012. do 2014. godine se prosječan udio popunjenosti po ovom segmentu **povećava s 30,52 % na 40,75 %**. Udio popunjenosti **web-segmenta** iznosi **11,35 %.**

Od 2012. do 2014. godine se prosječan udio popunjenosti po ovom segmentu **smanjio s 21,69 % na 18,69 %. Direktna prodaja** ima udio popunjenosti **39,35 %.** Od 2012. do 2014. godine se prosječan udio popunjenosti u ovom segmentu prodaje **smanjio s 40,41 % na 34,13%.**

Prosječan udio popunjenosti segmenta **kuponi** iznosi **2,64 %.** Ujedno je vidljiv **porast udjela ovog segmenta od 1,13 %** (u 2012. godini) **na 1,28 %** (u 2014. godini). Iz navedenih rezultata istraživanja po subsegmentima individualnog kanala **ponovno se zaključuje da OTA preuzima veliki udio bukinga** najvećeg kanala prodaje gdje rezervacije realizirane putem vlastite web-stranice hotela kao i one ostvarene putem rezervacijskog centra, znači mailom ili telefonom bilježe pad.

Rezultati i podaci dobiveni empirijskim istraživanjem **potvrđuju** smjernice koje proizlaze iz postavljene H0 hipoteze.

Sljedeća hipoteza dokazana je rezultatima istraživanja koji su pokazali da većina hotela koristi dodatne softvere kako bi maksimalno povezali plasiranje cijena u realnom vremenu.

H1: Suvremena programska poslovna rješenja *online* plasmana cijena i rezervacijski procesi ne pružaju mogućnost automatske sinkroniziranosti.

Iz prikupljenih podataka proizlazi da **više od 90 %** hotela u uzorku **koristi *Channel Management softver***. Postotak korištenja CM-a potvrđuje važnost sinkronizacije sa OTA, te ujedno dokazuje da sinkronizacija u realnom vremenu bez dodatnih softvera i dalje nije ponuđena na tržištu.

Korišteni sustavi ili kombinacije sustava koje hoteli koriste da bi što bolje povezali ARI i s druge strane ulaz rezervacija kroz dvosmjernu komunikaciju ne omogućuju automatsku sinkroniziranost.

H3: Primjenom novoga poslovnog modela smanjuju se troškovi rezervacijskih poslovnih procesa kroz smanjenje potrebe za zaposlenicima do koje dolazi zbog automatizacije poslovnih procesa.

Prema analiziranim podacima u prodaji i marketingu radi u prosjeku 47 zaposlenika, pri čemu taj broj varira od hotela do hotela u rasponu od 5 osoba do 95 osoba. U direktnoj prodaji u prosjeku radi 19 osoba. Također, vidljiva je promjena broja zaposlenih u tom segmentu tijekom promatranog razdoblja od 2012. do 2014. godine. Naime, u hotelima s najvećim brojem zaposlenih u direktnoj prodaji uočava se **smanjenje s 48 na 46** zaposlenih.

Što se tiče zaposlenih u *online* segmentu prodaje, može se zaključiti kako u prosjeku u tom segmentu radi 6 osoba, pri čemu je također vidljivo **smanjenje broja zaposlenih** u hotelima s najvećim brojem zaposlenih u *online* prodaji i **to s 15 zaposlenih u 2012. godini na 10 zaposlenih u 2014**. godini.

Osim toga, postoje hoteli koji u ovom segmentu prodaje nemaju zaposlene osobe. S obzirom na provedenu analizu može se zaključiti da **dobiveni rezultati potvrđuju hipotezu H3 da se rastom *online* prodaje i sinkroniziranosti sustava na tržištu smanjuju troškovi rezervacijskih poslovnih procesa kroz smanjenje potrebe za zaposlenicima do koje dolazi zbog automatizacije poslovnih procesa**.

Sa svim unaprijed potvrđenim hipotezama, a na temelju empirijskog istraživanja **može se potvrditi i posljednju hipotezu jer novim modelom sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskog procesa u realnom vremenu nema više posrednih softvera koje hotelijeri trenutno koriste, već je u isto vrijeme sinkroniziran ARI sa cijenama koje se u realnom vremenu unose u PMS i šalju OTA partnerima.**

H2: Kreiranjem novoga poslovnog modela, koji u realnom vremenu omogućava sinkronizirano odvijanje *online* plasmana cijena uz uvjet cjenovne jednakosti rezervacijskih procesa, izravno se smanjuje vremenski period rezervacijskih procesa.

Nakon potvrđivanja postavljenih hipoteza važno je napomenuti i ostale znanstvene doprinose na kojima se nedvojbeno temelji ovaj rad:

1. Istraživanje koje je autorica provela, a koje uključuje najveće lance u Hrvatskoj i to kroz 130 hotela jasno prikazuje stanje informacijsko-komunikacijske opremljenosti hotela. Hotelijeri u odgovorima u provedenom istraživanju navode imena softvera koje koriste za rad i na koji se način prilagođavaju rješavanju gorućeg problema sinkroniziranosti što za ovaj znanstveni rad predstavlja znanstveni doprinos jer može pomoći hotelskoj praksi, pogotovo malim hotelima koji nisu dio velikih lanaca u ideji kako usmjeriti svoje prodajne ideje te u kojem smjeru planirati investicije i poslovne planove.

2. Iz rezultata istraživanja također je vidljivo da strani lanci imaju veći prosječan udio popunjenosti po OTA i web-kanalima prodaje, dok domaći lanci imaju veći prosječan udio popunjenosti u pogledu direktne prodaje. Važno je napomenuti da je sinkroniziranost rezervacijskih procesa i dalje na strani stranih hotelskih lanaca te da naši hotelijeri imaju još što za naučiti. Znanstveni doprinos očituje se upravo u tom dijelu budući da rezultati t-testa pokazuju da su uočene razlike statistički značajne za sve promatrane tvrdnje unutar subsegmenta individualnog kanala jer strani lanci imaju značajnije veći prosječan udio popunjenosti po OTA i WEB kanalima prodaje. Upravo to može biti poticaj hrvatskim hotelijerima da kontinuirano nadograđuju svoj sustav upravljanja strategijama prodaje i *Revenue Managemen*t kako bi i hrvatski turizam i hotelijerstvo bili još konkurentniji na svjetskoj sceni.

3. U doktorskoj disertaciji prikazana je i usporedba dva najkorištenija PMS-a u Hrvatskoj što može pomoći hotelskoj praksi u donošenju odluke prilikom nabavke novog softvera kako bi postigli višu razinu poslovne učinkovitosti.

4. U istraživanju su prikazane i prosječne ocjene stupnja zadovoljstva hotelijera pojedinim sustavom tj. RM alatom što je neosporno mjerljiv znanstveni doprinos budući da omogućava malim hotelima da podignu razinu svoje konkurentnosti na sve zahtjevnijem emitivnom turističkom tržištu kroz već isprobane alate i dokazano zadovoljstvo ili nezadovoljstvo hotelskih lanaca istima.

5. Samim istraživanjem ove tematike znanstveni doprinos se očituje u znanstvenoj obradi literature kao i pojmovnog definiranja suvremenoga hotelijerskog jezika koji ujedno ukazuje i na trendove u hotelskom poslovanju.

6. Sekundarnim istraživanjem objašnjene su i specifičnosti OTA kanala s naglaskom na važnost poznavanja njihovih prodajnih trikova koji su prikazani u ovom znanstvenom djelu kao smjernice hotelijerima da uoče bitne postavke prodajnih i marketinških spoznaja te da uvedu još suvremeniju informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu u svoje objekte kao preduvjet ka podizanje konkurentnosti svojih objekata kao i hrvatskog hotelijerstva u cijelosti.

7. Ponuđeni model sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskih procesa u realnom vremenu temelji se na teorijskim idejama kroz komponente informacijsko-komunikacijske tehnologije koje autorica predlaže, a koji formiraju novi sustav.

Najveći znanstveni doprinos ogleda se upravo u tom modelu koji je ujedno i preporuka za daljnja znanstvena istraživanja i nadogradnju tog modela koji daje važne implikacije za teoriju i praksu, te otvara nove mogućnosti istraživanja i/ili nadogradnju postojeće ideje autorice u predmetnom području ovoga rada.

Iako je istraživanje provedeno detaljno, ograničenja provedenog istraživanja mogu se očitovati u činjenici da je istraživanje provedeno na hotelskim lancima u Hrvatskoj te zbog toga istraživanje ima prostorno ograničenje budući da je provedeno isključivo na primjeru jedne države, odnosno nema usporedbe s ostalim, sličnim ili različitim destinacijama u svijetu.

Nadalje, istraživanjem koje je provedeno obuhvaćeni su samo hotelski lanci te se dobiveni rezultati ne odnose na kompletno hrvatsko hotelijerstvo već samo na najbolju praksu u hotelijerstvu Hrvatske jer se rezultati temelje na karakterističnoj ICT opremljenosti hotelskih lanaca u Hrvatskoj.

Isto tako, istraživanje je provedeno primjenom metode ispitivanja temeljem strukturiranoga anketnog upitnika te su rezultati istraživanja pouzdani u onoj mjeri u kolikoj mjeri su pouzdane same informacije prikupljene tom metodom.

Svejedno, drži se da prethodno navedena ograničenja nemaju veći značaj, dapače, navedena ograničenja mogu predstavljati smjernice i izazove za buduća znanstvena istraživanja.

Temeljna svrha ovoga rada bila je rasvjetljavanje pojma, definicije i organizacije hotelske prodaje u sinergiji s odjelom *Revenue Managemen*t, te uloge plasiranja cijena uporabom ICT-a, kao i davanje važnosti goruće problemu hotelijera u vidu sinkroniziranosti kapaciteta objekata u realnom vremenu.

LITERATURA

a) Knjige

1. Avelini Holjevac, I., 2002. *Upravljanje kvalitetom turizmu i hotelskoj industriji.* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Bach, M. P., Varga, M., Srića, V., & Spremić, M. 2016. *Informacijski sustavi u poslovanju*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber, F.,Sikavica,P. 2001. *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
4. Bosilj-Vukšić, V., & Bach, M. P. 2009. *Poslovna informatika.* Zagreb: Element.
5. Bunja, Đ., 2008. *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo.* Zagreb: Školska knjiga.
6. Bughin, J., M., C. i J., M., 2010. *Clouds, big data, and smart assets: ten techenabled business trends to watch*. McKinesy & Company.
7. Carter,C.D., Hassan,T.M. i Zarli,A.,2010. *ICT for Energy Efficiency: The Case for Smart Buildings*, Loughborough University: Leicestershire.
8. Cerović*, Z.,* 2003. *Hotelski menadžment.* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
9. Cerović, Z. i dr., 2005. *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
10. Chaffey, D. and Smith, PR., 2009. *eMarketing eXcellence. Planning and Optimizing your Digital Marketing*, third edition, Elsevier. Butterworth-Heinemann.
11. Dilworth,J.B., 1996. *Production and Operations Management*. New York: Random Housel.
12. Egger, R., Buhalis, D., 2008*. eTourism, Case Studies. Butteworth Heinemann*. Oxford.
13. Forgacs, G., 2010. *Revenue Management: Maximazing Revenues In Hospitality operations*. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute.
14. Galičić, V., i Šimunić, M., 2006. *Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

15. Hayes,D.K.,Ninemeier,J.D., 2005. *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M plus.
16. Hayes, D. i Miller, A., 2011. *Revenue Management for the hospitality industry*.New Jersey: John Willey i Sons, Inc.
17. Harrington,H.J.& Harrington J.S., 1996*. High Performance Benchmarking: 20 Steps To Success*. SAD: McGraw-Hill.
18. Horvat, J. & Mijoč, J., 2012. *Osnove statistike.* Zagreb: Naklada Ljevak.
19. Ivanović, Z., 2011. *Metodologija znanstvenog istraživanja.* Kastav: SAIVA.
20. Javorović, B., 2005. *Informacijski sustavi - sustav Business Intelligence, Businesss intelligence i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija*. Zagreb: Difini.
21. Kalakota, R. and Robinson, M., 2002. *e-Business 2.0.* Zagreb: Mate.
22. Kasavana, M. L. (2011). *Managing technology in the hospitality industry*. 6th ed. Lansing, MI: Educational Institute, American Hotel & Lodging Association.
23. Kasavana, M. L. & Brooks, R. M., 2009. *Managing front office operations*, 8th ed., Lansing, MI: Educational Institute of American Hotel & Motel Association
24. Kasavana, M. L., & Cadhill, J. J., 2003. *Managing technology in the hospitality industry*. Lansing, MI: Education Institute of the Amercan Hotel and Lodging Association.
25. Kotler, P., Bowen, J. T. & Makens, J. C., 2010. *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb: Mate.
26. Kumar, V., *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*. New Jersey: Prentice Hall. 2008.
27. Kumar, V. & Reinartz, W., 2012. *Customer Relationship management: Concept,Strategy*, Tools. Berlin: Springer.
28. Lee, K. & Carter, S., 2012. *Global Marketing Management*. Oxford: Oxford University Press.
29. Larkin.,E., 2009. *How to Run a Great Hotel*, How to books, Oxford,.
30. Levy, J., 2001. *Oprema i procedure koje umanjuju hotelske troškove energije*. Zagreb: Landis&Staefa.
31. Lovelock, C. & Wirtz, J., 2007. *Service Marketing: People, Technology, Strategy.* New York: Prentice Hall.
32. Medlik, S. & Ingram, H.,2002. *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.

33. Morgan, A., N.L., L., Gloeckner, G. & Barrett, K., 2004. *SPSS for IntroductoryStatistics; Use and Interpretation.* 2nd ur. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
34. Morritt, R., 2007. *Segmentation Strategies for Hospitality Managers: Target Marketing for Competitve Advantage.* New York: The Hawort Press, Inc.
35. Müller, J. & Srića, V., 2005. *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRMposlovne strategije do povećanja konkurentnosti.* Zagreb: Delfin-razvoj managementa d.o.o.
36. Panian, Ž., & Ćurko, K. 2010. *Poslovni informacijski sustavi*. Zagreb: Element.
37. Panian, Ž. 2013. *Elektroničko poslovanje druge generacije*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
38. PhoCusWright, E*uropean Online Travel Agencies : Success Strategy for Today and Tomorow*, 2010
39. Perry M., Todd B.: 2009. *Google Ad Words, Kako doprijeti do milijuna klijenata u 20 sekundi*, Masmedia, Zagreb,
40. Pender, L. & Sharpley, R., 2005. *The Management of Tourism. London*: SAGE Publication Ltd.
41. Radišić, F., 1997. *Poduzetnički menadžment u turizmu*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
42. Renko,N., Delić,S., Škrtić,M, 1999. *Benchmarketing u strategiji marketinga*, Zagreb: Mate
43. Reid, R. & Bojanic, D., 2006. *Hospitality marketing management.* New Jersey:John Wiley & Sons, Inc.
44. Ružić, D., 2006. *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća*. Poreč, Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan.
45. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
46. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga
47. Vrtiprah, V. & Pavlić, I., 2005. *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
48. Vukonić, B. & Čavlek, N., 2001. *Rječnik turizma*, Zagreb: Masmedia.
49. Walker, J. R. 2004. *Introduction to hospitality*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

50. Watson, G.H. 1993. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best. Canada.
51. Weihrich, H. & Koontz, H., 1993. *Menadžment.* Zagreb: Mate
52. Wood, R. & Brotherton, B., 2008. *The SAGE Handbook of Hospitality Management.* London: Sage Publication Ltd.

b) Članci

1. Anderson, E., Fornell, C. & Lehman, D. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing, vol. 58, pp. 53-66.
2. Avelini Holjevac, I. 1996. *Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu. Hotelska kuća*, *96*., pp. 5-18.
3. Aziz, A. A., Bakhtiar, M., Syaquif, M., Kamaruddin, Y., & Ahmad, N. 2012. Information and communication technology application's usage in hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality, and Culinary Arts*, *4*(2), 34-48.
4. Baggio, R. 2004. Information and communication technologies in the hospitality industry: The Italian case. *e-review of Tourism Research (eRTR)*, *2*(5), 108-114.
5. Bethapudi, A. 2013. The role of ICT in Tourism Industry. Journal of Applied Economics and Business, 1(4), 67-79.
1. Bredican, J., & Vigar-Ellis, D. 2014. *Smartphone Applications-Idea sourcing and app development: Implications for firms. South African Journal of Economic and Management Sciences*, *17*(3), 232-248.
2. Buhalis, D. 1998. Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism management*, *19*(5), 409-421.
3. Buhalis, D., & Law, R. 2008. *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research*. Tourism management, *29*(4), 609-623.
4. Buhalis D. 1998. *Strategic use of information technologies in the tourism industry, Tourism Management*, Vol. 19., No.5., str. 411.
5. Buhalis.,D. 1999. Schertler.,W.: *Information and communication technologies in tourism*, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, 1999, Springer Computer Science, Springer-Verlag Vienna, str. 17
6. Chestler, D., 2016, *Fast-forward to 2017: What Will the Global Hotel Industry Look Like?,* (Internet), raspoloživo na: http://www.htrends.com/trends-detail-sid-88075.html
7. Cornell: *Hospitality Reasearch Summit.* 2011.Vol.3. No.3. str. 12

8. Daghfous, A., & Barkhi, R. 2009. The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. Technovation, 29(9), 588-595.
9. Dana, O. F. 2013. *An Empirical Research Regarding Information Technology in Hospitality Industry*: A Case Study from Mures County. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 3(6).
10. Fonseca, J., 2011. *Why does Segmentation Matter? Using Mixed Methodology to Identify Market Segments*. European Retail Research, 25(1), pp. 1-25.
11. Galičić, V.,Cerović, Z. 2004. Menadžeri hotela i informacijska tehnologija. Informatologia, 37(3).
12. Guoa, X. i dr., 2013. Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotels rooms. International Journal of Hospitality Management, vol. 35, pp. 274-281.
13. Janković, S. i Poldrugovac, K. 2015. Benchmkarikng: potraga za najboljom praksom u hotelijerstvu. Koper. Premljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov
14. Kapiki, S. T. 2012. Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece. International Journal of Economic Practices and Theories, 2(1), 1-12.
15. Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. 2014. Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(5), 727-750.
16. Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. 2009. Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005 to 2007. Journal of Travel & Tourism Marketing, 26(5-6)
17. McCarthy, L. Stock, D.Verma, R. 2010. *How travelers Use Online and Social media Channels to Make Hotel* - Choice Decission, Vol 10.No.18.,., str. 5
18. Mihalic, T., & Buhalis, D. 2013. ICT as a new competitive advantage factor-Case of small transitional hotel sector. Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, 15(1), 33-56.
19. Mo Kwon, J., Bae, J. I., & Blum, S. C. .2013. *Mobile applications in the hospitality industry*. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 4(1), 81-92.

20. Nayak, R. 2010. Wireless Technologies to Enable Electronic Business. In Encyclopedia of Information Science and Technology, Second Edition (pp. 4141-4145). IGI Global.
21. Pilepić, Lj., Šimunić, M., Car, T. 2015. *Online hotel's sales strategies with emphases on web booking* Journal of Technology Research. Academic and Business Research Institute (AABRI), Jacksonvillle – Orlando, Florida, USA, Volume 6, January 2015, pp. 1-12, ISSN Online 1941-3416, ISSN Print 2327-5359, Online (http://www.aabri.com/jtr.html)
22. Pilepić, Lj., Šimunić, M. 2012. *Internet as a Sales and Distribution Channel in Tourism and the Hotel Industry*, 8th International Scientific Conference – The Function of Management in Increasing Tourism Consumption, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 3rd May 2012, pp. 219-230, ISSN 1846-288X
23. Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I., & Moliner-Velazquez, B. 2009. *Information and communication technologies in rural hotels*. International Journal of Sustainable Economy, 2(1), 1-15.
24. Ryssel, R., Ritter, T., & Georg Gemünden, H. 2004. *The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing, 19(3), 197-207.
25. Sahadev, S., & Islam, N. 2005. *Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(5), 391-401.
26. Shanshan, N. & Wilco, C., 2011. A study of hotel frequent-guest programs: Benefits and costs. Journal of Vacation Marketing, 17(4), pp. 315-327.
27. Sinković,G., Bevanda,V. 2007. Standardi za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (ICT), Informatologia, Vol. 40, Br. 4., str. 295 - 300
28. Sun, S., 2009. An analysis on the conditions and methods of market segmentation. International Journal of Business and Management, 4(2), pp. 63-70.
29. Šimunić, M. 2013. *Modern trends in rate and Yield management in hospitality policies with an emphasis on web bookings,* 20. International scientific conference »SOCIETY AND TECHNOLOGY 2013-Dr.Juraj Plenković», Opatija, Croatia, 28.-30.06. 2013.

30. Yazdanifard, R., & Yee, L. T. 2014. Impact of Social Networking Sites on Hospitality and Tourism Industries. Global Journal of Human-Social Science: E- Economics. 14(8),1-5.

c) Internetski izvori:

1. http://www.adriatica.net/home/home.htm (3.3.2012)
2. Bickerton, P., (2015), 7 technologies that are transforming the hospitality industry, http://hospitalitymagazine.com.au/Management/7-technologies-that-are-transforming-the-hospitali>, (19.11.2016).
3. Bourgeois T. David (2014). Information Systems for Business and Beyond https://www.saylor.org/site/textbooks/Information%20Systems%20for%20Business%20and%20Beyond.pdf> (03.12.2016)
4. Božikov, J. (2007). Modeliranje i simulacija, https://bib.irb.hr/datoteka/347082.modeliranje_i_simulacija_-_v2a2.pdf>, (15.06.2017).
5. Croatian Bureau of Statistics (2012), *Statističke informacije 2012*,
6. http://www.carmelon-digital.com/articles/hotel-digital-marketing-trends-october-2015/ (2.5.2017)
7. http://www.dzs.hr (8.6.2012)
8. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2012), Statističke informacije 2012, http://www.dzs.hr (8.6.2012)
9. Estis Green, C. and Lomanno, M. (2012), *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels*,an AH&LA and STR Special Report, http://www.hsmai.org/trends/Book.cfm?ItemNumber=5016 (9.10.2012)
10. Google/OTX (2011), *Traveler's Road to Decision 2011*, U.S.,
11. http://www.thinkwithgoogle.com/insights/uploads/21396.pdf (10.04.2012)
12. GfK Croatia, Centar za istraživanje tržišta (2012), *Informatička pismenost u Hrvatskoj* http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009149/index.hr.html (4.4.2012)
13. GfK Croatia, Centar za istraživanje tržišta (2012), Informatička pismenost u Hrvatskoj,http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009149/index.hr.html (4.4.2012)
14. Google AdWords, Primjeri uspješnih oglašivača, http://www.google.hr/intl/hr/adwords/select/success.html (15.05.2012)

15. Google/OTX (2011), Traveler's Road to Decision 2011, U.S.,http://www.thinkwithgoogle.com/insights/uploads/21396.pdf (10.04.2012)
16. HawkPartners LLC (2012), Digital Marketing Innovaton in Hospitality, http://www.hawkpartners.com (5.8.2012)
17. HawkPartners LLC (2012), *Hotel Channel Usage Study, Study Highlights and Implication for Marketers*, http://www.hawkpartners.com (5.8.2012)
18. HawkPartners LLC (2012), *Digital Marketing Innovaton in Hospitality*,
19. http://www.hawkpartners.com (5.8.2012)
20. http://hospitality-on.com/en/news/2015/12/23/in-germany-bukingcom-ordered-to-remove-all-rate-parity-clauses-from-its-contracts/#ixzz4fG2A1V7R (25.04.2017)
21. http://www.hotelijer.hr/sto-je-to-revenue-management-i-kako-se-provodi-u-praksi/ (20.03.17)
22. International Telecommunication Union – ITU (2011), *The World in 2011: ICT Facts and Figures*,http://www.itu.int/ITU-D/ict/fact/2011/index.html (4.6.2012)
23. Internet World Stats (2012), Europe Internet Usage Stats Facebook and *Population Statistics*,http://www.internetworldstats.com/stats4.htm (2.6.2012)
24. Institut za turizam (2011), Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske,http://www.mint.hr/UserDocsImages/Izvjestaj-5-121102-IZT.pdf (6.5.2012)
25. International Telecommunication Union – ITU (2011), The World in 2011: ICT Facts and Figures,http://www.itu.int/ITU-D/ict/fact/2011/index.html (4.6.2012)
26. Internet World Stats (2012), Europe Internet Usage Stats Facebook and Population Statistics,http://www.internetworldstats.com/stats4.htm (2.6.2012)
27. Internet World Stats (2012), Croatia Internet Usage and Telecommunications Reports,http://www.internetworldstats.com/eu/hr.htm (2.6.2012)
28. Ministry of Tourism, Republic of Croatia (2012), *Turizam 2011 – Kratke informacije*,http://www.mint.hr/UserDocsImages/120524-Stat-011.pdf (8.6.2012)
29. Ministry of Tourism, Republic of Croatia (2012), *Analiza turističkog prometa u Republici Hrvatskoj 2011*,http://www.mint.hr/UserDocsImages/120525-t-promet-011.pdf (8.6.2012)
30. https://www.oracle.com/industries/hospitality/products/opera-sales-cateringservices/features.html /(10.03.17)
31. Poslovni turizam, https://www.poslovniturizam.hr (4.4.2013)

32. Roomkey.com, direct buking hotel search engine, http://www.roomkey.com (5.5.2012)
33. TravelClick (2011), *eTRAK report – Hotel Booking by Channel,* http://www.travelclick.com/information-center/buking-by-channel.cfm (3.4.2013)
34. Winner Webhotel, *Internet Reservation Solution*,http://www.winner-webhotel.eu/Products/PMSIntegration.aspx (7.10.2012)
35. https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-pricing-matrix, (10.03.17)

Popis tablica

Tablica 1. Temeljne zadaće hotelske prodaje 44
Tablica 2. Primjer kanala prodaje s pripadajućim subsegmentima 48
Tablica 3. Hotelski lanci obuhvaćeni empirijskim istraživanjima 52
Tablica 4. Struktura hotela u hotelskom lancu prema kategoriji hotela 53
Tablica 5. Prosječan broj soba u lancu prema kategoriji hotela 53
Tablica 6. Ukupan broj zaposlenih u lancu 54
Tablica 7. Broj zaposlenih djelatnika u sektoru prodaje i marketinga u hotelskim lancima obuhvaćenim istraživanjem 54
Tablica 8. Udio popunjenosti po kanalu prodaje 57
Tablica 9. Primjeri nekih efekata primjene informacijske tehnologije u hotelskoj industriji 69
Tablica 10. Korištenje PMS-a u hotelskim lancima Hrvatske 76
Tablica 11. Struktura hotela u uzorku prema kategoriji hotela 85
Tablica 12. Centralizirana prodaja 86
Tablica 13. Broj zaposlenih u sektoru prodaje i marketinga 87
Tablica 14. Udio popunjenosti po kanalu prodaje (%) 89
Tablica 15. Udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala 91
Tablica 16. Posjedovanje vlastite web-stranice s rezervacijskim sustavom 94
Tablica 17. Naziv rezervacijskog sustava na web-stranici 94
Tablica 18. Postojanje centralnog rezervacijskog sustava 95
Tablica 19. Naziv centralnog rezervacijskog sustava 95
Tablica 20. Posjedovanje mobilne verzije *online* buking rezervacijskoga sustava 97
Tablica 21. Broj korisnika interneta u svijetu 100
Tablica 22. Trendovi internetske distribucije 107
Tablica 23. Izvor ulaska rezervacija preko interneta prema *Travelclicku* 110
Tablica 24. Iskorištenost kapaciteta i prosječna cijena sobe 133
Tablica 25. Rezervirano u odnosu na budžet i prošlu godinu u indeksima 143
Tablica 26. Broj zaposlenih u odjelu upravljanja prihodima 162
Tablica 27. Korištenje sustava SYNXIS 164
Tablica 28. Korištenje *Channel Management* softvera 166
Tablica 29. Naziv *Channel Management softvera* 167
Tablica 30. Korištenje *Business Intelligence* – BI *softvera* 169
Tablica 31. Naziv *Business Intelligence – BI* softvera 170
Tablica 32. Korištenje *Revenue Managemen*t – RM sustava 171
Tablica 33. Korištenje *Revenue Managemen*t – RM sustava 171
Tablica 34. Korištenje *Yield* softvera 172
Tablica 35. Naziv korištenog *Yield* softvera 173
Tablica 36. Statusiranje cijena 176
Tablica 37. Način *statusiranja* BAR cijena 177
Tablica 38. Akcija prilikom popunjavanja kapaciteta 178
Tablica 39. Razlozi određene odluke prilikom maksimalnog popunjenja kapaciteta 179

Tablica 40. Primjena iste metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena za različite kategorije objekata 180
Tablica 41. Razlozi primjene iste/različite metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena 181
Tablica 42. Način ulaska informacija u PMS s vlastite web-stranice hotela weba 186
Tablica 43. Naziv sustava za unos informacija u PMS s weba 187
Tablica 44. Način slanja potvrde o rezervaciji s vlastite web stranice hotela 187
Tablica 45. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervaciji s vlastite stranice hotela 188
Tablica 46. Način unošenja posebnih želja gostiju s vlastite web stranice hotela 189
Tablica 47. Naziv sustava za unos posebnih želja gostiju s weba 190
Tablica 48. Način ulaska informacija u PMS s OTA 191
Tablica 49. Naziv sustava za unos informacija u PMS s OTA 191
Tablica 50. Način slanja potvrde o rezervacije s OTA 192
Tablica 51. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervacije s OTA 193
Tablica 52. Način unošenja posebnih želja gostiju s OTA 194
Tablica 53. Naziv sustava za unošenje posebnih želja gostiju s OTA 195
Tablica 54. Ocjena zadovoljstva pojedinim RM alatom 197
Tablica 55. Način zatvaranja prodaje kod popunjavanja kapaciteta 198
Tablica 56. Naziv sustava za zatvaranje prodaje kod popunjavanja kapaciteta 199
Tablica 57. Način mijenjanja cijena na sustavima OTA partnera 200
Tablica 58. Naziv sustava za mijenjanje cijena na sustavima OTA partnera 200
Tablica 59. Način mijenjanja cijena na vlastitoj web stranici hotela 201
Tablica 60. Naziv sustava za mijenjanje cijena na vlastitoj web stranici hotela 202
Tablica 61. Način promjene BAR cijena na GDS-u 203
Tablica 62. Naziv sustava za promjene BAR cijena na GDS-u 204
Tablica 63. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po kanalu prodaje 206
Tablica 64. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po kanalu prodaje, grupna statistika 207
Tablica 65. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po kanalu prodaje, individualna statistika 207
Tablica 66. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala 208
Tablica 67. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala, grupna statistika 208
Tablica 68. Rezultati t-testa – razlike u aritmetičkim sredinama za udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala, individualna statistika 209

Popis slika

Slika 1. Organizacijske razine u hotelu 36
Slika 2. Temeljne funkcije menadžmenta 38
Slika 3. Organizacijski ustroj prodaje u velikom hotelu 42
Slika 4. Osmišljavanje razvoja proizvoda i brending hotelskog lanca na primjeru hotelske kuće 56
Slika 5. Kanali distribucije 59
Slika 6. Komponente informacijskoga sustava 63
Slika 7. Razine cijena prema tipovima soba 73
Slika 8. Shematski prikaz modala *MISH* 77
Slika 9. *Opera* PMS – dnevnik zauzetosti dvorana 80
Slika 10. *Opera* PMS – Grid prikaz grupne rezervacije 81
Slika 11. Primjer programskog sučelja za unos rezervacija u *MISH* 82
Slika 12. Specifičnosti *Booking.com* stranice (*Booking.com*) 112
Slika 13. Primjer tijeka rezervacije na *Booking.com*-u 113
Slika 14. *Booking.com* trikovi privlačenja gostiju 114
Slika 15. *Online* sučelje ugovaranja korporativnih ugovora putem Lanyon-a 115
Slika 16. Pet osnovnih kanala distribucije 127
Slika 17. Rate Tiger Shoper 134
Slika 18. Pet parametara za praćenje konkurencije 135
Slika 19. Primjer *MISH*A – stanje bukinga po stupnjevima prodaje 141
Slika 20. Primjer yielda na bazi 3 mjeseca po danima 153
Slika 21. Print screen pregleda rate codova iz Opere 154
Slika 22. BAR cijene prema tipovima soba 155
Slika 23. Cjenovna strategija u PMS-u *Opera* 156
Slika 24. Ciklus gosta danas 160
Slika 25. Funkcije rada s rezervacijama u uvjetima informatizacije 182
Slika 26. Model sinkronizacije *online* plasmana cijena i rezervacijskog procesa u realnom vremenu 211

Popis grafičkih prikaza

Grafikon 1. Udio popunjenosti po kanalu prodaje u % 58
Grafikon 2. Struktura hotelskih lanaca u uzorku 84
Grafikon 3. Struktura hotela u uzorku prema kategoriji 85
Grafikon 4. Udio popunjenosti po kanalu prodaje (%) 90
Grafikon 5. Udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala (%) 92
Grafikon 6. Korišteni hotelski menadžment softver na uzorku od 130 hotela 93
Grafikon 7. Naziv centralnoga rezervacijskog sustava 96
Grafikon 8. Naziv korištenog rezervacijskog sustava na web-stranici hotela 164
Grafikon 9. Posjedovanje mobilne verzije *online* buking rezervacijskog sustava 166
Grafikon 11. Naziv *Channel Management softvera* 168
Grafikon 12. Korištenje *Business Intelligence* – BI softvera 169
Grafikon 13. Naziv *Business Intelligence* softvera 170
Grafikon 14. Vrsta korištenog RM sustava 172
Grafikon 15. Korištenje *Yield* softvera 173
Grafikon 16. Naziv korištenog *Yield* softvera 174
Grafikon 17. Statusiranje cijena 176
Grafikon 18. Način *statusiranja* BAR cijena 177
Grafikon 19. Akcija prilikom popunjavanja kapaciteta 178
Grafikon 20. Razlozi određene odluke prilikom maksimalnog popunjenja kapaciteta u% 179
Grafikon 21. Razlozi primjene iste/različite metode za pozicioniranje i budžetiranje cijena 181
Grafikon 22. Način ulaska informacija u PMS s vlastite web-stranice hotela 186
Grafikon 23. Način slanja potvrde o rezervaciji s weba 187
Grafikon 24. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervaciji s weba (Napomena: *Synxis* i *Sabre* je jedan te isti softver, *Sabre* je naziv tvrtke, *Synxis* je program) 188
Grafikon 25. Način unošenja posebnih želja gostiju s weba 189
Grafikon 26. Naziv sustava za unos posebnih želja gostiju s weba 190
Grafikon 27. Način ulaska informacija u PMS s OTA 191
Grafikon 28. Naziv sustava za unos informacija u PMS s OTA 192
Grafikon 29. Način slanja potvrde o rezervacije s OTA 193
Grafikon 30. Naziv sustava za slanje potvrde o rezervacije s OTA 193
Grafikon 31. Način unošenja posebnih želja gostiju s OTA 194
Grafikon 32. Naziv sustava za unošenje posebnih želja gostiju s OTA 195
Grafikon 34. Naziv sustava za zatvaranje prodaje kod popunjavanja kapaciteta 199
Grafikon 35. Način mijenjanja cijena na sustavima OTA partnera 200
Grafikon 36. Naziv sustava za mijenjanje cijena na sustavima OTA partnera u % 201
Grafikon 37. Način mijenjanja cijena na vlastitoj web stranici hotela 202
Grafikon 38. Naziv sustava za mijenjanje cijena na webu 203
Grafikon 39. Način promjene BAR cijena na GDS-u 204

Anketni upitnik

Poštovani,

U sklopu poslijediplomskog sveučilišnog doktorskog studija "Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu" na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji pripremam doktorski rad na temu "SINKRONIZACIJA HOTELSKIH REZERVACIJSKIH PROCESA KROZ MENADŽMENT UPRAVLJANJA CIJENAMA I PRIHODIMA UPORABOM INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE“ kod mentora prof. dr. sc. Vlade Galičića, čemu prethodi anketa u privitku.

Anketa je podijeljena na više dijelova, te ukoliko se neka pitanja ne odnose na istu osobu lijepo molim da proslijedite osobi zaduženoj za taj dio. Potrebno vrijeme za popunjavanje upitnika je između 20 - 40 minuta, ovisno o dostupnosti traženih podataka u samoj organizaciji. Na ispunjavanje ankete će biti pozvani svi veći lanci, a najmanje 150 hotela u Hrvatskoj, a Vaše odgovore ću statistički obraditi na način da pojedinačne vrijednosti, omjeri, udjeli i ostali podaci iz pojedinačnih anketa neće biti neposredno vidljivi, već će doprinijeti ukupnoj slici stanja hotelskog *Revenue Managementa* i odjela direktne prodaje u Hrvatskoj.

Sve informacije koje ćete mi ovim putem dati na raspolaganje se obvezujem koristiti isključivo za svrhu istraživanja i uz njega povezanih znanstveno-istraživačkih i stručnih radova.

Vaše popunjene ankete ljubazno Vas molim da što prije pošaljete natrag na ovaj mail. Unaprijed zahvaljujem na Vašem trudu, vremenu i pomoći. Stojim na raspolaganju za sve dodatne informacije, te Vas najljepše pozdravljam!

S poštovanjem,

Maja Šimunić
Voditelj korporativne prodaje

Corporate Sales Manager

Liburnia Riviera Hotels
Maršala Tita 198

HR - 51410 Opatija
M + 385 (0)91 2743863

T + 385 (0)51 710-323
F + 385 (0)51 710-409
E maja.simunic@remisens.com
www.remisens.com

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Poslijediplomski doktorski studij
POSLOVNA EKONOMIJA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

ANKETNI UPITNIK

ZA POTREBE ISTRAŽIVANJA DOKTORSKOG RADA

SINKRONIZACIJA HOTELSKIH REZERVACIJSKIH PROCESA KROZ MENADŽMENT UPRAVLJANJA CIJENAMA I PRIHODIMA UPORABOM INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

Mentor: **prof. dr. sc. Vlado Galičić**

Doktorand: **Maja Šimunić, mag. oec. (44DR11)**

Mjesto: **Opatija**

Datum: **18. 1. 2015.**

1. OPĆI PODACI I KARAKTERISTIKE HOTELSKOG LANCA

1.1. Ime tvrtke	
1.2. Ime lanca	
1.3. Broj hotela u lancu	
1.3.1. 5*	
1.3.2. 4*	
1.3.3. 3*	
1.3.4. 2*	
1.4. Ukupan broj soba u lancu	
1.4.1. 5*	
1.4.2. 4*	
1.4.3. 3*	
1.4.4. 2*	
1.5. Ukupan broj zaposlenih u lancu	

2. SEKTOR PRODAJE I MARKETINGA

2.1. Da li je prodaja centralizirana	NE - ☐ DA - ☐
2.2. Broj zaposlenih u prodaji i marketingu	
2.3. Broj zaposlenih u odjelu direktne prodaje	
2.3.1. 2012.g	
2.3.2. 2013.g	
2.3.3. 2014.g	
2.4. Broj zaposlenih u *online* segmentu prodaje	
2.4.1. 2012.g	
2.4.2. 2013.g	
2.4.3. 2014.g	

3. KANALI PRODAJE

3.1. Udio popunjenosti po kanalu prodaje u postotku	
3.1.1. Individualni kanal	
3.1.1.1. 2012.g	
3.1.1.2. 2013.g	
3.1.1.3. 2014.g	
3.1.2. Grupni kanal	
3.1.2.1. 2012.g	
3.1.2.2. 2013.g	
3.1.2.3. 2014.g	
3.1.3. Kongresi	
3.1.3.1. 2012.g	
3.1.3.2. 2013.g	
3.1.3.3. 2014.g	
3.1.4. Alotman	
3.1.4.1. 2012.g	
3.1.4.2. 2013.g	
3.1.4.3. 2014.g	

3.2. Udio popunjenosti po subsegmentima individualnog kanala	
3.2.1. OTA	
3.2.1.1. 2012.g	
3.2.1.2. 2013.g	
3.2.1.3. 2014.g	
3.2.2. WEB	
3.2.2.1. 2012.g	
3.2.2.2. 2013.g	
3.2.2.3. 2014.g	
3.2.3. DIREKTNA PRODAJA (tel., fax., mail)	
3.2.3.1. 2012.g	
3.2.3.2. 2013.g	
3.2.3.3. 2014.g	
3.2.4. KUPONI	
3.2.4.1. 2012.g	
3.2.4.2. 2013.g	
3.2.4.3. 2014.g	

4. *REVENUE MANAGEMENT* (ODJEL UPRAVLJANJA PRIHODIMA)

4.1. Broj **zaposlenih** u odjelu upravljanja prihodima -
4.1.1. 2012.g -
4.1.2. 2013.g -
4.1.3. 2014.g -

5. RM - ALATI

5.1. Koji **hotelski menadžment *software*** (PMS) koristite? -
5.1.1. Ocijenite zadovoljstvo sustavom ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.2. Posjedujete li **vlastitu web-stranicu** sa **rezervacijskim sustavom**?
NE - **DA -** **Kojim:**
5.2.1. Ocijenite zadovoljstvo stranicom/sustavom ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.3. Da li imate **centralni rezervacijski sustav**?
NE - **DA -** **Koji:**
5.3.1. Ocijenite zadovoljstvo sustavom ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.4. Da li posjedujete **mobilnu verziju buking rezervacijskog sustava**?
NE - **DA -**
5.4.1. Ocijenite zadovoljstvo sustavom ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.5. Koristite li **Channel management *software***?
- **NE -** **DA -** **Koji:**
5.5.1. Ocijenite zadovoljstvo *software*om ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.6. Koristite li ***Business Intelligence software***?
- **NE -** **DA -** **Koji:**
5.5.1. Ocijenite zadovoljstvo *software*om ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.7. Radite li **statusiranje BAR cijena**?
- **NE -** **DA -** **i to**
RANG cijena
DYNAMIC PRICING
Zašto/komentar:

5.8. Da li koristite određeni **RM sustav**?
- **NE -** **DA -** **i to**
IDEAS
COGNOS
Ostalo ...koji
5.8.1. Ocijenite zadovoljstvo sustavom ocjenom od 1 do 5
Izaberite od 1 do 5

5.9. Koristite li koji ***Yield** software* 5.9.1. Ocijenite zadovoljstvo *software*om ocjenom od 1 do 5	- **NE -** ☐ **DA -** ☐ **Koji:**
5.10. Koristite li **SYNXIS**? 5.11. Ako DA, koje programe koristite? 5.11. 1. **BUKING ENGINE** 5.11.2. **VOICE** 5.11.3. **CHANNEL CONECT DIRECT** 5.11. 4. **CHANNEL CONECT EXPRESS** 5.11.1. Ocijenite zadovoljstvo *software*om ocjenom od 1 do 5	- **NE -** ☐ **DA -** ☐ - **NE -** ☐ **DA -** ☐ - **NE -** ☐ **DA -** ☐ - **NE -** ☐ **DA -** ☐ - **NE -** ☐ **DA -** ☐ **Izaberite od 1 do 5**
5.12. Prilikom popunjenja kapaciteta ČEŠĆE SE... 5.12.1. A) 5.12.2. B)	- ☐ **- ZATVARA PRODAJA** - ☐ **- DIŽU CIJENE (RACK)** **Zašto:**
5.13. Da li primjenjujete istu metodu za **POZICIONIRANJE i BUDŽETIRANJE** cijena za sve hotele u lancu?	- **NE -** ☐ **DA -** ☐ **Za koje hotele i zašto:**
5.14. Ukoliko imate što za dodati kako biste upotpunili istraživanje UNESITE KOMENTAR.	**Komentar:**

6. REZERVACIJE SOBA PUTEM *ONLINE* KANALA

6.1. Na koji način ulaze rezervacije u PMS sa vlastitog WEB-a? 6.1.1. Osoba 6.1.2. Sustav	- ☐ - ☐ **Koji ?**
6.2. Potvrdu o rezervaciji gostu s vlastitog WEB-a šalje? 6.2.1. Osoba 6.2.2. Sustav	- ☐ - ☐ **Koji ?**
6.3. Posebne želje gostiju sa vlastitog WEB-a unosi? 6.3.1. Osoba 6.3.2. Sustav	- ☐ - ☐ **Koji ?**
6.4. Na koji način ulaze rezervacije u PMS sa OTA? 6.4.1. Osoba 6.4.2. Sustav	- ☐ - ☐ **Koji ?**
6.5. Potvrdu o rezervaciji gostu s OTA šalje? 6.5.1. Osoba 6.5.2. Sustav	- ☐ - ☐ **Koji ?**

6.6. Posebne želje gostiju s OTA unosi?		
6.6.1. Osoba	- ☐	
6.6.2. Sustav	- ☐	**Koji ?** ☐
6.7. Kod popunjenja kapaciteta prodaju zatvara?		
6.7.1. Osoba	- ☐	
6.7.2. Sustav	- ☐	**Koji ?** ☐
6.8. Cijene na sustavima OTA partnera mijenja?		
6.8.1. Osoba	- ☐	
6.8.2. Sustav	- ☐	**Koji ?** ☐
6.9. Cijene na WEB-u mijenja?		
6.9.1. Osoba	- ☐	
6.9.2. Sustav	- ☐	**Koji ?** ☐
6.10. Korekcije (dizanje i spuštanje) BAR cijena na internetu izvršava?		
6.10.1. Osoba	- ☐	
6.10.2. Sustav	- ☐	**Koji ?** ☐
6.11. Koliko je koraka potrebno da se rezervacija finalizira nakon što je gost potvrdio rezervaciju preko WEB-a?	- ☐	
6.12. Koliko je koraka potrebno da se rezervacija finalizira putem mobitela nakon što je gost potvrdio rezervaciju preko WEB-a?	- ☐	
6.13. Koliko je koraka potrebno da se rezervacija finalizira nakon što je gost potvrdio rezervaciju preko OTA?	- ☐	
6.14. Koliko je koraka potrebno da se rezervacija finalizira putem mobitela nakon što je gost potvrdio rezervaciju preko OTA?	- ☐	

ZAHVALJUJEM NA SURADNJI I IZDVOJENOM VREMENU. Maja Šimunić

europass

Životopis

OSOBNE INFORMACIJE **Maja Šimunić**

Put Pubovo 1 , 51211 Pobri, Opatija

0912743863

maja.simunic@remisens.com

Spol Žensko | Datum rođenja 22/01/1981 | Državljanstvo hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

Voditelj kongresne i korporativne prodaje" u odjelu Kongresi i selektivna ponuda, voditelj odjela

04/2011–danas

Liburnia Riviera Hoteli d.d., Opatija (Hrvatska)

- Odgovaranje članu uprave za prodaju i marketing
- Sudjelovanje u razvoju strategije tvrtke I formiranja novih proizvoda
- Osmišljavanje razvoja MICE kanala za 3-5 godina
- Planiranje budžeta sa RM I odgovornost za ostvarenje istog
- Pravovremeno izvršenje poslova iz nadležnosti kongresne i korporativne prodaje
- Koordiniranje procesa kongresne prodaje (klijent - hotel - rezervacijski centar)
- Svakodnevna komunikacija sa ostalim odjelima unutar sektora (voditeljima grupa, alotmana, RM, RC): praćenje stanja bukinga i dogovaranje oko zatvaranja/otvaranja prodaje, rješavanje overbukinga i sl)
- Svakodnevna komunikacija sa hotelima (direktorima, voditeljima recepcije i žurnalistima, voditeljima HiP-a,) oko relevantnih detalja u organizaciji događanja u hotelu (smještaj, oprema, postava dvorana, ugostiteljske usluge i ostalih detalja)
- Upoznavanje partnera sa novostima o našim objektima, ponudama itd.
- Samostalno dogovaranje i ugovaranje svih poslova vezanih za MICE i korporativnu prodaju
- Nadgledanje provedbe svih stavaka budžeta u segmentu MICE prodaje
- Sudjelovanje u razvoju proizvoda te kreiranje promotivnih aktivnosti
- Sudjelovanje u unapređenju prihoda, prosječne cijene i popunjenosti MICE kanala prodaje u danom periodu u koordinaciji sa RM
- Planiranje i provođenje prodajnih aktivnosti u cilju zadržavanja dosadašnjih kupaca, te privlačenja novih kupaca
- Kontinuirano stvaranje baze podataka klijenata
- Vođenje korporativne prodaje
- Praćenje i analiza relevantnih izvještaja

03/2008–04/2011

Account Manager" – Hotel International

HUP Zagreb d.d, Zagreb (Hrvatska)

- kontakt i odnos s kupcima
- ugovaranje poslovne suradnje na godišnjoj bazi
- upravljanje portfoliom najvećih i najvažnijih korporativnih klijenata
- upravljanje svim wholesalerima, touroperatorima i domaćim i stranim agencijama
- određivanje cijena hotelske ponude, te implementacija istih u sve prodajne kanale
- obučavanje novih djelatnika prodajnim vještinama, kao i tehničim vještinama (*Opera*,

Lanyon, GDS)
- kreiranje i vođenje baze kupaca
- praćenje i analiza gds bukinga
- istraživanje i analiza tržišta te praćenje rada konkurenata
- press clipping
- organizacija raznih događanja

05/2005–03/2008

Account Manager- Centralna prodaja - Sheraton Zagreb hotel, The Westin Zagreb i Four Points Panorama Hotel Zagreb

HUP Zagreb d.d, Zagreb (Hrvatska)

- kontakt i odnos s kupcima
- ugovaranje poslovne suradnje na godišnjoj bazi
- upravljanje portfoliom najvećih i najvažnijih korporativnih klijenata
- upravljanje svim wholesalerima, touroperatorima i domaćim i stranim agencijama
- planiranje rasta cijena u suradnji sa Revenue Managerom, DOSM, i GM, te implementacija istih u sve prodajne kanale
- obučavanje novih djelatnika prodajnim vještinama, kao i tehničim vještinama (*Opera*, Lanyon, GDS)
- kreiranje i vođenje baze kupaca
- praćenje i analiza gds bukinga
- istraživanje i analiza tržišta te praćenje rada konkurenata
- press clipping
- organizacija samo najvećih političkih događaja
- uska suradnja sa direktorima prodaje, domaćicom, direktorima hrane i pića, tehničkim direktorom i direktorima hotela svih triju hotela u Starwood lancu

10/2004–05/2005

Group and Event Executive, **HBI d.o.o – Sheraton Zagreb Hotel**

HBI d.o.o, Zagreb (Hrvatska)

- organizacija svih tipova događaja (kongresa, skupova, revija, vjenčanja, poslovnih ručkova i sl.)
- sastanci s klijentima
- usavršavanje *Opera* programa
- briga i sastavljanje sve potrebne papirologije za izvršenje događaja (ponude, ugovori, predračuni)
- koordinacija svih odjela hotela uključenih u uspješnu realizaciju planiranog događaja
- komunikacija s klijentima oko svih detalja i ostvarivih želja za uspješnu realizaciju događaja
- uska suradnja sa direktorom prodaje, domaćicom, direktorom hrane i pića, tehničkim direktorom i direktorom hotela
- stalno usavršavanje po Starwood standardima

12/2009–danas

OSTALO

Gost predavač" na temu Micros Fidelio – *Opera* na **Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**
kod:

Prof.dr.sc. Vlado Galičić
prof.dr.sc. Jože Perić
prof.dr.sc. Ljubica Pilepić

Predavač Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) za prodaju

OBRAZOVANJE

01/2011- danas **Doktorski studij**
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

09/1999–06/2004 **Diplomirani ekonomist**
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

09/1995–06/1999 **Srednja stručna sprema**
Gimnazija Tituša Brezovačkog, Zagreb

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik: HRVATSKI

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
ENGLESKI	C2	C2	C2	C2	C2
NJEMAČKI	B2	B1	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine: Dobre komunikacijske vještine stečene radnim iskustvom u dinamičnom okruženju i koordinaciji između dionika, izvoditelja i korisnika u projektima, sklonost timskom radu razvijene u suradnji s kolegama unutar firme i vanjskim suradnicima u zajedničkim projektima. Komunikativnost, otvorenost, pristupačnost, izražena sposobnost prilagodbe u multikulturnom okruženju.

Organizacijske / rukoditeljske vještine: Izvrsne organizacijske vještine stečene vođenjem urednog uredskog poslovanja, te praćenjem i koordinacijom provedbe projekata, organizacijom kongresa, evenata i festivala.

Poslovne vještine: Dobro vladanje financijskim planiranjem aktivnostima i proračunima projekta, upoznata s analizom tržišta. Dubinska financijska analiza poduzeća temeljem određenih kriterija.

Digitalna kompetencija: Izvrsno upoznata sa radom alata Microsoft Office (Word, Excel i PowerPoint), *Opera*, *MISH*.

HOBI: TENIS, SKIJANJE, PAS

PRIVATNO: udata, majka 2 djece

DODATNE INFORMACIJE

Nakon završene gimnazije općeg smjera u Zagrebu, 1999. godine upisala sam Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji koji sam završila među prvim studentima svoje generacije. Ubrzo se zapošljavam u Sheraton Zagreb Hotelu na radnom mjestu "Group & Event Executive" gdje obavljam poslove vezane za organizaciju skupova, kongresa, vjenčanja i sl. Kao najbolju radnicu u svom timu, nakon 8 mjeseci rada na toj poziciji, DOSM centralne prodaje Starwood Hotela izabire me za "Account Managera" u centralnoj prodaji Starwood Hotela Zagreb gdje preuzimam kompletan odnos sa wholesalerima, touroperatorima i agencijama, *online* buking, kao i *Third party websites* te velike korporativce i najvažnije ambasade. Moje tadašnje radno mjesto podrazumijeva "čuvanje" postojećih, kao i pronalazak novih klijenata, ugovaranje poslovanja na godišnjoj razini za sva tri hotela, praćenje klijentovih želja i ostvarivanje istih u realnim okvirima uz poštivanje pravnih uzanci, poslovnih standarda i naplate ugovorenih stavki. Aktivno istražujem pozicioniranje naših hotela na tržištu, te odnos s kupcima i nastavljam usavršavati poslovanje centralne prodaje Starwood-a kroz proaktivniji odnos s kupcima i boljom organizacijom poslovanja kroz poboljšane baze podataka. Organiziram sve važne političke događaje, pa tako i summite, kao i dolazak predsjednika Putina u Zagreb. Energetski summit na kojem je ruski predsjednik sudjelovao i za koji sam sa strane hotela ja bila odgovorna, bio jedan od najvećih izazova u mojoj dosadašnjoj karijeri. U svojoj karijeri imala sam čast dočekati 19 predsjednika. Sve nove zaposlenike obučavam poslovanju u centralnoj prodaji Starwood-a. Odlazim na porodiljni s prvim djetetom u veljači 2008. godine. S porodiljnog dolazim u novo preuređeni hotel "International" gdje je par mjeseci prije instalirana *Opera* kako bih pomogla i obučila zaposlenike prodaje oko korištenja iste. Uz navedeno; glavni zadatak mi je povećati *online* prodaju, sklapanje godišnjih ugovora sa ključnim klijentima, wholesalerima i touroperatorima. U Internationalu ostajem do porodiljnog s drugim djetetom. U međuvremenu sam pozvana kao gost predavač od strane dekana sa Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu da kao gost predavač održim predavanja o programu *Opera*. Kasnije su se ta gostovanja nastavila i na drugim kolegijima I to kod prof.dr.sc Valado Galičić i prof.dr.sc. Ljubice Pilepić. Bila sam glavni predavač na stručnom tečaju "Hotel Manager Workshop" na temu prodajnih vještina uz korištenje Opere na Fakultetu za Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Budući da sam se zbog udaje preselila u Opatiju, počela sam raditi 2011. godine u Liburnia Riviera Hotelima kao voditelj kongresne i korporativne prodaje gdje i danas obnašam tu funkciju. U ustroju tvrtke odgovaram direktno članu Uprave za prodaju i marketing. Aktivno sudjelujem u planiranju I osmišljavanju novih proizvoda / prihoda kroz repozicioniranje /preuređenje hotela u LRH. Nakon položenih ispita I obrane dispozicije rada trenutno sam u fazi pisanja doktorske disertacije na doktorskom studiju "Poslovna ekonomija u turizmu i hotelijerstvu" na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji. Par godina sam bila predavač UPUHH-a za prodaju.

Objavljeni radovi i prisustvo na znanstvenim skupovima:

ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U MEĐUNARODNO PRIZNATIM ČASOPISIMA I S NJIMA PO VRSNOĆI IZJEDNAČENIM PUBLIKACIJAMA (a_1)

- Šimunić, M., Pilepić, Lj., Šimunić, M. (2013), ***Tourism and e-business: The semantic paradigm as a precondition for success***, *Informatologia*, Croatian Communication Association, Zagreb, Vol. 46, No. 1, March, 2013, pp. 1-7, ISSN 1330-0067, *Časopis je kategoriziran od strane Ministarstva znanosti i tehnologije RH u znanstvenu kategoriju A_1 i referiran u: European Reference Index for the Humanities (ERIH), SCOPUS, EBSCO, LISA-Library and Information Science Abstracts, Scietific Commons, Portal of scientific journals of Croatia – HRČAK, Informatics Abstracts – INFA, Information Science Abstracts – ISA, Pascal Thema, Information Science Documentation, Science Abstracts – SA, International Federation of Communication Associations*

ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U ZBORNIKU RADOVA MEĐUNARODNOG ZNANSTVENOG SKUPA S MEĐUNARODNIM UREDNIŠTVOM I INOZEMNIM RECENZENTIMA (a_1)

- *Pilepić, Lj., Šimunić, M., Car, T. (2015),* ***Online hotel's sales strategies with emphases on web booking,*** *Journal of Technology Research, Academic and Business Research Institute (AABRI), Jacksonvillle – Orlando, Florida, USA, Volume 6, January 2015, pp. 1-12, ISSN Online 1941-3416, ISSN Print 2327-5359, Online (http://www.aabri.com/jtr.html)*

ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U ZBORNIKU RADOVA MEĐUNARODNOG ZNANSTVENOG SKUPA U ZEMLJI (a_2)

- Pilepić, Lj., Šimunić, M. (2012), ***Internet as a Sales and Distribution Channel in Tourism and the Hotel Industry***, *Conference Proceedings, 8th International Scientific Conference – The Function of Management in Increasing Tourism Consumption*, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 3rd May 2012, pp. 219-230, ISSN 1846-288X

- Maja Šimunić (Hrvatska/Croatia): ***Suvremeni trendovi rate i Yield managementa hotela s naglaskom na web buking*** / Modern trends in rate and *Yield* management in hospitality policies with an emphasis on web bukings, 20. International scientific conference »SOCIETY AND TECHNOLOGY 2013-Dr.Juraj Plenković», Opatija, Croatia, 28.-30.06. 2013.

PRISUSTVO NA ZNANSTVENIM SKUPOVIMA

- Radionica "**BUDUĆNOST KONGRESNOG TURIZMA HRVATSKE"** (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija - 14. svibnja 2012. u Milenij Grand Hotelu 4 opatijska cvijeta.
- 19. međunarodni znanstveni skup **DRUŠTVO I TEHNOLOGIJA 2012**. - Dr. Juraj Plenković, (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, CCA (CroatianCommunicationAssociation), Hotel Excelsior, Lovran, 28. do 30. lipnja 2012.
- ***AABRI International Conference*** – *New Orleans 2013*, March 21-23, Academic and Business Research Institute, Jacksonvillle, Florida, USA, pp. 1-12, *Online* (http://www.aabri.com/NO2013Proceedings.html) , BEST PAPER