Utjecaj tehnologije na prihode sobnog odjela malih hotela

Čulić, Josip

Professional thesis / Završni specijalistički

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:289235

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

JOSIP ČULIĆ

UTJECAJ TEHNOLOGIJE NA PRIHODE SOBNOG ODJELA MALIH HOTELA: PRIMJER HOTELA LUXE

ZAVRŠNI RAD

SPLIT 2017.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA

Josip Čulić

UTJECAJ TEHNOLOGIJE NA PRIHODE SOBNOG ODJELA MALIH HOTELA: PRIMJER HOTELA LUXE

ZAVRŠNI RAD

Mentor: doc.dr.sc. Ljudevit Pranić

Split, 2017.

Sadržaj:

1. UVOD 6
1.1. Definicija/prikaz problema 7
1.2. Postavljanje hipoteza 12
1.3. Ciljevi istraživanja 12
1.4. Metode istraživanja i izvori podataka 13
1.5. Struktura rada i sadržaj 13
2. TEORIJSKI ČIMBENICI UPRAVLJANJA PRIHODIMA U HOTELIJERSTVU 14
2.1. Hotelijerstvo 14
2.2. Informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) u hotelskom poslovanju 17
2.2.1. Uloga i karakteristike IKT-a u hotelijerstvu 19
2.2.2. Trendovi i mogućnosti IKT-a u hotelijerstvu 22
2.2.3. Rezervacijski sustav u hotelijerstvu 25
2.2.4. Tehnologija upravljanja kanalima 28
2.2.5. Značajke sustava upravljanja prihodima – SUP 29
2.2.6. Kako odabrati odgovarajući sustav? 31
2.3. Prihodi 35
2.3.1. Prihodi u hotelijerstvu 35
2.3.2. Standardi izvještavanja u hotelijerstvu 36
2.3.3. Usporedba s najboljima u hotelijerstvu 38
2.4. Upravljanje prihodima 40
2.4.1. Kratka povijest upravljanja prihodima 42
2.4.2. Primjena upravljanja prihodima 44
2.4.3. Uloga voditelja upravljanja prihodima 47
2.4.4. Poluge potrebne za upravljanje prihodima 50
2.4.5. Proces upravljanja prihodima 54
2.4.6. Budućnost upravljanja prihodima 58
3. PRIMJER HOTELA LUXE U SPLITU 60
3.1. Opis hotela Luxe 60
3.2. Segmentacija tržišta hotela Luxe 62
3.2.1. Podjela prema segmentima prodaje 62
3.2.2. Podjela prema emitivnim tržištima 63

3.3. Odabir sustava upravljanja prihodima 67
3.4. Implementacija sustava i postavke 71
4. PRIMJENJENA METODOLOGIJA U ISTRAŽIVANJU, DOKAZIVANJE HIPOTEZA I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA 74
4.1. Metodologija i hipoteze 74
4.2. Ključni pokazatelji poslovanja 75
4.3. KPP Hotela Luxe za 2013. i 2015. godinu 76
5. ZAKLJUČAK 82
Literatura 84
Popis slika i tablica 85

Sažetak

Rad je usmjeren na korištenje novih tehnologija iz područja upravljanja prihodima (engl. revenue management) u malim hotelima i utjecaj na prihode od smještajnih jedinica. Disciplina upravljanja prihodima se razvija od '70. godina prošlog stoljeća, ali tek od nedavno su predstavljena rješenja pogodna za male hotele. Ipak, sama disciplina je još relativno nepoznata vlasnicima i voditeljima malih hotela i stoga u radu opisujemo način primjene, poluge i procese upravljanja prihodima, kao i budućnost istog.

Mali hoteli kao značajan dio hotelske ponude Hrvatske, zaostaju u primjeni korištenja novih tehnologija i primjeni upravljanja prihodima za većim hotelima i međunarodnim hotelskim lancima. Zbog toga se u radu koristi primjer hotela Luxe u Splitu, koji posluje od 2010. godine a odluku o kupnji modernog sustava za upravljanje prihodima je ostvario u 2014. godini. Kako bi dokazali utjecaj primjene i korištenja nove tehnologije na prihode od sobnog odjela, u promatranje smo uzeli vremenski period prije implementacije novog sustava, tj godinu 2013. i godinu kada je sustav u potpunosti zaživio, tj 2015. godinu.

U radu pokazujemo kako postoji niz tehnoloških rješenja koja se mogu primijeniti. Zbog toga se mora naglasiti kako primjena sustava upravljanja prihodima u nekom drugom hotelu, na drugoj lokaciji, prema drugačijim postavkama i uz odabir drugog tehnološkog rješenja, ne mora dati rezultate koje je postigao hotel Luxe. Naglasak treba biti na edukaciji vlasnika i voditelja hotela, koji moraju znati kako odabrati i kasnije koristiti odgovarajući sustav u cilju povećanja prihoda odjela soba.

Ključne riječi: mali hoteli, prihodi sobnog odjela, upravljanje prihodima, nove tehnologije

Abstract

The thesis focuses on the use of new revenue management technologies in small hotels and the impact on room revenues. The revenue management discipline has developed since 1970's, but only recently new solutions suitable for small hotels were introduced. However, the discipline itself is still relatively unknown to the owners and managers of small hotels and therefore we describe the application, tools and processes in revenue management as well as the future of the discipline.

Small hotels as a significant part of Croatia's hotel offer lag behind in applying new technologies and implementing revenue management for larger hotels and international hotel chains. For this reason, the example of Hotel Luxe in Split, which has been operating since 2010, is being used in the work and the decision to purchase a modern revenue management system was realized in 2014. In order to demonstrate the impact of the application and use of new technology on the revenues of the room department, we took a look at the time period before implementing the new system, namely the year 2013 and the year when the system fully operated, ie 2015.

In the thesis, we show that there are a number of technological solutions that can be applied. Therefore, it should be emphasized that the application of revenue management systems in another hotel, in a different location, with different settings and with different choice of technology solution doesn't have to provide the same results as in example of hotel Luxe. The emphasis should be on educating the owners and hotel managers who need to know how to choose and later use the appropriate system to increase room revenue.

Key words: small hotels, room revenue, revenue management, new technology

1. UVOD

Hotelijerstvo se kao privredna grana, po mnogo čemu razvilo u visoko konkurentnu struku, u kojoj se dinamično razvijaju sve cjeline hotelskog poslovanja; od operativnog poslovanja hotela, odjela domaćinstva ili hrane i pića, do razine usluge i funkcionalnosti procesa unutar hotela i ljudskih potencijala. Ovaj rad je usmjeren na prodaju hotelskih kapaciteta, odnosno prihode od smještajnih jedinica, korištenjem novih tehnologija i primjenom upravljanja prihodima (*engl. revenue management*) u malim hotelima.

Upravljanje prihodima određuje količinu svakog proizvoda koji će se ponuditi na prodaju.[1] Brborović (2015) navodi kako uz brojne, više ili manje komplicirane definicije, sažeta poruka upravljanja prihodima glasi: „Prodati pravi proizvod, pravom kupcu, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni.“[2]

Upravljanje prihodima bi trebao biti fokus svake uprave, a tehnike analize bi trebale biti ugrađene u svaki alat financijskog menadžmenta. Prihodi su ključni za organizaciju. Bez adekvatnih prihoda, organizacija ne može pokriti svoje troškove i opstati. Prihodi su također ključ za organizacijski razvoj, kroz unapređenje i širenje baze kupaca.

U hrvatskom hotelijerstvu već se neko vrijeme primjenjuje upravljanje prihodima. Važno je spomenuti kako se ipak u većem postotku primjenjuje u većim hotelima, grupacijama i naravno međunarodnim hotelskim lancima. Rad je usmjeren na male hotele koji nisu toliko upoznati s metodama upravljanja prihodima, a razlog je manjak edukacije, relativno nedostupna i skupa tehnologija i manjak osoblja. Upravljanje prihodima u malim hotelima je prikazano kroz primjer poslovanja hotela Luxe u Splitu.

[1]Mišetić, I., Steiner, S., Tatalović, M., (2006): Čimbenici optimalnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu, u ZIRP 06, Nova prometno-tehnološka rješenja u funkciji logističkih mreža, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, str. 4.

[2]Horvat Brborović, S., (2015): Što je to revenue management i kako se provodi u praksi? [Internet], raspoloživo na: http://www.hotelijer.hr/sto-je-to-revenue-management-i-kako-se-provodi-u-praksi/ [6.3.2017.].

1.1. Definicija/prikaz problema

Osobitosti pojedine vrste hotela proizlaze iz globalne tržišne usmjerenosti i determinirane su motivom dolaska u određeni hotel. Zadatak menadžmenta je osigurati navedene uvjete kako bi gosti bili što zadovoljniji te samim time pozitivno utjecali na profitabilnost hotela. Naglasak je na osuvremenjivanju profesionalnog rada u hotelijerstvu, posebno u hotelskoj prodaji, kao značajnog faktora za uspješnost rezultata hotela. Kako bi hotelijeri imali jasan uvid što se događa u svakom odjelu hotela i u svakom trenutku, moraju riješiti razne poglede upravljanja hotelom (sigurnost, komunikacije, ugodnost i nadzor soba). Poželjno je da to bude integrirano u jedan sustav. Moderni centralni nadzorno-upravljački sustavi pružaju zadovoljavajuće rješenje za sve vrste postrojenja u hotelu.

Za unutarnju organizaciju hotela vrlo važan utjecaj ima veličina hotela, odnosno broj smještajnih kapaciteta i sadržaji u hotelu koji služe za zadovoljavanje potreba gostiju. Smještajni kapaciteti pojedinog hotela ovise o više faktora: veličini hotela, broju soba i broju kreveta. Hoteli mogu imati jednokrevetne, dvokrevetne i više krevetne sobe. Iako je soba, odnosno ključ, glavna veličina, bitan je i broj ležajeva, kako osnovnih, tako i pomoćnih. Naime kod prodaje paketa „noćenje s doručkom“, neki hoteli cijenu formiraju kao cijenu sobe uvećanu za cijenu doručka po osobi. Isto tako imamo boravišnu pristojbu, koja se plaća po osobi, a ne sobi. Osim broja soba i broja kreveta, promatra se veličina hotela u kvadratnim metrima površine, različitost ponude sadržaja i broj stalno i sezonski zaposlenih.

Prema ponudama koje se nalaze u nekom hotelu, danas se u hotelijerstvu pojavljuje nekoliko tipičnih vrsta hotela. Prema propisima koji vrijede u Republici Hrvatskoj, za hotele se utvrđuju posebni standardi, koji pobliže određuju ponudu određenog hotela.

Na zahtjev menadžmenta hotelskog objekta ili poduzetnika (vlasnika) hotelskog poduzeća (ugostitelja) za hotele se može utvrditi i posebna kvaliteta. To se odnosi za hotele koji se ističu po razini usluga i kvaliteti usluživanja, te za hotele koji omogućavaju pružanje više sadržaja, uređaja i opreme, te samim tim i usluga propisanih za određenu kategoriju.

U određivanju kriterija za klasifikaciju hotela prema njihovoj veličini, postoje metodičke razlike koje mogu uzrokovati poteškoće u usporedbi hotelskih industrija u različitim zemljama. Mnogi smatraju da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini broj zaposlenih u hotelu, kako stalno zaposlenih, tako i sezonski zaposlenih. Podatak o broju zaposlenih je neovisan (otporan na inflaciju), jasan (jednostavan za razumjeti) i komparabilan (usporediv).

Navedene činjenice navode na poveznicu kako su manji neovisni gradski hoteli ograničeni ili usredotočeni najvećim dijelom na prihode od soba (za razliku od velikih hotela, koji ostvaruju prihod**e** od hrane i pića, kongresnih kapaciteta, itd.). Glavni nedostaci velikih hotela su ujedno prednosti malih hotela, kao npr. fleksibilnost, brza prilagodba na promjene na tržištu turizma i veća zarada po smještajnoj jedinici.

U strategiji razvoja hrvatskog turizma, mali privatni hoteli bi trebali postati nosioci promjena i razvoja cjelokupne hotelske industrije. Sredstvo unapređenja upravljanja hotelskim poslovanjem je informacijska tehnologija. Zbog porasta značenja uslužnog sektora u gospodarstvu nužna su ulaganja u informatizaciju. Naglašena je potreba povezivanja hotelskih kuća u mrežu rezervacijskih sustava putničkih agencija.

Gosti hotela u današnje vrijeme inzistiraju na pogodnostima koje nude tehnološke inovacije**,** te su hotelijeri tako prisiljeni investirati u nova tehnološka postignuća. Kako bi bilo koji hotelski objekt uspješno poslovao važna je razina usluga koju taj objekt može ponuditi svojim gostima, a ona se danas mjeri i stupnjem tehnoloških inovacija koje je taj hotelski objekt uvrstio u svoju ponudu.

Hotelska je industrija okrenuta integralnom pristupu poslovanju zbog konkurentskih prednosti na tržištu usluga. Kako bi hotelski objekt zadržao svoj status potrebno je i širenje vlastitog lanaca proizvoda kroz nove tehnologije za ciljana tržišta. Horizontalna integracija nije više dovoljna da bi omogućila jedinstveno iskustvo za posjetitelja već je potrebno neprestano raditi na uključivanju sve većeg broja turističko-ekonomskih dionika koji će imati ulogu dobavljača i partnera hotelima u izradi jednog jedinstvenog, integralnog proizvoda.

Svrha implementacije informacijsko-komunikacijskih tehnologija u hotelskoj industriji je integrirati poslovanje i potaknuti veću razinu suradnje među hotelima, bržu obradu podataka, brže odrađivanje dnevnih, tjednih i mjesečnih zadataka kako u internom tako i u eksternom poslovanju, te sveukupno ubrzanje i povećanje efikasnosti odrade poslova.[3]

Pravovremeno uočavanje promjena na tržištu postiže se pomoću informacijske tehnologije, a sve kako bi se hotelska ponuda mogla uočenim promjenama uspješno prilagoditi. U sve većoj mjeri rezultati poslovanja ovise o modernizaciji upravljanja i rukovođenja hotelom. Važno je trajno praćenje promjena u zahtjevima gostiju, osiguravajući sve veću kvalitetu i raznolikost hotelskih usluga, te uljudnost u kontaktu poslužitelj – gost. U cilju povećanja konkurentnosti na suvremenom turističkom tržištu, ali i postizanja lojalnosti gostiju, za rad u hotelima neophodno se oslanjati na primjenu suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i u svoje poslovanje uvesti upotrebu aplikacija za prijenosna računala i mobilne telefone. Samo upravljanje prihodima podrazumijeva prikupljanje velike količine podataka u stvarnom vremenu, a onda njihovu obradu i analizu koji su temelj za donošenje i provedbu izvršnih odluka. Opisane radnje sustava upravljanja prihodima su u velikim tvrtkama dugo vremena obavljale velike skupine stručnjaka uz pomoć tada dostupnih računala. Napretkom tehnologije, danas veći dio opisanih radnji obavljaju računalni programi, a količina potrebnih zaposlenika je znatno manja odnosno zaposlenici se mogu usredotočiti na druge važne zadatke, npr. digitalni marketing. Upravljanje prihodima je dugo vremena, zbog tadašnje skupe tehnologije i manjka obrazovanog kadra bilo dostupno samo velikim međunarodnim tvrtkama, a samim tim i međunarodnim hotelskim lancima.

Danas je stanje bitno drugačije. Tehnologija upravljanja prihodima je danas znatno jeftinija, velikim dijelom mijenja čovjeka, što je čini dostupnom i malim i srednjim hotelima, te ugostiteljskim poduzećima koji nisu dio međunarodnog lanca. Kada govorimo o prednostima SUP-a (Sustava upravljanja prihodima) tada treba istaknuti da ono omogućava povećanje hotelskih prihoda, smanjenje vremena i troškova koji su vezani uz taktiku cijena, poboljšanje marketinških aktivnosti i prodaju, te stjecanje uvida u tržište.

[3] Mihanović, A., (2016): Stanje,trendovi i mogućnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u hotelskoj industriji : završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, str.7.

Upravljanje prihodima u hotelijerstvu ima poseban rječnik koji uključuje pojmove kao što su upravljanje kapacitetima, formiranje i upravljanje cijenama, upravljanje kanalima prodaje, prikupljanje i analiza podataka po tržišnim segmentima, predviđanja prodaje, te optimizacija poslovanja. Programsko rješenje SUP-a nudi analitiku cijena ("inteligentno postavljanje cijena"), uz efikasnu distribuciju kapaciteta koristeći optimalne kanale prodaje tijekom vremena visoke i niske potražnje, te objašnjava važnost uključivanja samo relevantnih podatka u model vrednovanja, stalno prateći promjene na tržištu.
SUP nudi više pokazatelja pomoću kojih se mjeri uspješnost poslovanja, a ti pokazatelji su:

- Prosječna dnevna cijena (PDC; *engl. ADR - average daily rate*) – koja se sastoji od prosjeka svih cijena soba postignutih na tržištu, a koje se odnose na pojedine tipove soba u određenom vremenskom razdoblju. Mjerenje se bazno obavlja po danu, ali se lako može primijeniti i na mjerenje na bazi tjedna, mjeseca i godine. Od prosječne postignute cijene umanjuju se svi porezi (PDV i boravišnu pristojbu), različite usluge (kao što je doručak ili polupansion), te provizije koje hotel isplaćuje ovisno o kanalu prodaje.
  Svrha ovakvog računanja je mogućnost uspoređivanja rezultata poslovanja hotela u cijelom svijetu, kako bi se jasno i bez utjecaja različitih porezni sustava pojedinih država, bez troškova prodaje (provizije agencijama) i bez troškova ostalih usluga (doručka i sl.) mogla odrediti cijena samo smještajne jedinice. Tako hoteli istog tipa i veličine mogu odrediti uspješnost poslovanja bez obzira gdje se nalaze i preko kojih kanala vrše prodaju različitih proizvoda.

- Popunjenost kapaciteta (*engl. room occupancy*) označava broj prodanih kapaciteta, odnosno noćenja po sobama (*engl. Room nights sold*) u odnosu na ukupan broj raspoloživih kapaciteta (*engl. Room nights available*). Tako primjerice za hotel koji ima ukupno 10 soba a taj dan je prodao 5 noćenja, popunjenost kapaciteta iznosi 50%.

- prihod po raspoloživoj sobi (PRAS; *engl. Revenue per available room – RevPar*) je najčešće korištena metrika kojom se mjeri koliko efikasno hotel upravlja svojim zalihama (noćenjima) i cijenama. Ova veličina je umnožak PDC-a i popunjenosti kapaciteta. Omjer PDC-a i popunjenosti prikazuje stvarnu uspješnost prodajnih nastojanja u hotelu.

- prihod odjela soba (*engl. Room revenue)* je također izvedenica PDC-a i popunjenosti, s tim da se popunjenost izražava u ostvarenim noćenjima soba i množi s PDC-om, kako bi se dobio ukupan prihod odjela soba.

Navedene četiri veličine se promatraju na primjeru hotela Luxe i uspoređuju promjene u mjernim razdobljima. U prvom mjernom razdoblju hotel nije koristio nikakav SUP, dok je u drugom mjernom razdoblju koristio SUP.

Pitanje je kako se donosi strateška odluka o uvođenju nove tehnologije, koji bi bio proces odlučivanja o odabiru tehnologije, kako se podešavaju postavke sistema i na koji se način upravlja sistemom. Različiti pristupi, različita tehnološka rješenja i različita organizacija hotela bitno utječu na donošenje poslovnih odluka o odabiru tehnologije. Neka od vodećih tehnoloških rješenja na svjetskom tržištu su Rate Tiger, RevPar Guru, Kigo.net, Siteminder itd. Upravljanje prihodima omogućava da optimiziramo popunjenost i prodajne cijene u odnosu na obujam potražnje, a sve u cilju povećanja profitabilnosti. Upravljanje prihodima je princip po kojem sobu danas prodajemo po jednoj cijeni a već sutra, kada se očekuje veća potražnja, po drugoj, višoj. Najveći izazov u upravljanju prihodima je pronaći način za prikupljanje informacija o tržištu, kako bi se moglo djelovati samoinicijativno, a ne reaktivno. Pouzdane informacije su neophodne za pravovremeno planiranje distribucije prema odgovarajućem korisniku u odgovarajućem trenutku po odgovarajućoj cijeni. Važno je prihvatiti da upravljanje prihodima nije aktivno isključivo u periodima visoke popunjenosti, jer ono može značajno stimulirati potražnju u vrijeme kada je niska i može spriječiti prodaju po cijenama koje su ispod praga isplativosti. Upravljanje prihodima je dugoročna strategija, koja usaglašava funkcije prihoda i profitabilnosti.

U skladu s navedenim u hotelu Luxe u Splitu se poslovanje od 2010. godine pa zaključno do 2013. godine obavljalo na klasičan način bez programskog rješenja sustava upravljanja prihodima. Godine 2014. uvodi se programsko rješenje sustava upravljanja prihodima, a 2015. godina je prva godina u kojoj se sustav u potpunosti primjenjivao. Kroz rad će se uspoređivati rezultati posljednje godine rada bez sustava (2013. godina), te 2015. godina kada je sustav bio u potpunosti funkcionalan.

1.2. Postavljanje hipoteza

Uvidom u navedenu problematiku upravljanja prihodima, te utjecaju tehnologije na prihode sobnog odjela hotela Luxe u Splitu, definiraju se hipoteze koje će se na temelju rezultata istraživanja potvrditi odnosno odbaciti:

H1 – Postoji pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima.

H2 - Pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima je značajna.

1.3. Ciljevi istraživanja

Na temelju prethodno definiranog problema i postavljenih hipoteza navode se i ciljevi istraživanja. Osnovni cilj istraživanja je utvrditi utječe li upravljanje prihodima uz implementaciju nove tehnologije pozitivno na rezultate prihoda od odjela soba u malom hotelu. Drugi pojedinačni cilj istraživanja je koliko su se prihodi od soba u hotelu Luxe povećali nakon uvođenja nove tehnologije. U možebitnom ispitivanju H2, kao kriterij za odlučivanje je li razlika u ključnim pokazateljima poslovanja (KPP) značajna, koristit će se sljedeći pokazatelji:

- značajna razlika – povećanje KPP-a za 13 i više% u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom;
- umjerena razlika – povećanje KPP-a za 8 do 12% u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom;
- djelomična razlika – povećanje KPP-a za 3 do 7% u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom.

1.4. Metode istraživanja i izvori podataka

Nakon uvodnih razmatranja, definiranja problema i ciljeva istraživanja potrebno je odrediti izvore podataka i metode istraživanja. Za potrebe rada provest će se primarno i sekundarno istraživanje, odnosno istraživanje za stolom. Analizirat će se znanstvena i stručna, domaća i inozemna literatura, te će se u radu koristiti i interni podaci hotela Luxe. Upotrijebit će se pokazatelji poslovanja sobnog odjela (prosječno postignuta dnevna cijena, popunjenost kapaciteta, prihodi po raspoloživoj sobi i prihod odjela soba) koji će se razmatrati na razini mjeseca i godine.

1.5. Struktura rada i sadržaj

Polazeći od definicije problema i ciljeva istraživanja, definirana je struktura istraživanja koja je koncipirana kroz 5 cjelina (uključujući uvod i zaključak), a koje su detaljno navedene u sadržaju. Poglavlje 1. uvodno je poglavlje u kojem se definira problem, postavljaju hipoteze, definiraju ciljevi i metode istraživanja, te navode izvori podataka.

Poglavlje 2. odnosi se na teorijske čimbenike upravljanja prihodima u hotelijerstvu i informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) u hotelskom poslovanju. Unutar potpoglavlja IKT-a u hotelskom poslovanju obuhvatit će se rezervacijski sustavi u hotelijerstvu, tehnologija upravljanja kanalima prodaje, te značajke sustava upravljanja prihodima. Nadalje u potpoglavlju 2.3. definiraju se prihodi općenito i prihodi u hotelijerstvu, te standardi izvještavanja u hotelijerstvu, kao i usporedba sa najboljima a u potpoglavlju 2.4. definira se i detaljno analizira upravljanje prihodima i njegova primjena, uloga voditelja, te se opisuju poluge potrebne za upravljanje prihodima, kao i sam proces upravljanja prihodima i budućnost upravljanja prihodima.

Poglavlje 3. predstavlja primjer hotela Luxe, opis hotela, segmentacija tržišta hotela prema segmentima prodaje i prema emitivnim tržištima, te odabir sustava upravljanja prihodima.

Poglavlje 4. odnosi se na primjenjenu metodologiju u istraživanju, dokazivanje hipoteza i analizu rezultata istraživanja kroz ključne pokazatelje poslovanja hotela Luxe za 2013. i 2015. godinu.

Konačno, u 5. poglavlju navest će se zaključna razmatranja i dati preporuke i smjernice za buduća istraživanja vezana za problematiku upravljanja prihodima u malim hotelima.

2. TEORIJSKI ČIMBENICI UPRAVLJANJA PRIHODIMA U HOTELIJERSTVU

2.1. Hotelijerstvo

Hotelijerstvo je djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenja pića, prodaje, trgovačke robe i rekreacije domaćem stanovništvu, poslovnim ljudima i turistima u kategoriziranim smještajnim objektima. Hotelijerstvo je dio globalnog poduzetništva objedinjeno jednim općim pojmom i zajedničkim nazivom – turizam.[4] Iako u svijetu postoji veliki broj raznih udruga, instituta, agencija i ureda koje prate i analiziraju turističku djelatnost, teško se može utvrditi koliko je ljudi u ovom trenutku uključeno u turizam. Hotelijerstvo svakodnevno raste, pa se samim time i povećava opseg poslova i njegovog utjecaja na gospodarstvo određenih zemalja, što je jedan od razloga da se danas hotelijerstvo još naziva i hotelska industrija.

Karakteristike pružanja usluga u hotelijerstvu:

a) Istovremenost "proizvodnje" i konzumiranja usluga – znači usluge u hotelijerstvu nisu usluge koje se mogu obavljati na način kao i u pojedinim proizvodnim organizacijama, što znači da će se prije nego li gost dođe sve pripremiti i uskladištiti.
b) Participacija gosta u proizvodno-uslužnom procesu - današnji moderni komunikacijsko-informacijski sustavi omogućuju gostu da se aktivno uključuje u kreiranje usluge koju žele koristiti ili je koristi. Ti podaci i mišljenja, kao povratna veza, dragocjeni su hotelijerima u daljnjim procesima istraživanja i razvoja cjelokupne strategije kvalitete u hotelu. Pruža se mogućnost kreiranja individualizirane usluge koja hotelu pruža dragocjene informacije ne samo za upravljanje kvalitetom, već i za unaprjeđenjem postojeće politike UP-a (ako hotel ima takvu politiku) ili osmišljavanjem nove politike UP-a (ako ju hotel nema).

[4] Šunjić, E., (2016): Hotelski lanci i njihov gospodarski utjecaj na hrvatski turizam, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, Split. [Internet], raspoloživo na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A541/datastream/PDF/view [16.3.2017.].

c) Nedodirljivost usluga - hotelijeri pokušavaju stvoriti zaokružen sustav pružanja svih usluga u hotelijerstvu, kako bi ih mogli standardizirati i izmjeriti njihovu kvalitetu.
d) Raznovrsnost usluga – pružanje usluga ne bi trebalo biti ista za svakoga čovjeka, jer svatko je individua za sebe. Standardizacija usluga može imati prednosti u kratkom roku, međutim, dugoročno gledajući, zbog zadovoljavanja pojedinačnih potreba sve izbirljivije turističke potražnje, ista može izazvati dodatne poteškoće.
e) Prolaznost (potrošnost) usluga – usluge koje se pružaju u hotelijerstvu su prolazne, jer svaki gost hotela ima svoje želje i potrebe koje bi hotelijer trebao uvažiti i zadovoljiti kako bi što bolje poslovao.
f) Odnosi povjerenja (hotelijera i gosta) – cilj svakog hotelijera je da svojom kvalitetom i uspješnošću obavljanja usluga koji pojedini hotel nudi, stekne povjerenje i lojalnost svojih gostiju kako bi bili zadovoljni i samim time se ponovo vratili.[5]

U Republici Hrvatskoj, hoteli se kategoriziraju u četiri kategorije (Tablica 1).[6] Do svibnja 2005. godine u RH su se hoteli kategorizirali u pet kategorija, odnosno postajala je mogućnost kategorizacije hotela s jednom zvjezdicom. Navedeni podatci ukazuju na činjenicu kako porast konkurencije otežava poslovanje ali i snažnije nameće potrebu za upravljanjem prihodima.

Tablica 1. Broj hotela u RH po kategoriji

KATEGORIJA HOTELA	2014. godina	2015. godina
*****	34	37
****	226	243
***	315	315
**	77	76
UKUPNO	**652**	**671**

(izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. URL: http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf)

[5]Medlik, S., (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb.
[6]Turizam u brojkama 2015. [Internet], raspoloživo na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf

Tablica 2. Smještajni kapacitet po kategoriji u RH

KATEGORIJA HOTELA	2014. godina	2015. godina
*****	10.984	11.788
****	51.534	54.059
***	52.074	51.927
**	16.631	15.760
UKUPNO	**131.223**	**133.534**

(izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. URL: http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf)

Iz Tablice 2. je vidljivo kako se 2015. godine broj hotela s većim brojem zvjezdica povećao u odnosnu na 2014. godinu, pa samim time se i smještaj odnosno broj soba povećao. Tu se znatni porast primjećuje u hotelima s četiri zvjezdice, 17 hotela više nego u 2014. godini. Dok se broj hotela s dvije zvjezdice smanjio.[7]

Sljedeći kriteriji po kojemu se hoteli razvrstavaju je veličina kapaciteta. U određivanju kriterija za klasifikaciju hotela prema njihovoj veličini, postoje metodičke razlike koje mogu uzrokovati poteškoće u usporedbi hotelskih industrija u različitim zemljama. Mnogi smatraju da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini, zapravo, broj zaposlenih (prosječan broj zaposlenih na temelju ostvarenih sati rada; uključuje stalne i sezonske zaposlenike), jer je taj podatak neovisan (otporan na inflaciju), jasan (jednostavan za razumjeti) i komparabilan (usporediv).[8] Manji neovisni gradski hoteli su ograničeni ili usredotočeni najvećim dijelom na prihode od soba (za razliku od velikih hotela, koji ostvaruju prihodi od hrane i pića, kongresnih kapaciteta, itd.).

[7]Turizam u brojkama 2015. [Internet], raspoloživo na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf

[8]Galičić, V., (2013): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

U RH hoteli se najčešće klasificiraju na 3 načina: a) mali hoteli (5 do 50 soba), b) srednji hoteli (51 do 200 soba) i c) veliki hoteli (više od 200 soba).[9] Istraživanje koje je provedeno kroz srpanj i kolovoz u Splitsko-dalmatinskoj županiji dovelo je do sljedećih rezultata; najveći broj hotela spada u srednju skupinu hotela i to njih 29 (48%), malih hotela ima 27 (44%) te su na posljednjem mjestu 5 hotela koji spadaju u skupinu velikih hotela (8%).[10] U svakoj zemlji se različito razvrstavaju hoteli prema broju kapaciteta. U Aziji je mali hotel s 200 soba, a veliki između 700 i 1000 soba. Ovom podjelom hotelima je omogućeno da se međusobno mogu uspoređivati, kako u radu tako i u uspješnosti prema statističkim podacima. Glavni nedostaci velikih hotela su prednosti malih hotela, kao npr. fleksibilnost, brza prilagodba na promjene na tržištu turizma i veća zarada. U strategiji razvoja hrvatskog turizma, mali privatni hoteli bi trebali postati nosioci promjena i razvoja cjelokupne hotelske industrije. Mnoge navedene karakteristike pružanja usluga u hotelijerstvu, ako ne i sve, imaju i uzročno-posljedične sveze s upravljanjem prihodima. Drugim riječima, s jedne strane navedena obilježja utječu na upravljanje prihodima, ali i upravljanje prihodima utječe na njih.

2.2. Informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) u hotelskom poslovanju

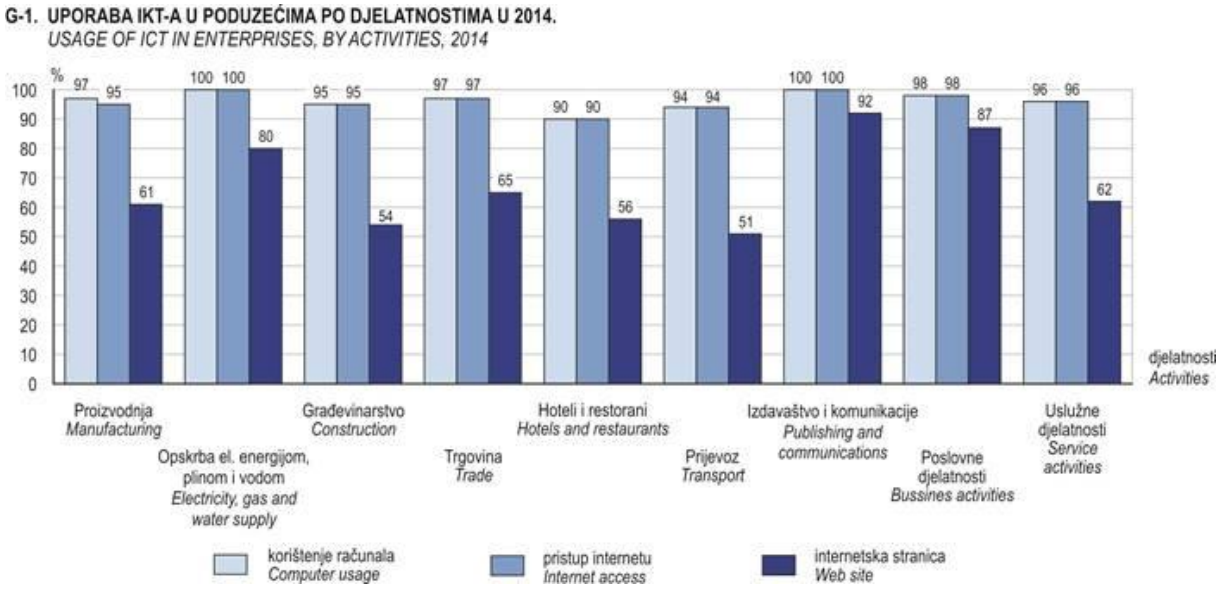
Sredstvo unapređenja upravljanja hotelskim poslovanjem je informacijska tehnologija. Zbog porasta značenja uslužnog sektora u gospodarstvu nužna su ulaganja u informatizaciju. Hotel uspješno posluje ovisno o razini usluga koju pruža svojim gostima, a ona se danas mjeri i stupnjem tehnoloških inovacija koje je hotel uključio u svoj servis. Za racionalnu primjenu i razvoj informacijske tehnologije u hotelskim poduzećima potrebno je zadovoljiti nekoliko preduvjeta:

- uočiti potrebu za primjenom informacijske tehnologije,
- planirati izgradnju i razvoj poslovnog sustava u cjelini,
- standardizirati opremu, dokumentaciju i metode korištenja informacijske tehnologije,
- organizirati proces upravljanja i rukovođenja uvjetima primjene informacijske tehnologije.[11]

[9] Grljušić, A., (2016): Društveni mediji kao ključan faktor prilikom odabira turističke destinacije, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, Split.
[10] Isto, str. 36.
[11] Galičić, Šimunić, Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2006., str. 98.

Naglašena je potreba povezivanja hotelskih kuća u mrežu rezervacijskih sustava putničkih agencija. Gosti hotela u današnje vrijeme inzistiraju na pogodnostima koje nude tehnološke inovacije, te su hotelijeri tako i prisiljeni investirati u nova tehnološka postignuća. Kako bi bilo koji hotelski objekt uspješno poslovao važna je razina usluga koju taj objekt može ponuditi svojim gostima, a ona se danas mjeri i stupnjem tehnoloških inovacija koje je taj hotelski objekt uvrstio u svoju ponudu.

Uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija iznimno je važan dio suvremenog poslovanja. Istraživanje je pokazalo da 96% poduzeća upotrebljava računala u obavljanju svakodnevnih zadataka, te 96% poduzeća ima pristup internetu. Internet je postao nužan čimbenik učinkovitog poslovanja i 66% poduzeća ima vlastitu internetsku stranicu što je vidljivo na Slici 1.



Slika 1. Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u poduzećima u 2014.

(izvor: Državni zavod za statistiku)

Hotelska je industrija okrenuta integralnom pristupu poslovanju zbog konkurentnih prednosti na tržištu usluga. Kako bi hotelski objekt zadržao svoj status potrebno je i širenje vlastitog lanaca proizvoda kroz nove tehnologije za ciljana tržišta. Horizontalna integracija nije više dovoljna da bi omogućila jedinstveno iskustvo za posjetitelja, već je potrebno neprestano raditi na uključivanju sve većeg broja turističko-ekonomskih dionika koji će imati ulogu dobavljača i partnera hotelima u izradi jednog jedinstvenog, integralnog proizvoda.

Svrha implementacije informacijsko komunikacijskih tehnologija u hotelskoj industriji je integrirati poslovanje i potaknuti veću razinu suradnje među hotelima, bržu obradu podataka, brže odrađivanje dnevnih, tjednih i mjesečnih zadataka, kako u internom tako i u eksternom poslovanju te sveukupno ubrzanje te povećanje efikasnosti odrađivanja poslova.[12]

Neke informacijsko komunikacijske tehnologije služe ostvarivanju zadovoljenju i potreba gostiju i potreba hotela, a neke služe isključivo ili najvećim dijelom ostvarivanju hotelskih potreba (npr. SUP). Pravovremeno uočavanje promjena na tržištu postiže se pomoću informacijske tehnologije, a sve kako bi se hotelska ponuda mogla uočenim promjenama uspješno prilagoditi. U sve većoj mjeri rezultati poslovanja ovise o modernizaciji upravljanja i rukovođenja hotelom. Važno je trajno praćenje promjena u zahtjevima gostiju, osiguravajući sve veću kvalitetu i raznolikost hotelskih usluga, te uljudnost u kontaktu poslužitelj – gost.

2.2.1. Uloga i karakteristike IKT-a u hotelijerstvu

Najznačajnije *karakteristike primjene informacijske tehnologije* u hotelskom poslovanju mogu se navesti sljedeće:

1) Eliminiranje pojedinačnih poslova - umjesto promatranja pojedinačnih poslova, prati se njihov kontinuitet *(engl. 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.

[12] Mihanović, A., (2016): Stanje,trendovi i mogućnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u hotelskoj industriji : završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, str.7.

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 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.
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.[13]

Informatizacijom hotelskog poslovanja moguće je i prepoznati efekte koji se postižu, a to su:

a) Uspješnost kao sposobnost integralnog hotelskog informacijskog sustava da efikasno informira svoje korisnike, tako da je naglasak na kvaliteti informacija.
b) Djelotvornost kao sposobnost informacijskog sustava da to učini na optimalan način, tako da je težište na efektima koje po tom pristupu treba izravno izmjeriti.
c) Ekonomija informacija kao disciplina nudi različite metode kojima se analizira odnos ulaganja i efekata, kao što su npr. cost-benefit analiza, metoda graničnih troškova i dr. U praksi se često koristi i tzv. koeficijent opravdanosti investicija, koji se izvodi na osnovi cost-benefit analize.[14]

Prvu poslovnu funkciju predstavlja prodaja smještajnih kapaciteta u hotelu o čijoj kvalitetnoj realizaciji ovisi realizacija svih ostalih funkcija (proizvodno-uslužne, nabavne, kadrovske i dr.). Postoji nekoliko temeljnih odnosa s kojima se zahtjev za informatizacijom hotelske prodaje izražava, među kojima su najvažniji:

1) odnos prema neposrednim i konkretnim poslovima i radnim zadacima osoblja u odjelu prodaje;
2) odnos prema cjelini tehnološkog procesa u hotelu i
3) odnos prema prijamnom odjelu hotela.[15]

Navedeni odnosi su uzajamno uvjetovani, pa o usklađenosti tih triju razina ovog vitalnog hotelijerskog interesa ovisi uspješnost hotelske prodaje. Značajno je uspostaviti dobru koordinaciju odjela hotelske prodaje s ostalim odjelima.

[13]Galičić, V., (2013): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 75-76.
[14] Isto., str. 76.
[15] Martinović, I., (1989): Recepcijsko poslovanje u sklopu integralnog informacijskog sustava regionalne mreže hotela, u Zbornik radova «Hotelska kuća '88.», Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 106.

2.2.2. Trendovi i mogućnosti IKT-a u hotelijerstvu

Stvaranjem usluga koje su jednostavne i prilagođene svakom korisniku, izgrađuje se povjerenje, koje je temelj za održavanje vitalnog poslovanja jednog hotela. Sposobnost stvaranja takve poslovne atmosfere u hotelu određena je poznavanjem i primjenom informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) kojima se može obogatiti doživljaj korisnika. Time se ostvaruje osnovni cilj hotelskog poslovanja – povećanje popunjenosti, privlačenje ciljanih gostiju, stvaranje skupine stalnih gostiju i novih izvora prihoda te, uza sve to smanjenje operativnih troškova.

Mali i srednji hoteli u svijetu uvode napredne tehnologije zasnovane na jednoj komunikacijskoj infrastrukturi, a sve s ciljem postavljanja osnove za razvoj usluga koje su prilagođene korisniku, povećanje lojalnosti korisnika i povećanje prihoda od prodaje. Novim hotelima nije problem imati navedene osnove, ali postojećima često tek predstoji izazov pametne rekonstrukcije i obnove.

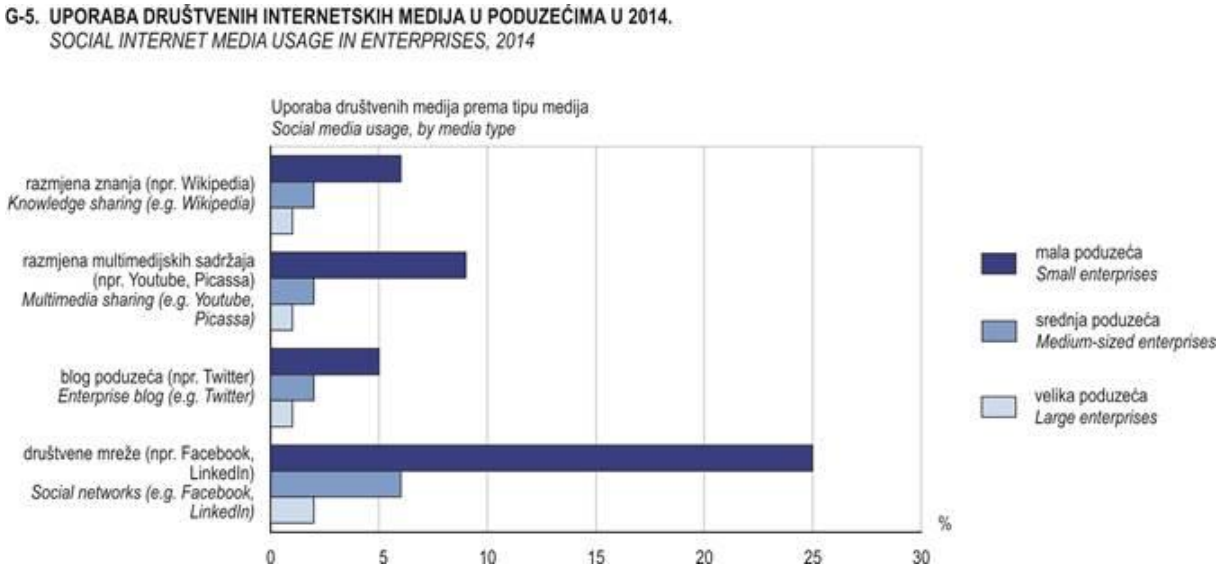
Ulaganjem u IKT hoteli dobivaju ne samo nove vrste usluga i mogućnosti dodatne zarade, nego i mogućnosti povećanja kategorije, a time i cijene. Rekonstrukcije nisu samo građevinski zahvati nego i postavljanje nužne infrastrukture za uspostavu pametnog hotela, kao na primjer zamjena ključeva sobe pametnim karticama.

Osim za praćenje gosta i nadzor pristupa, one služe i za automatsko upravljanje grijanjem, rasvjetom, klimom u sobi koja se prilagođava svakom gostu.[16]

Turizam još uvijek svoje poslovanje najviše temelji na osobnom kontaktu putnika s odredištem, ljudima i uslugama. Mobilne mreže i sve veća raširenost korištenja interneta u svijetu smanjuje utjecaj putničkih agencija u pronalaženju odredišta za putovanja, jer se sve može pronaći, rezervirati i platiti mrežnim ili mobilnim načinom.

[16] RECRO.net, (2008): Hoteli i primjena integriranih tehnologija [Internet], raspoloživo na: http://www.infotrend.hr/clanak/2008/5/hoteli-i-primjena-integriranih-tehnologija,12,289.html [6.3.2017.].

Razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije napreduje velikom brzinom i nije iznenađujuće kako mijenja lice turizma. Utjecaj društvenih mreža, interaktivne aplikacije za rezervaciju, mobilni turistički vodiči postaju norma. Iako društvene mreže nisu jedini kanal putem kojeg putnici mogu dobiti informacije i rezervirati svoj boravak, ipak postaju sve važnije za komunikaciju tijekom putovanja, što pokazuju i podaci da je više od 55% putnika u svijetu 2011. koristilo Facebook, koji je apsolutno najraširenija mreža u tom smislu.[17] Povezanost društvenih mreža i putovanja, utjecaj turističkih blog stranica, kao i turističkih aplikacija za mobilne telefone, među kojima je jedna od popularnijih TripAdvisor, mijenja koncept putovanja i postaju alati za sektor turizma. Velik je trend kombinacija GPS-a s interaktivnim gradskim vodičima za pametne telefone. Nedostatak su visoki troškovi preuzimanja podataka na mobilnim uređajima kada se turisti nalaze izvan svoje zemlje s obzirom na visoke tarife za roaming. Putnici sve češće odredišta za odmorišno i poslovno putovanje biraju pretražujući mrežne stranice i društvene mreže, te to kombiniraju s popustima koji se nude na portalima, što donosi i povoljnije uvjete i cijene putovanja.[18]



Slika 2. Uporaba društvenih internetskih medija u poduzećima u 2014.

(izvor: Državni zavod za statistiku)

[17]Miščančuk, T., (2012): Globalni trendovi i Hrvatska, Mreža: [časopis o digitalnim komunikacijama i naprednim operativnim sustavima][Internet], raspoloživo na: http://www.bug.hr/mreza/tekst/ict-turizmu/95940.aspx [16.3.2017.].

[18] Isto.

Korištenje društvenih mreža na internetu prati se, da bi se vidio njihov utjecaj na poslovne procese u poduzeću i poslovne rezultate. Istraživanje je pokazalo da se društveni mediji uglavnom koriste za reklamiranje te razmjenu informacija s kupcima putem blogova ili društvenih mreža. Pojava je najzastupljenija u malim poduzećima, dok se srednja i velika poduzeća rijetko koriste društvenim mrežama za poslovne svrhe (Slika 2.).

Društvene mreže omogućavaju direktnu komunikaciju s potencijalnim, sadašnjim i budućim potrošačima, kao i međusobnu razmjenu njihovih osobnih iskustava, što ima veliki utjecaj na imidž hotela na tržištu, nekada čak i presudni utjecaj. Neke od glavnih prednosti upotrebe društvenih mreža u poslovanju su činjenice, da ne zahtijevaju velika novčana ulaganja i da su oslobođene predrasuda.[19] Stranice su javne i svima dostupne, odnosno vidljive su u internet pretraživačima. Nadalje, moguće je vidjeti sadržaj određene stranice prije nego što se počne pratiti tu stranicu. Na kraju, bitno je napomenuti da se novosti sa stranice kontinuirano nadopunjavaju i prikazuju ažurirane informacije o hotelskim uslugama čime se osigurava da potencijalni i stalni potrošači budu u toku.[20]

Najbolja strategija je koristiti nekoliko društvenih platformi za promoviranje poslovanja i povećanja vidljivosti. Ako se želi privući turiste iz različitih dijelova svijeta, isti medij neće dati jednake rezultate. Prema istraživanjima, procjenjuje se da čak 74% internet korisnika u Japanu čita blogove, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama taj postotak značajno manji i iznosi 27% korisnika.[21] Prisutnost neke hotelske kompanije na društvenim mrežama, osim što utječe na vidljivost, pruža i veliku količinu informacija koje kompanija može iskoristiti za planiranje novih aktivnosti, mjerenje rezultata prethodnih akcija i sl. Neki od podataka koji se lako mogu pratiti su: broj posjetioca stranice, njihova aktivnost na stranici, broj novih potrošača do kojih se došlo preko stranice tvrtke ili mrežnih pretraživača, a najpoznatiji alat za to je Google Analytics.

[19]Philip, K., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2010): Marketing 3.0: From products to Customers to the Human Spirit, str. 9.
[20]Hartonen, L.,(2013): Socialmediain Hotel AVA's marketing communications, Haaga-Helia, University of Applied Science, str. 7.
[21]Philip, K., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2010): Marketing 3.0: From products to Customers to the Human Spirit, str. 9.

U cilju povećanja konkurentnosti na suvremenom turističkom tržištu, ali i postizanja lojalnosti gostiju, hotelima je neophodno oslanjati se na primjenu suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije i u svoje poslovanje uvesti upotrebu aplikacija za prijenosna računala i mobilne telefone. Aplikacije su dizajnirane kako bi omogućile gostima direktnu komunikaciju s hotelom i dostupnost svih informacija o hotelskim uslugama, dok hotelijerima daje priliku za efikasnije i racionalnije iskorištavanje kapaciteta, smanjenje troškova i formiranje jedinstvene baze podataka o gostima i njihovim navikama vezanim za putovanje i boravak u hotelu.

Komunikacija putem mobilnih telefona smatra se revolucijom zato što omogućava razmjenu informacija u bilo koje vrijeme i na gotovo svakom mjestu. Najveći broj mobilnih aplikacija do sada se primjenjivao u svrhu upoznavanja turista s turističkim atrakcijama (kao što su muzeji, spomenici, arheološki lokaliteti, sakralni objekti i sl.), i njihovo lociranje na interaktivnim mapama. Dodatne funkcije koje su u mobilne aplikacije vremenom integrirane su vremenska prognoza, informacije u vezi prometa, 3D mape, zvuk i video zapisi, očitavanje QR kodova i sl.[22] Razvoj mobilnih aplikacija pruža spektar novih mogućnosti za razvoj mobilnog marketinga. Uz pomoć njih, kompanije mogu kreirati potpuno personalizirane sadržaje namijenjene kupcima u skladu sa zahtjevima suvremenog tržišta.[23]

2.2.3. Rezervacijski sustav u hotelijerstvu

Najvažnije obilježje i cilj rezervacijskih sustava je popuniti smještajni kapacitet, odnosno ostvariti što veću prodaju svojih usluga. Druga važna uloga rezervacijskih sustava je da povezuju hotel s vanjskim okruženjem, odnosno s klijentom (gostom ili posrednikom), koji se nalazi u vanjskom sustavu u odnosu na hotel. Zbog te dvije značajke, rezervacijskim se sustavima posvećuje velika pažnja i na tom području je tehnološki napredak najdinamičniji jer se neprestano traže inovativni načini u povezivanju sudionika na turističkom tržištu, a tu je online tehnologija najprimjenjivija.

[22]Gavalas, D., Konstantopoulos, C., Mastakas, K., (2013): Mobile recommender systems in tourism, Journal of Network and Computer Applications.

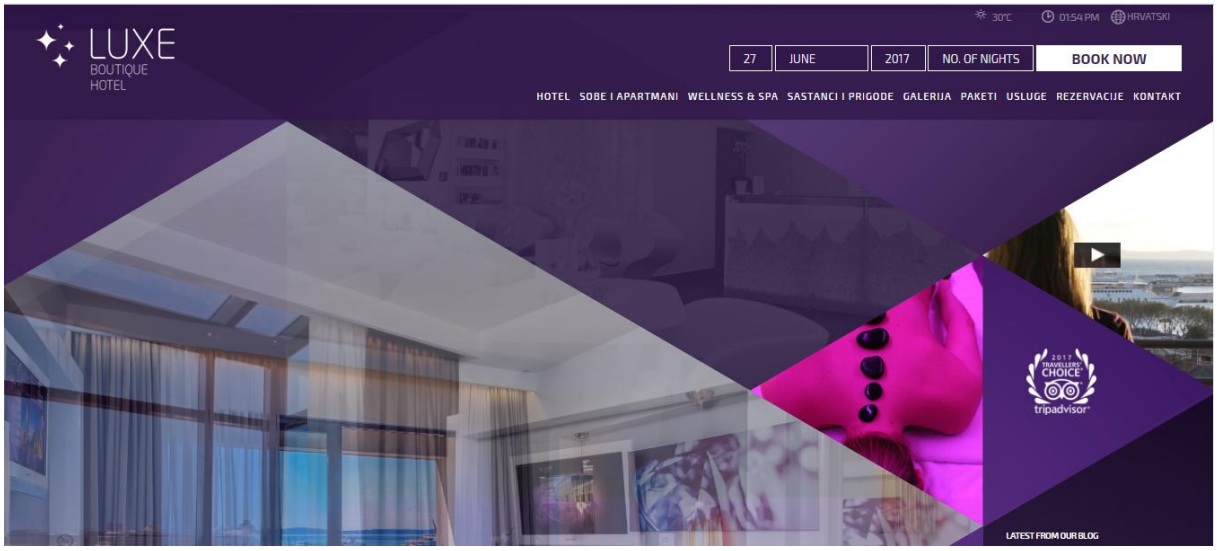
[23] Watson, C., McCarthy, J., Rowley, J., (2013): Consumer attitudes towards mobile marketing in the smartphone era, International Journal of Information Management, 33, str. 843.

Rezervacijski sustavi su se razvijali u raznim smjerovima, pa tako funkciju rezervacija podržavaju interni rezervacijski sustav hotela, centralni rezervacijski sustav, globalni distribucijski sustav, vlastite mrežne stranice, kao sučelje prema hotelskom rezervacijskom sustavu, te razni posrednici koji svojim rezervacijskim sustavima također omogućuju izravnu ili posrednu prodaju hotelskih kapaciteta. Rezervacijski sustav omogućava detaljan pregled pristiglih upita, potvrdu rezervacija slanjem automatski izrađenih ponuda, te jednostavno slanje alternativnih ponuda.

Rezervacijski sustav ima mogućnost slanja ponuda ili rezervacija iz administrativnog dijela rezervacijskog sustava i predviđenu mogućnost stvaranje ponuda iz sustava za upite koji su došli putem telefona ili ostalim komunikacijskim kanalima. Posebno područje informatizacije hotelskog poslovanja čini rezervacijski sustav. Navodimo nekoliko obilježja rezervacijskog sustava:

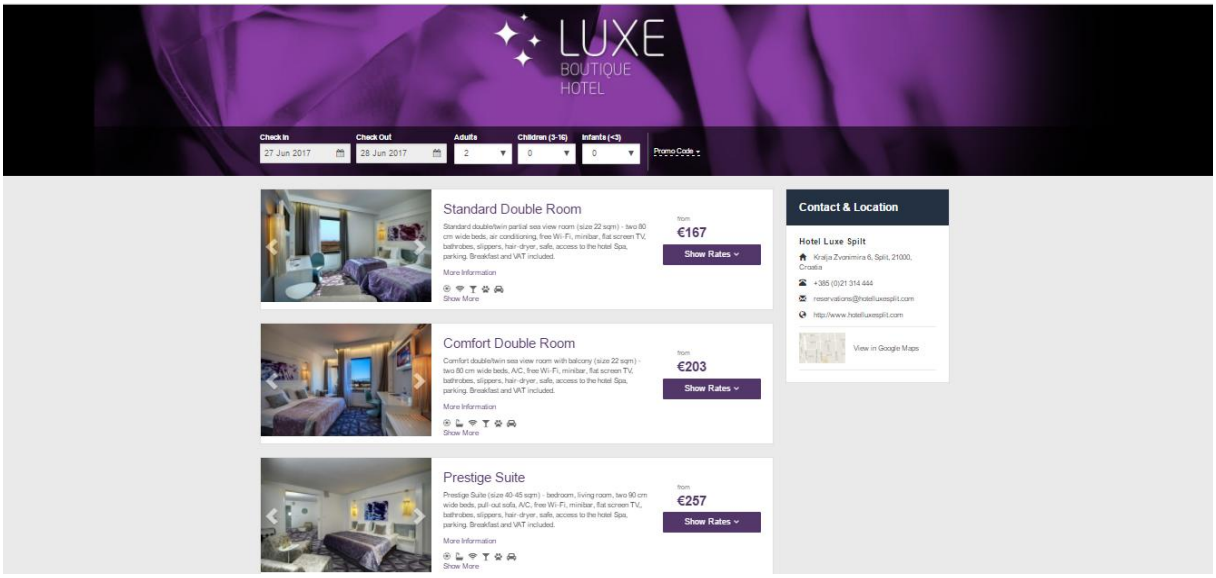
- značaj koji ima za hotel, jer je cilj svakog hotela popuniti smještajni kapacitet, odnosno ostvariti što veću prodaju svojih usluga;
- povezivanje hotela s vanjskim okruženjem, odnosno s klijentom (gostom ili posrednikom) koji se nalazi u vanjskom sustavu u odnosu na hotel.

Rezervacijskim se sustavima posvećuje velika pažnja i na tom polju je tehnološki napredak najdinamičniji, jer se neprestano traže inovativni načini u povezivanju sudionika na turističkom tržištu. Vidljiv je razvitak u raznim smjerovima pa tako funkciju rezervacija podržavaju interni rezervacijski sustav hotela, centralni rezervacijski sustav, globalni distribucijski sustav, vlastite mrežne stranice kao sučelje prema hotelskom rezervacijskom sustavu te razni posrednici koji svojim rezervacijskim sustavima također omogućuju izravnu ili posrednu prodaju hotelskih kapaciteta. Odluku o odabiru nekog od mogućih distribucijskih kanala donosi menadžment, odnosno stvara se najučinkovitiji spoj distribucijskih kanala, tzv. distribucijski miks.



Slika 3. Rezervacijski sustav hotela Luxe na mrežnim stranicama hotela (izvor: Hotel Luxe)

Hotel Luxe koristi rezervacijski sustav Guestleader koji je u potpunosti integriran u mrežnu stranicu hotela, kao što je prikazano u Slici 3. Rezervacijski sustav se nalazi u gornjem desnom kutu mrežnih stranica hotela te je vidljiv u svakom trenutku i lako dostupan gostima koji se odluče izvršiti rezervaciju ili samo provjeriti cijene. Gosti obično pregledavaju stranice, informiraju se o hotelu, uslugama, sadržajima i u trenutku kad su ozbiljno zainteresirani, kao zadnji korak provjeravaju dostupnost i cijene kapaciteta u željenom terminu dolaska. Zbog toga je jako važno kod izrade mrežnih stranica omogućiti rezerviranje smještaja što brže i jednostavnije, kako gost ne bi izgubio interes.



Slika 4. Rezervacijski sustav hotela Luxe (izvor: Hotel Luxe)

Slika 4. prikazuje izgled samog rezervacijskog sustava u kojem gost dobiva informaciju o slobodnim kapacitetima po tipu smještajne jedinice, detaljan opis proizvoda i cijenu u traženom terminu. Većina gostiju uspoređuje ove rezultate s cijenama na ostalim prodajnim kanalima, te odlučuje gdje će izvršiti rezervaciju.

2.2.4. Tehnologija upravljanja kanalima

Distribucija hotelskih kapaciteta će i dalje biti jedan od složenijih sustava unutar sektora putovanja. U posljednjih nekoliko godina veći je broj direktnih tražilica kao što su Google, TripAdvisor i Trivago. Odluka kako podijeliti ponudu u „neposrednim" kanalima u odnosu na mrežne putničke agencije (MPA; *engl. online travel agencies – OTA*) nije laka. Jedan od alata kojeg hoteli mogu upotrijebiti je upravljač prodajnim kanalima (*engl. channel manager*) kojeg se integrira u hotelski informacijski sustav (HIS), odnosno sustav upravljanja objektom za podešavanje dostupnosti u realnom vremenu a koji je okosnica SUP-a.

Tehnologija za upravljanje kanalima omogućava praćenje i analiziranje kretanja tržišta. Svi kanali prodaje automatski i pravovremeno ažuriraju dostupnost kapaciteta, odnosno rezervacijski kalendar, te sadržaj, štedeći pri tome mnogo vremena i smanjujući rizik od pogreške. Cilj svakog hotela je smanjenje troškova distribucije i povećanje prinosa a to se postiže optimalnom kombinacijom kanala i pametnijom prodajom.

Tehnologija upravljanja prihodima koristi se iz više razloga:

1. oglašavanja smještaja na portalima poput Booking.com, CentraR, EQC, GuestLeader, HotelBedsXML, Hotelzon, HRSWS, JacTravel i dr.
2. prisutnost na globalnim distribucijskim sustavima (GDS) kao što su Galileo, Amadeus, Worldspan, Sabre a koje koriste sve agencije u svijetu.
3. pouzdan način povećavanja prihoda od iznajmljivanja.
4. značajno povećanje broja rezervacija (povećanjem dostupnosti smještaja diljem svijeta, povećava se i broj rezervacija unutar sezone i van nje).
5. dostupnost smještajnih jedinica u bilo kojem trenutku (nakon postavljanja smještajnih kapaciteta ona momentalno postaju dostupna 0-24 sata na svim kanalima prodaje).
6. smanjivanje mogućnosti prepunjenosti (sve prispjele rezervacije se automatski ažuriraju na svim portalima te je stoga mogućnost prekomjernih rezervacija svedena na minimum).

7. Dostupnost milijunima turista (povećanjem dostupnosti na velikom broju portala povećava se i dostupnost milijunima turista diljem svijeta koji redovno posjećuju portale putem kojih se vrši oglašavanje).

2.2.5. Značajke sustava upravljanja prihodima – SUP (engl. Revenue management system - RMS)

Kada se govori o prednostima SUP-a, onda treba istaknuti da ono omogućava povećanje hotelskih prihoda, smanjenje vremena i troškova koji su vezani uz taktiku cijena, poboljšanje marketinških aktivnosti i prodaje, te stjecanje uvida u tržište. Upravljanje prihodima u hotelijerstvu ima poseban rječnik koji uključuje pojmove kao što su upravljanje kapacitetima, prepunjenost, praksa i analiza rasta. SUP odnosno programsko rješenje SUP-a nudi analitiku cijena ("inteligentno postavljanje cijena") i objašnjava važnost uključivanja samo relevantnih podatka u model vrednovanja.

SUP nudi više ključnih pokazatelja poslovanja (KPP) pomoću kojih se mjeri uspješnost poslovanja hotela, a ti pokazatelji su:

- Prosječna dnevna cijena (PDC; *engl. ADR - average daily rate*) – koja se sastoji od prosjeka svih cijena soba postignutih na tržištu, a koje se odnose na pojedine tipove soba u određenom vremenskom razdoblju. Mjerenje se bazno obavlja po danu, ali se lako može primijeniti i na mjerenje na bazi tjedna, mjeseca i godine. Od prosječne postignute cijene umanjuju se svi porezi (PDV i boravišna pristojba), različite usluge (kao što je doručak ili polupansion), te provizije koje hotel isplaćuje ovisno o kanalu prodaje.

  Kao primjer može se navesti sljedeće:

  Hotel je danas prodao 2 noćenja s doručkom. Jedno u standardnoj jednokrevetnoj sobi, čija je cijena 1000 HRK i prodana je preko agencije čija je provizija 10% i jedno u superior dvokrevetnoj sobi, čija je cijena 2000 HRK i prodana je direktno preko recepcije hotela, znači bez posredovanja agencije.

  Pretpostavka je da je cijena doručka u paketu 100 HRK po osobi.

  PDC za standardnu sobu je:

  1000 HRK - PDV (13%=130 HRK) – boravišna pristojba za jednu osobu (7 HRK) – provizija agenciji (10% = 100 HRK) – cijena doručka (100 HRK) = 1000 – 130 – 7 – 100 – 100 = 663 HRK

PDC za superior dvokrevetnu sobu je:

2000 HRK - PDV (13%=260 HRK) – boravišna pristojba za dvije osobe (7x2=14 HRK) – cijena doručka za dvije osobe (100x2=200 HRK)= 2000 – 260 – 14 – 200 (agencijske provizije nema) = 1526 HRK

PDC hotela za taj dan je prosjek ove dvije PDC, odnosno 1094,50 HRK.

Iz priloženog primjera vidimo kako se prosječno postignuta prodajna cijena na tržištu (1000 HRK za standardnu sobu i 2000 HRK za superior, njihov prosjek 1500 HRK) značajno razlikuje od PDC-a.

Svrha ovakvog računanja je mogućnost uspoređivanja rezultata poslovanja hotela u cijelom svijetu, kako bi se jasno i bez utjecaja različitih poreznih sustava pojedinih država, bez troškova prodaje (provizije agencijama) i bez troškova ostalih usluga (doručka i sl.) mogla odrediti cijena samo smještajne jedinice. Tako hoteli istog tipa i veličine mogu odrediti uspješnost poslovanja bez obzira gdje se nalaze i preko kojih kanala vrše prodaju različitih proizvoda.

- Popunjenost kapaciteta (*engl. room occupancy*) označava broj prodanih kapaciteta, odnosno noćenja po sobama (*engl. Room nights sold*) u odnosu na ukupan broj raspoloživih kapaciteta (*engl. Room nights available*). Tako primjerice za hotel koji ima ukupno 10 soba, a taj dan je prodao 5 noćenja, popunjenost kapaciteta iznosi 50%.
- Prihod po raspoloživoj sobi (PRAS; *engl. Revenue per available room – RevPar*) je najčešće korištena metrika kojom se mjeri koliko efikasno hotel upravlja svojim inventarom i cijenama. Ova veličina je umnožak PDC-a i popunjenosti kapaciteta. Iz naših primjera može se prikazati kako je PRAS = PDC 1094,50 HRK x 50% = 547,25 HRK. Naime, samo omjer PDC-a i popunjenosti prikazuje stvarnu uspješnost prodajnih nastojanja u hotelu.
- Prihod odjela soba (*engl. Room revenue)* je također izvedenica PDC-a i popunjenosti, s tim da se popunjenost izražava u ostvarenim noćenjima soba. Ako se vratimo na naš primjer u kojem je PDC 1094,50 HRK a popunjenost 50%, odnosno 5 noćenja, tada je prihod odjela soba 5472,50 HRK.

Navedene četiri veličine promatraju se na primjeru hotela Luxe i uspoređuju se promjene u mjernim razdobljima. U prvom mjernom razdoblju hotel nije koristio nikakav SUP, dok je u drugom mjernom razdoblju koristio SUP.

2.2.6. Kako odabrati odgovarajući sustav?

Kako se donosi strateška odluka o uvođenju nove tehnologije; koji je bio proces odlučivanja o odabiru tehnologije; kako su se podesile postavke sistema i na koji se način upravlja sistemom? Različiti pristupi, različita tehnološka rješenja i različita organizacija donose značajno različite poslovne rezultate. Uspjeh putem međunarodnih mreža rezervacija i pružatelja usluga trećih strana u konačnici će ovisiti o tome koliko dobro odgovaraju na telefon i rješavaju upite klijenata, te koliko dobro poznaju proizvod. Pod pretpostavkom kako su stope konkurentne, uspjeh putem kanala distribucije ovisit će o lokaciji ili prepoznavanju brenda ili možda čak i oboje. Izravna prodaja može se riješiti preko regionalnog prodajnog ureda kako bi se "lokalnim" korporativnim računima olakšalo "izravno" knjiženje.
U Europi se oko 9% hotelskih rezervacija vrši putem rezervacijskih sustava putničke industrije, dok se taj dio za Sjevernu Ameriku procjenjuje na više od 50%, a čak i više za lanac hotela.

Neki od vodećih upravljača prodajnim kanalima na svjetskom tržištu u hotelskoj industriji:

1) REVPAR Guru – pruža hotelima diljem svijeta najnapredniji tip programa upravljanja prihodima, upravljanje REVPAR-om inteligentno i učinkovito će isporučiti maksimalni profit. REVPAR Guru program pruža: upravljanje prihodima, upravljanje kanalima, optimiziranje cjenika, nadgledanje konkurentnih cijena, optimalno pozicioniranje stranice, GDS distribuciju, upravljanje kapacitetima a sve povezano i sinkronizirano u stvarnom vremenu. REVPAR Guru je jedino rješenje za upravljanje prihodima koji automatski optimizira i ažurira cijene hotela na svim većim putničkim mrežnim stranicama, na temelju svih tržišnih varijabli, u realnom vremenu, a pruža stratešku kontrolu raspoloživih soba. Hoteli mogu povećati svoje prihode, popunjenost, cijene, profit i smanjiti svoje troškove distribucije. REVPAR Guru pruža značajne prednosti za hotele te je potpuno prilagodljivo rješenje za svaki hotel.
2) Kigo.net - obiluje standardnim i praktičnim značajkama za lakše i brže upravljanje smještajnim jedinicama: sustav rezervacija, upravitelj kanalima, web hosting, sinkronizirani kalendar, automatizacija mailova, analize i statistička izvješća, tehnička podrška korisnicima (ograničena u skladu s platnim razredom tj. vrstom modela kojeg se koristi). Cilj softvera je omogućiti uštedu vremena, lakše upravljanje kanalima prodaje, distribuciju na stranice za oglašavanje apartmana i prihodima. Kigo.net je zapravo i

platforma koja omogućava kreativnim i naprednim sustavima razvijanje novih aplikacija i programa s direktnom integracijom unutar Kigo.net. Nedostatak mu je što se korisnici često žale na podršku. Vrlo sporo i neefikasno rješavanje tekuće problematike.

3) Rate Tiger - osnovan 2001., eRevMax posluje sa 9000+ hotela u više od 100 + zemalja i 2000 + gradova diljem svijeta. eRevMax je ISO 27001: globalni je softver. Kombinira tehnologiju, znanje i stručnost pri povezivanju i konekcijama. Pospješuje i unapređuje prodaju vezanu uz ugostiteljske i turističke djelatnosti. Tvrtka ima urede i baze za istraživanje i razvoj u SAD-u, Velikoj Britaniji i Indiji, s predstavnicima u Španjolskoj, Njemačkoj, Nizozemskoj, Poljskoj, Singapuru, Brazilu, Meksiku, Kanadi, Italiji, Slovačkoj i Južnoj Africi. Tvrtka nudi svoj premium hotelski menadžment kanal proizvoda RateTiger, mogućnost povezivanja u realnom vremenu sa Gateway – RTConnect i OS, singlesign-on rješenje za hotelijerstvo i turizam. Brzo i učinkovito upravljanje cijenama smještajnih jedinica, dostupnosti i ograničenjima na stranicama za oglašavanje apartmana i hotela. Sustav karakterizira ogromna mreža touroperatora, specijaliziranih online putničkih agencija, e-trgovina itd. Vrhunski sustav s isto toliko vrhunskom cijenom nabave.
4) Phobs –sustav koji je osmišljen kako bi konkurirao naprednim svjetskim sustavima kao što su RateTiger ili RevParGuru. Objedinjuje rezervacijski sustav sa sustavom upravljanja kanalima. Nedostaje im funkcionalnost prikupljanja podataka i analize, te dinamične promjene cijena. Sustav u periodu 2013. godine još nije bio kompatibilan za spajanje na vodeće kanale prodaje, što je predstavljalo veliki nedostatak.
5) Siteminder - omogućava kompletno upravljanje poslovanjem iz samo jednog mjesta. Ručno unošenje bilo kakvih izmjena postaje prošlost – razvijen je kompletno automatiziran sustav koji se ažurira u realnom vremenu sa svime i svima. Cilj za svakog korisnika je povećati globalni i lokalni doseg, a u skladu s tim i broj rezervacija. Ipak, pokazalo se da sustav ne radi potpuno autonomno i da je potreban stalan nadzor.
6) Xotelia - sve u jedan PMS rješenje za vlasnike pansiona, kuća za odmor, apartmana. Korisniku je omogućena automatska sinkronizacija cijena, te slobodnih i zauzetih termina na sve mrežne rezervacijske stranice za oglašavanje apartmana. Mrežu partnera čini 40 onlinebooking portala na koje se može postaviti smještaj i tako povećati vidljivost i dostupnost potencijalnim gostima. Uz automatski sinkroniziran kalendar (bez ikakvog ručnog unošenja) potpuno je umanjena mogućnost za prepunjenost. Ipak, ovaj sustav je više prilagođen privatnom smještaju, a ne hotelima.

7) Rentals United - Channel booking manager koji Vam može olakšati posao iznajmljivanja i to ponajprije kroz automatsku sinkronizaciju podataka o Vašem smještaju na onlinebooking portale i stranice za oglašavanje apartmana. S ovakvim načinom rada maksimalno je umanjena mogućnost za prepunjenost i dodatni gubitak vremena. Podrška je dostupna, no prilično ne ažurna i to isključivo na engleskom jeziku
8) Beds24 - unutar svoje ponude ima online rezervacijski sustav, channel-booking-manager i HIS sustav. Fokusiran na kuće za odmor, pansione, hotele, hostele. Glavno sučelje nudi sve "alate" potrebne kako biste mogli kvalitetno upravljati rezervacijama, cijenama, inventarom i gostima koji su u sustavu. Sustav se prodaje zajedno s HIS-om koji nije prilagođen hrvatskom zakonodavstvu i stoga nije pogodan za korištenje u Republici Hrvatskoj.
9) Lodgify - ponudit će Vam cijeli niz mogućnosti i značajki od dizajna Vaše postojeće stranice, izrade nove mrežne stranice, rezervacijskog sustava i channel managera. Lodgify profesionalno može odraditi optimizaciju Vaše mrežne stranice neovisno koliko smještajnih jedinica imate u vlasništvu, a sve s ciljem povećanja globalnog dosega i broja rezervacija. Sustav omogućava i onima s vrlo malo prethodnog informatičkog znanja jednostavno uređivanje stranice; potiče ideju o činjenici da je vaš smještaj jedinstven i kao takvi se morate prezentirati (istaknite svoj logo, prilagodite temu i boje vašem smještaju u samo nekoliko klikova mišem…). Koristiti možete svoju vlastitu domenu ili otvoriti besplatnu kroz Lodgify. Predlošci stranica na raspolaganju prilagođeni su na 22 jezika. Ovaj sustav je jako dobro zamišljen, ali nije dovoljno stabilan, te su uočene manjkavosti kod povezivanja s pojedinim HIS sustavima, kao i kanalima prodaje.
10) BookingSync - nastaje kao cloud aplikacija (platforma) za upravljanje smještajnim kapacitetima. Cilj im je uštedjeti vrijeme vlasniku smještajnih jedinica, bilo da se radi o upravljanju rezervacijama, generiranju računa, platnom prometu ili pak izdavanju ugovora i sklapanju novih poslovanja. BookingSync odlikuje se jednostavnošću korištenja intuitivnost softvera koji predstavlja najboljeg partnera svakog vlasnika smještaja, propertymanager-a ili agencije. Kako se ipak radi o cloud aplikaciji, stabilnost sustava je najveći nedostatak.

Prilikom donošenja odluke o odabiru sustava nužno je da si svaki hotelijer postavi navedenih nekoliko pitanja.

1. Hoće li sustav dati odgovore na pitanja o formiranju cijena? Pitanja mogu biti sljedeća:
    a. Koliko bi trebali povećati ili smanjiti cijenu pojedinih tipova soba?
    b. Koji bi trebao biti raspon najniže i najviše dnevne cijene soba?
    c. Koja bi trebala biti cijena za goste koji rezerviraju na recepciji?
    d. Prihvaćati li grupe gostiju, koje veličine i u kojem terminu?
    e. Kolike popuste ponuditi na ugovorene cijene?
    f. Koje bi cijene trebale biti objavljene za sljedeću godinu?
    g. Kako se prilagoditi otkazivanjima grupa, individualnih upita ili skraćivanjima boravka, te smanjenju veličine grupa, a da se zadrži optimalna profitabilnost?
    h. Koje promocije i popuste koristiti, za koje segmente gostiju i kada ih koristiti?
    i. Kako reagirati na promjene cijena konkurencije i kako će se to odraziti na buduću potražnju?
2. Koliko opsežno sustav omogućava analizu tržišta i izvješćivanje? Pitanja mogu biti sljedeća:
    a. Jednom kada je problem otkriven, može li sustav navoditi korisnika kako postupiti u toj situaciji?
    b. Je li moguće testirati taktičke odluke i njihove posljedice u stvarnom vremenu?
    c. Ističe li tablica izvještaja ključne parametre?

Koje dokaze i reference sustava imamo po pitanju pouzdanosti rada, stabilnosti sustava i unapređenja sustava novim verzijama? Ovo pravilo vrijedi za sve računalne sustave pa tako i za SUP. Nitko ne želi sustav koji nema referentnu listu korisnika ili o kojem korisnici imaju loše mišljenje. Svrha sustava je da poboljša poslovanje i rezultate, stoga je od iznimne važnosti pouzdan i siguran rad sustava. Živimo u vremenu brzog napretka tehnologije, te je važno da proizvođač sustava stalno ulaže u inovacije i infrastrukturu sustava, te kontinuirano poboljšava njegov rad.

Uprava hotela Luxe je nakon analize i proučavanja navedenih sustava odlučila kupiti sustav REVPAR Guru (RPG). Prednosti sustava RPG su kompatibilnost s HIS-om hotela, izuzetno napredni sustavi upravljanja kanalima, upravljanja cijenama i kapacitetima, uz sveobuhvatnu analizu tržišta i automatsko prilagođavanje cijena, te integrirani rezervacijski sustav. Detalji o značajkama sustava i implementaciji napisani su u cjelini 3.3. i 3.4.

2.3. Prihodi

Prihod je povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva, povećanja imovine ili smanjenja obveza, kada ti priljevi imaju za posljedicu povećanje kapitala, osim povećanja kapitala koji se odnosi na unose od strane sudionika u kapitalu. Prihodi proistječu iz redovne aktivnosti poduzetnika, kao što su prihodi od prodaje proizvoda i robe, pružanja usluga, kamate, tantijema i dividende, a obuhvaćaju i druge stavke koje udovoljavaju definiciji prihoda, te nerealiziranu dobit.

Prihodi koji nastaju iz transakcija i poslovnih događaja svrstani su u: poslovne prihode; financijske prihode; nerealiziranu dobit (prihod); te ostale - izvanredne prihode. Priznavanje poslovnih prihoda, najznačajnijeg oblika prihoda kod svih poduzetnika, ostvaruje se ispunjenjem sljedećih uvjeta: poduzetnik je prenio na kupca značajne rizike i koristi od vlasništva nad robom i proizvodima; poduzetnik ne zadržava stalno sudjelovanje u upravljanju niti učinkovitu kontrolu nad prodanim proizvodima i robom, iznos prihoda se može pouzdano izmjeriti; vjerojatno je da će ekonomske koristi povezane s transakcijom u svezi prodaje proizvoda pritjecati kod poduzetnika; a troškovi vezani za prodaju proizvoda se mogu pouzdano izmjeriti. U slučaju nesigurnosti naplate, poduzetnik će nenaplativi iznos, koji je prethodno bio priznat kao prihod, sada priznati kao rashod. Kod prihoda s naslova pružanja usluga, u slučaju da se transakcija i poslovni događaji mogu pouzdano procijeniti, poduzetnik priznaje prihod prema stupnju dovršenosti transakcije i događaja do datuma bilance. Prihodi se ne priznaju kod zamjene ili razmjene proizvoda, roba ili usluga za proizvode, robu i usluge slične prirode i vrijednosti. Kod zamjene proizvoda i usluga za neslične proizvode ili usluge, ta se transakcija priznaje kao prihod koji se mjeri po fer vrijednosti primljenih roba ili usluga usklađenoj za iznos transferiranog novca ili novčanih ekvivalenata.

2.3.1. Prihodi u hotelijerstvu

Pod prihodima se podrazumijeva priljev gotovine, potraživanja ili drugih naknada koji proizlazi iz tijeka redovitih poslovnih aktivnosti hotela. Prihodi se mjere potraživanjima od gostiju za pružene im usluge, a iz prihoda se isključuju sve naplaćene svote gotovine na ime trećih osoba - na primjer naplaćeni PDV ne predstavlja prihod određenog hotela, već je to prihod proračuna Republike Hrvatske.

Prihodi podrazumijevaju ulazak novih vrijednosti u hotelski poslovni sustav. Ovisno o karakteru prihoda i njihovom pojavnom obliku razlikujemo:
1) prihode poslovanja - oni su u normalnim uvjetima poslovanja najzastupljeniji prihodi hotela,
2) prihodi financiranja - nastaju plasiranjem vlastitog kapitala na tržište (npr. prihodi po osnovi kamata što ih ostvarujemo od odobrenog kratkoročnog zajma nekoj tvrtki iz okruženja),
3) izvanredni prihodi - javljaju se ne planski, a rezultiraju povećanjem imovine ili smanjenjem obveza.

Učinci predstavljaju sve na odgovarajući način procijenjene rezultate poslovnih aktivnosti, koji imaju karakter hotelske usluge. Učinak je pojam koji se prije svega vezuje uz interni obračun rezultata poslovanja. Management određenog hotela ne interesiraju podaci o prihodima u onoj mjeri u kojoj ga interesiraju podaci o učincima, jer se učinci smatraju aktivnošću u svrhu ostvarenja hotelskih ciljeva, koji rezultiraju prodajom određenih usluga potrošačima. Primici predstavljaju ulaske gotovine u hotel, a prema karakteru naplate javljaju se kao primici u gotovini i obračunski primici. Kod malih gradskih hotela kao što je hotel Luxe, koji ima sadržaje kao što su wellness, sala za sastanke i sl., prihodi od soba iznose otprilike 80%, prihodi od hrane i pića, prije svega doručka, te ručkova i večera za odmorišne i poslovne grupe 15% a 5% predstavljaju ostali prihodi, npr. prihodi wellnessa i sličnih usluga. Ukoliko hotel nudi samo uslugu noćenja sa doručkom, tada prihod od soba iznosi 85% i više.

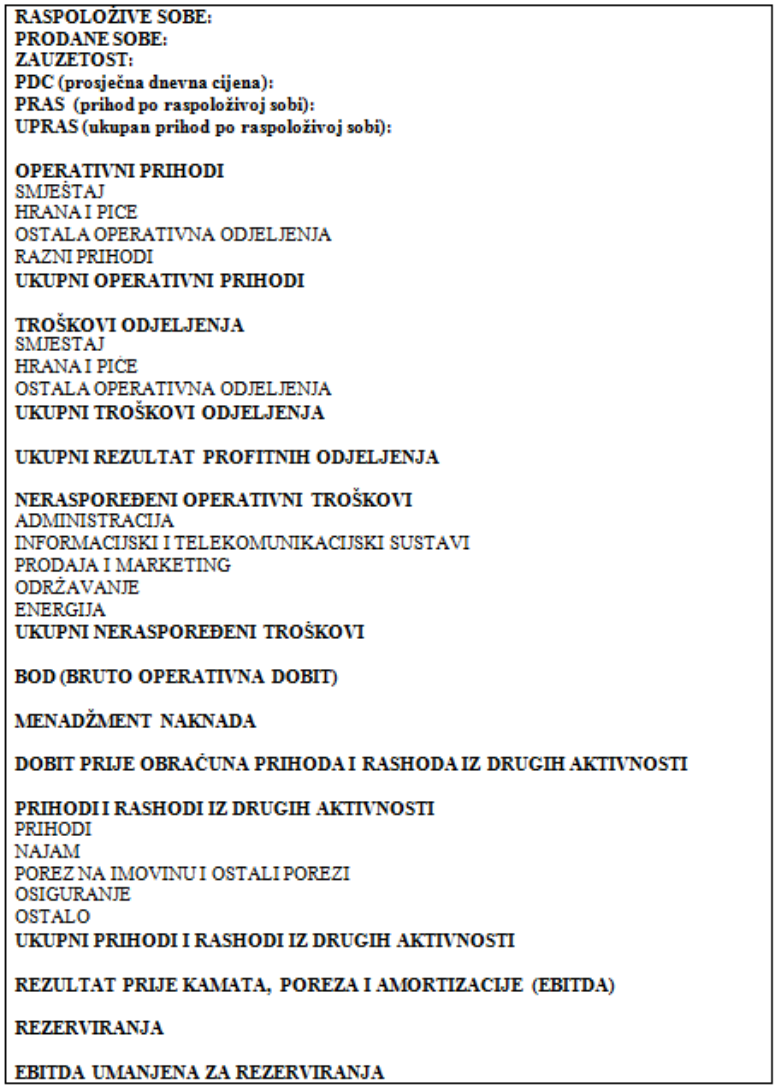
2.3.2. Standardi izvještavanja u hotelijerstvu

Standardi izvještavanja u hotelijerstvu imaju dugačku povijest. Prvo izdanje edicije *Unifrom System of Accounts for Hotels* (*USAH*) izašlo je 1926. godine od strane Udruge hotela grada New York (*Hotel Association of New York City*), te je predstavljao prvi uspješno organiziran pokušaj da hotelijerstvo definira vlastite standarde internog izvještavanja. *USAH* je zapravo predstavljao priručnik odnosno upute kako sastavljati interne izvještaje različitih operativnih odjeljenja hotela. Već tada se isticalo da je svrha ovih uputa međusobna usporedba pojedinih hotela grada NY. Značajnu ulogu u razvoju *USAH*-a imala je udruga računovođa (*The Hotel Accountants Association of New York City*) koja kasnije prerasta u *International Association*

*of Hospitality Accountan*s, odnosno danas je integralni dio profesionalne udruge *Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP)*, te ujedno i jedan od izdavača *USALI*-a.[24]
Od davne 1926. godine pa do danas, ovi standardi su doživjeli 11 izdanja, pokušavajući se kontinuirano prilagođavati zahtjevima poslovanja hotela kao i novim trendovima u financijskom izvještavanju. Po uzoru na *USAH*, razvijaju se i jedinstveni sustav izvještavanja za male hotele (*Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Small Hotels, Motels and Motor Hotels*), jedinstveni sustav izvještavanja za Spa (*Uniform System of Financial Reporting for Spas*) kao i jedinstveni sustav izvještavanja za restorane (*Unifrom System of Acconts for Restaurants*). Potrebno je napomenuti da 9. izdanje iz 1996. godine po prvi puta zamjenjuje u naslovu pojam *Hotels* s pojmom *Lodging Industry*, odnosno objedinjava izvještavanje za hotele, male hotele i motele te definira 32 moguća individualna izvještaja, u potpunosti prilagođena svim odjeljenjima u hotelu. Budući da je računovodstvo zapravo jezik poslovanja, s potpunom pravom možemo reći da nam *USALI* omogućava razgovarati jednakim dijalektom.

Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), predstavlja opće prihvaćeni standard praćenja rezultata poslovanja u svjetskom hotelijerstvu. Namijenjen je menadžerima, vlasnicima, investitorima, te financijskim institucijama. *USALI* je temeljni okvir za uvođenje sustava računovodstva odgovornosti u hotel, odnosno definiranja praćenja i izvještavanja svih vrsta prihoda i troškova po pojedinim odjeljenjima, kao i iskazivanja ključnih pokazatelja poslovanja pojedinih odjeljenja hotela. Uvođenje *USALI*-a omogućava povezivanje odgovornosti djelatnika na svim hijerarhijskim razinama u hotelu sa ostvarenima rezultatima njihovih odjeljenja, a što je posebno važno kako bi se pratili rezultati na dnevnoj bazi. Novo, 11. izdanje izašlo 2014. godine počinje se primjenjivati u siječnju 2015. godine.
Slikom 5. prikazan je izvještaj za voditelje hotela.

[24] Janković, Sandra; Poldrugovac, Katarina. (2015): Benchmarking: prepoznavanje najboljše prakse v hotelirstvu /Benchmarking: potraga za najboljom praksom u hotelijerstvu // Spremljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov / Praćenje i usporedba rezultata hrvatskih i slovenskih hotel / Ivankovič, Gordana ; Jerman Matea (ur.). Koper : Založba Univerze na Primorskem, str. 7.



Slika 5. Skupni izvještaj o poslovanju (za menadžere) (izvor: *Janković, 2015)*

2.3.3. Usporedba s najboljima u hotelijerstvu

Usporedba s najboljima predstavlja potragu za najboljom primjerom u određenoj grani industrije. To je postupak, koji se temelji na uspoređivanju vlastitih rezultata s onim poduzećima, koja zaslužuju biti mjera vrijednosti i njihovim rezultatima. Usporedba s najboljima je proces učenja, u kojem se menadžeri usavršavaju za daljnje uspješnije poslovanje, te kako bi bili što konkurentniji. Osamdesetih godina u Japanu ovaj je način edukacije bio vrlo cijenjen. Njime su postignuti značajni rezultati u poslovanju njihovih poduzeća. Uspješna usporedba s najboljima 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 usporedbe s najboljima se temelji na sljedećim postupcima:

1. usporedba rezultata
2. utvrđivanje razlika i nepravilnosti
3. promjena prakse menadžmenta.[25]

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. Ideja usporedbe s najboljima motivirala je poduzeća u cijelom svijetu da se međusobno natječu na nov način, preuzimajući proizvodne procese ili druge komparativne prednosti od poduzeća s kojima nisu u direktnom konkurentskom odnosu ili čak ni ne proizvode slične proizvode. S tim u svezi u praksi se nailazi na više vrsta usporedbi s najboljima (interni, eksterni, konkurentni, funkcionalni, generički, povezani). U svijetu postoji više kuća koje se bave usporedbama s najboljima u hotelijerstvu a najpoznatiji su PKF Hospitality research, Smith Travel Research (STR) i Ernst and Young (EY).

Za nas u Hrvatskoj, značajno je istaknuti „Godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva“, kojeg tvrtka Horwath Consluting u Hrvatskoj provodi od 1998. godine, odnosno „Mjesečno benchmark istraživanje smještajne industrije hoteli, naselja i kampovi“, koji se provode od 2010. godine. Istraživanja se provode na uzorku hotela koji predstavlja 40% ukupnih hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj, a rezultati istraživanja se prikazuju po kategorijama, veličini objekta i regijama. Rezultati obuhvaćaju profil objekta, tržišni miks, rezervacije unaprijed, ključne pokazatelje uspjeha, zaposlenost, investicije i sl. (više na www.horwathhtl.hr)
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, u suradnji s Udrugom poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) te Istra Informatičkim Inžinjeringom (III) pokrenuo je projekt Benchmarking hrvatskog hotelijerstva (BHH) koji je rezultirao izradom softvera za dnevno i mjesečno praćenje i usporedbu poslovanja hotela.

[25] Janković, Sandra; Poldrugovac, Katarina (2015). Benchmarking: prepoznavanje najboljše prakse v hotelirstvu /Benchmarking: potraga za najboljom praksom u hotelijerstvu // Spremljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov / Praćenje i usporedba rezultata hrvatskih i slovenskih hotel / Ivankovič, Gordana ; Jerman Matea (ur.). Koper : Založba Univerze na Primorskem, str. 8.

Cilj ovog projekta je mrežno prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela po istovjetnim kriterijima u Hrvatskoj, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelskoj industriji, suvremene koncepte upravljanja, te iskustva najbolje prakse. Uzorak čini danas 60-ak hotela koji primjenjuju Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI), te redovito dostavljaju dnevne i mjesečne podatke o poslovanju, odnosno za uzvrat dobivaju izvještaje s ključnim pokazateljima poslovanja za unaprijed definirani skup hotela sa kojima se uspoređuju (compset). Rezultati se iskazuju na dnevnoj razini uz pomoć ključnih pokazatelja poslovanja: iskorištenosti kapaciteta, prosječne dnevne cijene sobe (PDC), prihodu po raspoloživoj sobi (PRAS), ukupnom prihod po raspoloživoj sobi (UPRAS) te ukupnom prihodu po noćenju, dok se na mjesečnoj razini usporedba vrši temeljem pokazatelja udjela pojedinih troškova u prihodima ali i bruto operativnoj dobiti. Tajnost podataka je zagarantirana budući da se iskazuje samo najviša, najniža i srednja vrijednost pokazatelja za odabrani uzorak, koji se može formirati ako sadrži najmanje 3 hotela. BHH omogućuje uspoređivanje hotela temeljem različitih pokazatelja, čime pojedini hotel utvrđuje svoje jakosti i slabosti te dobiva informacije za upravljanje prihodima i troškovima. Ovaj se projekt od 2013. godine financira sredstvima IPA projekta te se proširuje i na slovensko hotelijerstvo, pod nazivom CrossBench - Benchmarking hrvatskog i slovenskog hotelijerstva: instrument za povećanje konkurentnosti i razvoj poduzetništva (više na www.crossbench.eu).

2.4. Upravljanje prihodima

Upravljanje prihodima nam omogućava, da u odnosu na obujam potražnje optimiziramo popunjenost i prodajne cijene, a sve u cilju povećanja profitabilnosti. Upravljanje prihodima je princip po kojem se soba danas prodaje po jednoj cijeni a već sutra, kada se očekuje veća potražnja po drugoj, višoj. Najveći izazov u upravljanju prihodima je pronaći način za prikupljanje informacija o tržištu, kako bi se moglo djelovati samoinicijativno, a ne reaktivno. Pouzdane informacije su neophodne za pravovremeno planiranje distribucije prema odgovarajućem korisniku, u odgovarajućem trenutku, po odgovarajućoj cijeni. Važno je prihvatiti da upravljanje prihodima nije aktivno isključivo u periodima visoke popunjenosti, jer ono može značajno stimulirati potražnju u vrijeme kada je niska i može spriječiti prodaju po cijenama koje su ispod praga isplativosti. Upravljanje prihodima je dugoročna strategija, koja usaglašava funkcije prihoda i profitabilnosti. Obuhvaća diferencijalne cijene i druge tehnike kako bi se utjecalo na potražnju kupaca za proizvodima i uslugama jednog

poslovanja.[26] Upravljanje prihodima je u osnovi evolucija hotelskog poslovanja, gdje su stara pravila predstavljena u novom obliku i usklađena sa zahtjevima tržišta u doba interneta, unaprijeđenih rezervacijskih tehnologija, sa stavovima i navikama kupaca, odnosno gostiju hotela. Hotelijeri žele što veću popunjenost soba uz što višu cijenu usluga. Istovremeno žele što niže troškove poslovanja, kako bi postigli što veći profit, a sve to uz zadovoljne goste, koji će jamčiti budući i trajan uspjeh poslovanja hotela. Upravljanje prihodima obuhvaća navedene težnje hotelijera, a tijekom vremena je dobio svoj zaseban naziv, izdvojio se kao usmjerena praksa vođenja poslovanja i postao je važna, često i odvojena funkcija u hotelu. Cross (1997) navodi kako je upravljanje prihodima uporaba precizne analize predviđanja ponašanja kupaca na nivou mikro tržišta i optimiziranje ponude proizvoda i cijene, s ciljem maksimiziranja rasta prihoda.

Primarni cilj upravljanja prihodima je prodaja pravog proizvoda, pravom kupcu, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni i po pravim uvjetima. Esencija ove discipline leži u razumijevanju percepcije kupca o vrijednosti proizvoda i preciznom uspoređivanju cijene proizvoda, plasmana i dostupnosti sa svakim specifičnim tržišnim segmentom.[27]

Upravljanje prihodima započelo je u zrakoplovnoj industriji kao bitno drugačije određivanje cijena, a zatim se proširilo na druge industrije – u početku u sektoru turizma s ekonomskim karakteristikama sličnim onima u zrakoplovnoj industriji.

Stručnjak za poslovne strategije Michael Porter predlaže da se tvrtke natječu na jedan od dva načina:

(a) pokretanjem operativnosti niskih troškova i nudeći niske cijene ili

(b) *diferencijacijom*, koji sadrži razne mogućnosti odabira proizvoda i usluga koje nužno imaju višu cijenu.[28]

Walmart i niskotarifne zrakoplovne tvrtke ubrajaju se u prvu kategoriju; oni se natječu na temelju niske cijene, ali uz neka ograničenja u vezi s kvalitetom robe, rasponom usluga, sadržajima, i slično. Brooks Brothers, Mercedes-Benz i Tiffany su primjeri tvrtki koje razlikuju svoje proizvode i usluge ističući vrhunsku kvalitetu i značajke. Ovaj se okvir može

[26]Huefner, R.J., J.A. Largay (2008): "The Role of Accounting Information in Revenue Management." Business Horizons 51(3), str. 245.

[27] Cross, R., (1997): Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination, Broadway Books, New York.

[28]Porter, M. E., (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, str.11.

opisati kao strateško postavljanje cijena - odluka od strane tvrtke gdje se pozicionirati uz niske troškove u odnosu na diferencijaciju proizvoda. U strateškom okviru cijena, tvrtke i dalje imaju zadatak osnivanja i upravljanja cijenama pojedinih stavki; ovaj zadatak je područje upravljanja prihodima. Dakle, upravljanje prihodima se bavi optimizacijom cijene na operativnoj razini. Ekonomija predlaže da su, u konkurentnim tržištima, cijene postavljene od strane uzajamne ponude i potražnje: tvrtke ne utvrđuju cijene već ih *tržište* postavlja. Burze su svakako primjer; među-igra kupaca i trgovca utvrđuje tržišnu cijenu, a potencijalni sudionici na tržištu odlučuju da li su spremni na transakciju po navedenoj cijeni. Ostala aukcijska tržišta, kao što su eBay, također djeluju na ovaj način. Međutim, u većini poslovnih okruženja, trgovci postavljaju cijenu. Čak i u situacijama koje se čine gotovo savršeno konkurentnim - cijena benzina u zajednici ili cijena litre mlijeka u trgovini - promatramo varijacije među trgovcima i odluke o upravljanju prihoda.

U nekim se slučajevima, pristup cijenam koji ovisi o ponudi i potražnji gleda negativno, kao u slučaju kada trgovci znatno povećaju cijenu osnovnih proizvoda za vrijeme elementarne nepogode. Upravljanje prihodima nije samo unutarnja funkcija već uzima u obzir kratkoročnu i dugoročnu reakciju kupaca. Dugoročno gledano, cijene trebaju pokriti troškove i osigurati zadovoljavajući povrat prihoda od ulaganja. Međutim na dnevnoj operativnoj bazi mnoge odluke moraju biti donesene u ponudi cijena, promociji i oblikovanju proizvoda. Upravljanje prihodima daje teoriju i nadzor strukture za ove aktivnosti.

2.4.1. Kratka povijest upravljanja prihodima

Pojam i moderna praksa upravljanja prihodima se prvi put počela koristiti u zrakoplovnoj industriji 1970-tih godina, kada je American Airlines kreirao svoj „Yield Management“ sustav koji je imao cilj maksimirati profit kroz analitičku kontrolu raspoloživosti sjedala u zrakoplovima.[29]Cilj upravljanja prihodima u zrakoplovnoj industriji je bio i ostao maksimalno iskorištavanje vremenski ograničenih resursa,odnosno prodaja što više zrakoplovnih karata po najvećim cijenama. Potrebno je pronaći pravu cijenu koja će privući potencijalnog putnika da se odluči za let, iako je u razmatranju imao drugi termin. Posljedica je da su zrakoplovne karte jeftinije nekoliko mjeseci ili tjedana prije leta, nego neposredno prije samog polijetanja zrakoplova, jer putnik u slučaju dužeg vremenskog razdoblja ima veći vremenski period za

[29] Cross, R. G., Higbie, J. A., Cross D. Q. (2008): Revenue Management's Renaissance: a Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation, Cornell Hospitality Quarterly, 50(1), str.57.

odlučivanje o letu s popustom. S velikim ulaganjima, zrakoplovne kompanije su usavršile svoj sustav, što je rezultiralo velikim porastom prihoda i profita. Naravno, i druge su industrije ubrzo primijetile njihov uspjeh i krenule u primjenu sličnih sustava, te danas svi hotelski lanci pridaju veliku pozornost upravljanju prihodima.

Upravljanje prihodima u hotelijerstvu prvi je uveo J. W. Marriott, predsjednik uprave lanca *Marriott International*. Razgovarajući s gosp. Robert Crandall-om o uspjehu Americana, prepoznao je iste izazove u svojoj branši, hotelijerstvu, te uveo disciplinu nazvavši je *upravljanje prihodima*.

Uskoro su investirali pozamašnu svotu novca u automatizirani sistem upravljanja prihodima, koji je pružao predviđanja potražnje i nudio preporuke raspoloživosti, odnosno ponudu kapaciteta, za svaku od 160.000 soba u sklopu Marriott lanca. Kreirali su posebne cijene s restriktivnim uvjetima prodaje (*engl. fenced rate*), gdje klijent nema mogućnost otkazivanja i promjene termina boravka, ali gdje su uključeni značajni popusti.[30] Tako su mogli ciljati na tržišta koja su cjenovno osjetljiva i ovise o potražnji. Sistem je stvarao varijable s dužinom boravka, pratio tempo pristizanja rezervacija, vrijeme kada se rezervira u odnosu na dolazak i optimizirao ponudu i dostupnost soba u ovisnosti o cijeni i duljini boravka.

Sistem je u konačnici pokazao ogroman uspjeh i do sredine 1990-ih dodao između $150 milijuna i $200 milijuna godišnjih prihoda.[31] Ubrzo je cijeli svijet, ne samo u hotelijerstvu i zračnom prometu, počeo koristiti upravljanje prihodima, to jest različite podatke i taktike kako bi poboljšali prodajne rezultate, bolje razumjeli svoje kupce i tržište u cijelosti.[32]

Upravljanje prihodima se u poslovanju hotela primjenjuje zbog:

- činjenice da se soba koja se ne proda danas, nikada više neće ni prodati (u tom danu),
- poticanja korisnika da što ranije rezerviraju sobu,
- činjenice da isti proizvod (sobu) možemo prodati po značajno različitim cijenama,
- potražnje koja se mijenja,
- bolje segmentacije tržišta,
- sigurnosti kako bi se pokrili operativni troškovi.

[30]Marriott, Jr., J., Cross, R., (2000): Room at the revenue inn. U Book of Management Wisdom: Classic Writings by Legendary Managers, ed., Peter Krass, Wiley: New York, NY, str. 199-208.

[31] Chase, N., (2007): Revenue management redefined. Hotels,

[32] Cross, R. (1997) Revenue Management: Hard-CoreTactics for Market Domination, Broadway Books, New York, NY.

2.4.2. Primjena upravljanja prihodima

Primjena metode upravljanja prihodima je najučinkovitija kada je rabe djelatnosti, tvrtke sa sljedećim obilježjima:

- razmjerno nepromjenjivi kapacitet (koji propada ako nije konzumiran, ne može se skladištiti - prazna soba je čisti izgubljen prihod),
- vremenski nepostojana (jako varijabilna) i neizvjesna potražnja,
- mogućnost segmentiranja tržišta, ako se može odrediti koja kategorija gostiju dolazi (npr. poslovna i ekonomska klasa),
- kratkotrajne, prolazne zalihe,
- odgovarajuća struktura troškova i cijena,
- točna i velika baza podataka s IT sustavom u realnom vremenu.[33]

Kako bi se načela upravljanja prihodima primijenila, moraju se zadovoljiti sljedeći kriteriji:

- ograničeni kapacitet: nepokretni inventar (ili resursi) raspoloživi za prodaju;
- pokvarljivost: proizvodnja prihoda potencijalnih zaliha (ili resursa) umanjuje se brzo ili odmah;
- segmentacija kupca: različiti kupci su spremni platiti različite cijene;
- predvidljivost: postoji mogućnost prognoze potražnje za buduće vrijeme.

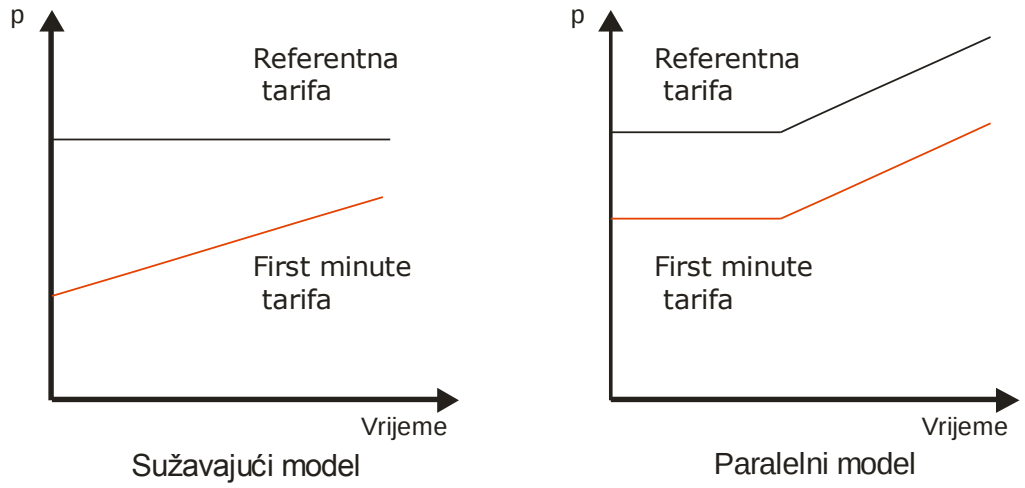
S obzirom na navedene kriterije, lako je shvatiti kako se načela upravljanja prihodima mogu primijeniti u različitim okruženjima i industrijama poput hotela, aviona, parkirališta, međugradskom prijevozu, osiguravajućim kućama, telekomunikacijama itd. Kada se radi o većem objektu ili možda hotelskoj grupaciji, odjel prodaje i marketinga, odnosno odjel upravljanja prihodima svjestan je postojanja tržišne cjenovne elastičnosti, kako generalne tako i po segmentima. Svaki hotel za sebe ima specifičnu elastičnost cijena, koju mora izmjeriti i testirati u kratkom vremenskom periodu. Ovaj tip elastičnosti se izvodi tako da se postepeno i uzastopno vrše izmjene hotelskih cijena, te se za svaku izmjenu mjeri količina potražnje odnosno prodaja usluga hotela, odnosno kako te izmjene utječu na stopu profita. Na primjeru malog gradskog hotela može se najbolje objasniti i vidjeti cjenovna elastičnost.

[33] Kimes, E. Sh (1989): „The Basics Of Yield Management, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly; Nov 1989; Vol 30, No 3; ABI/INFORM Global, str.14-19.

Cijena u poslovno dinamičnoj sredini tjedna i za vikend na kraju tjedna ne mogu biti iste. U sredini tjedna kada je potražnja povišena u odnosu na ponudu, cjenovna osjetljivost i elastičnost nije tako visoka, dok na kraju tjedna u znatno smanjenoj potražnji u odnosu na ponudu i tržišna cjenovna elastičnost je viša. Testiranja i mjerenja su od veće važnosti u periodima kada je potražnja smanjena i kada je naglašen utjecaj konkurentskih objekata. Hoteli se nalaze pred izazovima kako usavršiti koncept same politike cijena u najvažnijim segmentima, kao što su cjenovna elastičnost, vrednovanje prema kupcu, utjecaj na profit i sl. Hotelska specifična cjenovna elastičnost definira se promjenama popunjenosti hotela u odnosnu na promjene u cijenama u vrijeme kada je naglašena tržišna elastičnost. Poznavanje i praćenje tržišne elastičnosti je vrlo važno jer olakšava predviđanja i buduća planiranja.
Uvidom u stanje tržišne elastičnosti moći će se jasno odrediti okviri u kojem se cijene smiju kretati, a koje je gost spreman platiti, čime će se izbjeći nekontrolirano mijenjanje cijena.
Dinamičan oblik formiranja cijena u praksi se primjenjuje u nekoliko različitih modela. Treba posebice naglasiti i pripaziti o modelu i obrascu koji provodi konkurencija. Najvažnije je za dobro i uspješno poslovanje biti što bolji i različitiji od konkurencije, kako bi se model po kojem se posluje teže mogao usporediti s konkurencijom i kako u konačnici ne bi došlo do štetnog nadmetanja u cijenama.

U dinamičnom formiranju cijena najčešće se primjenjuju dva modela, kako je grafički prikazano niže:

- paralelni model (u kojem s protekom vremena postoji konstanta istih obrazaca i istih raspona unutar cijena, od najskupljih do najjeftinijih) i
- sužavajući model (u kojem se s protekom vremena smanjuju obrasci i rasponi unutar cijena, od najskupljih do najjeftinijih).



Slika 6. Dva modela formiranja cijena(izvor: Pavlović, D., (2009): Upravljanje prihodom u hotelskoj industriji u susret recesiji, Acta turistica nova, 3(1), str. 27-46.)

Hoteli moraju smanjiti razliku između objavljenih i realiziranih cijena, odnosno u strukturi posrednika znatnije smanjiti alotmanske aranžmane koji najviše štete profitu (u praksi hoteli rade za turoperatore i ostale turističke agencije), a više se orijentirati na zajednički nastup na razini regionalne destinacije. Tako bi smanjili troškove prodaje i ponajbolje prezentirali destinaciju, koja je u biti razlog prodaje hotela. U dodatnim mogućnostima koje pospješuju prodaju, treba se voditi računa i o sveprisutnom internetskom kanalu, uz uporabu tehnologije.

Za postizanje konačnog financijskog rezultata u poslovanju hotela, najvažnija je profitna optimizacija u upravljaju prihoda u hotelu. Važno je potaknuti voditelje upravljanja prihodima da se orijentiraju operativnom profitnom pokazatelju otvarajući i zatvarajući pojedine tarifne kategorije za svaki tržišni segment. Brojna istraživanja su pokazala kako veliki broj voditelja upravljanja prihodima nema potpuni i stvarni uvid u istinske troškove prodaje hotela, pa ne može ni biti usmjeren na krajnji financijski rezultat, odnosno profitabilnost. Bit i smisao funkcije voditelja upravljanja prihodima je upravljanje cijenama, raspoloživošću i prodajnim kanalima od koji svaki ima različiti nivo profitabilnosti.

U svemu tomu važno je držati se sljedećih pravila:

- u prodajnoj strategiji treba razmotriti i uključiti sve prodajne kanale,
- postaviti PDC, popunjenost, PRAS i profitne ciljeve te ih učiniti transparentnima u cijelom hotelskom poduzeću,

- odrediti profitne parametre za svaki prodajni kanal vlastitog hotela, jer nije cilj postotak zauzetosti, već profit,
- razviti vlastiti profil troškova prodaje (*engl. cost of sales*) i slijediti ga,
- učiti iz vlastitih i tuđih grešaka,
- ne treba se bojati proračunatog rizika – bez određenog rizika nema dobitka,
- voditi evidencije i bilješke i orijentirati se prema njima,
- svakako zaustaviti ne selektivno diskontiranje u krizno vrijeme, jer ljudi kupuju vrijednost, a ne cijene.[34]

Smisao funkcije upravljanja prihodima je da se njegovi prezentacijski efekti najkonkretnije mogu pratiti i mjeriti, za razliku od ostalih prezentacijskih pisanih i elektronskih medija, a što je za upravljanje hotelskim prihodom i najvažnije.

2.4.3. Uloga voditelja upravljanja prihodima

Voditelj upravljanja prihoda je zadužen za maksimiranje prihoda, pronalazak optimalne mješavine tržišnih segmenata upravljajući rezervacijskim tehnologijama i prodajnim kanalima. On je veza između odjela hotela: Prodaje, Rezervacija, Recepcije, Financija / Računovodstva i Uprave hotela. U malim hotelima voditelj prihoda je i direktor hotela, u srednjim hotelima je voditelj prodaje ili recepcije, dok se u velikim hotelima otvara zasebna pozicija za voditelja upravljanja prihodima. Voditelj prihoda je zapravo koordinator pravih odluka, te analizira ključne pokazatelje hotelske uspješnosti, analizira konkurentne hotele i ocjene, te komentare gostiju, predviđa buduću produkciju i tržišne trendove (*engl. budgeting & forecasting*), razvija cjenovne strategije i definira maloprodajnu politiku.

Kada se govori o upravljanju cijenama tada se misli da voditelj prihoda:

a) prodaje sobe danas ako može ostvariti dobru cijenu,

b) odgađa prodaju sobe, ako sutra može ostvariti višu cijenu.

On koordinira zauzećem hotela upravljajući individualnim i grupnim rezervacijama i upravlja raspoloživošću različitih tipova soba u hotelu te upravlja različitim prodajnim kanalima.

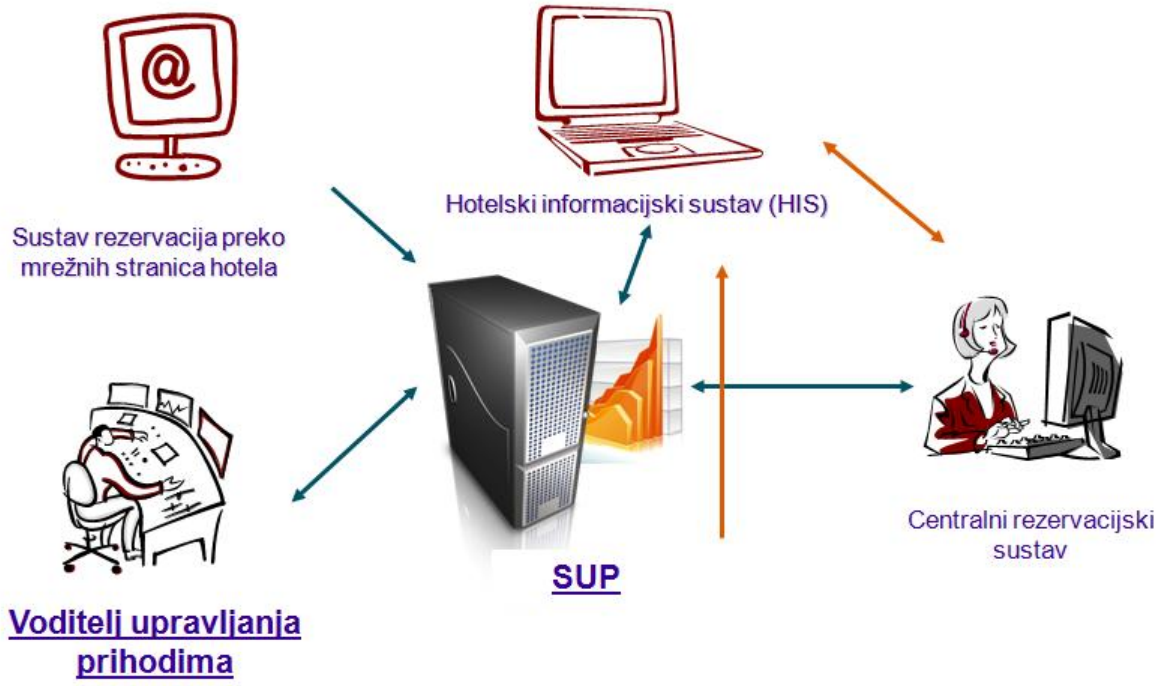
[34] Pavlović, D., (2009): Upravljanje prihodom u hotelskoj industriji u susret recesiji, Acta turistica nova, 3(1), str. 32.

Suvremeni voditelj prihoda koordinira ispravno knjiženje prihoda, priprema operativne procedure vezane uz cijene, rezervacije i dr., te izrađuje analize poslovanja, izvještaje i statistike. On konfigurira hotelski rezervacijski sustav, informira i educira osoblje raznih odjela hotela i razvija način razmišljanja i svijest hotelskih djelatnika.
Sustavi upravljanja prihodima, koji su razvijeni da pomažu voditelju prihoda u strateškom procesu donošenja odluka, su postali toliko sofisticirani da su neki sugerirali kako bi sam proces mogao biti u potpunosti automatiziran. Tako bi se uklonio ljudski element i sam posao voditelja prihoda nestao.

Ljudski element je ipak presudan u odlučivanju jer računalo ne može u potpunosti samo donijeti odluku bez obzira na parametre s kojima raspolaže. Kad se uzmu u obzir brze promjene koje dovode do evolucije modernog voditelja prihoda, razumno je zaključiti da će se položaj nastaviti mijenjati, kao i vještine ljudi koji će obavljati taj posao.
Težnja za što većim prihodom, po jednoj sobi u hotelu ili po jednoj stolici u restoranu, je prvi menadžerski zadatak, kojim se želi pridobiti gosta, primjenom tržišnih zakona ponude i potražnje u kojoj nezaobilaznu ulogu ima cijena usluge, na sustavu "vrijednost za novac" (engl. "value for money"). Cijena usluge u pojedinom hotelskom poduzeću je rezultat odnosa ponude i potražnje na tržištu i stvarne mogućnosti prodaje s druge strane. Ako u jednom danu nije prodana jedna hotelska soba ili nije prodana stolica u restoranu za određeni obrok, to je čisti gubitak za hotel jer se za taj dan više neće prodati.[35] Bez pravog upravljanja prihodima koje mora biti u potpunosti podržano od strane višeg menadžmenta može rezultirati štetno za sveukupni prihod hotela. Taktički planovi moraju biti više od popisa aktivnosti, zadataka i datuma završetka. Ukratko, ono što je potrebno jest kohezivni skup strategija, potpuno podržanih taktikom kontrole zaliha za sve eventualnosti, s mogućnošću brzog reagiranja na tržišne uvjete. Zaposlenici se, naravno, usredotočuju na one aktivnosti koje imaju najveći utjecaj na kriterije njihove procjene učinka. Iskustvo je pokazalo da agenti za rezervacije koji se prate po prosječnom trajanju poziva proizvode kratke pozive često nudeći diskontirane cijene.

[35] Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Tradicionalne mjere (noćenja, popunjenost) često propuštaju smjernice za maksimiziranje prihoda. Redovita i raznolika povratna informacija daje smjernice i prioritete zaposlenicima, širi poticaj i omogućuje tehnike upravljanja prihodima, koje bi inače bile nemoguće. Povratne informacije o djelovanju primijenjene taktike dovode do njihovog stalnog usavršavanja i obnove. Statističko praćenje rezultata različitih strategija raspodjele kapaciteta, stopa i stvarnih performansi sustava upravljanja prihodom omogućuju menadžmentu mjerenje povratka ulaganja u sustav i učinkovitost odjela za upravljanje prihodom. Ono što je potrebno je metoda za mjerenje performansi koja potiče odluke u skladu s načelima upravljanja prihodima. Na Slici 7. možemo vidjeti grafički prikaz uloge voditelja upravljanja prihodima gdje SUP pomaže voditelju u donošenju ispravnih odluka.



Slika 7. Odnos voditelja upravljanja prihodima i SUP-a (izvor: vlastita grafika)

2.4.4. Poluge potrebne za upravljanje prihodima

Formiranje cijena – do strategija postavljanja cijena hotelskih soba koje su optimizirane, o vremenu ovisne i korisniku namijenjene, može se doći jednom ili kombinacijom dviju metoda. Prva metoda se oslanja na iskusne menadžere ili menadžerske timove, koji postavljaju cijene soba prema svom znanju konkurentnih produkata i cijena, kao i povijesnim, te budućim trendovima njihovih nekretnina. Ovi menadžeri imaju pristup cijenama konkurencije pomoću izvora koji im omogućuju automatsku kupovinu istih, pretragom mrežnih putničkih agencija. Ipak, druga metoda određivanja cijena u široj je primjeni. Ona se bazira na sofisticiranim programima i sistemima upravljanja prihodima koje postavljaju hotelski brendovi, menadžerske kompanije i vanjski konzultanti. Današnje najbolje hotelske kompanije značajno ulažu u programe koji pomažu u odlukama o upravljanju prihodima. Razina pomoći pri određivanju cijena soba razlikuje se s tipom hotela, lokacijom i imidžom. Menadžerski timovi prate i prilagođavaju cijene svakim danom, često i više puta dnevno i donose taktičke odluke o cijenama u narednih 90 ili više dana. Iznimno je bitno da postoje dugoročne strateške cjenovne smjernice, koje se određuju godišnje na sastancima s voditeljima hotela. Ove dugoročne strategije služe kao podloga za kratkoročne prilagodbe cijena. Tipično, menadžment hotela će uspostaviti jedno od dvije strategije određivanja cijena soba. Prva je «tjedan naspram vikend» strategija, gdje se razlikuje cijena soba od nedjelje do četvrtka u odnosu na cijene soba od petka do subote. Drugi pristup je poznat kao «dinamična strategija».

Ovaj pristup omogućava postavljanje maksimalnih cijena tijekom perioda kada je hotel najviše popunjen, ali isto tako omogućava fleksibilnost pri snižavanju dnevnih cijena ostalih termina. Kod primjene ove strategije, potrebno je vršiti stalni nadzor nad popunjenosti tržišta, vlastitih kapaciteta, nivoom cijena na tržištu i potražnjom za destinacijom. Ovisno o svim navedenim parametrima, cijena se dinamično mijenja ponekad i više puta dnevno. U primjeni pravila upravljanja prihodima, hoteli upotrebljavaju cijene i kontroliranje vremenskog boravka gosta, za upravljanje potražnjom i maksimiziranjem prihoda. Dok su se raniji pristupi upravljanja prihodima hotela snažno oslanjali na kontroliranje vremena boravka, strategije određivanja cijena narasle su po važnosti. Kada hoteli primjenjuju strategije diferencijalnih cijena, gostima se naplaćuju različite cijene soba za slične sobe, ovisno o karakteristikama

korisnika (npr. stariji, zaposlenici određenih korporacija ili članova određenih organizacija) i karakteristike potražnje (npr., dan u tjednu, popunjenost, događaji diljem grada). Hoteli teoretski mogu naplatiti više različitih stopa, ali ako korisnici smatraju politiku hotelskih cjenovnih stopa kao nepoštenu, vjerojatno se više neće vratiti u hotel.

Budući da je informiranost o cijenama ključni faktor koji je povezan s percipiranim osjećajem pravednosti i nepravde, menadžeri bi se trebali usredotočiti na pronalaženje načina za povećanje informiranosti kupaca s njihovim cijenama.

Predlažemo sljedeća tri načina kako bi se to ostvarilo:

1. pružiti informacije o dostupnim različitim cijenama i uvjetima povezanim s takvim cijenama na recepciji.
2. prilikom izrade promocija svakako navedite uvjete koji idu uz promociju. Na primjer, promocije trebaju biti usredotočene na sezonu (npr., ljetne cijene) ili na druge načine jasno pokazati gostima, koji će rano rezervirati, da kasnije takve promocije i popusti neće biti dostupni.
3. educirati agente za rezervacije i recepcionere o tome kako pružiti točne informacije o različitim cijenama

Povećanjem informiranosti gostiju o različitim cijenama, menadžeri hotela mogu osigurati da se takve prakse smatraju pravednim, što zauzvrat ima značajan utjecaj na namjeru povratka kupaca.

Zaliha (raspoloživost kapaciteta) - u hotelu pod pojmom zaliha misli se na noćenje, odnosno hotelsku sobu kao proizvod koji je predmet hotelske prodaje i njihovu raspoloživost. Kako zaliha u hotelijerskim tvrtkama s ograničenim kapacitetima nije ništa drugo nego vrijeme kroz koje je jedinica kapaciteta dostupna, ako predmetna jedinica nije zauzeta u određenom vremenu, taj neiskorišteni dio nepovratno nestaje. Umjesto brojanja kupaca odnosno izračunavanja prosječnog prihoda po gostu, suvremeni hotelski menadžeri će sve više mjeriti prihod i profit po raspoloživoj vremenski utemeljenoj jedinici inventara [PHVUJI][36].U stvarnosti PHVUJI predstavlja prosječnu cijenu iskorištenja uslužnog kapaciteta.

[36] Prihod po raspoloživoj vremenski utemeljenoj jedinici inventara [PHVUJI] ili na eng. 'Revenue per Avialable Time-Based Inventory Unit' [RevPATI]).

Menadžeri zaduženi za upravljanje prihodima hotela, osim postavljanja cijena, vode brigu i o raspoloživosti različitih tipova hotelskih soba. Oni moraju osigurati da su u svakom trenutku dostupni svi raspoloživi tipovi soba za prodaju, na svim kanalima prodaje.
Na ovaj je način moguće gostima osigurati mogućnost rezerviranja specifičnog tipa sobe, neovisno o duljini boravka. Menadžeri moraju znati odrediti kada određeni tipovi soba ne trebaju biti dostupni, kao u periodima visoke posjećenosti hotela. Na taj se način omogućuje prodaja soba na višoj cijeni čime se i dovodi do maksimiziranja prihoda. Neki hoteli imaju takve sisteme upravljanja prihoda koji omogućuju praćenje zaliha i cijena soba hotela predviđajući potražnju po tipu sobe i zauzetosti. Upravljanje zalihama hotela posebice je važno u periodima obnove ili restauracije hotela kada dio soba, odnosno zaliha hotela nije dostupan.

Promocija - Promocija u turizmu obuhvaća aktivnosti usmjerene na privlačenje turista kupaca u određeno područje (zemlju, regiju, grad) i nagovaranje na kupnju određenih proizvoda i usluga u mjestu turističkog boravka i na putovanju.[37] Hotelski objekti trebaju neprestano komunicirati sa svojim klijentima jer današnji način uspješnog poslovanja se oslanja prvenstveno na kvalitetnu marketinšku promociju. Korištenje promotivnih aktivnosti s posebnim naglaskom na društvene platforme (Facebook, Tripadvisor, Instagram); korištenje lokalnog marketinga i mobile marketinga, te interna promocija. Izuzetno je važna promocija na kanalima prodaje, koji su često prvo mjesto na kojem potencijalni gost vidi hotel. Prodajni kanali imaju vlastitu distribuciju prema stotinama, nekad i tisućama manjih agencija i posrednika. Kroz njihovu distribuciju, hotel je prisutan na mnogim tržištima gdje inače ne bi bio. Ako hotel ima dobru i široku distribuciju prema kanalima prodaje koji također imaju dobru i široku distribuciju, tada se postiže multiplikativni efekt promocije. Mnogi prodajni kanali imaju mogućnost postavljanja posebnih i individualnih promotivnih aktivnosti za hotele koji na njihovim platformama nude svoje kapacitete. Sinergija prodajnih i promotivnih napora hotela i prodajnog kanala daje odlične rezultate i u obostranom je interesu.

Kanali prodaje – hotelska distribucija kapaciteta se vrši preko B2B (eng. Business to business) kanala i B2C (business to customer) kanala. B2B kanali s osvrtom na ciljana tržišta (MPA, veletrgovci, GDS); ugovoreni kanali – turističke agencije i turoperatori; korporativni

[37] Weber, S. (2000): Marketing u turizmu. Varaždin: Vadea.

gosti – tvrtke; agencije i organizacije; specijalizirane agencije za poslovne grupe, kongrese, sastanke i događanja (MICE); odmorišne grupe i serijali. B2C kanali s osvrtom na vlastitu mrežnu stranicu; pakete i mrežni rezervacijski sustav, ostale direktne rezervacije – telefonske, e-poštu i goste bez rezervacija. Distribucija hotelskog proizvoda obuhvaća metode, tehnike i organizacijske oblike plasmana hotelske ponude turističkim potrošačima. Kanali prodaje predstavljaju sredstva kojima se sadržaji hotelske ponude plasiraju počevši od hotelske recepcije do krajnjih korisnika.

Kanali prodaje i distribucije se mogu shvatiti kao kanali marketinga. Prodaja putem posrednika predstavljat će i ubuduće najvažniji oblik plasmana hotelskih kapaciteta. Različiti prodajni kanali pretpostavljaju različite cijene i strategije menadžmenta prinosa, što također znači, da hoteli u izračun moraju uvesti veći broj faktora prema kojima se obračunava konačna cijena, a sve u svrhu ostvarivanja što većeg prihoda po smještajnoj jedinici. Kod kanala prodaje i upravljanje istima važan je podatak o trošku, odnosno cijeni korištenja pojedinog kanala. Ovisno o cijeni kanala, voditelj upravljanja prihodima donosi odluku s kojim će kanalom raditi u kojem periodu. Kako hotelsku sobu plasirati u prodaju i kako je učiniti dostupnom gostima koji za hotel nikad nisu čuli, postalo je pitanje ne samo znanja hotelskih stručnjaka već i tehnologije. Činjenica je da su razvoj upravljanja prihoda potaknuli internet i mrežna prodaja. Nije upitno da se hoteli sve više oslanjaju na kanale mrežnih putničkih agencija, kao što je Booking.com, koje su napravile revoluciju u svjetskom i domaćem hotelijerstvu. Ipak ovi kanali itekako zahtijevaju ravnotežu, u direktnoj prodaji u hotelu, vlastitoj mrežnoj stranici, i uz pomoć i nadalje jakog GDS kanala (Global Distribution System) – oruđa agenata.

U konačnici, odabir kanala za distribuciju ovisi o prepoznatljivosti hotela ili brenda, o segmentima gostiju, o njihovim navikama i ponašanju a upravljanje prihodima putem raznih tehnoloških alata upravlja protokom cijena i raspoloživosti soba birajući najpovoljniji kanal prodaje. Upravljanje prihodima podrazumijeva detaljno analiziranje podatka o gostima i rezervacijama i na osnovu tih podataka prilagođavanje cijene paketa smještaja, sastavljenih od noćenja i ostalih usluga (doručak, ručak, večera, korištenje dodatnih usluga kao što su

wellness…). U formulu izračuna ulaze i faktori kao što su dužina boravka i ograničenja poput mogućnosti i uvjeta otkazivanja.[38]

2.4.5. Proces upravljanja prihodima

Prikupljanje podataka – kako prikupljati podatke o tržištu, konkurenciji, usporedbe s najboljima, osnovne mjerne pokazatelje i izvješćivanje – PDC, popunjenost, PRAS i UPRAS (ukupan prihod po raspoloživoj sobi)? Niti jedan hotelijer ne može sve znati, već svakodnevnim učenjem iz vlastitih i/ili tuđih grešaka usvaja nova znanja i iskustvo. Poslovanje i znanja hotelijera postaju sve dostupnija i transparentnija, a tehnologija u tome uvelike pomaže. Upravo danas dostupna tehnologija omogućava prikupljanje tolike količine podataka koju dodatno i analizira, te korisniku pruža uvid u stanje tržišta i pomaže mu pri donošenju ispravnih odluka.

Dostupnost raznih podataka, alata, komentara gostiju iz drugih hotela i ključni podaci uvelike olakšavaju mogućnost međusobnog uspoređivanja.

Tržišni segmenti – osnovni tržišni segmenti u hotelijerstvu se dijele na individualne goste, poslovne goste, odmorišne i poslovne grupe. Mnogi od spomenutih segmenata se rezerviraju putem istih prodajnih kanala, ali imamo i specijalizirane kanale prodaje za svaki od spomenutih segmenata zasebno.

Prepoznavanje strukture gostiju u hotelu:

- individualni gosti u odnosu na grupe,
- poslovni gosti u odnosu na turiste,
- segmenti s ugovorenim cijenama u odnosu na ne ugovorene.

Ovo je podloga za definiranje cijena i dinamično upravljanje cijenama ovisno o tržišnom segmentu. Potrebno je istaknuti kako se različiti kanali prodaje obraćaju različitim tržišnim segmentima, odnosno skupinama gostiju. Tako se npr. Booking.com obraća individualnim gostima, dok agencija Carlson Wagonlit poslovnim gostima. Cijene na portalu Hotels.com se mijenjaju dinamično, dok turoperator Jet2Holidays cijene ugovara u fiksnom iznosu za cijelu sezonu.

[38] Deković, Ž. (2014). „Prebukiranje kao način upravljanja kapacitetima u hotelijerstvu.“ Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 5(2), str. 77.

Tržišne segmente možemo definirati i po spolu, godinama, religiji, seksualnom opredjeljenju, aktivnostima i mnogim drugim osobinama. Tako imamo posebne agencije koje se bave biciklističkim i sportskim turizmom; agencije koje se bave putovanjima za homoseksualce (eng. gay & lesbien travel); agencije koje organiziraju putovanja u destinacije od posebnog značaja za vjernike određene vjeroispovijesti; agencije za osobe iznad 60 godina i slično. Svaki hotel može odlučiti da li se obratiti određenom tržišnom segmentu i ovisno o tome izabrati kanal prodaje, te formirati proizvod prema preferencijama gosta.

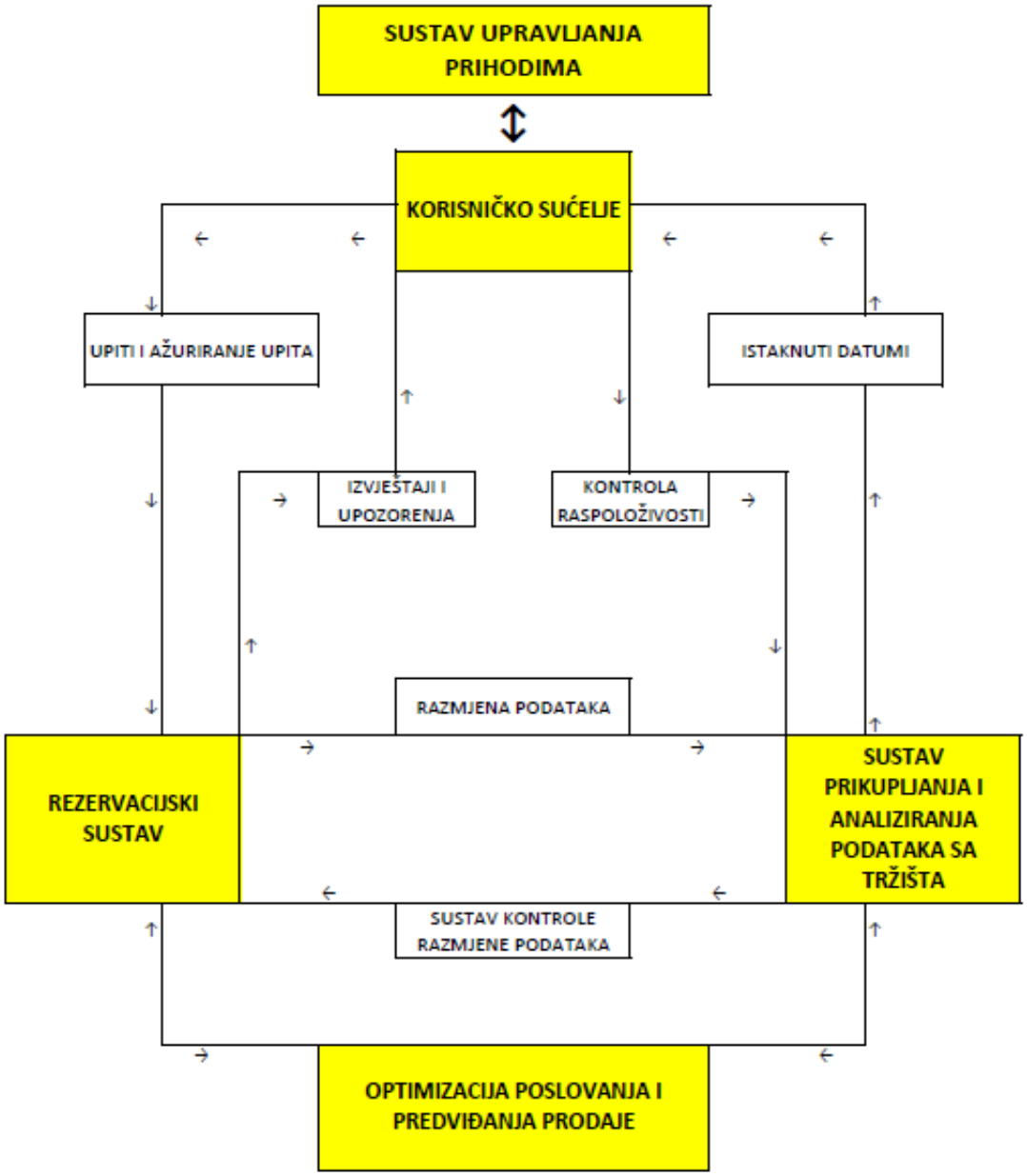
Predviđanje prodaje – korištenje podataka iz prošlosti, status grupa, ugovoreni kapaciteti i alotmani, polozi, učešća, bespovratne i unaprijed plaćene rezervacije, uvjeti otkaza, nedostupni datumi (eng. black out dates), daju nam uvid u buduću realizaciju prodaje. Menadžment hotela oslanja se na točnost predviđanja prodaje kako bi hotel mogao funkcionirati na osnovnoj razini i imati dovoljno zaposlenika, zaliha hrane, pića te ostalih potrepština. Ova predviđanja utječu na veće i manje odluke koje omogućuju da hotel radi efikasno. Slično kao kod određivanja cijena, predviđanje popunjenosti hotela radi se kontinuirano i zasnovano je na povijesnim i trenutnim trendovima. Novi sofisticirani sistem upravljanja prihodima daje predviđanja po marketinškim segmentima, tako da određuju cijene prema različitim kanalima i izvorima kako bi se maksimirao prihod. Tako će se istovremeno proučavati popunjenost hotela iz godine u godinu i trenutni trendovi. Dakle, promatrajući povijesne trendove, donose se zaključci o potražnji u pojedinim vremenskim periodima čime se olakšava određivanje cijena u nekom razdoblju, te se vodi računa o raspoloživosti. Trenutni trendovi potražnje, kao što je stopa rezervacije u narednih 90 dana omogućuju praćenje promjena na tržištu (ponuda, potražnja, navike kupovanja ljudi i sl).

Optimizacija poslovanja i dinamična re-evaluacija podataka – optimiziranje poslovanja se vrši temeljem sagledavanja procesa, odnosno analiziranjem prikupljenih podataka, usporedbom s najboljima, podacima o tržišnim kretanjima i predviđenim rezultatima prodaje po segmentima i donošenjem odluka o polugama, odnosno definiranjem cjenovne politike, ponudom raspoloživosti kapaciteta prema kanalima prodaje i izborom promotivnih aktivnosti. Optimizacija je izuzetno dinamičan proces, pošto su faktori koji utječu na poslovanje izuzetno promjenjivi. Zbog toga je važno kontinuirano praćenje promjena, te sukladno tome donositi odluke o promjenama cijena, raspoloživosti, distribuciji i promotivnim aktivnostima.

Ključno je izvršiti analizu postojećeg stanja, te na osnovu utvrđenih parametara pristupiti procesu optimizacije poslovanja kroz sljedeće aktivnosti:

- definiranje optimalne organizacijske strukture,
- delegiranje odgovornosti i zadataka u procesu korekcije nedostataka,
- izrada marketing plana,
- suradnja s menadžmentom u procesu planiranja operativnog budžeta,
- izrada budžeta za 12 mjeseci poslovanja,
- implementacija sistema kontrole poslovanja.

Slikom 8. grafički je prikazan proces upravljanja prihodima koji se ciklički ponavlja. Naime, prikupljanje podatak s tržišta je dinamično, a promjene se mogu događati i više puta dnevno. Dok se kapaciteti prodaju, kako u vlastitom objektu, tako i kod konkurencije, mijenjaju se podaci o potražnji i ponudi unutar destinacije za pojedine tržišne segmente. Navedene promjene kasnije utječu na formiranje cijena i na odluke o distribuciji prema onim kanalima prodaje, koji najbolje ciljaju željeni tržišni segment gostiju, uz što niže troškove distribucije.
Korisničko sučelje je centar sustava preko kojeg se upravlja prihodima. Tu se pohranjuju informacije i podaci iz rezervacijskog sustava, preko kojeg dolaze upiti i ažuriranja, te se koriste izvještaji i upozorenja (datum isteka opcije za pojedine rezervacije i sl.). Iz sustava prikupljanja podataka i analize tržišta dobivamo podatke o cijenama konkurencije i dostupnosti kapaciteta na nivou destinacije, te upozorenja o istaknutim datumima (kada je posebno visoka potražnja zbog određenog događanja (npr. Ultra festival) ili kada je potražnja jako niska), a uz te podatke kontroliramo raspoloživost kapaciteta.
Navedena dva sustava stalno razmjenjuju podatke i vrše kontrolu podataka i time omogućavaju predviđanja prodaje i posljedično optimizaciju poslovanja. Cijeli ovaj proces predstavlja sustav upravljanja prihodima.



Slika 8. Proces upravljanja prihodima (izvor: vlastita izrada)

2.4.6. Budućnost upravljanja prihodima

Budućnost upravljanja prihodima vidi se u sustavima koji će pružati funkcije kontrole i generacije potražnje i omogućavati potpunu optimizaciju profita. Ovi će sustavi zahtijevati visok kapacitet za prikupljanje, pohranu i analizu podataka. Razvija se program koji će omogućiti dubinsko razumijevanje interakcija kupaca s tvrtkom, koji će moći predvidjeti buduće kupovne navike istih, te omogućiti postavljanje cijena usredotočeno na samog kupca. Tehnike upravljanja prihodima uzdići će se iznad tradicionalnih primjena, te će omogućiti tvrtkama stvaranje prihoda od ne tradicionalnih izvora (konferencijske dvorane, restorani i barovi, wellness usluge, golf tereni, parking, maloprodajni dućani i ostali). Smatra se kako će se upravljanje prihodima u budućnosti više oslanjati na tehnologiju i strategiju. Moglo bi doći do pomaka naglaska prihoda s primarnog prihoda od soba na ukupni prihod hotela, zbog čega će doći i do promjena u organizacijskoj strukturi upravljanja hotelima. Voditelji za upravljanje prihoda morat će zbog toga imati razvijene analitičke i komunikacijske vještine koje će im omogućiti istovremeni rad na više odjela. Mnoge funkcije upravljanja prihodima bit će centralizirane, što će zahtjevati razvoj hibrida centraliziranog i decentraliziranog organizacijskog modela. Dodatne promjene u budućnosti bit će u vidu više analitičkog određivanja cijena i većoj ulozi novih tehnologija u distribuciji (mobilna tehnologija i društvene mreže). Još 2010. godine, sveučilište Cornell, na čelu s profesoricom Kimes je izradilo studiju i predviđanje budućih trendova u upravljanju prihodima.[39]

[39] Kimes, S. E. (2017). The future of hotel revenue management. Cornell Hospitality Report, 17(1), 3-10.

Predviđanja 2010. godine	Rezultati 2016. godine
Upravljanje prihodima će postati više strateška disciplina.	Upravljanje prihodima je postalo više strateška disciplina, ali ne svugdje, stoga se na tome mora još raditi.
Upravljanje prihodima će se primjenjivati i na drugim ili svim područjima hotelskih prihoda.	Tehnologija i stav hotelijera je usporio proces primjene UP u ostale prihodovne centre, te se može smatrati da smo još na početku ovog procesa.
Voditelji UP će imati izražajnije analitičke i komunikacijske vještine.	Voditelji UP su načelno poboljšali svoje vještine, ali broj ljudi s odgovarajućim vještinama je i dalje ograničen.
Upravljanje prihodima će postati više centralizirano na nivou korporacija.	Unatoč velikoj želji lanaca, centralizacija je još u počecima.
Upravljanje cijenama će biti snažnije podržano analitičkim modelima.	Određeni analitički modeli se danas primjenjuju, ali samo u pojedinim, rijetkim slučajima.
Distribucija kapaciteta će sve više ovisiti o socijalnim mrežama.	Direktna distribucija kapaciteta putem socijalnih mreža je i dalje ograničena, ali se socijalne mreže jako koriste kao promotivni kanali koji vode prema hotelskim mrežnim stranicama i rezervacijskim sustavima.
Distribucija kapaciteta putem mobilnih uređaja.	Iako ljudi istražuju preko mobilnih uređaja, mnoge se rezervacije i dalje odvijaju preko kućnih računala. Mobilni uređaji se sve više koriste u povećanju obujma prodaje, posebice u prodaji u zadnji trenutak.
BODPRAS (bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi) ili slična mjera profita će zamijeniti PRAS (prihod po raspoloživoj sobi) kao najvažniju mjeru uspješnosti poslovanja.	Iako su neki hoteli počeli koristiti BODPRAS ili ga planiraju uvesti, PRAS je i dalje glavna mjerna jedinica za usporedbu uspješnosti poslovanja hotela.

Slika 9. Usporedba predviđanja iz 2010. godine s rezultatima ankete iz 2016. Godine (Izvor: Kimes, S. E. (2017). The future of hotel revenue management. Cornell Hospitality Report, 17(1), 3-10)

Na Slici 9. je vidljiva usporedba predviđanja iz 2010. godine s rezultatima ankete o primjeni iz 2016. godine. Kao što vidimo, predviđanja su bila na dobrom putu, ali rok za realizaciju previše kratak. Navike hotelijera, gostiju i razvoj pojedinih tehnologija, te implementacija nisu pratile predviđanja iz 2010. godine. Ipak, vidi se smjer u kojem će se razvijati disciplina i na koje načine će se uvoditi promjene u dnevno poslovanje hotela. Jedno od predviđanja se bavi i širenjem uporabe upravljanja prihodima na ostale prihodovne centre hotela. U budućnosti se očekuje dodatan razvoj upravljanja prihoda funkcionalnih prostora (*engl. functionspace*) koji je sad tek u začetku. Konačno, ako će se u budućnosti promatrati sav prihod hotela, bit će potrebno razviti i bolji sustav metrike (npr. BODPRAS). Takav novi sustav dovesti će do promjene načina na koji hoteli ocjenjuju učinkovitost, ali i načina na koji se uspoređuju s konkurencijom. Iz svega ovoga vidljivo je da u daljnjem razvoju upravljanja prihodima veliku ulogu ima tehnologija, ali sami hotelijeri su ti koji će se morati educirati kako osigurati maksimalan prihod i profit svih poslovnih jedinica objekta.

3. PRIMJER HOTELA LUXE U SPLIT

3.1. Opis hotela Luxe

Hotel Luxe smješten je u Ulici kralja Zvonimira 6, u Splitu. Na mjestu nekadašnje parne mastione Domić, sagrađene prije gotovo 100 godina, danas stoji kompletno renoviran i osvježen, najuzbudljiviji i najmoderniji boutique hotel u gradu. U hotelu Luxe, u starom dijelu Splita, gosti mogu uživati u starovječnom šarmu, modernom okruženju i luksuzu gradskog hotela. Hotel Luxe je svoja vrata otvorio u srpnju 2010. godine. Sa svojih 30 soba predstavlja mali hotel, ali sa sadržajima koje nudi, funkcionira gotovo kao i veliki hotel. Sve sobe su na južnoj strani hotela, većina ima pogled na more, mnoge i balkone. Hotel Luxe raspolaže s 30 udobnih i modernih smještajnih jedinica, od čega su 24 dvokrevetne sobe, 3 jednokrevetne sobe i 3 hotelska apartmana.

Hotel ima restoran u kojem je moguće usluživanje doručka, ručka i večere za individualne goste i za grupe. Hotelski bar je otvoren 24 sata i nudi bogati izbor pića i napitaka. Hotel ima mogućnost održavanja konferencija, te je opremljen s potrebnom tehničkom opremom, projektorom i platnom. U prostoru lobija hotela, nalazi se i manja sala za sastanke u kojoj je dozvoljeno pušenje. Ista služi i kao „cigar salon“, te je moguće kupiti najbolje kubanske cigare. Posebno je interesantan prostor wellness centra u kojem je manja teretana s trakom za trčanje, biciklom, multifunkcionalnom spravom za vježbanje, bučicama, opremom za rastezanje i vježbe na podu. Tu su još sauna, hidro masažna kada i soba za masaže.

Hotel raspolaže s parkiralištem za osobne automobile, koji se nalazi u uličici iza hotela, nekih 70 metara od ulaza u hotel i pod stalnim je video nadzorom.

Idealna pozicija hotela u centru grada, uz splitski pazar, u neposrednoj blizini Dioklecijanove palače, rive, gradske luke, i plaže Bačvice predstavlja veliki mamac za goste. Zbog svega navedenog hotel nastupa na tržištima individualnih gostiju, odmorišnih grupa i serijala, poslovnih individualnih korisnika i poslovnih grupa (M.I.C.E.). Ono što se prvo primijeti po ulasku u hotel je upečatljiv dizajn interijera. Hotel Luxe je po tome jedinstven u Splitu, a osmišljavanje dizajna se radilo po uzoru na neke od najuzbudljivijih hotela danas, koje možemo naći u europskim i svjetskim metropolama. Dizajn je ujedno i glavni mamac za mnoge goste, koji žele drugačiji hotel od uobičajenih hotela.

U sljedećih je nekoliko fotografija prikazan dizajn i sadržaj hotela.



Slika 10. Superior soba i hotelski apartman (Izvor: Hotel Luxe)



Slika 11. Recepcija hotela s lobby barom i wellness hotela(Izvor: Hotel Luxe)



Slika 12. Pročelje hotela(Izvor: Hotel Luxe)

U hotelu Luxe se od otvorenja 2010. godine i zaključno s 2013. godinom poslovanje obavljalo na klasičan način bez programskog rješenja sustava upravljanja prihodima. Jedini sustav koji se tada koristio je rezervacijski sustav Phobs, koji se trebao razviti u cjeloviti sustav upravljanja prihodima, ali nažalost nije proradio kako je zamišljeno. Godine 2014. uvodi se programsko rješenje sustava upravljanja prihodima RevParGuru (RPG), a 2015. godina je cijela godina poslovanja sa sustavom. U radu će se uspoređivati rezultati iz 2013. godine, odnosno prije uspostave sustava, te 2015. godina kada je sustav postao u potpunosti funkcionalan.

3.2. Segmentacija tržišta hotela Luxe

3.2.1. Podjela prema segmentima prodaje

Hotel Luxe kao tipičan predstavnik malog obiteljskog hotela, smještenog u centru grada, prije svega radi s individualnim gostima. Iz Tablice 3, jasno je vidljiva dominacija tog segmenta, koji u 2013. godini predstavlja većinu prema ostvarenim prihodima.

Vidimo da čak 80% ukupne prodaje kapaciteta ide prema individualnom segmentu. Najveći dio prodaje otpada na MPA 31%, direktne kanale 27%, putničke agencije 22%, dok grupe (poslovne i odmorišne) čine 12% a poslovni gosti 8%.

Tablica 3. Segmenti prodaje za 2013. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

SEGMENTACIJA PO KANALIMA PRODAJE U 2013. GODINI			
UKUPNA VRIJEDNOST PRODAJE U 2013. GODINI		**Udio u ukupnoj prodaji**	
(vrijednost noćenja sa doručkom i PDV-om izražena u EUR-ima)		**1.113.998 €**	**100%**
MREŽNE PUTNIČKE AGENCIJE (OTA)		***340.134 €***	***31%***
Booking.com	198.667 €		18%
Expedia	141.467 €		13%
PRODAJA PREKO DIREKTNIH KANALA INIVIDUALNIM GOSTIMA		***303.200 €***	***27%***
PRODAJA PREKO MREŽNIH STRANICA HOTELA	149.733 €		13%
DIREKTNI BOOKING (telefon, mail, na recepciji i sl)	153.467 €		14%
PRODAJA PREKO OSTALIH KANALA		***470.664 €***	***42%***
PUTNIČKE AGENCIJE I TUROPERATORI (ugovorene cijene, individualni gosti)	244.000 €		22%
POSLOVNI GOSTI	94.567 €		8%
ODMORIŠNE GRUPE I SERIJALI	118.767 €		11%
POSLOVNE GRUPE (M.I.C.E.)	13.330 €		1%

Ako se rezultati u Tablici 3. usporede s rezultatima u Tablici 4. može se vidjeti da je dominacija segmenta individualnih gostiju i dalje uvjerljiva. U 2015. godini čak 85% ukupne

prodaje kapaciteta ide prema individualnom segmentu. Najveći dio prodaje otpada i dalje na MPA 40%, direktne kanale 21%, putničke agencije 24%, dok grupe (poslovne i odmorišne) čine 10% a poslovni gosti 5%. Možemo primijetiti rast prodaje preko MPA kanala, što je posljedica rada automatiziranog upravljanja kapacitetima, koji se distribuiraju preko svih kanala, a MPA kanali su najbrži u daljnjoj prodaji kapaciteta prema krajnjim korisnicima. Možemo zaključiti da je jedini negativni efekt smanjenje prodaje preko vlastitih direktnih kanala. Ipak, kako je sustav postigao značajno povećanje PDC-a, umanjio se efekt smanjenja obujma prodaje preko vlastitog kanala (s manjom ili nikakvom provizijom) u odnosu na MPA kanale (kojima se isplaćuje provizija).

Tablica 4. Segmenti prodaje za 2015. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

SEGMENTACIJA PO KANALIMA PRODAJE U 2015. GODINI			
UKUPNA VRIJEDNOST PRODAJE U 2015. GODINI		**Udio u ukupnoj prodaji**	
(vrijednost noćenja sa doručkom i PDV-om izražena u EUR-ima)		**1.295.516 €**	**100%**
MREŽNE PUTNIČKE AGENCIJE (OTA)		***518.972 €***	***40%***
Booking.com	332.929 €		26%
Expedia	186.042 €		14%
PRODAJA PREKO DIREKTNIH KANALA INIVIDUALNIM GOSTIMA		***272.023 €***	***21%***
PRODAJA PREKO MREŽNIH STRANICA HOTELA	129.500 €		10%
DIREKTNI BOOKING (telefon, mail, na recepciji i sl)	142.523 €		11%
PRODAJA PREKO OSTALIH KANALA		***504.521 €***	***39%***
PUTNIČKE AGENCIJE I TUROPERATORI (ugovorene cijene, individualni gosti)	310.244 €		24%
POSLOVNI GOSTI	64.776 €		5%
ODMORIŠNE GRUPE I SERIJALI	103.591 €		8%
POSLOVNE GRUPE (M.I.C.E.)	25.910 €		2%

3.2.2. Podjela prema emitivnim tržištima

Rast popularnosti destinacije najbolje se očituje rastom broja ostvarenih noćenja u destinaciji. Taj rast obično dolazi uz bolju prometnu povezanost i dostupnost destinacije, a to je rezultat rasta popularnosti destinacije na svjetskom tržištu. Zato je zanimljiv podatak o emitivnim tržištima s kojih gosti dolaze. Zbog specifičnosti hotela neće se uspoređivati ostvareni rezultati s rezultatima destinacije, odnosno podacima TZ Splita, ali će se kratko pregledati rezultati hotela Luxe u promatranim razdobljima. U Tablicama 5. i 6. možemo usporediti broj ostvarenih noćenja prema državi dolaska i prema kontinentima, te postotni udio u ukupno postignutim noćenjima hotela Luxe u promatranim razdobljima 2013. godine i 2015. godine.

Zamjetan je rast broja ostvarenih noćenja, što se također manifestira kroz rast popunjenosti hotela.

Tablica 5. Emitivna tržišta za 2013. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

2013		NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA
1	SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE	2003	15,34%
2	VELIKA BRITANIJA	1351	10,35%
3	HRVATSKA	1056	8,09%
4	AUSTRALIJA	1035	7,93%
5	BRAZIL	723	5,54%
6	NORVEŠKA	656	5,02%
7	FRANCUSKA	653	5,00%
8	ŠVICARSKA	483	3,70%
9	KANADA	386	2,96%
10	JAPAN	381	2,92%
11	NJEMAČKA	372	2,85%
12	ŠVEDSKA	335	2,57%
13	KOREJA - JUŽNA	324	2,48%
14	ITALIJA	301	2,31%
15	ŠPANJOLSKA	294	2,25%
16	FINSKA	232	1,78%
17	NOVI ZELAND	205	1,57%
18	BOSNA I HERCEGOVINA	187	1,43%
19	SLOVENIJA	180	1,38%
20	BELGIJA	146	1,12%
21	AUSTRIJA	140	1,07%
22	ARGENTINA	107	0,82%
23	RUSKA FEDERACIJA	105	0,80%
24	TAJVAN	100	0,77%
25	IRSKA	97	0,74%
26	INDIJA	86	0,66%
27	JUŽNOAFRIČKA REPUBLIKA	82	0,63%
28	KINA	79	0,61%
29	DANSKA	72	0,55%
30	SINGAPUR	58	0,44%
31	KOLUMBIJA	56	0,43%
32	PORTUGAL	56	0,43%
33	NIZOZEMSKA	54	0,41%
34	MAĐARSKA	49	0,38%
35	TURSKA	49	0,38%
36	POLJSKA	48	0,37%
37	HONG KONG	47	0,36%
38	ČEŠKA REPUBLIKA	46	0,35%
39	TAJLAND	40	0,31%
40	ČILE	37	0,28%
41	CRNA GORA	34	0,26%
42	RUMUNJSKA	33	0,25%
43	LIBANON	33	0,25%
44	SRBIJA	32	0,25%
45	MEKSIKO	28	0,21%
46	IZRAEL	23	0,18%
47	BAHREIN	18	0,14%
48	MAKEDONIJA	16	0,12%
49	MALEZIJA	16	0,12%
50	FILIPINI	14	0,11%
51	ALBANIJA	13	0,10%
52	BUGARSKA	13	0,10%
53	SLOVAČKA	9	0,07%
54	INDONEZIJA	8	0,06%
55	UKRAJINA	7	0,05%
56	EGIPAT	6	0,05%
57	MALTA	6	0,05%
58	GRČKA	5	0,04%
59	CIPAR	4	0,03%
60	URUGVAJ	4	0,03%
61	PERU	4	0,03%
62	SVETA LUCIJA	3	0,02%
63	KOSTARIKA	2	0,02%
64	LETONIJA	2	0,02%
65	BOLIVIJA	2	0,02%
66	EKVADOR	2	0,02%
67	KAMERUN	1	0,01%
68	LIBIJA	1	0,01%
69	LITVA	1	0,01%
70	LUKSEMBURG	1	0,01%
71	ANTIGVA I BARBUDA	1	0,01%
72	KUVAJT	1	0,01%
73	OMAN	1	0,01%
74	JORDAN	1	0,01%

2013	NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA	KONTINENT	NOĆENJA
JUŽNOAFRIČKA REPUBLIKA	82	0,63%	AFRIKA	89
EGIPAT	6	0,05%		
KAMERUN	1	0,01%		
JAPAN	381	2,92%	AZIJA	1287
KOREJA - JUŽNA	324	2,48%		
TAJVAN	100	0,77%		
INDIJA	86	0,66%		
KINA	79	0,61%		
SINGAPUR	58	0,44%		
TURSKA	49	0,38%		
HONG KONG	47	0,36%		
TAJLAND	40	0,31%		
LIBANON	33	0,25%		
IZRAEL	23	0,18%		
BAHREIN	18	0,14%		
MALEZIJA	16	0,12%		
FILIPINI	14	0,11%		
INDONEZIJA	8	0,06%		
UKRAJINA	7	0,05%		
LIBIJA	1	0,01%		
KUVAJT	1	0,01%		
OMAN	1	0,01%		
JORDAN	1	0,01%		
VELIKA BRITANIJA	1351	10,35%	EU	4500
FRANCUSKA	653	5,00%		
NJEMAČKA	372	2,85%		
ŠVEDSKA	335	2,57%		
ITALIJA	301	2,31%		
ŠPANJOLSKA	294	2,25%		
FINSKA	232	1,78%		
SLOVENIJA	180	1,38%		
BELGIJA	146	1,12%		
AUSTRIJA	140	1,07%		
IRSKA	97	0,74%		
DANSKA	72	0,55%		
PORTUGAL	56	0,43%		
NIZOZEMSKA	54	0,41%		
MAĐARSKA	49	0,38%		
POLJSKA	48	0,37%		
ČEŠKA REPUBLIKA	46	0,35%		
RUMUNJSKA	33	0,25%		
BUGARSKA	13	0,10%		
SLOVAČKA	9	0,07%		
MALTA	6	0,05%		
GRČKA	5	0,04%		
CIPAR	4	0,03%		
LETONIJA	2	0,02%		
LITVA	1	0,01%		
LUKSEMBURG	1	0,01%		
NORVEŠKA	656	5,02%	OSTATAK EUROPE	1526
ŠVICARSKA	483	3,70%		
BOSNA I HERCEGOVINA	187	1,43%		
RUSKA FEDERACIJA	105	0,80%		
CRNA GORA	34	0,26%		
SRBIJA	32	0,25%		
MAKEDONIJA	16	0,12%		
ALBANIJA	13	0,10%		
HRVATSKA	1056	8,09%	HRVATSKA	1056
BRAZIL	723	5,54%	JUŽNA AMERIKA	969
ARGENTINA	107	0,82%		
KOLUMBIJA	56	0,43%		
ČILE	37	0,28%		
MEKSIKO	28	0,21%		
URUGVAJ	4	0,03%		
PERU	4	0,03%		
SVETA LUCIJA	3	0,02%		
KOSTARIKA	2	0,02%		
BOLIVIJA	2	0,02%		
EKVADOR	2	0,02%		
ANTIGVA I BARBUDA	1	0,01%		
AUSTRALIJA	1035	7,93%	NZ I AUS	1240
NOVI ZELAND	205	1,57%		
SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE	2003	15,34%	SJEVERNA AMERIKA	2389
KANADA	386	2,96%		

Tablica 6. Emitivna tržišta za 2015. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

	2015	NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA
1	SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE	2639	17,97%
2	HRVATSKA	1612	10,97%
3	VELIKA BRITANIJA	1303	8,87%
4	FRANCUSKA	816	5,56%
5	KOREJA - JUŽNA	785	5,34%
6	AUSTRALIJA	736	5,01%
7	KANADA	629	4,28%
8	BRAZIL	525	3,57%
9	NJEMAČKA	485	3,30%
10	ŠPANJOLSKA	362	2,46%
11	BOSNA I HERCEGOVINA	322	2,19%
12	ITALIJA	319	2,17%
13	ŠVICARSKA	312	2,12%
14	NORVEŠKA	294	2,00%
15	JAPAN	260	1,77%
16	ŠVEDSKA	260	1,77%
17	INDIJA	229	1,56%
18	NOVI ZELAND	228	1,55%
19	BELGIJA	223	1,52%
20	SLOVENIJA	216	1,47%
21	FINSKA	215	1,46%
22	KINA	191	1,30%
23	NIZOZEMSKA	125	0,85%
24	AUSTRIJA	123	0,84%
25	SINGAPUR	123	0,84%
26	IRSKA	90	0,61%
27	HONG KONG	89	0,61%
28	ARGENTINA	87	0,59%
29	TAJVAN	82	0,56%
30	POLJSKA	68	0,46%
31	PORTUGAL	68	0,46%
32	ČEŠKA REPUBLIKA	59	0,40%
33	RUSKA FEDERACIJA	57	0,39%
34	MEKSIKO	55	0,37%
35	MALEZIJA	52	0,35%
36	DANSKA	49	0,33%
37	JUŽNOAFRIČKA REPUBLIKA	46	0,31%
38	TAJLAND	46	0,31%
39	MAĐARSKA	43	0,29%
40	CRNA GORA	37	0,25%
41	SRBIJA	32	0,22%
42	UKRAJINA	29	0,20%
43	KATAR	26	0,18%
44	LUKSEMBURG	24	0,16%
45	ALBANIJA	22	0,15%
46	GRČKA	20	0,14%
47	ČILE	19	0,13%
48	EGIPAT	19	0,13%
49	TURSKA	19	0,13%
50	KUVAJT	18	0,12%
51	IZRAEL	16	0,11%
52	KOLUMBIJA	16	0,11%
53	MALTA	16	0,11%
54	SLOVAČKA	16	0,11%
55	LITVA	13	0,09%
56	KOSTARIKA	12	0,08%
57	VENEZUELA	11	0,07%
58	UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI	9	0,06%
59	MAKAO	8	0,05%
60	BUGARSKA	7	0,05%
61	FILIPINI	7	0,05%
62	LIBANON	7	0,05%
63	MOLDAVIJA	6	0,04%
64	INDONEZIJA	5	0,03%
65	RUMUNJSKA	5	0,03%
66	MAROKO	5	0,03%
67	KAMERUN	4	0,03%
68	GVATEMALA	4	0,03%
69	TURKMENISTAN	4	0,03%
70	KAZAHSTAN	3	0,02%
71	OMAN	3	0,02%
72	JORDAN	3	0,02%
73	CIPAR	2	0,01%
74	LETONIJA	2	0,01%
75	PERU	2	0,01%
76	SAUDIJSKA ARABIJA	2	0,01%
77	BOCVANA	2	0,01%
78	BAHREIN	2	0,01%
79	SJ.MARJANSKI OTOCI	2	0,01%
80	MAKEDONIJA	1	0,01%
81	KOSOVO	1	0,01%
82	ALŽIR	1	0,01%
83	NIGERIJA	1	0,01%
84	ŠRI LANKA	1	0,01%
85	KUBA	1	0,01%

2015	NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA
JUŽNOAFRIČKA REPUBLIKA	46	0,31%
EGIPAT	19	0,13%
MAROKO	5	0,03%
KAMERUN	4	0,03%
BOCVANA	2	0,01%
ALŽIR	1	0,01%
NIGERIJA	1	0,01%
KOREJA - JUŽNA	785	5,34%
JAPAN	260	1,77%
INDIJA	229	1,56%
KINA	191	1,30%
SINGAPUR	123	0,84%
HONG KONG	89	0,61%
TAJVAN	82	0,56%
MALEZIJA	52	0,35%
TAJLAND	46	0,31%
KATAR	26	0,18%
TURSKA	19	0,13%
KUVAJT	18	0,12%
IZRAEL	16	0,11%
UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI	9	0,06%
MAKAO	8	0,05%
FILIPINI	7	0,05%
LIBANON	7	0,05%
INDONEZIJA	5	0,03%
TURKMENISTAN	4	0,03%
KAZAHSTAN	3	0,02%
OMAN	3	0,02%
JORDAN	3	0,02%
SAUDIJSKA ARABIJA	2	0,01%
BAHREIN	2	0,01%
ŠRI LANKA	1	0,01%
VELIKA BRITANIJA	1303	8,87%
FRANCUSKA	816	5,56%
NJEMAČKA	485	3,30%
ŠPANJOLSKA	362	2,46%
ITALIJA	319	2,17%
ŠVEDSKA	260	1,77%
BELGIJA	223	1,52%
SLOVENIJA	216	1,47%
FINSKA	215	1,46%
NIZOZEMSKA	125	0,85%
AUSTRIJA	123	0,84%
IRSKA	90	0,61%
POLJSKA	68	0,46%
PORTUGAL	68	0,46%
ČEŠKA REPUBLIKA	59	0,40%
DANSKA	49	0,33%
MAĐARSKA	43	0,29%
LUKSEMBURG	24	0,16%
GRČKA	20	0,14%
MALTA	16	0,11%
SLOVAČKA	16	0,11%
LITVA	13	0,09%
BUGARSKA	7	0,05%
RUMUNJSKA	5	0,03%
CIPAR	2	0,01%
LETONIJA	2	0,01%
BOSNA I HERCEGOVINA	322	2,19%
ŠVICARSKA	312	2,12%
NORVEŠKA	294	2,00%
RUSKA FEDERACIJA	57	0,39%
CRNA GORA	37	0,25%
SRBIJA	32	0,22%
UKRAJINA	29	0,20%
ALBANIJA	22	0,15%
MOLDAVIJA	6	0,04%
MAKEDONIJA	1	0,01%
KOSOVO	1	0,01%
HRVATSKA	1612	10,97%
BRAZIL	525	3,57%
ARGENTINA	87	0,59%
MEKSIKO	55	0,37%
ČILE	19	0,13%
KOLUMBIJA	16	0,11%
KOSTARIKA	12	0,08%
VENEZUELA	11	0,07%
GVATEMALA	4	0,03%
PERU	2	0,01%
KUBA	1	0,01%
AUSTRALIJA	736	5,01%
NOVI ZELAND	228	1,55%
SJ.MARJANSKI OTOCI	2	0,01%
SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE	2639	17,97%
KANADA	629	4,28%

KONTINENT	NOĆENJA
AFRIKA	78
AZIJA	1990
EU	4929
OSTATAK EUROPE	1113
HRVATSKA	1612
JUŽNA AMERIKA	732
NZ i AUS	966
SJEVERNA AMERIKA	3268

U Tablicama 7. i 8. možemo vidjeti rast ukupnog broja noćenja, ali posebno je interesantan rast potražnje iz država sjeverne Amerike, ponajprije SAD-a i azijskih zemalja, ponajprije Južne Koreje. Ipak najveći rast ukupnog broja noćenja je iz zemalja Europske unije, što se može pripisati ulasku Hrvatske u Europsku uniju u srpnju 2013.

Tablica 7. Emitivna tržišta po zemljopisnim cjelinama za 2013. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

2013	NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA
UKUNO OSTVARENIH NOĆENJA	13056	
EUROPA	7082	54,24%
EU	4500	34,47%
OSTATAK EUROPE	1526	11,69%
HRVATSKA	1056	8,09%
OSTALI KONTINENTI	5974	45,76%
SJEVERNA AMERIKA	2389	18,30%
AZIJA	1287	9,86%
JUŽNA AMERIKA	969	7,42%
NOVI ZELAND I AUSTRALIJA	1240	9,50%
AFRIKA	89	0,68%

Tablica 8. Emitivna tržišta po zemljopisnim cjelinama za 2015. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

2015	NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA
UKUNO OSTVARENIH NOĆENJA	14688	
EUROPA	7654	52,11%
EU	4929	33,56%
OSTATAK EUROPE	1113	7,58%
HRVATSKA	1612	10,97%
OSTALI KONTINENTI	7034	47,89%
SJEVERNA AMERIKA	3268	22,25%
AZIJA	1990	13,55%
JUŽNA AMERIKA	732	4,98%
NOVI ZELAND I AUSTRALIJA	966	6,58%
AFRIKA	78	0,53%

3.3. Odabir sustava upravljanja prihodima

Hotel Luxe je 2010. godine bio među prvim luksuznim malim hotelima na tržištu. Izuzetna lokacija, bogati sadržaji, jedinstven dizajn i uređenje prostora, odlike su kojima se hotel ističe među konkurencijom. Kada se hotel otvorio 2010. godine nije bilo potrebe za implementacijom sustava upravljanja prihodima, jer nije bilo dovoljno hotela s kojima bi se moglo uspoređivati. Sezona je i dalje bila jako izražena, a od kanala prodaje bila su dostupna samo dva - Booking.com i Expedia. Stoga se odabrao sustav Phobs, koji je zadovoljavao potrebe hotela, a čiji su tvorci obećavali razvoj prema cjelovitom SUP-u. Razvojem turizma u Splitu otvorili su mnogi mali luksuzni hoteli. Danas se u Splitu mogu naći predivni objekti poput hotela baštine (*engl. heritage hotel*): Hotel 19, Vida, Judita, Vestibul, Marmont, Piazza, Diocletian i sl. Osim njih otvorili su i neki veći hoteli poput Radisson Blu Split, Cornaro, Park (nakon renovacije), te neki manji poput hotela Marul, Jupiter, Divota i sl. Zanimljiv je podatak kako su na Booking.com, u trenutku otvorenja hotela Luxe u srpnju 2010. godine, za cijeli grad Split bila objavljena tek 53 objekta.

Za usporedbu, danas na Booking.com imamo objavljenih preko 2500 objekata. Slična je situacija i na drugim portalima. Osim ogromnog rasta smještajnih kapaciteta, posebno u segmentu malih hotela, raste i broj agencija koje se bave prodajom smještajnih kapaciteta u Splitu. Tako osim dva najveća, Booking.com i Expedia-e, imamo HRS, Venere, Travco, JacTravel, Hotels.com, Hotelzon, HotelBeds, SunHotels, Splendia, Welcomebeds, i ostale. Neki od navedenih su klasične MPA, koje rade s individualnim gostima po principu B2C (*engl. business to customer*), a neke su veletrgovci ili preprodavači, koji rade s mrežom malih agencija svugdje u svijetu i posluju isključivo po principu B2B (*engl. business to business*). Neke od tih mreža imaju i po 30.000 ugovorenih partnera, agencija u cijelom svijetu. Razmišljajući kako stvoriti dodatnu prednost nad konkurencijom, došlo se do spoznaje kako bez uvođenja moderne tehnologije neće biti moguće optimalno iskoristiti vlastite potencijale. Zbog toga se pristupilo istraživanju tržišta dostupnih tehnologija. Zahvaljujući znanju i iskustvu voditelja hotela, razmotreno je više rješenja i konačan odabir je sužen na dva dobavljača, program Phobs, kojeg razvija istoimena tvrtka iz Dubrovnika i program RevParGuru (skraćeno RPG), kojeg razvija tvrtka iz Miami-a, u SAD-u. Prvi odabir je bio program tvrtke Phobs s kojom se počelo surađivati 2010. godine, tijekom vremena se pokazao da ne radi kako je koncipiran. Naime, nije se mogao povezati s nekim agencijama i veletrgovcima, te nije na vrijeme upravljao raspoloživosti kapaciteta zbog čega je često

dolazilo do prepunjenosti kapaciteta. Iz navedenih razloga, tijekom 2013. godine donesena je odluka o promijeni dobavljača i modela poslovanja, te se odlučilo za RPG s kojim je ugovoren probni rok, kako bi se dokazalo da sustav nema manjkavosti Phobsa. Sustav RPG je nudio mogućnost integriranja sa sustavom Diventa, hotelskim informacijskim sustavom (HIS), dobavljača Iti computers d.o.o. iz Dubrovnika, kojeg hotel Luxe koristi od otvorenja. HIS se koristi kako bi se pratilo hotelsko poslovanje na razini operativnih zadataka, kao što su prijave i odjave gostiju, naplata i financijska izvješća, kontrola pospremanja soba, prijave kvarova, kontrola broja gostiju na doručku i evidencija svih rezervacija. HIS ima i podsustave kao što su sustav pametnih soba, koji kontrolira nalazi li se gost u sobi ili ne, te ovisno o tome pali ili gasi svjetla, podešava klimatizacijski sustav, kontrolira ulazak u sobu i evidentira svaku promjenu, kontrolira jesu li u sobi otvoreni ili zatvoreni prozori te ovisno o tome pali ili gasi klimatizaciju, a tako štedi energiju.

Potrebno je spomenuti i sustav CRM (*engl. customer relationship management*; *hrv. Sustav upravljanja odnosima s gostima*) kojim se može slati obavijesti gostima prije dolaska ili nakon boravka, koji evidentira sve zahtjeve gosta za vrijeme trajanja boravka i preko kojeg se mogu realizirati razne promotivne aktivnosti, kao što su slanje glasila (*engl. newsletter*) ili čestitki. Ako je gost u hotelu prvi put ili se ponovno vraća, sustav pruža informaciju na osnovu koje se može gosta nagraditi za lojalnost. RPG je prije svega sustav upravljanja prihodima. Isti se sastoji od tri međusobno povezana sustava:

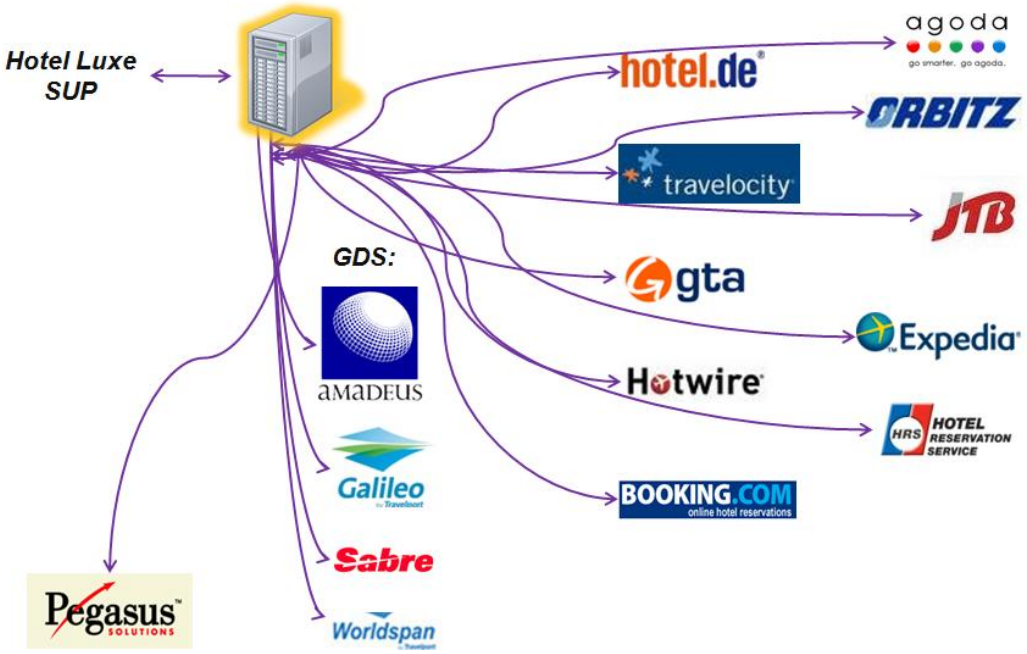
- sustav upravljanja kanalima,
- sustav upravljanja cijenama i kapacitetima, te
- rezervacijski sustav za online rezervacije.

Sustav upravljanja kanalima omogućuje povezanost HIS-a u kojem su evidentirane sve rezervacije (rezervacije grupa, direktne rezervacije i ostale izvanmrežne rezervacije) i koji daje RPG-u informacije o slobodnim kapacitetima. Ta informacija se prosljeđuje sustavu za upravljanje kanalima koji ima mogućnost neograničene povezanosti prema kanalima prodaje i koja hotelu daje daleko bolju distribuciju kapaciteta i promociju. Naime, kad se određena soba proda na jednom kanalu, sustav automatski tu sobu vadi iz ponude ostalih kanala. Na taj se način agencije moraju boriti za svaku slobodnu sobu, jer tko je prvi rezervira, njegova je.

Kroz ovaj sustav, hotel je povezan sa svim ključnim MPA agencijama, veletrgovcima i GDS sistemima a time i milijunima potencijalnih gostiju.
Svi kapaciteti hotela se istovremeno prodaju na svim kanalima, što znači da se putem istih i promoviraju. Nadalje, hotel može na pojedinom kanalu raditi promocije i stimulirati prodaju. Zahvaljujući tehnologiji hotel je prisutan na svim svjetskim tržištima, te se na istima vrši i prodaja, 24 sata na dan, 365 dana u godini. Ovo je iznimno bitno, jer zbog vremenske razlike, gosti s udaljenih tržišta kao što su Azija ili SAD, vrše rezervacije u vremenu kada osoblje odjela prodaje i rezervacija standardnih hotela nije na poslu. Bez ove funkcionalnosti, dio gostiju sasvim sigurno ne bi obavio rezervaciju i odlučio bi se za drugi hotel ili destinaciju. Ovim sustavom je zadovoljen kriterij distribucije proizvoda i promocije na kanalima prodaje.

Sustav upravljanja cijenama i kapacitetima je srž programa RPG. Ovaj sustav kontrolira zadani izbor hotela (*engl. competitive set*) koji obično sadrži 15-20 objekata, njihove trenutne cijene i raspoloživost na mrežnim kanalima, te analizira potražnju za destinacijom i razinu cijena koja se nudi. Sustav obavlja kontrolu svakih 10-ak minuta, za period u kojem hotel ima otvorenu prodaju vlastitih kapaciteta. Uobičajeno je, da hoteli objavljuju cjenike krajem glavne sezone (za Split je to u kolovozu), a trajanje cjenika je obično za cijelu sljedeću godinu i početak naredne godine. Za Split i hotel Luxe maksimalni period kojeg sustav prati iznosi 18 mjeseci. Prilikom postavljanja sustava, hotel određuje cijene soba po periodima (sezonama). Tako hotel Luxe ima cijenu osnovne (najjeftinije) sobe postavljenu za 4 sezone tijekom godine. Od te cijene hotel je odredio nadoplatu za svaki tip sobe. Tako npr. osnovna soba u svibnju košta 100€, dok je nadoplata za sobu s pogledom dodatnih 30€. Od te osnovne cijene hotel može odrediti maksimalnu i minimalnu cijenu za određeni period.
Sukladno navedenom ako je cijena npr. 100€ možemo odrediti da se ta soba može prodavati za minimalno 85€ i maksimalno 120€. Sustav će tada samostalno i automatski određivati trenutnu cijenu ovisno o analizi prikupljenih informacija s tržišta, što bi značilo da ako su hoteli iz konkurentnog seta poprilično popunjeni (preko 80%) i njihova cijena je viša od „naše“ tada će sustav sam podignuti cijenu na recimo 115€ za taj dan. Odmah nakon što prilagodi cijenu uvjetima na tržištu sustav će tu informaciju poslati prema svim kanalima prodaje i momentalno ih ažurirati, tako da će cijena na svim kanalima prodaje biti ista.

Rezervacijski sustav hotela se zove Guestleader i integriran je u mrežnu stranicu hotela, www.hotelluxesplit.com. Omogućuje direktne rezervacije gostima koji pregledavaju hotelske mrežne stranice te omogućuje primjenu posebnih cijena za goste koji imaju promotivni kod. Kod se može dobiti tijekom boravka u hotelu (gdje ga svaki gost dobije prilikom odjave iz hotela), kroz promotivne napore hotela ili posredstvom prijatelja koji je već boravio u hotelu. Posebne cijene znače određene popuste ili dodane vrijednosti na standardne cijene kojima hotel želi privući goste da rezervacije vrše direktno, a ne preko posrednika. Rezervacijski sustav također gostima nudi mogućnost rezerviranja dodatnih usluga, kao što su transferi, izleti, pokloni u sobi i slično. Prethodno navedeno je navelo upravu hotela da implementira baš ovaj sustav koji naravno ima svoju cijenu. Kako se radi o poslovnoj tajni, podatak nije moguće iskazati u točnom iznosu, ali je moguće navesti da je dvogodišnja cijena za korištenje sustava isplaćena za manje od dva mjeseca korištenja, kroz rast prihoda u odnosu na godinu kada se sustav nije koristio. I drugi slični sustavi imaju svoje cijene. Iz iskustva sa sustavom Phobs možemo zaključiti da jeftinije nije uvijek i bolje. Naime za vrijeme korištenja Phobsa, koji je nominalno jeftiniji sustav, hotel nije imao koristi kakve će kasnije imati uz korištenje sustava RPG, kao ni sve funkcionalnosti koje omogućava sustav RPG. Na kraju ovog rada ću navesti apsolutne iznose ostvarenih prihoda od soba, prema kojima će se točno vidjeti razlika koju je sustav omogućio.



Slika 13. Povezanost SUP-a s kanalima prodaje (izvor: vlastita izrada)

Slikom 13. grafički je prikazana povezanost sustava upravljanja prihodima sa svjetskim prodajnim kanalima, GDS-om, MPA kanalima i raznim drugim mrežnim stranicama specijaliziranim za prodaju hotelskih kapaciteta.

3.4. Implementacija sustava i postavke

Implementacija sustava RPG se odvijala u tri faze. U prvoj fazi, bilo je potrebno definirati osnovne postavke tipova soba, sezone, bazne cijene, minimalne i maksimalne cijene. Hotel Luxe je i prije uvođenja sustava imao definirane tipove soba.

Osnovni tip sobe u hotelu je „Klasična dvokrevetna soba“.

Ostali tipovi soba su:

- Standardna jednokrevetna soba,
- Standardna dvokrevetna soba,
- Komforna dvokrevetna soba,
- Superior dvokrevetna soba,
- Hotelski apartmani Prestige i DeLuxe.

Nakon postavki tipova soba, definirani su i periodi sezona:

- Sezona 1: od 22.05.2015. do 19.09.2015.
- Sezona 2: od 04.04. do 21.05.2015. i od 20.09. do 24.10.2015.
- Sezona 3: od 01.01. do 03.04.2015. i od 25.10.2015. do 25.03.2016.

Split je naime i dalje visoko sezonalna destinacija u kojoj se ovisno o terminu dolaska značajno mijenja struktura gostiju i njihove platežne mogućnosti. Zbog toga je odlučeno stvoriti hibridni sustav u kojem i dalje postoje sezone, ali cijene nisu zadane, već postoji prostor za fluktuaciju cijena ovisno o stanju na tržištu, vremenu kupnje u odnosu na termin dolaska, načinu plaćanja i sl.

Kada smo dobili periode određena je osnovna, bazna cijena klasične dvokrevetne sobe za svaki period. Od te bazne cijene po periodima, definirana je minimalna i maksimalna cijena osnovne sobe, odnosno bazne cijene po periodima. Na kraju je određena nadoplata od bazne cijene za ostale tipove soba za svaku sezonu, odnosno period.

Time je prva faza implementacije sustava dovršena i rezultat toga se može iščitati u priloženoj Slici 14. hotelskog cjenika za 2015. godinu.

LUXE
BOUTIQUE
HOTEL

MIMOZA d.o.o.
A. Kralja Zvonimira 6
21000 Split, Croatia
T. +385 21 314 444
F. +385 21 314 445
E. hotelluxe@hotelluxesplit.com
www.hotelluxesplit.com

Objavljene 2015 CIJENE u HRK - cijene vrijede do 25. Ožujka 2016				
		Sezona 1	Sezona 2	Sezona 3
Tip smještaja (cijena i usluga)	br. soba	22. Svibanj - 19. Rujan	04. Travanj - 21. Svibanj 20. Rujan - 24. Listopad	01. Siječanj 2015 - 03. Travanj 25. List. 2015 - 25. Ožujak 2016
Klasična dvokrevetna soba (cijena je po sobi, BB, max 2 osobe po sobi)	4	165 €	125 €	90 €
Standardna jednokrevetna soba - pogled more (cijena je po sobi, BB, max 1 osobe po sobi)	3	165 €	125 €	80 €
Standardna dvokrevetna soba - djelomičan pogled more (cijena je po sobi, BB, max 2 osobe po sobi)	8	205 €	145 €	105 €
Konforna dvokrevetna soba - pogled more & mali balkon (cijena je po sobi, BB, max 2 osobe po sobi)	6	245 €	175 €	130 €
Superior dvokrevetna soba - pogled more & balkon (cijena je po sobi, BB, max 3 osobe po sobi)	6	315 €	205 €	165 €
Prestige apartman (cijena je po sobi, BB, max 5 osobe po sobi)	2	355 €	245 €	195 €
De Luxe apartman - pogled more (cijena je po sobi, BB, max 4 osobe po sobi)	1	500 €	300 €	255 €
Cijene uključuju PDV (10,00%) i boravišnu pristojbu.				

Slika 14. Hotelski cjenik za 2015. godinu (Izvor: Hotel Luxe)

U drugoj fazi, bilo je potrebno integrirati RPG i HIS, kako bi se moglo upravljati raspoloživosti kapaciteta. Ova faza je uključivala povezivanje stručnjaka iz HIS-a i RPG-a, koji su morali uskladiti razmjenu podataka među sustavima. Tehnički detalji ovog procesa su dosta zahtjevni i potpuno nebitni u kontekstu teme rada, te će se stoga uzeti informacija kako je integracija provedena uspješno i sustavi pravovremeno izmjenjuju podatke, te sustav RPG prepoznaje kada je koja soba zauzeta i ne smije je prodavati, odnosno prepoznaje kada je soba slobodna za prodaju i kada ju treba distribuirati prema kanalima prodaje.

U trećoj fazi je odrađeno povezivanje sustava upravljanja kanalima s pojedinim kanalima prodaje i određivanje konkurentnog seta. Hotel Luxe je tada već surađivao s prethodno navedenim kanalima (Booking.com, Expedia, HRS, Venere, Travco, JacTravel, Hotels.com, Hotelzon, HotelBeds, SunHotels, Splendia, Welcomebeds), ali zbog nepostojanja sustava, dostupnost kapaciteta na pojedinim kanalima je bila značajno ograničena, a time i neefikasna. Naime, nije bilo moguće pravovremeno reagirati na promjene, odnosno zatvarati i otvarati prodaju soba po pojedinom kanalu. Zbog toga je postojala opasnost od prepunjenosti smještajnih kapaciteta, što uvijek implicira neugodnosti s gostima, a to se kasnije odražava na recenzije i vjerodostojnost hotela. Određivanje konkurentnog seta nije bilo lako s obzirom na to da je malo hotela u Splitu koji su karakteristikama usporedivi s hotelom Luxe.

Naime, hotel Luxe je dizajnerski „boutique“ hotel i prema toj karakteristici usporediv je s hotelima Marmont ili Vestibul palace. Ima odlike luksuznog hotela, kao i dva spomenuta, ali zbog broja soba koji je znatno veći od navedenih konkurenata, može se usporediti i s hotelima Park ili Cornaro. Ipak, oni su dosta većih kapaciteta, pa nisu najbolja usporedba. Hotel Luxe ima mogućnost održavanja manjih sastanaka i prezentacija, te je iz tog razloga i konkurentan navedenim hotelima, ali i hotelima Atrium i Radisson Blu. Ipak, to su sasvim drugačiji hoteli s puno više soba. Budući da hotel Luxe ima wellness sadržaj, konkurira velikim hotelima i u tom segmentu, a zbog svoje lokacije konkurira i svim manjim baštinskim hotelima u centru grada. U konačnici, kako nema pravog, cjelovito usporedivog hotela na tržištu, odabrani su sljedeći hoteli: Cornaro, Park, Marul, Radisson Blu resort, hoteli baština: Marmont, Vestibul palace, Diocletian, Jupiter, Hotel 19, Piazza, Judita, Vida i Palace suites.

Nakon što je dovršena i treća faza implementacije, pristupilo se probnom periodu od mjesec dana u kojem je bio ograničen broj kanala preko kojih se vrši prodaja. Razlika između minimalne i maksimalne cijene je bilo jako mala, otprilike +/- 10€ na baznu cijenu. Broj soba po tipu koji se nude na prodaju je bio također ograničen. Primjerice od 8 standardnih soba, nudilo se samo 5 na prodaju. Nakon probnog perioda, kada se uprava hotela Luxe uvjerila u ispravnost sustava, prodaja se postepeno otvorila prema svim kanalima prodaje, a razlika minimalne i maksimalne cijene povećala, te su u prodaju uključeni svi kapaciteti hotela Luxe.

4. PRIMJENJENA METODOLOGIJA U ISTRAŽIVANJU, DOKAZIVANJE HIPOTEZA I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

4.1. Metodologija i hipoteze

Uvidom u navedenu problematiku upravljanja prihodima, te utjecaju tehnologije na prihode sobnog odjela hotela Luxe u Splitu definiraju se sljedeće hipoteze koje će se na temelju rezultata istraživanja potvrditi odnosno odbaciti:
H1 – Postoji pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima.

Ako H1 bude prihvaćena pristupit će se ispitivanju sljedeće dodatne hipoteze:

H2 - Pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima je značajna.

Na temelju prethodno definiranog problema i postavljenih hipoteza navode se i ciljevi istraživanja. Osnovni cilj istraživanja je utvrditi koliko upravljanje prihodima uz implementaciju nove tehnologije utječe na rezultate prihoda od odjela soba u malom hotelu. Drugi pojedinačni cilj istraživanja je koliko su se prihodi od soba u hotelu Luxe povećali nakon uvođenja programa RevPar Guru.

U možebitnom ispitivanju H2, kao kriterij za odlučivanje, dali je razlika u ključnim pokazateljima poslovanja (KPP) značajna, rabiti će se sljedeći pokazatelji:

- značajna razlika – povećanje KPP-a za 13% i više u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom;
- umjerena razlika – povećanje KPP-a za 8% do 12% u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom;
- djelomična razlika – povećanje KPP-a za 3% do 7% u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom.

Nakon uvodnih razmatranja, definiranja problema i ciljeva istraživanja potrebno je odrediti izvore podataka i metode istraživanja. Za potrebe rada provest će se primarno i sekundarno istraživanje, odnosno istraživanje za stolom. Analizirat će se znanstvena i stručna domaća i inozemna literatura, te će se u radu koristiti i interni podaci hotela Luxe. Upotrijebit će se ključni pokazatelji poslovanja sobnog odjela (prosječna dnevna cijena (PDC), prihodi po raspoloživoj sobi (PRAS), popunjenost hotela u postotcima i ukupni prihodi od smještaja (u EUR) koji će se razmatrati na razini mjeseca i godine.

4.2. Ključni pokazatelji poslovanja

Ključni pokazatelji u hotelskom poslovanju su:
a) proizvodnost rada (odnos inputa (ulaza) i outputa (izlaza) u određenom vremenskom razdoblju uz dužno pridržavanje kvalitete),
b) ekonomičnost poslovanja (podrazumijeva stupanj štedljivosti u ostvarivanju učinaka, koja se izražava odnosom ostvarenih učinaka i utrošenih elemenata radnog procesa, odnosno stavljanjem u odnos outputa i inputa),
c) pokazatelji profitabilnosti (upućuju na prinos u odnosu prema angažiranoj ukupnoj imovini bilo prema glavnici ili prema ukupnom prihodu),
d) pokazatelji likvidnosti i zaduženosti (sposobnost hotelskog poduzeća da na vrijeme plaća svoje dospjele obveze),
e) ostali ključni pokazatelji (u hotelskom poslovanju se upotrebljavaju standardizirani pokazatelji radi analize poslovanja i radi praćenja samog poslovnog rezultata).[40]

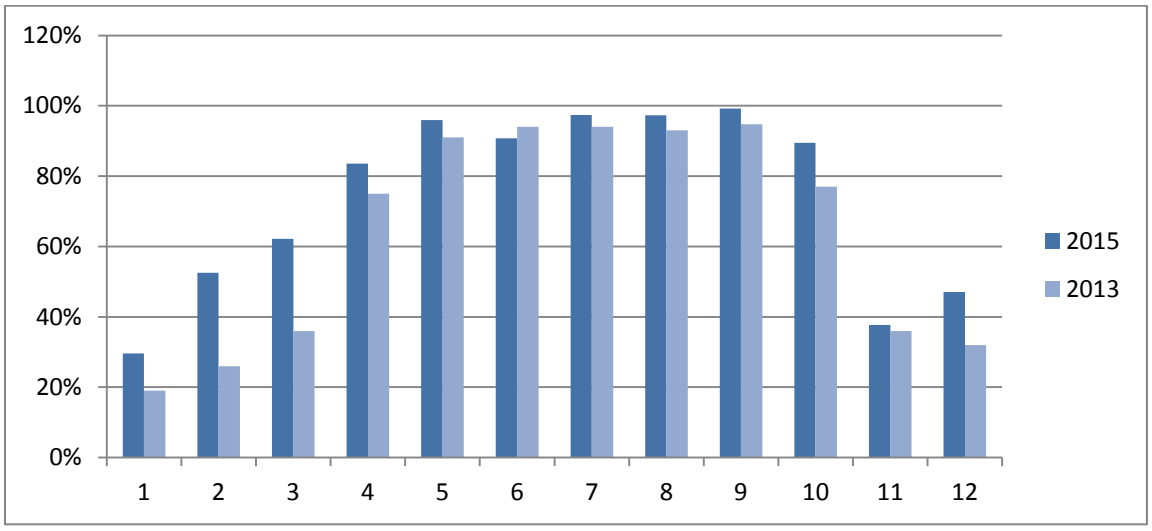
Proizvodnost, ekonomičnost, profitabilnost i likvidnost odražavaju stanje poduzeća te ukazuju što bi trebalo učiniti da se stanje poboljša. Važno je pripaziti na omjer uložene radne snage ili utrošene sirovine i sl., te samih učinaka u hotelu. Ako omjer nije zadovoljen, odnosno imamo više utroška nego učinka, logično je da stanje nije zadovoljavajuće. Obrnuto, ako se ostvari veći učinak, vjerojatno je da se zahtijevaju i nešto veći izdaci. Osim ovih pokazatelja na početku sljedeće godine se sastavlja bilanca i račun dobiti i gubitka za prethodnu godinu.

[40]Vrtiprah V., Pavlić I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 217.

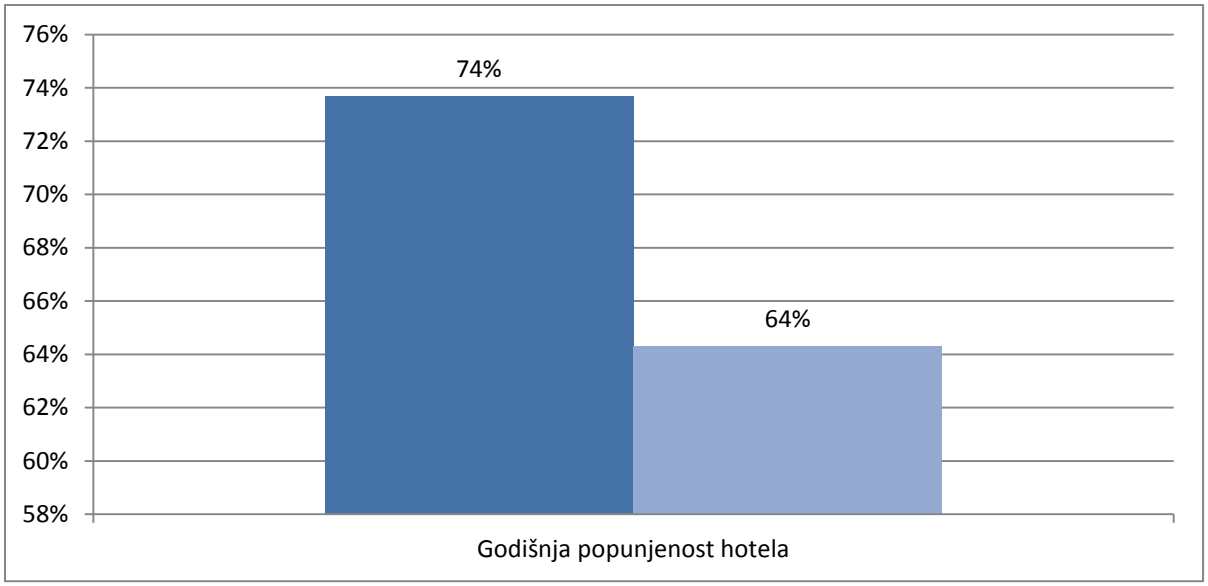
Također se sastavljaju izračuni za tromjesečje, polugodište i sl. Ti pokazatelji u konačnici pokazuju kako je poduzeće poslovalo (s gubitkom ili dobitkom). Tijekom cijele godine se moraju voditi točne zabilješke o primicima, izdacima, tj. o onome što je hotelsko poduzeće zaradilo te o onome što je hotelsko poduzeće utrošilo. Naravno da se može dogoditi da hotelska poduzeća koja su u jednoj godini dobro poslovala, u sljedećoj imaju lošije rezultate. Uzrok navedenog hotelsko poduzeće treba pronaći u vlastitom poslovanju, premda postoje učinci na koje hotelsko poslovanje ne može utjecati, poput ratnog stanja u državi, poplava, požara i sl., kad je za očekivati da će hotel lošije poslovati, kao i većina ostalih ugostiteljskih poduzeća.

4.3. KPP Hotela Luxe za 2013. i 2015. godinu

Hotel Luxe u Splitu prije 2013. godine nije poslovao s računalnom podrškom i programskim rješenjem za upravljanje prihodima. Krajem 2013. godine uvodi sistem upravljanja prihodima, te će se u sljedećim ključnim pokazateljima poslovanja vidjeti uspješnost uvođenja tog sistema po povećanju ukupnih prihoda od soba. U Slikama 15. i 16. vidi se utjecaj rada sustava na popunjenost hotela u promatranim razdobljima.

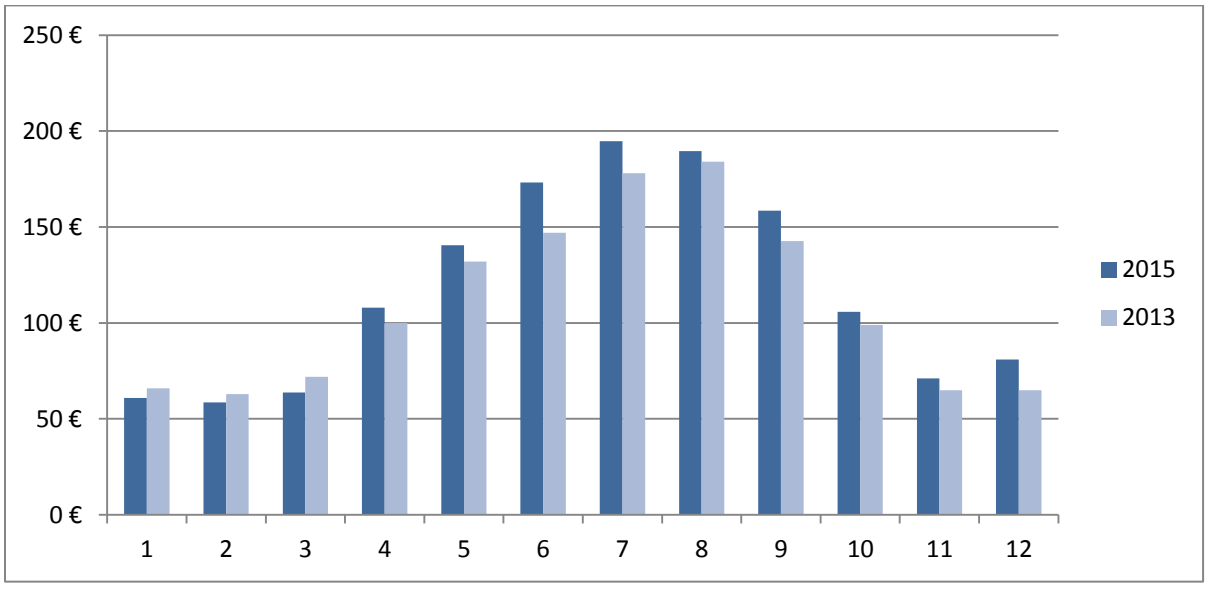


Slika 15. Prikaz popunjenosti kapaciteta za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci (Izvor: Hotel Luxe)

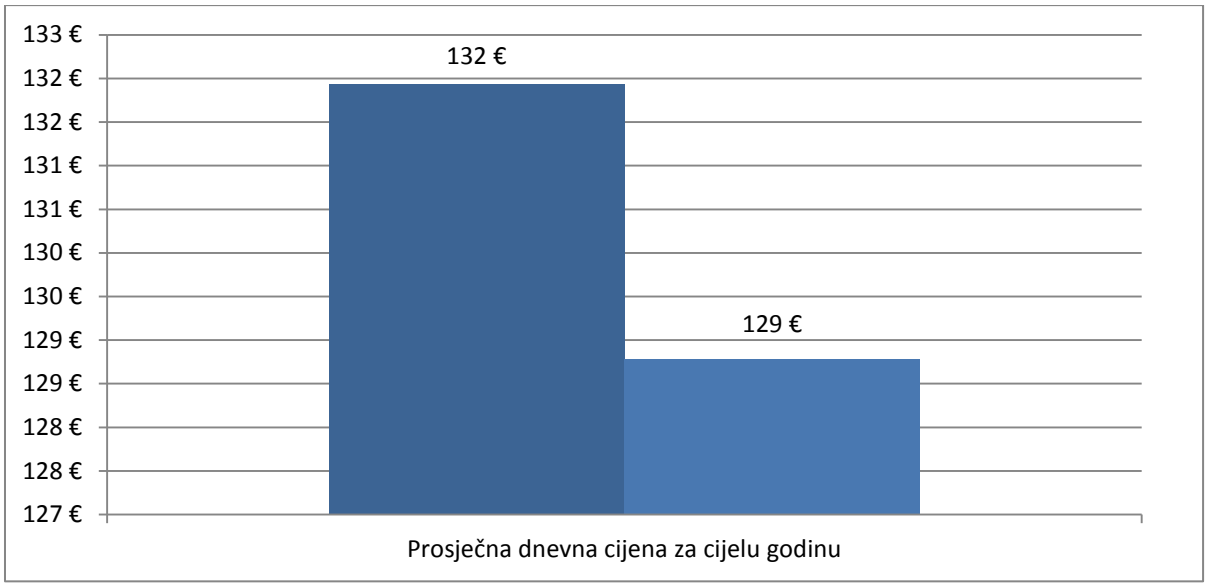


Slika 16. Prikaz popunjenosti kapaciteta za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine (Izvor: Hotel Luxe)

Popunjenost je omjer ostvarenih noćenja po sobama i ukupno raspoloživih noćenja. Povećanje noćenja u 2015. godini je vidljivo već od siječnja, gdje je popunjenost 30%, odnosno 58 % veća nego u 2013. godini za isti period. U veljači se bilježi još veći porast, čak veći od 100%, te svaki sljedeći mjesec izuzev lipnja bilježi se rast popunjenosti, odnosno ostvarenih noćenja po sobama. U konačnici, rast popunjenosti za cijelu 2015. godinu je 15,63% u odnosu na 2013. godinu.

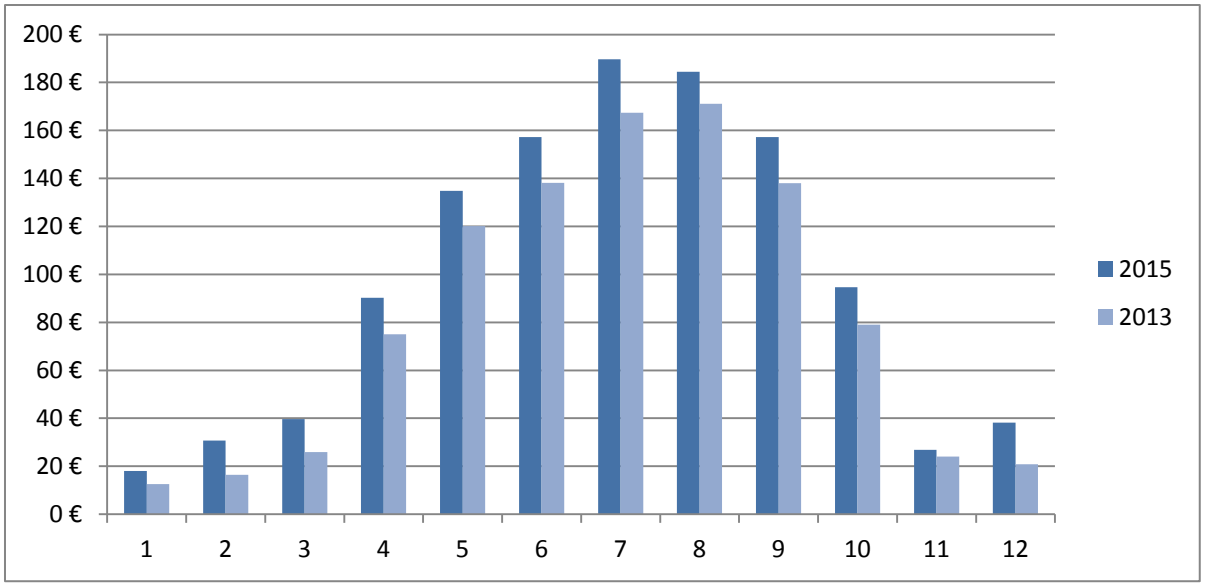


Slika 17. Prikaz prosječne dnevne cijene za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci (Izvor: Hotel Luxe)

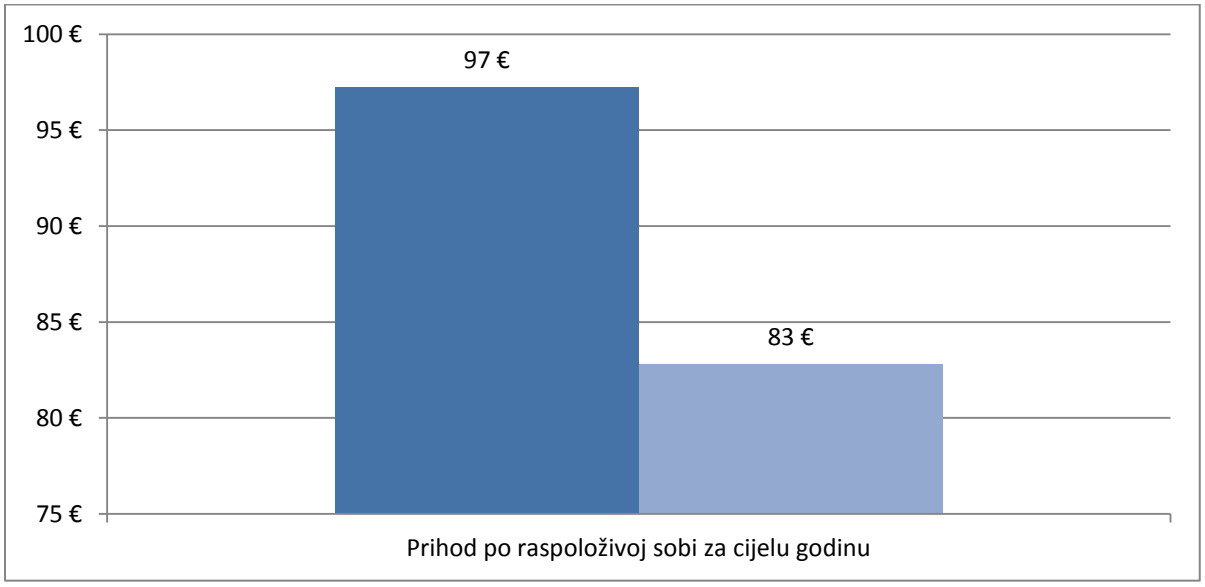


Slika 18. Prikaz prosječne dnevne cijene za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine (Izvor: Hotel Luxe)

PDC prikazuje prosječno postignutu dnevnu cijenu svih tipova soba. PDC ne uključuje PDV, boravišnu pristojbu, trošak doručka i ostalih mogućih usluga, umanjena je za provizije prodajnih kanala i naplate (npr. kreditne kartice, PayPal-a i sl.). Uvijek se izražava u valuti države ili bilo kojoj međunarodnoj priznatoj valuti. Kod nas najčešće u HRK i EUR. Prema prikazu na Slikama 17 i 18, prosječna cijena sobe u 2015. godini u odnosu na 2013. godinu nije značajno veća; prije se može govoriti o malom povećanju od svega 2,33%. Vidimo da prvi kvartal 2015. godine bilježi blagi pad PDC-a, međutim značajni rast popunjenosti, što u konačnici dovodi do značajno viših prihoda od soba. Ipak u ostatku 2015. godine postignut je i rast PDC-a, koji u kombinaciji s povećanom popunjenošću hotela, daje značajan rast prihoda od soba. Kad se govori o omjeru PDC-a i popunjenosti, govori se o prihodu po raspoloživoj sobi (PRAS), kojeg se dobije kao umnožak PDC-a i popunjenosti. Radi se o najvažnijem mjerenju uspješnosti rada hotela, pošto sadrži dvije varijable koje su podjednako važne za uspješnost poslovanja.

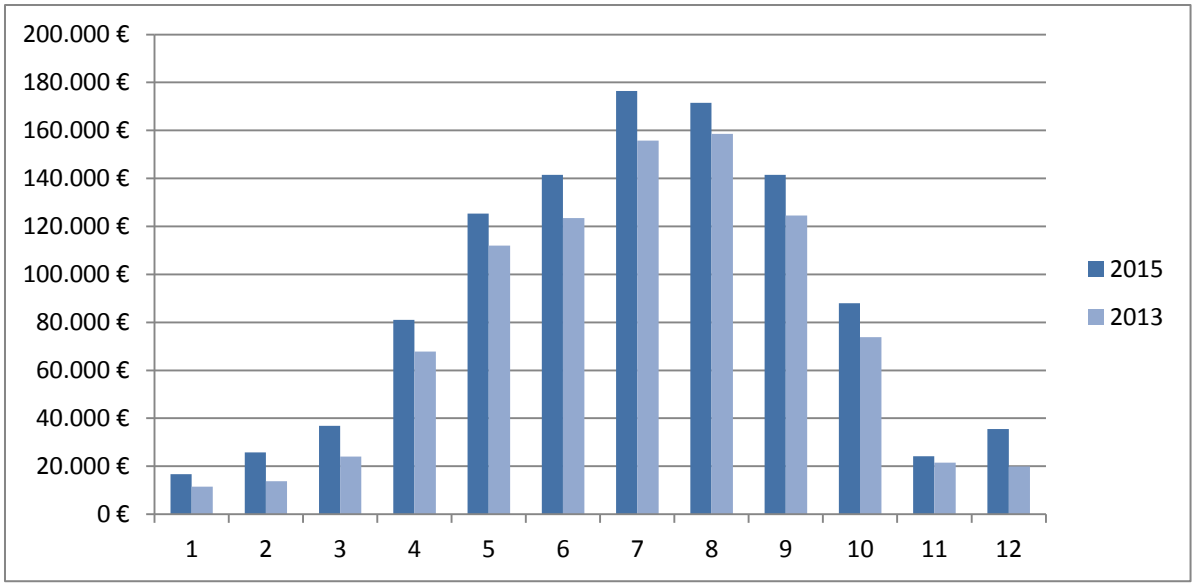


Slika 19. Prikaz prihoda po raspoloživoj sobi za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci(Izvor: Hotel Luxe)

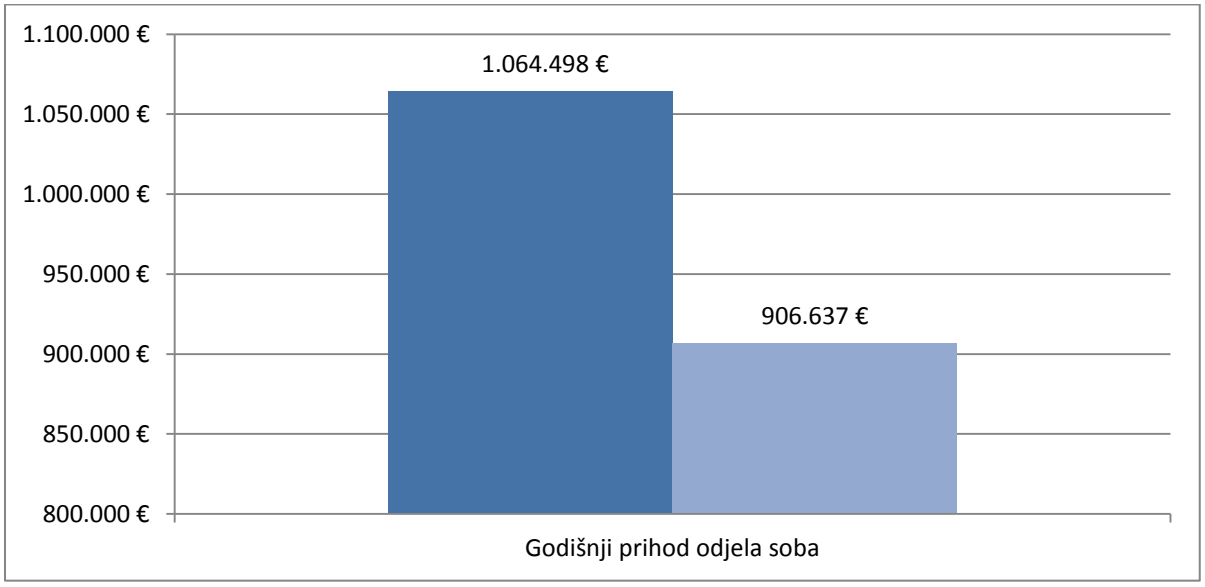


Slika 20. Prikaz prihoda po raspoloživoj sobi za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine(Izvor: Hotel Luxe)

Iz Slika 19. i 20. vidljiv je rast PRAS-a, tijekom svih mjeseci u 2015. godini. Na bazi cijele 2015. godine je postignu PRAS od 97€, dok je u 2013. godini bio 83€, čime se može zaključiti da je rast PRAS-a bio 16,87% što predstavlja značajan rast i odraz je kvalitete upravljanja prihodima.



Slika 21. Prikaz prihoda odjela soba za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci(Izvor: Hotel Luxe)



Slika 22. Prikaz prihoda odjela soba za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine(Izvor: Hotel Luxe)

Ukupan prihod od soba je umnožak PDC-a i broj ostvarenih noćenja po sobama. Također se uvijek izražava u valuti države ili bilo koje međunarodne priznate valute. Kod nas najčešće u HRK i EUR. Sukladno prikazu na Slikama 21. i 22. može se utvrditi uspješnost rada sustava na rast ukupnih prihoda od soba. Porast ukupnih prihoda od soba u 2015. godini u odnosnu na 2013. godinu iznosi 17,41% što potvrđuje značajan rast prihoda od soba.

Naime sustav je uspio postići veće prihode od soba u periodima niske potražnje, tako da je sniženim cijenama privukao veći broj gostiju i time povećao popunjenost, a samim time i povećanje prihoda od soba. S druge strane u periodima visoke potražnje, sustav je prije svega značajnim povećanjem PDC-a i maksimiziranjem popunjenosti postigao značajno povećanje prihoda od soba.

Sukladno rezultatima, hipotezu H1 – Postoji pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima, prihvaćamo. Utvrđena je pozitivna razlika odnosno povećanje prihoda odjela soba u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom.

Sukladno navedenom povećanju od 17,41% i hipotezu H2 - Pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima je značajna, prihvaćamo. Značajna razlika je povećanje KPP-a za 13% i više u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje prihodima je zajednički pojam za sveukupnost menadžerskih tehnika kojima se omogućuje u uslužnim djelatnostima ostvarivanje maksimalnog prihoda i profita s ograničenim kapacitetima. U osnovi, izvorna ideja upravljanja prihodima u hotelijerstvu je maksimiziranje efikasnosti hotelskih kapaciteta premještanjem težišta s masovnog tržišta na diferenciranje cijena, kontrolu i alokaciju kapaciteta i segmentaciju klijenata na mikro tržištu. Samo upravljanje prihodima podrazumijeva prikupljanje velike količine podataka u stvarnom vremenu, a onda njihovu obradu i analizu, koje su temelj za donošenje i provedbu izvršnih odluka. Opisane radnje sustava upravljanja prihodima su u velikim tvrtkama dugo vremena obavljale velike skupine stručnjaka uz pomoć tada dostupnih računala. Napretkom tehnologije, danas veći dio opisanih radnji obavljaju računalni programi, a količina potrebnih zaposlenika je znatno manja, odnosno djelatnici se mogu usredotočiti na druge važne zadatke, npr. digitalni marketing i sl. Upravljanje prihodima je dugo vremena, zbog tada skupe tehnologije i manjka obrazovanog kadra, bilo dohvatljivo samo velikim međunarodnim tvrtkama i međunarodnim hotelskim lancima. Danas je stanje bitno drugačije.

Hotel Luxe u Splitu je svoje poslovanje od 2010. godine pa zaključno do 2013. godine obavljao na klasičan način, bez adekvatnog programskog rješenja sustava upravljanja prihodima. Godine 2014. uvodi se moderno, sofisticirano programsko rješenje sustava upravljanja prihodima, koje se testira i prilagođava potrebama hotela. Sljedeće godine, 2015. godine sustav se u potpunosti primjenjuje i ostvaruje ciljeve uprave.
Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da postoji pozitivna razlika u ključnim pokazateljima poslovanja sobnog odjela malog hotela prije i nakon uvođenja sustava upravljanja prihodima, te je ona značajna, odnosno povećanje KPP-a za 17,41% u 2015. godini u usporedbi s 2013. godinom.

Zaključno se može istaknuti činjenica kako je tehnologija upravljanja prihodima danas znatno jeftinija, velikim dijelom mijenja čovjeka, što ju čini dohvatljivom malim i srednjim hotelima, te ugostiteljskim poduzećima, koja nisu dio velikog međunarodnog lanca.
Mora se naglasiti kako primjena sustava upravljanja prihodima u nekom drugom hotelu, na drugoj lokaciji, prema drugačijim postavkama i uz odabir drugog tehnološkog rješenja, ne mora dati rezultate koje je postigao hotel Luxe. Ključno je da se pitanjem treba li uopće

nabaviti ovakav sustav ili ne, bavi tim ljudi koji imaju potrebna znanja, vještine i iskustva, te da se razmotre sve okolnosti poslovanja objekta za koji se vrši procjena. Potrebno je napomenuti samu važnost analize i procjene ulaganja u kupnju u odnosu na očekivane koristi od korištenja odgovarajuće programske podrške za upravljanje prihodima u malim hotelima.

Porast KPP-a podudara se s općim pozitivnim turističkim pokazateljima u Splitu. Prema podacima Turističke zajednice grada Splita (TZG Splita) za 2013. godinu broj dolazaka stranih turista je 282.139, a noćenja 820.604. Istovremeno je broj dolazaka domaćih turista 43.161, a noćenja 93.451. Ukupan broj dolazaka u 2013. godini je 325.300, a noćenja 914.055.
Podaci za 2015. godinu ukazuju na rast svih pokazatelja, pa tako broj dolazaka stranih turista iznosi 408.734, a noćenja 1.215.631. Istovremeno je broj dolazaka domaćih turista raste na 48.049, a noćenja 121.904.
Prema podacima TZG Split vidljiv je rast broja noćenja i dolazaka kako stranih, tako i domaćih gostiju. Ukupno gledajući zabilježen je rast od 40% u dolascima, te 46% u noćenjima. Isto tako moramo uzeti u obzir kako je narastao i broj smještajnih kapaciteta grada Splita. Prema podacima TZG Splita, zabilježen je porast smještajnih kapaciteta sa 15.844 kreveta u 2013. godini na 18.027 kreveta u 2015. godini, odnosno zabilježen je rast od 14% u smještajnim kapacitetima (slika 9.). Porast kapaciteta od 2.183 kreveta na bazi cijele godine predstavlja kapacitet od mogućih 796.795 noćenja, dok je porast broja noćenja bio 423.480.

Zbog navedenih činjenica teško je donijeti zaključak o utjecaju broja noćenja u destinaciji na rad hotela Luxe, s obzirom na to da uz rast broja noćenja imamo i rast kapaciteta. Zasigurno je da bilježimo rast potražnje za destinacijom, ali isto tako gosti imaju veći izbor u odabiru smještajnih kapaciteta. Stoga je ključno ukazati na ograničenje ovog istraživanja, jer je nemoguće u potpunosti isključiti mogućnost povezanosti općeg turističkog procvata grada Splita i poslovnog procvata hotela Luxe. Ostaje vidjeti hoće li u budućnosti, u nekim drugim okolnostima, npr. u slučaju stagnacije ili pada općih turističkih pokazatelja Splita, doći i do promjene u KPP-ima hotela Luxe i u kojem smjeru. Navedeno ograničenje predstavlja polazište budućih istraživanja.

LITERATURA

1) Cerović, Z., (2003): Hotelski menadžment, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
2) Chase, N., (2007): Revenue management redefined. Hotels,
3) Cross, R. G., Higbie, J. A., Cross D. Q. (2008): Revenue Management's Renaissance: a Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation, Cornell Hospitality Quarterly, 50(1), str. 56-81.
4) Cross, R., (1997): Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination, Broadway Books, New York, NY.
5) Deković, Ž. (2014). Prebukiranje kao način upravljanja kapacitetima u hotelijerstvu. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 5(2), 76-90. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/135708 [6.3.2017.].
6) Galičić, V., (2003): Informacijski sustav održavanja hotela, Tourism and hospitality management 9 (2), str. 107-120.
7) Galičić, V., (2013): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
8) Galičić, V., Šimunić (2006): Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.
9) Gavalas, D., Konstantopoulos, C., Mastakas, K., (2013): Mobile recommender systems in tourism, Journal of Network and Computer Applications.
10) Grljušić, A., (2016): Društveni mediji kao ključan faktor prilikom odabira turističke destinacije, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, Split.
11) Hartonen, L.,(2013): Social media in Hotel AVA's marketing communications, Haaga-Helia, University of Applied Science.
12) Horvat Brborović, S., (2015): Što je to revenue management i kako se provodi u praksi? [Internet], raspoloživo na: http://www.hotelijer.hr/sto-je-to-revenue-management-i-kako-se-provodi-u-praksi/ [6.3.2017.].
13) Huefner, R. J., Largay J. A., (2008): The Role of Accounting Information in Revenue Management, Business Horizons, 51(3), str. 245–55.
14) Janković, Sandra; Poldrugovac, Katarina. (2015): Benchmarking: prepoznavanje najboljše prakse v hotelirstvu /Benchmarking: potraga za najboljom praksom u hotelijerstvu // Spremljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov /

Praćenje i usporedba rezultata hrvatskih i slovenskih hotel / Ivankovič, Gordana ; Jerman Matea (ur.). Koper : Založba Univerze na Primorskem, str. 7-28.

15) Kimes, S. E. (2017): The future of hotel revenue management. Cornell Hospitality Report, 17(1), 3-10.
16) Marriott, Jr., J., Cross, R., (2000): Room at the revenue inn. U Book of Management Wisdom: Classic Writings by Legendary Managers, ed., Peter Krass, Wiley: New York, NY, str. 199-208.
17) Martinović, I., (1989): Recepcijsko poslovanje u sklopu integralnog informacijskog sustava regionalne mreže hotela, u Zbornik radova «Hotelska kuća '88.», Hotelijerski fakultet, Opatija.
18) Medlik, S., (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb.
19) Mihanović, A., (2016): Stanje,trendovi i mogućnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u hotelskoj industriji : završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet.
20) Miščančuk, T., (2012): Globalni trendovi i Hrvatska, Mreža: [časopis o digitalnim komunikacijama i naprednim operativnim sustavima][Internet], raspoloživo na: http://www.bug.hr/mreza/tekst/ict-turizmu/95940.aspx [16.3.2017.].
21) Mišetić, I., Steiner, S., Tatalović, M., (2006): Čimbenici optimalnog pozicioniranja zrakoplovne tvrtke na tržištu, u ZIRP 06, Nova prometno-tehnološka rješenja u funkciji logističkih mreža, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.
22) Narodne Novine, (1995): Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata [Internet], raspoloživo na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/nn-57-95Pravilnik%20o%20razvrstavanjukateg-ugostiteljski-objekti.htm [6.3.2017.].
23) Narodne novine, (2007): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli [Internet], raspoloživo na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html [6.3.2017.].
24) Pavlović, D., (2009): Upravljanje prihodom u hotelskoj industriji u susret recesiji, Acta turistica nova, 3(1), str. 27-46.
25) Philip, K., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2010): Marketing 3.0: Fromproducts to Customers to the Human Spirit.
26) Porter, M. E., (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, FreePress, New York.

27) RECRO.net, (2008): Hoteli i primjena integriranih tehnologija [Internet], raspoloživo na: http://www.infotrend.hr/clanak/2008/5/hoteli-i-primjena-integriranih-tehnologija,12,289.html [6.3.2017.].
28) Serguei Netessine, Robert Shumsky, (2002) Introduction to the Theory and Practice of Yield Management. INFORMS Transactions on Education 3(1):34-44.
29) Šunjić, E., (2016): Hotelski lanci i njihov gospodarski utjecaj na hrvatski turizam, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, Split. [Internet], raspoloživo na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A541/datastream/PDF/view [16.3.2017.].
30) Turizam u brojkama 2015. [Internet], rasploživo na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf [16.3.2017.].
31) Vrtiprah V., Pavlić I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
32) Vukonić, B.; Čavlek, N. ur. (2001): Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb.
33) Watson, C., McCarthy, J., Rowley, J., (2013): Consumer attitudes towards mobile marketing in the smartphone era, International Journal of Information Management, 33, 840- 849.
34) Weber, S. (2000): Marketing u turizmu. Varaždin: Vadea.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u poduzećima u 2014.
Slika 2. Uporaba društvenih internetskih medija u poduzećima u 2014.
Slika 3. Rezervacijski sustav hotela Luxe na mrežnim stranicama hotela
Slika 4. Rezervacijski sustav hotela Luxe
Slika 5. Skupni izvještaj o poslovanju (za menadžere)
Slika 6. Dva modela formiranja cijena
Slika 7. Odnos voditelja upravljanja prihodima i SUP-a
Slika 8. Proces upravljanja prihodima
Slika 9. Usporedba predviđanja iz 2010. godine s rezultatima ankete iz 2016. godine
Slika 10. Superior soba i hotelski apartman
Slika 11. Recepcija hotela s lobby barom i wellness hotela
Slika 12. Pročelje hotela
Slika 13. Povezanost SUP-a s kanalima prodaje
Slika 14. Hotelski cjenik za 2015. godinu
Slika 15. Prikaz popunjenosti kapaciteta za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci
Slika 16. Prikaz popunjenosti kapaciteta za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine
Slika 17. Prikaz prosječne dnevne cijene za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci
Slika 18. Prikaz prosječne dnevne cijene za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine
Slika 19. Prikaz prihoda po raspoloživoj sobi za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci
Slika 20. Prikaz prihoda po raspoloživoj sobi za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine
Slika 21. Prikaz prihoda odjela soba za 2013. i 2015. godinu na bazi mjeseci
Slika 22. Prikaz prihoda odjela soba za 2013. i 2015. godinu na bazi cijele godine

Tablica 1. Broj hotela u RH po kategoriji
Tablica 2. Smještajni kapacitet po kategoriji u RH
Tablica 3. Segmenti prodaje za 2013. godinu
Tablica 4. Segmenti prodaje za 2015. godinu
Tablica 5. Emitivna tržišta za 2013. godinu
Tablica 6. Emitivna tržišta za 2015. godinu
Tablica 7. Emitivna tržišta po zemljopisnim cjelinama za 2013. godinu
Tablica 8. Emitivna tržišta po zemljopisnim cjelinama za 2015. godinu