



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

uniri

HOTELSKA PRODAJA

SVEUČILIŠNI UDŽBENIK



Marina Laškarin Ažić • Maja Šimunić

MARINA LAŠKARIN AŽIĆ
MAJA ŠIMUNIĆ

HOTELSKA PRODAJA

Udžbenici Sveučilišta u Rijeci
Manualia Universitatis studiorum Fluminensis

Naslov:

Hotelska prodaja

Autorice:

dr. sc. Marina Laškarin Ažić

dr. sc. Maja Šimunić

Izdavač:

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Recenzenti:

prof. dr. sc. Vlado Galičić

prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Lektorica:

Mateja Gašić

Grafičko oblikovanje i prijelom:

Centar za elektroničko nakladništvo Sveučilišne knjižnice Rijeka

Ilustracija na omotu:

Ilustracija kreirana alatom ChatGPT

Mjesto i godina izdanja:

Opatija, 2026.

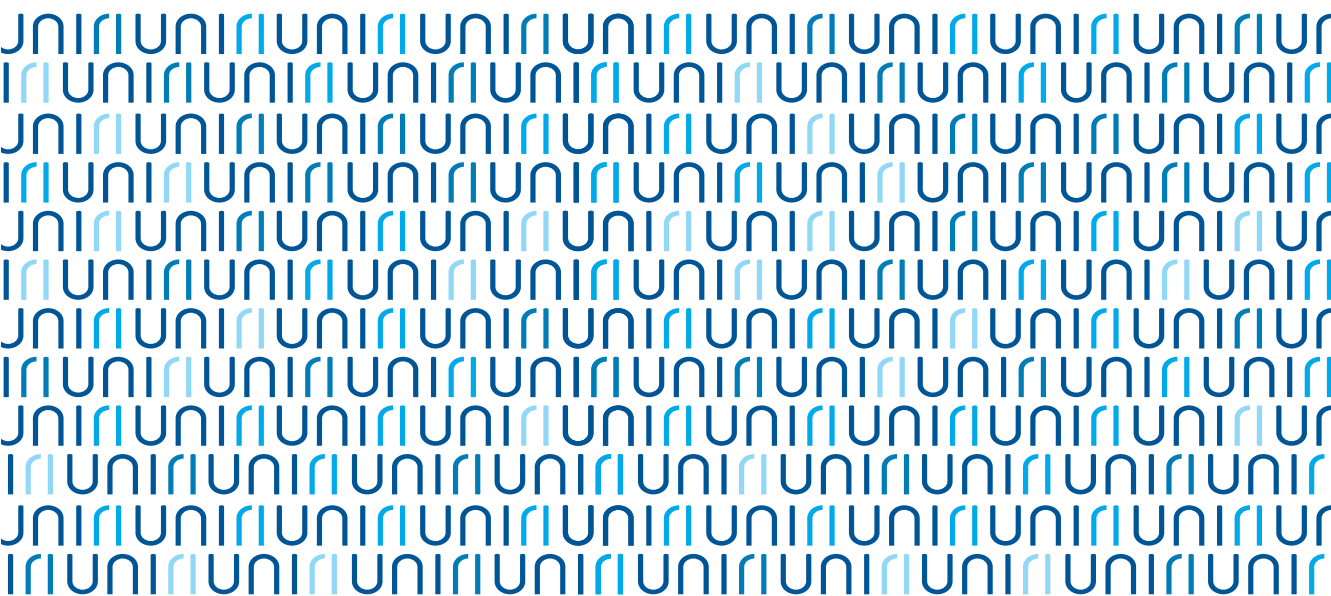
ISBN 978-953-7842-72-7 (PDF)

Odlukom Senata Sveučilišta u Rijeci (KLASA: 007-01/26-03/02 URBROJ: 2170-137-01-26-163 od 30. lipnja 2026.) ovo se djelo objavljuje kao izdanje Sveučilišta u Rijeci.

Sveučilište u Rijeci pokriva trošak e-izdanja koje obavlja Centar za elektroničko nakladništvo (CEN).

MARINA LAŠKARIN AŽIĆ
MAJA ŠIMUNIĆ

HOTELSKA PRODAJA



uniri

Opatija, 2026.



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

Sadržaj

PREDGOVOR	9
Tko smo mi da pišemo o hotelskoj prodaji?	10
POPIS KRATICA	11
UVOD	15
1. TEMELJNE ODREDNICE HOTELSKE PRODAJE	19
1.1. Uloga hotelske prodaje	19
1.2. Prodaja i marketing: konceptualne razlike i međusobni odnosi	20
1.3. Prodajna politika	25
2. MARKETINŠKI SEGMENTI U PRODAJI	33
2.1. Definiranje indikatora za određivanje segmenata	34
2.2. Ugovori o hotelskim uslugama	40
2.3. Prodajni procesi prema B2B i B2C tržišnim segmentima	45
3. ORGANIZACIJA PRODAJNOG ODJELA	51
3.1. Hotelska prodaja kroz vrijeme i razvoj organizacijskog okvira	51
3.2. Ključne pozicije u odjelu hotelske prodaje	54
3.3. Odjel rezervacija – pozivni centar (<i>Call center</i>)	58
4. DISTRIBUCIJSKI KANALI I UPRAVLJANJE KANALIMA PRODAJE	63
4.1. Direktni kanali prodaje na turističkom tržištu	64
4.2. Indirektni kanali prodaje na turističkom tržištu	68
4.3. Upravljanje kanalima prodaje	76
5. PREDVIĐANJE I BUDŽETIRANJE PRIHODA HOTELA	81
5.1. Analiza prošlogodišnjih i trenutnih rezultata	81
5.2. Prilagođavanje strategija i definiranje taktika	83
5.3. Analiza tržišne situacije i postavljanje ciljeva prema segmentima	86
5.4. Budžet na primjeru hotela	91
5.5. Prognoziranje u revenue managementu	97
6. UPRAVLJANJE PRIHODIMA (REVENUE MANAGEMENT)	101
6.1. Ključni indikatori poslovanja pri upravljanju prihodima (KPI – <i>Key Performance Indicators</i>)	101
6.2. Razumijevanje revenue managementa ciklusa	102
6.3. Formiranje prodajnih cijena	106
6.4. Strategije upravljanja prihodima kod individualnih segmenata	112
6.5. Problematika cjenovnog pariteta	122

7. ULOGA PROAKTIVNE PRODAJE U OSTVARIVANJU HOTELSKIH PRIHODA	125
7.1. Temeljne pretpostavke za realizaciju proaktivne prodaje	125
7.2. Izrada operativnog plana proaktivne prodaje	130
7.3. Procesi osobne prodaje na B2B tržištu	136
7.4. Taktike proaktivne prodaje prije dolaska gosta	140
7.5. Taktike proaktivne prodaje tijekom boravka	147
8. REAKTIVNA PRODAJA	153
8.1. Razlike između aktivne i reaktivne prodaje	153
8.2. Aktivnosti reaktivne prodaje	156
8.3. Operativna dokumentacija u poslovanju reaktivne i aktivne prodaje	161
9. STRATEŠKI PRISTUP MOTIVIRANJA PRODAJNOG OSOBLJA	169
9.1. Analiza stanja u Hrvatskoj	169
9.2. Teorijski okvir motivacije	171
9.3. Igrifikacija u hotelskoj prodaji	175
9.4. Organizacijski bonusi kao motivacijski alat	178
10. STUDIJE SLUČAJA I ZADATCI ZA STUDENTE	183
Studija slučaja 1. Analiza klijenata i pregovaranje	183
Studija slučaja 2. Ponovno otvaranje hotela izvan planiranog razdoblja u 2027.god. (individualni zadatak)	188
Studija slučaja 3. Design thinking u hotelskoj prodaji	190
Studija slučaja 4. Kreiranje sadržaja s jasnim Call to action porukom	193
Studija slučaja 5. Priprema ponude i odgovora na ponudu	194
Studija slučaja 6. Operativna priprema poslovnog događaja (individualni zadatak)	196
Studija slučaja 7. Pridobivanje velikog korporativnog ugovora (međunarodna farmaceutska kompanija)	197
Studija slučaja 8. Kreiranje proforma fakture (predračuna)	199
ZAKLJUČAK	201
Popis literature	203
Popis grafikona	208
Popis shema	208
Popis slika	208
Popis tablica	209

PREDGOVOR

Udžbenik „Hotelska prodaja“ proizašao je iz dugogodišnje profesionalne suradnje i sinergije dviju autorica koje su svoje doktorate izradile i obranile pod mentorstvom profesora Vlade Galičića, jednog od najistaknutijih znanstvenika u području hotelskog menadžmenta, čiji je mentorski, znanstveni i pedagoški rad snažno obilježio njihov profesionalni razvoj.

Ideja o pisanju ove knjige, osim potrebe za popunjavanjem postojećeg jaza u akademskoj literaturi, proizašla je iz želje da se stvori djelo koje će biti korisno studentima, nastavnicima, djelatnicima, ali i menadžerima. Cilj udžbenika jest omogućiti sveobuhvatno razumijevanje hotelske prodaje, od njezine uloge u hotelskom poslovanju, aktivnosti koje obuhvaća i odnosa s ostalim odjelima, preko logike funkcioniranja odjela hotelske prodaje i motivacijskih alata pa sve do studija slučaja koji omogućuju primjenu teorijskih znanja u praksi. Poseban naglasak stavljen je na povezivanje teorijskih koncepata s praktičnim primjerima iz hotelske prakse, čime se nastoji potaknuti analitičko razmišljanje i primjena stečenih znanja u stvarnim poslovnim situacijama.

Iako su promjene na tržištu sve učestalije i intenzivnije, ovaj udžbenik nastoji ponuditi sadržaj koji ostaje relevantan i primjenjiv neovisno o disruptivnim izazovima koji obilježavaju suvremeno poslovno okruženje. Time se naglašava da udžbenik ne odgovara samo na pitanja što i kako u hotelskoj prodaji, već i na pitanje zašto se određeni procesi i odluke donose, uzimajući u obzir širu i stratešku dimenziju hotelskog poslovanja.

Ovaj udžbenik koristi standardiziranu i univerzalno prihvaćenu terminologiju koju odjeli hotelske prodaje primjenjuju na globalnoj razini. Korištenje engleskih naziva i kratica ima za cilj olakšati prilagodbu suvremenom stručnom žargonu kojim se djelatnici u hotelskoj prodaji svakodnevno služe u praksi. Autorice su pritom nastojale dodatno pojasniti i približiti ključne stručne pojmove kako bi se studenti, koji će se potencijalno u budućnosti zaposliti u odjelima hotelske prodaje, lakše uhodali u stručnu terminologiju te time ubrzali proces svoje profesionalne prilagodbe.

Tko smo mi da pišemo o hotelskoj prodaji?



Marina Laškarin Ažić već dugi niz godina radi na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, gdje je aktivno uključena u izvođenje kolegija na modulu hotelskog menadžmenta. Od 2023. godine nositeljica je kolegija „Hotelska prodaja“, kroz koji nastoji povezati teorijska znanja o hotelskoj prodaji i operativno poslovanje odjela hotelske prodaje.

Njezino znanstveno i stručno djelovanje dodatno je potvrđeno ulogom voditeljice EU projekta TuristIQ – Sinergija podataka u turizmu i platforma za maksimizaciju prihoda, koji je usmjeren na primjenu analitike i upravljanja prihodima u turizmu i hotelijerstvu. Tema njezina doktorskog rada „Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa lojalnosti“, kao i sudjelovanje u vođenju znanstvenih projekata iz područja hotelskog menadžmenta, dodatno potvrđuju dugogodišnji fokus na prodaju, odnose s gostima i upravljanje prihodima. Ovaj udžbenik, kao četvrto autorsko djelo iz područja turizma i ugostiteljstva, logičan je nastavak dosadašnjeg znanstvenog rada autorice i njezine posvećenosti razvoju znanja iz hotelske prodaje.



Maja Šimunić doktorica je ekonomskih znanosti s dugogodišnjim profesionalnim iskustvom u hotelskoj prodaji, upravljanju prihodima i distribucijskim kanalima. Tijekom karijere obnašala je vodeće prodajne i menadžerske pozicije u međunarodnim hotelskim sustavima i domaćim hotelskim kompanijama, a trenutačno radi kao direktorica prodaje u hotelu Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa. U okviru tog projekta sudjelovala je u razvoju prodajnog odjela od same početne faze, oblikovanju prodajnih strategija te pozicioniranju hotela na domaćem i međunarodnom tržištu. Njezini profesionalni rezultati potvrđeni su i priznanjem Circle of

Excellence Award za direktora prodaje u EMEA regiji, koje se dodjeljuje za izvrsnost u prodajnim rezultatima i liderstvu.

Njezin znanstveni interes usmjeren je na područje hotelske prodaje i *revenue managementa*, što se očituje u temi doktorskog rada „Sinkronizacija hotelskog rezervacijskog procesa kroz upravljanje cijenama i prihodima primjenom informacijskih i komunikacijskih tehnologija“, kao i u objavljenim znanstvenim i stručnim radovima iz područja prodaje, distribucije i digitalizacije hotelskog poslovanja.

POPIS KRATICA

1. **AC** – Aircrew (posade zrakoplova)
2. **ADR** – Average Daily Rate (prosječna dnevna cijena sobe)
3. **ADVP** – Advance Purchase (rana rezervacija, unaprijed plaćena)
4. **AIDA** – Attention, Interest, Desire, Action (pažnja, interes, želja, akcija)
5. **AL** – Allotment (allotman)
6. **API** – Application Programming Interface (programsko sučelje aplikacija)
7. **B2B** – Business to Business (međupoduzetnička prodaja)
8. **B2C** – Business to Consumer (poslovanje s krajnjim korisnicima)
9. **BAR** – Best Available Rate (najbolja raspoloživa cijena)
10. **BB** – Bed and Breakfast (noćenje s doručkom)
11. **BEO** – Banquet Event Order (nalog za banket)
12. **BEP** – Break Even Point (točka pokrića)
13. **BQT** – Banquet (banket)
14. **BW** – Booking Window (rezervacijski prozor)
15. **CIND** – Corporate Individuals (korporativni individualni gosti)
16. **CM** – Channel Manager (upravitelj kanala prodaje)
17. **CMP** – Complimentary (besplatan / promotivni smještaj)
18. **CMS** – Content Management System (sustav za upravljanje sadržajem)
19. **CNR** – Corporate Negotiated Rate (korporativna ugovorena tarifa)
20. **COMP** – Complimentary (sobe gratis)
21. **CONT** – Contract (ugovori)
22. **CONV** – Convention / Associations (kongresi i udruženja)
23. **CORG** – Corporate Groups (korporativne grupe)
24. **CRM** – Customer Relationship Management (upravljanje odnosima s korisnicima)
25. **CRS** – Computer Reservation System (kompjuterizirani rezervacijski sustav)
26. **CTA** – Call to Action (poziv na akciju)
27. **DISC** – Discounts (ostali popusti)
28. **DMC** – Destination Management Company (destinacijska menadžment kompanija)
29. **DP** – Dynamic Pricing (dinamičko određivanje cijena)
30. **EI** – Emotional Intelligence (emocionalna inteligencija)
31. **EMTP** – Employee Member Travel Program (tarife za zaposlenike)
32. **eWOM** – Electronic Word of Mouth (elektronička usmena predaja)
33. **F&B** – Food and Beverage (hrana i piće)
34. **FAM trips** – Familiarization trips (putovanja za upoznavanje)
35. **FIT** – Free Independent Travelers (individualni gosti)

36. **GDPR** – General Data Protection Regulation (Opća uredba o zaštiti podataka)
37. **GDS** – Global Distribution System (globalni distribucijski sustav)
38. **GenAI** – Generative Artificial Intelligence (generativna umjetna inteligencija)
39. **GLEIS** – Group Leisure (grupni odmorišni gosti)
40. **GOP** – Gross Operating Profit (bruto operativna dobit)
41. **GOVG** – Government Groups (državne grupe)
42. **GOVT** – Government Rate (tarifa za državne službenike)
43. **GT** – Group Tour (grupni turistički aranžmani)
44. **HIS** – Hotel Information System (hotelski informacijski sustav)
45. **HOU** – House Use (interna hotelska upotreba)
46. **IBE** – Internet Booking Engine (sustav za online rezervacije)
47. **IBT** – Individual Business Travelers (individualni poslovni gosti)
48. **INCV** – Incentives (nagrada / motivacijska putovanja)
49. **IND** – Individual Guests (individualni gosti)
50. **IT** – Individual Tour / Wholesale (individualni turistički aranžmani)
51. **KPI** – Key Performance Indicator (ključni pokazatelji uspješnosti)
52. **KSP** – Key Selling Point (ključne prodajne prednosti)
53. **LIND** – Leisure Individual (odmorišni individualni gosti)
54. **LNR** – Local Negotiated Rate (lokalno ugovorena tarifa)
55. **LOYAL** – Loyalty Redemptions (rezervacije putem bodova lojalnosti)
56. **LW** – Last Week (prošli tjedan)
57. **MaxLOS** – Maximum Length of Stay (maksimalna duljina boravka)
58. **MICE** – Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions (poslovni i kongresni turizam)
59. **MinLOS** – Minimum Length of Stay (minimalna duljina boravka)
60. **MTG** – Meetings / Events (sastanci i događanja)
61. **OPAQ** – Opaque Rates (prodaja neotkrivenog smještaja)
62. **OTA** – Online Travel Agencies (online turističke agencije)
63. **OTB** – On the Books (rezervacije u sustavu)
64. **P&L** – Profit and Loss (račun dobiti i gubitka)
65. **PART** – Partnerships (partnerski aranžmani)
66. **PAU** – Package Booking (paušalne rezervacije)
67. **PCKG** – Package (paket-aranžman)
68. **PCO** – Professional Congress Organizer (profesionalni kongresni organizator)
69. **PERM** – Permanent Guests (stalni gosti)
70. **PMS** – Property Management System (operacijski sustav hotela)
71. **PPC** – Pay Per Click (plaćanje po kliku)
72. **PR** – Public Relations (odnosi s javnošću)

- 73. **PROMO** – Promotions (promotivne / akcijske ponude)
- 74. **RC** – Rate Code (cjenovni kod)
- 75. **RevPAR** – Revenue Per Available Room (prihod po raspoloživoj sobi)
- 76. **RezApp** – Reservation Application (rezervacijska aplikacija)
- 77. **RFP** – Request for Proposal (zahtjev za ponudom)
- 78. **RM** – Revenue Management (upravljanje prihodima)
- 79. **RMS** – Revenue Management System (sustav za upravljanje prihodima)
- 80. **ROI** – Return on Investment (povrat ulaganja)
- 81. **SEM** – Search Engine Marketing (marketing na tražilicama)
- 82. **SEO** – Search Engine Optimization (optimizacija za tražilice)
- 83. **SMM** – Social Media Marketing (marketing na društvenim mrežama)
- 84. **SMERF** – Social, Military, Educational, Religious, Fraternal (društvene, vojne, obrazovne, vjerske i bratimske skupine)
- 85. **SRP** – Sales and Revenue Plan (plan prodaje i prihoda)
- 86. **SRP** – Service Recovery Paradox (paradoks oporavka usluge)
- 87. **YTD** – Year to Date (od početka godine do danas)

UVOD

Današnja hotelska prodaja usko je povezana s marketinškim aktivnostima jer se, uslijed višegodišnjih unapređenja te sve veće prisutnosti sličnih usluga na tržištu, promijenila poslovna paradigma. U središtu pozornosti više nije ono što hotel želi prodati, već ono što gost želi i očekuje od hotela. Prodajni tim usko surađuje s marketinškim timom te se može utvrditi da su više nego ikad povezani upravo zbog brzine događanja i nužnosti brze reakcije na tržištu. Iako se prodaja najviše povezuje s promocijom, ona utječe i na cijene, kanale prodaje i komunikaciju s gostima.

Gosti ne dolaze u destinaciju slučajno, ponuda i sadržaji destinacije predstavljaju ključni motiv njihova dolaska, dok hoteli čine temeljnu infrastrukturu koja omogućuje da se planirano iskustvo ostvari na što jednostavniji, ugodniji i kvalitetniji način. U uvjetima tržišta obilježenog sve izraženijom konkurencijom, u kojem hoteli nude sve sličnije proizvode i usluge po usporedivim cijenama, cilj svakog hotela jest pozicionirati se kao prvi izbor gostiju. Ostvarenje tog cilja, uz istodobno očuvanje reputacije i stratešku usklađenost poslovanja, moguće je jedino kroz sustavno i proaktivno promišljanje, koje u praksi operacionalizira hotelski prodajni tim.

Hotelska se prodaja razlikuje od prodaje u drugim djelatnostima ponajprije zbog specifičnosti ugostiteljske djelatnosti, ali i zbog drugačije prirode očekivanja gostiju te potrebe za visokom razinom povjerenja. Zadatak hotelskog prodajnog tima jest osigurati da se hotelski proizvod plasira prema unaprijed definiranim tržišnim segmentima, u planiranom razdoblju i po cijenama na koje se očekuje njihov odaziv. Cilj je da gosti dođu u točno određenom dijelu godine, u skladu s planovima poslovanja hotela. Međutim, uloga prodajnog tima ne završava realizacijom prodaje. Jednako je važno prepoznati odstupanja od planiranog, analizirati njihove uzroke te stečena saznanja koristiti za buduće predikcije tržišnih kretanja, čime se omogućuje kvalitetnija priprema i učinkovitije planiranje za sljedeće poslovno razdoblje.

Ovaj se udžbenik sastoji od 10 poglavlja. *Prvo poglavlje*, pod nazivom „Temeljne odrednice hotelske prodaje“, nastoji objasniti temeljne odrednice prodaje i ono što čini hotelsku prodaju specifičnom i različitom od marketinga. Objašnjava se prodajna politika s ciljem pojašnjavanja na koji način hoteli prodaju svoje kapacitete te koje prodajne taktike koriste kako bi došli do ostvarenja postavljenih ciljeva.

Drugo poglavlje, pod nazivom „Marketinški segmenti u prodaji“, obrađuje temeljne pojmove tržišnih segmenata te detaljno objašnjava način na koji se hotelski segmenti klasificiraju u međunarodnoj hotelskoj praksi. U poglavlju se dodatno pojašnjavaju vrste hotelskih ugovora, kao i uvjeti i obveze koje proizlaze iz njihova

sklapanja. Poseban dio posvećen je temeljnim prodajnim procesima na B2B i B2C tržištima.

Treće poglavlje, pod nazivom „Organizacija prodajnog odjela“, razrađuje faze razvoja hotelske prodaje s ciljem razumijevanja alata i pristupa kojima danas raspolaže hotelsko prodajno osoblje, u usporedbi s razdobljem prije razvoja interneta, fazom intenzivne digitalizacije te suvremenim razdobljem obilježenim primjenom umjetne inteligencije. U poglavlju se također objašnjavaju ključne pozicije unutar odjela hotelske prodaje te njihov odnos s ostalim organizacijskim jedinicama hotela.

Četvrto poglavlje, pod nazivom „Distribucijski kanali i upravljanje kanalima prodaje“, pruža detaljan uvid u vrste prodajnih kanala te načine njihova upravljanja. U poglavlju se pojašnjavaju prednosti i nedostaci pojedinih kanala prodaje, kao i razlozi uključivanja agencija i turoperatora u prodaju hotelskih kapaciteta. Poseban naglasak stavljen je na ulogu CRS-a te njegovu povezanost s ostalim ključnim alatima u procesu hotelske prodaje.

Peto poglavlje, pod nazivom „Predviđanje i budžetiranje prihoda hotela“, procesno objašnjava slijed aktivnosti u odjelu hotelske prodaje i revenue managementa. U poglavlju se najprije razmatra analiza prošlogodišnjih i aktualnih rezultata s ciljem prilagodbe strategija i definiranja taktika za buduće razdoblje. Nadalje, objašnjava se analiza tržišne situacije i postavljanje ciljeva prema pojedinim tržišnim segmentima, na temelju kojih se izrađuje proračun. Završni dio poglavlja posvećen je primjeni prognostičkih alata te provođenju potrebnih korekcija u skladu s promjenama tržišnih uvjeta.

Šesto poglavlje, pod nazivom „Upravljanje prihodima“, obrađuje ključne aspekte revenue managementa, uz naglašavanje njegove uske povezanosti s odjelom hotelske prodaje. U poglavlju se razmatraju ključni pokazatelji poslovanja, ciklus revenue managementa, formiranje prodajnih cijena te strategije upravljanja prihodima po pojedinim tržišnim segmentima.

U *sedmom poglavlju*, pod nazivom „Uloga proaktivne prodaje u ostvarivanju hotelskih prihoda“, obrađuju se taktike proaktivne prodaje kao ključnog generatora hotelskih prihoda. Od izrade operativnog plana do nastupa na B2C i B2B tržištima, poglavlje pažnju usmjerava na optimizaciju ciklusa gosta i prednosti aktivnog pristupa u odnosu na pasivno komuniciranje s gostima.

Osmo poglavlje, pod nazivom „Reaktivna prodaja“, ističe temeljne razlike između aktivne i reaktivne prodaje. Poglavlje pojašnjava cilj reaktivne prodaje, opisuje ključne aktivnosti koje ona obuhvaća te na kraju pruža primjere operativne dokumentacije koja se koristi u objema vrstama prodaje: reaktivnoj i aktivnoj.

Deveto poglavlje, pod nazivom „Strateški pristup motiviranja prodajnog osoblja“,

započinje analizom trenutačnog stanja u Hrvatskoj, pri čemu se posebno osvrće na primjenu tehnika motiviranja kroz igrifikaciju i organizacijske bonuse. U poglavlju se pružaju konkretni primjeri motivacijskih strategija, uz detaljnu analizu njihovih međusobnih razlika i učinkovitosti.

Deseto poglavlje, pod nazivom „Studije slučaja i zadatci za studente“, nastoji konkretizirati teorijska saznanja prethodnih poglavlja kroz primjere iz prakse i potencijalne stvarne situacije s kojima se odjel hotelske prodaje danas susreće, s ciljem bolje pripreme studenata za buduće profesionalne izazove.

1. TEMELJNE ODREDNICE HOTELSKE PRODAJE

Hotelska prodaja danas daleko nadilazi tradicionalno shvaćanje rezervacijskog procesa; ona je strateška funkcija koja povezuje analitiku, tržišnu agilnost i odnose s gostima. U vremenu snažne digitalizacije, personaliziranih očekivanja gostiju i globalno dostupne konkurencije, prodajni odjeli moraju donositi brze i informirane odluke temeljene na podacima u stvarnom vremenu. Ključni zadatak više nije samo prodati sobu, već prodati pravo iskustvo pravom gostu, u pravo vrijeme i po pravoj cijeni. Upravljanje prihodima (*revenue management*), digitalni kanali distribucije i razvoj odnosa s kupcima postali su neizostavni elementi svakodnevnog rada hotelske prodaje. U tom kontekstu uspješna prodaja postaje presudna ne samo za popunjenost kapaciteta, već i za ukupnu profitabilnost i dugoročnu tržišnu relevantnost hotela.

1.1. Uloga hotelske prodaje

Hotelsko poslovanje u današnjem turbulentnom okruženju, bilo da je riječ o negativnim pojavama poput ratova, migracijskih valova ili zdravstvenih kriza, ili o pozitivnim trendovima poput rastuće potrebe za putovanjima i povećane potrošnje u turističke svrhe, zahtijeva od svih razina menadžmenta kontinuirano praćenje tržišta i brzu reakciju. U takvom okruženju važno je pravovremeno postavljanje novih ciljeva te prilagodba operativnih zadataka novonastalim okolnostima. Upravo se ta prilagodba u najvećoj mjeri ostvaruje zahvaljujući odjelu hotelske prodaje, za koji se često kaže da *budno prati promjene na tržištu* i prvi sugerira potrebne promjene.

S obzirom na sve izraženiju tržišnu orijentaciju, osobito prema krajnjim korisnicima, prodajno osoblje mora biti upoznato s aktualnim događanjima te ih znati povezati s potencijalnim promjenama koje mogu utjecati na poslovanje hotela. Takva razina osviještenosti omogućuje bržu i učinkovitiju prilagodbu poslovnih aktivnosti ciljevima hotela. U tom kontekstu odjel prodaje ima iznimno važnu *izviđačku* ulogu. On mora među prvima prepoznati promjene na tržištu i analizirati ih jer pravodobno i točno razumijevanje tržišnih kretanja ima presudan utjecaj na donošenje strateških i operativnih odluka u hotelu.

Funkcioniranje odjela temelji se na principu stalne optimizacije prodajnog procesa s ciljem povećanja učinkovitosti i prilagodbe tržišnim uvjetima. Kako bi se ti ciljevi ostvarili, od prodajnog se odjela očekuje visok stupanj profesionalne osviještenosti i sposobnost brzog djelovanja. Uvažavajući osnovnu svrhu odjela hotelske prodaje, odnosno generiranje prihoda kroz prodaju smještajnih kapaciteta, prodajni tim strukturira svoje aktivnosti tako da implementira taktike koje najučinkovitije vode ostvarenju prodajnih ciljeva. Time se posebno ističe

uloga *upravljanja prodajnim aktivnostima*. Prodaja mora istovremeno doprinosti povećanju prihoda, strateškom pozicioniranju hotela na tržištu te razvoju i održavanju odnosa s ključnim dionicima, uključujući klijente, partnere i druge važne sudionike u poslovnom okruženju.

S obzirom na to da odjel hotelske prodaje svoju važnost opravdava i drugim ulogama, kao što su *identificiranje prilika za razvoj, prikupljanje povratnih informacija* korisnih za operativno i strateško donošenje odluka, može se zaključiti da je uloga hotelske prodaje multifunkcionalna.

1.2. Prodaja i marketing: konceptualne razlike i međusobni odnosi

Hotelska prodaja kao odjel unutar hotela predstavlja ključnu *poveznicu* između marketinških aktivnosti kojima se stvara obećanje o razini usluge i njegove konkretne realizacije dolaskom gosta. Upravo zbog te uloge prodaja zauzima nezaobilazno mjesto u marketinškoj politici hotela. Drugim riječima, hotelski proizvod dobiva potvrdu svoje tržišne vrijednosti tek kada gost odluči kupiti uslugu. Kupnjom usluge marketinško obećanje postaje stvarno iskustvo. Time se potvrđuje tržišna vrijednost hotelskog proizvoda, odnosno stvarna vrijednost onoga što hotelijeri nude ne potvrđuje se dok korisnik ne donese odluku o kupnji – tek se tada obećanje pretvara u iskustvo. Štoviše, realizacija prodaje u hotelu predstavlja važan povratni signal (engl. *feedback*) o ispravnosti strateških marketinških odluka. Svaka uspješno zaključena prodaja implicira da su određeni ključni elementi bili dobro postavljeni. Tako, primjerice, to znači da je:

1. segmentacija bila učinkovita – ponuda je odgovarala potrebama ciljane skupine gostiju
2. cjenovna strategija bila adekvatna – gost je percipirao cijenu kao opravdanu u odnosu na ono što dobiva
3. vrijednost za novac bila prepoznata – gost je percipirao pozitivan omjer vrijednosti za novac u odnosu na konkurenciju.

Može se zaključiti da svaki put kada gost izvrši rezervaciju, hotel dobiva potvrdu da je njegova tržišna ponuda konkurentna i relevantna.

Suprotno tome, slab interes ili niska konverzija mogu ukazivati na potrebu za revizijom segmentacije, ponude, cijena ili komunikacije.

Za razliku od marketinga, koji se primarno bavi strategijama privlačenja i zadržavanja korisnika usluga, temeljna funkcija odjela prodaje jest pretvaranje identificirane potražnje u stvarne rezervacije i prihode. U trenutku kada se prodaja realizira, odgovornost je hotela uspješno ispuniti gostova očekivanja. Njegova očekivanja moguće je pratiti kroz cjelokupni ciklus – od rezervacije i dolaska, preko boravka, pa do odlaska iz hotela, tzv. *customer journey ciklus*.

Iako marketing i prodaja nisu istoznačnice, njihova je međusobna povezanost ključna za ostvarivanje maksimalnih prihoda. Može se zaključiti da su i marketing i prodaja međusobno povezani te da su potrebni za maksimizaciju prihoda (shema 1.1.).

Shema 1.1. Odnos hotelske prodaje i marketinga u hotelskom poslovanju



Izvor: samostalna izrada autorica

Za razumijevanje cjelokupnog procesa hotelske prodaje potrebno je najprije odrediti karakteristike hotelskog proizvoda, odnosno ključne razlike usluga i materijalnih dobara, što indirektno utječe na promocijske aktivnosti i prodajne procese. Prodajno osoblje mora biti svjesno sljedećih karakteristika hotelskih usluga (Laškarin Ažić, 2018):

1. Nedodirljivost usluge

Za razliku od opipljivih proizvoda, usluga predstavlja unaprijed osmišljenu i izvedenu radnju djelatnika. Budući da usluge nije moguće fizički iskusiti prije konzumacije, gosti zapravo ne kupuju konkretnu sobu, doručak ili večeru, već kupuju *ideju usluge*, odnosno, očekivano iskustvo koje se temelji na prezentaciji hotela kroz marketinške aktivnosti, preporukama drugih gostiju (tzv. elektronička usmena predaja – eWOM) ili vlastitom prethodnom iskustvu. Ove informacije oblikuju percepciju i očekivanja gosta, koja u konačnici određuju kako će on doživjeti pruženu uslugu. Iako gost koristi fizičke resurse, poput smještaja, hrane i energenata, ono što zapravo plaća jest izvedba usluge, uključujući sve one nematerijalne aspekte koji čine cjelokupno iskustvo boravka.

2. Istovremenost proizvodnje i konzumiranja usluga

Za razliku od proizvodnih djelatnosti, gdje se proizvodi mogu unaprijed proizvesti, skladištiti i distribuirati po potrebi, usluge u turizmu i ugostiteljstvu nastaju i pružaju se u stvarnom vremenu, tijekom samog boravka gosta. One ne mogu biti unaprijed proizvedene i „spremne na čekanje“, kao što je to slučaj u klasičnim proizvodnim procesima. U hotelijerstvu je jedino pravo „skladište“ u gostovim očekivanjima i dojmovima. Odluka gosta gdje će konzumirati uslugu uvelike ovisi o dojmu koji je prethodno stekao: putem marketinške komunikacije, osobnog prijašnjeg iskustva ili usmenih preporuka drugih korisnika. Stoga, proces donošenja odluke temelji se na percepciji kvalitete, imidžu destinacije ili objekta te uvjerljivosti promocijskih aktivnosti koje oblikuju tu percepciju.

3. Participacija gosta u proizvodno-uslužnom procesu

Kupac proizvoda kupuje gotov proizvod i nema mogućnost njegove prilagodbe svojim potrebama. Nasuprot tomu, gost u hotelu aktivno sudjeluje u oblikovanju usluge. U tom slučaju može samo odabrati druge proizvođače ili drugu vrstu proizvoda. Gosti su, s druge strane, sastavni dio proizvodnog procesa u tzv. „tvornici usluga“, gdje on u toj tvornici odlučuje što će činiti tu uslugu, sukladno njegovim preferencijama. Budući da se usluga oblikuje u trenutku njezina pružanja, nužno je unaprijed planirati mogućnosti njezine prilagodbe te osigurati učinkovit sustav upravljanja procesom usluživanja kako bi se zadovoljile individualne potrebe svakog gosta. Usluga se oblikuje prema specifičnim potrebama gosta, što zahtijeva planiranu prilagodbu i dobro upravljanje procesom usluživanja.

4. Raznovrsnost usluga

Svaka je usluga koju hotel pruža jedinstvena i ne doživljava se jednako od strane svakog pojedinog gosta. Osim toga, kvaliteta usluge može varirati kroz različita vremenska razdoblja, od dnevnih fluktuacija do sezonskih oscilacija. Iako standardizacija usluga može donijeti kratkoročne koristi, primjerice u operativnoj učinkovitosti ili kontroli troškova, dugoročno gledano može predstavljati izazov. Naime, suvremeni turisti sve češće traže personalizirane i individualno prilagođene doživljaje, a stroga standardizacija može ograničiti fleksibilnost u ispunjavanju tih očekivanja. Standardi ne bi trebali samo olakšavati upravljanje troškovima niti izjednačavati korisničko iskustvo. Umjesto toga, oni bi trebali biti u funkciji gostiju – osiguravajući dosljednost u razini kvalitete, posebno kod ponovljenih boravaka. Drugim riječima, ako se gost vrati u hotel, njegovo iskustvo bi trebalo biti barem jednako, ako ne i bolje, neovisno o sezoni, popunjenosti hotela ili drugim vanjskim okolnostima.

5. Prolaznost - potrošnost usluga

Zbog svoje prirode, usluge koje se pružaju u turizmu i ugostiteljstvu brzo se troše jer su sve zahtjevniji gosti skloni postavljanju novih zahtjeva koje ugostiteljsko-

turistički radnici moraju zadovoljiti. Zadovoljstvo gosta u ispunjavanju njegovih želja je kratkotrajno, a daljnji odnos između pružatelja usluga i gosta može dovesti do gubitka povjerenja u sposobnost pružatelja da udovolji budućim zahtjevima. Takav gubitak povjerenja, kao i nemogućnost stvaranja dugoročnog kontinuiteta u pružanju dodatnih usluga, može se odraziti negativno na poslovne rezultate. Zadovoljstvo gosta u ispunjavanju njegovih želja je trenutačno, a nakon toga odnos pružatelja usluga i gosta može izazvati gubljenje povjerenja u mogućnost pružatelja da zadovolji dodatne zahtjeve gostiju. Ovo gubljenje povjerenja ili nedostatak akumuliranja dodatnih usluga na duže vrijeme može se negativno odraziti na poslovanje. U tom slučaju ugostiteljsko-turistički djelatnici moraju razvijati plan ponovne izgradnje i otklanjanja uočenih nedostataka u proizvodno-uslužnom procesu (popravljanje defektnih odnosa).

6. Odnosi povjerenja

Cilj je ugostiteljsko-turističkih djelatnika kvalitetnim izvršenjem cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa izgraditi odnos povjerenja i vjernosti s gostima. Međutim, proces koji je jednom narušen nekvalitetnom uslugom može dugoročno dovesti do gubitka povjerenja, što ima višestruko negativne posljedice. Za razliku od proizvodnih djelatnosti, odnos između gosta i ugostitelja zahtijeva upravljanje jer vlada viša emocionalna potreba za razumijevanjem i empatiziranjem, ali i povjerenjem.

7. Važnost vremena

Kao što tempo u glazbi (brzina izvođenja skladbe) snažno utječe na doživljaj slušatelja, tako i u ugostiteljstvu ritam pružanja usluge mora biti pažljivo usklađen. Usluga ne smije biti isporučena ni prebrzo ni presporo. Ključ je u *pravovremenosti i prilagođenosti* kontekstu (tipu ugostiteljskog objekta). Pružanje usluge u optimalnom trenutku jedan je od temeljnih elemenata uspješne ugostiteljske ponude te značajno utječe na razinu zadovoljstva gostiju.

Za razliku od proizvoda, koji su odmah dostupni i mogu se fizički preuzeti bez odgode, usluge zahtijevaju određeno vrijeme za izvođenje. Zbog toga su gosti koji čekaju naručenu uslugu posebno osjetljivi na vrijeme isporuke, a svako kašnjenje može negativno utjecati na njihovu percepciju kvalitete i cjelokupno iskustvo.

U uslužnim djelatnostima, za razliku od proizvodnih sektora u kojima ključnu operativnu ulogu imaju strojevi, ljudski faktor zauzima središnje mjesto u kreiranju i isporuci usluge. Upravo zato je radnicima potrebno pružiti visoku razinu povjerenja te im omogućiti određeni stupanj samostalnosti u donošenju odluka.

Osim prethodno navedenoga, važno je naglasiti i *ključna obilježja prodaje*, kao i njezin odnos s marketingom:

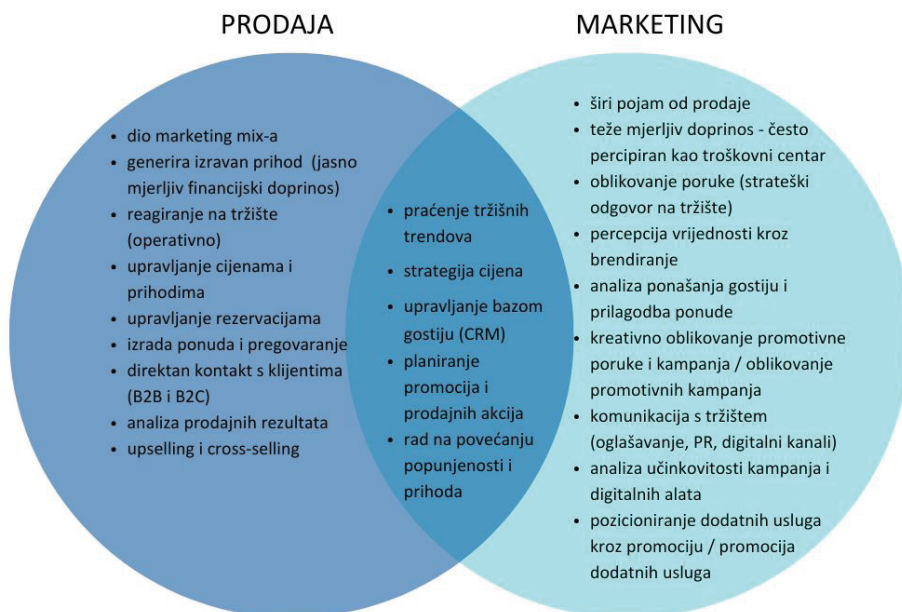
- a) Prodaja je sastavni dio marketinškog miksa (4P). Naime, prodaja je najbliže

povezana s promocijom, ali u praksi je interdisciplinarna funkcija i ima aktivnu ulogu u formiranju proizvoda (*Product*) i cijena (*Price*), odabiru kanala distribucije (*Place*), i naravno, komunikaciji prema gostima u sklopu osobne prodaje kao sastavni dio promocijskih aktivnosti (*Promotion*).

- b) Iako su i marketing i prodaja usmjereni na krajnjeg gosta, suvremena ekonomska teorija promatra marketing kao širi i kompleksniji pojam od same prodaje, s obzirom na njegov strateški pristup tržištu te upravljanje odnosima s korisnicima usluga.
- c) U ekonomskoj praksi granice između prodaje i marketinga nisu uvijek jasno definirane. Nerijetko dolazi do poistovjećivanja marketinga s oglašavanjem, odnosno s promocijskim aktivnostima. U organizacijskoj strukturi manjeg hotela prodaja i marketing objedinjeni su unutar istog odjela, pri čemu prodaja zauzima dominantnu poziciju kao funkcija izravnog generiranja prihoda, dok se marketing, zbog izazova u mjerenju njegova učinka prije pojave suvremenih analitičkih alata, često percipira kao troškovni centar (engl. *cost center*).
- d) Također, u praksi se prodaja često pojednostavljuje na administrativno evidentiranje rezervacija, što predstavlja pasivan pristup koji zanemaruje njezinu stratešku i proaktivnu ulogu u ostvarivanju prihoda i konkurentske prednosti. Takvo poimanje sve manje odražava stvarnu ulogu hotelske prodaje u današnjoj disruptivnoj ekonomiji.

U nastavku slijedi slikovni prikaz marketinga i prodaje te njihovih zajedničkih i različitih aktivnosti (shema 1.2.).

Shema 1.2. Vennov dijagram: Usporedba prodajnih i marketinških aktivnosti



Izvor: samostalna izrada autorica

1.3. Prodajna politika

Definiranje prodajne politike jedna je od glavnih zadaća odjela prodaje, a njezina je osnovna svrha osigurati dosljednost, učinkovitost i usmjerenost prema strateškim ciljevima hotela. Definira se s ciljem uspostavljanja poštenog odnosa koji prvenstveno štiti interese hotela, ali pritom ne zanemaruje interese gosta. Na taj način hotel dosljedno odgovara na pitanje - *na koji način prodaje svoje kapacitete?*

Kako bi prodajna politika bila učinkovita, potrebno je prethodno jasno definirati ciljane tržišta (prodajne segmente) i odabrati odgovarajuće prodajne kanale (detaljnije u poglavlju 2). Tek tada hotel može oblikovati prodajnu politiku koja će omogućiti usklađeno i strateški usmjereno poslovanje. Prodajna politika u hotelijerstvu može značajno varirati ovisno o specifičnom poslovnom modelu, ciljanoj skupini gostiju i vrsti usluga koje hotel nudi. Međutim, postoje određeni zajednički elementi koji se često nalaze u politici prodaje hotelskih usluga.

U nastavku slijede zajednički elementi:

1. Cjenovna politika

Cjenovna politika jedan je od ključnih alata upravljanja prihodima u hotelskom poslovanju. Ona obuhvaća strateško određivanje razine cijena koje se prilagođavaju u skladu s različitim čimbenicima, kao što su sezonalnost, ciljni tržišni segmenti, razina popunjenosti kapaciteta, cijene konkurencije i drugi relevantni pokazatelji potražnje. Cjenovna pravila mogu se definirati tako da se aktiviraju kada popunjenost prijeđe ili padne ispod unaprijed određenog praga. U takvim slučajevima sustav automatski primjenjuje određeni BAR (engl. *Best Available Rate*) kod, ovisno o zadanim parametrima. Ova se pravila mogu fleksibilno primjenjivati na različita vremenska razdoblja, uključujući specifične dane u tjednu, vikende ili pojedine sezone, čime se omogućuje visoka razina prilagodbe tržišnim uvjetima i ponašanju potrošača. U kontekstu određivanja cijena hoteli sve češće koriste programe temeljene na umjetnoj inteligenciji koji uče obrasce ponašanja gostiju i na temelju njih postavljaju cijene. Te se cijene kontinuirano nadgledaju i po potrebi korigiraju u skladu s procjenom i logikom menadžera prodaje.

2. Pravila rezervacije

Smjernice za rezervacije predstavljaju ključan element alata za upravljanje prihodima (*revenue management*) jer omogućuju optimizaciju kapaciteta i minimiziranje praznih razdoblja, što u konačnici doprinosi boljim prodajnim rezultatima. Korištenjem različitih parametara, poput minimalne i maksimalne dužine boravka, hoteli mogu usmjeravati potražnju prema slabije popunjenim danima. Primjerice, postavljanjem pravila *Minimum Length of Stay* (MinLOS) zahtijeva se da gost ostane određeni broj noćenja, čime se povećava isplativost svake rezervacije, dok se *Maximum Length of Stay* (MaxLOS) često primjenjuje tijekom promotivnih razdoblja kako bi se ograničilo trajanje boravka po nižoj cijeni i ispunile „rupe u bukingu“, primjerice tijekom trodnevnih praznih termina. Uz ova pravila važno je jasno definirati i uvjete vezane uz postupke rezervacije, bilo da se ona odvija *online*, telefonski ili osobno, kao i zahtjeve za plaćanjem, uključujući iznose depozita, prihvatljive metode plaćanja te rokove za otkazivanje. Dodatno, u slučajevima nepovoljnih vremenskih uvjeta, smjernice bi trebale sadržavati jasne protokole za rukovanje rezervacijama, poput mogućnosti povrata novca, promjene termina ili izdavanja vaučera u slučaju poremećaja izazvanih vremenskim prilikama.

3. Pravila otkazivanja i povrata novca

Politika otkazivanja rezervacija nije samo administrativna formalnost, već izuzetno važan dio poslovanja hotela zbog svojega značajnog utjecaja na *financijsku stabilnost*, *zadovoljstvo gostiju* te, samim time, i na *reputaciju hotela* / hotelskog brenda (kompanije). Stoga je važno da hoteli pažljivo razmotre i oblikuju svoje

politike otkazivanja kako bi zadovoljili potrebe i očekivanja gostiju, istovremeno osiguravajući stabilnost i uspješnost poslovanja. Naime, *jasna i dosljedna* politika otkazivanja pomaže hotelima pri upravljanju prihodima. To, drugim riječima, znači kontrolu prihoda u situacijama kada gosti unaprijed otkažu (prema zadanom roku) jer hotel ima dovoljno vremena da te sobe proda drugim gostima. S druge strane, hoteli s povoljnim i fleksibilnim uvjetima otkazivanja mogu privući više gostiju. To znači da takvi uvjeti nekim gostima mogu predstavljati dodatan motiv za rezervaciju smještaja. Nadalje, *transparentom politikom otkazivanja* smanjuje se potencijalno nezadovoljstvo gostiju jer se gostima pruža jasnoća o uvjetima rezervacije i otkazivanja. To je posebno došlo do izražaja nakon COVID-19 krize jer gostima pruža osjećaj slobode i sigurnosti bez nepotrebnih troškova ako dođe do neplaniranih promjena planova. Negativno iskustvo s otkazivanjem rezervacije može rezultirati lošim recenzijama i narušavanjem ugleda hotela. Jasna i fleksibilna politika otkazivanja može spriječiti potencijalne sukobe i nezadovoljstvo gostiju, što doprinosi ugledu hotela.

U nastavku su navedena neka od pravila otkazivanja rezervacija koja se globalno primjenjuju u hotelijerstvu:

a. Pravilo besplatnog otkazivanja

Prije više od tri desetljeća besplatna otkazivanja rezervacija u hotelima bila su uobičajena, no danas su rijetkost jer je internet znatno ubrzao i olakšao proces rezerviranja hotela, što je povećalo broj turista koji rezerviraju „za svaki slučaj“, a navedeno stvara probleme za hotelijere. Iz tog razloga hotelijeri obično određuju rok za besplatno otkazivanje do 48 sati (prije datuma dolaska).

b. Politika nepovrata novca

Jedna od mogućnosti koje hotelijeri mogu primjenjivati je politika otkazivanja bez mogućnosti povrata novca. Hoteli mogu odlučiti primijeniti ovo pravilo kada gost odluči otkazati posebno kasno, primjerice 24 sata prije prijave. U ovom slučaju hotel „uzima“ iznos koji je gost platio prilikom rezervacije smještaja. Praksa je ponuditi gostima non-refundable rates za posebne akcije jer ovakve jeftinije cijene stvaraju bazu gostiju koji će sigurno doći.

U Posebnim uzancama sugeriraju se minimalni rokovi za politiku plaćanja „naknade štete“ za otkaz rezervacije, koju hotelijeri mogu primijeniti ili postrožiti ovisno o politici hotela. Naime, prema Uzancama u ugostiteljstvu (NN 144/21) gost nije dužan platiti naknadu štete ugostitelju ako otkaže rezervaciju smještaja ili pansiona u sljedećim slučajevima:

- ✓ **do 10 sati prvoga dana** – kada je riječ o smještaju do 2 dana
- ✓ **2 dana prije početka korištenja usluge** – ako je riječ o smještaju od 3 do 7 dana

- ✓ **7 dana prije početka korištenja usluge** – ako je riječ o smještaju duljem od 7 dana ili o sezonskom objektu u sezoni.

c. Politika djelomičnog povrata novca

Politika djelomičnog povrata novca češće se primjenjuje od pravila nepovrata novca, prema kojoj se gostu vraća postotak ukupne vrijednosti rezervacije u danima koji prethode njegovu boravku.

Od ostalih mogu se istaknuti „kazne za jedno noćenje“ koje predstavljaju još jedan uobičajeni oblik djelomičnog povrata novca, odnosno pravila prema kojima se gostu naplaćuje prva noć otkazanog boravka. Posebni problemi javljaju se u trenutku nedolaska gosta (engl. *no-show*). Ponekad gosti ne otkazu rezervaciju, nego se jednostavno ne pojave. U tim slučajevima hotel može odlučiti naplatiti puni ukupni iznos, postotak ukupnog iznosa, jedno noćenje ili određenu naknadu za otkazivanje, odnosno nedolazak. Stopa nedolaska (*no-show*) u današnje se vrijeme smanjuje zbog unosa podataka o kreditnoj kartici prilikom same rezervacije. Naime, psihološki je teže odustati od putovanja i ne obavijestiti hotelijera o nedolasku ako gost zna da će mu se naplatiti penal – primjerice iznos za prvu noć. Osim toga, uplatom depozita kao svojevrsne investicije u rezervaciju gosti pokazuju manju vjerojatnost od nedolaska, osobito ako su uplatili depozit koji u pravilu iznosi kao jedno noćenje ili pola boravka u hotelu (Sevenrooms, srpanj 2021). Ako je gost platio jamstveni polog, ugostitelj mu je dužan držati sobu na raspolaganju do isteka dana koji je u rezervaciji naznačen kao dan dolaska (Posebne Uzance, 2023).

Nadalje, hoteli mogu pretrpjeti veće gubitke zbog grupnih otkazivanja nego zbog pojedinačnih, stoga mogu odlučiti primijeniti strožu politiku za grupe, primjerice pravilo nepovrata novca koje se proteže 14 dana prije prijave, što se treba jasno istaknuti u ugovoru. Prema Posebnim uzancama, *skupinu gostiju* čini najmanje 15 osoba koje putuju zajedno (dolaze i odlaze), a koju naručitelj i ugostitelj smatraju posebnom cjelinom i za koju ugostitelj odobrava posebne uvjete i cijene usluge. Ako ugovorom nije drukčije određeno, rokovi otkaza smještaja i pansiona jesu:

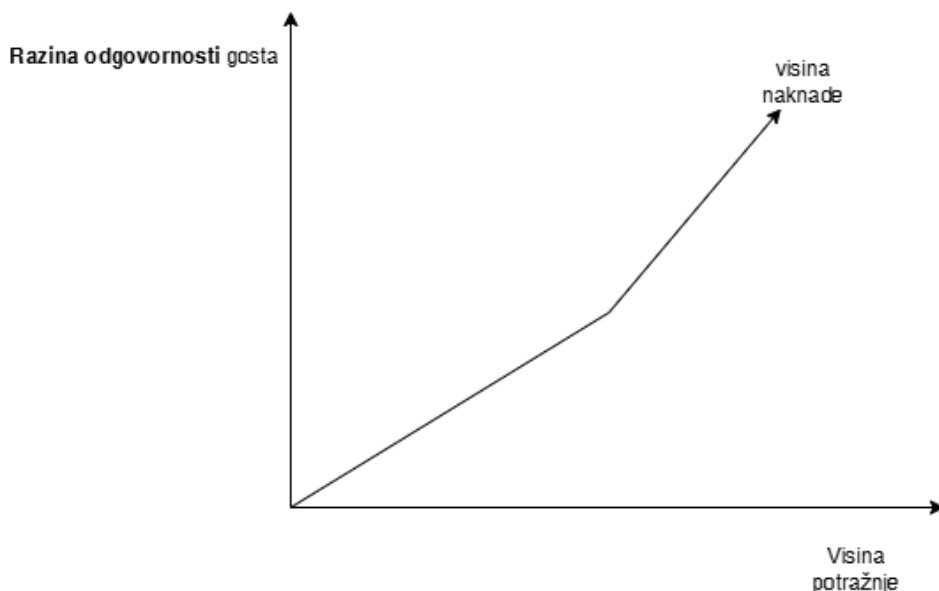
1. za otkaz cijele skupine – 30 dana prije dolaska
2. za otkaz do 50 posto ugovorene skupine – 21 dan prije dolaska
3. za otkaz do 25 posto ugovorene skupine – 14 dana prije dolaska.

Hoteli koji vode brigu o vjernim gostima i usmjereni su na njihove potrebe, u pravilu su često blaži s tzv. „kaznama“ kada otkazivanje nije u rukama gosta. Pravila o višoj sili pokrivaju otkazivanja zbog prirodnih katastrofa ili državnih ograničenja, poput onih tijekom COVID-a.

Logika pooštavanja politike otkazivanja rezervacija u hotelijerstvu u pravilu ovisi o dvjema ključnim varijablama (grafikon 1.1.):

1. razina odgovornosti gosta za otkaz rezervacije i
2. razina potražnje za hotelskim kapacitetima u određenom razdoblju.

Grafikon 1.1. Određivanje visine naknade za otkaz rezervacije



Izvor: samostalna izrada autorica

Kada je potražnja visoka, primjerice u sezoni, tijekom praznika ili velikih događanja, hoteli imaju tendenciju primjenjivati strože uvjete otkazivanja kako bi zaštitili svoje prihode. U takvim slučajevima, ako je otkaz rezervacije uzrokovan gostovom odgovornošću (primjerice promjena planova bez opravdanog razloga), hotel će zadržati dio ili cjelokupni iznos uplaćenih sredstava. S druge strane, ako gost nije odgovoran za otkaz rezervacije (primjerice viša sila poput bolesti, otkaza leta ili elementarne nepogode), hotelijeri nastoje pokazati fleksibilnost, iako i tada stupanj fleksibilnosti često ovisi o razini popunjenosti i potencijalnom gubitku prihoda. Odnosno, strogoća politike otkazivanja raste s rastom potražnje, ali se istovremeno može ublažiti ako je otkaz rezultat opravdanih i dokumentiranih okolnosti izvan kontrole gosta.

Ostali elementi koji se definiraju kroz prodajnu politiku su:

1. Postupci prijave i odjave

Prilikom rezervacije u tzv. izravnom ugovoru o hotelskim uslugama između gosta i hotela definiraju se i točni sati prijave i odjave, kazne ili naknade za rane prijave ili kasne odjave. Sukladno posebnim Uzancama, sat za otkaz rezervacije je do 18:00 sati na dan dolaska gosta u hotel.

2. Cijene i politika određivanja cijena

Politika određivanja cijena prema marketinškim segmentima osnova je u hotelskoj prodaji. Ova tema detaljnije je objašnjena kasnije u ovom poglavlju te u drugom poglavlju.

3. Pravila grupnih rezervacija

Posebna razmatranja ili popusti za grupne rezervacije. Uvjeti prethodne najave i plaćanja za grupne rezervacije.

4. Sadržaji te pravila ponašanja za vrijeme boravka u hotelu

Detaljan prikaz hotelskih sadržaja i dodatnih usluga gostima se pruža već tijekom procesa rezervacije, a ponovno se potvrđuje prilikom slanja potvrde rezervacije. Jasno isticanje dostupnih pogodnosti (npr. besplatan Wi-Fi, tuševi, usluge pranja rublja) te svih pripadajućih naknada za dodatne usluge omogućuje gostima da pravovremeno steknu uvid u ono što ih očekuje tijekom boravka, kako u smislu ponude, tako i s aspekta ukupnih troškova.

Ovakav transparentan pristup ne samo da smanjuje rizik od nesporazuma i eventualnog nezadovoljstva, već i pridonosi stvaranju povjerenja između gosta i hotela. Transparentna komunikacija o uslugama i cijenama dio je profesionalne prodajne prakse te doprinosi oblikovanju pozitivnog imidža hotela.

Iz dosada navedenog može se zaključiti da prodaja hotelskih soba uključuje kompleksnije poslove od samog promoviranja ili oglašavanja različitih vrsta soba gostima. Prodaja može biti složena, ovisno o profilu objekta, kao što su veličina hotela, usmjerenje hotela (primjerice odmorišni ili poslovni) te prodajnom timu koji obavlja aktivnu i/ili pasivnu prodaju (HospitalityNet, 2022). Uvažajući brzinu promjena u pogledu inovativnosti tehnologije unatrag deset i više godina, može se ustanoviti kako je došlo do značajnih promjena kako u načinu obavljanja posla, tako i u metodama korištenja alata u hotelskoj prodaji. Temeljni pristupi prodaji mogu se promatrati kao *proaktivni i reaktivni* pristup prodaje. Tako, primjerice, prodajno osoblje danas ne promatra samo brojčane promjene u rezervacijama, već analizira uzroke odstupanja, traži rješenja i aktivno sudjeluje u unapređenju korisničkog iskustva. U tom je procesu ponekad potrebno ostvariti i osobni kontakt s korisnicima, što zahtijeva razvijene interpersonalne vještine. Stoga, razvijanje emocionalne inteligencije kako bi se prodajno osoblje bolje snašlo u osobnim kontaktima predstavlja sve značajniju potrebu u odjelu prodaje.

Pitanja za refleksiju

1. Koje sve uloge odjel hotelske prodaje ima u suvremenom hotelijerstvu, osim generiranja prihoda?
2. Zašto se kaže da odjel prodaje ima „izviđačku ulogu“ u hotelskom poslovanju?
3. Kako biste opisali odnos između prodaje i marketinških aktivnosti u hotelu?
4. Na koji način nedodirljivost i istovremenost proizvodnje i konzumacije usluge utječu na prodajni proces u hotelu?
5. Zašto je gost u uslužnim djelatnostima aktivan sudionik proizvodnog procesa?
6. Kako cjenovna politika doprinosi maksimizaciji prihoda? Koje sve faktore treba uzeti u obzir?
7. Zašto su jasna pravila otkazivanja važna za ugled hotela?
8. Objasnite kako razina potražnje utječe na strogoću politike otkazivanja rezervacija u hotelijerstvu.
9. Navedite dva primjera više sile zbog kojih hotel može ublažiti ili ukinuti naknadu za otkaz rezervacije.
10. Hotel posluje tijekom blagdanskih razdoblja uz visoku popunjenost. Gost bez opravdanja otkazuje rezervaciju dan prije dolaska. Objasnite kakvu će politiku otkazivanja hotel najvjerojatnije primijeniti i zašto.

2. MARKETINŠKI SEGMENTI U PRODAJI

Na suvremenom se turističkom tržištu više nego ikada prije od hotela očekuje visok stupanj specijalizacije usluga. Postavlja se pitanje: *Zašto je došlo do takve potrebe i koji su njezini uzroci?* Prije svega, ova tendencija proizlazi iz značajnog porasta razine iskustva gostiju koji posjećuju turističke destinacije. Putovanje se sve više promatra kao sastavni dio životnog stila današnjeg društva, a suvremeni turisti više ne žele biti dio masovne usluge namijenjene zadovoljavanju prosječnih potreba široke populacije. Kako raste iskustvo gostiju, razvijaju se i njihove specifične želje te sve jasnije razumijevanje vlastitih potreba tijekom putovanja. Tradicionalni pristup „tko god došao, dobro došao“ sve manje odgovara profilima iskusnih putnika koji dolaze s jasno definiranim očekivanjima i osobnom vizijom idealnog odmora. Za mnoge je turiste putovanje način razumijevanja i uvažavanja alternativnih stilova života, učenja novih stvari o kulturnim i prirodnim krajolicima te čak i sredstvo *samospoznavanja* (Maglione, 2023).

Primjerice, turist koji odabire destinaciju zbog specifične aktivnosti kao što je *kitesurfing*, hotel percipira kao sredstvo za realizaciju tog doživljaja, a ne kao glavni razlog (motiv) putovanja. Međutim, hotel koji prepozna i proaktivno odgovori na specifične potrebe takvoga gosta kroz prilagođene sadržaje, informacije, komplementarne usluge i autentične doživljaje, ima priliku obogatiti njegovo ukupno iskustvo. Time ne samo da povećava vjerojatnost ponovnog dolaska, već potiče gosta da o hotelu govori pozitivno, dijeli preporuke i postane njegovim ambasadorom.

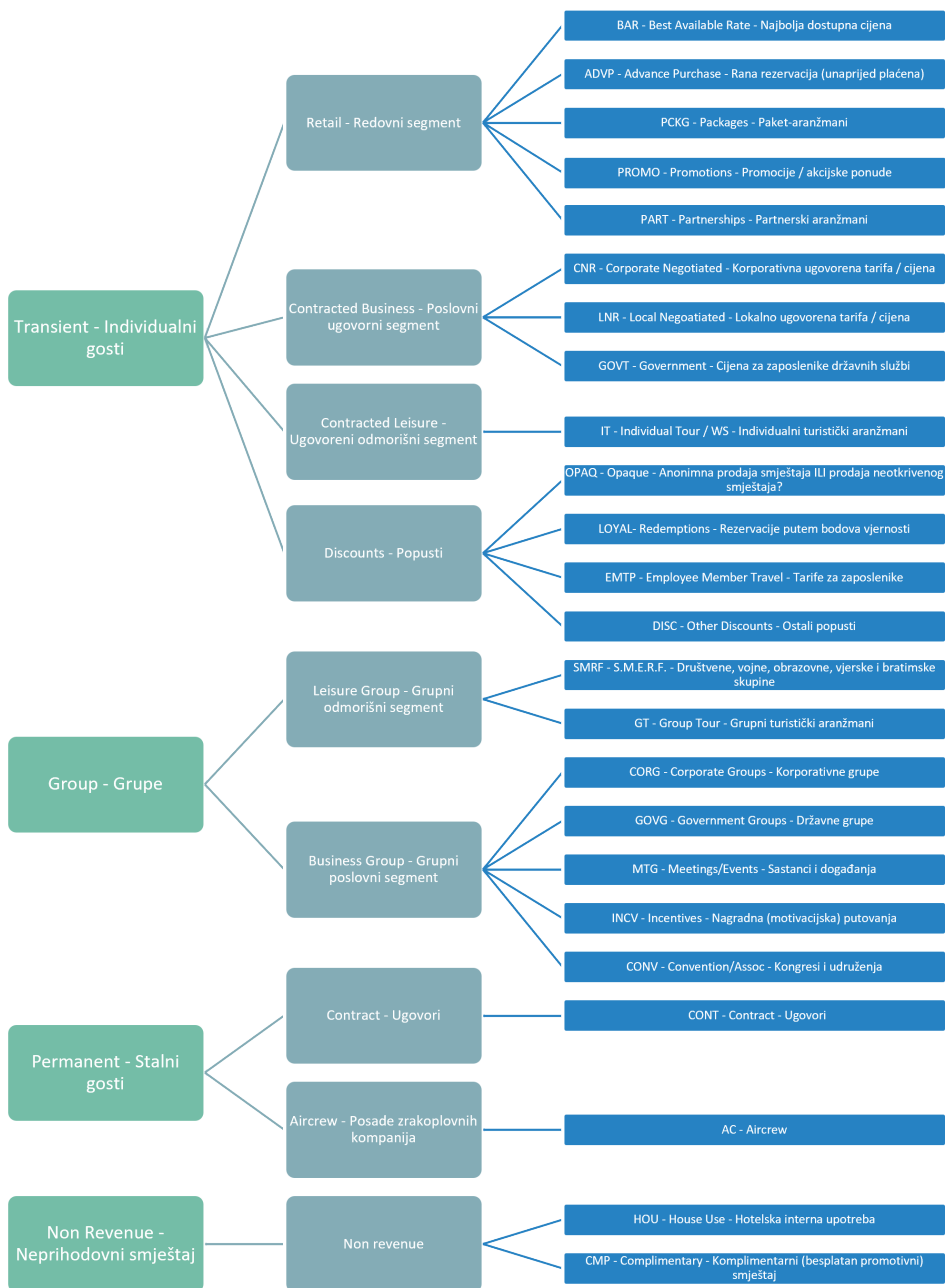
Iz prethodno navedenoga ključno je razumjeti da danas nije moguće svim gostima pružiti jednaku razinu usluge, barem ne onu koja u potpunosti odgovara njihovim individualnim očekivanjima. Gosti su izrazito raznoliki, kako po svojim željama i potrebama, tako i po kulturnim, demografskim i životnim okolnostima. Upravo zbog te heterogenosti, hotelska se ponuda mora usmjeriti prema identificiranju skupina gostiju sa sličnim obrascima potreba i očekivanja. Na taj način hotel može usmjeriti svoje resurse i kompetencije prema segmentima tržišta u kojima može ponuditi najvišu razinu prilagođene i specijalizirane usluge. Upravo zbog sve izraženije raznolikosti turističke potražnje, marketinška segmentacija postaje ključan alat u oblikovanju učinkovitih strategija. Riječ je o procesu podjele tržišta na manje, homogene skupine ili segmente koji dijele slične karakteristike, potrebe ili obrasce ponašanja. Na turističkom tržištu takva segmentacija omogućuje preciznije prilagođavanje ponude, komunikacije i usluga različitim tipovima turista, čime se povećava relevantnost i konkurentnost hotelskog proizvoda.

2.1. Definiranje indikatora za određivanje segmenata

U kontekstu hotelske prodaje segmentacija ima posebno važnu ulogu. Ona ne samo da usmjerava razvoj prodajnih i marketinških strategija, već predstavlja i temelj za oblikovanje cjenovne politike. Razumijevanje potreba i očekivanja specifičnih segmenata omogućuje hotelima da ponude personaliziranu vrijednost i kreiraju diferencirane cjenovne razrede, čime se ostvaruje veća profitabilnost i vjernost gostiju.

U nastavku slijedi popis **globalnih indikatora** za marketinške segmente te pripadajuće marketinške kategorije (shema 1.3).

Shema 1.3. Marketinški segmenti hotela



Navedeni primjer globalnog segmentiranja gostiju prema cjenovnim kategorijama (engl. *rate code*) olakšava recepcijskom osoblju obračun usluga, dok prodajnom i marketinškom timu omogućuje precizniju identifikaciju segmenata gostiju, čime se postiže bolja prilagodba njihovim specifičnim potrebama tijekom boravka. U nastavku slijedi njihov pregled i objašnjenje.

Prvi segment čine individualni gosti koji dolaze **samostalno i regularno**, a imaju nekoliko opcija rezervacije svojih usluga, koje hotelijeri vode odvojeno u svojim cjenovnim kategorijama. Prema cijeni, individualni se gosti dijele na one koji dolaze *direktno*, to su gosti koji su direktno rezervirali svoje usluge, primjerice putem internetske stranice hotela ili su nazvali pozivni centar hotela. Osim navedenih, tu su gosti koji mogu rezervirati i *indirektno* putem *online* turističke agencije i za njih se obračunava **BAR cijena**, odnosno najbolja dostupna cijena koja je za određeni dan u trenutku rezervacije bila najniža javno dostupna cijena za određeni tip sobe. Individualni gost koji svoje usluge želi osigurati „ranije“ – tzv. *early booking*, u pravilu može ostvariti povlaštenu cijenu ADVP (rana rezervacija – unaprijed plaćena). S obzirom na to da gosti plaćaju nižu cijenu od redovne, hotelijeri se nastoje osigurati na način da se ta smještajna jedinica ili ne može otkazati ili uz uvjet strože restrikcije otkaza, primjerice, 30 dana prije dolaska. Ako je stroža restrikcija, odnosno *non-refundable* (bespovratna), gostima se to pri samoj rezervaciji mora jasno naznačiti.

Individualni gosti mogu rezervirati *paket-aranžmane (PCKG)* dostupne na službenoj internetskoj stranici hotela, pri čemu je intencija hotela objediniti širi spektar vlastitih usluga u atraktivne tematske pakete te na taj način potaknuti prodaju dodatnih sadržaja. Primjeri takvih paketa uključuju *detox weekend* ili *gourmet weekend*, koji se nude uz određene popuste, ovisno o temi i sezoni. Unapređenje prodaje u ovim slučajevima prakticira se uz određena ograničenja za goste, poput ograničenih termina u razdobljima niske potražnje te uvjeta koji ovise o raspoloživosti kapaciteta. *Partnerski aranžmani (PART)* funkcioniraju na sličan način, pri čemu su, primjerice, uključeni restorani koji nisu dio hotelske ponude, ali hotel neizravno sudjeluje u njihovim paket-aranžmanima, primjerice kroz ponudu usluga noćenja za goste. U novije vrijeme gostima su na raspolaganju i *grupni* tzv. *generički popusti (DISC)*, koji funkcioniraju kao kuponske promocije (Dorčić & Bratec, 2025), a koji predstavljaju ključan alat za privlačenje posebno novih gostiju te popunjavanje hotelskih kapaciteta u periodima niske sezone. Također, plaćaju nižu cijenu u odnosu na BAR cijenu dostupnu online.

Drugi segment individualnih gostiju čine **poslovni gosti koji ne putuju u sklopu grupe**. Za goste koji dolaze u ime *državnih institucija (GOVT)*, *lokalnih tvrtki i ustanova u destinaciji u kojoj se hotel nalazi (LNR – lokalno ugovorena cijena)* ili *međunarodnih korporacija (CNR – korporativna ugovorena cijena)*, sklapaju

se ugovori pod posebnim uvjetima i cijenama. Ti su ugovori rezultat proaktivne prodaje kojom hotel osigurava smještaj za djelatnike navedenih organizacija u svrhu obavljanja njihovih redovnih poslovnih aktivnosti.

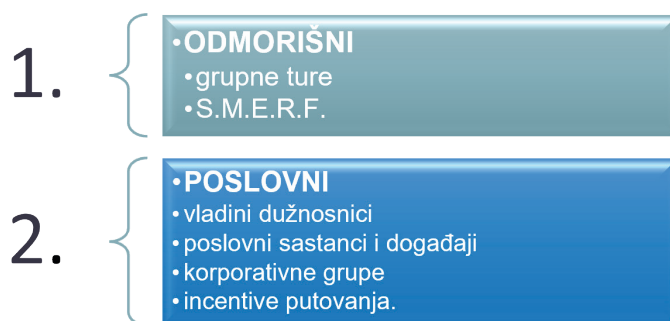
Treći po redu je **ugovoreni odmorišni segment – IT** (individualni turistički aranžmani), odnosno gosti koji putuju u destinaciju s primarnim motivom dolaska „leisure – odmor“, a nisu dio grupe te nisu sami rezervirali putem internetske stranice ili OTA, već su kontaktirali treću osobu – turističku agenciju / turoperatora u kreiranju njihove ture – primjerice planiranje, *wine tour* i sl.

Četvrtu skupinu čine individualni gosti koji ostvaruju **posebne popuste** na cijenu svog smještaja. Jedna od mogućnosti popusta su *OPAQ aranžmani*, što predstavlja anonimnu prodaju hotelskih kapaciteta. Riječ OPAQ potječe iz latinskog jezika gdje *opacus* označava mračan ili taman. Ovaj se koncept odnosi na netransparentno tržište i rijetko se koristi. Primjerice, kada se slabije prodavani hotelski kapaciteti nude pod nazivom *no name 4**, što znači da gost ne zna koji hotel rezervira sve do trenutka kada uplati aranžman. Kupci koji se odluče za ovakve aranžmane obično su usredotočeni isključivo na cijenu i kategoriju hotela. S druge strane, hotelijerima je to alat za popunjavanje hotela u razdobljima slabije popunjenosti kako bi stvorili bazu rezervacija za određeni objekt. Popusti za takve aranžmane mogu biti značajni, često se kreću od 30 % do 40 % (corporatefinanceinstitute.com, 2015). OPAQ aranžmane također karakterizira nemogućnost mijenjanja ili otkaza rezervacije, što dodatno naglašava njihov specifičan karakter. Primjeri internetskih stranica za rezerviranje takvih usluga jesu priceline.com i hotwire.com, a istraživanja pokazuju da hotelske grupacije nude veće popuste na takvim stranicama u odnosu na franšizne i nezavisne hotele (Yang i dr., 2019). Nadalje, gosti koji rezerviraju usluge kao članovi programa vjernosti ostvaruju poseban tretman u kontekstu popusta. Stoga *LOYAL* kod (engl. *loyal* – vjeran) označava goste koji koriste bodove skupljene putem programa vjernosti. Ovisno o hotelu i programu vjernosti gosti mogu svoje bodove zamijeniti za razne pogodnosti kao što su besplatne noći, *upgrade* sobe ili sl. Osim vanjskih individualnih gostiju, gosti mogu biti djelatnici hotela / hotelske grupacije. Kod većih hotelskih lanaca ovaj pristup jeftinijih cijena za djelatnike predstavlja i način „nagrađivanja svojih djelatnika“ te je dobro prihvaćen među zaposlenicima. *EMPT* – tarife za zaposlene posebna je cijena za radnike i stoga se odvojeno vodi u hotelskim operacijskim sustavima. Mogućnosti dodjeljivanja popusta individualnim gostima ovise o specifičnim situacijama, primjerice pregovorima s *walk-in* gostima ili posebnim ponudama putem OTA kanala i vlastite internetske stranice (npr. akcija *stay more, pay less*). Ponekad takve situacije ovise i o nadređenima koji imaju ovlasti za odobravanje popusta, zbog čega kategorija *DISC* – ostali popusti može ostati otvorena opcija recepcijskom osoblju u slučajevima kada je to potrebno.

Među ključnim se segmentima svakako mogu izdvojiti **grupe** koje se, prema Posebnim uzancama u ugostiteljstvu, smatraju skupinom gostiju od najmanje 15 osoba ili 10 soba koje putuju zajedno (dolaze i odlaze), a za koje hotelijeri odobravaju posebne uvjete i cijene. S obzirom na to da su grupe, odnosno agencije koje za njih rezerviraju smještaj, među prvima koje stvaraju bazu u rezervaciji za iduću godinu, *revenue* menadžeri moraju pomno razmotriti tržišnu situaciju i planirati željeni omjer u segmentima za razdoblje za koje se rezervira te, prema potrebi, uvoditi ograničenja.

Iz slike 1.1. vidljivo je da se grupe dijele u dvije osnovne skupine:

Slika 1.1. Osnovne skupine gostiju



Temeljna razlika između navedenih skupina gostiju ogleda se prvenstveno u motivu dolaska, a posljedično i u izboru hotela koji može zadovoljiti njihove specifične potrebe. Među odmorišnim skupinama posebno se ističu grupne ture. Gosti koji dolaze u sklopu grupnih tura najčešće plaćaju nižu cijenu u odnosu na individualne goste i to kroz paket-aranžmane koji uključuju avionski i/ili autobusni prijevoz i ostale usluge koje nudi turistička agencija. Ta cijena im je u pravilu nepoznata jer nije iskazana zasebno, već kao dio ukupnog paketa. Tijekom boravka gosti u grupama ostvaruju nizak stupanj personalizacije usluge. Rijetko dolaze u izravan kontakt s recepcijom hotela, što ograničava mogućnost individualnog pristupa i prilagodbe njihovim potrebama. Cjelokupan boravak organiziran je od strane turističke agencije, pri čemu ključnu ulogu ima vodič – predstavnik agencije. On je posrednik između hotela i gostiju, odgovoran za prenošenje informacija o hotelskim pravilima te potreba gostiju prema hotelskom osoblju.

Druga važna odmorišna skupina gostiju obuhvaćena je akronimom **S.M.E.R.F.** koji označava pet specifičnih segmenata:

- 1) *Social* (društveni događaji): uključuje vjenčanja, okupljanja strukovnih i građanskih organizacija te proslave povodom blagdana ili drugih prigoda.
- 2) *Military* (vojni segment): odnosi se na sastanke vojnih skupina i okupljanja unutar vojne zajednice.

- 3) *Educational* (obrazovni segment): obuhvaća grupe organizirane od strane obrazovnih institucija ili udruga, kao i sudionike obrazovnih konferencija.
- 4) *Religious* (religijski segment): varira od manjih svećanih okupljanja, poput zajedničkih ručkova, do većih grupa koje ostaju jednu ili više noći, često uključujući više događanja ili konferencija motiviranih religijskim razlozima.
- 5) *Fraternal* (bratstvo): bratske organizacije i udruženja koja često imaju specifične tradicije i rituale.

Prema Kotleru i suradnicima (2017), gosti iz S.M.E.R.F. segmenta uglavnom su cjenovno osjetljivi, no njihova ključna prednost leži u tome što preferiraju dolazak u razdobljima niske potražnje. Time postaju iznimno poželjna skupina za hotele, osobito u vrijeme kada je popunjenost smještajnih kapaciteta niža i kada se traže načini za optimizaciju prihoda.

Kod poslovnih se gostiju izdvajaju tzv. grupe s različitim motivima dolazaka, prvo to su *korporativne grupe, državnici, poslovni sastanci, incentive putovanja te konvencije (convention)*.

Korporativne grupe (CORG) odnose se na veće skupine koje se organiziraju unutar hotela, pri čemu sudionici imaju mogućnost rezervacije smještaja po povoljnijim cijenama. U tom kontekstu hotel ima podržavajuću ulogu, osiguravajući logističke uvjete za održavanje događanja – primjerice, najam konferencijskih dvorana i/ili osiguranje određenog kontingenta soba po povlaštenim cijenama. Konkretnije, hotel postaje razlog dolaska gostiju jer svojim sadržajima pruža sve potrebne uvjete za realizaciju događanja. Primjeri uključuju kongrese stručnih, znanstvenih i drugih udruženja. Za razliku od korporativnih grupa, *konvencije (CONV)* nisu organizirane u hotelu, već na razini destinacije, a hotel u tom slučaju pruža podršku prvenstveno kroz osiguranje smještaja. Primjerice, to uključuje smještaj filmskih ekipa tijekom snimanja na određenoj lokaciji.

Segment *državnici* odnosi se na politička događanja u organizaciji državnih institucija, kao što su predsjednički skupovi, radionice ministarstava (primjerice Dani hrvatskog turizma) i slični skupovi. Vladina pravila i propisi o putovanjima uvjetuju službena putovanja, ali u većini slučajeva sam putnik djeluje kao svoj vlastiti „menadžer putovanja“. Kada se nudi ponuda vladinim gostima, najbolje je razgovarati s gostima u hotelu kako bi se pojasnili načini na koji njihova agencija obrađuje troškove i komunicira s lokalnim vlastima. Osoblje veleposlanstva pregledava i provjerava hotele prema cijenama, kvaliteti i sigurnosti, a hoteli koji se nalaze na „odobrenoj“ listi veleposlanstva mogu očekivati redovan priljev njihovih gostiju.

Poslovni sastanci (meetings), iako su ubudžetirani u troškove korporacija, rijetko se kad planiraju unaprijed, već se planiraju od tjedan do nekoliko tjedana unaprijed.

Sastanci su se brzo nakon COVID-19 krize vratili u svoj prvobitni *onsite* oblik te hotelima predstavljaju važan izvor prihoda. Manje i informatički dobre opremljene sale za sastanke nerijetko su dio hotelske ponude koje vodi i organizira reaktivni tim prodaje, nakon što proaktivni tim odradi pregovore s partnerima.

Riječ *incentive* dolazi iz latinskog jezika. Izvorno potječe od latinske riječi *incentivum*, što znači poticaj, a koja je izvedena iz glagola *incinere* — potaknuti. U poslovnom kontekstu to bi značilo „nagrada za dobro obavljene poslove ili zadatke, koja ima za cilj motivirati zaposlene na daljnje poslovne aktivnosti“. U turističkom kontekstu hotelijeri ovakav motiv dolaska segmentiraju kao grupu gostiju koji putuju iz poslovnih razloga, a čije putovanje financira poslodavac s ciljem nagrađivanja svojih zaposlenika. Jedan od trendova u organizaciji *incentive* programa jest povjeravanje organizacije vanjskim agencijama, kao što su BI Worldwide (jedna od najpoznatijih svjetskih agencija za *incentive* i motivacijska putovanja), Penta, Globtour, DT Croatia – Dubrovnik Travel (hrvatska DMC kompanija specijalizirana i za *incentive* programe za korporacije koje dolaze u Hrvatsku) i dr. Razlog povjeravanja organizacije vanjskim agencijama leži u tome što one, u pravilu, učinkovitije sastavljaju složene paket-aranžmane, nudeći kompanijama veći izbor destinacija i hotela s kojima već imaju ugovore.

Stalni gosti su oni koji redovito borave u hotelu, pri čemu su termini i uvjeti boravka unaprijed definirani ugovorom (CONT – ugovoreni boravci). U nekim slučajevima, dolasci nisu unaprijed vremenski precizirani, poput posada brodova ili zrakoplova, za koje hotel koristi posebne cjenovne kodove (AC – *airline/crew*), kako bi im se osigurao smještaj prema posebnim uvjetima.

Neprihodovni gosti su osobe čiji boravak u hotelu ne generira izravne prihode. Općenito ih dijelimo u dvije skupine: (1) interni korisnici hotela, poput zaposlenika koji privremeno borave u hotelu zbog radnih obveza – primjerice, *Manager on Duty* koji noći u hotelu tijekom svoje smjene; te (2) promotivni gosti koji borave u hotelu na poziv hotela radi promotivnih razloga (poput influencera, blogera, novinara i sličnih osoba relevantnih za marketinške aktivnosti).

2.2. Ugovori o hotelskim uslugama

Kao polazna točka za definiranje cjelokupnog procesa rada u prodaji, odnosno prijamnom odjelu hotela, vrši se protokol ugovora. Ugovori predstavljaju bazni element kojim se definiraju uvjeti pod kojima se gost prima u hotel i nadalje vodi, kao i vjerodostojni dokument na osnovu kojega se vrši fakturiranje izvršenih usluga.

U skladu s prethodnim navedenim segmentima, a u namjeri da se zaštite interesi hotela i interesi gostiju, u nastavku slijede tri osnovna tipa ugovora o hotelskim uslugama.

Ugovori o hotelskim uslugama

1. izravni ugovor o hotelskim uslugama
2. ugovor o raspolaganju ugostiteljskim smještajem (ugovor o alatmanu) i
3. agencijski ugovor o hotelskim uslugama.

Izvor: Posebne uzance u ugostiteljstvu (NN 74/2023)

1. Izravni ugovor o hotelskim uslugama je ugovor o hotelskim uslugama sklopljen kada ugostitelj (hotelijer) prihvati ponudu gosta koji je izravno od njega zatražio smještaj ili pansion i/ili drugu ugostiteljsku uslugu koju ugostitelj pruža. Dvostrano obvezni ugovor kojim se ugostitelj obvezuje pružiti gostu privremeni hotelski smještaj i akcesorne usluge, brinuti se o njegovoj osobi, privatnosti i imovini, a gost se za to obvezuje platiti naknadu i ponašati se poput „dobra gosta“.

Obveze ugostitelja u ovom su ugovoru sljedeće:

1. pružanje smještaja
2. pružanje akcesornih usluga
3. vođenje brige o imovini gosta
4. čuvanje osobe gosta te
5. zaštita privatnosti gosta.

Opće pravilo koje vrijedi u ovom ugovoru je obveza ugostitelja pružiti smještaj svakom gostu, na vrijeme, u ugovorenom objektu, u sobi s ugovorenim svojstvima te osigurati ispravnost opreme u sobi, udobnost, ekvivalentnost, itd.

Iznimke obveze pružanja smještaja su slučajevi:

- a) odbijanja gosta zbog nemogućnosti plaćanja (skitnica, narkoman, itd.) ili stanje gosta (zarazna bolest, pijanstvo, razbijanje, itd.) i
- b) nema slobodnog smještaja (*overbooking*), kada ugostitelj mora ponuditi zamjenski objekt ili nadoknaditi štetu gostu. U slučaju *overbookinga* pravilo je da ugostitelj nadoknadi gubitak za gosta s ponudom boljeg smještaja od onog kojeg je gost rezervirao.

Prema ovom ugovoru, ugostitelj je u obvezi pružanja dodatnih usluga, pri čemu je opće pravilo da pružanje tih usluga ne može postojati bez pružanja usluge smještaja. Naime, bez dodatnih usluga ne postoji izravni ugovor o hotelskim uslugama (bez njih bi se radilo o ugovoru o zakupu).

2. Ugovor o alotmanu prema odredbama Zakona o obveznim odnosima (NN 125/23) ugovorom o alotmanu (Ugovorom o raspolaganju ugostiteljskim smještajem) hotel se obvezuje u određenom razdoblju staviti na raspolaganje putničkoj agenciji određeni broj ležajeva, odnosno smještajnih jedinica u određenom objektu, pružiti ugostiteljske usluge osobama koje uputi agencija i platiti joj određenu proviziju, a ova se obvezuje popunjavati ih, odnosno obavijestiti u ugovorenim rokovima da to ne može učiniti te platiti cijenu usluga ako se koristila ugovorenim smještajem. Ako ugovorom nije drukčije određeno, smatra se da su ugostiteljski smještajni kapaciteti stavljeni na raspolaganje za jednu godinu. Ugovor o alotmanu mora biti sklopljen u pisanom obliku, a u nastavku se navode obveze obiju strana potpisnica ugovora.

Zbog neizvjesnosti ovaj se ugovor naziva i ugovor na sreću jer, u slučaju da putnička agencija ne uspije prodati ugovorene kapacitete, nije dužna dati nadoknadu hotelu (Galičić, 2011). Ovaj ugovor može imati i varijantu po kojoj hotel može *ugovoriti kapacitet s postotkom popunjenosti. Tada ugovoreni postotak agencija mora platiti, bez obzira na to je li kapacitet popunila. Takva varijanta nalikuje ugovoru o zakupu kapaciteta.* Ugovori se potpisuju na formularima čije klauzule obvezuju potpisnike, a u njima su odredbe iz zakona dotične zemlje o zaštiti potrošača (gosta). Ugovorom o raspolaganju ugostiteljskim smještajem ili alotman može se predvidjeti posebna obveza putničke agencije da popuni ugovoreni ugostiteljski smještaj (*puno za prazno*). Ako u tom slučaju ne popuni ugovoreni smještaj, putnička agencija dužna je platiti ugostitelju naknadu po neiskorištenom ležaju, odnosno drugoj smještajnoj jedinici i danu. Putnička agencija tada nema pravo pravodobno otkazati ugovor, ni djelomično ni u cijelosti.

Ugovor o raspolaganju ugostiteljskim smještajem ili ugovor o alotmanu objavljen je u Zakonu o obveznim odnosima (NN 155/23). U nastavku slijedi pregled obveza obiju ugovorenih strana:

Potpisivanjem navedenog ugovora putnička se agencija obvezuje:

- ✓ Obveze obavješćivanja - putnička je agencija dužna obavijestiti hotel o tijeku popune ugovorenih smještajnih kapaciteta. Ako ne može popuniti ugovoreni kapacitet, putnička je agencija dužna u ugovorenim ili uobičajenim rokovima obavijestiti hotel o tome i dostaviti mu listu gostiju te u obavijesti odrediti rok do kojega hotel može slobodno njime raspolagati. Ugostiteljski smještajni kapacitet, koji u listi gostiju nije označen kao popunjen, smatra se slobodnim od dana primitka te liste od strane hotela za razdoblje na koje se lista odnosi. Nakon proteka toga razdoblja putnička agencija ponovno stječe pravo popunjavanja ugovorenog kapaciteta.
- ✓ Obveza pridržavanja ugovorenih cijena — putnička agencija ne smije osobama koje šalje u hotel zaračunavati više cijene za ugostiteljske

usluge od onih koje su predviđene ugovorom o raspolaganju ugostiteljskim smještajnim kapacitetom ili ugostiteljskim cjenikom.

- ✓ Obveza plaćanja ugostiteljskih usluga — ako ugovorom nije drukčije određeno, hotelu cijenu ugostiteljskih usluga plaća putnička agencija poslije njihova izvršenja. Hotel ima pravo zahtijevati plaćanje odgovarajućega predujma.
- ✓ Obveza izdavanja posebne isprave — putnička agencija dužna je osobama koje šalje na temelju ugovora o raspolaganju ugostiteljskim smještajnim kapacitetom izdati posebnu pisanu ispravu. Posebna isprava glasi na ime ili na određenu skupinu, neprenosiva je i sadrži nalog hotelu da pruži usluge koje su u njoj navedene. Na temelju posebne isprave obračunavaju se uzajamne tražbine između putničke agencije i hotela.

Od obveza hotela prema putničkoj agenciji mogu se istaknuti sljedeće:

- ✓ Hotel je obavezan osigurati putničkoj agenciji *ugovoreni broj smještajnih jedinica u točno određenom razdoblju*, pri čemu se ta obveza smatra konačnom i neopozivom. Usluge se pružaju gostima koje šalje agencija, sukladno uvjetima iz pisanog ugovora, a hotel ne smije taj isti kapacitet istovremeno nuditi drugim agencijama.
- ✓ Hotel je dužan osobama koje uputi putnička agencija pružiti *jednake usluge* pod istim uvjetima, kao i osobama s kojima je neposredno sklopio ugovor o ugostiteljskim uslugama.
- ✓ Hotel ne *može mijenjati ugovorene cijene* ako o tome ne obavijesti putničku agenciju najmanje 6 mjeseci unaprijed, osim u slučaju promjene u tečaju razmjene valuta koje utječu na ugovorenu cijenu.
- ✓ Obveza je hotela putničkoj agenciji isplatiti *proviziju* na promet ostvaren na temelju ugovora o raspolaganju ugostiteljskim smještajem. Provizija se određuje u postotku od cijene izvršenih ugostiteljskih usluga. Ako postotak provizije nije određen ugovorom, putničkoj agenciji pripada provizija određena njezinim općim uvjetima poslovanja ili, ako ovih nema, poslovnim običajima.

3. Agencijski ugovor o hotelskim uslugama (rad na upit)

Agencijski je ugovor o hotelskim uslugama ugovor kojim se hotel obavezuje putničkoj agenciji isplatiti ugovorenu proviziju, a gostu (individualnom gostu ili skupini gostiju) - klijentu agencije, pružiti smještaj i dodatne ugostiteljske usluge za dogovorenu cijenu. Danas se pod utjecajem tehnologije situacija promijenila. Izradom aplikacijskih sučelja agencije se izravno spajaju na *online* sustave i preuzimaju njima namijenjene cjenike za koje su unaprijed definirani uvjeti prodaje, kontingenti i sl. Navedeno dodatno ubrzava proces rezervacije od čega u konačnici svi imaju koristi.

Agencijski ugovor o hotelskim uslugama podvrsta je ugovora o hotelskim uslugama (ugovor s hotelom, radi pružanja usluga gostu, sklapa putnička agencija). Kod ovoga se ugovora razlikuju dvije vrste i to kada je u pitanju *individualni gost* (do 14 osoba) ili skupina gostiju (najmanje 15 osoba).

Bitni sastojci ovoga ugovora su (Posebne uzance u ugostiteljstvu, NN 74/2023):

Agencijski ugovor

1. vrsta i opseg usluga
2. naznaka gosta (gostiju)
3. vrijeme pružanja usluga
4. cijena i
5. provizija.

Ugovorom s putničkom agencijom hotel preuzima niz obveza koje osiguravaju profesionalan odnos i kvalitetnu uslugu za goste. Hotel je dužan platiti proviziju agenciji za dovedene goste, pravovremeno dostavljati točne informacije o svojoj lokaciji, kategorizaciji i dostupnim uslugama te naplaćivati iste cijene kao i izravnim gostima. Osim toga, hotel mora pružiti sve rezervirane usluge sukladno ugovorenim uvjetima, smjestiti goste prema popisu koji dostavi agencija (*rooming list*) te omogućiti besplatne usluge za predstavnike agencije kada je to predviđeno ugovorom.

U okviru ugovora s hotelom putnička agencija ima niz obveza koje osiguravaju kvalitetnu suradnju i zaštitu interesa svih uključenih strana. Agencija je dužna platiti cijenu hotelskih usluga koje su pružene njezinim gostima, djelovati u skladu s pravilima tržišnog natjecanja (primjerice, ne nuditi cijene više od hotelskih i ne sklapati konkurentske ugovore) te nadoknaditi štetu nastalu zbog kasnog otkazivanja rezervacija, nedolaska gostiju ili njihova prijevremenog odlaska. Također, obvezna je primjereno reagirati u slučaju prigovora gosta, osigurati da gosti mogu koristiti rezervirane usluge hotela te pravovremeno i točno dostaviti popis gostiju (*rooming list*) hotelu.

U nastavku slijedi usporedna analiza sva tri ugovora u cilju identificiranja i razumijevanja razlika (tablica 1.1.).

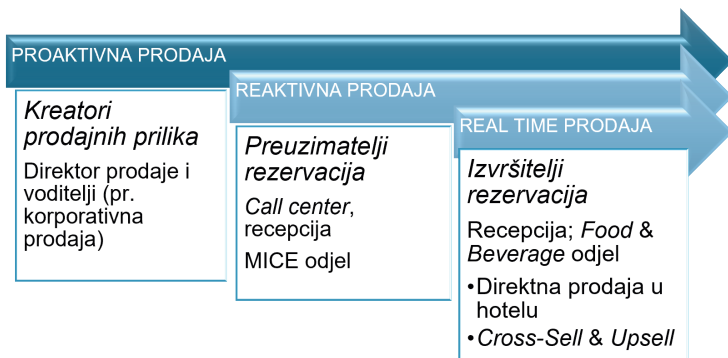
Tablica 1.1. Usporedba hotelskih ugovora

	IZRAVNI UGOVOR	UGOVOR O ALOTMANU	AGENCIJSKI UGOVOR
SUDIONICI	Gost i hotel	Hotel i turistička agencija	Turistička agencija, hotel i gost
OBLIK	Usmeni ili pisani	Pisani	Pisani ili elektronički (putem OTA platformi ili API integracije)
PREDMET UGOVORA	Pružanje smještaja i dodatnih usluga izravno gostu	Rezervacija određenog broja soba agenciji u točno određenom razdoblju	Rezervacija uslu- ga za konkretnog gosta ili grupu preko agencije
FINANCIJSKA ODGOVORNOST	Gost plaća uslugu direktno	Agencija ponekad nije dužna platiti ako ne proda sobe (osim ako je ugovoreno „puno za prazno“)	Hotel isplaćuje proviziju agenciji, agencija može biti posrednik u naplati
RASPOLOŽIVOST KAPACITETA	Ovisi o dostupnosti u stvarnom vremenu	Određen broj kapac- iteta je rezerviran	Provjerava se za svaki pojedinačni slučaj
CIJENA	Redovna ili dogovo- rena tarifa	Snižena – temelji se na količini i trajanju	Po dogovoru, često viša od alotmanske
PREDNOSTI ZA HOTEL	Nema posrednika, puni iznos ostaje hotelu	Planiranje kapaciteta unaprijed, zajamče- na popunjenost kod „puno za prazno“ modela	Fleksibilna i brza reakcija na upite, osobito za grupe i posebne goste
NEDOSTACI ZA HOTEL	Rizik nepoštivan- ja rezervacije od strane gosta	Rizik od neprodaje kapaciteta (ako nije „puno za prazno“)	Mogući manji prihod zbog provizija i ovis- nosti o agencijama
PRIMJERI IZ PRAKSE	Individualni gost dolazi direktno (telefon, internetska stranica hotela)	Hotel prodaje 30 soba turoperatoru na godišnjoj bazi	Agencija šalje grupu na konferenciju ili individualnog gosta putem API-ja

2.3. Prodajni procesi prema B2B i B2C tržišnim segmentima

Prodajni proces kao sekvencijalni niz radnji neovisno o tržištu kojem je upućen mora biti vremenski i sadržajno usklađen s potrebama i očekivanjima korisnika usluga u svakoj fazi procesa koji oni prolaze (Tomašević Lišanin, 2010). U praksi prodajni proces hotela ima nekoliko faza (shema 1.4.), a može se sagledati kroz tri temeljna pristupa prodaji (proaktivno, reaktivno i prodaja za vrijeme boravka gosta) te tržištu kojem je namijenjeno (B2B ili B2C).

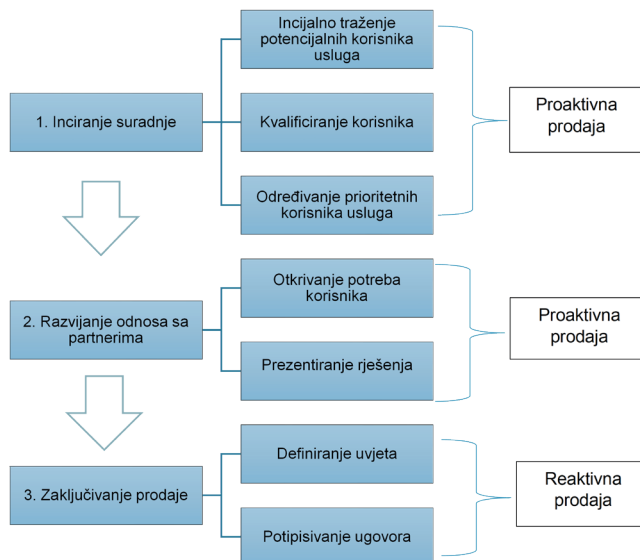
Shema 1.4. Tri temeljna pristupa prodaji



Izvor: samostalna izrada autorica

U B2B prodaji gdje se sklapaju ugovori s kompanijama kao što je to u slučaju MICE-a ili s turističkim agencijama, prodajni se proces razlikuje od individualnog odmorišnog segmenta. Procesno se može sagledati kroz sljedeće aktivnosti i korake (shema 1.5.).

Shema 1.5. Proces sklapanja ugovora na B2B tržištu



Izvor: samostalna izrada autorica

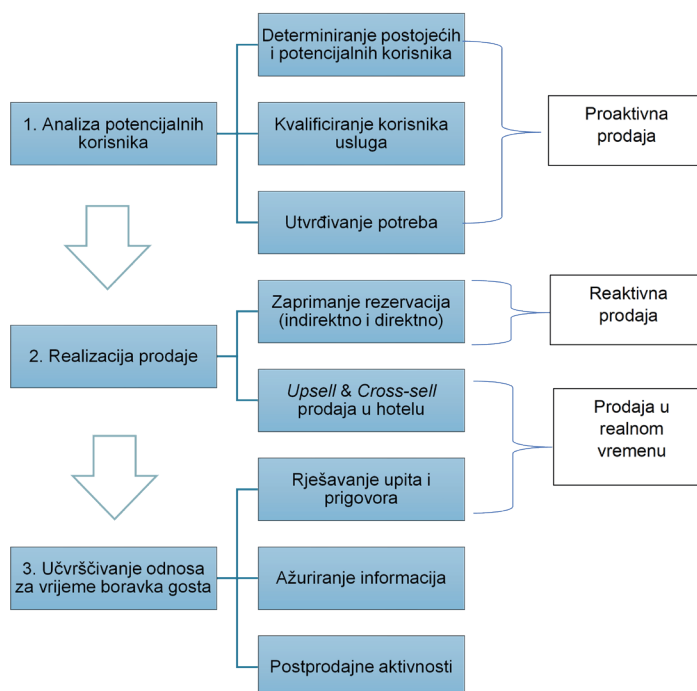
Prodajni proces u B2B (engl. *Business to Business*) segmentu, promatran od samog početka poslovanja hotela, najčešće započinje inicijativom samog hotela. Prodajni odjel identificira potencijalne poslovne klijente čije bi potrebe

mogle biti usklađene s ponudom i kapacitetima hotela. Nakon analize tržišta i prepoznavanja kompatibilnosti slijedi faza kvalifikacije potencijalnih klijenata, pri čemu se procjenjuje njihova relevantnost, vrijednost i vjerojatnost suradnje. Sljedeći korak uključuje prioritizaciju klijenata, odnosno, određivanje koji klijenti imaju najveći potencijal za dugoročnu suradnju i generiranje prihoda. Na temelju toga prodajni tim kreira individualizirane pristupe i ponude, čime se povećava učinkovitost procesa i vjerojatnost uspješne konverzije.

Razvijanje odnosa s klijentima predstavlja sljedeći logičan korak u prodajnom procesu novootvorenog hotela. U slučaju hotela s dugogodišnjim poslovanjem, ovaj se korak redovito ponavlja s ciljem provjere eventualnih odstupanja u potrebama postojećih klijenata i prilagodbe ponude novonastalim okolnostima. Nakon što su potrebe klijenata jasno identificirane, proaktivni prodajni tim pristupa predstavljanju ponuda koje su pažljivo prilagođene specifičnostima poslovanja svakog pojedinog partnera. Na taj se način osigurava relevantnost ponude, jača povjerenje i povećava vjerojatnost dugoročne suradnje.

U nastavku slijedi prodajni proces za korisnike usluga tzv. krajnje potrošnje B2C (shema 1.6).

Shema 1.6. Prodajni proces na B2C tržištu

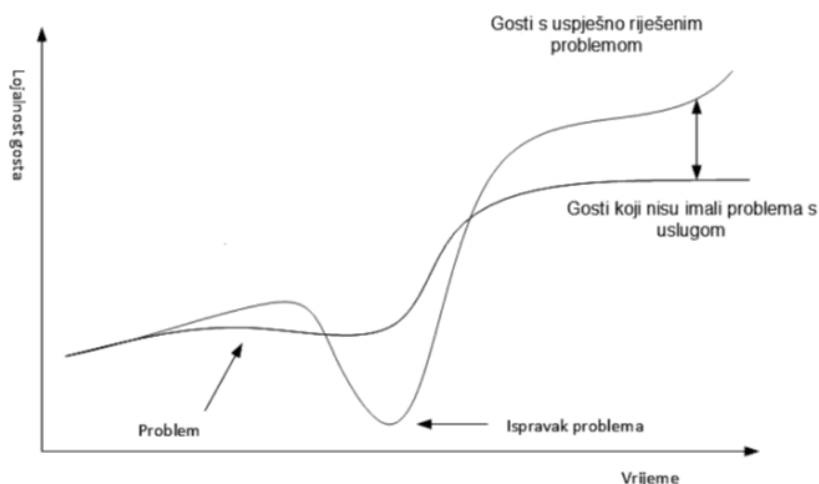


Izvor: samostalna izrada autorica

B2C (engl. *Business to Customer*) prodajni proces polazi od premise da svaki korisnik usluge dolazi u hotel s određenim motivima koje je nužno identificirati kako bi se ponuda osnovnih i dodatnih usluga prilagodila njegovim potrebama tijekom boravka. S obzirom na veliki broj potencijalnih gostiju, prodajno osoblje mora segmentirati motive dolaska i klasificirati ih u ciljne skupine za koje hotel procjenjuje da ima najveći potencijal privlačenja. Marketinški i prodajni odjel zajednički i proaktivno kreiraju prilagođene ponude za te skupine, na temelju prethodnoga postupka kvalifikacije, odnosno identifikacije interesnih skupina gostiju.

Realizacija prodaje (drugi korak) predstavlja rezultat uspješne analize potencijalnih korisnika i promotivnih aktivnosti hotela. U ovom koraku konverzije reaktivni tim zaprima pozive, e-poruke i upite. Ovdje se također podrazumijevaju i rezervacije pristigle putem rezervacijskog sustava hotela. Dolazak gosta predstavlja ključni trenutak usporedbe očekivanja i percipirane kvalitete, pri čemu se pozitivna percepcija gosta može smatrati rezultatom uspješnog mapiranja očekivanja stvorenih prije dolaska i/ili prethodnog boravka. Prodaja za vrijeme boravka gosta potiče se kroz *cross-sell* i *upsell* aktivnosti na recepciji, restoranu ili *caffe* baru koje će biti detaljnije objašnjene u poglavlju 7. Prigovori koji pristižu u stvarnom vremenu važan su indikator zadovoljstva koje je potrebno što prije riješiti. Naime, prijašnja istraživanja dokazuju da je pravovremenost jedan od ključnih čimbenika uspješnog rješavanja prigovora koji utječe na zadovoljstvo gosta (Mattila i Mount, 2006). Očekivanja gosta nakon prigovora se snižavaju, što hotelijerima daje novu priliku za oduševljenjem, u praksi prepoznato kao *Service Recovery Paradox* (SRP), prikazano na slici 1.2.

Slika 1.2. Service Recovery Paradox



Izvor: Magnini i dr. (2007)

Gosti koji tijekom boravka nisu iskusili probleme s uslugom često pokazuju nižu razinu vjernosti u usporedbi s onima koji su imali problem (gosti koji su privremeno snizili očekivanja od hotela). Uspješnim rješavanjem prigovora hotelijeri utječu na jaču povezanost s gostima i potiču njihovu vjernost. Učvršćivanje odnosa temelji se na kvalitetnim informacijama (inputima) prikupljenim kroz sve komunikacijske kanale, što čini temelj za učinkovite postprodajne aktivnosti i personaliziranu komunikaciju.

Važno je naglasiti da prethodno opisani prodajni proces nije linearan, već iterativan, odnosno informacije prikupljene tijekom trenutnog boravka gostiju služe kao vrijedan input za oblikovanje i unapređenje budućih odnosa s njima.

Pitanja za refleksiju

1. Koja je osnovna svrha segmentacije tržišta i dodjeljivanja cjenovnih kodova u hotelskim sustavima?
2. Objasnite individualni segment gostiju i načine ugovaranja njihovih usluga.
3. Što je BAR cijena i na koji se distribucijski kanal primjenjuje?
4. Što je OPAQ aranžman i kada ga hotel primjenjuje?
5. Objasnite akronim S.M.E.R.F. uz primjere.
6. Po čemu se razlikuju konvencijske grupe od korporativnih grupa?
7. Što su incentive putovanja?
8. Koja su tri osnovna tipa hotelskih ugovora?
9. Koja je razlika između alotmanskog ugovora i agencijskog ugovora (rada na upit)?
10. Navedite tri temeljna pristupa prodaji u prodajnom procesu na B2C i B2B tržištu.
11. Objasnite razliku između B2B i B2C prodajnog procesa.

3. ORGANIZACIJA PRODAJNOG ODJELA

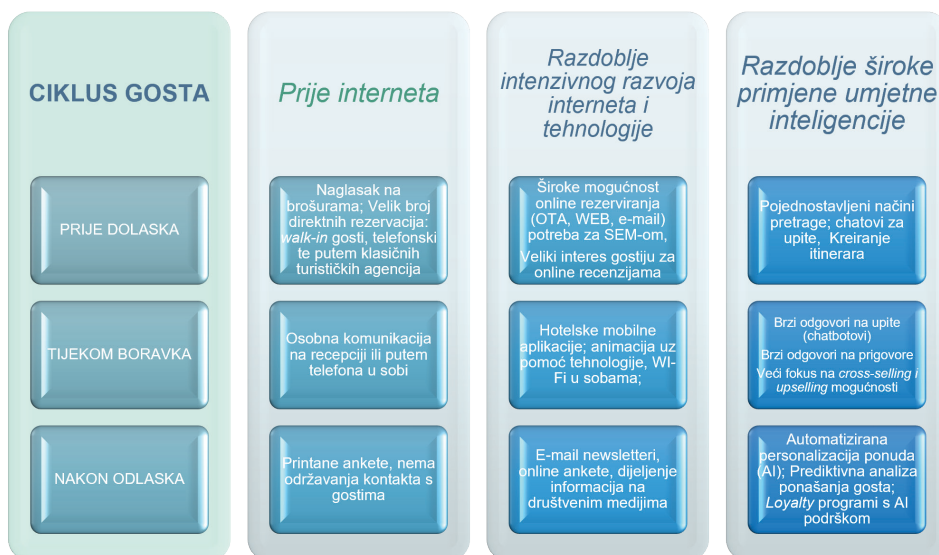
Primarni čimbenik prilagodbe pri organiziranju prodajnog odjela hotela neovisno o kategoriji hotela jesu vanjski uvjeti poslovanja, iza čega slijedi veličina hotela, odnosno broj gostiju kojeg hotel može primiti prema ključnim segmentima. Drugim riječima, direktor prodaje mora uvažiti sve tržišne čimbenike poslovanja od konkurencije, mogućnosti dolaska gostiju (lokacije), suradnje s partnerima usporedno s kapacitetom kojeg hotel ima kako bi svoju organizaciju što adekvatnije prilagodio svojim potrebama. U cilju detaljnijeg uvida u razvoj organizacije rada hotelske prodaje, u nastavku slijedi pregled tehnoloških inovacija u odjelu hotelske prodaje iza čega slijede ključne pozicije u odjelu prodaje.

3.1. Hotelska prodaja kroz vrijeme i razvoj organizacijskog okvira

Povijesno gledano, hotel s menadžerima, recepcionarima i ostalim hotelskim osobljem uglavnom nije postojao prije početka 19. stoljeća, a do sredine toga stoljeća razvoj im je tekao polagano (Galičić i Laškarin, 2011). Prodaja, kao jedno od najstarijih zanimanja, oduvijek se smatrala temeljnim izvorom prihoda, zbog čega je njezina uloga u hotelima često bila vrednovana više od, primjerice, marketinškog odjela. Međutim, s promjenama tržišne situacije tijekom 1980-ih godina, kada je ponuda značajno nadmašila potražnju, marketing je preuzeo percepciju važnosti nauštrb prodaje. Takav slijed događaja pojavio se upravo kao rezultat zasićenosti tržišta i potrebe da se kod gostiju ponovno probudi „želja“ za dolaskom, ne samo kroz zadovoljstvo koje su već iskusili, već i kroz stvaranje novih očekivanja i emocija koje će potaknuti njihov povratak, ali i zainteresirati druge potencijalne goste. Tih se godina javio i prvotni oblik CRM-a (*Customer Relationship Management*), kojim su se prikupljali podatci o gostima kako bi marketing u konačnici bio učinkovitiji u ostvarenju postavljenih ciljeva (Namudri, 2023). Naizgled jednostavna priča dodatno se zakomplicirala uvođenjem interneta i tzv. vidljivosti i sveprisutnosti gosta. Od inovacija u prodaji i marketingu u tzv. digitalnom svijetu sve se više zahtijevalo, od visoke razine zaštite osobnih podataka, do visoke razine personalizacije. U novijim uvjetima poslovanja važnost prodaje ponovno dolazi u prvi plan, ali sada kroz njezinu snažnu isprepletenost s marketingom. Aktivnosti su sve više međusobno ovisne, s ciljem pružanja personaliziranog iskustva i ostvarenja optimalnih prihoda. Nedavno istraživanje autora Hernandez-Padilla i dr. (2023) dokazuju veliku važnost korištenja strategija digitalnog marketinga u ostvarivanju prodaje, kao što su optimizacija za tražilice (SEO), marketing na društvenim mrežama (SMM) i plaćanje po kliku (PPC) jer pružaju veliku razinu fleksibilnosti u realizaciji usluga, veliki raspon vidljivosti u tražilicama i svu potrebnu optimizaciju internetskoga sadržaja. Danas na tržištu postoji široki spektar tehnologija koje se nadovezuju na hotelski informacijski

sustav, a kojima je cilj pojednostaviti i iskoristiti date mogućnosti kako bi prodaja bila još učinkovitija. Pri tome je važno istaknuti i ulogu prodajnog osoblja kojem je s jedne strane znatno olakšano prikupljanje informacija duž cijelog *customer journey* ciklusa. S druge strane, isto je osoblje suočeno s većim brojem aktivnosti, poput upravljanja velikim brojem distribucijskih kanala, stalnim promjenama na tržištu i potrebom za brzim prilagodbama – odgovornostima, koje prije pojave snažnog tehnološkog razvoja nisu bile prisutne u tolikom opsegu. U nastavku slijedi pregled triju ključnih faza razvoja hotelske prodaje uvažavajući prisutnost interneta i tehnološku komponentu razvoja (slika 1.3.).

Slika 1.3. Tri faze razvoja s obzirom na ciklus gosta



Izvor: samostalna izrada autorica

Prvo razdoblje poslovanja bez prisutnosti interneta zasigurno je bilo najdulje u povijesti hotelske industrije. Iako se često navodi da je prvi hotel na svijetu Nishiyama Onsen Keiunkan u Japanu, izgrađen 705. godine (Guinness World Records, 2015), njegovo tadašnje poslovanje teško se može u potpunosti poistovjetiti s današnjim shvaćanjem hotelskog poslovanja. Naime, ako se promatra s aspekta organiziranog pružanja usluga smještaja radi ostvarivanja prihoda, tadašnji oblik gostoprimstva ne ispunjava sve uvjete koji danas definiraju hotelijerstvo kao gospodarsku djelatnost. Međutim, ako se hotelsko poslovanje promatra kroz prizmu modernih poslovnih funkcija koje definiraju suvremeno hotelijerstvo, tada se za prvi pravi hotel može smatrati Tremont House, otvoren u Bostonu 1829. godine, s kapacitetom od 170 soba. Ovaj je hotel uveo niz inovacija koje su postale standard u industriji, poput unutarnjeg vodovoda, zaključavanja soba, recepcije, besplatnog sapuna i sličnih pogodnosti (Angelo

M. Rocco i Vladimir N. Andrew, 2011). Uzimajući u obzir razdoblje od 1829. do 1993. godine, kada je Tim Berners-Lee razvio World Wide Web (WWW) – mrežu koja omogućuje pregledavanje internetskih stranica putem preglednika – može se zaključiti da su hoteli čak 164 godine poslovali bez prisutnosti interneta. U tom razdoblju hotelijeri su oblikovali svoje procesne funkcije i aktivnosti neovisno o digitalnim tehnologijama, oslanjajući se na vlastite instinkte i zdrav razum. Osnovni izvor informacija bila je osobna komunikacija s gostima, kolegama i partnerima. Dolazak gosta temeljio se na osobnim preporukama prijašnjih gostiju, osobnim iskustvom gosta, preporukama agenata, ali i brošurama koje su gosti mogli dobiti na uvid u turističkim agencijama ili kod turoperatora. Za vrijeme boravka gosta osoblje i gosti komunicirali su uglavnom na recepciji, osobno ili putem telefona u sobi. Prijedlozi dodatnih usluga također su proizašli zahvaljujući poznavanju gostiju na temelju tzv. kartica o gostima. Prilikom odlaska goste se osobno pitalo za mišljenje, a s porastom broja gostiju počele su se koristiti i printane ankete. Komunikacija nakon odlaska gosta bila je rijetkost, takva se praksa koristila tek nakon pojave interneta s naglaskom na komunikaciju elektroničkom poštom iniciranu od strane hotela.

Tijekom intenzivnog razvoja interneta i digitalne tehnologije u razdoblju od 1993. do 2022./2023. godine, mnogi su hotelijeri, uz vlastite kanale, počeli „dijeliti“ prodaju kapaciteta s drugim online posrednicima. Pri tome se nastojalo zadržati internetsku stranicu kao temeljni način prezentacije brenda, odnosno reprezentativni kanal kojim se nastojalo pridobiti svakog gosta (više o prodaji putem internetskih stranica u poglavlju 4). Inovacije u pogledu obogaćivanja doživljaja za gosta tijekom njegovog boravka u hotelu teško su mogle pratiti razvoj tehnologije koju je gost sam mogao kupiti. Hotelijeri su često odlučivali hoće li ulagati u tehnologiju zabavnog karaktera (poput holograma i interaktivne audiovizualne tehnologije za djecu i sl.) i/ili uložiti u infrastrukturu koja će neometano olakšati gostu upotrebu osobnih uređaja (Wi-Fi). Tehnologija u sobi pokazala se važnim čimbenikom utjecaja na prihode. Naime, istraživanje koje je proveo Chin (2012) pokazuje da vrijeme koje gost provede u hotelskoj sobi direktno korelira s prihodima od prodaje dodatnih tzv. zabavnih usluga u sobama (sadržaji u sobi, filmovi i sl.). S druge strane, istraživanje od Bilgihan i dr. (2016) pokazalo je kako poslovni gosti i odmorišni gosti imaju slične potrebe u sobama što se tiče zabave, odnosno obje vrste gostiju ističu istu važnost prema *in-room* tehnologiji. Odlazak gosta promatrao se kao prilika da se njegovo pozitivno iskustvo *online* prenese drugim gostima. Pojavile su se prve online recenzijske internetske stranice kao TripAdvisor u 2000., Yelp u 2004. te Goodreas u 2006. godini (Piñon, Prosinac 2021). S razvojem tehnologije elektronička je pošta postala važan način komunikacije nakon odlaska gosta. E-poruke se koriste u svrhu *online* anketiranja, slanja personaliziranih promotivnih akcija, izgradnju odnosa s gostom (čestitanje rođendana) i sl. Također, u praksi

se marketing elektroničkom poštom dugo smatrao jednom od najuspješnijih metoda u ostvarivanju prihoda u odnosu na uložena sredstva (ROI) pri ponovnom pridobivanju gostiju (Hudak i dr., 2017.; Fariborzi i Zahedifard 2012.).

Generativna umjetna inteligencija (GenAI) jedna je od grana dubokog učenja (eng. *deep learning*), kojom se putem postojećih podataka kreira novi sadržaj, kao što je tekst, slika, grafikon i sl. Primjena generativne umjetne inteligencije dominirala je sektorom posljednjih nekoliko godina te je mnogi smatraju prekretnicom po pitanju razvoja tehnologije. Prema Jurišiću i Moroni (2025), vidljiv je eksponencijalni rast primjene AI-ja, a posebice generativnog AI-ja. Oni ujedno ističu kako je broj aktivnih korisnika od 2024. do 2025. porastao sa 100 milijuna korisnika mjesečno na 300 milijuna tjedno. Ako se promatra ciklus gosta, umjetna inteligencija unaprijedila je svaku od triju navedenih faza. Prilikom dolaska gosta kanali komuniciranja pojednostavljeni su na način da se za jednostavne upite odgovara inteligentnim *chatbotovima*, olakšana je i ciljana promocija putem e-pošte ili aplikacije, predviđanje ponašanja, kreiranje itinerara za gosta i sl. Učenjem sustavi kreiraju predikcije ponašanja, automatizira se slanje podsjetnika i ponuda. Za vrijeme boravka gosta moguće je postaviti sustave sukladno individualnim potrebama gostiju (upravljanje temperaturom, glazbom i drugim senzorskim alatima). Nakon odlaska gosta važno je stvoriti inpute za buduće marketinške aktivnosti i boravke gosta. Stoga se automatiziraju upiti za anketom, rade se sentiment analize na *online review* stranicama, a sukladno generiranom znanju prilagođavaju se ponude u sklopu programa vjernosti i dr. komunikacijskih alata.

3.2. Ključne pozicije u odjelu hotelske prodaje

Široka paleta digitalnih alata dovela je do promjene paradigme poslovanja u odjelu prodaje i marketinga, a posljedično i na promjenu rada i organiziranja prodajnog osoblja. Hayes i dr. (2021) ističu kako kvaliteta prodajnog tima često čini razliku između prosječnih i vrhunskih poslovnih rezultata hotela. Naime, da bi se prodaja ostvarila u *win-win* kontekstu, prodajno osoblje kao tim djeluje kao *proaktivni* – oni koji ugovaraju poslove i *reaktivni tim* – oni koji završavaju već započeti dogovor ili primaju rezervacije pristigle putem direktnih i indirektnih kanala. U organizacijskom kontekstu direktor prodaje voditelj je proaktivne i reaktivne prodaje hotelskih proizvoda i usluga te usko surađuje s ostalim odjelima u hotelu (slika 1.4.).

Slika 1.4. Odjel prodaje u većim hotelskim kompanijama

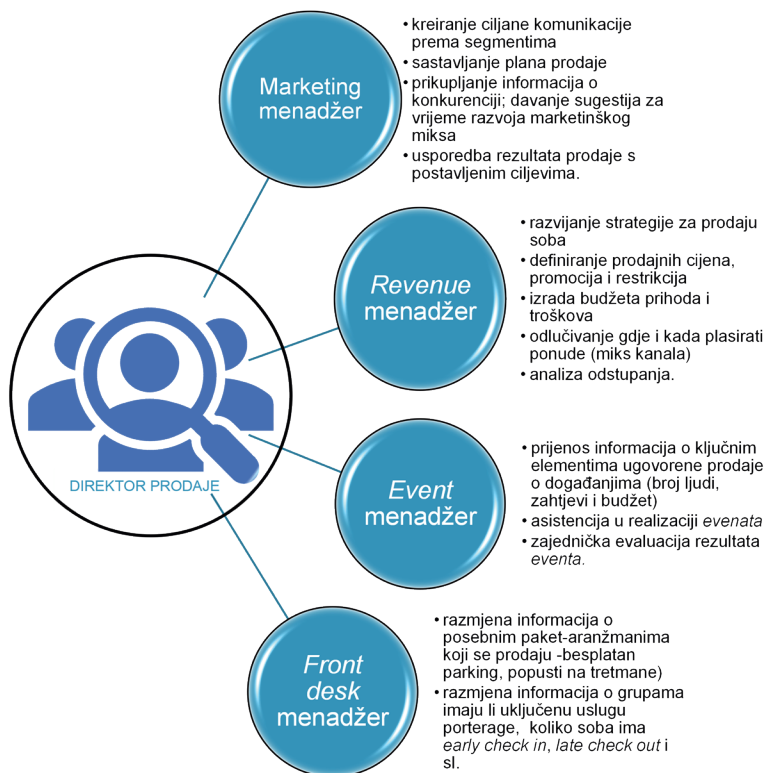


Izvor: samostalna izrada autorica

Prikazani organogram odjela hotelske prodaje karakterističan je za hotelske grupacije gdje je broj zaposlenika veći, a organizacijska struktura razgranatija. U manjim hotelima, iako je struktura jednostavnija i s manje razina hijerarhije, zaposleni preuzimaju širi spektar zadataka. Na vrhu organograma istaknut je i uži krug ključnih suradnika s kojima direktor prodaje redovito komunicira, a to su *voditelj upravljanja prihodima i voditelj marketinga*.

Direktor prodaje (*sales executive/director*) u kompaniji igra ključnu ulogu u generiranju prihoda, s posebnim utjecajem na korporativne i grupne rezervacije, kao i na MICE segment. Zbog svog direktnog utjecaja na prihod, ova pozicija u mnogim hotelskim lancima zauzima visoko mjesto u organizacijskoj hijerarhiji te često uključuje mogućnosti profesionalnog usavršavanja i specijalizacije za pojedina tržišta i tipove klijenata. Štoviše, ova iznimno odgovorna pozicija zahtijeva spoj strateškog planiranja i operativne prodaje, a menadžer aktivno upravlja odnosima s ključnim klijentima. Svakodnevno se bavi analizom tržišta, identifikacijom novih poslovnih prilika i razvojem strategija koje maksimiziraju prodajne rezultate. Konkretno, prodajni direktor planira prodajne aktivnosti, izrađuje ponude i ugovore, organizira prezentacije i obilaske hotela, sudjeluje na sajmovima i B2B događanjima s ciljem umrežavanja. Osim toga, on/ona surađuje s različitim odjelima unutar kompanije kako bi osigurao optimalnu uslugu i zadovoljstvo klijenata, čime direktno doprinosi uspjehu i rastu kompanije (slika 1.4.). Iz navedenog se može zaključiti da se za ovu poziciju očekuje iznimno visoka razina profesionalnosti, sposobnost logičkog rezoniranja u analizi tržišnih situacija, kao i fleksibilnost u prilagodbi različitim okolnostima. Također, kandidati trebaju biti spremni na rad pod pritiskom, što zahtijeva izdržljivost i sposobnost donošenja brzih odluka u dinamičnom okruženju.

Slika 1.5. Direktor prodaje u odnosu s drugim menadžerima



Izvor: samostalna izrada autorica

Osobe koje planiraju, organiziraju i koordiniraju sastanke, *incentive* programe, konvencije i događanja mogu imati različite nazive radnog mjesta. U velikim organizacijama, najčešće u SAD-u, oni koji planiraju sastanke nazivaju se *Meeting planners*, dok se u ostatku svijeta nazivaju profesionalni kongresni/konferencijski organizatori (PCOs – *Professional Congress/Conference Organizers*) (Rocco M. Angelo i Andrew N. Vladimir, 2011). U Hrvatskoj je **voditelj MICE prodaje** zadužen za planiranje i realizaciju prodajnih aktivnosti koje se odnose na segment poslovnog turizma – uključujući konferencije, *incentive* programe, korporativne događaje i druge skupove. Ključne aktivnosti uključuju uspostavljanje i održavanje odnosa s korporativnim partnerima, organizatorima događaja i agencijama, kao i sudjelovanje na relevantnim B2B događanjima. Osim toga, voditelj MICE prodaje aktivno sudjeluje u definiranju ponude, izradi ponuda i paketa, formiranju cijena te koordinaciji s ostalim odjelima radi uspješne realizacije događanja. Važan dio uloge čini i analiza tržišnih kretanja te prilagodba prodajnih strategija ciljanom tržištu.

MICE organizacije ne doprinose samo prihodima hotela, već i lokalnoj ekonomiji. Trendovi optimiziranja poslovanja nisu preskočili niti ovaj segment pa voditelji moraju voditi računa o trendovima koji se tiču zahtjeva za opremanje ovakvih dvorana. Od preporuka se posebno ističe tehnološka komponenta. Naime, MICE hotel trebao bi biti opremljen najsuvremenijom tehnologijom, uključujući interaktivne zaslone, visokokvalitetne videoprojektore, snažne audiosustave te brzu i stabilnu Wi-Fi vezu (Smartness, 2025), uz stalno dostupnu tehničku podršku. Također, preporučuje se veći broj modularnih prostora za sastanke, koji se mogu fleksibilno prilagoditi različitim veličinama grupa, uz kvalitetnu zvučnu izolaciju. Sve je veća potreba i za ponudom *indoor* i *outdoor* aktivnosti, posebno zbog sve prisutnijih *team building* zahtjeva. Dodatno, u kontekstu trenda spajanja poslovnog i privatnog boravka (*Business & Leisure*), hotel bi trebao razmotriti mogućnosti koje gostima može ponuditi i tijekom radnog i slobodnog vremena. Time se destinacija i sam hotel mogu pozicionirati kao atraktivniji izbor prilikom donošenja odluka o lokaciji događanja.

Voditelj korporativne prodaje odgovoran je za razvoj i provedbu prodajnih strategija usmjerenih na poslovne klijente. Njegova uloga uključuje kontinuiranu izgradnju odnosa s postojećim korporativnim partnerima, ali i akviziciju novih klijenata kroz direktnu komunikaciju, poslovne sastanke i pregovore. U suradnji s ostalim odjelima definira uvjete ponude, izrađuje individualizirane ugovore i brine o dosljednosti u isporuci dogovorene usluge. Praćenje tržišnih promjena, izrada analiza i prilagodba prodajnih aktivnosti ključni su dijelovi ove funkcije. Dodatno, voditelj korporativne prodaje često sudjeluje u izradi proračuna i definiranju dugoročnih ciljeva prodaje u ovom segmentu. Također, održava i njeguje kontakte s ključnim (*key-account*) partnerima te pravovremeno prepoznaje i otkriva eventualne probleme u suradnji, čime doprinosi stabilnosti i rastu prihoda iz ovog segmenta.

Voditelj rezervacija i referent rezervacija. Voditelj rezervacija (*reservation manager*) nadređen je referentu te ima širu odgovornost za strateško planiranje, nadzor i optimizaciju prodaje smještajnih kapaciteta putem svih rezervacijskih kanala. U velikim hotelima, gdje je ured za rezervacije kadrovski ekipiran s nekoliko referenata za rezervacije, uobičajeno se imenuje kao voditelja ureda za rezervacije (Galičić, 2017). On koordinira rad rezervacijskog tima ili referenta, surađuje s odjelom prodaje i marketinga te osigurava da svi procesi budu usklađeni s politikom cijena i ciljevima prihoda. Njegova uloga uključuje donošenje taktičkih odluka u vezi s cijenama i dostupnošću, analizu trendova potražnje, izvještavanje nadređenih te osiguravanje visoke razine korisničkog iskustva kroz personalizirani pristup rezervacijama. Referent za rezervacije važna je operativna funkcija unutar hotelskog odjela prodaje i recepcije. Osoba na ovom radnom mjestu svakodnevno komunicira s gostima i poslovnim partnerima te mora tečno

govoriti strane jezike relevantne za ciljno tržište hotela. Uz profesionalan izgled i odijevanje u skladu s hotelskim standardima, referent je odgovoran za čitav niz zadataka vezanih uz upravljanje rezervacijama: odgovara na upite putem telefona ako hotel nema svoj pozivni centar, e-pošte, vodi ažurnu evidenciju o rezervacijama, izrađuje i potvrđuje rezervacije, evidentira izmjene i otkaze te prati zauzetost smještajnih kapaciteta najmanje dvije godine unaprijed. Uz izvrsno poznavanje hotelskih soba, tarifa, posebnih ponuda i ugovornih obveza, referent za rezervacije koordinira s recepcijom sve aktualne i buduće dolaske gostiju, uključujući VIP goste i grupne aranžmane. Njegov rad uključuje precizno upravljanje dokumentacijom, poznavanje softverskih sustava za rezervacijsko i recepcijsko poslovanje te primjenu procedura za zajamčene i nezajamčene rezervacije, kao i *no-show* slučajeve. Referent mora pokazivati visok stupanj urednosti, točnosti i kolegijalnosti te aktivno sudjelovati u internim edukacijama i sastancima.

Voditelj leisure i OTA prodaje usmjeren je na upravljanje individualnim gostima koji rezerviraju smještaj preko turističkih agencija i *online* prodajnih platformi (*Online Travel Agencies* – OTA). Njegova uloga obuhvaća planiranje i provođenje marketinških i prodajnih aktivnosti koje ciljaju goste kojima je primarni motiv dolaska *leisure* (odmor), usklađivanje promotivnih kampanja s OTA partnerima te stalnu optimizaciju sadržaja i cijena na prodajnim kanalima. Osim analize tržišnih trendova i potrošačkog ponašanja, važno je i održavanje pozitivnog korisničkog iskustva, kao i upravljanje recenzijama i reputacijom smještajnog objekta na *online* platformama.

Voditelj prodaje za grupe specijalizira se za rad s različitim vrstama grupnih rezervacija – od turističkih i školskih grupa do sportskih timova. On je odgovoran za cjelokupni proces: od inicijalne ponude i pregovora s agencijama, preko logističke organizacije boravka, do postprodajne komunikacije. Osim operativnog aspekta, ovaj stručnjak aktivno sudjeluje u razvoju grupne ponude, oblikovanju paketa, određivanju cijena te u praćenju tržišnih trendova. Ključna kompetencija je sposobnost učinkovite interne koordinacije s ostalim hotelskim odjelima s ciljem osiguravanja visoke razine usluge za sve članove grupe.

3.3. Odjel rezervacija – pozivni centar (*Call centar*)

Call centar (pozivni centar) hotela jedan je od važnijih odjela *reaktivne prodaje* jer gostima pruža podršku kroz cjelokupni *customer journey* proces. Pozivni centar hotela za razliku od klasičnih pozivnih centara ne inicira pozive prema gostima, već odgovara na dolazne pozive. Na taj način djeluje kao podrška, čime se rasterećuje recepcija i povećava učinkovitost odjela prodaje. Hollander (2025) ističe višestruke prednosti *call centra*, bilo da je riječ o upravljanju pozivima za

rezervacije, rješavanju upita izvan radnog vremena ili pružanju podrške gostima, pozivni centri pomažu hotelskim kompanijama da pojednostave poslovanje, optimiziraju radno opterećenje osoblja i povećaju zadovoljstvo gostiju. Visoka stopa rezervacija putem *call centra* također ukazuje na to da su gosti upoznati s brendom te je snažan pokazatelj vjernosti brendu.

Osoblje koje radi u *call centru* mora poznavati nekoliko stranih jezika ovisno o ciljnim tržištima (engleski, talijanski, njemački sl.), procijeniti razlog zbog kojega gost zove, psihološki procijeniti o kakvom tipu gosta se radi te prilagoditi komunikaciju kako bi se stvorilo povjerenje gosta i kako bi se u konačnici gost odlučio na kupnju (rezervaciju). S obzirom na vrlo visok intenzitet rada u sezoni, prodajno osoblje u *call centru* mora imati i tehnološku podršku da bi moglo učinkovito u stvarnom vremenu odgovoriti na zahtjevne upite današnjih gostiju (slika 1.6.). Upiti su u svojoj naravi vrlo različiti, naime, gosti zovu zbog provjere slobodnih termina, provjere i usporedbe cijene s drugim kanalima distribucije, traženja popusta, radi različitih problema prilikom rezervacije hotela ili za vrijeme boravka gosta i sl.

Slika 1.6. Pregled tehnologija koje se mogu koristiti u hotelskom pozivnom centru



Izvor: samostalna izrada autorica

Otkako su se principi hotelskog poslovanja promijenili iz čisto transakcijskih odnosa prema odnosima s višim vrijednostima za gosta, kompanije su se morale prilagoditi prikupljanju visokovrijednih podataka o gostima kako bi se mogla omogućiti realizacija takvih ciljeva. Jedna od široko poznatih tehnologija koja služi svrsi obrade i analize podataka o gostima kako bi se stvorilo novo znanje, naziva se CRM sustav. Dobro razvijen CRM sustav trebao bi svim djelatnicima

unutar organizacije omogućiti jedinstven i standardiziran uvid u profil gosta, objedinjavanjem ključnih informacija sa svih točaka interakcije s gostom (Laškarin Ažić, 2018). Integracija takvih podataka u jedinstven sustav od ključne je važnosti za sve zaposlenike koji su u izravnom kontaktu s gostima. Naime, takva baza znanja pruža prodajnim agentima brz pristup relevantnim informacijama, unapređujući brzinu rješavanja problema i podizanje kvalitete korisničkog iskustva. U praksi bi to značilo da je prodajnom osoblju koji kontaktiraju *call centar* na jednom mjestu dostupan uvid u prijašnje usluge, profil gosta (popularno nazvan termin 360 stupnja uvid u gosta), čime se postiže visoka razina personalizacije usluge i posljedično visoka stopa konverzije. Od alata koji omogućuju automatsko prepoznavanje ključnih informacija u e-pošti te prilagođavanje prioriteta zadatka, čime se također povećava učinkovitost u rješavanju hitnih zahtjeva, koriste se različite nadogradnje na CRM sustav (*HubSpot CRM API*, *Salesforce API*). API predstavlja sučelje koji omogućuje komunikaciju između različitih softverskih sustava.

Komunikacijska tehnologija obuhvaća širok spektar rješenja – od softverskih programa za analizu i sintezu informacija radi unapređenja kvalitete komunikacije, preko platformi koje objedinjeno prikazuju sve komunikacijske kanale, do naprednih *chatbotova* temeljenih na umjetnoj inteligenciji koji personaliziranim odgovorima na rutinske upite učinkovito rasterećuju prodajno osoblje. Kod integracije različitih kanala kao što je *chat*, društvene mreže i sl., omogućuje se jedinstvena točka pristupa prodajnim agentima putem različitih platformi, unapređujući učinkovitost komunikacije i brzinu odgovora. S druge strane, uvođenjem komunikacijskih kanala kao što su Viber i WhatsApp omogućuje se prilagodba preferiranim kanalima svakodnevne komunikacije, čime se doprinosi opsežnijem doživljaju za korisnike. Uz pomoć programa za evaluaciju velikog broja poziva i poboljšanje kvalitete interakcije osigurava se konzistentnost u ocjenjivanju kvalitete. Takvi programi koji nude analizu komunikacije omogućuju voditeljima bolje razumijevanje trendova i promjena u potrebama gostiju, što je jedan od ključnih inputa pri optimizaciji budućih razgovora.

U cilju ubrzavanja procesa naplate koji je u skladu s GDPR-om, u pozivnim se centrima omogućuje autorizacija i naplata kreditnih kartica u stvarnom vremena omogućena putem sustava kao što je WSpay (*Web Secure Payment Gateway*). Nadalje, za donošenje zaključaka o učinkovitosti prodajnog osoblja moguće je nadograditi sustave koji sustavno prate unaprijed definirane ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-je), poput postotka konverzija ili udjela odgovorene e-pošte unutar 24 sata, te na temelju rezultata identificiraju područja za unapređenje.

Uvođenjem igračkih elemenata u svim prodajnim odjelima, uključujući i pozivni centar, potiče se angažiranost zaposlenika, čime se neizravno utječe i na

poboljšanu produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Za primjer mogu poslužiti sustav bedževa i priznanja, virtualna valuta, prikaz napretka prema cilju prema agentima (*SalesScreen*, *Playvox*) i sl.

Pitanja za refleksiju

1. Navedite ključne faze razvoja tehnologije s obzirom na ciklus gosta te pripadajuće alate prodaje i marketinga.
2. Objasnite ulogu pozivnog centra hotela.
3. Koje se tehnologije koriste u pozivnom centru u cilju povećanja učinkovitosti prodajnog osoblja?
4. Analizirajte kompetencije i vještine potrebne zaposlenicima hotelskog *call centra*. Objasnite zašto su znanje stranih jezika, prilagodba komunikacije različitim tipovima gostiju i tehnološka podrška ključni za uspješno rješavanje upita i povećanje prodaje.
5. Usporedite dvije pozicije u hotelskoj prodaji (npr. voditelj MICE prodaje i voditelj *leisure* i OTA prodaje) tako da:
 - a) identificate sličnosti i razlike u njihovim svakodnevnim zadacima
 - b) istaknete koje su ključne kompetencije potrebne za uspješno obavljanje tih uloga
 - c) razmislite koje kompetencije vi već posjedujete i u kojem segmentu biste se mogli najbrže razvijati, zašto?

4. DISTRIBUCIJSKI KANALI I UPRAVLJANJE KANALIMA PRODAJE

U organizacijskom smislu odjel prodaje kapaciteta, bilo da se radi o *samostalnoj organizacijskoj jedinici* ili *sastavnom dijelu centralnog sustava prodaje većeg hotelskoga poduzeća*, svoje zadaće svodi na operativno provođenje prodajnih aktivnosti i provedbu prodajne politike. Nadalje, odgovorna je i za ostvarivanje prodajnih ciljeva definiranih na razini poduzeća te za koordinaciju s ostalim organizacijskim jedinicama uključenima u upravljanje kapacitetima i prihodima. Ako se funkcija prodaje izvršava u okviru hotela kao samostalnog trgovačkog društva (jedna hotelska kuća – jedan gospodarski subjekt), tada se sve vrste prodaje kao procesi izvršavaju u hotelu, u jednom od organizacijskih oblika u kojima se funkcija izvršava: sektor, služba ili odjel i dr. Međutim, ako se funkcija prodaje izvršava u okviru hotelskoga poduzeća, koje ima jedan od oblika trgovačkog društva i u svom sastavu ima niže organizacijske oblike (centre odgovornosti), tada se proces prodaje može promatrati kroz prizmu koordinacije između različitih centara odgovornosti, pri čemu se jasno definiraju zadatci, odgovornosti i ciljevi pojedinih organizacijskih jedinica uključenih u prodajne aktivnosti.

Za učinkovitu je prodaju hotelskih kapaciteta ključno ne samo precizno definirati ciljne segmente, već i odrediti koje distribucijske kanale ti segmenti najčešće koriste. Drugim riječima, prodajna strategija mora biti usklađena s načinom na koji ciljni gosti pretražuju, biraju i rezerviraju smještaj. Efikasna alokacija distribucijskih kanala zahtijeva, prije svega, odgovor na temeljna pitanja - *kako je hotel percipiran na tržištu i tko su korisnici hotelskih usluga?* Kako bi se dobili odgovori, potrebno je usporediti vlastiti hotel s odabranim konkurentima (*competitive set*) te provesti SWOT analizu. Takva evaluacija omogućuje bolje razumijevanje tržišne pozicije i ponašanja potrošača, što je temelj za prilagodbu distribucijskih kanala s ciljem maksimizacije prihoda. U tom kontekstu važno je adresirati sljedeća operativna pitanja:

1. *Koji distribucijski kanali trenutno najviše doprinose prodaji?*
2. *Koliki postotak provizije po rezervaciji ostvaruju neizravni kanali prodaje?*
3. *Koji je optimalni miks distribucijskih kanala, s obzirom na vrijeme rezervacije (last minute, early booking itd.)?*

Hotelska prodaja se, u svojoj osnovi, dijeli na dvije temeljne kategorije: *izravnu i neizravnu prodaju*. U suvremenom poslovnom okruženju distribucijski kanali imaju ključnu ulogu u definiranju tih kategorija i predstavljaju jedan od glavnih kriterija za oblikovanje prodajnih strategija u hotelijerstvu. U nastavku poglavlja slijedi detaljniji prikaz distribucijskih kanala te analiza njihove uloge u optimizaciji hotelske prodaje.

4.1. Direktni kanali prodaje na turističkom tržištu

Direktni (izravni) prodajni kanali za hotelijere predstavljaju prodaju smještaja putem vlastitih platformi (npr. službene internetske stranice ili pozivnog centra), bez plaćanja provizije posrednicima. Upravo se zbog toga smatraju jednim od najpoželjnijih načina povezivanja s ciljnim tržištem. Osim financijskih prednosti, direktni kanali omogućuju potpunu kontrolu nad korisničkim iskustvom još prije dolaska gosta u hotel.

Zahvaljujući uvidu u podatke o konverzijama (broj klikova, rezervacija i sl.), hotelijeri dobivaju dragocjene informacije o potencijalnim gostima. Takvi podatci omogućuju bolje razumijevanje korisničkog ponašanja, što je ključno za personalizaciju usluga. U usporedbi s posredničkim kanalima, direktni izvori nude detaljnije informacije, čime se povećava mogućnost kreiranja usluge po mjeri gosta već pri njegovom dolasku u hotel.

U nastavku slijedi pregled najvažnijih direktnih kanala prodaje kapaciteta:

A Prodaja putem internetske stranice: posredstvom kompjutoriziranih rezervacijskih sustava (CRS)

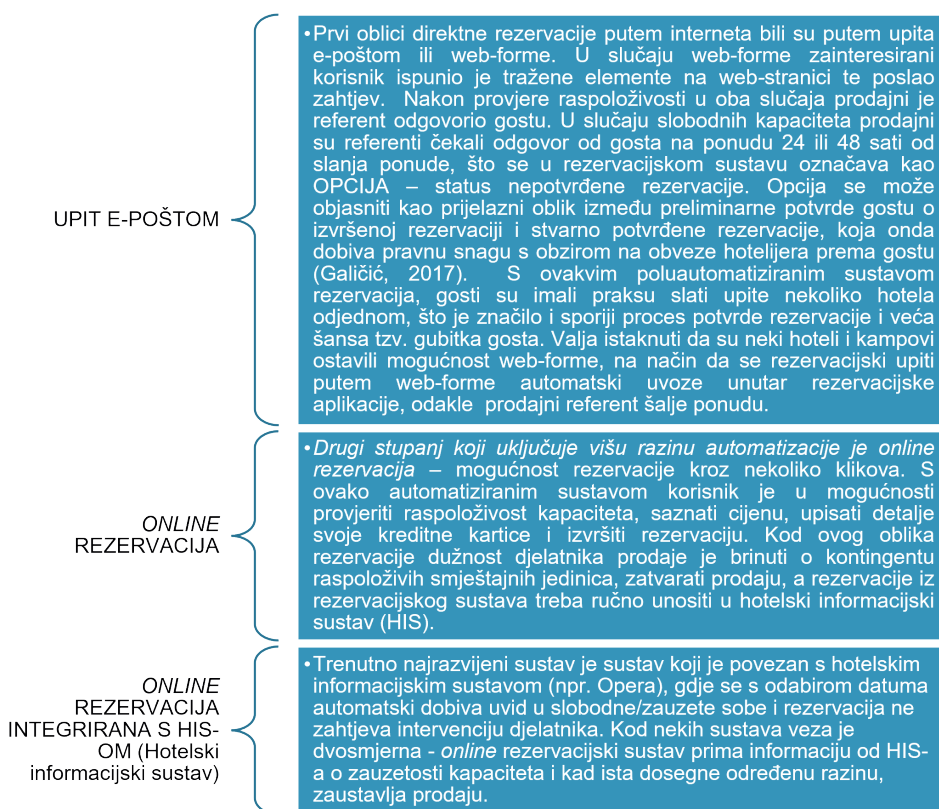
Jedan od osnovnih preduvjeta da hotel prodaje svoje kapacitete *online* jest da ima razvijen CRS (centralni rezervacijski sustav) i da je integriran s hotelskom internetskom stranicom. Moderni CRS sustavi više nisu ograničeni samo na upravljanje rezervacijama unutar hotela, već su povezani s različitim kanalima prodaje, uključujući OTA platforme (npr. Booking.com, Expedia) i *channel managere*, čime omogućuju automatsku sinkronizaciju dostupnosti i cijena u stvarnom vremenu. Put digitalnih inovacija u turizmu često započinje u zrakoplovnoj industriji, nakon čega ih preuzimaju međunarodni hotelski lanci, a zatim i ostali pružatelji usluga, poput kampova, *rent-a-car* agencija i drugih subjekata u turizmu. Dobar primjer ove tehnološke difuzije upravo su rezervacijski sustavi, ali i automatizacija procesa poput *online check-ina*, digitalnih ključeva ili personalizirane komunikacije s gostima putem CRM alata. Prvi zatvoreni rezervacijski sustavi, razvijeni za rezervaciju zrakoplovnih karata i smještaja u hotelskim lancima, bili su svojevrsna preteča današnjih internetskih rezervacijskih sustava. Od samih početaka postojala je težnja uključivanja i drugih pružatelja usluga (primjerice, *rent-a-car* agencija) kako bi se poslovnim putnicima i ostalim gostima pružila što sveobuhvatnija i učinkovitija usluga kroz jedinstvenu platformu.

Hotelska internetska stranica ili mrežna stranica direktni je elektronički distribucijski kanal i osnovni nositelj hotelskih marketinških aktivnosti na internetu. Internetska stranica je online brend i najbolja preporuka za potencijalnog posjetitelja. S obzirom na to da u današnjem digitalnom okruženju sama prisutnost na internetu više nije dovoljna, nužno je redovito optimizirati internetsku stranicu i pratiti učinkovitost

provedenih marketinških aktivnosti. Sve veći broj hotelijera usmjerava posebnu pozornost na *Search Engine Marketing* (SEM), koji se pokazao kao ključan alat u povećanju vidljivosti hotela i prodaji smještajnih kapaciteta.

Mogućnosti rezerviranja putem internetskih stranica također su imali svoj razvojni put. Naime, izgradnja rezervacijskih sustava putem interneta može se podijeliti u tri temeljna evolucijska stupnja (slika 1.7.).

Slika 1.7. Tri evolucijska stupnja razvoja rezervacijskih sustava



Izvor: samostalna izrada autorica

B Prodaja na recepciji.

U hotelskom poslovanju udio *walk-in* gostiju, odnosno gostiju koji dolaze bez prethodne rezervacije, gotovo je zanemariv u usporedbi s gostima koji unaprijed rezerviraju smještaj. Suprotno tome, u kamping segmentu ovaj je udio znatno veći, ponajprije zahvaljujući tzv. kamperistima – gostima koji putuju kamperima, koji

su karakteristični po svojoj mobilnosti, nepredvidljivosti i kraćem zadržavanju na jednoj lokaciji. U slučaju dolaska gosta bez prethodne rezervacije (*walk-in* gost), na recepciji mu se nudi tzv. *standardna cijena* sobe na dan dolaska, poznata pod nazivom *rack rate*. Riječ je o službenoj cijeni smještaja definiranoj u važećem hotelskom cjeniku koji je istaknut na recepciji, u skladu sa zakonskim propisima. Budući da *rack rate* predstavlja najvišu objavljenu cijenu za određeni tip sobe bez ikakvih popusta, pogodnosti ili posebnih uvjeta, ona ujedno služi kao bazna cijena na temelju koje se kasnije mogu primjenjivati različiti popusti i prilagodbe na tu baznu cijenu.

C Prodaja putem turističkih sajмова i prezentacija.

Iako je važnost sajмова tijekom godina u određenoj mjeri opala, oni i dalje predstavljaju važan segment promotivnog miksa, kako u hotelijerstvu, tako i u kampingu. Uloga sajмова danas je sve više usmjerena na stvaranje izravnoga kontakta s potencijalnim gostima, jačanje imidža brenda te generiranje konkretnih upita i rezervacija. Paralelno s promjenama u marketinškoj komunikaciji, tehnologija je znatno unaprijedila mogućnosti mjerenja učinkovitosti sajamskih nastupa. Umjesto da se uspjeh temelji isključivo na subjektivnim dojmovima i količini podijeljenog promotivnog materijala, glavni pokazatelji postali su broj upita, broj izvršenih rezervacija te ostvarena prodaja, često potaknuta posebnim sajamskim popustima. Danas je dijeljenje sajamskih popusta putem tehnologije postalo standard, a praksa se dodatno unaprijedila uvođenjem promo-kodova. Posjetitelji sajma koji pokazuju interes za rezervaciju dobivaju jedinstveni promotivni kod, koji mogu iskoristiti za realizaciju popusta prilikom *online* rezervacije putem službene internetske stranice hotela ili kampa. Na taj se način povezuje *offline* nastup s online prodajnim kanalom, čime se osigurava mjerljivost i veća učinkovitost promotivne aktivnosti.

D Prodaja putem mobilnih aplikacija.

Integracija mobilne tehnologije i pristupa internetu nudi hotelijerima brojne prilike da unaprijede svoje usluge i ostanu u korak s brzim napretkom mobilne tehnologije. Raširena uporaba mobilnih uređaja značajno utječe na hotelijerstvo oblikujući iskustvo gostiju od početne faze rezervacije do njihovog boravka i odlaska. Mnogi hoteli i kampovi uveli su mobilne aplikacije koje pokrivaju cijelo putovanje gosta, od pronalaska i rezervacije sobe do prijave, koristeći aplikaciju kao virtualnog asistenta za razne usluge, sve do procesa odjave.

Prijašnja istraživanja ukazuju da su kognitivne i društvene koristi brendiranih hotelskih aplikacija pozitivno utjecale na angažman korisnika usluga i na njihovo povjerenje (Lee i Lee, 2019). Danas se mobilne aplikacije usko vežu za programe vjernosti hotela, stoga su gosti koji zadržavaju svoje hotelske mobilne aplikacije

najčešće i članovi programa vjernosti. Prema pojedinim izvorima (Power, 2017) članovi programa vjernosti ne vide hotel samo kao mjesto za spavanje, već kao ključni dio cjelokupnog putničkog iskustva. Zbog toga 71 % njih daje prednost praktičnosti i učinkovitosti pri odabiru hotela, a 65 % stavlja naglasak na udobnost i luksuz, čak i ako to znači plaćanje više cijene. U nastavku slijede prednosti hotelskih aplikacija za goste i hotel (tablica 1.2.)

Tablica 1.2. Prednosti hotelskih aplikacija

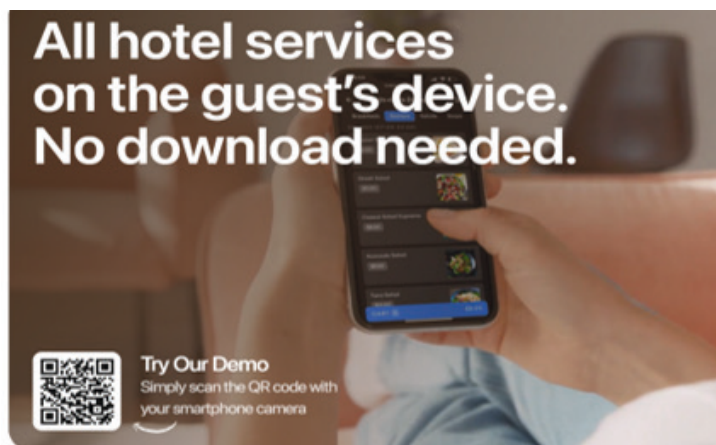
Za goste	Za hotel
✓ <i>Personalizirani pregled hotela/usluga/ popusta.</i>	✓ Jednostavna i ciljana promocija aktivnosti.
✓ <i>Pre-stay narudžbe za sobu (dodatne usluge, posebni zahtjevi).</i>	✓ Prikupljanje i analiza podataka kako bi se ustanovili obrasci ponašanja i segmentirali korisnici (<i>silver, gold, platinum</i> i sl.) i pratila učinkovitost promotivnih aktivnosti.
✓ <i>Uvid u sadržaj usluga i direktna rezervacija.</i>	✓ Za vrijeme boravka gosta: ciljane <i>push</i> notifikacije, <i>upselling, cross-selling</i> (nadogradnja sobe i sl.).
✓ <i>Digitalni ključ za sobu, fast check in/ check-out.</i>	✓ Vjerojatnost ponovnog dolaska gosta (podatkovna analitika, algoritmi strojnog učenja i prediktivni modeli omogućuju predviđanje budućeg ponašanja gosta) i CLV (<i>Customer Lifetime Value</i>) – segmentiranje budućih korisnika prema budućoj vrijednosti gosta za hotel.
✓ <i>Virtualni concierge i chatbot (informacije o hotelskim uslugama, restoranima, problemima, odgovori na dodatne zahtjeve i sl.).</i>	✓ Recenzije i analiza zadovoljstva gostiju. ✓ Na temelju prijašnjih ponašanja gostiju moguće je i predvidjeti vjerojatnost ostavljanja pozitivne ili negativne recenzije.

Izvor: samostalna izrada autorica

S obzirom na sve veći problem ograničenog prostora u memoriji mobilnih uređaja, instalacija mobilnih aplikacija često predstavlja prepreku za goste koji ne žele postati članovi programa vjernosti. Kao odgovor na taj izazov sve se češće predlaže korištenje internetskih aplikacija (slika 1.8.) kojima se pristupa putem QR koda, neovisno o vrsti uređaja koji gost koristi. Iako se procjenjuje da su internetske aplikacije brže i jednostavnije za korištenje (Buck, 2025), važno je istaknuti njihova ograničenja. Za pristup internetskoj aplikaciji korisnik mora biti povezan na internet, aplikacija ne podržava *push* notifikacije, a dodatno je izložena riziku od *phishing* napada, što otvara pitanje njezine sigurnosti i pouzdanosti.

S obzirom na značajan pad broja korisnika mobilnih aplikacija nakon boravka u hotelu, Altynpara i Kuprenko (2022) predlažu sljedeće promotivne aktivnosti koje motiviraju korisnike na ponovnu uporabu aplikacija: (1) kuponi ili popusti na sljedeću kupnju/rezervaciju; (2) ekskluzivni sadržaj; (3) isticanje tko još koristi aplikaciju i korist od nastavka korištenja; (4) notifikacije o novim značajkama.

Slika 1.8. Primjer internetske aplikacije



Izvor: Hoteza demo aplikacija

S obzirom na sve izraženiju prisutnost *bleisure* trenda, mobilne aplikacije i programi vjernosti predstavljaju izvrsnu priliku za sinkronizaciju poslovnih i privatnih putovanja. Gosti mogu prikupljati bodove tijekom službenih putovanja, a zatim ih iskoristiti za osobne potrebe (odmor). Prema istraživanju koje je proveo Diamond (2021), čak 89 % ispitanih poslovnih putnika na globalnoj razini izjavilo je da planira produžiti svoja buduća poslovna putovanja u svrhu privatnog odmora.

4.2. Indirektni kanali prodaje na turističkom tržištu

Neizravna prodaja ili indirektna prodaja označava prodaju u kojoj se između davatelja usluga (hotela) i gosta kao posrednici mogu javiti globalni distribucijski sustavi (engl. *Global Distribution Systems* – GDS), putničke (turističke) agencije, turoperatora, lokalne, regionalne i nacionalne turističke organizacije ili organizatori događaja i manifestacija. S obzirom na tržišnu orijentaciju, neizravna prodaja može se promatrati kao B2B i B2C prodaja.

U današnjem B2B tržišno orijentiranom poslovanju posredne prodaje hotelskih usluga, nužno je osigurati učinkovit mehanizam koji će povezati globalne posrednike s hotelom te omogućiti uvid u raspoložive kapacitete u stvarnom vremenu. Kako bi se omogućila takva neposredna i automatizirana prodaja putem velikog broja posrednika, hotel mora biti povezan s računalnim mrežnim sustavom. Ovaj sustav

poznat je kao **globalni distribucijski sustav (GDS)** i služi za povezivanje hotela s turističkim agencijama, zrakoplovnim kompanijama, *rent-a-car* agencijama i drugim pružateljima turističkih usluga. Cilj GDS-a je omogućiti jednostavan i brz pristup informacijama o hotelskim kapacitetima uključujući dostupnost soba, cijene, promotivne pakete i druge relevantne podatke te osigurati centraliziranu prodaju smještaja u stvarnom vremenu.

Prema Amadeusu (2025), hotel također mora voditi računa o konkurentnosti opisa hotela (HOD - *hotel description*) unutar GDS mreže kako bi privukao pažnju putničkih agenata. Naime, kvalitetan i informativan opis omogućuje jednostavno pretraživanje i usporedbu, a samim time i donošenje odluke. Tako, primjerice, hotel mora imati pravilnu geolokaciju jer agenti prvo pretražuju prema lokaciji. Stoga je iznimno važno istaknuti atrakcije u blizini, ustanove te voditi računa o točnosti informacija. Kvalitetan sadržaj hotela s jasnim opisima uvjeta i usluga također je važan faktor za dobru vidljivost hotela unutar GDS mreže. Prema istraživanju Amadeus Hospitalityja, uzimajući u obzir razlike među agentima u različitim globalnim regijama, u tablici 1.3 prikazani su ključni elementi tražilica prema mišljenju korisnika.

Tablica 1.3. Najvažniji elementi prilikom pretraživanja na tražilicama

Kriterij	Sjeverna Amerika	Latinska Amerika	EMEA*	Azija i Pacifik
Ocjena objekta i fotografije	59 %	57 %	53 %	58 %
Hotelske usluge	57 %	54 %	52 %	51 %
Hotelski sadržaji	65 %	45 %	45 %	46 %
Informacije o politikama	53 %	36 %	43 %	30 %
Atrakcije / točke interesa	28 %	34 %	33 %	45 %

Izvor: <https://www.amadeus-hospitality.com/insight/capturing-travel-agent-gds-bookings-in-challenging-times/> * Europa, Bliski istok i Afrika

Prema Greely Koch, Managing Consultant: „Izazov unosa i provjere korporativnih ugovorenih cijena u GDS i druge sustave predstavlja dugogodišnju neučinkovitost u hotelskoj industriji. Ovaj složeni i često ručni proces frustrira ne samo hotele, već i korporacije te putničke menadžerske agencije (TMC-ove) koje pokušavaju rezervirati te cijene. Iako su se tehnologije razvijale, nove digitalne platforme još uvijek nisu dovoljno poboljšale ovaj postupak, zbog čega problemi i dalje ostaju prisutni.“

Wholesaleri (zakupci na veliko) u hotelijerstvu su također B2B orijentirani, nude im se maksimalno 25 % niže cijene od BAR cijena. *Wholesaleri* - obično kupuju velike blokove hotelskih soba po sniženim cijenama unaprijed, a zatim ih prodaju

drugim turoperatorima, agencijama i/ili *online* turističkim agencijama. U osnovi, oni djeluju kao B2B distribucijski kanal za hotele i integrirani su s hotelskim PMS i *Channel Managerom*. Za primjer se može uzeti Hotelsbed koji ima pristup 60.000 putničkih agenata, turoperatora i OTA.

S razvojem novih prodajnih kanala i sve snažnijim utjecajem dinamičkog određivanja cijena, mogu se identificirati ključni posrednici koji se međusobno razlikuju prema razini cijena koje nude krajnjim potrošačima na B2C tržištu:

A) Turoperator su specijalizirane turističke organizacije koje se bave kreiranjem, organizacijom i prodajom paket-aranžmana, koji obično uključuju smještaj, prijevoz, izlete, transfere i druge dodatne usluge. Aktivno surađuju s hotelima kako bi osigurali konkurentne cijene i kvalitetne uvjete, nakon čega te usluge uključuju u svoje pakete koje nude krajnjim korisnicima, putem vlastitih prodajnih kanala ili putem putničkih agencija. Hotel s turoperatorom ugovara najam određenog broja smještajnih jedinica ili, u slučaju kampa, najam parcela po paušalnoj cijeni i to za unaprijed definirano vremensko razdoblje. Kampovi su specifični jer turoperator na ugovorene smještajne jedinice dovozi vlastite smještajne objekte (mobilne kuće, glamping-objekte) i odgovoran je za njihovo punjenje, odnosno prodaju. U sezoni su gostima na raspolaganju predstavnici turoperatora koji borave u kampu te su im na usluzi (popravci, izmjena posteljine, informacije, animacija, *check-in* i *check-out* usluge).

Zašto je hotelima i kampovima u interesu surađivati s turoperatorima (shema 1.7.)?

Shema 1.7. Pregled koristi od suradnje s turoperatorima za hotele i kampove

Izvor: samostalna izrada autorica



B) Prodaja preko turističke agencije – prodaja se odvija na dva načina:

- 1) **Na temelju ugovora o alotmanu.** Kod alotmana hotel daje na raspolaganje agenciji određeni kontingent svojih smještajnih jedinica po alotmanskoj cijeni na koju agencija nadograđuje svoju proviziju. Najčešće se radi o 20-25 % nižoj cijeni od one koju plaćaju individualni gosti. Agencija ima mogućnost prodaje kapaciteta dok ne potroši dodijeljeni kontingent ili, što je češći slučaj, do zatvaranja prodaje.
- 2) **Rad na upit.** U ranijoj praksi, kod rada na upit, agencije su za svaki pojedinačni zahtjev klijenta morale kontaktirati hotelsku prodajnu službu radi provjere raspoloživosti. Tek nakon što bi agent dobio potvrdu (tzv. „zeleno svjetlo“) od prodajnog referenta, mogao je gostu potvrditi rezervaciju i poslati najavu objektu. Nerijetko je jedan od uvjeta za potvrdu bio i avansno plaćanje. Danas je, pod utjecajem tehnološkog razvoja, taj proces značajno unaprijeđen. Kroz implementaciju aplikacijskih sučelja (API), agencije se izravno povezuju s *online* sustavima hotela te preuzimaju cjenike s unaprijed definiranim uvjetima prodaje, kontingentima i pravilima. Time se rezervacijski proces znatno ubrzava, na korist svih uključenih strana. Uz to, *online* rezervacijski sustavi više ne služe isključivo kao *booking enginei* na internetskim stranicama hotela, već preuzimaju i ulogu *Channel Managera* – upravitelja distribucijskih kanala koji sinkroniziraju rezervacije s različitih izvora i proslijeđuju ih izravno u hotelski informacijski sustav (PMS). Unutar *Channel Managera* definiraju se cijene, uvjeti prodaje, raspoloživost, određuju kontingenti, zatvara prodaja za sve integrirane kanale, što značajno olakšava i ubrzava radne procese. Što se tiče hrvatskog hotelijerstva i kampova, PHOBS je trenutno najpoznatiji i najrašireniji *online* rezervacijski sustav u Hrvatskoj. (U potpoglavlju 4.3. bit će detaljnije objašnjen *Channel Manager*).

C) Prodaja posredstvom online turističke agencije (OTA)

Putničke agencije ubrajaju se među sektore koje je digitalna transformacija najdublje preoblikovala. Pojava direktnih distribucijskih kanala – uključujući internetske stranice i aplikacije zrakoplovnih kompanija, hotelskih lanaca te *online* putničkih agencija (OTA) – potaknula je potrebu za temeljitim restrukturiranjem tradicionalnih poslovnih modela u sektoru putničkog posredovanja (Kuss & Medaglia, 2022). Kako bi opstale i ostale konkurentne, mnoge klasične putničke agencije prošle su kroz digitalnu tranziciju te su evoluirale u *online* turističke agencije. Primjeri takvih transformacija uključuju agencije poput TUI-a i Thomasa Cooka, koje su značajno investirale u digitalne platforme za *online* prodaju putovanja i personalizaciju korisničkog iskustva. Također, tradicionalne agencije poput eDreams i lastminute.com započele su kao klasični posrednici, ali su se uspješno pozicionirale kao vodeće OTA-e na europskom tržištu.

Danas su među najpoznatijim *online* turističkim agencijama: Booking.com, expedia.com, hotels.com, venere.com, agoda.com, eDreams.com, orbitz.com, travelocity.com i dr. Prema dvogodišnjem istraživanju o tržišnim udjelima *online* turističkih agencija u europskoj hotelskoj industriji, Booking.com – jedan od vodećih brendova tvrtke Booking Holdings – držao je najveći tržišni udio od 69,3 posto. Dok je Expedia, u vlasništvu Expedia Group, imala drugi najveći tržišni udio, s 11,5 posto (Statista, 2025). Tranzicija s *offline* na *online* prodaju smještajnih kapaciteta polako se približava svom vrhuncu. Iako *online* rezervacije i dalje rastu, taj rast je sve sporiji jer tržište postupno dolazi do faze zasićenja. Prema procjenama, veličina globalnog tržišta *online* putovanja iznosila je nešto manje od 600 milijardi američkih dolara u 2023. godini. Kada se globalni prihodi putovanja i turizma promatraju po prodajnim kanalima, jasno se vidi istaknuta uloga online transakcija, koje su činile više od dvije trećine ukupnog prihoda turističkog sektora u 2023. godini. U takvom kontekstu sve se više zaoštrava odnos između pružatelja usluga smještaja i *online* turističkih agencija (OTA). Dok su do sada obje strane rasle, najčešće na račun tradicionalnih agencija, prostora za daljnji rast sve je manje, a tržišna utakmica se intenzivira. Ubrzani razvoj digitalnih tehnologija dodatno im ide u prilog, zbog čega postavlja jedno od ključnih strateških pitanja - kako zadržati suradnju s OTA-ima unutar profitabilnih okvira? Prije nego se odgovori na to pitanje, potrebno je uvažiti i karakteristike usluga OTA koje gosti preferiraju u odnosu na druge kanale (tablica 1.4.).

Tablica 1.4. Prednosti online turističkih agencija

1. PRAKTIČNOST	OTA su u pravilu <i>search engine</i> - tražilice. Na taj način pružaju prikladnu platformu na kojoj putnici mogu jednostavno pregledavati i usporediti različite opcije u odredištu koje ih zanima.
2. POVJERENJE	Turisti često daju veće povjerenje poznatim svjetskim brendovima kao što su Booking.com ili Expedia. Ove etablirane <i>online</i> turističke agencije stekle su reputaciju na temelju pouzdanosti, transparentnosti i dosljedne usluge, što može uliti povjerenje korisnicima tijekom procesa rezervacije. To je povjerenje izuzetno važno u kontekstu plaćanja usluga <i>online</i> jer pouzdani OTA-i pružaju sigurne opcije plaćanja. Povjerenju pridonosi i korisnička podrška. Oni imaju uigrane timove za korisničku podršku koji mogu pomoći korisnicima u vezi bilo kakvih problema ili nedoumica prije, tijekom ili nakon putovanja.

3. USPOREDBA CIJENA	Omogućuju korisnicima usporedbu cijena kod različitih pružatelja usluga. Ova transparentnost u cijenama privlačna je turistima koji paze na proračun i traže najisplativije opcije. Naime, agencije su kroz godine uspjele uvjeriti svoje korisnike u best <i>rate guarantee</i> , odnosno najpovoljniju ponudu na internetu. Iako je stvarnost često drugačija, korisnici toga (još) nisu svjesni. Cijene se često uspoređuju i prema lokaciji pa su poznate OTA dodale i mape kako bi korisnici lakše ostvarili uvid u daljinu od njima važnih lokacija, atrakcija, autobusnih linija i sl.
4. RECENZIJE I OCJENE	Među prvima su na razini objekta prikazivale korisničke recenzije i ocjene. Ove informacije pomažu turistima da donose informiranije odluke na temelju iskustava drugih. S obzirom na važnost recenzija, danas je običaj recenzije grupirati prema skupinama koje su se pokazale kao važne korisnicima usluga, a to su: <i>value for money</i> , lokacija, čistoća, hrana i piće i sl.
5. ONE-STOP SHOPPING	Nude sve na jednom mjestu za razne usluge putovanja, omogućujući korisnicima da rezerviraju letove, hotele, iznajmljivanje automobila i aktivnosti na jednoj platformi. To pojednostavljuje proces rezervacije i štedi vrijeme putnicima. U pravilu nude najbolje korisničko iskustvo zahvaljujući stalnim inovacijama, testiranjima, a često i psihološkim igricama.
6. POSEBNE POGODNOSTI I POPUSTI	<i>Online</i> turističke agencije često nude ekskluzivne popuste, promotivne akcije i posebne pogodnosti koje nisu dostupne putem drugih kanala rezervacije. Takve ponude posebno privlače turiste koji traže najbolju vrijednost za novac. Nerijetko OTA-i prikazuju i najniže dostupne cijene na tržištu, koje standardni alati za analizu konkurentskih cijena ne mogu detektirati jer ne uključuju personalizirane popuste, poput onih iz <i>Genius</i> programa platforme Booking.com.
7. JEDNOSTAVNE IZMJENE I OTKAZIVANJE	Mnogi OTA-i pružaju fleksibilne opcije za modificiranje ili otkazivanje rezervacija. Fleksibilnost otkaza rezervacije jedan je od trendova koji se zadržao i nakon perioda koronavirusa te se i dalje nalazi na visokom mjestu preferencija gostiju.
8. MOBILNA PRISTUPAČNOST	Uz raširenu upotrebu pametnih telefona, putnici cijene mogućnost rezervacije i jednostavnog pristupa informacijama o putovanju putem mobilnih aplikacija. <i>Online</i> putničke agencije obično imaju mobilne aplikacije jednostavne za korištenje koje poboljšavaju cjelokupno iskustvo putovanja.
9. GLOBALNI DOSEG	Velike <i>online</i> turističke agencije nude širok raspon opcija za odredišta diljem svijeta, pružajući putnicima veliki izbor za smještaj, letove i aktivnosti.

Prema Booking.com-u, domaćini (*hosts*) plaćaju proviziju između 10 % i 25 %, a prosječna stopa iznosi 15 %. Osnovna provizija za hotele iznosi 15 %, a može porasti na 18 % ako hotel koristi uslugu za članove Booking.com-a. Kako bi smanjili ovisnost o *online* turističkim agencijama (OTA-ima), hotelijerima se sve

više preporučuje ulaganje u vlastite prodajne i komunikacijske kanale. To uključuje razvoj i kontinuiranu optimizaciju službene internetske stranice, implementaciju programa vjernosti te korištenje CRM sustava i automatizaciju poslovnih procesa. Ključnu ulogu u tome imaju *online* rezervacijski sustavi i rezervacijske aplikacije koje, osim što ubrzavaju proces rezervacije, omogućuju i veću operativnu učinkovitost. Istovremeno, hoteli su sve više usmjereni na ulaganja u digitalni marketing – od *Search Engine Marketinga* (SEM), oglašavanja na društvenim mrežama i kampanja elektroničkom poštom, do content marketinga, čime jačaju izravnu prodaju i konkurentnost na tržištu.

Prema analizi Phobsa (2025), za tri vrste smještaja (hoteli, parcele, mobilne kućice) najutjecajnijih prodajni kanali su sljedeći (tablica 1.5.)

Tablica 1.5. Najutjecajniji kanali prodaje prema Phobsu

Hoteli	Parcele	Mobilne kuće
Booking.com	Pincamp	Booking.com
Expedia	Adria Camps	Camping Vision
Hotelbeds	Camping Vision	Adria Camps
Mountvacation	Pitchup	Pincamp
Sunhotels	Camping.hr	Expedia
Ctrip	Booking.com	Suncamp
DOTW	ACSI Camping.info Booking BV	OTS
HRS	Suncamp	Szalas
Airbnb	Jetcamp	Hotelbeds
Inadan	Expedia	Camping.hr portal
	Airbnb	Soneck

Izvor: analiza Phobs

D) Prodaja putem metatražilica. Metatražilice predstavljaju specijalizirane internetske platforme koje pretražuju i uspoređuju ponude smještajnih objekata s različitih izvora, uključujući službene internetske stranice hotela, kampova i *online* turističke agencije (OTA), kako bi korisnicima pružile objedinjeni pregled najpovoljnijih opcija. Njihova primarna funkcija i konkurentska prednost leže u transparentnom prikazu cijena i dostupnosti na jednom mjestu. Među najpoznatijim metatražilicama ističu se Trivago, Kayak, WEGO, Skyscanner, TripAdvisor i Google Hotel Ads. U praksi razlikujemo dva poslovna modela metatražilica. Trivago, primjerice, posluje prema modelu plaćanja po kliku (*pay-per-click* – PPC), pri čemu naplaćuje oglašivačima svaki klik koji korisnika s njihove platforme preusmjeri na internetsku stranicu hotela, kampa ili OTA portala. S druge strane, platforma poput Google Hotel Ads kombinira funkcionalnosti metatražilica i OTA sustava,

naplaćujući proviziju (npr. 12 %) na svaku realiziranu rezervaciju ostvarenu putem njihove platforme.

Posebno je zanimljiv primjer Googlea, koji kroz integrirani portfelj proizvoda aktivno sudjeluje u svim fazama kupovnog procesa turističkog potrošača: od faze inspiracije i istraživanja do faze rezervacije i postkupovnog ponašanja, čime zauzima strateški značajnu poziciju u digitalnom ekosustavu putovanja. U fazi istraživanja destinacija i generiranja ideja koristi se Destinations on Google, koji pruža strukturirane informacije o destinaciji. Nakon odabira destinacije slijedi Google Hotels Finder za odabir smještajnog objekta, dok Google Flight Search omogućuje usporedbu i rezervaciju letova kao metatražilica. Samu rezervaciju smještaja omogućuje Google Hotel Ads, dok se u postkupovnoj fazi koristi Google Reviews za ocjenu boravka i dijeljenje korisničkog iskustva. Uzimajući u obzir i prihode koje Google ostvaruje putem oglašavanja (Search Ads i Display Ads), postaje jasno koliko je njegovo djelovanje duboko ukorijenjeno u sve segmente korisničkog putovanja, što dodatno objašnjava činjenicu da je riječ o jednom od najvrjednijih svjetskih brendova.

E) Servisi grupne kupovine (*flash sales*). Grupni kuponi u posljednje vrijeme popularni su u užoj regiji (Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija i sl.), a uključuju portale poput Kolektive, KupiMe, BigDeal, Crno Jaje, Ponuda dana i sl. Sinonim za grupnu kupovinu, odnosno *social shopping*, jest prodaja kupona s atraktivnim popustima koji često prelaze 50 %. Iako su mnogi portali s vremenom prestali transparentno prikazivati postotak popusta, njihova poslovna politika i dalje se temelji na ponudi tzv. „posebne cijene“ ili „najniže dostupne cijene“ za određenu uslugu. Takve ponude nerijetko uključuju i dodatne pogodnosti ili širi spektar usluga, čime se dodatno povećava percipirana vrijednost za krajnjeg korisnika.

Servis grupne kupovine funkcionira kao posrednik između pružatelja usluga i krajnjih korisnika, s ciljem promocije i prodaje određenih turističkih paketa po sniženim cijenama. Pružatelj usluge, poput hotela ili kampa, u dogovoru sa servisom definira konkretan paket (npr. vikend *relax* u hotelu Solaris), popis usluga i uvjete te minimalan broj kupaca potreban da bi se ponuda aktivirala. Korisnici pregledavaju ponude na internetskoj stranici servisa i uplaćuju unaprijed definirani iznos (akontaciju ili cijeli iznos) na račun servisa grupne prodaje. Nakon kupnje korisnik najčešće uz predočenje šifre ponude mora kontaktirati pružatelja usluge i izvršiti rezervaciju. Prilikom *check-outa* gost plaća preostalu vrijednost usluge (ako nije platio cijeli iznos). Ugovorom između servisa i davatelja usluge uređuju se međusobna prava i obveze, uključujući i podjelu prihoda. Ovakav model prodaje stvara priliku za dodatne prihode od smještaja i pratećih usluga, *cross-selling* te pozitivan marketinški učinak kroz povećanu online vidljivost i privlačenje

novih gostiju, uz postojanje određenih rizika. Od rizika koji se vežu na ovaj odabir kanala prodaje ističu se:

Nizak profit uslijed visokih popusta.

Ovakve ponude rijetko stvaraju stalne goste, a često privlače lovce na popuste.

Rizik cjenkanja (zašto kupiti po regularnoj cijeni ako postoji mogućnost kupnje preko portala za jeftinu kupnju).

Stvaranje navika na popuste.

Ako se popusti nude redovno i u istim razmacima, potencijalno se narušava potreba rezerviranja na direktnim kanalima.

Iz navedenog se može zaključiti da servisi grupne kupovine predstavljaju još jedan kanal distribucije koji, ako se pažljivo koristi, može doprinijeti povećanju vidljivosti i popunjenosti kapaciteta, posebno u slabije traženim terminima. Ipak, njihov imidž u sektoru hotelijerstva ostaje podijeljen. Zavisno o vlastitoj prodajnoj strategiji, neki hoteli izbjegavaju suradnju s ovakvim portalima, doživljavajući ih kao posljednje rješenje u slučaju niske popunjenosti, dok ih drugi koriste promišljeno i ciljano – prvenstveno na tržištima gdje je ovakav oblik kupovine ukorijenjen i dobro prihvaćen, poput Slovenije i Hrvatske. Ključ učinkovitog korištenja ovog kanala leži u strateškom planiranju ponuda, kontroli popusta i pažljivom upravljanju percepcijom vrijednosti usluge.

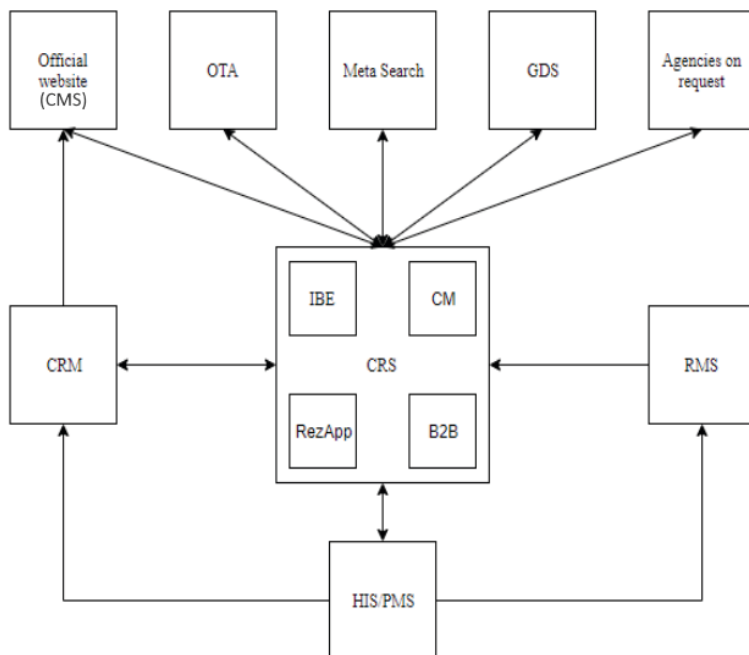
4.3. Upravljanje kanalima prodaje

Hotelijeri se susreću sa sve većim brojem trećih osoba u prodajnom procesu, što upućuje na nužnost upravljanja raspoloživosti kapaciteta i cijenama. U današnjem hotelskom dinamičkom okruženju gotovo je nemoguće upravljati kapacitetima izostavljajući tehnološku komponentu. Prodaja smještajnih kapaciteta u suvremenom hotelijerstvu podrazumijeva upravljanje kompleksnim sustavom cijena i distribucijskih kanala. Primjerice, hotel s 80 smještajnih jedinica, koji nudi tri cjenovne kategorije (npr. *standard*, *superior* i *suite*) te prodaje svoje kapacitete putem pet različitih kanala (npr. vlastita internetska stranica, OTA-e poput Booking.com i Expedia, globalni distribucijski sustavi i turističke agencije), dolazi se do značajnog broja godišnjih cjenovnih izmjena koje prodajno osoblje mora obraditi. Pod pretpostavkom da se cijene ažuriraju jednom dnevno po cjenovnoj kategoriji na svakom prodajnom kanalu, dolazimo do ukupno 5.475 cjenovnih izmjena godišnje (3 kategorije × 5 kanala × 365 dana). U praksi se cijene nerijetko mijenjaju i više puta dnevno, ovisno o popunjenosti, otkazima rezervacija, konkurentskim kretanjima i događanjima na destinaciji. Dinamičko određivanje cijena (*dynamic pricing*) postaje standardna praksa u hotelskoj industriji, posebno u urbanim i

visoko konkurentnim tržištima. Bez alata za upravljanje cijenama i raspoloživosti, ručno upravljanje vodi ka brojnim greškama, nepotrebnom opterećenju radnika, što posljedično može utjecati na reputaciju i prihode hotela.

U nastavku slijedi prikaz osnovnih alata u hotelskoj prodaji koje hotelijeri koriste kako bi osigurali efikasniju prodaju svojih kapaciteta (shema 1.8.).

Shema 1.8. Osnovni alati u prodaji hotelskih kapaciteta



Izvor: Phobs, 2025

Iz navedene je slike vidljivo da je CRS (*Centralni rezervacijski sustav*) centralni sustav rezervacija hotela i povezuje sve ostale module i kanale prodaje, a u okviru prikazanog CRS sustava djeluju podsustavi (aplikacije):

- IBE (*Internet Booking Engine*) – jedan od najpoznatijih alata kojim se omogućuju direktne rezervacije putem službene internetske stranice hotela.
- CM (*Channel Manager*) – upravlja distribucijom cijena i dostupnosti kapaciteta u stvarnom vremenu na više kanala.
- RezApp – *Front-end* sučelje za pristup podacima u CRS-u. Najčešće se koristi za komunikaciju e-poštom ili slanje ponude gostima. Primjer, gost šalje upit e-poštom, osoblje mu može kroz rezervacijsku aplikaciju unijeti podatke izravno kroz sustav Rezapp koji je povezan s PMS-om i CRM-

om. Nakon slanja ponude elektroničkom poštom gost povratno potvrđuje točnost unesenih podataka.

- d) B2B modul – rezervacijska platforma namijenjena poslovnim partnerima (agencije ili korporativni klijenti).

Vanjski prodajni kanali povezani su preko *Channel Managera* ili izravno na CRS. Povezivanjem s CRS-om, *Channel Manager* osigurava da se cijene soba, raspoloživost i ograničenja automatski ažuriraju na svim kanalima, smanjujući rizik od prekomjernog rezerviranja i osiguravajući paritet cijena (Hollander, 2025). Iz navedenog se može zaključiti da je CRS širi pojam od *Channel Managera*, naime ako se CRS promatra kao centralna baza rezervacija u koju se unose cijene i paketi, ona služi i za upravljanje rezervacijama hotela ili lanca hotela. CRS je prvenstveno dizajniran za upravljanje rezervacijama za hotel ili lanac hotela, u kojoj se pohranjuju i upravljaju sve rezervacije, bez obzira na kanal rezervacije (izravne rezervacije, telefonske rezervacije, online putničke agencije itd.). Drugim riječima, njegova svrha je centralizacija podataka iz svakog povezanog distribucijskog kanala i sustava, uključujući hotelski PMS sustav (SiteMinder, 2025).

Kao usporedba može poslužiti da je CRS mozak prodaje (zna sve informacije o rezervacijama cijenama i paketima), a *Channel Manager* živčani sustav koji prenosi informacije iz mozga (CRS ili PMS) posrednicima i obratno. Važno je istaknuti da CRS povezuje i službenu internetsku stranicu, pozivni centar, GDS, mobilne aplikacije i OTA. Channel Manager često je komponenta CRS-a, kao što je prikazano na slici. Drugim riječima, *Channel Manager* je alat koji se posebno fokusira na sinkronizaciju dostupnosti soba, cijena i ograničenja na mrežnim kanalima. Njegova je primarna funkcija osigurati da se dostupnost soba i pripadajuće cijene točno ažuriraju na svim povezanim kanalima u stvarnom vremenu. To bi značilo da djeluje kao svojevrsni most između internog sustava hotela (PMS-a i CRS-a) i vanjskih kanala distribucije prenoseći cijene koje primi iz CRS-a ili PMS-a

Može se zaključiti da CRS pomaže menadžerima:



- unositi cijene soba
- kontrolirati i ažurirati dostupnost soba, cijene i informacije u stvarnom vremenu
- integrirati se s različitim distribucijskim kanalima kao što su *online* putničke agencije (OTA), globalni distribucijski sustavi (GDS) i vlastita internetska stranica hotela
- osigurati jedinstvenu točku kontrole za upravljanje rezervacijama i informacijama o korisnicima.

Nadalje, *sustavi podrške* u kontekstu prodaje su:

1. **PMS (*Property Management Sustav hotela*)/HIS (*Hotelski informacijski sustav*)** - alat koji se koristi „unutar kuće“ za upravljanje hotelskim operacijama, odnosno operativnim procesima unutar hotela (recepcija, domaćinstvo, baza podataka o gostima i sl.). Glavna svrha PMS-a je olakšati svakodnevno poslovanje hotela, poboljšati iskustvo gostiju i optimizirati internu učinkovitost. Osim što u PMS-u možemo dobiti uvid u rezervacije, stanje soba, tko su gosti hotela i sl., njime možemo generirati različite izvještaje, primjerice o KPI hotela (prosječni prihod po gostu, prosječna dnevna cijena, prihod po raspoloživoj sobi i sl.).
2. **RMS (*Revenue Management System*)** - daje preporuke za cijene zahvaljujući sveobuhvatnim analitikama potražnje, konkurencije i dr. Povezan je s CRS-om i HIS/PMS-om.
3. **CRM (*Customer Relationship Management*)** - kao ključna baza o preferencijama gostiju i podataka o potrošnji za vrijeme boravka, također koristi podatke iz CRS-a i PMS-a u cilju učinkovitijeg praćenja i upravljanja odnosima s gostima.

Shema 1.8. prikazuje integraciju CRS unutar modernog poslovnog sustava, gdje je CRS centralni izvor informacija nužan za upravljanje rezervacijama. Automatizacijom sustava predloženog u shemi, omogućuje se učinkovito upravljanje prihodima (RMS i CM), dok PMS/HIS i CRM pružaju operativnu podršku.

Pitanja za refleksiju

1. Koje su ključne razlike između izravnih i neizravnih distribucijskih kanala u hotelijerstvu?
2. Koja je razlika između turoperatora i *wholesalera* (zakupca na veliko)?
3. Koji su potencijalni rizici oslanjanja isključivo na OTA-e (npr. Booking.com, Expedia) za prodaju hotelskih kapaciteta?
4. Koje su prednosti i nedostaci mobilne aplikacije u odnosu na internetsku aplikaciju?
5. Na koje načine hoteli mogu ojačati svoj izravni prodajni kanal i smanjiti ovisnost o posrednicima?
6. Što je CRS i kako se razlikuje od Channel Managera? Zašto kažemo da je CRS „širi pojam“?
7. Kako Channel Manager doprinosi učinkovitosti upravljanja prodajom preko više online kanala? Što bi se dogodilo da ga hotel ne koristi?
8. Zašto je sinkronizacija podataka između CRS-a, PMS-a i OTA-a ključna za uspješno upravljanje prihodima i rezervacijama?
9. Što je RezApp i kakvu ulogu ima u upravljanju hotelskim rezervacijama? Kako se koristi u svakodnevnoj prodajnoj praksi?
10. Na temelju sheme koja prikazuje međusobnu povezanost alata (CRS, CM, RMS, PMS itd.), objasnite kako jedan podatak o cijeni „putuje“ do gosta koji rezervira putem OTA-e.

5. PREDVIĐANJE I BUDŽETIRANJE PRIHODA HOTELA

Svatko tko obnaša funkciju direktora hotela ili *revenue managera*, neovisno o vlasničkoj strukturi, suočava se s izazovom postizanja ravnoteže između godišnje profitabilnosti i zadovoljstva gosta. Zadovoljstvo gosta u ovom važnom odnosu nema trenutnu financijsku vrijednost, već se promatra kao preduvjet buduće profitabilnosti, zbog čega se ove dvije varijable moraju uzeti kao jednako važne i međusobno povezane. Fokusiranje isključivo na financijsku dobit ili isključivo na iskustvo gosta ne može rezultirati dugoročnim uspjehom hotela.

Budući da hotelijerstvo pripada djelatnostima s dugim horizontom povrata investicije (koji se u pravilu kreće između 15 i 20 godina), zadovoljstvo gosta postaje važan čimbenik održivog poslovanja. Hotelijeri stoga moraju sustavno planirati i prognozirati buduće trendove, pažljivo osluškivati potražnju te nastojati biti korak ispred konkurencije.

U ovom će se poglavlju detaljno razmotriti proračun kao prvi i strateški najvažniji dokument u planiranju prihoda, uz naglasak na korake koji prethode njegovoj izradi i predviđanje u hotelijerstvu.

5.1. Analiza prošlogodišnjih i trenutnih rezultata

Prije nego što se krene u izradu proračuna (budžeta), *revenue manageri* provode aktivnosti koje će im omogućiti jednostavnije i stvarnije planiranje prihoda prema segmentima za iduću godinu. Drugim riječima, kod planiranja strategija za postavljanje cjenovne politike ili akcijskih planova upravljanja prihodima, svaka odgovorna osoba, odnosno menadžer, mora znati prepoznati kada gosti počinju s rezervacijama u objektu te kako se ovogodišnje rezervacije kreću u odnosu na isto razdoblje prošle godine, odnosno kakav je ovogodišnji rezultat rezervacija u odnosu na planirane, proračunom predviđene brojke. Stoga je kao prva aktivnost pri izradi proračuna *analiza ostvarenog proračuna*.

S analizom se obično počinje u rujnu ili prvom polovicom listopada tekuće godine u cilju izrade proračuna za iduću godinu, a na idućem primjeru prikazat će se analiza rezervacija za 2025. godinu uspoređujući podatke (tablica 1.6.):

- a) Biking 2025 vs. Budžet 2025
- b) Biking 2025 vs. Biking YTD (rast/pad u odnosu na prošlu godinu do današnjeg dana)
- c) Biking 2025 vs. Biking LW (Last week – biking prošlog tjedna)

Tablica 1.6. Analiza bukinga za 2025. godinu

	<i>Buking 2025 / Budžet 2025</i>					<i>Buking 2025 / Booking YTD</i>					<i>Buking 2025/ Booking LW</i>				
	AL	GR	IND	MICE	SUM	AL	GR	IND	MICE	SUM	AL	GR	IND	MICE	SUM
Sij	79	108	113	101	107	86	128	108	99	110	100	100	100	100	100
Vlj	105	91	125	210	121	106	125	104	248	120	100	100	100	100	100
Ožu	105	92	127	294	116	87	104	87	240	107	102	100	108	101	103
Tra	96	91	107	54	93	148	105	203	49	121	108	105	113	105	108
Svi	66	99	40	133	75	87	114	88	245	111	106	105	109	101	105
Lip	95	84	59	116	78	161	120	194	75	137	105	105	104	101	104
Srp	62	87	43	98	54	146	124	155	82	143	104	105	101	100	103
Kol	44	73	26	66	36	180	105	149	90	142	105	102	101	105	103
Ruj	49	76	26	42	51	151	131	170	22	113	104	101	105	100	102
Lis	17	64	8	38	42	93	102	199	304	108	106	101	101	100	101
Stu	1	86	1	7	31	100	223	129	16	136	100	100	100	100	100
Pro	0	80	1	0	41	0	138	433	0	139	0	100	100	0	100
SUM	59	82	43	88	61	141	115	143	85	123	105	103	105	101	104

Izvor: izrada autorica

Iz tablice je moguće izdvojiti sljedeće najvažnije zaključke analize:

U prvom dijelu a) *Buking/Budžet* vidljivo je da je hotel ostvario svega 61 % planiranog proračuna, što se smatra značajno ispod očekivanja za tu godinu. Analiza po mjesecima pokazuje da su najveći podbačaji ostvareni u kolovozu (36 %), studenom (31 %), prosincu (41 %) i listopadu (42 %), dok su pozitivna odstupanja zabilježena u siječnju (+7 %), veljači (+21 %) i ožujku (+16 %). Na godišnjoj razini, promatrajući kanale prodaje, najviše su podbacili alatman (59 %) i individualni gosti (43 %), dok je MICE segment imao izrazito nestabilne rezultate. Za navedene kanale posebno zabrinjavajući mjeseci su studeni i prosinac. Treba naglasiti da je MICE specifičan kanal jer ovisi o održavanju većih događanja u destinaciji – jedan veliki kongres ili konferencija može značajno podići rezultate u pojedinom mjesecu. Stoga je prilikom planiranja proračuna za sljedeću godinu potrebno uzeti u obzir ostvarene rezultate iz prethodnih događanja te umanjiti planirani broj smještajnih jedinica za očekivani učinak velikih događaja.

U drugom dijelu b) *Booking 2025 / Booking YTD* prikazani su izvanredni rezultati u odnosu na prethodnu godinu. Iznimka je MICE segment, koji je ostvario 15 % slabiji rezultat u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Najveći rast zabilježen je kod individualnog segmenta (+43 %), što ukazuje na značajan porast potražnje od strane individualnih gostiju. Promatrajući mjesečne podatke, najveći rast rezervacija ostvaren je u srpnju (+43 %), kolovozu (+42 %) i lipnju (+37 %). Ovakva analiza predstavlja dugoročnu usporedbu i trendove rasta i pada u odnosu na

prošlu godinu, za razliku od trećeg dijela koji nudi percepciju je li u proteklih 7 dana došlo do rasta ili pada rezervacija (kratkoročni pokazatelj trenda bukinga). Stoga se u trećem dijelu c) *Buking 2025/ Booking LW* može uvidjeti umjeren, ali pozitivan rast (+4 % ukupno). Svi prodajni kanali nalaze se blizu vrijednosti 100, što znači da nema značajnijih oscilacija, već se bilježi stabilan tjedni trend s blagim povećanjem. S obzirom da je buking nešto što će se tek ostvariti, važno ga je proučavati iz tjedna u tjedan kako bi se uvidjeli trendovi. Tako, primjerice, ako stoji da je srpanj 106, to znači da je u odnosu na prošli tjedan broj rezervacija za srpanj skočio za 6 %.

Da bi se još dublje analizirao trenutni buking i uvidjeli „crni periodi“, potrebno je promatrati i analizirati zadani period po danima. Najčešće se analiziraju podatci po hotelu, prema kanalima prodaje. Isto pravilo vrijedi za potpuno popunjene kapacitete gdje treba donositi odluke o prekidu bukinga, odnosno zatvaranju prodaje. Prema analiziranim podacima na primjeru ovog hotela može se zaključiti da hotel posjeduje relativno dobru strategiju planiranja kapaciteta. Ipak, postoji prostor za poboljšanje, budući da se u pojedinim mjesecima bilježe značajna odstupanja u odnosu na planirani proračun. Logično pitanje koje se nameće nakon analize tablice jest: *prati li ADR dinamiku kretanja popunjenosti?* Upravo ovakvi podatci od ključne su važnosti za odjel upravljanja prihodima jer omogućuju postavljanje kratkoročnih strategija i pravovremeno prilagođavanje cjenovne politike tijekom tekuće godine.

5.2. Prilagođavanje strategija i definiranje taktika

Nakon provedene analize poslovanja, direktori prodaje mogu izvući ključne zaključke koji će ujedno definirati strateške ciljeve te usmjeriti prilagodbu proračuna. Svi koji sudjeluju u planiranju prihoda i troškova trebaju imati na umu logički slijed događaja temeljen na iskustvima stečenim prethodne godine. Na primjeru fiktivnog hotela Panorama prikazat će se način evidentiranja stečenog iskustva, kako vlastitog, tako i iskustva konkurencije, uz naglasak na ono što je bilo uspješno i što bi trebalo izbjegavati u narednoj godini. Na temelju tih saznanja, u istoj tablici izrađuje se strateško usmjerenje i planovi za iduću godinu (tablica 1.7.).

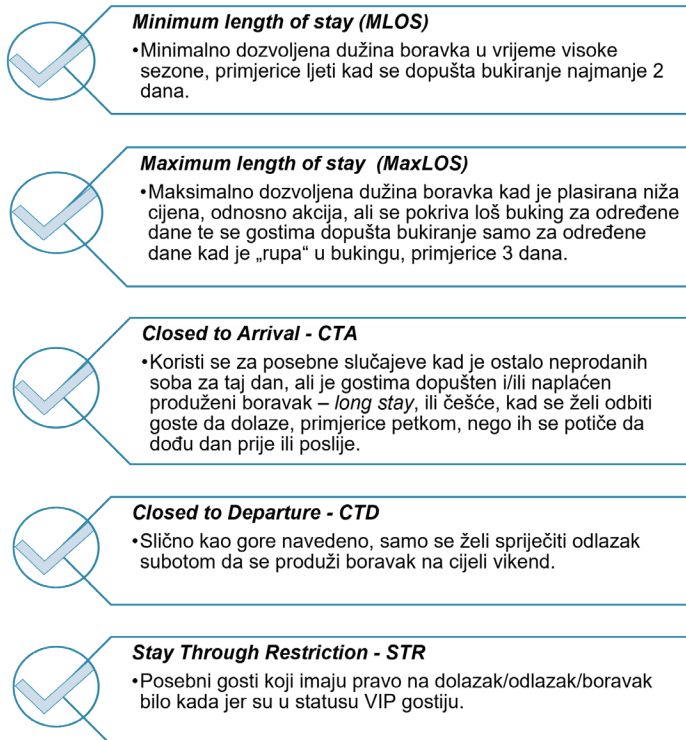
Tablica 1.7. Definiranje strateških ciljeva

HOTEL PANORAMA	
TRENTNA godina (sobe + BQT + iznajmljivanje prostora + ostalo)	OBJAŠNENJE
ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA REZULTATE - TRENTNA GODINA	Navode se ključni razlozi koji utječu na smanjenje potražnje od očekivanog. Primjerice, zašto je došlo do srpanjske rupe, što se dešava sa emitivnim tržištima, percepcija Hrvatske na tržištu i sl.
ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA KONKURENCIJU - TRENTNA GODINA	Navode se argumenti koji ne idu u prilog konkurenciji. Što se dešava s njihovom percepcijom na tržištu? Kada su otvoreni, zatvoreni i sl.?
PLANOVI/ STRATEGIJE KOJI SU DOBRO ODRADENI OVE GODINE	Odgovoriti na pitanje: što je sve po odjelima/ segmentima/kanalima napravljeno, a da je pozitivno utjecalo na prihode i općenito na poslovanje?
PLANOVI/STRATEGIJE KOJI NISU POKAZALI ŽELJENE REZULTATE	Koje taktike je odjel prodaje/RM napravio da nije polučio željene rezultate. Primjerice, prerano podizanje cijena, kasno spuštanje cijena i sl.
IDUĆA GODINA (Sobe + BQT + iznajmljivanje prostora + ostalo)	OBJAŠNENJE
ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA REZULTATE IDUĆE GODINE	Što potencijalno može narušiti planove iduće godine? Primjerice, globalna situacija na tržištu, nestabilnost na ključnim emitivnim tržištima i sl.
ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA REZULTATE KONKURENCIJE- IDUĆA GODINA	Što bi moglo utjecati na konkurenciju? Osim onog što već utječe i na naš hotel.
KLJUČNI PLANOV ZA IDUĆU GODINU	Koje će se proaktivne aktivnosti provoditi koje će utjecati na povećanu potražnju za našim hotelom? Primjerice, detaljan opis marketinških aktivnosti, koje smo potvrdili da utječu na potražnju. Ovdje se može navesti i željeno ponašanje određenog odjela npr. osmišljavanje kreativnih ponuda za naš MICE segment, strateško promišljanje prilikom postavljanja BAR cijena i sl.
STRATEŠKI POGLED NA PLANOVE	OBJAŠNENJE
ŠTO JE STRATEŠKI PLAN ZA OVU GODINU	Detaljna razrada planiranih aktivnosti i zašto je važno provoditi te aktivnosti (primjerice identificirati ključne segmente za mobilne kućice i popis aktivnosti koje će aktivirati potražnju).
GLAVNA STRATEGIJA UPRAVLJANJA PRORAČUNOM	Što je cilj za iduću godinu (navesti 3-5 strateških ciljeva - i pojasniti kojim aktivnostima će se ti ciljevi ostvariti). Primjerice povećati prodaju F&B za vanjske goste uz primjenu prošlogodišnjih aktivnosti.

Izvor: izrada autorica

Pregledom stanja na globalnom tržištu (globalna analiza), uz dodatnu pripremu PEST analize (političke, ekonomske, sociokulturne i tehnološke) te izradom SWOT analize (snage, slabosti, prilike i prijetnje) na razini destinacije, ova tablica objedinjuje rezultate navedenih analiza i na jednostavan način sublimira strateška usmjerenja za narednu godinu.

Nastavno na detaljno razrađeni plan za iduću godinu, hotelijeri koriste različite taktike kako bi ostvarili postavljene ciljeve i izbjegli neželjene praznine u rezervacijama. Neke od najčešće primjenjivanih taktika u hotelijerstvu, koje doprinose maksimizaciji prihoda, prikazane su u nastavku.



Izvor: Šimunić (2017)

Postavljanje restrikcija u *revenue managementu* prvenstveno ima za cilj zaštitu interesa hotela, no zahtijeva i iskustvo i pažljivu procjenu menadžera. Razlog je taj što se interesi hotela ponekad mogu naći u suprotnosti s interesima gosta. Stoga je, da bi se očuvala ravnoteža, važno sagledati cjelokupnu sliku i iz perspektive hotela i iz perspektive gosta. Nerazumno postavljene restrikcije mogu naljutiti gosta i rezultirati njegovim odbijanjem ponovne rezervacije. Primjerice, dolasci i odlasci subotom mogu smanjivati prihod hotela, ali istovremeno je potrebno razmotriti i što takva restrikcija znači za gosta. Ako se radi o sezoni kada su prometnice subotom vrlo opterećene, gosti bi mogli procijeniti da im je

praktičnije i ugodnije ostati do nedjelje. U takvim slučajevima menadžer mora razmišljati kompromisno: prepoznati što gost potencijalno gubi te procijeniti može li se politika hotela prilagoditi tako da se postigne optimalna ravnoteža između profitabilnosti i zadovoljstva gosta.

5.3. Analiza tržišne situacije i postavljanje ciljeva prema segmentima

Popunjenost kapaciteta daje smjernice za pravilno budžetiranje prihoda i troškova. Prije nego hotel krene u izradu proračuna, hotelijer treba znati predvidjeti razinu potražnje za iduću godinu. Svaki hotel treba unaprijed izraditi plan popunjenosti kapaciteta kako bi što učinkovitije mogao definirati razine cijena i popunjenosti za sljedeću godinu. Plan popunjenosti kapaciteta predstavlja važan korak u procesu izrade proračuna jer olakšava donošenje odluka temeljenih na pouzdanim podacima i statistikama. U praksi se izrađuje analizom prošlogodišnjih rezervacija te služi kao podloga za oblikovanje strategija upravljanja prihodima u nadolazećem razdoblju. Prema Hayes i dr. (2021), točno predviđanje buduće potražnje važno je iz sljedećih razloga:



Olakšano planiranje **broja radnika** koji će služiti goste (u skladu s kvalitetom usluge)



Služba nabave nadovezuje svoje **planiranje zaliha** na plan popunjenosti



Kapitalne investicije nadovezuju se na očekivanu profitabilnost i priljev novaca temeljenih na potražnji za određeni period



Revenue manageri donose bolje **odluke o cijenama** usluga

Iako se na prvi pogled čini jednostavno, plan popunjenosti kapaciteta nije statičan dokument. On se nadograđuje s trenutačnim informacijama o budućim događanjima (npr. konferencija, festivala, sportskih manifestacija) koji mogu utjecati na potražnju, a time i na politiku cijena. Budući da se događaji i tržišne okolnosti stalno mijenjaju, plan popunjenosti kapaciteta potrebno je redovito ažurirati (idealno barem jednom tjedno) kako bi hotel uvijek raspolagao aktualnim informacijama za donošenje odluka.

Za što konkretnije planiranje *popunjenosti kapaciteta* nužno je u obzir uzeti sljedeće informacije:

1. RevPAR prošle godine – RevPAR (*Revenue per Available Room*) je pokazatelj prihoda po raspoloživoj sobi i koristi se za definiranje početne baze cijena za

iduću godinu (prema tipu sobe). U izračun RevPAR-a uključuju se sve postavljene cijene kroz različite kanale prodaje: alotmanske, grupne (leisure), BAR cijene za individualne goste te korporativne cijene.

2. Skupovi ili događaji iz prošlih razdoblja – Kongresni kanal prodaje također ima utjecaj na izradu plana s obzirom da velika događanja dovode do visoke razine popunjenosti, a samim time i do viših razina cijena. Budući da se mnoga događanja redovito ponavljaju, važno ih je uvrstiti u plan i za sljedeću godinu, ali pod uvjetom da je održavanje događaja već potvrđeno.

3. Pokazatelj razine potražnje prošle godine u odnosu na sezonu – *Revenue* menadžer treba analizirati postoje li razlike u potražnji u odnosu na prethodnu sezonu. Popunjenost kapaciteta služi kao svojevrsni dnevnik ostvarenih i planiranih rezultata u odnosu na postavljene i realizirane cijene. Niska, srednja i visoka sezona predstavljaju osnovu za definiranje cjenovnih sezona, a upravo popunjenost u odnosu na postavljene cijene pokazuje koliko je politika određivanja cijena i sezona bila učinkovita.

4. Pokazatelj razine potražnje u ovoj godini – Ovdje je bitno znati kada padaju blagdani, školski praznici i eventualna planirana iznimna potražnja za hotelskim sobama na temelju planiranih događanja u destinaciji. Primjerice, ako se želi vidjeti koliko je gostiju došlo u hotel za vrijeme školskih praznika, lako se pretraže podatci prema zemlji u kojoj su bili školski praznici za period koji se analizira. Svrha te analize je i postavljanje plana popunjenosti i predviđanje cijena i paketa za iste te praznike ove godine. Bitno je predvidjeti i kada je konkurencija skroz popunjena jer se otvara mogućnost podizanja cijena zbog povećane potražnje. Da bi plan popunjenosti kapaciteta što bolje funkcionirao, odnosno davao što preciznije podatke, bitno je analizirati i segmentirati što više poznatih podataka. Na taj je način moguće što bolje predvidjeti razmišljanja gosta i na vrijeme postaviti akcije i usmjeriti se na pojedina tržišta.

5. Trendovi grupnog kanala prodaje – Trendovi u grupnom segmentu značajno se razlikuju od trendova u individualnom segmentu popunjenosti kapaciteta. Grupe najčešće rezerviraju prve i time stvaraju osnovu popunjenosti, što hotelijerima omogućuje postupno podizanje cijena u individualnim kanalima bez ugrožavanja prosječne cijene. Grupni segment također ima vjerne klijente te serije događaja koje se ponavljaju iz godine u godinu, zbog čega je nužno njihovo pravodobno uključivanje u planiranje kapaciteta i prihoda za narednu godinu. Da bi se što točnije postavio plan popunjenosti za sljedeću godinu, bitno je što detaljnije provesti analizu grupnih upita i njihovih ostvarenja. Potrebno je za svaki upit koji je stigao pregledati tražene kapacitete i nakon ostvarenja te grupe pogledati koliko je naposljetku soba stvarno popunjeno. Pregledom pristiglih upita za isto razdoblje prošle godine moguće je postaviti okvirne trendove očekivanja dolazaka

u sljedećoj godini te nastavno na iste postaviti cjenovnu strategiju upravljanja prihodima. Izuzetno je bitno postaviti limit postotka popunjenosti grupnog kanala kako se ne bi ugrozili drugi kanali prodaje koji rezervacije ostvaruju kasnije.

6. Vjerni gosti i gosti koji dolaze zbog programa vjernosti – Potreba razlikovanja ova dva pojma pojavila se onog trenutka kada je vjernost gosta počela biti nagrađivana. Naime, *gosti vjerni hotelu* imaju uočljive obrasce ponašanja i njihovo je sudjelovanje u izradi proračuna relativno jednostavno, bez obzira na to radi li se o individualnim korporativnim gostima ili gostima na odmoru (koji rezerviraju direktno putem internetske stranice, aplikacije ili telefona). To su gosti za koje hotel nema brige oko naplate, dolaze s jasnim očekivanjima i znaju što mogu dobiti pa je samim time i lakše upravljati njihovim očekivanjima i zadovoljstvom. S druge strane, *gosti koji koriste program vjernosti hotelske grupacije* imaju bitno drukčije obrasce ponašanja. Iako se smatraju vjernima, njihova je vjernost primarno usmjerena na brend ili grupaciju, a ne na pojedini hotel. Njihovo ponašanje je teško predvidjeti jer se ne može znati u kojem će hotelu iskoristiti svoje bodove. Njihova motivacija često nadilazi mogućnosti planiranja pa se prognoze temelje ponajviše na njihovim prošlogodišnjim rezervacijama. Prilikom izrade plana nužno je postaviti ključna pitanja: hoće li i sljedeće godine njihov boravak biti sličan, hoće li dolaziti u istim terminima, hoće li raspolagati istim proračunom ili postoji prostor za povećanje cijene. Upravo je zato važno znati koje prodajne strategije primijeniti kako bi se što preciznije projicirao proračun, koji mora uključivati sve navedene parametre i čimbenike za što stvarniji prikaz planirane godine.

Nakon detaljne usporedbe prošlogodišnjih rezultata s planom, definiranja strateških planova za iduću godinu te analize budućih trendova, moguće je predvidjeti udio strateških ključnih segmenata u prihodima. Takav udio (%) da bi se ocijenio kao mogućim i realnim za postizanje, mora biti objašnjen uz popis aktivnosti i strateški plan po segmentima (tablica 1.8.).

Tablica 1.8. Primjer određivanja strateških planova prema segmentima

STRATEŠKI SEGMENTI	% UDIO U PRIHODIMA	Odrediti strategiju po segmentu (1 rečenica) Dodajte komentare o GOB-u / aktivacijama / podržavajućim funkcijama / kanalima / itd. (maks. 4 stavke)
RACK (individualni segment)	45 %	Definirati 1 strategiju za <i>Rack</i> i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju. Primjerice, osigurati da je GOB (<i>Go-to-Market</i>) usklađen s jasnim pozicioniranjem po segmentima. Koristiti aktivacije poput suradnje s influencerima ili partnerstava s korporacijama za stvaranje zamaha. Iskoristiti podržavajuće funkcije (CRM, prodaja, digitalni marketing) i kombinirati kanale (OTA platforme, direktne rezervacije, društvene mreže) za optimiziran doseg.
IBT (individualni poslovni gosti)	6 %	Definirati 1 strategiju za IBT i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju. Identificirati koji su ključni poslovni gosti: 1) analiza postojećih podataka u PMS-u i CRM-u, 2) segmentacija prema vrsti poslovnih subjekata, 3) usporedba s konkurentima, 4) suradnja s lokalnim partnerima.
LEISURE (odmorišni gosti):	28 %	Definirati 1 strategiju za <i>LEISURE</i> i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju: Usredotočiti se na stvaranje atraktivnih paketa i iskustava koji kombiniraju smještaj, lokalne atrakcije i personalizirane usluge kako bi se maksimizirao boravak gostiju u slobodno vrijeme. 1. Kreirati sezonske kampanje (<i>wellness</i> , gastro, obiteljski paketi) u suradnji s lokalnim atrakcijama i influencerima. 2. Promocija putem društvenih mreža i direktnog <i>weba</i> uz ponude koje se razlikuju po kanalu (npr. posebne pogodnosti kod direktne rezervacije). 3. Razviti <i>storytelling</i> sadržaj (blogovi, video vodiči, lokalni vodiči) za inspiraciju i privlačenje emocija kod potencijalnih gostiju. 4. Akcijske cijene prema planu popunjenosti.
CMTG:	6 %	Definirati 1 strategiju za CMTG i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju. Povećati udio kroz ciljanu ponudu za male i srednje korporativne sastanke i <i>team buildinge</i> , uz naglašavanje fleksibilnosti i dodatnih usluga. 1. Kreirati <i>Meeting Made Easy</i> paket (dvorana, <i>catering</i> , tehnička podrška) i aktivirati kroz B2B događaje i sajmove. 2. Suradnja prodaje i događaj tima za prilagodbu ponuda prema specifičnim potrebama. 3. Direktna prodaja kroz <i>account managere</i> , LinkedIn kampanje i suradnja s MICE agencijama. 4. Uvesti program vjernosti za ponovljene događaje ili višestruke rezervacije.

STRATEŠKI SEGMENTI	% UDIO U PRIHODIMA	Odrediti strategiju po segmentu (1 rečenica) Dodajte komentare o GOB-u / aktivacijama / podržavajućim funkcijama / kanalima / itd. (maks. 4 stavke)
CONV:	14 %	Definirati 1 strategiju za CONV i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju: Iskoristiti konferencijske kapacitete kao konkurentsku prednost kroz <i>all-in-one</i> rješenja za kongrese i veće skupove. 1. Organizirati <i>fam-tripove</i> za <i>event planere</i> i naglašavati reference prethodnih uspješnih konferencija. 2. Snažna podrška AV / tehničkog tima i digitalnih rješenja (hibridni eventi). 3. Izravna prodaja, specijalizirani MICE portali i udruženja, suradnja s DMC-ima. 4. Uključiti <i>sustainability</i> element (zelene konferencije) radi diferencijacije i ESG pozicioniranja.
GT:	2 %	Definirati 1 strategiju za GT i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju. Privući grupe (turističke agencije, autobusne ture) kroz kompetitivne cijene i jednostavnu organizaciju. 1. Posebni grupni paketi (polupansion, vodiči, parking za autobuse). 2. Jednostavan proces rezervacije i brzi odgovori kroz rezervacijski tim. 3. B2B suradnja s turoperatorima i agencijama, sajmovi turizma. 4. Razviti <i>early booking</i> pogodnosti i fleksibilne uvjete otkaza za grupe.
PERM:	0 %	Definirati 1 strategiju za PERM i dodati 4 stavke kako provesti tu strategiju. Nema aktivnog fokusa jer segment nema značajan doprinos prihodima; održavati osnovnu prisutnost bez dodatnih ulaganja. 1. Samo reaktivno – odgovarati na upite po potrebi. 2. Minimalni angažman prodajnog tima. 3. Nema aktivne distribucije; ograničiti na direktne upite. 4. Povremeno pratiti tržište radi detekcije eventualnih prilika (npr. dugoročne stanarine u <i>offseasonu</i>).

Izvor: istraživanje autorica

Na ovaj se način precizno definiraju očekivanja i ciljevi za pojedine segmente tržišta, poput poslovnih gostiju, individualnih turista, grupnih putovanja ili MICE segmenta. Ovakav primjer stoga služi kao čvrsta podloga za izradu proračuna, budući da proračun mora jasno prikazati ključne segmente, što proces izrade proračuna čini strukturiranim, preciznijim i jednostavnijim.

5.4. Budžet na primjeru hotela

Proračun (budžet) predstavlja prvu hotelsku prognozu, odnosno projekciju očekivanih prihoda u određenom razdoblju, s ciljem utvrđivanja hoće li hotel poslovati profitabilno te u kojoj mjeri. Kada se jednom potvrdi da je proračun realan (najčešće nakon prve godine poslovanja hotela), svaka sljedeća izrada postaje jednostavnija jer se temelji na povijesnim podacima. To uključuje podatke o ostvarenim noćenjima po segmentima gostiju, prosječnoj dnevnoj cijeni smještaja (ADR), prihodima od prodaje doručka, ručka, večere i drugih usluga. Prilikom izrade budžeta važno je uzeti u obzir i stopu inflacije, kako bi se ona uključila u kalkulaciju cijena.

Budžet bi trebao biti što precizniji, stoga se temelji na povijesnim podacima, ali služi i kao alat za postavljanje novih ciljeva te poboljšanje rezultata poslovanja iz godine u godinu. Navedeno bi značilo da onaj koji ga kreira mora imati na umu da vlasnik hotela uvijek želi ostvariti bolje rezultate prodaje u odnosu na prošlu godinu. Osim što se temelji na tržišnoj logici kretanja turista, izradi proračuna prethodi i analiza situacije na ključnim tržištima, kao i planiranih investicija u hotel. Prema Šimunić (2017), pri izradi je posebno važno odrediti i sljedeće stavke:

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

Kod izrade budžeta potrebno je sagledati i koliko se ulaže u pojedini kanal prodaje, odnosno od kojeg se kanala očekuje povećanje s obzirom na ulaganje i/ili očekivanje. Dakle, ako se ulaže u *internetsku stranicu hotela* i želi se povećati *online* vidljivost hotela na tržištu uz pomoć SEM-a (*Search Engine Marketinga*), treba očekivati i porast rezervacija u tom segmentu kanala prodaje te shodno tome tako i izraditi proračun. Predviđanje potražnje u narednim mjesecima najlakše se postavlja na temelju ostvarenja za isti taj period prošle godine. Na tu bazu treba predvidjeti kako se hotelski najvjerniji gosti ponašaju, je li u planu neki veći događaj ili je, na primjer, uvedena nova avionska veza s destinacijom.

Budžet je također potrebno postaviti po marketinškim segmentima prodaje prema broju smještajnih jedinica i prema ADR-u (prosječna cijena po danu) za taj segment prodaje za svaki dan za narednu godinu. On može biti proširen mjesečnim i dnevnim predviđanjima po zemlji gostiju i top klijentu bili oni korporativni ili *leisure*, odnosno odmorišni (*wholesaleri* i *turoperatori*).

S aspekta praćenja prodajnih kanala, *grupni* i *kongresni* segmenti najjednostavniji su za planiranje budžeta jer rezerviraju među prvima, a ostvarenje planiranog broja soba u pravilu se kreće unutar raspona od $\pm 15\%$. Alotman je također vrijedan kanal koji treba poticati, budući da dolazak gostiju dolazi s garancijom unaprijed

plaćenih rezervacija, koje se pritom unose u sustav relativno rano i čine bazu rezervacija. Najveći izazov ostaje individualni segment, čije je kretanje podložno brojnim vanjskim čimbenicima, a osobito vremenskoj prognozi. Na ovaj kanal teško je izravno utjecati kada je potražnja niska pa je ključno pažljivo oblikovati cjenovnu strategiju. Posebnu pozornost treba usmjeriti na *online* kanale, gdje konkurentske cijene mogu imati snažan utjecaj na odluke gostiju pri rezervaciji.

Primjer budžeta hotela X za 2025. godinu pokazuje kako se prate osnovni pokazatelji kapaciteta, tržišni segmenti te ostvareni prihodi, tablica 1.9.

Tablica 1.9. Primjer budžeta

HOTEL X		TOTAL YEAR	JUNE	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
		2025 BUDGET	% segment	2025 BUDGET	% segment	2025 BUDGET	% segment	2025 BUDGET	% segment
Capacity		199		199		199		199	
Operating days		204		31		30		31	
Occupancy 365		78%		88%		70%		88%	
Rooms available (ops)		34%		78%		70%		45%	
Rooms available 365		40.596		6.169		5.970		6.169	
REVPAR		72.635		6.169		5.970		5.970	
Breakfast split		131 €		248 €		148 €		69 €	
% breakfast		10,00 €		10,00 €		10,00 €		10,00 €	
Dinner split		17,50 €		17,50 €		17,50 €		17,50 €	
% dinner		66%		50%		75%		80%	
ADR		216 €		255 €		213 €		154 €	
		148 €		182 €		145 €		110 €	
FIT		134 €		185 €		135 €		110 €	
GLEIS		154 €		219 €		155 €		145 €	
MICE		204 €		295 €		205 €		155 €	
CIND		275 €		330 €		285 €		205 €	
OTA		250 €		300 €		250 €		205 €	
COMP		70 €		70 €		70 €		70 €	
OTHER		- €		- €		- €		- €	
TOTAL		216 €		292 €		213 €		154 €	
Roomnights		20%		944		919		552	
FIT		8%		120		118		413	
GLEIS		12%		177		175		110	
MICE		2%		31		28		13	
CIND		2%		5		5		0%	
LIND		25%		579		545		437	
OTA		23%		476		442		389	
COMP		0%		31		36		7	
OTHER		0%		0		0		0	
TOTAL		100%		2.072		2.000		2.690	
Overnights		8.559		1.888		1.655		806	
FIT		6.218		1.155		1.053		752	
GLEIS		5.128		481		458		318	
MICE		1.610		159		150		111	
CIND		11.527		2.291		1.881		829	
OTA		11.712		3.860		3.287		1.772	
COMP		467		96		75		43	
OTHER		0		0		0		0	
TOTAL		44.825		10.487		8.597		4.304	
Accommodation revenue		732 €		1.631 €		1.452 €		651 €	
FIT		486.937 €		108.822 €		96.479 €		415.237 €	
GLEIS		461.309 €		106.822 €		90.614 €		385.483 €	
MICE		94.653 €		50.200 €		27.967 €		124.654 €	
CIND		1.706.247 €		28.149 €		5.262 €		2.013 €	
LIND		1.848.874 €		411.651 €		276.859 €		117.918 €	
OTA		18.034 €		3.875 €		3.135 €		83 €	
COMP		- €		- €		- €		- €	
OTHER		- €		- €		- €		- €	
TOTAL		5.327.717 €		1.531.505 €		886.772 €		413.369 €	
Food board revenue		181.796 €		374.141 €		36.614 €		20.308 €	
FIT		127.693 €		5.594 €		16.643 €		15.195 €	
GLEIS		118.799 €		5.125 €		15.101 €		14.478 €	
CIND		236.539 €		49.538 €		41.607 €		16.079 €	
LIND		240.343 €		51.246 €		44.936 €		18.149 €	
OTA		9.583 €		1.851 €		1.664 €		1.707 €	
COMP		- €		- €		- €		- €	
OTHER		- €		- €		- €		- €	
TOTAL		919.844 €		170.824 €		166.897 €		88.996 €	
Total board revenue		904.208 €		1.976.66 €		1.053.66 €		502.365 €	
FIT		618.325 €		127.321 €		73.059 €		60.615 €	
GLEIS		571.554 €		58.741 €		26.690 €		21.348 €	
CIND		1.111.310 €		33.274 €		6.385 €		13.796 €	
LIND		1.351.300 €		151.300 €		316.300 €		12.900 €	
OTA		2.063.387 €		513.181 €		738.527 €		132.813 €	
COMP		27.407 €		5.076 €		4.590 €		3.771 €	
OTHER		- €		- €		- €		- €	
TOTAL		6.328.469 €		1.717.715 €		1.048.589 €		512.365 €	
Total BREAKFAST served		40.342		9.459		6.742		3.674	
Total DINNER served		29.510		5.344		5.623		3.443	
Average per day		145		169		187		115	

Objašnjenje osnovnih pokazatelja:

1. *Capacity* = broj soba u hotelu (199).
2. *Operating days* = broj operativnih dana (264).
3. *Occupancy* (ops) = prosječna popunjenost soba (61 %) na temelju operativnih dana
4. *Occupancy 365* = popunjenost kroz cijelu godinu (34 %) na temelju svih 365 dana u godini
5. *Rooms available* (ops) = dostupne sobe na temelju operativnih dana ($264 * 199 = 40.596$)
6. *Rooms available 365* = ukupan broj soba dostupan na tržištu ($365 * 199 = 72.635$ soba raspoloživo godišnje)
7. *REVPAR* = prihod po raspoloživoj sobi (133 €)
8. *DOF* = *duration of stay* - prosječna duljina boravka (*overnight stay/roomnights*)
9. *Breakfast split* = 10,00 EUR – prosječna cijena doručka po osobi, a predviđa se da će doručkovati 90 % gostiju.
10. *Dinner split* = 17,50 EUR – prosječna cijena večere, a predviđa da će večerati 66 % gostiju
11. *ADR blended* = prosječna cijena sobe bez obzira na segment (216 €) – (prihod od smještaja / ukupno prodanih soba).

U hotelu X prisutni su sljedeći segmenti

1. FIT (individualni gosti)
2. GLEIS (grupni leisure)
3. MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)
4. CIND (Corporate Individual)
5. LIND (Leisure Individual)
6. OTA (Online Travel Agencies)
7. COMP (complimentary / gratis sobe)
8. OTHER (ostalo).

Iz budžeta je vidljivo da je za OTA segment planiran najviši ADR (292 EUR) i to kako na mjesečnoj, tako i na godišnjoj razini. Nameće se pitanje zašto bi direktor prodaje očekivao najviši ADR upravo za OTA kanal, budući da se uobičajeno pretpostavlja da OTA kanali ostvaruju niži ADR zbog provizije.

Moguće je navesti nekoliko objašnjenja za ovakvo planiranje:

- S obzirom na to da se OTA kanali često koriste za *last minute* rezervacije

jer je popunjenost veća, pretpostavlja se da će upravo takve sobe postići više cijene.

- Hotel namjerava povišati BAR cijenu na OTA kanalima kako bi kompenzirao trošak provizije.
- OTA kanal u sezoni ostvaruje najveći postotak rezervacija radi potražnje, odnosno količine rezervacija.

Za svaki se segment prati broj prodanih soba (*roomnights*), broj noćenja (*overnights*), prosječna cijena i ostvareni prihod. Iz primjera je vidljiv predviđeni omjer prodanih soba prema segmentima. *Roomnights* predstavljaju broj puta kada je soba bila zauzeta, dok *overnights* označavaju broj noćenja, pri čemu više osoba u jednoj sobi generira više noćenja nego što je prodanih soba. U hotelu X za 2025. godinu planirano je 24.782 *roomnights* i 48.797 *overnights*. Također, vidljivo je da se planira da OTA gosti i individualni *lesuire* gosti zajedno čine 50 % prodanih soba.

Prihodi od smještaja predviđaju se na temelju ADR i broja prodanih soba. Tako se, primjerice, za segment FIT za lipanj predviđa 60.969 EUR prihoda od prodaje soba dobiveno množenjem ADR i *roomnights*. Zbrojem svih segmenata dobiva se ukupan prihod od smještaja za mjesec.

Food board revenue (prihodi od panskionskog restorana) računa se na način da se prihod od doručka pomnoži sa brojem noćenja i postotkom korištenja doručka te da se taj umnožak zbroji sa umnoškom prihoda od večere, broja noćenja i % postotkom korištenja večere.

$$(BS \times \text{Overnights} \times \% B) + (DS \times \text{Overnights} \times \% D)$$

Iz tablice 1.9. vidljivo je da prihodi od hrane prate prihode od smještaja pa se također za ovaj segment poslovanja planiraju najveći prihodi u sezoni, odnosno u sedmom i osmom mjesecu.

Total board revenue (ukupni prihod) predstavlja zbroj prihoda od panskionskog restorana i prihoda od smještaja. Prema tablici je vidljivo da se ukupno najviše prihoda u 2025. očekuje od OTA segmenta što prati postavljenu logiku predviđanja najvećeg broja noćenja i ADR od strane ovog segmenta. Nadalje, iz proračuna je vidljivo da se prihodi znatno razlikuju ovisno o mjesecu. Srpanj i kolovoz donose najveći prihod (oko 1,7 milijuna eura mjesečno), dok studeni i prosinac bilježe znatno niže vrijednosti (oko 400–500 tisuća eura). Upravo je zbog toga planiranje ljudskih resursa, troškova i marketinških aktivnosti snažno povezano sa sezonalnim oscilacijama, što se odražava i na prihode.

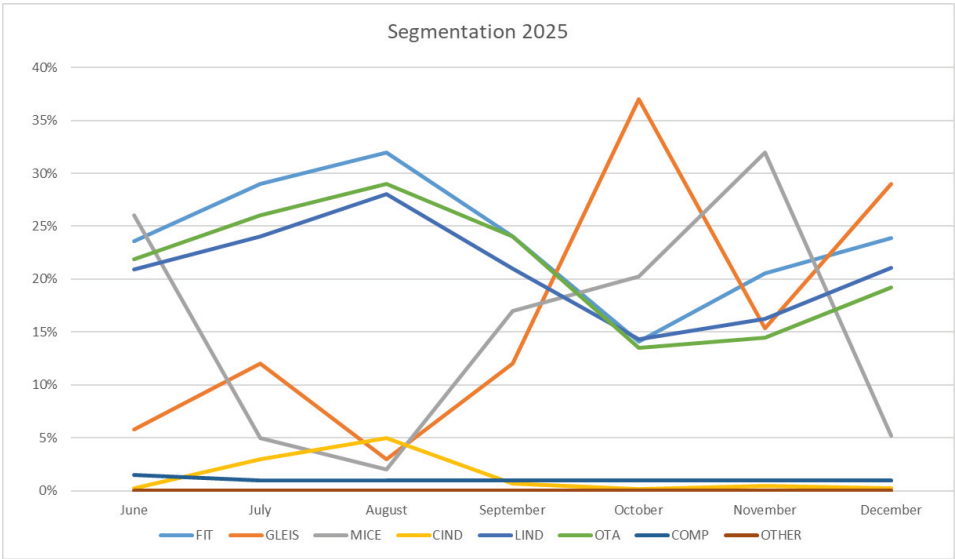
U cilju vizualizacije dolazaka i noćenja *revenue* manageri koriste grafičke prikaze, kako bi se bolje uvidjele očekivane oscilacije prema segmentima za narednu godinu (grafikon 1.2.).

Pregled učešća segmenta u dolascima (prodanih soba) za 2025. godinu (tablica 2.0.).

Tablica 2.0. Pregled učešća segmenata

	June	July	August	September	October	November	December
FIT	24%	29%	32%	24%	14%	21%	24%
GLEIS	6%	12%	3%	12%	37%	15%	29%
MICE	26%	5%	2%	17%	20%	32%	5%
CIND	0%	3%	5%	1%	0%	0%	0%
LIND	21%	24%	28%	21%	14%	16%	21%
OTA	22%	26%	29%	24%	13%	14%	19%
COMP	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
OTHER	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Grafikon 1.2. Detaljni uvid u oscilacije segmenata



Izvor: izrada autorica

Iz prikazanog je grafikona jasno vidljivo da hotel tijekom godine, odnosno po mjesecima, očekuje različitu strukturu gostiju. Uočava se kako se najveći udio grupnih odmorishnih gostiju predviđa u listopadu, što upućuje na već sklopljene dogovore i planove za taj segment u tom razdoblju. Za OTA segment, individualne odmorishne goste te vjerne individualne goste očekuje se sličan obrazac dolazaka s vrhuncem u ljetnim mjesecima, što potvrđuje da je riječ o odmorishnom hotelu smještenom na obali, pri čemu je glavni motiv dolaska gostiju kupanje i odmor.

5.5. Prognoziranje u revenue managementu

Iz prethodno navedenog jasno je da se svaka informacija u hotelijerstvu pažljivo prikuplja i analizira s ciljem razumijevanja tržišnih kretanja. Na razini hotela ključno je uočiti odstupanja između očekivanih i ostvarenih rezultata (*povijesni podatci*), pratiti aktualnu potražnju, otkazivanja i cijene (*podatci u stvarnom vremenu*) te uzeti u obzir predviđanja koja ukazuju na *buduće trendove* kako globalne, tako i lokalne. Za kvalitetno predviđanje potražnje potrebno je razmatrati širok spektar varijabli: od globalnih indikatora (poput ekonomskih i političkih kriza, ratova, migracija ili kretanja na tržištu kapitala), preko specifičnih okolnosti na emitivnim i receptivnim tržištima, informacija i događanja na razini destinacije, pa sve do internih podataka hotela.

Kvaliteta internih podataka jedna je od ključnih pretpostavki uspješnog predviđanja. Uvažavajući činjenicu da se radi o velikoj količini podataka koje je nužno analizirati, hotelijeri u posljednjih nekoliko godina obradu podataka ubrzavaju koristeći se programima temeljenim na umjetnoj inteligenciji. To su programi koji brzo uče o kretanjima tržišta (na temelju unaprijed definiranih varijabli za analizu) i predlažu *revenue* menadžerima odluke koje bi im bilo teško samostalno donijeti u kratkom vremenu. Tzv. *machine learning* alati koriste algoritme koji analiziraju velike količine podataka, prepoznaju obrasce i uče kako bi predvidjeli buduće događaje, a njihova primjena posebno je korisna u sljedećim aktivnostima:

KREIRANJE PERSONALIZIRANIH PONUDA U CJELOKUPNOM CIKLUSU GOSTA

- analiziranje podataka o prethodnim boravcima
- preporuke za *upselling* i *cross-selling*

DINAMIČKO ODREĐIVANJE CIJENA

- predviđanje potražnje (ovisno o sezoni, događanjima, vremenskoj prognozi)
- prilagođavanje cijena sukladno rezultatima analize o visini potražnje

PREDVIĐANJE OTKAZA REZERVACIJA

- analiziranje obrazaca ponašanja prema segmentima i distribucijskim kanalima

UČENJE NA TEMELJU RECENZIJ

- sublimiranje ključnih nedostataka i prednosti - uvid u zadovoljstvo gostiju prema definiranim elementima na jednom mjestu

UNAPREĐENJE OPERATIVNE UČINKOVITOSTI

- pametno upravljanje zalihama hrane i pića
- predviđanje potrošnje energije, predviđanje kada će soba biti spremna za čišćenje itd.

Neovisno o alatima umjetne inteligencije koji uvelike olakšavaju analizu podataka, *revenue* menadžeri i dalje moraju samostalno prepoznati i procijeniti situaciju u hotelu (npr. dobru ili lošu razinu rezervacija) te razumjeti uzroke takvih stanja. Naime, analiza podataka i predlaganje smjernica zahtijeva i drugu stranu, a to je iskustvo hotelijera, koji će znati interpretirati podatke koje mu je sustav predložio. Tako, primjerice, u velikim kompanijama RM sustavi djeluju u kombinaciji sa

analitičarima jer je smjernice koje sustav predlaže potrebno revidirati te po potrebi poništavati jer analitičari raspolažu znanjem o tržištu koje sustavu možda nije dostupno (Egan i Haynes, 2019). Nadalje, Webb i suradnici (2024) su pri istraživanju koristili k-NN metodologiju te su posebno istaknuli važnost krivulje rezervacije, koja se pokazala kao najvažnija u predviđanju potražnje. Također, preispituju uključivanje sve detaljnije baze podataka u RM modele prognoziranja te savjetuju da se pažnja zadrži na najkvalitetnijim podacima poput krivulje rezervacije. Također, preispituju nastojanje da se u RM modele prognoziranja uključi sve detaljnija baza podataka, savjetujući pri tome da se ograniči prognoziranje samo na bazi najkvalitetnijih podataka kao što je to krivulja rezervacija.

Kada se promatra prognoziranje budućih događaja i njihova primjena u RM, moguće je izdvojiti dvije vrste:

a) *srednjoročno prognoziranje* – prognoza za iduću godinu koja se koristi za izradu proračuna (*prethodi izradi proračuna*)

b) *kratkoročno prognoziranje* – prognoza od tekućeg mjeseca za iduća dva mjeseca (*nakon proračuna*)

Osim srednjoročne prognoze koja se koristi za izradu proračuna, u hotelijerstvu se primjenjuju i *kratkoročna prognoziranja* kako bi se utvrdio jaz između stvarnog i prognoziranog stanja. Naime, kako se približava razdoblje za koje je proračun izrađen, hoteli koji prate suvremene trendove u planiranju prihoda na temelju stanja rezervacija izrađuju kratkoročne prognoze (obično za razdoblje od 1 do 3 mjeseca). Te prognoze pokazuju koliko je hotel blizu ostvarenju planiranog proračuna ili koliko se od njega odstupa, što menadžmentu daje zeleno svjetlo za dodatne akcije. Takve akcije imaju za cilj povećanje prihoda od prodaje hotelskih kapaciteta, pri čemu direktor prodaje zajedno s *revenue* menadžerom odlučuje koje prodajne strategije primijeniti ovisno o stupnju rezerviranosti kapaciteta i u odnosu na ADR. U tom se kontekstu često koristi pojam *yieldanje* cijena, koji označava prilagodbu (korekciju) budžetiranih cijena u skladu s potražnjom i tržišnim uvjetima.

Rezultat opsežnog empirijskog eksperimenta Pereira i Cerqueira (2021) doveo je do zaključka da metode strojnog učenja nadmašuju tradicionalne metode prognoziranja hotelske potražnje. Autori su utvrdili da uporaba modela strojnog učenja može smanjiti srednju kvadratnu pogrešku i do 54 % za jednodnevnu prognozu te do 45 % za četrnaestodnevnu prognozu, u usporedbi s tradicionalnim metodama predviđanja. Neovisno o dostupnim programima predviđanja, svaki se hotelijer mora zapitati je li trenutna cjenovna politika u skladu s ostvarenjem planiranih ciljeva. Na temelju toga moguće je uočiti koje je trendove hotel postavio

te kako se oni implementiraju u odnosu na konkurenciju (bilo na razini destinacije, bilo u usporedbi s hotelskom kategorijom). Prodajne strategije imaju izravan utjecaj na prognoze pa je pri svakoj promjeni cijena potrebno procijeniti koliki će učinak ta promjena imati na predviđanja.

Istraživanja o otkazima rezervacija u posljednjih nekoliko godina dokazuju iznimnu važnost vremenske prognoze. Naime, vremenska prognoza se pokazala kao važan faktor na odluke turista, što se direktno odražava i na rezervacije i njihove otkaze. Tako, primjerice, turisti pretražuju informacije o temperaturi, vjetrovima, vlažnosti, abnormalnim vremenskim uvjetima neposredno prije dolaska, ali i tijekom boravka (Scott i dr. 2019). Autori ističu da u slučaju većih kiša gosti preferiraju *full-service* hotele sa sadržajima u odnosu na hotele s ograničenim mogućnostima, što također ukazuje da je vremenska prognoza korisna determinanta u *revenue managementu* (Mun i Park, 2023).

Nadalje, strojno učenje u predviđanju otkaza rezervacija sve se više ističe kao trend i to s visokom razinom točnosti, pri čemu se najbolji rezultati postižu uključivanjem varijabli koje obuhvaćaju karakteristike i operativno okruženje hotela (Antonio i dr. 2019). Prema istraživanju Falk i Viera (2018) provedenom u Finskoj na uzorku od 230.000 rezervacija (s udjelom otkaza od 8 %), utvrđeno je da je stopa otkazivanja znatno viša kod *online* rezervacija u odnosu na *offline*. Slične rezultate dobili su i Chalupa i dr. (2026), jer rezervacije ostvarene putem posrednika, poput OTA kanala i *wholesalera*, bilježe više stope otkazivanja i *no-showa* u usporedbi s drugim kanalima. Ovaj je podatak posebno važan za *revenue* menadžere pri analizi vlastitih hotela jer im omogućuje procjenu koji distribucijski kanal bilježi najveću stopu otkazivanja. Na temelju tih saznanja mogu se poduzeti odgovarajuće korektivne mjere kako bi se smanjio rizik i osigurala stabilnost prihoda. Primjerice, ako analiza pokaže da OTA kanal ima najviše stope otkaza rezervacija, za njih se dozvoljavaju *overbooking* strategije, povećava se cijena i eventualno smanjuje kapacitet soba za taj kanal.

Pitanja za refleksiju

1. Objasnite pojam proračuna (budžeta) i navedite ključne elemente koje on obuhvaća.
2. Koje je kanale prodaje najjednostavnije planirati i zbog čega?
3. Koje je informacije potrebno analizirati pri izradi plana popunjenosti hotelskih kapaciteta?
4. Zašto je važno predviđati potražnju?
5. Objasnite strojno učenje u hotelskoj prodaji.
6. Objasnite pojmove MaxLOS i MinLOS koristeći primjere iz hotelske prakse.
7. Koje vrste prognoza se koriste u *revenue managementu* i koja je njihova svrha?
8. Što istraživanja govore o vremenskoj prognozi i utjecaju na rezervacije?
9. Zamislite situaciju gdje hotel ima vrlo visoku popunjenost za vikend ali je ADR niži od planiranog. Što to govori o prodajnoj strategiji hotela? Da li bi hotel trebao korigirati cijene?
10. Zašto je stanje rezervacija važno za donošenje odluka o cijenama hotelskih soba. Navedite primjer.
11. Objasnite na primjeru iz prakse razliku između srednjoročnog i kratkoročnog prognožiranja u hotelijerstvu.

6. UPRAVLJANJE PRIHODIMA (REVENUE MANAGEMENT)

Jedan od najbližih suradnika direktora prodaje zasigurno je *revenue manager*. Budući da svi djelatnici u prodaji moraju razumjeti tržišnu logiku i znati opravdati visinu cijena usluga, njihov posao velikim dijelom uključuje i temeljito razumijevanje principa upravljanja prihodima. Optimizacija prihoda hotela predstavlja spoj *iskustva i znanosti*: s jedne strane zahtijeva dubinsko poznavanje korisničkih segmenata i njihove spremnosti na plaćanje, odnosno percepcije vrijednosti za novac, a s druge strane uključuje kompleksne kvantitativne analize koje obuhvaćaju troškove, usporedbe s konkurencijom, sezonalnost, razinu potražnje i tržišne trendove.

Revenue manageri balansiraju potražnju i udio različitih distribucijskih kanala ovisno o periodima visoke i niske potražnje. Pri upravljanju prihodima važno je istaknuti da primarni cilj nije u snižavanju cijena, već u maksimizaciji ukupnog profita. Popunjenost smještajnih kapaciteta (ili drugih hotelskih usluga) i cijene koje su rezultat različitih oblika popusta trebaju biti strateški određene tako da u konačnici donesu veću dobit za poslovanje.

6.1. Ključni indikatori poslovanja pri upravljanju prihodima (KPI – Key Performance Indicators)

Pri planiranju te praćenju uspješnosti provedenih aktivnosti, *revenue manageri* koriste ključne pokazatelje koji im omogućuju uvid u poslovanje. Usporedba plana s ostvarenim rezultatima moguća je upravo zahvaljujući tim indikatorima, a među najvažnijima su: prosječna dnevna cijena (ADR), postotak zauzetosti kapaciteta (*occupancy rate*) i prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR).

Prosječna dnevna cijena sobe tijekom određenog perioda (dan, tjedan, mjesec, godina i sl.) je prvi indikator za razumijevanje koliko se zarađuje od soba (bruto pokazatelj prihoda). *Revenue manageri* svakodnevno promatraju ADR prema segmentima kako bi dobili uvid kako se cijene ponašaju u ovisnosti o prodajnom kanalu.

ADR se računa na sljedeći način:

$$\frac{\text{Ukupni prihod soba}}{\text{Ukupni broj prodanih soba}}$$

Izračunom prema prethodno navedenoj formuli dobiva se prosječna dnevna cijena (ADR), koja u pravilu predstavlja prosječnu ostvarenu cijenu za zauzete sobe u određenom razdoblju. Logično je očekivati da će ADR biti najviši za individualni segment i to putem direktnih prodajnih kanala. To znači da u uvjetima visoke

potražnje prodajni timovi nastoje prvenstveno prodavati smještajne kapacitete putem direktnih kanala, pri čemu se ostali kanali zatvaraju ili ograničavaju.

U niskoj sezoni cilj je biti što bliži ADR-u koji se planirao (koji je budžetiran za određeni period), a isto je važno ostvariti % zauzetosti da bi bili profitabilni, što se računa se na sljedeći način:

$$\frac{\text{Ukupan broj prodanih soba}}{\text{Ukupan broj dostupnih soba}} \times 100$$

Postotak zauzetosti soba ne promatra se izolirano već uvijek u kombinaciji s ADR i REVpar-om. Prikazuje stvarnu zauzetost soba u odnosu na moguću u postotcima.

Nadalje, RevPAR jedan je od najčešće korištenih ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) u *revenue managementu*. Iako se ne mora pratiti na dnevnoj razini, redovito se analizira mjesečno i godišnje. Ovaj pokazatelj prikazuje koliko prihoda generira jedna raspoloživa soba, neovisno o tome je li ona prodana ili ne.

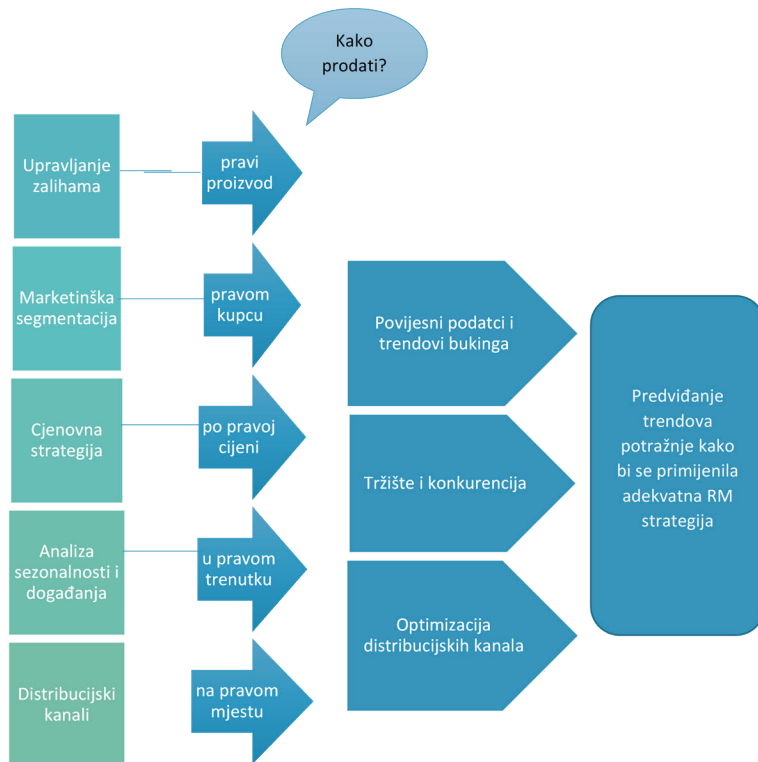
$$\frac{\text{Prihodi od prodaje soba}}{\text{Ukupan broj soba}}$$

Primjerice, moguće je analizirati određeni tip sobe unutar definiranog razdoblja kako bi se utvrdilo koliko se prihoda ostvaruje od tog tipa smještaja. Takva analiza može biti posebno korisna pri donošenju operativnih odluka, poput odluke o tome koje mobilne kućice ponuditi turoperatorima. Pretpostavlja se da će hotelijer odluku temeljiti upravo na RevPAR-u jer on jasno pokazuje koje jedinice ostvaruju najmanji ili najviši prihod.

6.2. Razumijevanje revenue managementa ciklusa

Revenue management obuhvaća skup koncepata i tehnika usmjerenih na maksimiziranje dobiti kroz optimalno upravljanje kapacitetima i cijenama. Definicija *revenue managementa* može se slikovito prikazati kroz sljedeću shemu 1.9.

Shema 1.9. Definicija *revenue managementa*



Za razumijevanje prodajnog ciklusa ključno je krenuti od proizvoda koji se nudi na tržištu. To znači da je prije početka prodaje potrebno jasno definirati i razlikovati smještajne kapacitete unutar vlastitog sustava upravljanja kapacitetima. U kampovima je važno razlikovati, primjerice, parcele od mobilnih kućica i glamping-jedinica, dok je u hotelima potrebno precizno definirati tipove soba. Pritom treba voditi računa da broj različitih tipova soba ne bude prevelik, kako ne bi došlo do konfuzije među gostima.

Nadalje, pravi je kupac određen zahvaljujući marketinškoj segmentaciji kao što su geografska, demografska, psihografska i bihevioralna segmentacija koja se temelji na podacima spremljenim u bazama podataka. S druge strane, za analizu potencijalnih gostiju mogu se koristiti alati kao što su Google analytics (analiza internetske stranice: tko je bio na stranici, koliko se zadržao, na kojoj stranici je odustao i sl.). Cjenovna strategija definira postavljanje cijena za ciljne segmente, što će biti detaljnije objašnjeno u nastavku poglavlja.

Pravi trenutak u *revenue managementu* označava trenutak kada treba reagirati na promjene u potražnji, a kada reagirati nije samo intuitivno određeno, već se

određuje prema tempu rezervacija. Tako rezervacije koje prve pristižu daju ujedno i prvi signal kada će biti visoka sezona. Za reagiranje u pravom trenutku pomažu i alati kao što je besplatni Google alert (slika 1.9.) ili plaćene aplikacije WeYield, RateMate, Seerio i dr.

Slika 1.9. Primjer alata za brzo informiranje

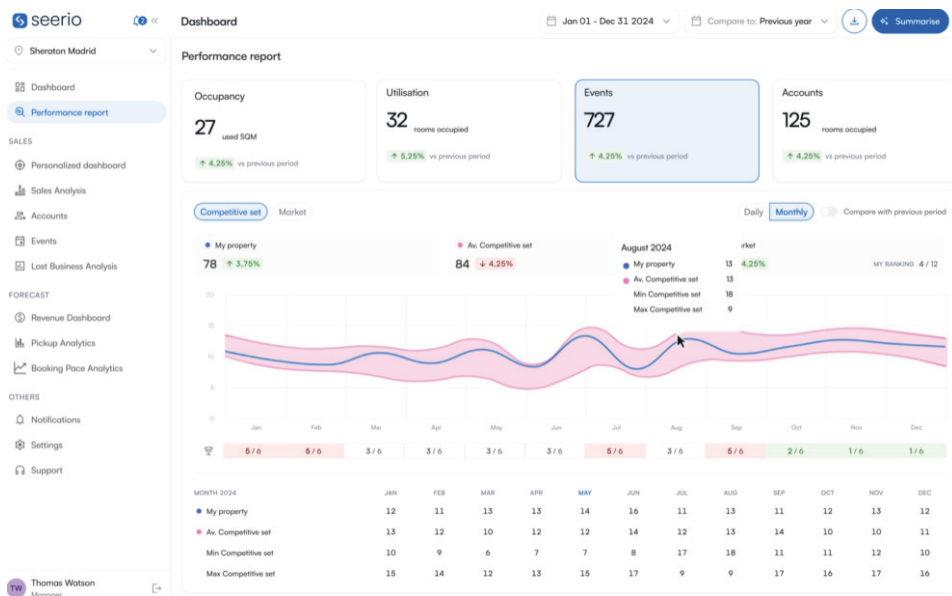
The image shows a Google Alert configuration window. At the top, there is a search bar with the text 'Wine event' and a close button (X). Below the search bar, there are several settings: 'How often' is set to 'As-it-happens', 'Sources' is 'Automatic', 'Language' is 'English', 'Region' is 'Croatia', 'How many' is 'Only the best results', and 'Deliver to' is 'marina.laskarin@gmail.com'. There are 'Update alert' and 'Hide options' buttons. Below the settings, there is a list of search results. The first result is 'Wine VIP Event 2025 ... On Friday, February 21st, Split will host the Wine VIP Event at the Amphora Hotel, bringing together winemakers, producers, ...'. The second result is 'Sparkling Wine Fest Croatia 2024 Event - SWF - Sparkling Wine Fest Croatia Full Coverage'. The third result is 'Korčula Island Wine Festival Kicks Off with Evening Tastings in Čara - The Dubrovnik Times'. The fourth result is 'This year's festival invites visitors to enjoy wine evenings across the island, beginning with a special event in the'.

Izvor: <https://www.google.com/alerts> (pristupljeno 12. 5. 2025.)

Google Alert omogućuje definiranje ključnih riječi kako bi se putem e-pošte primale obavijesti o novim sadržajima na internetu. Na taj način hotelijeri mogu pratiti vijesti, trendove, konkurenciju ili spominjanje vlastitog objekta. Na slici je prikazano postavljanje obavijesti na primjeru pojma *wine event*, čime hotelijeri mogu pravodobno reagirati na nove događaje vezane uz vinske događaje u destinaciji.

Sve je veći broj kompanija koje unutar svojih aplikacija nude upravljačke ploče (*dashboarde*) s naprednim mogućnostima, uključujući uvid u nadolazeće događaje (slika 2.0.). Takvi programi omogućuju hotelijerima jednostavno upravljanje podacima o destinaciji u kojoj posluju od pregleda prošlih i budućih događanja do pravovremenog prepoznavanja promjena u potražnji. Također, količina prometa na internetskoj stranici, kao oblik pretprodajnog interesa korisnika, može se smatrati relevantnim pokazateljem tržišne potražnje te bi, kao takva, trebala igrati ulogu u dinamičkom određivanju cijena i prilagodbi prodajnih strategija.

Slika 2.0. Primjer radne ploče za uvid u prodajne rezultate, evente i druge podatke



Izvor: <https://seerio.com/>

Na prikazanoj je slici vidljiv primjer upravljačke ploče koja pruža uvid u iskorištenost kapaciteta, kao i pristup prodajnoj analizi, ulascima u račune, pregledima događaja, *pick-up* izvještajima i sličnim podacima.

Za razumijevanje optimalnog trenutka prodaje u *revenue managementu* koristi se pokazatelj *booking window* (rezervacijski prozor). Riječ je o vremenskom razdoblju između trenutka kada gost napravi rezervaciju i datuma dolaska u hotel. Kratki *booking window* (0–7 dana) odnosi se na *last-minute* rezervacije koje se često usmjeravaju prema direktnim prodajnim kanalima. S druge strane, duži *booking window* karakterističan je za početne faze prodaje, kada je uobičajeno ponuditi povoljnije cijene gostima spremnima rezervirati unaprijed i preuzeti određeni rizik. Dug *booking window* omogućuje hotelijerima ranije planiranje cijena, promotivnih aktivnosti i kapaciteta. Rane rezervacije, posebno one ostvarene do veljače, od iznimne su važnosti jer stvaraju početnu bazu popunjenosti i olakšavaju predviđanje razdoblja visoke potražnje. Među prvim rezervacijama najčešće su grupne rezervacije, koje dodatno doprinose stabilnosti i učinkovitom planiranju sezonske strategije prodaje.

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, uključujući i pripadajuću troškovnu analizu distribucijskih kanala, moguće je precizno odrediti one kanale prodaje koji su najpogodniji za plasman hotelskog proizvoda. Riječ je o prodajnim mjestima i platformama koje omogućuju maksimalizaciju prihoda u skladu s postojećom razinom potražnje.

6.3. Formiranje prodajnih cijena

U tzv. igri postavljanja cijena postizanje ravnoteže u procesu njihova određivanja, kojom bi se istovremeno udovoljilo interesima svih strana od uprave do krajnjih korisnika, izuzetno je zahtjevan zadatak, koji se u teoriji može činiti atraktivnim, ali u praksi ostaje teško ostvariv. Ipak, težnja prema kompromisu uvijek je prisutna i zahtijeva kontinuirano prilagođavanje cijena, koje mora istodobno zadovoljiti očekivanja gostiju, osigurati tržišnu konkurentnost i očuvati profitabilnost poslovanja.

Pravednost postavljanja cijene u očima je i razumu promatrača. U očima kupca cijena je pravedna ako je korist koju dobiva veća od percipiranih troškova (novac, vrijeme), a u očima prodavača to je ona cijena koja mu omogućava razumni povrat investicije nakon zacrtanog perioda. Cijena je instrument stvaranja očekivanja, element procijene vrijednosti, a često je i okidač koji utječe na odluke korisnika.

Da bi se razumjela ta kompleksna tržišna igra, u kojoj cijena usluga igra ključnu ulogu, važno je odgovoriti na pitanje:

Što utječe na cijenu? Tko upravlja cijenama? Zašto se upravlja cijenama? Koji su rezultati upravljanja cijenama?

Jednostavnog i univerzalnog odgovora nema, ali postoje brojni čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir. Među najvažnijima su: struktura troškova koja izravno utječe na određivanje cijene, analiza konkurencije, strateško pozicioniranje hotela, promjene na tržištu te percepcija vrijednosti koju gost pridaje usluzi.

Uloga troškova u postavljanju cijena

Kontrola troškova pri upravljanju hotelom može biti dvosjekli mač, osobito kada se poslovne odluke donose isključivo s ciljem minimiziranja rashoda, bez sagledavanja šireg utjecaja na kvalitetu usluge i ostvarenje prihoda.

Prema riječima predsjednika Uprave Rocco Forte: „Mnoge hotelske kompanije danas vode računovođe koji većinu svog vremena posvećuju analizi troškova. U današnje vrijeme morate se voditi prihodima. Ako nemate dovoljno prihoda, možete kontrolirati troškove koliko god želite, ali nećete ostvariti profit.“ Drugim riječima, poslovanje treba biti vođeno snažnim prihodima jer iako su troškovi minimalni, bez dovoljno ostvarenih prihoda poslovanje neće biti profitabilno.

Pri analizi troškova koji služe kao temelj za postavljanje minimalne prodajne cijene, potrebno je analizirati varijabilne troškove, fiksne troškove te inflaciju. BEP (*Break-even-point*) predstavlja točku pokrića hotela gdje se troškovi (fiksni i varijabilni) izjednačavaju s generiranim prihodima od prodaje soba i dodatnih usluga (primjerice polupansiona). Voditeljske pozicije u prodaji, *revenue manageri* i direktori hotela moraju biti upućeni u točku pokrića hotela.

Postoje nekoliko razloga zašto je izračun točke pokrića popularan u ugostiteljstvu.

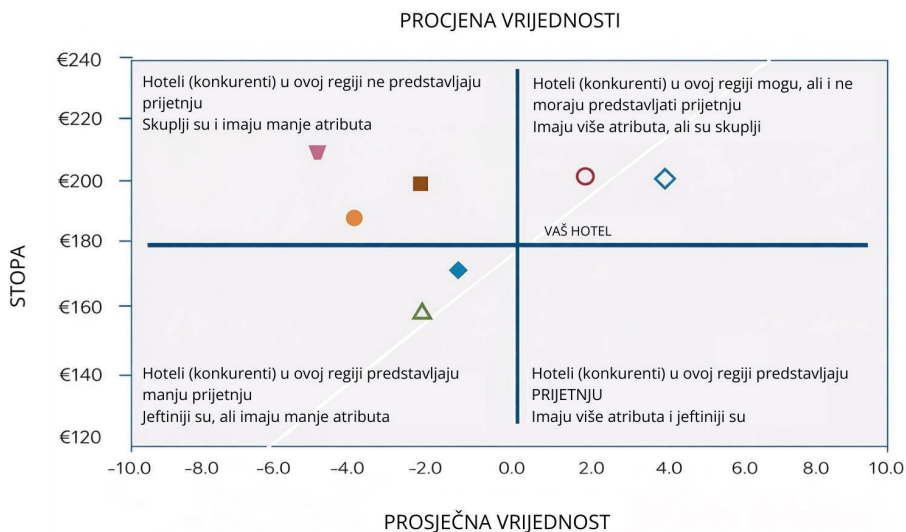
Relativna točnost	Pomaže pri računanju troškova čime se dobiva bolji uvid u točnost izračuna prodajnih cijena.
Pravednost	Razumost profita opravdava se stvarnim troškovima poslovanja.
Dugoročni efekt	Korisnici usluga bi s vremenom manje kupovali ako bi cijene bile neopravdano veće jer će se s vremenom javiti konkurenti koji će moći ponuditi niže cijene. Također, obratno, ako bi cijene bile niže od izračunatog BEP-a, može doći do cjenovnog rata između konkurencije.
Jednostavnost	Jednostavno računanje i analiza prema segmentima, čime se dobiva uvid u potrebu za otvaranje/zatvaranje hotela.

Međutim, treba biti oprezan jer logika postavljanja cijena nije toliko jednostavna uvažujući da je to samo jedna od varijabli koju je potrebno uzeti u obzir. Primjerice, dobri *revenue manageri* razumiju da postavljanje cijena isključivo na temelju troškova može biti problematično jer zanemaruje razinu potražnje na tržištu. U uvjetima niske potražnje takav pristup često rezultira cijenama višima od onih koje su korisnici spremni platiti, dok u razdobljima visoke potražnje troškovno definirane cijene mogu biti niže od iznosa koji bi korisnici bili spremni prihvatiti (Hayes i Miller, 2011).

Uloga konkurencije pri postavljanju cijene

Analiza konkurencije daje odličan okvir za usporedbu vrijednosti za novac hotela s odabranim konkurentima (*competitive set*). Da bi takva usporedba bila što točnija, poželjno je uključiti nekoliko kriterija: lokacija, cijena, kvaliteta usluge i distribucijski kanal. Odabir konkurenata trebao bi obuhvatiti i međunarodni aspekt poslovanja, kako bi se izbjeglo ograničavanje na lokalno usmjerene strategije, koje mogu dovesti do gubitka uvida u cjenovne razine i tržišne dinamike na inozemnim tržištima. U obzir se uzimaju i recenzije s *review* stranica jer vrijednost proizvoda ne mora biti „onakva kakvu hotelijeri percipiraju“. Ta tržišna vrijednost i promjene u percepciji kvalitete svakako treba integrirati u algoritam pri definiranju prodajnih cijena. Danas na tržištu postoji razni alati za usporedbu cijena kao što je Lighthouse, a sve se češće takvi alati integriraju u postojeće *revenue management* sustave. U nastavku slijedi primjer usporedbe s odabranim konkurentima (slika 2.1.).

Slika 2.1. Vrijednost za novac - konkurentska analiza



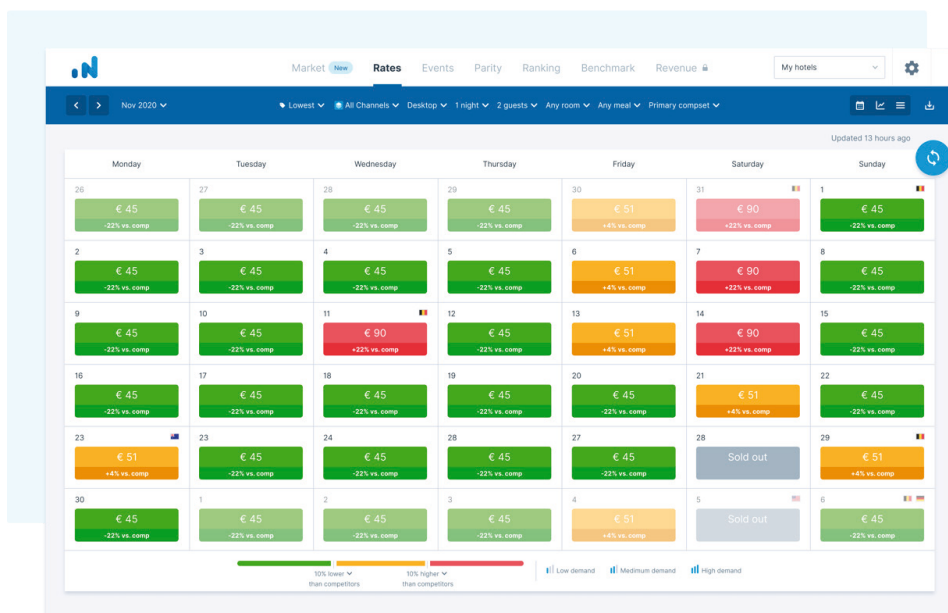
Iz prethodnog je primjera vidljiva pozicija hotela s obzirom na tržišnu cijenu i vrijednost koju nudi u usporedbi s odabranim konkurentima. Matrica procjene vrijednosti razlikuje četiri situacije:

- gornji lijevi kvadrant okuplja skuplje objekte s manjom vrijednošću (manja prijetnja)
- gornji desni skuplje, ali objekte s više atributa
- donji lijevi jeftinije, ali slabije objekte (obično mala prijetnja)
- donji desni označava najveću prijetnju – visoka vrijednost uz nižu cijenu.

U prikazu nema konkurenata u tom posljednjem kvadrantu, što je povoljno, no stanje treba pratiti. Iz matrice je također moguće tumačiti poziciju hotela koja je iz primjera stabilna, ali je vidljiva i potreba za oprezom jer postoje konkurenti koji nude višu percipiranu vrijednost.

U nastavku je prikazan alat za usporedbu BAR cijena (slika 2.2.), ali s ograničenjem, naime, ovakav program ne prikazuje popuste na cijene koje nudi određeni OTA kanali, kao što je booking.com (Genius program).

Slika 2.2. Usporedba BAR cijena na internetu



Izvor: <https://www.mylighthouse.com/>

Iz slike se vrlo jednostavno mogu odrediti dani kada hotel ima više cijene na svojim kanalima prodaje i kada je povoljniji od svog seta konkurenata. *Revenue* menadžerima ovo je vrlo koristan (slikovit) pokazatelj kojim on ujedno provjerava i svoju logiku postavljanja cijena.

Uloga percepcije vrijednosti u postavljanju cijena

Cijena također ima ulogu u stvaranju očekivanja. Veći trošak za gosta znači veća očekivanja u pogledu kvalitete. Stoga, hotelijeri posebnu pozornost moraju pridati očekivanjima koja stoje iza ukupnog troška za gosta te što za gosta znači „opravdana cijena“. Je li to lokacija, broj zvjezdica, ekskluzivnost za gosta ili nešto treće.

U današnjem vremenu česti medijski komentari o navodnoj skupoći ugostiteljskih usluga zanemaruju osnovna tržišna načela. Je li, primjerice, kava na Stradunu u Dubrovniku zaista skupa – ili je njezina cijena zapravo odraz potražnje, jedinstvene lokacije i ekskluzivnosti doživljaja koji se pruža gostu? Postavljanje cijene nikada ne bi smjelo biti isključivo administrativni čin, već strateška odluka koja uključuje procjenu tržišne vrijednosti, pozicioniranja brenda, ciljane publike i spremnosti tržišta da tu cijenu prihvati. Kupac na kraju donosi konačnu procjenu – ako je spreman platiti, tada usluga vrijedi upravo onoliko koliko traži prodavatelj.

Raznolikost usluga koje hotel nudi može značajno pridonijeti privlačenju gostiju i jačanju njihove ukupne percepcije vrijednosti. Međutim, pritom je ključno voditi

računa o kvaliteti svake pojedine usluge jer svaka od njih doprinosi cjelokupnom doživljaju boravka. Cijena usluge u tom kontekstu ima važnu ulogu balansiranja – ona često djeluje kao svojevrsna „vaga“ između očekivanja gosta i stvarne vrijednosti koju doživljava.

Postizanje ravnoteže između širine ponude, kvalitete i cijene predstavlja ključni izazov za hotelijere. Naime, s povećanjem broja dodatnih (dopunskih) usluga raste i rizik od neusklađenosti između očekivanja gosta i stvarne izvedbe usluge, osobito ako se kvaliteta ne uspije održati na zadovoljavajućoj razini.

U nastavku je prikazana formula koja prikazuje takav način determiniranja kvalitete za svakog pojedinog gosta, putem kojeg je moguće doći do prosječne ocjene isporučene, odnosno percipirane usluge:

$$Q = \frac{Lo + Op + Ko + Am + Du + Pu + Go}{C}$$

Pri čemu je:

Q = percipirana kvaliteta

Lo = lokacija (more, grad, planina....)

Op = oprema (kupaonica, TV, bazen....)

Ko = komfor (toplina, mir, čistoća, udobnost kreveta....)

Am = ambijent (oprema, uređaji, glazba.....)

Du = dopunske usluge (parking, concierge, room service....)

Pu = pravovremenost usluživanja

Go = gostoljubivost

C = cijena.

Ovakvom formulom moguće je razlučiti elemente hotelskog proizvoda u odnosu na element cijene. Svakom elementu hotelskog proizvoda moguće je dodijeliti bodove:

a) pojedinačnih elemenata kvalitete	b) cijene
3 = kvaliteta veća od očekivane	3 = platio sam više od dobivene vrijednosti
2 = očekivana kvaliteta	2 = dobio sam vrijednost za novac
1 = kvaliteta manja od očekivane	1 = platio sam manje od dobivene vrijednosti

Ako je, primjerice, gost boravio u hotelu X i percipirano ocijenio s:

$$Lo = 2, Op = 2, Ko = 2, Am = 3, Du = 3, Pu = 2, Go = 3$$

$$C = 1$$

Iz čega slijedi:

$$Q(17/7)/C = 2,4$$

Gosti očekuju da percipirana vrijednost usluge nadilazi ili da je barem jednaka percipiranoj cijeni. Što je cijena manja (nazivnik), prosjek percipirane vrijednosti je veći i obratno. Drugim riječima, odnos cijene i percipirane vrijednosti (*value for money*) obratno je razmjeran.

Uloga strateškog usmjerenja pri postavljanju cijena

Strateško usmjerenje važan je element koji može dovesti u pitanje uobičajenu logiku da je „neprodana soba izgubljena prilika za ostvarenje prihoda, što je najgore za *revenue* menadžere“. Naime, iz strateške perspektive postavlja se ključno pitanje: *treba li sniziti cijenu pod svaku cijenu kako bi se soba prodala, ili je dugoročno održivije zadržati razinu cijena koja neće narušiti percepciju vrijednosti i reputaciju hotela?* Upravo u tome leži izazov *revenue managementa*: *uravnotežiti kratkoročne ciljeve popunjenosti s dugoročnim ciljevima pozicioniranja brenda i očuvanja imidža kvalitete*.

Čisto matematičko izračunavanje cijena često dovodi do pogrešnog razumijevanja strateškog određivanja cijena. Osim troškovno opravdanog izračuna, upravljanje prihodima (RM) treba obuhvatiti i širi spektar pitanja. Prema Hayesu i Milleru (2011), na primjeru za grupu od 100 osoba, *revenue* menadžeri bi trebali imati na umu i sljedeće:

- Kako će cijena koju danas ponudimo ovoj grupi kupaca utjecati na njihovu odluku da u budućnosti ponovno rezerviraju kod nas?
- Ako grupa prihvati ovu cijenu, kakav će to imati utjecaj na broj individualnih rezervacija za tu istu noć koje ćemo vjerojatno morati odbiti jer su sve sobe već prodane?
- Uzima li cijena u obzir specifičnu vrstu sobe koju grupa traži?
- Uzima li se u obzir prilikom definiranja cijene vjerojatnost da će grupa otkazati u zadnji trenutak, uopće neće doći (*no-show*), doći ranije ili ostati više od jedne noći?
- Koliko je cijena pod utjecajem cijena koje će konkurencija vjerojatno ponuditi istoj grupi?
- Koji su mogući sekundarni izvori prihoda (npr. prodaja hrane i pića, najam konferencijskih prostora i sl.) koje bi ova grupa mogla generirati ako prihvati našu ponudu?
- Kakva je dosadašnja povijest odnosa hotela s ovom grupom i drugim grupama iste vrste?
- Je li ponuđena cijena bila pod utjecajem oblika plaćanja koji će gost koristiti? Ili procjene pravovremenosti njihove uplate?
- Na koji je način preporučena cijena bila pod utjecajem izvora ili prodajnog kanala iz kojeg je ova rezervacija potekla?

Određivanje cijena hotelskog proizvoda predstavlja iznimno složen proces, ponajprije zbog izražene konkurencije i visoke mogućnosti supstitucije među ponudom. Turistička potražnja pokazuje veliku elastičnost, dok je ponuda često neelastična, što rezultira odstupanjima od klasičnih tržišnih zakonitosti (Vrtiprah i Pavlić, 2005). Upravo zbog toga, formiranje cijena zahtijeva pažljivo promišljanje i prilagodbu specifičnostima tržišta.

6.4. Strategije upravljanja prihodima kod individualnih segmenata

Glavni cilj svake strategije određivanja cijena jest maksimizirati prihode uz istovremeno minimiziranje troškova povezanih s provedbom te strategije. U okviru strategije upravljanja prihodima, u online okruženju najčešće se primjenjuju dvije osnovne taktike (Šimunić, 2017):

- 1) *upravljanje sobama* – kreira se optimalna raspodjela različitih tipova soba u skladu s dostupnom potražnjom, kako bi se povećala iskorištenost i prihod po jedinici te
- 2) *diferencirano određivanje cijena* – omogućuje postizanje najpovoljnije cijene u svakom trenutku, uzimajući u obzir promjene u potražnji, sezonalnosti i segmentaciji tržišta.

Prva taktika ujedno predstavlja i predkorak za diferencirano određivanje cijena, odnosno, da bi hotelijeri ostvarili maksimalnu iskorištenost kapaciteta, važno je prethodno **raspodijeliti sobe u tipove prema cjenovnom rang**u. Cjenovne razlike među tipovima soba često predstavljaju priliku za dodatnu zaradu, no s njima treba pažljivo upravljati. U praksi se stoga preporučuje da se najprije identificira najzastupljeniji tip sobe, odnosno onaj koji čini najveći udio ukupnog kapaciteta. Taj tip sobe tada postaje referentna kategorija, s cijenom koja se prva komunicira na tržištu, dok se cijene ostalih tipova soba formiraju u odnosu na nju.

Kako bi se ostvario maksimalan prihod, potrebno je primijeniti sljedeće strateške korake:

1. Kreirati različite tipove soba kako bi se zadovoljile potrebe različitih segmenata gostiju.

2. Uspostaviti cjenovne razlike između pojedinih tipova soba, utemeljene na njihovim karakteristikama i percepciji vrijednosti.

3. Razviti cjenovnu strategiju za sve tipove soba, temeljenu na sezonalnosti, razini potražnje ili popunjenosti kapaciteta.

4. Jasno komunicirati razlike između sobnih kategorija kako bi se opravdala varijabilnost u cijeni i potaknula prodaja skupljih opcija.

5. Prilikom sklapanja godišnjih korporativnih ugovora, preporučuje se ponuditi sve tipove soba kao dio ugovorne ponude, umjesto oslanjanja isključivo na *upgrade* prilikom dolaska gosta.

Sve cijene i promotivne ponude koje se planiraju plasirati na tržište moraju biti unesene u sustav putem službenog cjenika, odnosno kroz tzv. *rate codeove*. Na idućoj slici prikazano je da svaki rate code sadrži sljedeće elemente: naziv, opis, kategoriju cijene, razdoblje valjanosti (od-do) te valutu u kojoj se cijena iskazuje.

Slika 2.3. Rate codovi iz Opere

Seq.	Rate Code	Description	Category	Start Sell	End Sell	Currency
	LV3	Best Available Rate	COR0	01.01.00	01.01.40	EUR
	LV4	Best Available Rate	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	LV5	Best Available Rate	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	LV6	Best Available Rate	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	LV7	Best Available Rate	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	LV8	Best Available Rate	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	NG04CW	Chainwide 4 NightLRA	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	NG05	CHAINWIDE DISC - 05	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	NG05C1	CHAINWIDE COMM 5	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	NG05C2	5 CHAINWIDE COMM	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR
	NG05CM	CHAINWIDE COMM 5	LV0	01.01.00	01.01.40	EUR

Izvor: Opera sustav

Druga taktika, **diferencijacija cijena**, osim što uzima u obzir karakteristike soba i prodajne mogućnosti (stranu ponude), mora uvažiti i različitost gostiju, uključujući njihovu percepciju pravednosti i platežnu moć. Ako je cijena postavljena prenisko, gostima može djelovati sumnjivo te će radije odabrati neku drugu ponudu. S druge strane, ako je cijena previsoka, odbit će goste niže platežne moći, čime se smanjuje potencijalna potražnja. Koncept cjenovne segmentacije prvi je put primijenjen u automobilskoj industriji 1926. godine – primjerice, General Motors je ponudio različite brendove za različite segmente tržišta (entry level: Pontiac, niža srednja klasa: Chevrolet, viša srednja klasa: Buick, luksuzni segment: Cadillac). Ovakav pristup temelji se na činjenici da se osjetljivost na cijenu znatno razlikuje među potrošačima, a upravo to omogućuje razvoj različitih cjenovnih razina za različite ciljne skupine (Kucher, 2024).

Prilikom planiranja cijena za iduću godinu, bazna cijena određuje se na temelju ostvarenog ADR-a (prosječne dnevne cijene) u tekućoj godini, za određeni dan i određeni tip sobe. Primjerice, ako je početni plan bio prodati sobu po cijeni od 90 EUR, a stvarna prosječna prodajna cijena iznosila je 120 EUR, tada će se za sljedeću godinu kao bazna cijena uzeti 120 EUR, uvećano za stopu inflacije (npr. 4 %). S druge strane, ako hotel nije uspio ostvariti planiranu cijenu, odnosno ako je stvarna cijena bila niža od očekivane, menadžment prihoda (*revenue management*) u pravilu ne snižava automatski cijenu za narednu godinu. Umjesto toga, analizira se uzrok odstupanja kako bi se utvrdili razlozi neostvarenja ciljanog ADR-a. Korekcije cijena provode se dinamički tijekom godine, u skladu s tržišnim uvjetima i razinom potražnje, a ne unaprijed za cijelu godinu.

U nastavku slijedi primjer cjenovnog rangiranja soba prema danima u tjednu i tipu sobe za određeni hotel.

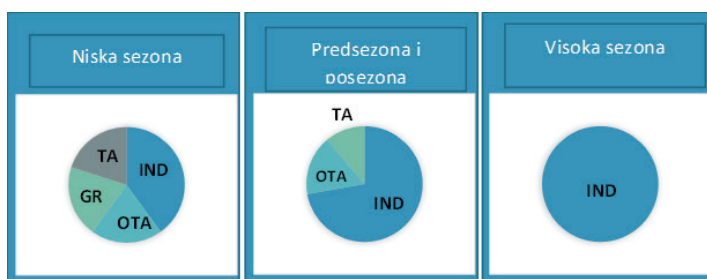
Slika 2.4. BAR cijene prema tipovima soba

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

Izvor: Xhotels

Nakon definiranja BAR cijena po tipovima smještajnih jedinica važno je uvažiti sezonske oscilacije i definirati logiku zatvaranja pojedinih kanala prodaje. U nastavku slijedi prikaz logičkog postavljanja cijena temeljenog na potražnji, odnosno sezoni (slika 2.5.)

Slika 2.5. Postavljanje cijena prema potražnji

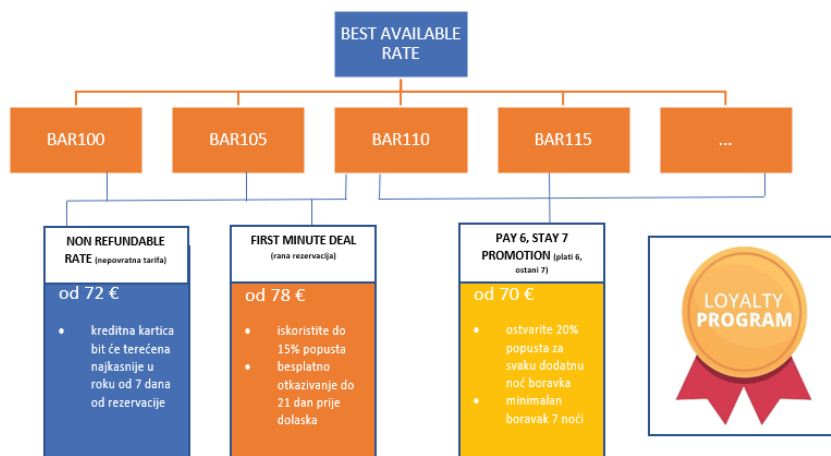


Izvor: izrada autorica

Svaki hotel mora prodati određeni broj soba po minimalnoj cijeni kako bi pokrio operativne troškove poslovanja. Međutim, poznato je da prodaja svih raspoloživih soba po istoj cijeni ne vodi optimalnim rezultatima, stoga se preporučuje prilagoditi strategiju prodaje razini potražnje. U *niskoj sezoni* svi prodajni kanali ostaju otvoreni, a broj rezervacija se ne ograničava. Kako potražnja i popunjenost kapaciteta rastu, raste i cijena sobe. S povećanjem popunjenosti u *predsezoni* i *posezoni*, menadžer za upravljanje prihodima postupno zatvara niže cjenovne kategorije. Primjerice, kada zauzeće dosegne 50 %, prodaja se zatvara za promotivne cijene. Pri zauzeću od 75 %, zatvaraju se određene povlaštene, unaprijed ugovorene cijene. U završnoj fazi u *visokoj sezoni*, kada zauzeće dosegne 95 %, svi vanjski prodajni kanali se zatvaraju, a preostale sobe se nude isključivo putem direktnih kanala hotela.

BAR cijena početna je točka za dinamičko određivanje cijena u segmentu individualnih gostiju. Kao referentna cijena, BAR (*Best Available Rate*) služi kao temelj za prilagodbu cijena ovisno o potražnji, sezonalnosti i kanalima prodaje. U nastavku slijedi primjer uvažujući navedene kriterije (slika 2.6.).

Slika 2.6. Kriteriji postavljanja BAR cijena



BAR (*Best Available Rate*) cijene ujedno su povezane i s *rate* kodovima (prikazanim prema slikama), koji se mogu aktivirati ovisno o potrebama. Naime, dinamičko upravljanje cijenama pretpostavlja korekciju postavljenih BAR cijena (*Best Available Rate*), a čimbenici koji utječu na upravljanje dinamičkim cijenama su: potražnja, hotelski proizvod, status rezervacije, dostupnost i konkurentnost cijena, sezona, specijalni događaji, *pick-up* trend, dostupnost soba i broj dana prije dolaska. Radi lakšeg dodjeljivanja popusta, definiraju se *rate* kodovi na bazne

BAR cijene. Drugim riječima, postavljene BAR cijene vezane su s promotivnim tarifama namijenjene specifičnim segmentima gostiju. Prikazana ilustracija jasno pokazuje kako hoteli koriste BAR strukturu kao osnovu za oblikovanje cijena, kombinirajući je s raznim promocijama kako bi odgovorili na:

- ✓ cjenovnu fleksibilnost (ovisno o uvjetima otkazivanja, dužini boravka, vremenu rezervacije)
- ✓ segmentaciju tržišta (npr. rani *bookeri*, budžet-gosti, vjerni gosti)
- ✓ optimizaciju prihoda kroz prilagodbu cijena, uvjeta i dodatnih pogodnosti.

Primjerice, *non-refundable* tarifa nudi popust gostima koji plaćaju unaprijed, često oko 10 %, ali uz ograničenu mogućnost otkazivanja. *First minute* ponude omogućuju veći popust (npr. 15 % za rezervacije do 1. veljače), a u slučaju povećane potražnje, BAR cijena može rasti, pri čemu se popusti primjenjuju na novu, višu cijenu (npr. 110 € umjesto početnih 100 €). To pokazuje da se promotivni popusti ne računaju uvijek s početne (bazne) cijene, već s trenutačno važeće dinamičke cijene. Uz to, sustav omogućuje definiranje dodatnih promotivnih tarifa kako bi se pravovremeno reagiralo na pad potražnje ili specifične tržišne uvjete. Također, posebnu ulogu ima program vjernosti koji je nevidljiv pri usporedbi konkurentskih cijena u tzv. alatima za usporedbu cijena, ali s druge strane gostima daje osjećaj važnosti te se takav kanal gostima čini atraktivnijom opcijom u odnosu na OTA kanale.

Iz dosad navedenog može se zaključiti da cjenovna *online* taktika mora uzeti u obzir koncept cjenovne elastičnosti potražnje, kojom je definirano mjerilo ponašanja potrošača na temelju ekonomske teorije o promjeni potražnje za proizvodom ili uslugom u odnosu na promjene u cijeni. U nastavku slijedi primjer (slika 2.7.) postavljanja cjenovne *online* taktike prema zauzeću u PMS-s sustavu (Opera).

Slika 2.7. Postavljanje ograničenja ovisno o zauzeću soba

Izvor: Opera sustav

Property označava hotel za koji se definira cjenovna politika unutar sustava upravljanja prihodima. Iz izbornika se odabire tip sobe, pri čemu se cjenovna strategija primjenjuje isključivo na taj odabrani segment smještajne jedinice. Nakon što se izabere tip sobe, sustav prikazuje broj dostupnih (slobodnih) soba, odnosno kapacitet na koji će se određeno pravilo odnositi. Sustav omogućuje postavljanje pravila na temelju razine popunjenosti, odnosno kada je ona veća ili manja od unaprijed definiranog postotka. U tom kontekstu može se zadati automatska aktivacija određenog *BAR rate* koda, čime se automatizira prilagodba cijene u skladu s trenutnom potražnjom i ciljanom strategijom optimizacije prihoda.

Strategija najpovoljnije raspoložive cijene (BAR) temelji se na načelu da gostu putem interneta bude ponuđena najniža moguća cijena za svaku noć tijekom višednevnog boravka. Međutim, važno je uzeti u obzir i način na koji gosti percipiraju ovu strategiju, budući da se cijene mogu mijenjati više puta unutar istog dana, dok razina usluge ostaje ista. Upravo zato menadžeri moraju voditi računa o percepciji gostiju prilikom donošenja cjenovnih odluka, kako bi učinkovitije upravljali prihodima, održali konkurentnost i istovremeno osigurali zadovoljstvo gostiju. Kako bi gosti imali pozitivnu percepciju cijena i razumjeli politiku određivanja cijena, važno je da menadžeri izbjegavaju velike razlike u cijenama za istu sobu ili uslugu unutar istog dana. Valja naglasiti da velike oscilacije u bukingu, praćene znatnim razlikama u cijenama, mogu negativno utjecati na povjerenje gostiju. To se često vidi pri prelasku iz niske u visoku sezonu, kada se upravo ti dani posljednji popunjavaju zbog „percepcije nepravednosti“ u cijenama. Primjerice, ako cijene početkom srpnja naglo porastu u odnosu na kraj lipnja, gosti to mogu doživjeti kao neopravdano i pretjerano povećanje. Zato je ključno pažljivo upravljati ovom strategijom, ne samo na hotelskoj internetskoj stranici, već i na svim prodajnim kanalima i OTA partnerima (npr. Booking.com, Expedia) s kojima hotel surađuje.

Cjenovna *online* strategija mora uzeti u obzir i koncept cjenovne elastičnosti potražnje, koji predstavlja temeljno ekonomsko mjerilo ponašanja potrošača. Ovaj koncept objašnjava kako promjena cijene proizvoda ili usluge utječe na razinu potražnje – odnosno koliko su gosti osjetljivi na promjene cijena. Brzi razvoj interneta, potaknut izrazito konkurentnim okruženjem, naveo je hotele da prilagode cijene u skladu s potrošačkim navikama pretraživanja te da koriste pristup dinamičkog određivanja cijena (DP – *Dynamic Pricing*) Ampountolas i dr. (2020). Primjena fluktuirajućih, odnosno dinamičnih cijena koje se prilagođavaju razini potražnje, danas predstavlja najrašireniju strategiju određivanja cijena u hotelskoj industriji. Međutim, upravljanje takvom politikom cijena nije jednostavno ni za hotelijere, koji moraju balansirati prihode i zadovoljstvo gostiju, ni za same goste, koje promjenjive cijene često mogu zbuniti ili dovesti do nepovjerenja. U kontekstu *online* poslovanja hotela, jedno od ključnih pitanja *revenue managementa* postaje kako definirati optimalnu dinamičku cjenovnu strategiju, preciznu marketinšku

segmentaciju te odgovarajuću prodajnu cijenu sobe (Guo i dr., 2013).

Iz dosad navedenog može se zaključiti da se kreiranje baznih cijena temelji na složenoj logici koja uvažava sljedeće elemente:

1. definirani tipovi soba
2. definirane sezone
3. analitika prošlogodišnjih cijena za iste dane
4. MLOS (*minimum length of stay*) i posebni event, praznici
5. stvarna realizacija prijašnjih godina: ADR, % iskorištenosti kapaciteta po danu, udio po prodajnom kanalu
6. cijene konkurenata
7. analiza dolazaka i odlaska prema danu u tjednu – informacija kada prestaje slaba sezona kada počinje visoka sezona (prije je tradicionalno subota bila dan odlaska ili dolaska, danas više to nije praksa).

Odluke koje se na prvi pogled čine jednostavnima, često to ipak nisu. Na primjer, puko povećanje cijena tijekom sezone može imati neželjene posljedice. Potencijalni gosti mogu odustati od rezervacije, budući da RM nikada s potpunom sigurnošću ne znaju gdje leži granica elastičnosti potražnje na rast cijena. Upravo zato RM stručnjaci moraju pažljivo pratiti tempo rezervacija. Ako se u visokoj sezoni kapaciteti ne popunjavaju prema očekivanjima, nužno je pravovremeno reagirati. Moguće strategije uključuju proširenje prodaje na dodatne kanale, kreiranje atraktivnih paketa usluga te, iako najmanje poželjena, opcija je i korekcija cijena.

Primjer izvještaja kojim se prati tempo rezervacija prikazan je u sljedećem primjeru pick-up izvještaja (tablica 2.1.)

Tablica 2.1. Primjer pick-up izvještaja

			Roomnights										
	Month	Market segment	Pickup Rn	Budget 25 Rn	OTB 25 Rn	Estimation 25 Rn	YTD 24 Rn	Actual 24 Rn	OTB 25/BU 25 Rn	OTB 25/YTD 24 Rn	OTB 25 - EST 25 Rn	ACT 24 - YTD 24 Rn	EST 25 - BU 25 Rn
Total Camp	4	Total	355	11.634	7.366	11.838	3.841	8.643	63	192	-4.472	4.802	204
		AL	34	232	213	212	88	181	92	242	1	93	-20
		IND	315	9.920	5.691	10.135	2.409	7.073	57	236	-4.444	4.664	215
		OTA	0	0	9	9	3	0		300	0	-3	9
		PAU	0	1.480	1.444	1.480	1.341	1.387	98	108	-36	46	0
		NK	6	2	9	2	0	2	450		7	2	0

Room nights (Rn) = broj rezervacija × broj noćenja × broj soba (pr. 1 rezervacija na 3 noćenja i 2 sobe = 6 Rn)

Navedeni primjer dijela pick-up izvještaja prikazuje koliko je novih noćenja (room nights) rezervirano u određenom vremenskom razdoblju, a koristi se za praćenje tempa prodaje i donošenje strateških odluka u *revenue managementu*.

Na prikazanom primjeru izvještaja za mjesec travanj ukupno je zabilježeno 355 novih noćenja (*Pickup Rn*). Od toga, segment individualnih gostiju (IND) ostvario

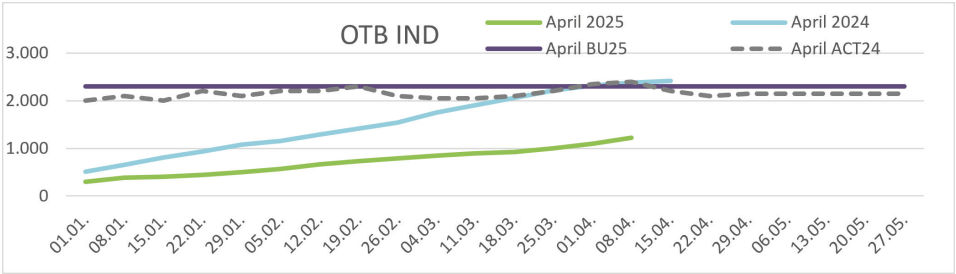
je čak 315 novih noćenja, što ga čini trenutno najaktivnijim prodajnim segmentom. Segment alatman (AL) donio je 34 noćenja, dok OTA (*Online Travel Agencije*) i PAU (paušalne rezervacije) u tom razdoblju nisu generirali nove rezervacije. *Stupac Budget 25 Rn* prikazuje planirani cilj noćenja za travanj 2025. godine. *Stupac OTB 25 Rn (on-the-books* – stanje rezervacija za 2025. godinu) pokazuje da je do tog datuma rezervirano ukupno 7.366 noćenja. Ipak, prema procjenama OTB+očekivani pickup (*Estimation 25 Rn*), očekuje se 11.838 noćenja, što ukazuje na mogućnost nadmašivanja budžeta do kraja razdoblja. *YTD 24 Rn* – ostvarenje do danas u 2024. (*Year-To-Date*) iz čega je vidljivo da je do tog istoga datuma godinu ranije ostvareno 3.841 noćenja. Nadalje, *Actual 24 Rn* prikazuje ukupno ostvarenje u istom razdoblju 2024. godine u primjeru za mjesec travanj. U nastavku slijede usporedni stupci. Omjer trenutne prodaje naspram proračuna (što znači: kako hotel stoji u odnosu na plan/proračun) prikazan je u stupcu *OTB 25/BU 25 Rn*, gdje ukupno ostvarenje iznosi 63 % (trenutno je na 63 % proračuna). Segmenti PAU i NK značajno nadmašuju planirane vrijednosti (98 % i čak 450 %), dok segment IND, iako najbrojniji po novim rezervacijama, još uvijek ostvaruje samo 57 % proračuna. Usporedba s prošlom godinom prikazana je u stupcu *OTB 25/YTD 24 Rn*, gdje se vidi pozitivan pomak – npr. segment IND ima 236 noćenja više nego na isti dan prethodne godine (znači da su rezervacije u 2025. godini u plusu za 236 noćenja nego na isti dan 2024.), dok OTA segment bilježi čak +300 noćenja unatoč trenutačnoj stagnaciji. Negativna vrijednost od – 4.472 (za sve segmente) u stupcu *OTB 25 – EST 25 Rn* znači da još nedostaje toliko noćenja do očekivane procjene. Drugim riječima, hotel još treba prodati 4.472 noćenja kako bi dosegnoo prognozirani cilj za mjesec travanj. Ova razlika pomaže menadžerima da ocijene koliko još rezervacija treba stići i koliko su udaljeni od planiranog rezultata. Predzadnji stupac *ACT 24 – YTD 24 Rn* prikazuje razliku za prošlu godinu, odnosno koliko je prošle godine noćenja još realizirano nakon istog datuma u kojem se sada hotel nalazi, ali u 2024. godini. Zadnji stupac, *EST 25 – BU 25 Rn* – usporedba procjene za ovu godinu s proračunom. Dobiva se oduzimanjem procjene za 2025. godinu (*EST 25 Rn*) minus proračun za 2025. godinu (*BU 25 Rn*). Pozitivan trend za travanj 2025. (+204 za sve segmente) govori da se očekuje više noćenja u odnosu na planirano.

U nastavku slijedi drugi primjer pickup izvještaja za 2025. godinu u odnosu na 2024. uz primjenu grafičkog prikaza za analizirane periode (tablica 2.2.) i (grafikon 1.3.).

Tablica 2.2. Pick up izvještaj 2024-2025

		OTB - IND 2025. vs 2024.																								
		01.01.	08.01.	15.01.	22.01.	29.01.	05.02.	12.02.	19.02.	26.02.	04.03.	11.03.	18.03.	25.03.	01.04.	08.04.	15.04.	22.04.	29.04.	06.05.	13.05.	20.05.	27.05.			
April	2025	297	386	405	446	501	572	659	729	785	848	896	919	1.004	1.093	1.218	0									
April	2024	513	653	809	935	1.075	1.158	1.289	1.417	1.542	1.750	1.904	2.061	2.209	2.318	2.378	2.420	2.502	2.541	2.541	2.541	2.541	2.541			
April	BU25	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300			
April	ACT24	2.000	2.100	2.000	2.200	2.100	2.200	2.200	2.300	2.100	2.050	2.050	2.100	2.200	2.350	2.400	2.200	2.100	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150			

Grafikon 1.3. Usporedba bukinga za dvije godine



Izvor: izrada autorica

U cilju bolje vizualizacije stanja rezervacija, RM uz tablice koriste i grafičke prikaze. Na gornjem primjeru prikazani su podatci o broju potvrđenih rezervacija (OTB - *On The Books*) za travanj 2025. u usporedbi s istim periodom u 2024. uključujući proračun za 2025. (BU25) i ostvareni rezultat iz 2024. (ACT24). Tijekom cijelog razdoblja (od 1. 1. do 15. 4.), broj rezervacija za 2025. (zelena crta) značajno zaostaje za rezultatima iz 2024. (plava crta). Analizom prikazanih podataka uočava se da su ciljevi definirani proračunom za travanj 2025. (označeni kao BU25) postavljeni na razini od približno 2.300 potvrđenih rezervacija tijekom gotovo svih tjedana. Međutim, usporedba s aktualnim stanjem rezervacija za 2025. pokazuje značajno zaostajanje. Primjerice, na dan 15. travnja 2025. zabilježeno je samo 1.218 rezervacija, što čini tek nešto više od 50 % planiranog proračuna. Takav rezultat jasno ukazuje na neusklađenost između očekivanja i trenutačne potražnje, što može upućivati na nekoliko potencijalnih izazova: slabiju učinkovitost prodajnih i marketinških aktivnosti, promjene u tržišnoj dinamici, povećanu konkurenciju ili promjene u ponašanju potrošača. Siva isprekidana crta pokazuje kako se 2024. tijekom većine razdoblja kretala između 2.000 i 2.200 rezervacija. To znači da je prošlogodišnje ostvarenje bilo stabilno, ali niže od proračuna postavljenog za 2025. (2.300).

Praksa u kojoj se izbjegava reagiranje snižavanjem cijena je tzv. *value-added pricing* (Kotler et al. 2017). Pažnja je na povećanju ukupne vrijednosti ponude kroz dodatne usluge koje gost doživljava kao povoljne, dok hotel zadržava ciljanu razinu prihoda. Takav pristup smanjuje rizik narušavanja percepcije brenda

te doprinosi vjernosti gostiju. Ako se za određeni period nudi snižena cijena, mogu se uvesti dodatne restrikcije, poput minimalnog trajanja boravka, zabrane otkazivanja rezervacije ili obveze plaćanja unaprijed, što hotelu osigurava manji, ali pouzdan i stabilan prihod.

Iako primjena *revenue managementa* u kampovima općenito zaostaje u odnosu na hotele, posljednjih je godina dinamičko određivanje cijena postalo uobičajena praksa, osobito u segmentu mobilnih kućica zbog sličnosti organizacije poslovanja s hotelskim objektima. Prema rezultatima istraživanja Vukelić i dr. (2022), primjena dinamičnog formiranja cijena u kampovima dovodi do većeg udjela direktne prodaje, što rezultira s jedne strane povećanjem prihoda (zahvaljujući višim cijenama pri većoj popunjenosti), a s druge strane smanjenjem troškova provizija prema OTA kanalima.

Primjer kvalitetnog interaktivnog sučelja za online rezervacije nudi kamp Čikat, koji je 2024. godine nagrađen prestižnom nagradom „ADAC Camping Booking“ za projekt interaktivne karte s jednostavnim i korisniku prilagođenim (*user-friendly*) rješenjima koja značajno olakšavaju proces rezervacije smještaja. Karta je osmišljena tako da gostu omogućuje jasan pregled dostupnih mobilnih kućica uz prikaz pripadajućih cijena u stvarnom vremenu, čime se povećava transparentnost i učinkovitost korisničkog iskustva.

Iako ovakav pristup predstavlja idealno rješenje iz perspektive gosta, s aspekta *revenue managementa* može predstavljati izazov. Naime, omogućavanjem gostima da sami biraju točno određenu kućicu, smanjuje se fleksibilnost u optimizaciji smještajnih kapaciteta. Ovaj izazov detaljnije je prikazan u sljedećoj tablici (tablica 2.3.)

Tablica 2.3. Primjer mogućnosti optimiziranja smještaja (kada gost sam bira točno određene SJ i kada to radi prodajno osoblje)

1. Primjer gost samostalno bira mobilne kućice							
	PON	UTO	SRI	ČET	PET	SUB	NED
mobilna kućica 1							
mobilna kućica 2							
mobilna kućica 3							
2. Primjer optimizacije za isti tip mobilne kućice							
	PON	UTO	SRI	ČET	PET	SUB	NED
mobilna kućica 1							
mobilna kućica 2							
mobilna kućica 3							

Rezervacija gosta 1 Rezervacija gosta 2 Rezervacija gosta 3

Izvor: izrada autorica

U prvom primjeru, kada gost samostalno bira određenu mobilnu kućicu, čak se tri kućice stavljaju u funkciju tijekom istog tjedna. U uvjetima visoke sezone to može dovesti do situacije u kojoj potencijalni gosti ne mogu rezervirati preostale kućice za druge željene termine, iako bi ukupna dostupnost to omogućavala, čime se smanjuje ukupna iskorištenost kapaciteta.

6.5. Problematika cjenovnog pariteta

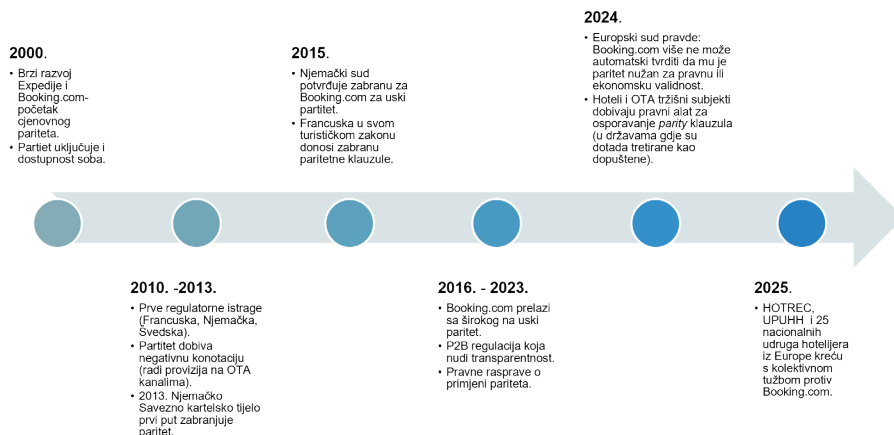
Za razumijevanje cjenovnog pariteta može se koristiti vrlo jednostavno tumačenje, a to je praksa održavanja jednakih cijena na svim *online* distribucijskim kanalima, neovisno o OTA provizijama. Kako bi se održala takva jednakost, hotelijeri potpisuju ugovore s OTA agencijama, pri čemu je paritet cijena samo jedna od stavki tog ugovora tzv. paritetna klauzula. Cilj je vrlo jednostavan - ne diskriminirati cijene OTA partnera (npr. Booking.com) u odnosu na internetsku stranicu hotela i drugih partnera.

S obzirom na iznimnu važnost cijene u suvremenoj hotelskoj praksi, kako hotelijeri, tako i gosti sve su svjesniji njezine ključne uloge u procesu donošenja odluke o rezervaciji. Naime, ako je cijena hotela viša u odnosu na konkurente, to može imati izravan negativan utjecaj na stopu konverzije. Prema recentnom istraživanju, relativna cijena hotela u odnosu na konkurenciju predstavlja jedan od ključnih čimbenika koji utječe na stopu konverzije rezervacija (Luchi i dr. 2025). Dodatno, istraživanje Pegasusa na 67.000 pretraga (*search* upita) ukazuje da hoteli ostvaruju 56 % višu stopu konverzije kada su njihove direktne cijene jednake ili niže od OTA kanala (Berelowitz, 2022). Uloga cijene dodatno dolazi do izražaja na metatražilicama poput Googlea, Kayaka, TripAdvisora i Trivaga, gdje jednostavna i brza usporedba cijena predstavlja ključan čimbenik privlačnosti za krajnje korisnike (Amadeus, 2025). Korisnici ovih platformi uglavnom su izrazito usmjereni na cijenu te su skloni rezervirati putem kanala koji nudi najnižu cijenu, što dodatno povećava pritisak na hotele da ostanu konkurentni u digitalnom okruženju.

Ta povećana osjetljivost tržišta na cijene potiče hotelijere da nude što konkurentnije, odnosno najniže dostupne cijene na *online* kanalima. Iako im paritet cijena omogućuje jednostavniju i ujednačenu distribuciju cijena kroz sve prodajne kanale, on istovremeno nosi niz izazova od smanjenja vjernosti gostiju i ograničene mogućnosti upravljanja atraktivnošću vlastitih prodajnih kanala, do smanjenja prihoda od prodaje soba zbog visokih provizija koje hoteli moraju plaćati OTA. Prema istraživanju Amadeusa (2025), većina problema s cjenovnim paritetom (otprilike 80 %) uzrokovana je vanjskim čimbenicima, pri čemu cijena kod distribucijskog partnera nije točna. Manji dio problema s cjenovnim paritetom (otprilike 20 %) uzrokovan je konfiguracijskim pogreškama, pri čemu oglašena cijena hotela nije točna.

U nastavku slijedi vremenska crta događaja vezanih uz paritet cijena i pravnih rasprava (slika 2.8.).

Slika 2.8. Vremenska crta: paritet cijena



** Uski paritet - hoteli mogu ponuditi niže cijene na drugim OTA-ima, ali ne i na vlastitoj internetskoj stranici; Široki paritet- hoteli ne mogu ponuditi nižu cijenu niti na vlastitoj internetskoj stranici, niti na bilo kojem drugom kanalu prodaje.*

Izvor: izrada autorica

Iako je paritet cijena zamišljen kao alat standardizacije cijena, iz grafičkog prikaza vremenskog niza vidljivo je da je s vremenom paritet cijena postao izvor tržišnih sukoba. S porastom provizije koje zaračunavaju za svoje usluge, hotelijeri su na paritet počeli gledati kao nepravednu tržišnu praksu i način ograničenja poslovne autonomije. Stoga, oslobađanje od takve ugovorne klauzule za hotelijere bi značilo veću mogućnost direktne prodaje, veće marže i bolja personalizacija usluga. Novi smjer za hotelijere u pogledu pariteta dogodio se u rujnu 2024. godine kada se odluke spuštaju se na razinu nacionalnih sudova, a hoteli dobivaju pravni alat za osporavanje parity klauzula, s obzirom na to da booking.com više ne može tvrditi da im je paritet nužan za poslovanje niti da je usklađen s ciljevima te platforme.

Pitanja za refleksiju

1. Zašto se optimizacija prihoda smatra spojem znanosti i iskustva? Objasnite.
2. Navedite ključne indikatore poslovanja i objasnite način njihova izračuna.
3. Objasnite pojam „upravljanje prihodima” na primjeru iz prakse.
4. Na koja je pitanja potrebno znati odgovoriti kako bi se razumjelo upravljanje cijenama?
5. Koja je uloga konkurencije u procesu postavljanja cijena?
6. Zašto su alati za usporedbu cijena (npr. Lighthouse) korisni i koji su njihovi nedostaci?
7. Navedite osnovne taktike upravljanja prihodima.
8. Objasnite taktiku diferencijacije cijena u upravljanju prihodima.
9. Što je cjenovni paritet?
10. Objasnite razliku između uskog i širokog pariteta.

7. ULOGA PROAKTIVNE PRODAJE U OSTVARIVANJU HOTELSKIH PRIHODA

Hotelijerstvo je danas obilježeno stohastičnim i izrazito dinamičnim okruženjem, u kojem proaktivnost prodajnog osoblja postaje nezamjenjiv čimbenik uspjeha, a potreba za svakodnevnim prepoznavanjem novih prilika i prijetnji na tržištu predstavlja sve veću važnost u svakodnevnom poslovanju. Stoga se od prodajnog osoblja zahtjeva proaktivno i dugoročno razmišljanje. Naime, aktivna prodaja podrazumijeva posebne prodajne vještine i taktički pristup, s naglaskom na akviziciju i zadržavanje ključnih klijenata na B2B tržištu te izgradnju dugoročnih odnosa s korisnicima na B2C tržištu. Prodajno osoblje danas mora ne samo temeljito poznavati svoje postojeće klijente i njegovati poslovne odnose, već i kontinuirano identificirati nove potencijalne korisnike hotelskih usluga. Takav proaktivan pristup osigurava hotelu da uvijek bude ukorak s potrebama i željama korisnika, osiguravajući indirektno i buduću profitabilnost hotela. U ovom će se poglavlju procesno analizirati svi najvažniji koraci, ali i temelji proaktivnog pristupa prodaji.

7.1. Temeljne pretpostavke za realizaciju proaktivne prodaje

S obzirom na to da proaktivna prodaja zahtijeva visoku razinu osviještenosti o tržišnim kretanjima, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, te snažan angažman prodajnog osoblja kroz izravan pristup potencijalnim korisnicima usluga, ona se može okarakterizirati kao oblik osobne prodaje. Iako je osobna prodaja, kao sastavni dio promocijskih aktivnosti hotela, najskuplji oblik komunikacije s korisnicima kada se promatra u omjeru troška po osobi, za hotelijere je ujedno i najučinkovitiji alat promocije i izgradnje odnosa s gostima (Kotler i dr., 2017). *Proaktivno prije* svega podrazumijeva unaprijed planirano i pripremljeno ponašanje, a da bi se takvo ponašanje ostvarilo, važno je ući u duboko psihološko razumijevanje „upravljanja odnosima“. Naime, da bi se postigao odnos povjerenja, odnos je potrebno temeljiti na emocionalnoj povezanosti i takvi odnosi se razvijaju postupno kroz vrijeme. Također, odnosi su oduvijek bili osnovni input za stvaranje baze podataka o gostima kako bi idući susret s gostom bio osobniji i konkretniji. Stoga, da bi se proaktivno upravljalo odnosima, važno je voditi brigu o gostima na način da se vodi briga o personaliziranoj i emocionalnoj strani usluge. Drugim riječima, ne samo da je važno tko je osoba i što je prethodno konzumirala i koristila, već i koliko je to za tu osobu važno i potrebno. Ako se emocionalna komponenta zamijeni financijskom i odnos postane isključivo transakcijski, ti odnosi su znatno labilniji i skloni lakšem prekidu. Iz toga razloga, ako je konačan cilj što dugoročniji odnos s gostom, onaj ekonomski cilj hotela uvijek mora biti sekundaran, odnosno neprimjetan, a ono što gost želi potrebno je prioritzirati

kao viši stupanj vrijednosti. Takav radar za emocije moguće je imati samo ako osoba razvija svoju *emocionalnu inteligenciju*. Salovey i Mayer (1990) u jednom od prvih istraživanja o emocionalnoj inteligenciji ističu sposobnosti koje se trebaju razvijati kako bi se gradila emocionalna inteligencija osobe, a to su: sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija, sposobnost upravljanja vlastitim emocijama, sposobnost samokontrole (motiviranja samog sebe), prepoznavanje emocija u drugima te sposobnost upravljanja emocija drugih. Daniel Goleman (2001) razvio je razine emocionalne inteligencije, pa je išao korak dalje objašnjavajući kako osoba s vremenom sazrijeva radeći na sebi kroz učenje na vlastitim greškama, čime jača i svoju emocionalnu inteligenciju (EI), naglašavajući da je najviši stupanj refleksivna regulacija emocija. Ovaj aspekt EI poboljšava socijalnu adaptaciju i rješavanje problema jer uključuje znanje kako se smiriti nakon stresnih osjećaja ili kako ublažiti stresne emocije kod drugih ljudi (Matthews, Roberts i Zeidner, 2003). Drugim riječima, na prvoj je razini emocionalne inteligencije prepoznavanje emocija, kako svojih tako i drugih, na drugoj razini je korištenje emocija u cilju olakšavanja intelektualnih procesa, na trećoj razini osobe su sposobne razumjeti emocije i koristiti svoje emocionalno znanje za upravljanje emocija drugih, a na najvišoj razini javlja se sposobnost regulacije vlastitih emocija kako bi se postigli neki drugi, viši ciljevi.

U nastavku slijedi primjer razina emocionalne inteligencije:

1. razina: prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija

- *Prodajni predstavnik razgovara s potencijalnim klijentom koji razmatra organizaciju konferencije u hotelu.* Tijekom razgovora predstavnik primjećuje da klijent djeluje napeto i nesigurno dok spominje proračun. On pritom prepoznaje njegovu zabrinutost.

2. razina: usklađivanje emocija i razuma pri donošenju odluka

- *Tijekom prezentacije ponude za organizaciju konferencije, prodajni menadžer osjeti laganu nelagodu i nesigurnost kod klijenta kada se spomene struktura pauza za kavu i raspored ručka. Na temelju tog osjećaja (emocionalnog instinkta) prepoznaje da ponuda možda neće u potpunosti ispuniti klijentova očekivanja.* Umjesto da čeka formalni prigovor, odmah reagira i predlaže fleksibilnije opcije i time povećava šanse za sklapanje ugovora.

3. razina: razumijevanje emocija i njihovo korištenje za upravljanje emocijama drugih

- *Kada član prodajnog tima postane frustriran jer je izgubio važan ugovor, menadžer razumije da je riječ o razočaranju i osjećaju nepravde.* Umjesto da ga kritizira, koristi to emocionalno znanje kako bi ga podržao, razgovara o tome što su naučili iz situacije i ohrabruje ga za buduće prilike.

4. razina: regulacija vlastitih emocija radi postizanja viših ciljeva

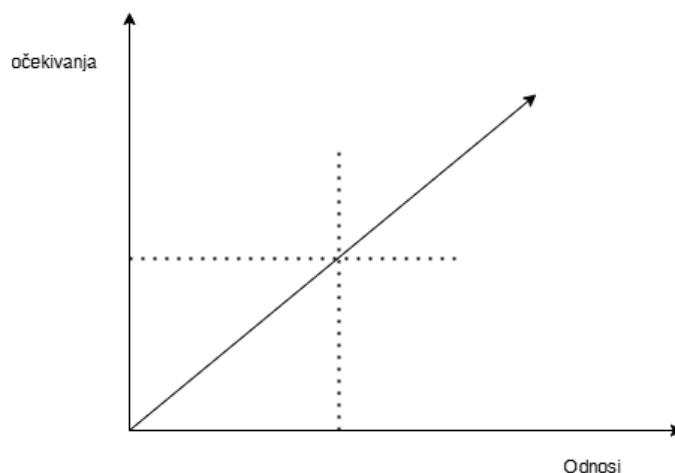
- *Tijekom pregovora s zahtjevnim klijentom, menadžer ostaje smiren i profesionalan, iako osjeća frustraciju zbog nepravednih zahtjeva.* Kontrolira emocije i usmjerava razgovor prema rješenju koje čuva odnos i reputaciju hotela.

Nadalje, da bi se njegovala emocionalna strana odnosa, kao jedna od pretpostavki svakog uspješnog odnosa je prepoznavanje očekivanja i njihovo upravljanje. Očekivanja su važna iz nekoliko razloga. Naime, poznavanje onog što gost očekuje vodi ka jednostavnijoj prilagodbi usluga njegovim potrebama, čime se povećava vjerojatnost njegova zadovoljstva. S druge strane, poznavanje onoga što gost ne očekuje otvara prostor za stvaranje tzv. WOW efekta, odnosno pozitivnog iznenađenja koje pridonosi oblikovanju nezaboravnog doživljaja i

jačanju emocionalne povezanosti gosta s hotelom. Nadalje, visoka očekivanja često su rezultat pozitivnih recenzija, prethodnih dobrih iskustava s uslugom ili dugoročnog odnosa s gostom. Takva očekivanja, osim što ukazuju na određenu razinu povjerenja, mogu odražavati i motive dolaska gosta. Drugim riječima, što su očekivanja viša, to je veća vjerojatnost da su oblikovana na temelju pozitivnih informacija i iskustava. Važnost visokih očekivanja za postizanje boljih rezultata potvrđena je i u ranijim istraživanjima. Fenomen poznat kao *Pygmalion efekt* prvi su istražili Brookover i suradnici (1969), dokazavši da visoka očekivanja učitelja dovode do boljih rezultata učenika. U tom smislu, *Pygmalion efekt* može se uspješno primijeniti i u ugostiteljstvu, gdje se pokazuje da očekivanjima može i treba upravljati, a pravilno usmjeravanje očekivanja može rezultirati višestrukim koristima, kako za gosta, tako i za hotelijera. Suprotno tome, niska očekivanja najčešće upućuju na prethodno nezadovoljavajuće iskustvo gosta (s istim ili drugim pružateljem usluge) ili na nepoznavanje ponude hotela što je, zahvaljujući digitalizaciji i dostupnosti informacija, danas vrlo rijetko. Ipak, u situacijama kada su očekivanja niža, ugostitelji imaju priliku ponovno zadobiti ili čak ojačati povjerenje gosta. Ovaj se fenomen objašnjava kroz koncept *Service Recovery Paradox* (SRP), prema kojem gosti koji nisu doživjeli problem tijekom boravka pokazuju manju vjernost od onih koji su problem imali, ali je on uspješno riješen (Magnini i dr., 2007). Ključno je pitanje zašto se to događa? Razlog leži u činjenici da su gosti nakon nezadovoljavajućeg iskustva imali snižena očekivanja, a učinkovitim rješavanjem problema bili su pozitivno iznenađeni. Posljedično, takvo iskustvo rezultira jačim povjerenjem i većom vjernošću prema hotelu.

U nastavku je prikaz (grafikon 1.4.) koji prikazuje važnost očekivanja i povezanost s odnosima.

Grafikon 1.4. Očekivanja i odnosi s gostima



Izvor: izrada autorica

Dijagram prikazuje pozitivnu povezanost između očekivanja i odnosa. Na početku odnosa, kada je razina povjerenja između gosta i pružatelja usluge niska, očekivanja su također niža. Međutim, kako se odnos produbljuje, raste i razina očekivanja. Gosti koji ostvaruju dugoročniji odnos s hotelom razvijaju viši stupanj povjerenja, ali istodobno i viša očekivanja glede kvalitete, dosljednosti i personalizacije usluge. Dok novi gost ima ograničena očekivanja, sa svakim novim dolaskom gradi se povjerenje, ali i očekivanje, vjerni gosti, oni koji dolaze godinama, imaju vrlo jasnu sliku usluge, ali i visoke zahtjeve po pitanju kvalitete. Stoga, ne čudi da upravo najvjerniji gosti najčešće komentiraju uslugu ako dođe do pada kvalitete. Može se zaključiti da upravljanje odnosima s gostima nužno uključuje upravljanje njihovim očekivanjima jer povećanje jednog neminovno utječe na rast drugog.

Druga pretpostavka za realizaciju proaktivne prodaje jest nužnost izgradnje povjerenja. Povjerenje u pružatelja usluge temeljna je pretpostavka svakog odnosa s gostom. Drugim riječima, gost koji ne vjeruje u ono što hotel nudi neće rezervirati uslugu, niti će taj hotel uopće ući u uži izbor prilikom donošenja odluke o dolasku u destinaciju. U suvremenom poslovanju pitanje povjerenja iznimno je važno, stoga je potrebno jasno razumjeti njegove različite dimenzije. Istraživanje autorica Reichled i Dunlop (2022) pokazalo je da povjerenje ima četiri sloja, od kojih svaki zahtijeva zasebnu analizu kako bi se steklo potpuno razumijevanje pojma.

U nastavku slijedi njihov pregled (shema 2.0.).

Shema 2.0. Četiri stupa povjerenja



Izvor: Reichled i Dunlop (2022)

Prema njihovim rezultatima, jedan od ključnih slojeva za pridobivanje povjerenja u ugostiteljstvu je upravo *humanost*. Gosti koji su osjetili humanost tijekom *service recoveryja* bili su čak 4,3 puta skloniji ostati vjerni brendu. Humanost se iskazuje tijekom svakog susreta s gostom kada ugostitelj s iskrenim zanimanjem želi pomoći gostu da dobije upravo ono što on želi i treba. Drugi važan sloj povjerenja jest *transparentnost*, koja se odnosi na pravovremeno pružanje relevantnih informacija gostima, osobito u trenucima kada su im one najpotrebnije. Transparentnost je posebno važna u kriznim situacijama, kada je ključno gostima (ili zaposlenicima) pružiti iskrene, otvorene i točne informacije kojima se štite njihovi interesi. Ukratko, transparentnost znači davanje pravih informacija u pravom trenutku putem odgovarajućih komunikacijskih kanala. Idući jednako važan sloj povjerenja je vjerodostojnost, koja također sudjeluje u ukupnoj percepciji kvalitete. *Vjerodostojnost* se gradi na osjećaju sigurnosti da će usluga svaki put biti jednako kvalitetna. Hotel koji dosljedno štiti svoj brend i održava jednaku razinu kvalitete usluge kod svakog boravka gradi reputaciju vjerodostojnosti. Gost tada zna da hotelu može vjerovati bez obzira na destinaciju. Upravo je to jedan od ključnih razloga zbog kojih gosti razvijaju vjernost prema pojedinim hotelskim brendovima: dosljednost u kvaliteti. Hotelski brendovi zato pridaju osobitu pozornost standardima kvalitete, odnosno definiranju minimalne razine usluge koju svaki gost mora dobiti prilikom svakog boravka. Ta dosljednost predstavlja temelj povjerenja, a time i dugoročne uspješnosti proaktivne prodaje. Posljednji sloj povjerenja odnosi se na *sposobnost* organizacije da ispuní očekivanja svojih gostiju. Ona se ostvaruje kada gosti vjeruju da će ono što su vidjeli u marketinškim porukama ili čuli od prodajnog osoblja zaista i dobiti prilikom dolaska u hotel. Drugim riječima, gosti neće posjetiti restoran ili hotel ako ne vjeruju da će usluga odgovarati onome što im je obećano.

Sva četiri sloja povjerenja jednako su važna za izgradnju vjernosti. Istraživanje Reichled i Dunlop (2023) pokazalo je da su kompanije koje uživaju visoku razinu povjerenja svojih korisnika ujedno i one s najvjernijim gostima. Takve kompanije svrstavaju se među *trust* lidere u svim slojevima povjerenja. Autorice posebno ističu kako, ako jedan od elemenata povjerenja izostane, na primjer, ako je percepcija transparentnosti loša, ostali slojevi ne mogu nadoknaditi izgubljeno povjerenje.

7.2. Izrada operativnog plana proaktivne prodaje

S izradom strategija i ključnih planova za iduću godinu prikazanih u petom poglavlju knjige (primjer hotela Panorama), odjel hotelske prodaje na određeni se način obvezuje detaljizirati te planove kroz operacionalizaciju sales akcija kroz godinu. Takve aktivnosti proaktivne prodaje pokrivaju različita područja koja je potrebno detaljnije analizirati kroz konkretne akcije prodaje i upravljanja odnosima

s ključnim partnerima. U nastavku slijedi primjer takvih akcija na primjeru fiktivnog hotela Panorama:

1. SAJMOVI I WORKSHOPOVI

Jačanje vidljivosti hotela, generiranje novih partnerstava i održavanje dugoročnih odnosa s postojećim klijentima mogu se istaknuti kao ključni razlozi odlazaka prodajnog osoblja na sajmove i radionice. Kako bi hotel naveo konkretne akcije, potrebno je koristiti detaljne informacije o tome na kojim se točno sajmovima radi, u kojem se razdoblju održavaju, na koji će se način aktivnosti provoditi te kako će se pratiti njihova uspješnost. Primjeri takvih aktivnosti prikazani su u sljedećoj tablici 2.4.

Tablica 2.4. Plan sajмова i radionica (*Workshops*)

Cilj: jačanje vidljivosti hotela, generiranje novih partnerstava, održavanje odnosa s postojećim klijentima			
ŠTO	KOJI SAJMOVI I KADA	AKTIVNOSTI (KAKO)	KAKO
Sudjelovanje na ključnim MICE I TUROPERATOR-SAJMOVIMA	IMEX Frankfurt (svibanj)	B2B Sastanci i pozicioniranje u MICE segmentu.	Priprema i distribucija promomaterijala i B2B prezentacija.
	Conventa Ljubljana (siječanj)	Unapređenje odnosa s regionalnim partnerima i agencijama.	
	PLACE2GO Zagreb (ožujak)	Jačanje domaće vidljivosti i suradnja s turističkim zajednicama.	
	TTG Rimini (listopad)	Povezivanje s talijanskim tržištem.	

Izvor: izrada autorica

Jasna vizualizacija godišnjih aktivnosti prodajnog odjela, koje očekuju prodajno osoblje, omogućuje učinkovitiju dodjelu zaduženja, bolju organizaciju rada te jednostavnije praćenje realizacije planiranih aktivnosti kroz godinu. Naime, nakon provedenih aktivnost važno je pratiti i izvještavati, stoga je bitno postaviti i mjerljive aktivnosti praćenja nakon odrađenih akcija.

2. SALES POZIVI I POSJETE PARTNERIMA

U cilju jačanja odnosa s ključnim partnerima, kao što su korporacije i agencije koje dovode goste, važno je detaljno prikazati aktivnosti s očekivanim outputom, kao što je prikazano u nastavku (tablica 2.5.).

Tablica 2.5. Plan prodajnih poziva i posjete partnerima

Cilj: održavanje i razvoj odnosa s ključnim klijentima, korporativnim partnerima i agencijama.		
ŠTO	AKTIVNOSTI	MJERENJE USPJEŠNOSTI
Mjesečni sales call plan	Poziv od minimalno 15 kontakata mjesečno (telefonski ili osobni).	Broj realiziranih poziva u odnosu na plan; postotak poziva koji su rezultirali konkretnim odgovorom; stopa konverzije

Sales posjeti u Hrvatskoj i regiji (Zagreb, Rijeka, Ljubljana, Beograd)	Posjeti 1x kvartalno.	Broj obavljenih posjeta; novi kontakti i broj ponuda; vrijednost generiranih upita.
Uspostaviti Key Account Calendar	Izrada plana kontaktiranja svih top 50 partnera tijekom godine.	Razina zadržavanja ključnih partnera (renewal rate ugovora); redovitost interakcije (npr. svaki ključni partner kontaktiran barem jednom mjesečno).
Redovni check-in pozivi s postojećim ugovornim partnerima	Redovni pozivi s B2B agencijama, korporativnim klijentima i sl.).	Broj check-in poziva mjesečno; identificirani novi potencijali (npr. povećanje volumena poslovanja, dodatne usluge); zadovoljstvo partnera (kratka interna anketa ili ocjena nakon razgovora).
Posjete lokalnim tvrtkama s ciljem povećanja broja korporativnih ugovora (npr. IT sektor, farmacija, banke).	Redovni dogovori sales menadžera	Broj novih posjećenih tvrtki po mjesecu; broj poslanih ponuda i potpisanih korporativnih ugovora; ukupna vrijednost novih ugovora / prihod od novih klijenata.
Ažuriranje CRM-a	Evidencija svakog poziva / sastanka	Tjedno praćenje <i>follow-up</i> aktivnosti (izvršeno u planiranom roku).

Izvor: izrada autorica

Prema primjeru iz tablice važno je za istaknuti kako *sales* pozivi nisu samo tehnički alat, već su i važan psihološki most povjerenja između partnera i hotela. Drugim riječima, navedeni sales pozivi nemaju samo prodajnu ili informativnu ulogu, već je cilj izgraditi povjerenje po principu „tu smo za vas“ kako bi u budućnosti bili prvi koga će se sjetiti ako budu imali potrebe koje im hotel može pružiti. Primjenom načela emocionalne inteligencije (aktivno slušanje, empatija, prilagodba komunikacije i sl.), osim povjerenja gradi se i pozitivan imidž hotela kao pouzdanog i partnerski orijentiranog subjekta.

3. FAM PUTOVANJA I SITE INSPEKCIJE

FAM putovanja (*Familiarization trips*), kao dio promotivnih aktivnosti prodajnog odjela, podrazumijevaju organizaciju putovanja za predstavnike turističkih zajednica, MICE agencija, novinare, blogere, event menadžere i druge važne poslovne partnere, s ciljem predstavljanja hotelskih usluga i destinacije te jačanja međusobnih odnosa. Kroz osobno iskustvo i razumijevanje proizvoda i usluga koje hotel nudi, povećava se vjerojatnost da će partneri učinkovitije prezentirati karakteristike hotela i uskladiti ih s potrebama korisnika na vlastitim tržištima. U slučaju blogera i influencera, takva iskustva dodatno doprinose povećanju vidljivosti i reputacije hotela na digitalnim platformama te stvaranju emocionalne povezanosti s potencijalnim gostima.

SITE inspekcije s druge strane obuhvaćaju aktivnosti obilaska hotela (smještajnih jedinica i svih važnih odjela) s ciljem upoznavanja ključnih klijenata s kvalitetom usluge hotela. U nastavku slijedi primjer plana za FAM putovanja i site inspekcije (tablica 2.6.).

Tablica 2.6. Plan za FAM putovanja i site inspekcije

Cilj: održavanje i razvoj odnosa s ključnim klijentima, korporativnim partnerima i agencijama.		
ŠTO	AKTIVNOSTI	MJERENJE USPJEŠNOSTI
1. Organizacija 2-3 FAM tripa godišnje	Organizacija za DMC i MICE agencije na tri dana (travanj, lipanj, listopad) Fotografiranje i objava događanja na LinkedInu i internim kanalima (<i>Employer branding</i> + B2B PR) Nakon svakog FAM tripa: <i>follow-up mail</i> u roku 48h s personaliziranom ponudom	Broj održanih putovanja, broj objava
2. SITE inspection plan	Obilazak prostora s klijentima. Nakon svakog sitea: <i>follow-up mail</i> u roku 48h s personaliziranom ponudom.	Broj SITE INSPECTIONA

Izvor: izrada autorica

Važan element u procesu prodaje predstavlja nastavak komunikacije s potencijalnim klijentima putem *follow-up* aktivnosti. Drugim riječima, svaki novi upit, kontakt, sastanak ili poslana ponuda trebaju biti popraćeni dodatnom (pisanom) komunikacijom kojom se provjeravaju informacije, pojašnjavaju elementi ponude i potiče donošenje odluke o suradnji.

4. ODNOSI S PARTNERIMA I DIONICIMA

Održavanje odnosa s partnerima i dionicima (stakeholderima) uključuje aktivnosti koje se prvenstveno odnose na sastanke, organizaciju događaja te sudjelovanje na kongresima i panelima. Prisutnost na aktivnostima koje su važne za struku kao i pojedinačni sastanci važni su za vidljivost hotela (brenda), na taj način hotel sa svojim predstavnicima stvara nova poznanstva i jača postojeće odnose što ima višestruku korist za sve, a posebno za odjel prodaje (tablica 2.7.).

Tablica 2.7. Plan odnosa s partnerima i dionicima

Cilj: jačanje lokalnog poslovnog ekosustava i dugoročnih odnosa.		
ŠTO	AKTIVNOSTI	MJERENJE USPJEŠNOSTI
1. Redovni sastanci	Sazivanje i odazivanje na sastanke (kvartalno), primjerice, sastanak s kongresnim uredom Zagreb Convention Bureau – koordinacija MICE aktivnosti; održavanje sastanaka sa lokalnim institucijama i udrugama (HGK, HUP, hotelijerske udruge).	Kvartalno izvještavanje o broju održanih sastanka
2. Organiziranje događaja	(Su)Organizacija događaja (izrada popisa događaja s datumima) Primjer događaja: Partner Loyalty Program – godišnje priznanje / top <i>partner event</i> ; <i>Business breakfast / networking event</i> za lokalne partnere i korporativne klijente – 2x godišnje. Objave na društvenim mrežama.	Broj uspješno organiziranih evenata anketa zadovoljstva/ iskustva
3. Odlazak na događaje	Izrada popisa nadolazećih događaja. Aktivna prisutnost na stručnim događanjima i panelima (predavanja, edukacije, LinkedIn prisutnost).	Broj panela, broj predavanja, broj održanih edukacija

Izvor: izrada autorica

5. ONLINE DIREKTNA I INDIREKTNA PRODAJA

Kao što je prikazano u ranijim poglavljima, *online* prodaja predstavlja najveći udio prodaje smještajnih kapaciteta. U tržišnoj utakmici između OTA kanala i hotelskih direktnih kanala prodaje sve je više napetosti, a na hotelijerima je da provode sustavne i kreativne akcije jačanja direktnih kanala prodaje. U nastavku slijedi primjer plana (tablica 2.8.).

Tablica 2.8. Plan za direktnu i indirektnu prodaju

Cilj: povećanje direktnih rezervacija i vidljivosti hotela.		
ŠTO	AKTIVNOSTI	MJERENJE USPJEŠNOSTI
1. Mjesečna koordinacija s marketingom na promotivnim kampanjama	- Definiranje promotivnih kampanja (<i>Book Direct, Weekend Offer, Stay Longer – Pay Less</i>). - Koordinacija s marketingom u planiranju kanala oglašavanja (<i>newsletter</i>, društvene mreže, Google Ads, <i>meta search</i>). - Izrada promotivnih poruka i vizuala usklađenih s prodajnim ciljevima. - Dogovor o kalendaru kampanja (sezonske, <i>last minute</i>, praznici). - Praćenje rezultata kampanja i prilagodba strategije temeljem analitike.	Broj direktnih rezervacija tijekom trajanja kampanje. ROI kampanja (odnos uloženog i ostvarenog). Stopa konverzije s promotivnih kanala (<i>newsletter</i>, društvene mreže, internetske stranice).
2. Ažuriranje i kontrola sadržaja na OTA kanalima (Booking, Expedia, HRS).	- Praćenje konverzija s Google Hotel Ads i <i>remarketing</i> kampanja. - Aktivno praćenje konkurencije i prilagodba cijena u suradnji s RM-om.	Izvještaj o direktnim vs. indirektnim prodajnim podacima (udio direktnih)
3. Optimizacija hotelske internetske stranice	- Unaprjeđenje UX-a internetske stranice (jednostavniji <i>buking</i> proces, jasne CTA poruke). - Uvođenje <i>pop-up</i> ponuda i dodatnih benefita za direktne rezervacije (npr. besplatan parking, kasni <i>check-out</i>). - Redovito testiranje funkcionalnosti i brzine stranice.	Porast stope konverzije na internetskim stranicama (% posjetitelja koji izvrše rezervaciju). Analitika prometa – Google Analytics / Meta Pixel.
4. CRM aktivnosti	- Slanje personaliziranih <i>newslettera</i> s ponudama za ponovni dolazak (<i>return guest campaigns</i>). - Uvođenje programa vjernosti za direktne rezervacije. - Praćenje zadovoljstva i preporuka gostiju nakon boravka.	Broj ponovnih rezervacija putem direktnih kanala. Otvorenost i konverzija <i>newsletter</i> kampanja.
5. Suradnja s influencerima	- Odabir relevantnih influencera za ciljana tržišta. - Kreiranje zajedničkih promotivnih sadržaja s CTA za direktnu rezervaciju.	Broj klikova i konverzija s partnerskih objava. Rast organskog prometa prema internetskoj stranici hotela.

Izvor: izrada autorica

6. INTERNE EDUKACIJE

Neizostavni dio svakog uspješnog tima je neprestani rad na unaprjeđenju vještina. Edukacije uprodajivažnesuzarazvo jagilnosti odjela i prilagodbustalnim promjenama na tržištu. Dinamičan razvoj tehnologije zahtijeva od prodajnog osoblja uočavanje

trendova te proaktivno usvajanje novih znanja i alata koji omogućuju učinkovitiji rad. Zbog toga je važno sustavno planirati i redovito provoditi edukacije, kako bi prodajni odjel ostao konkurentan i usklađen s tržišnim zahtjevima. U nastavku je prikazan primjer plana edukacije i internog razvoja prodajnog osoblja (tablica 2.9.)

Tablica 2.9. Plan edukacije

Cilj: podizanje kvalitete prodajnog tima i standardizacija komunikacije.		
ŠTO	AKTIVNOSTI	MJERENJE USPJEŠNOSTI
1. Tjedni sales sastanci	- pregled ciljeva, rezultata, novih upita - analiza realizacije individualnih zadataka i postavljenih KPI-jeva - razmjena najboljih praksi i rješavanje izazova u komunikaciji s klijentima - usklađivanje prodajnih i marketinških aktivnosti - evidentiranje zaključaka i dodjela zadataka za sljedeći tjedan.	- redovitost održavanja sastanaka (postotak održanih prema planu) - broj realiziranih zadataka u zadanom roku - poboljšanje timske komunikacije (interni <i>feedback</i>).
2. Treninzi i edukacije	- planiranje i provođenje kvartalnih edukacija o prodajnim tehnikama i komunikacijskim vještinama - sudjelovanje na vanjskim seminarima, radionicama i <i>webinarima</i> (npr. <i>revenue management</i>, CRM alati, digitalna prodaja) - interni treninzi – prezentacijske vještine, upravljanje prigovorima, pregovaranje - praćenje i evaluacija napretka svakog člana tima.	- broj održanih edukacija godišnje - mjerenje zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika (interni upitnik) - mjerenje prodajnih pokazatelja nakon edukacija (npr. rast konverzija, vrijednost prosječne rezervacije).

Izvor: izrada autorica

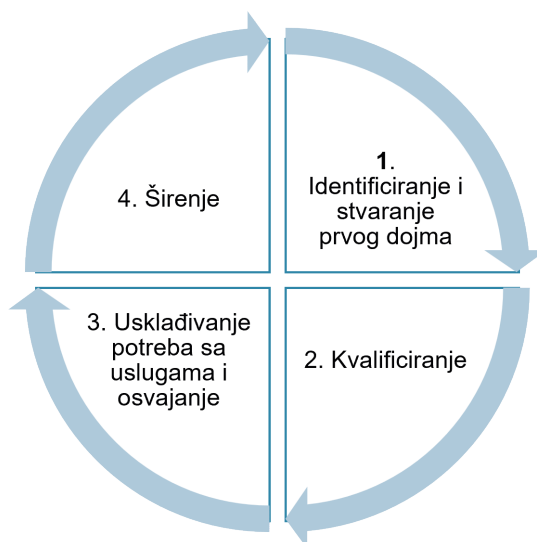
Iz dosad navedenog može se zaključiti da se proaktivna prodaja planira detaljno i sustavno na godišnjoj razini. Takav pristup zahtijeva izradu preciznih planova koji uključuju definiranje pojedinačnih aktivnosti, njihovu učestalost, mjesto i vrijeme provedbe te način praćenja uspješnosti. Za bolju preglednost aktivnosti preporučuje se izrada gantograma koji prikazuje opterećenje zaposlenika i eventualne praznine u planiranju. Danas su dostupna i tehnološka rješenja koja to automatski integriraju u sustav.

7.3. Procesi osobne prodaje na B2B tržištu

Kada su ispunjeni preduvjeti za uspješno upravljanje odnosima s korisnicima usluga, odnosno kada prodajno osoblje razumije važnost *emocija, povjerenja i očekivanja* u procesu prodaje, osobna prodaja kao oblik izravne prodaje postaje višedimenzionalna te poprima dublju i osobniju razinu za osobu koja preuzima tu odgovornu ulogu.

U nastavku slijedi objašnjenje procesa osobne prodaje s poslovnim klijentima (slika 2.9.)

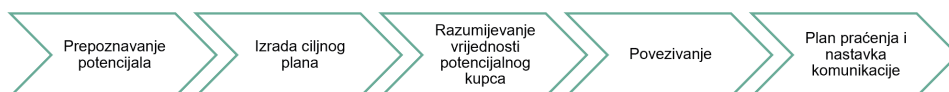
Slika 2.9. Proces osobne prodaje na B2B tržištu



Izvor: izrada autorica

Svatko tko započne raditi u odjelu prodaje treba imati na umu da vještina dobrog prodajnog agenta ne dolazi preko noći, već je rezultat dugotrajnog procesa, rada na sebi i učenja iz vlastitih pogrešaka. Vještina se gradi iskustvom, stoga se predlaže vizualizacija i usporedba kroz tri razine razvoja: **novak (početna razina)**, **polukvalificirani prodajni agent (srednja razina)** i **kvalificirano prodajno osoblje (profesionalna razina)**. Svaka razina pokazuje razliku u vještinama upravljanja odnosima s gostima i klijentima, kako bi se mogli odrediti sljedeći koraci vlastitog napretka u prodajnom procesu. U nastavku slijedi analiza prodajnog procesa prema navedenim razinama.

1. Identificiranje i stvaranje prvog dojma



Na samom početku procesa *potrebno je prepoznati i izdvojiti potencijalne korisnike* usluga u destinaciji gdje se hotel nalazi. Za razliku od profesionalnog osoblja, početnik se uglavnom oslanja na svoje međuljudske vještine, ljubazan je i komunikativan, ali ne istražuje dovoljno tržište niti pokušava razumjeti potencijal kupca ili računa. Kako napreduje prema djelomično vještom, počinje proaktivno

koristiti interpersonalne vještine kako bi prepoznao potencijalne kupce koji se uklapaju u poslovnu strategiju poduzeća. Na višoj razini, prodavač ne samo da koristi te vještine, već i upotrebljava alate poput društvenih mreža i profesionalnih mreža (Linkedin) kako bi bolje razumio poslovni potencijal i potrebe klijenta, čime si otvara nove prilike koje nadilaze osobna poznanstva, a ujedno čine temelj za učinkovitiju komunikaciju.

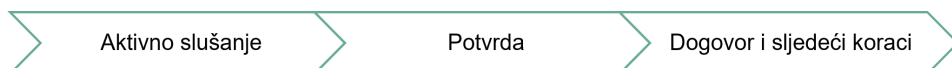
Izrada ciljnog plana predstavlja korak koji označava vizualizaciju pristupa potencijalnom klijentu. Početnik često nema dovoljno jasnu predodžbu kako pristupiti potencijalnom klijentu pa taj pristup uglavnom bude preslužben i nedovoljno pripremljen prema potrebama klijenta. Za razliku od profesionalnog prodajnog predstavnika, koji će vrlo jednostavno pronaći kontakt osobu u organizaciji i prilagoditi komunikaciju toj osobi, čime komunikacija teče puno jednostavnije, a rezultat je obično povećana uspješnost pridobivanja klijenta.

Razumijevanje vrijednosti svakog potencijalnog klijenta znači predvidjeti buduću vrijednost tog klijenta za kompaniju. Početnici ovdje često ne mogu uvidjeti vrijednost potencijala i rijetko uključuje prodajni tim u analizu, dok se s iskustvom postepeno razvijaju potrebe za istraživačkim pristupom analize buduće vrijednosti. Profesionalno osoblje vjeruje da su podatci ključni u shvaćanju vrijednosti te maksimalno koristi *data driven* znanje.

Da bi se stvorio pozitivan prvi dojam, prodajni predstavnici moraju razvijati vještine emocionalne inteligencije. Vješti profesionalci uspijevaju ostvariti osobnu povezanost zahvaljujući sposobnosti da prepoznaju emocije potencijalnog klijenta i prilagode svoju komunikaciju tim emocionalnim signalima. Korištenje otvorenih pitanja dodatno olakšava razumijevanje klijentovih potreba i problema te pruža vrijedan izvor informacija na kojem se temelje budući kontakti i razvoj odnosa.

2. Kvalificiranje

Nakon identificiranja potencijalnih klijenata – *leadova*, idući korak u prodajnom procesu je njihovo određivanje – kvalificiranje, kroz identificiranje potreba, prioriteta i načina donošenja odluka, kako bi se utvrdilo postoji li podudarnost između onoga što klijent treba i želi i onoga što hotel može ponuditi. Drugim riječima, faza „kvalificiranja“ usmjerena je na dublje razumijevanje kupca – tko je on, što mu je važno i kako donosi odluke. Ova faza obuhvaća učinkovitu komunikaciju, aktivno slušanje, razumijevanje procesa odlučivanja, komercijalno razumijevanje i dogovaranje sljedećih koraka. U nastavku slijedi kako se za postupak kvalificiranja te vještine razvijaju od početničke do profesionalne razine.



Da bi se odredili prioriteti klijenta s namjerom uspješnog zatvaranja prodaje, prodajni agent mora otkriti što klijenta potencijalno brine, a što bi mu od hotela odgovaralo. Kako on gleda na prednosti hotela, a kako na nedostatke s obzirom na potrebe koje njegova kompanija ima. Početnik još uvijek ne komunicira učinkovito – postavlja uglavnom zatvorena pitanja (na koja se može odgovoriti samo s „da“ ili „ne“), pa time propušta dublje razumjeti prioritete. Na početnoj razini agent teže kontrolira vlastitu komunikaciju i dominira razgovorom, prekida sugovornika ili kontrolira prevelik dio komunikacije, što pokazuje da ne sluša aktivno. S druge strane, djelomično vješt prodavač koristi kombinaciju otvorenih i zatvorenih pitanja, čime potiče razgovor i otkriva više o kupčevim potrebama, željama i ciljevima. Na vještom nivou, prodajni predstavnik prilagođava svoj stil komunikacije svakom kupcu i strateški istražuje emocionalne i racionalne razloge kupnje. On koristi strateška otvorena pitanja kako bi bolje razumio kriterije prema kojima kupac donosi odluku o kupnji. Takvo slušanje gradi povjerenje i vjerodostojnost što je važno za stvaranje dublje veze i razumijevanja motiva.

Nakon što su se s aktivnim slušanjem otkrili prioriteti, potrebno je potvrditi takve prioritete. Naime, početnik obično ne provjerava je li ispravno razumio prioritete ili ciljeve. Djelomično vješt prodavač potvrđuje svoje razumijevanje – parafrazira ono što je čuo o potrebama i očekivanjima klijenta. Dok vješt prodavač ide dalje: postavlja dodatna pojašnjavajuća i potvrdna pitanja kako bi pokazao da uistinu razumije kupca. Na kraju razgovora sažima glavne točke, čime pokazuje profesionalnost i pažnju prema detaljima. Ovdje je važno naglasiti da ono što je važno klijentu možda ne odgovara uvijek hotelu, iako su to rijetki slučajevi, stoga takve situacije uvijek treba usuglasiti s voditeljima prodaje te procijeniti uklapa li se prilika u poslovnu strategiju hotela. Pridobiti klijenta i u konačnici shvatiti da to nije dobro za hotel predstavlja *win-lose* situaciju kako za hotel, tako i za gosta. Stoga zrelost prodajnog agenta često dolazi do izražaja u situacijama gdje je potrebno percipirati tu širu sliku koristi i troškova kako za hotel, tako i za gosta i biti transparentan oko toga.

Kada se prilika potvrdi kao odgovarajuća za obje strane, idući je korak postizanje dogovora. Prije svega, prodavatelj mora znati tko u organizaciji donosi odluku i kako taj proces funkcionira. Nakon inicijalnog dogovora, važno je dogovoriti buduće korake. Početnik često ne definira jasne sljedeće korake nakon razgovora, što može dovesti do gubitka kontinuiteta u prodajnom procesu. Djelomično vješt prodavač osigurava da obje strane dogovore konkretne sljedeće korake i rokove, čime održava tijek suradnje. Vješt prodavač priprema personaliziranu ponudu (*value proposition*) koja odražava kupčeve prioritete i jasno pokazuje vrijednost koju hotel nudi.

3. Usklađivanje potreba i rješavanje problema

Nakon inicijalnog usuglašenog dogovora o budućoj suradnji, važno je ući u detaljnije usklađivanje potreba klijenta. Iako se dogovor u načelu potvrdio, on nije u detalje poznat. Stoga, u ovom dijelu iskusni prodavatelj ne samo da će koristiti prijašnje uspješne suradnje kao dokaz o izvedivosti ideje za klijenta, on istodobno razmišlja o očekivanim i neočekivanim uslugama koje mogu dovesti do oduševljenja. U ovom dijelu prodavatelj pokazuje vještine pregovaranja, nužne za postizanje obostranog prihvatljivog dogovora. Pri pružanju rješenja za njihove probleme, vješti prodavači demonstriraju sposobnost da ostanu fleksibilni i savjetodavni, pritom održavaju otvorenu komunikaciju tijekom cijelog procesa. Također, povezuju strategiju pregovaranja s konkretnim poslovnim ciljevima klijenta i traže pisanu potvrdu (obvezu) za prijašnje dogovorene uvjete, ali i buduće korake u definiranim vremenskim periodima.

4. Širenje

Prikupljanje preporuka od različitih kompanija nužne su za dokaz uspješnosti i uvjeravanja budućih klijenata. Vješt prodajni predstavnik odabire relevantne dokaze o uspješnosti, koji pokazuju kako su slična rješenja nadmašila očekivanja prijašnjih klijenata te dosljedno povezuje ta svjedočanstva s potrebama klijenata, za razliku od neiskusnog prodajnog predstavnika koji ne istražuje buduće potencijale i nema razrađen plan. Iskusni predstavnik, kako bi proširio svoju bazu klijenata, razmišlja o svim potencijalnim klijentima i koristi *networking* da dobije preporuke prijašnjih klijenata.

Prethodno detaljno analizirani proces pridobivanja poslovnih klijenata nije uvijek linearan, upravo zbog složenosti prirode posla. On zahtijeva kontinuirano propitivanje novih informacija, a ponekad i vraćanje na početak samog procesa. Čak se i najiskusniji prodajni predstavnici ponekad suoče sa situacijama koje nisu mogli predvidjeti, što za one koji tek ulaze u ovaj posao može djelovati destimulirajuće. Stoga je važno shvatiti da je svaka situacija nova lekcija koja donosi dodatnu razinu iskustva, razvija samosvijest i povećava sigurnost u budućim razgovorima i pregovorima s klijentima.

7.4. Taktike proaktivne prodaje prije dolaska gosta

Proaktivna prodaja na B2C tržištu prije dolaska gosta obuhvaća aktivnosti usmjerene na razumijevanje toga *koji gosti* i *na koji način* dolaze do informacija koje hotel plasira na tržištu, kao i na pronalaženje *načina za povećanje vjerojatnosti* da odaberu upravo taj hotel. Iz prethodnih se poglavlja moglo zaključiti da su u današnjem poslovanju hotela funkcije marketinga i prodaje isprepletene i međusobno ovisne. Stoga, prodajne aktivnosti koje se odvijaju prije dolaska gosta često preuzimaju i marketinšku ulogu, budući da je teško jasno odrediti gdje

završava marketing, a počinje prodaja.

U ranim danima interneta bilo je dovoljno jednostavno imati i održavati internetsku stranicu koju su korisnici mogli lako pronaći. Danas, međutim, u svijetu postoji preko 1,1 milijardi internetskih stranica, od kojih je 17,32 % aktivnih (Cardillo, 2025), što implicira da sama prisutnost na internetu više nije dovoljna. Bez kvalitetne promocije i optimizacije, internetska stranica gotovo da ne postoji u percepciji potencijalnih korisnika.

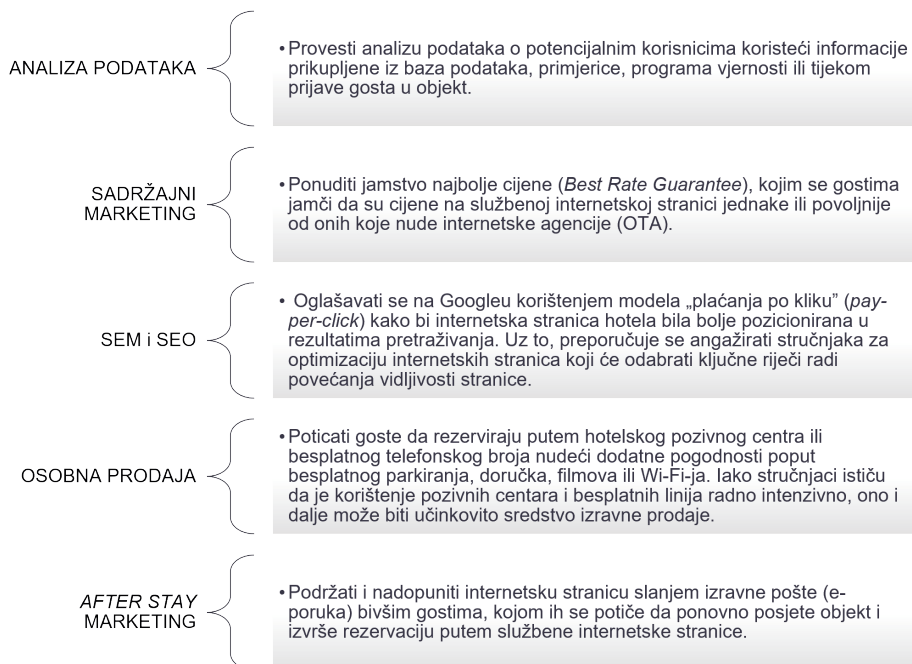
Među brojnim alatima internetskog marketinga, iskustvo pokazuje da je jedan od najučinkovitijih u poticanju prodaje i generiranju rezervacija upravo *Search Engine Marketing* (SEM) – oglašavanje na internetskim tražilicama i odnosi se na plaćeni oblik oglašavanja. Od najvažnijih oblika SEM-a spominju se:

- 1) *PPC oglašavanje (Pay-Per-Click)*. Ovaj se model temelji na principu licitiranja za određene ključne riječi. Oglašivači, primjerice hoteli, sudjeluju u aukciji zajedno s drugim oglašivačima, a pozicija oglasa u rezultatima pretraživanja ovisi o kombinaciji kvalitete oglasa (relevantnosti, tekstualne usklađenosti i korisničkog iskustva odredišne stranice) te ponuđenoj cijeni po kliku (*Cost per Click – CPC*). Oglašivači plaćaju samo kada korisnik klikne na njihov oglas, čime se omogućuje precizno mjerenje učinkovitosti kampanje i kontrola troškova. Primjerice, hotel postavi Google Ads kampanju za ključne riječi „hotel Opatija“, „kongres u Opatiji“ i sl., a plaća kada se klikne na oglas koji vodi do *landing pagea* (najčešće internetske stranice hotela).
- 2) *Display oglasi* – također imaju za cilj povećati vidljivost brenda kroz ciljane kampanje svojih targeta temeljno na interesima korisnika, demografiji ili *online* aktivnosti (Glocalsense, 2023). Za razliku od oglasa koji dolaze s rezultatom pretraživanja, *display* oglasi su slikovni oglasi koji se prikazuju unutar neke pretraživačke mreže - stranice koje surađuju s Googleom.
- 3) *Retargeting ili remarketing* oglašavanje predstavlja oblik ciljanog oglašavanja kojim se oglasi prikazuju osobama koje su već posjetile mrežnu stranicu određenog brenda, u ovom slučaju hotela. Riječ je o potencijalnim gostima koji su već pokazali interes za ponudu te su putem „digitalnih kolačića“ (*cookies*) ostavili trag svoje *online* aktivnosti. Na temelju toga, hotel im može ponovno prikazivati personalizirane oglase na različitim internetskim platformama, podsjećajući ih na smještaj, posebne ponude ili događanja. Takav oblik oglašavanja iznimno je učinkovit jer se obraća korisnicima koji su već upoznati s brendom i nalaze se u naprednijoj fazi procesa donošenja odluke o kupnji, pa *remarketing* kampanje bilježe znatno veću stopu konverzije u odnosu na tradicionalne oblike internetskog oglašavanja (Kuh@da, 2021).

Plaćeni oglasi na stranicama s rezultatima pretraživanja (*Search Engine Results Page* – SERP) prepoznaju se po oznaci *Sponsored* (Sponzorirano) koja se obično nalazi uz URL oglasa. Upravo ta oznaka jasno razlikuje plaćene oglase (SEM) od organskih rezultata pretraživanja, koji se postižu optimizacijom za tražilice (*Search Engine Optimization* – SEO).

SEO (optimizacija za tražilice) podrazumijeva niz tehnika i postupaka kojima se mrežna stranica prilagođava kako bi je algoritam tražilice prikazao što više u organskim, odnosno neplaćenim rezultatima pretraživanja za određene ključne pojmove. U suvremenom digitalnom okruženju nužno je da svaka hotelska mrežna stranica sadrži barem osnovne SEO elemente, uključujući optimizirane metanaslove i metaopise, sadržaj bogat relevantnim ključnim riječima, te alt oznake za fotografije koje olakšavaju prepoznavanje vizualnog sadržaja algoritmu tražilice. Tražilice određuju organski poredak sadržaja na temelju velikog broja čimbenika, uključujući relevantnost, autoritet i korisničko iskustvo. Iako je moguće djelomično utjecati na te čimbenike optimizacijom sadržaja i tehničkom prilagodbom stranice, ne postoji izravna kontrola nad time na kojoj će se poziciji određeni sadržaj pojaviti. Učinkovita SEO strategija može značajno povećati *online* vidljivost hotela, dok sadržajni marketing (*content marketing*) dodatno doprinosi pozicioniranju hotela kao pouzdanog i stručnog izvora informacija za potencijalne goste (Bilgihan & Ricci, 2024). Ključ uspješnog sadržajnog marketinga jest jasno definiranje i dosljedna komunikacija *key selling pointa* (KSP), odnosno ključne prodajne prednosti hotela. KSP predstavlja ono što hotel čini jedinstvenim i atraktivnim u odnosu na konkurenciju. Drugim riječima, riječ je o razlikovnim aspektima hotela koji se ističu u marketinškim aktivnostima s ciljem privlačenja potencijalnih gostiju i pozicioniranja hotela na prenatrpanom tržištu. KSP može biti izvrsna lokacija uz more, autentična gastronomska ponuda, personalizirana usluga ili inovativna upotreba tehnologije u pružanju gostoprimstva. Važno je naglasiti da KSP nije statičan element, već se treba prilagođavati promjenama tržišnih trendova i ponašanju potrošača. Tako je, primjerice, tijekom krize izazvane pandemijom COVID-19, kada su gosti tražili sigurnost i mogućnost društvene izolacije, konkurentsku prednost ostvario onaj hotel koji je svoj KSP usmjerio prema privatnosti, sigurnosti i manjim kontaktima s osobljem. Uspješna marketinška strategija u *online* okruženju temelji se na kombiniranom korištenju SEO i PPC pristupa, čime se postiže maksimalna vidljivost hotela, veća stopa konverzije te dugoročno jačanje brenda. Fokuseranje isključivo na jedan pristup – primjerice samo na plaćeno oglašavanje (PPC/SEM) rijetko donosi održive rezultate. Naime, plaćeni oglasi prestaju davati učinak čim se za njih prestane plaćati, dok SEO zahtijeva kontinuirano ulaganje u kvalitetan, relevantan i ažuriran sadržaj, koji prirodno doprinosi višem rangiranju mrežne stranice na listama pretraživanja.

Prema Kotleru, Bowenu i Makensu (2017), postoji nekoliko strategija za ostvarivanje učinkovitih prodajnih rezultata putem vlastitih internetskih stranica, a uključuje sljedeće:



Proaktivna se prodaja može promatrati kao jedan od alata *revenue managementa*, osobito ako se kroz primjenu različitih taktika, poput *upsellinga* i *cross-sellinga*, može povećati ukupna vrijednost prodaje. Među taktikama koje imaju za cilj povećanje vrijednosti prodaje *prije dolaska gosta*, u praksi se sve češće koriste pojmovi *online upselling* i *online cross-selling*, koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni.

Jedna od najširih definicija *upsellinga* opisuje ga kao *prodajni alat čiji je cilj potaknuti buduće korisnike usluga da kupe ili rezerviraju uslugu više vrijednosti*, koja je u konačnici i profitabilnija za poduzeće, umjesto one koja je prvotno bila rezervirana (Carlo, 2009). *Online upselling* tehnika primjenjuje se u vremenu nakon rezervacije, a prije dolaska, kada hotel ustanovi da se sobe više kategorije još nisu prodale. Kao prilika povećanja prihoda s jedne strane, gosti s druge strane imaju mogućnost zamijeniti prethodno rezerviranu sobu za bolju, odnosno veću ili s boljim pogledom, a time i skuplju. Takva tzv. zamjena za višu kategoriju sobe može biti ponuđena u obliku licitiranja kao na primjeru aviokompanije prikazanog na idućoj slici 3.0.

Slika 3.0. Primjer upsellinga u aviokompaniji



Choose the price that suits you best.

BID NOW

Hello MARINA

An upgrade to Business Class is still available on one or more of your upcoming flight(s). Simply, submit your offer now for a chance to fly in Business Class for less.

This is your last chance so make sure you don't miss out.

We'll start accepting offers from 50 hours before the departure time of your flight. If your offer gets accepted, we'll let you know up to 10 hours before departure if you are flying from Dubai or up to 18 hours before departure if you are flying from any other flydubai destination.

Access to Business Class lounge facilities is not included as part of the upgrade except for Skywards Platinum and Gold members.

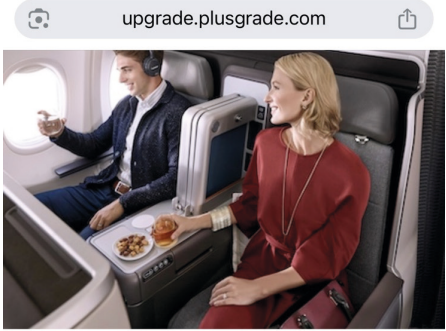
We look forward to welcoming you on board.

Click [here](#) to bid now for a chance to enjoy the flydubai Business Class experience.

Booking reference: F494XO

Flight Number	Origin	Destination	Departure Date
FZ 1794	Zagreb (ZAG)	Dubai (DXB)	11 Apr 2025
FZ 1793	Dubai (DXB)	Zagreb (ZAG)	21 Apr 2025

BID NOW



upgrade.plusgrade.com

ZAG
Zagreb
FZ
1794



DXB
Dubai
11 Apr 2025
5 hrs 45 mins

Business Class 3 passenger(s)

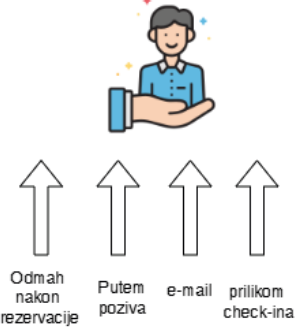
\$815 USD
per pax

SKIP **CONTINUE**

Izvor: <https://www.flydubai.com/en-hr/>

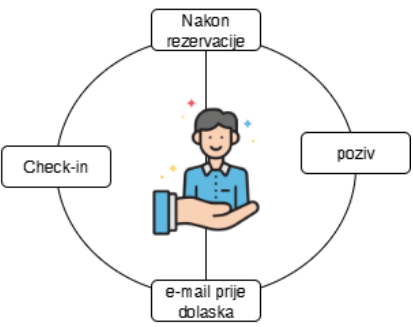
Nedavno istraživanje pokazuje kako *online* i *offline upselling* tehnike nisu substituti, već se trebaju nadopunjavati uz pomoć sveprisutnog (*omni-channel*) pristupa prodaji Guillet (2020) slika 3.1.

Slika 3.1. Usporedba tradicionalnih i sveprisutnih pristupa prodaji



Odmah nakon rezervacije Putem poziva e-mail prilikom check-ina

Tradicionalni pristup prodaji



Nakon rezervacije poziv e-mail prije dolaska Check-in

Omni-channel pristup prodaji.

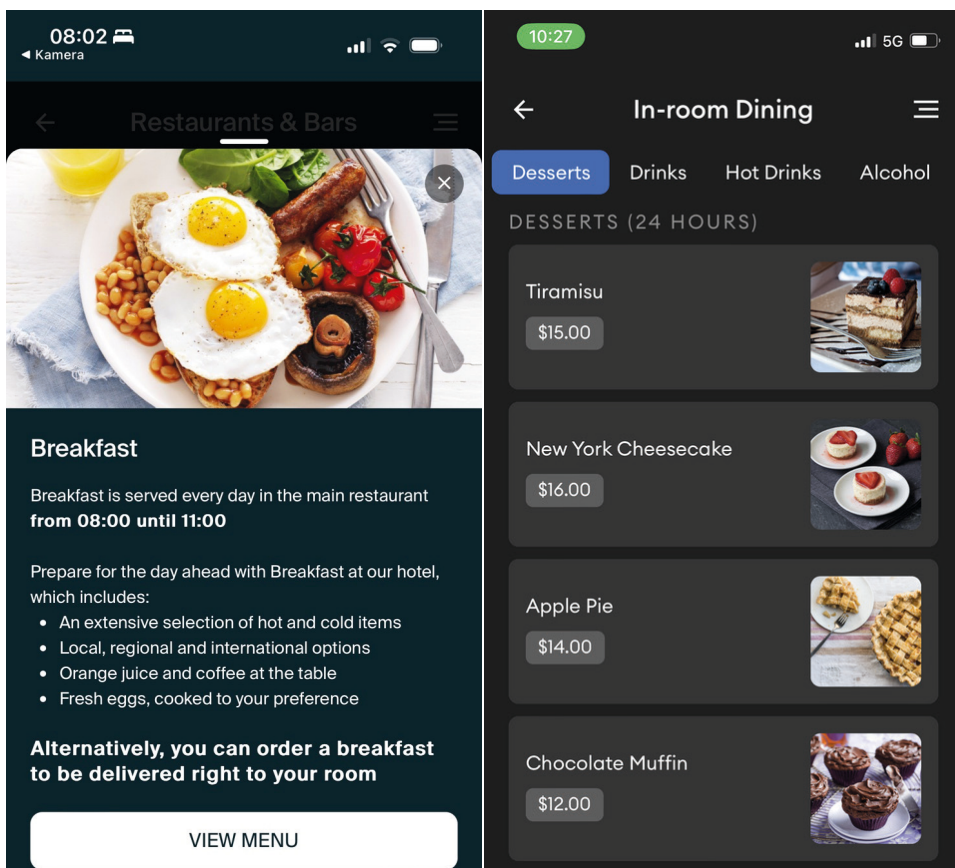
Izvor: Guillet (2020)

144

Naime, prema navedenom istraživanju, *online* tehnike *upsellinga* ne bi trebale zamijeniti *onsite* tehnike. Naprotiv, one bi se trebale međusobno nadopunjavati i integrirati kroz zajedničko korisničko sučelje, u kojem se različiti pristupi povezuju u jedinstvenu bazu korisnika. Na taj se način osigurava konzistentno korisničko iskustvo uz kontinuirano ažurirane povratne informacije prikupljene od samih korisnika.

Cross-selling, za razliku od *upsellinga*, uključuje prodaju dodatnih usluga ili proizvoda koji nisu nužno komplementarni osnovnoj usluzi, već ih je potrebno dodatno platiti. Cilj *cross-sellinga* je povećati ukupnu vrijednost transakcije te unaprijediti cjelokupno gostovo iskustvo kroz ponudu sadržaja koji obogaćuju boravak. Primjerice, ako CRM sustav pokaže da je gost ranije naručivao vino marke XY, *cross-sellingom* mu se mogu ponuditi proizvodi i usluge koje bi mogle upotpuniti to iskustvo – poput sira XY, personalizirane *wine* liste ili posjeta VIP *wine* baru. *Online cross-selling* već je dugi niz godina prisutan u trgovačkim djelatnostima te se postupno proširio i na ostale sektore koji omogućuju *online* naručivanje. Dok se kod *online cross-sellinga* gost najčešće odlučuje na temelju vizualnih prikaza i preporuka sustava (slika 3.2), osobna prodaja temelji se na prepoznavanju potreba i emocija tijekom razgovora u stvarnom vremenu.

Slika 3.2. Primjer aplikacije za unapređenje doživljaja za gosta



Izvor: Hoteza, demo aplikacija

Aplikacija koja omogućuje prodaju hotelskih usluga te potiče *cross-selling* donosi višestruke koristi i za gosta i za hotelijera. Gost samostalno odlučuje kada želi naručiti uslugu, uz jednostavan i brz pristup hotelskoj ponudi, dok aplikacija hotelijeru omogućuje ubrzavanje procesa, lakši nadzor nad potrošnjom gosta te bolje razumijevanje njegovih preferencija.

U slučaju osobne prodaje, recepcionar kroz razgovor s gostom procjenjuje njegove potrebe i interese te su šanse za uspješnu dodatnu prodaju znatno veće, naravno, pod uvjetom da recepcionar vlada odgovarajućim tehnikama i komunikacijskim taktikama, koje će se detaljnije objasniti u nastavku.

7.5. Taktike proaktivne prodaje tijekom boravka

Svaka dobra osobna prodaja u hotelu započinje s *odličnim poznavanjem hotela i mogućnosti*, smještajnih jedinica i ponuda koje hotel može u tom trenutku omogućiti gostu. Zatim, da bi se to što hotel ima i može prodalo ili istaknulo u komunikaciji, važno je uskladiti s tipom gosta, odnosno procijeniti što bi tom tipu gosta odgovaralo. To može obuhvaćati, primjerice, zdravstvenu i *fitness* opremu, događaje orijentirane na obitelj, popuste za umirovljenike, mogućnost korištenja interneta ili 24-satnu uslugu u sobu. Također, gostu je važno predstaviti lokalnu zajednicu jer većina posjetitelja dolazi u destinaciju po prvi put. Gosti cijene dodatne usluge koje im omogućuju upoznavanje s mogućim idejama i informacijama o mjestima ili događanjima koja bi trebali posjetiti. Praćenje lokalnih atrakcija i događanja jednostavno je održavati redovitim čitanjem dnevnog tiska. Slika 3.3. prikazuje što sve prodajno osoblje na recepciji mora poznavati kako bi se zadovoljile osnovne pretpostavke osobne prodaje na recepciji.

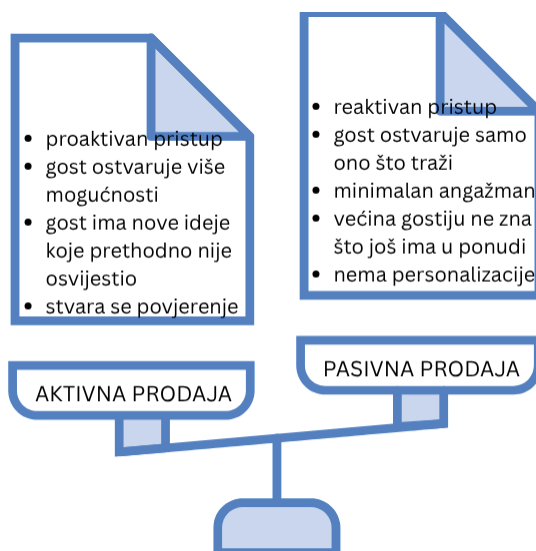
Slika 3.3. Preduvjeti dobre osobne prodaje (Znanje)



Izvor: samostalna izrada autorica

Prodaja tijekom boravka gosta u hotelu treba težiti proaktivnom pristupu iz nekoliko razloga (slika 3.4.):

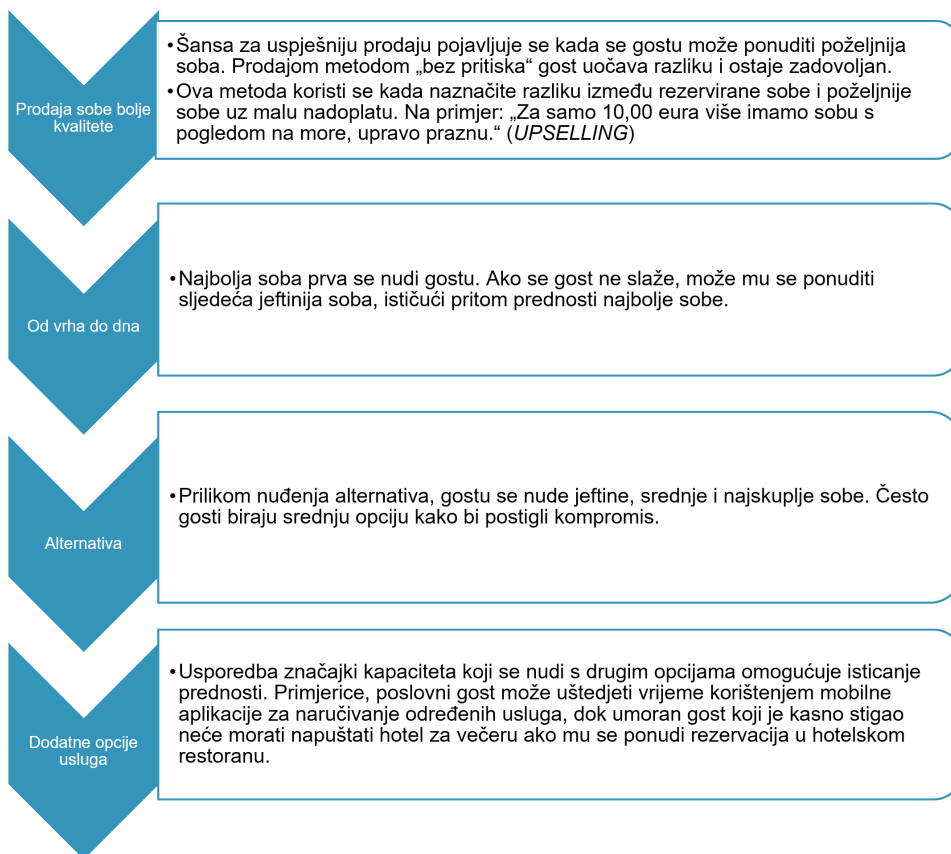
Slika 3.4. Usporedba aktivne i pasivne prodaje



Izvor: samostalna izrada autorica

Iz navedene je slike moguće zaključiti da se proaktivni razgovor s gostom ne vodi samo isključivo radi većih prihoda već i radi veće vrijednosti za gosta. Gost kroz neformalni razgovor o ponudi dobiva osjećaj vrijednosti jer vrijeme koje konobar ili recepcionar provede s gostom također utječe na cjelokupni doživljaj za gosta.

Pružanje različitih opcija gostu doprinosi kvalitetnijem boravku bez ikakvog oblika pritiska. Dobra prodaja i sugestivna prodaja dvije su tehnike koje se mogu učinkovito primjenjivati kako bi se gostu prezentirale opcije već pri dolasku u hotel. U nastavku slijede neki od konkretnih primjera takve prodaje:



Primjenom pozitivnog i prodornog pristupa prodaji na recepciji dolazi do vidljivih promjena, povećava se samopouzdanje pri prodaji, proces postaje ugodniji, hotel ostvaruje dodatni prihod, a gosti cijene dodatne usluge koje im se nude.

Primjerice, prodajni djelatnik može reći:

„Većina naših gostiju voli imati sobu s pogledom na more. Biste li i Vi, gospođo Mikić, željeli sobu s pogledom?“

Takav pristup ne samo da gradi povjerenje, nego i diskretno potiče gosta na odluku koja donosi dodatnu vrijednost.

Važan dio uspješne prodaje jest i uspoređivanje potreba gosta s raspoloživim kapacitetima. Ako gost putuje s obitelji, preporučljivo je ponuditi povezane sobe ili obiteljski apartman, ističući pogodnosti koje takav smještaj nudi.

Uz to, prodajni djelatnik treba prezentirati kapacitete kroz njihove prednosti. Umjesto pukog nabiranja usluga, poželjno je ispričati priču koja gostu približava iskustvo koje ga očekuje. Primjerice:

„Naš restoran nudi nekoliko specijaliteta koje možemo vrlo brzo pripremiti, gospodine Zeliću. To bi Vam moglo uštedjeti dragocjeno vrijeme.“

Na kraju, ključan element uspješne prodaje jest postavljanje pitanja koja vode gosta prema odluci. Umjesto da gost sam mora tražiti bolju sobu ili dodatnu uslugu, prodajni djelatnik preuzima inicijativu i olakšava proces odabira:

„Imamo hotel na vrlo prikladnoj lokaciji, u blizini zračne luke. Želite li da za Vas napravim rezervaciju?“

Iz svega navedenog moguće je zaključiti da se uspješna osobna prodaja u hotelijerstvu temelji na povjerenju i razumijevanju potreba gosta. Kada prodajno osoblje raspolaže svim relevantnim informacijama o sobama, uslugama i posebnim ponudama, tada čin prodaje postaje prirodan i pozitivan proces. Gost osjeća sigurnost i povjerenje, a odluka o kupnji donosi se s lakoćom.

Nakon odlaska gosta, iznimno je važno održavati odnos i nastaviti komunikaciju, što najčešće preuzima odjel marketinga. Takva post-stay komunikacija ima za cilj podsjetiti gosta na pozitivno iskustvo boravka, predstaviti nove ponude i potaknuti njegov ponovni odabir hotela. Ovakve aktivnosti provode se isključivo uz suglasnost gosta, u skladu s GDPR regulativom i prethodno danom privolom za kontaktiranje.

Pitanja za refleksiju

1. Navedite temeljne pretpostavke proaktivne prodaje koje prodajno osoblje treba zadovoljiti u cilju efikasnijeg obavljanja poslova.
2. Kako možemo upravljati tuđim očekivanjima i zašto je to važno?
3. Koje su akcije pokrivene akcijskim planom proaktivne prodaje?
4. Što su FAM putovanja i zašto su važna za hotel?
5. Koji su procesi osobne prodaje na B2B tržištu?
6. Koja je razlika između SEM taktika i SEO taktika pri *online* poslovanju.
7. U čemu se razlikuju *cross-selling* i *upselling* prodajne taktike?
8. Što sve prodajno osoblje na recepciji mora poznavati kako bi se zadovoljile osnovne pretpostavke dobre osobne prodaje na recepciji?
9. Što je to dobra i sugestivna osobna prodaja? Navedite primjer.

8. REAKTIVNA PRODAJA

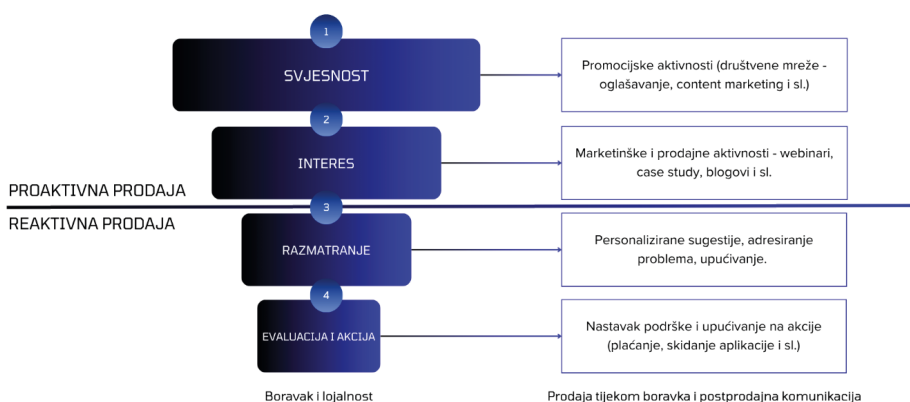
Reaktivna prodaja, kako joj i samo ime sugerira, predstavlja pristup koji se nadovezuje na već provedene aktivnosti proaktivne prodaje. Nakon što proaktivni prodajni tim odradi pripremne korake i uspostavi prvi kontakt s potencijalnim gostima ili klijentima, komunikaciju i dogovaranje konkretnih uvjeta prodaje preuzima tim zadužen za pasivnu/reaktivnu prodaju (npr. recepcija, pozivni centar ili prodajni ured hotela).

Iz toga proizlazi da se *reaktivna prodaja* na B2C tržištu odnosi na prodajni proces koji se realizira kada gost sam inicira kontakt putem njemu najprikladnijeg kanala (telefonski upit, upit e-poštom, *chatbot* i sl.). S druge strane, u B2B kontekstu, reaktivna prodaja predstavlja logičan nastavak proaktivnog prodajnog procesa, pri čemu tim zadužen za reaktivnu prodaju preuzima nastavak suradnje nakon inicijalnih aktivnosti proaktivnog prodajnog tima.

8.1. Razlike između aktivne i reaktivne prodaje

U cilju analiziranja ključnih razlika između aktivne i reaktivne prodaje, u nastavku slijedi pregled ključnih razlika kroz analizu prodajnih kanala na B2C i B2B tržištu. Prodajni kanal prikazuje *customer journey proces* (slika 3.5.), koji je prvi put predstavio Lewis 1898. godine kao AIDA model (*Awareness, Interest, Desire, Action*), kako bi prezentirao proces donošenja odluka kod potrošača (Barry, 1987). Taj proces donošenja odluka do danas nije značajnije promijenjen, međutim, važno je istaknuti da prodajni kanal evoluirao kako napreduje tehnologija i kako raste iskustvo korisnika usluga.

Slika 3.5. Prodajni lijevak na B2C tržištu



Prema prikazanom prodajnom lijevku u B2C okruženju, korisnik usluge može proći svih pet faza, iako to ne čini uvijek jednakim redoslijedom. Ponekad početne faze preskače ili se vraća na prethodne, ovisno o razini informiranosti i sigurnosti u donošenju odluke. Tako će potencijalni korisnik koji nikada nije čuo za brend u početnoj fazi tek doći do druge faze (interesa) te će se više puta informirati o uslugama prije nego što stekne dovoljan osjećaj sigurnosti za prelazak u više faze prodajnog lijevka. S druge strane, korisnik koji je već upoznat s brendom ili je ranije koristio hotelske usluge neće započeti proces u fazi osvježavanja, nego će se odmah nalaziti u fazi interesa (2) ili razmatranja (3).

(1) Faza svjesnosti uključuje razne promotivne aktivnosti hotela putem Google adsa, društvenih mreža, *influencer marketinga*, OTA (*Booking/Expedia*), SEO ili blogova. Primjerice, gost iz Italije primijetiti će oglas hotela na Instagramu iako možda nije svjesno tražio ideje za odmor. Upoznaje se s brendom najčešće putem audiovizualnih elemenata.

(2) Faza interesa počinje kada gost svjesno traži informacije o destinaciji i hotelima u namjeri da se informira te usporedi cijene. Hotel ovdje mora imati kvalitetnu internetsku stranicu, chatbotove koji će nuditi informacije i kvalitetne slike ili videosadržaje.

U fazi razmatranja (3) korisnik usluge već je nekoliko puta bio na internetskoj stranici hotela i želi konkretnije informacije (prednosti i nedostatke). Hotel je tada u užem izboru te ovdje želi biti siguran da je odabrao najbolju vrijednost za novac (*value for money*). Cijena je obično ključni okidač (*trigger*) pa hotel može ponuditi remarketing oglase: „Niste završili rezervaciju – 10 % popusta za direktnu rezervaciju.“

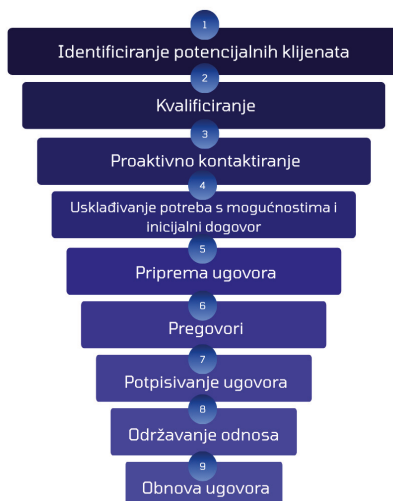
(4) Faza evaluacije i akcije, prodajno osoblje daje podršku korisniku kako bi njegov proces rezervacije bio što lakši. U ovom koraku mogu se izdvojiti aktivnosti poput sastavljanja ponude, kreiranje ugovora o rezervaciji, davanje ključnih informacija i sl.

(5) Tijekom boravka gosta naglasak je na sve „trenutke istine“ gdje gost procjenjuje vrijednost za novac kroz komunikaciju s hotelom (personalizirana usluga, *upselling* i sl.). Nakon boravka gosta slijedi evaluacija zadovoljstva korisnika, ažuriranje CRM-a i podsjećanje na brend. Za primjer, ako CRM sustav pokazuje da je gost najviše koristio usluge *Wellness & Spa*, može se pretpostaviti da je to jedan od ključnih motiva dolaska pa se buduća komunikacija s tim gostima može usmjeriti na takve usluge (primjerice, paket koji uključuje besplatnu masažu ili 20 % popusta na sve spa-tretmane uz idući boravak).

B2B prodajni lijevak za razliku od B2C je u suštini dulji i temelji se na odnosima, a ne toliko na nesvjesnim odlukama koji proizlaze iz osjećaja. Kao što je prikazano u

prethodnom poglavlju, B2B prodajni lijevak započinje identificiranjem potencijalnih klijenata (slika 3.6.).

Slika 3.6. Prodajni lijevak na B2B tržištu



Izvor: samostalna izrada autorica

(1) Hotel provodi detaljnu analizu regije i identificira sve relevantne poslovne subjekte: tvrtke, organizatore događaja, sportske klubove, putničke agencije, udruge i druge potencijalne klijente. Analiza uključuje i procjenu tržišnog potencijala, konkurencije i sezonalnosti potražnje.

(2) Nakon što utvrdi broj potencijalnih klijenata, prodajni menadžer segmentira klijente prema njihovim potrebama, volumenu potrošnje i vjerojatnosti suradnje te odabire one koji ulaze u aktivnu prodajnu strategiju.

(3) Najidealniji način utvrđivanja potreba jest osobni sastanak ili *site visit*. Prodajni menadžer šalje personaliziranu ponudu i prezentaciju, uz poziv na obilazak hotela, kako bi potaknuo početni dijalog.

(4) Tijekom posjeta i razgovora, prodajno osoblje prikuplja informacije o godišnjem broju putovanja, preferencijama soba, proračunu, zahtjevima za dvoranama, logistikom i drugim specifičnostima. Na temelju toga se izrađuje prilagođena ponuda. U ovoj fazi često dolazi do prijenosa informacija s aktivnog prodajnog tima na reaktivni tim (repcija, rezervacije, pozivni centar), pa je ključno da svi prethodni dogovori budu jasno dokumentirani i iskomunicirani.

(5) Reaktivni tim preuzima klijente i priprema nacrt ugovora s jasno definiranim uvjetima (cijene, način plaćanja, rokovi, procedure otkazivanja i sl.). Preporučljivo je uključiti i financijski odjel zbog provjere kreditnog limita ili plaćanja unaprijed.

(6) S obzirom da dogovori često ne idu očekivanim putem, pregovori oko cijene i uvjeta često oduže sam proces potpisivanja ugovora.

(7) Ugovor se formalno potpisuje, definiraju operativni detalji (kanali rezerviranja, kontakti, procedure za izdavanje faktura, garantni uvjeti, izvještavanje i sl.). Dokument se distribuira svim relevantnim odjelima kako bi se osigurala dosljedna provedba.

(8) Komunikacija s klijentima se nakon potpisivanja nastavlja prema njihovim potrebama. Da bi se održali dugoročni odnosi, važno je redovito provjeravati zadovoljstvo, koordinirati rezervacije, rješavati eventualne nesporazume, kvartalno izvještavanje klijenata o rezultatima, promjena uvjeta i sl.

(9) Na temelju analize ostvarenja zadovoljstva klijenta reaktivni tim mora voditi brigu o trajnosti ugovora i pripremati prijedloge obnavljanja ugovora, eventualnih izmjena prema *feedbacku* o zadovoljstvu. Ovaj korak ponekad uključuje i prezentaciju rezultata te prijedlog budućih usluga uvažujući mogućnost *cross-sellinga*.

8.2. Aktivnosti reaktivne prodaje

Prethodno navedeni prodajni lijevak u B2B segmentu može biti i detaljnije razrađen jer se upiti mogu razlikovati ovisno o tome radi li se o klijentu koji želi organizirati događaj u hotelu ili o klijentu koji mora osigurati smještaj za svoje radnike. Uvažavajući karakter reaktivne prodaje, moguće je definirati dvije opće uloge:

1. primanje upita od proaktivnog prodajnog tima, gostiju ili klijenata
2. organizacija i vođenje grupa/događaja.

U okviru hotelskog prodajnog procesa, reaktivna prodaja obuhvaća aktivnosti koje se provode nakon što je gost ili klijent inicirao kontakt. Primjerice, grupni zahtjevi, organizacija događanja ili je gost zatražio ponudu putem e-pošte. Ključna uloga tima zaduženog za reaktivnu prodaju jest kvalificiranje pristiglih upita te njihovo pretvaranje u konkretne rezervacije i potvrđene događaje. U tom kontekstu, reaktivna prodaja uključuje slanje ponuda i ugovora, izdavanje BEO-a (*Banquet Event Order*) i popisa soba, kao i upravljanje blokom soba i cjelokupnim operativnim detaljima događanja. Dio odgovornosti je i priprema proforma računa i faktura u suradnji s financijskim odjelom, kao i provođenje post-event praćenja kako bi se procijenilo zadovoljstvo klijenta i potencijal za ponovnu suradnju.

Istovremeno, postoje aktivnosti koje se ne smatraju dijelom reaktivne prodaje. To uključuje nazivanje potencijalnih klijenata izvan unaprijed planiranih prodajnih perioda, kao i prodajne posjete izvan hotela koje nisu unaprijed dogovorene za specifičnog klijenta ili projekt. Također, reaktivni prodajni tim ne bi trebao

samostalno sklapati trajne ili dugoročne ugovore jer je takva odgovornost u domeni proaktivne prodaje i strateškog upravljanja ključnim partnerima.

U nastavku slijedi detaljno objašnjenje procesa rada reaktivnog tima prodaje (shema 2.1.):

Shema 2.1. Proces reaktivne prodaje



Iz navedenog vizualnog prikaza vidljivo je da reaktivni tim svoje poslove započinje upitima od potencijalnog gosta ili klijenta. Proces prikazan na dijagramu sastoji se od 11 ključnih koraka:

1. Gost/klijent kontaktira hotel upitom. Potencijalni klijent (bilo da se radi o individualnom gostu, tvrtki, ili agenciji) šalje upit hotelu. Upit može stići različitim kanalima:

- a) E-poštom: najčešći oblik formalne komunikacije.
- b) Telefonskim pozivom - zahtijeva brzu reakciju i bilježenje ključnih informacija.
- c) *Online* obrascem - putem službene internetske stranice hotela.
- d) Preko *online* platformi - kao što su specijalizirane platforme za organizaciju događaja.

U ovoj fazi upit sadrži osnovne informacije poput željenog datuma, broja osoba, vrste usluge (npr. smještaj, konferencijska dvorana, organizacija vjenčanja).

2. Kvalifikacija. Ovo je najvažniji korak za prodajnog predstavnika. Kvalifikacija upita znači prikupiti sve relevantne informacije kako bi se razumjele stvarne potrebe, želje i mogućnosti klijenta. Cilj je *kvalificirati klijenta* što bi značilo - *utvrditi koliko je ozbiljan i kolika je vjerojatnost realizacije posla*. Ključna pitanja u ovoj fazi su:

- a) Koja je svrha događaja/boravka?
- b) Koji je planirani proračun?
- c) Jesu li datumi fiksni ili fleksibilni?
- d) Tko je donositelj odluke?
- e) Jesu li razmatrali druge hotele?
- f) Dodatne usluge – F&B, tehnička oprema, dvorane.

Dobra kvalifikacija omogućuje kreiranje personalizirane ponude koja će najvjerojatnije biti prihvaćena.

3. Kreiranje privremene rezervacije temeljem zahtjeva. Nakon što prodajni predstavnik prikupi dovoljno informacija, provjerava raspoloživost kapaciteta (soba, dvorana). Ako su traženi kapaciteti slobodni, u hotelskom sustavu (PMS - *Property Management System*) kreira se privremena (tentativna) rezervacija. Ovaj postupak u hotelskom poslovanju označava se kao „OPCIJA“. Ona ima status predrezervacije i predstavlja prijelazni oblik između preliminarne potvrde o izvršenoj rezervaciji i stvarno potvrđene rezervacije (Galičić, 2011). Drugim riječima, ovim se korakom sobe „čuvaju“ za klijenta na određeno, unaprijed dogovoreno vrijeme te se sprječava da ih netko drugi rezervira dok klijent ne donese konačnu odluku.

4. Slanje ponude. Na temelju svih prikupljenih informacija, sastavlja se i šalje službena ponuda. Kvalitetna ponuda je profesionalna, pregledna i sadrži sve bitne elemente (1):

- ✓ detaljan opis usluga (npr. tip soba, tehnička oprema u dvorani, jelovnici)
- ✓ jasno iskazane cijene, s uključenim i isključenim stavkama (npr. PDV, boravišna pristojba)
- ✓ rok valjanosti ponude (koji se obično poklapa s trajanjem privremene rezervacije).
- ✓ uvjete plaćanja i politiku otkazivanja
- ✓ kontakt podatke prodajnog predstavnika.

S obzirom na to da profesionalno pripremljena ponuda treba ostaviti snažan i pozitivan dojam na klijenta, važno je posvetiti pažnju svakom njezinu elementu. Iako je ponuda često tipski strukturirana, upravo detalji (jasnoća informacija, personalizacija i vizualni detalji) mogu imati presudnu ulogu u donošenju klijentove odluke.

5. Razgovor s klijentom. Nastavno na poslanu ponudu, nastavlja se komunikacija na način da prodajni predstavnik ako se klijent nije ranije javio, kontaktira klijenta s prethodno uspostavljenim načinom komuniciranja. Ovaj korak ima višestruku svrhu:

1. potvrditi da je klijent primio ponudu
2. odgovoriti na eventualna dodatna pitanja
3. prevladati eventualne prepreke ili nedoumice
4. pregovarati o uvjetima ako je potrebno
5. stvoriti osobni odnos s klijentom i pokazati interes.

Tijekom komunikacije inicijalna ponuda može se izmijeniti, stoga se prije nego

se pošalje konačna faktura šalje proforma faktura (*proforma invoice*). *Proforma faktura* ili *predračun* koristi se u situacijama kada se traži određeni *avans*, a tek se nakon uplate šalje konačan račun, te u situaciji kada klijent mora tražiti *odobrenje uprave za plaćanje navedenog troška* u predračunu (slika 3.7.).

6. Kreiranje kontakta i slanje ugovora. Ako klijent usmeno prihvati ponudu, slijedi finalizacija. U ovoj se fazi privremena rezervacija pretvara u potvrđenu (definitivnu) rezervaciju. Sastavlja se ugovor (slika 3.9.) ili pisana potvrda rezervacije koja sadrži sve dogovorene stavke i uvjete, nakon čega se ugovor se šalje klijentu na potpis. Često se u ovom koraku traži i uplata akontacije kao garancija rezervacije. Tek nakon što hotel primi potpisani ugovor i/ili dogovorenu uplatu, posao se smatra službeno sklopljenim.

Nakon što je ugovor potpisan i rezervacija potvrđena (korak 6), prodajni proces prelazi u *operativnu fazu*. Cilj je osigurati da se sve dogovoreno s klijentom izvrši sa što manje grešaka te da se nakon događaja održi kvalitetan odnos za buduću suradnju.

7. Izrada SRP-a u PMS-u, blokiranje soba u Operi, nalozi za događaje te komunikacija detalja s klijentom i unutar hotela. Ovaj je korak u potpunosti interni i ključan je za operativnu pripremu. Sastoji se od sljedećih koraka:

- a) *Izrada SRP-a u PMS-u*: SRP (*Sales & Revenue Plan*) interni je dokument koji se kreira u sustavu za upravljanje prihodima (R&I - *Revenue & Inventory*). On službeno bilježi sve financijske aspekte dogovorenog posla.
- b) *Blokiranje soba u Operi*: Potvrđeni broj soba sada se unosi i „blokira“ u glavnom hotelskom sustavu, najčešće Operi (PMS - *Property Management System*). Time se te sobe i službeno skidaju iz prodaje za dogovoreni period.
- c) *Izrada BEO-a*: BEO (slika 3.8.) nalog je za provedbu eventa te ujedno najvažniji dokument za svaki događaj. Kreira se u specijaliziranom softveru i sadrži apsolutno sve detalje: točnu satnicu događaja, postav dvorane, jelovnike i liste pića, potrebnu tehničku opremu, imena kontaktnih osoba i sve druge specifične zahtjeve klijenta.
- d) *Komunikacija detalja*: BEO se distribuira svim relevantnim odjelima hotela (kuhinja, odjel hrane i pića, recepcija, domaćinstvo, tehnička služba) kako bi svi bili upoznati sa svojim zaduženjima. Istovremeno, prodajni je predstavnik u stalnoj komunikaciji s klijentom kako bi finalizirao i potvrdio sve sitne detalje prije samog dolaska.

8. Boravak gosta. Ova faza obuhvaća cjelokupno iskustvo klijenta za vrijeme boravka u hotelu. Za vrijeme boravka gosta/gostiju prodajni predstavnik ili *event menadžer* osobno dočekuje glavnu osobu zaduženu za organizaciju od strane

klijenta. Na ovaj se način pokazuje poštovanje prema klijentu, pri čemu on ostvaruje osjećaj povjerenja prema hotelu. Štoviše, tijekom događaja, hotelsko je osoblje na raspolaganju za sve *ad hoc* upite i rješavanje eventualnih izazova u stvarnom vremenu. Po završetku događaja, a prije odlaska klijenta, organizira se kratak neformalan sastanak (*Exit Interview*). Cilj je dobiti prvu povratnu informaciju, provjeriti je li sve bilo u skladu s očekivanjima i zahvaliti se na povjerenju.

9. Post-stay komunikacija. Odmah nakon odlaska klijenta proces se nastavlja administrativnim, ali vrlo važnim zadatcima. Jedan je od zadataka slanje računa i to u najkraćem mogućem roku kako bi klijent imao uvid u finalni – zbirni račun (*master account*) sa svim troškovima. Uz račun se mogu poslati i druge relevantne informacije, poput zahvalnice, sažetka potrošnje ili zamolbe za ispunjavanje ankete o zadovoljstvu.

10. Zatvaranje glavnog računa, unos ostvarenih podataka i prihoda nakon događaja. Ovo je interni financijsko-administrativni korak kojim se prati podmirenje računa i evidentiraju prihodi i rashodi. U prodajne i financijske sustave unose se stvarni, ostvareni prihodi (tzv. *actuals*). Ovi su podatci ključni za analizu profitabilnosti, praćenje ispunjenja prodajnih ciljeva i planiranje budućih razdoblja. Također, ovdje se uspoređuju planirani i ostvareni prihodi. S obzirom na to da se u današnjem poslovanju u pravilu sve plaća po predračunu, u ovom koraku se najčešće šalje finalni račun i eventualna razlika za plaćanje.

11. Follow up komunikacija. Kada je posao završen i plaćen, slijedi komunikacija koja za cilj ima osigurati *feedback* kako bi se budući procesi unaprijedili. Iako ovakva komunikacija u procesu predstavlja posljednji korak, može se promatrati kroz ulogu stvaranja novih i dugoročnih odnosa. Aktivnosti koje se podrazumijevaju pod naknadnom komunikacijom su:

- a) Slanje personalizirane poruke zahvale, (e-poštom ili čak rukom pisana čestitka) šalje se klijentu nekoliko dana nakon događaja.
- b) Traženje povratnih informacija. Klijenta se može zamoliti za službenu recenziju ili ispunjavanje detaljnije ankete o zadovoljstvu.
- c) Prodajni predstavnik ostaje u kontaktu s klijentom informirajući ga o novim ponudama i gradeći odnos koji prelazi čisto poslovni okvir, čime reaktivna prodaja postaje proaktivno osiguravanje budućih prihoda.

B2B reaktivna prodaja prema navedenim koracima čini složen poslovni proces. Iako on u pravilu započinje kontaktiranjem klijenta, može započeti i zaduživanjem prodajnog menadžera koji je s klijentom već u kontaktu. U takvim situacijama proces kreće od četvrtog koraka, odnosno slanja ponude koja je već usmeno dogovorena. Dakle, navedeni koraci služe kao okvirne smjernice, a ne kruta pravila, te zahtijevaju prilagodbu ovisno o prethodnom odnosu s klijentom.

8.3. Operativna dokumentacija u poslovanju reaktivne i aktivne prodaje

U prethodnom potpoglavlju navedeni su tipizirani administrativni dokumenti koji se svakodnevno koriste u odjelu prodaje, a čiji su primjeri prikazani u nastavku:

- a) proforma faktura - predračun (slika 3.7.)
- b) nalog za organizaciju događanja (slika 3.8.)
- c) ugovor za grupe između naručitelja i pružatelja usluga (slika 3.9.)
- d) korporativni ugovor (MICE segment) – aktivna prodaja (slika 4.0.).

Slika 3.7. Proforma faktura – predračun

Pružatelj usluga
Adresa
OIB broj/VAT

Naručitelj usluga
Adresa
OIB broj/VAT

Proforma faktura

Proforma referenca: XX123

Datum sastavljanja:

Za grupu koja boravi (od-do): 17. 02. 2024. - 21. 02. 2024.

Usluge					
Stavka	Dolazak	Odlazak	Cijena (EUR)	Količina (osoba)	Ukupno (EUR)
Ručak	17. 02. 2024.	18. 02. 2024.	57,00 €	28	1.596,00 €
Večera	17. 02. 2024.	18. 02. 2024.	57,00 €	28	1.596,00 €
Doplata za doručak	21. 02. 2024.	22. 02. 2024.	15,00 €	40	600,00 €
Doplata za doručak	23. 02. 2024.	24. 02. 2024.	15,00 €	40	600,00 €
Ručak	18. 02. 2024.	25. 02. 2024.	57,00 €	40	15.960,00 €
Noćni obrok	17. 02. 2024.	21. 02. 2024.	25,00 €	40	4.000,00 €
Noćni obrok	20. 02. 2024.	24. 02. 2024.	25,00 €	40	3.000,00 €
Večera	18. 02. 2024.	26. 02. 2024.	57,00 €	40	18.240,00 €
Najam konferencijske dvorane	20. 02. 2024.	22. 02. 2024.	500,00 €	1	1.000,00 €
Ukupno					45.592,00 €
Ukupno neto (25%)					34.194,00 €

Smještaj					
Kategorija sobe	Dolazak	Odlazak	Cijena (EUR)	Količina (osoba)	Ukupno (EUR)
Jednokrevetna soba s balkonom i pogledom na more	16. 02. 2024.	17. 02. 2024.	115,00 €	1	115,00 €
Jednokrevetna soba s balkonom i pogledom na more	17. 02. 2024.	18. 02. 2024.	115,00 €	20	2.300,00 €
Dvokrevetna soba s balkonom i pogledom na more	17. 02. 2024.	18. 02. 2024.	130,00 €	8	1.040,00 €
Jednokrevetna soba s balkonom i pogledom na more	18. 02. 2024.	26. 02. 2024.	115,00 €	17	15.640,00 €
Dvokrevetna soba s balkonom i pogledom na more	18. 02. 2024.	26. 02. 2024.	130,00 €	13	13.520,00 €
Ukupno					32.615,00 €
Ukupno neto (13%)					28.375,05 €

Boravišna pristojba					
Stavka	Dolazak	Odlazak	Cijena (EUR)	Količina (osoba)	Ukupno (EUR)
Boravišna pristojba, odrasli	16. 02. 2024.	17. 02. 2024.	1,50 €	1	1,50 €
Boravišna pristojba, odrasli	17. 02. 2024.	18. 02. 2024.	1,50 €	34	51,00 €
Boravišna pristojba, odrasli	18. 02. 2024.	26. 02. 2024.	1,50 €	44	528,00 €
Boravišna pristojba, odrasli					1,50 €

Ukupno (usluge, smještaj i dodatci)					78.787,50 €
Ukupno (usluge, smještaj i dodatci) neto					62.569,05 €
PDV					16.218,45 €

Podatci za plaćanje: IBAN, SWIFT/BIC
Ime banke i poziv na broj:
Ponuda vrijedi do: dd/mm/yyyy

Proforma faktura ili predračun u zaglavlju ističe da se radi o proformi i dodjeljuje se jedinstveni broj predračuna i datum kada je sastavljen. S lijeve se strane ističu podatci o pružatelju usluga (naziv tvrtke, adresa i OIB ili VAT broj ako se radi o međunarodnom poslovanju). S desne strane prilažu se isti podatci o pružatelju usluga. Iz navedenog primjera vidljivo je da se usluge navode odvojeno po stavkama hrana i piće, smještaj i boravišna pristojba. Cijene su izražene prema količini s PDV-om, nakon čega slijedi ukupni iznos s PDV-om i bez PDV-a (neto). U sklopu proforma fakture važno je navesti datume do kada vrijede navedene usluge te podatke za plaćanje.

Slika 3.8. Nalog za organizaciju događanja – Banquet Event Order (BEO)

Nalog za provedbu eventa

Broj eventa: 678-555-0103
Naziv eventa:
Datumi održavanja eventa 27. - 29. svibnja 2026.
Ime organizatora:

Hotel X

Dodjela događaja				
Sales Manager: Ime i prezime odgovornog djelatnika			e-mail	
Event Manager: Ime i prezime odgovornog djelatnika			e-mail	
Prodajni predstavnik (kontakt osoba za event) broj mobitela i e-pošta				
Raspored događaja				
Očekivani broj sudionika:				
Datum	Vrijeme	Postav dvorane	Dvorana	Oprema
27/05/2026	Od – do	Kino postav	Dvorana X	projektor, laptop
28/05/2026	Od – do	Banketni stolovi	Dvorana y	
29/05/2026	Od – do			
Zahtjevi F&B odjela				
Ponedjeljak 27. 5. 2026.				
Količina	Buffet integral	Vrijeme	Pojedinačna cijena	Ukupno
105	Coffee break - svježe pripremljena filter kava (s mlijekom i bez) - izbor vrhunskih čajeva (crni, zeleni, voćni, menta) -svježa voda (negazirana i gazirana) -prirodni sokovi (naranča, jabuka) - mini košarice s voćem (fruit tartlets), mini kroasani s čokoladom, domaći keksi sa zobenim pahuljicama i brusnicama.	Od -do		
105	Ručak Detaljni opis			
105	Večera Detaljni opis			

Prema navedenom primjeru postoje 4 ključna dijela naloga: (1) zaglavlje - osnovne informacije o događaju, (2) dodjela događaja - kojim osobama u hotelu je dodijeljen cjelokupni događaj. Tu se navodi i prodajni predstavnik koji je ujedno i kontakt osoba naručitelju usluga. (3) Raspored događaja prema vremenu, dvorani i postavu dvorane. (4) Zahtjevi odjela u kojem se prema datumu definira što sve uključuje doručak / *coffee break* / ručak i/ili večera za goste.

Slika 3.9. Ugovor između naručitelja (grupe) i pružatelja usluga

Naziv PRIMATELJA usluga:	Naziv PRUŽATELJA USLUGA IME HOTELA / HOTELSKOG BREND
Adresa: VAT ID:	Kontakt hotela:
Broj telefona: E-pošta	Email: Hotel phone:
DATUM STUPANJA UGOVORA NA SNAGU:	

I. NETO CIJENE ZA PAKETE AKO NISU IZRAVNO POVEZANI

U ovom je dijelu ugovora potrebno definirati:

- A. koji se tip sobe dodjeljuje agenciji**
- B. datumi dolaska i odlaska, alatman, neto cijene po sobi**
- C. uvjeti naplate sobe za grupe (primjerice cijene su primjenjive na grupe u slučaju rezerviranja iznad 10 soba)**
- D. objašnjenje cijene (porezi (ne)uključeni, postotak poreza, doručak uključen, HB/FB)**
- E. politika otkazivanja, dodatak za dodatnu osobu.**

Datum		Alotman	Min boravak (u danima)	Neto cijene & Retail cijene po sobi (EUR)							
Od:	Do:			Single		Double		Single		Double	
		Dnevno		Net	Retail	Net	Retail	Net	Retail	Net	Retail
07/01/2028	02/04/2028	N/A									
01/11/2028	28/12/2028										
03/04/2028	13/05/2028	N/A									
14/05/2028	10/07/2028	N/A									
29/08/2028	25/09/2028										

II. PLAĆANJE

U dijelu gdje se NUDE OPCIJE PLAĆANJA u ugovoru treba jasno definirati i dodijeliti određene opcije koje agencija može odabrati.

NAČIN I VRIJEME NAPLATE USLUGA TE PRIPADAJUĆE PROVIZIJE:

- A. NAPLATA PRILIKOM ODJAVE, A PROVIZIJA NAKNADNO (primjerice putem centraliziranog sustava plaćanja)**
- B. NAPLATA PRILIKOM ODJAVE putem jedinstvene kartice koje je AGENCIJA priložila**
- C. NAPLATA UNUTAR 30 DANA OD DATUMA FAKTURE**
- D. AGENCIJA UPLAĆUJE PUNI IZNOS HOTELU PRIJE REGISTRACIJE GOSTA.**

* neto cijene su cijene bez naknade

III. PREFERIRANO PROMOVIRANJE:

Ovaj dio ugovora objašnjava način promoviranja događaja

IV. GRUPNI UVJETI:

Ovaj dio ugovora definira rok za otkazivanje, uvjete otkazivanja i smanjivanje broja u grupi

Rok za otkazivanje

Konačna lista soba (primjerice 14 dana prije dolaska)

Služba za prtljagu

U primjeru u nastavku slijedi način definiranja uvjeta za smanjenje broja gostiju u grupi prema danima prijave smanjenog broja:

DANI PRIJE DOLASKA	SMANJIVANJE BROJA BEZ NAKNADA
Od datuma potpisivanja do 28 dana unaprijed za događaj/grupu	Do 100 % od originalnog ukupnog očekivanog prihoda za događaj/grupu
28 dana do 14 dana unaprijed za događaj/grupu	Do 30 % od originalnog ukupnog očekivanog prihoda za događaj/grupu
14 dana do 5 dana unaprijed za događaj/grupu	Do dvije dodatne sobe za događaj/grupu

V. OSTALO:

Ovaj dio ugovora naglašava važnost poštivanja pravila i uvjeta suradnje između Agencije i Hotela te osigurava da se sve obveze i odgovornosti jasno definiraju.

U kategoriji ostalo uobičajeno je navoditi sljedeće:

1. **Prava i odgovornosti Agencije:** Agencija ne smije dijeliti uvjete i cijene s trećim stranama osim ako nije posebno odobreno. Također, Hotel može prekinuti ugovor u slučaju kršenja ovih uvjeta.
2. **Cijene:** Cijene navedene u ugovoru isključivo su za paketne ture i ne mogu se koristiti kao pojedinačne cijene soba.
3. **Alotman (rezervacije):** Postoje uvjeti za korištenje alotmana, koji se redovito pregledavaju. Ako Agencija ne koristi dovoljan postotak rezerviranih soba, Hotel može smanjiti alotman.
4. **Zajamčene sobe:** Nema jamstva za specifične sobe ili tipove kreveta; potvrda se temelji na dostupnosti.
5. **Zahtjevi za rezervacije:** Moraju se slati unaprijed, a Hotel ne snosi odgovornost za neispunjenje obveza uzrokovano višom silom.
6. **Plaćanje:** Postoje uvjeti za plaćanje i zatezne kamate nakon dospijeca; također se navode pravila vezana uz poštivanje vremena prijave i odjave.
7. **Izjave i promocija:** Agencija ne smije objavljivati izjave o uvjetima bez odobrenja Hotela, a informacije o ugovoru ne smiju se koristiti u marketingu bez pristanka.
8. **Središnji ugovor:** cijene ne vrijede osim ako nije potpisan središnji ugovor.

Navedeni primjer ugovora za grupe odnosi se na organizaciju događaja i sadrži nekoliko ključnih elemenata koji osiguravaju jasnu suradnju i definiraju obveze obje strana. Izdvajaju se sljedeći elementi:

(1) Na početku ugovora navode se *podatci o pružatelju usluga*, uključujući naziv hotela, adresu, kontakt informacije, kao i datum stupanja ugovora na snagu. (2) U nastavku, ugovor specificira *neto cijene za pakete*, gdje se navodi da se sobe mogu pružiti po neto cijenama uz odobrenje, s detaljnim informacijama o tipovima soba, datumima, minimalnim boravkom i relevantnim cijenama. Cijene su prikazane u tablici koja uključuje sve važne informacije, poput datuma, alokacije i poreza. U slučaju promjene poreznih stopa, hotel zadržava pravo na prilagodbu. Ugovor također ističe da su uključene različite naknade za dodatne osobe, kao i pravila vezana uz uključeni doručak. Plaćanje se jasno definira; hotel će naplatiti

gostima prilikom odjave, dok će se provizije isplaćivati pružatelju usluga putem centraliziranog sustava, osim ako nije drugačije navedeno.

(3) *Preferirano promoviranje* uključuje obvezu pružatelja usluga da promovira hotelski inventar, s naglaskom na osiguranje vidljivosti na mreži. (4) U *grupnim uvjetima* definiraju se rokovi za otkazivanje i promjene broja rezerviranih soba, uz jasno definirane naknade za otkazivanje u slučaju smanjenja broja sudionika. Klijent može smanjiti broj rezervacija bez naknade do određenog razdoblja, na način da se osigura fleksibilnost u planiranju događaja.

(5) *Ostali uvjeti* naglašavaju važnost poštivanja pravila suradnje između agencije i hotela, uz jasne smjernice o pravima i odgovornostima agencije, kao i uvjetima za korištenje rezervacija i zajamčenih soba. Ugovor također sadrži odredbe o plaćanju, uključujući zatezne kamate, pravila o prijavi i odjavi te ograničenja u vezi s promocijom i izjavama. Ovi elementi zajedno čine čvrstu osnovu za uspješnu suradnju između naručitelja i pružatelja usluga, osiguravajući jasnoću i transparentnost u svim aspektima poslovanja.

Slika 4.0. Korporativni ugovor (MICE) – aktivna prodaja

1. dio ugovora (zaglavlje): daje informaciju između koga se potpisuje ugovor

A) Ime hotela (pružatelja usluga), adresa, OIB i broj telefona

B) Ime klijenta: naziv klijenta i osobe koja predstavlja klijenta (primjerice generalni direktor)

Osoba koja potpisuje ugovor odgovorna je za pružanje usluga

2. dio ugovora: definiranje cijena

Tip sobe:	
a) jednokrevetna	€ po sobi po noćenju
b) dvokrevetna	€ po sobi po noćenju
Boravišna pristojba	€ po osobi po danu

* cijene uključuju 13 % PDV

Potrebe po noćenju

Tip sobe	1. dan	2. dan	3. dan
Jednokrevetna			
Dvokrevetna			
UKUPNO			

Usluge nošenja prtljage: (cijena); Dostava prtljage u sobu: (cijena), provizija

3. dio ugovora: način rezerviranja smještaja

A) Dostava *rooming* liste: lista se dostavlja s točnim brojem sobe/tip sobe i dostavlja se hotelu minimalno xx dana prije dolaska.

Lista uključuje: ime i prezime gosta, datum dolaska i odlaska, osnovne podatke o gostu (datum rođenja, mjesto rođenja, broj osobne iskaznice, nacionalnost).

B) Eventualna dostava paketa: primjer uvjeta za dostavu paketa:
Svi paketi ili pošiljke koje se šalju u hotel i prolaze carinu moraju se najaviti hotelu najmanje xx tjedna prije datuma događanja. Sve troškove vezane uz carinu snosi klijent, a sredstva se moraju uplatiti hotelu xx tjedna unaprijed, osim ako se troškovi ne podmiruju izravno carini. U slučaju povratne pošiljke, klijent je u potpunosti odgovoran za carinske i otpremne postupke.

4. dio ugovora: sobe za sastanke i F&B potrebe

Dani	Funkcije/pax	Meeting room (set-up)	Vrijeme	Trošak rezerviranja
1. dan				
2. dan				
3. dan				

Klauzula: hotel zadržava pravo izmjene lokacije dvorane za sastanke bez prethodne najave, uz obvezu da klijentu osigura istu vrijednost i kvalitetu ugovorene usluge.

5. dio ugovora: naplata računa

	PLAĆA KLIJENT	PLAĆA GOST
Smještaj	X	
Prethodno dogovorene F&B usluge	X	
Tehnička oprema	X	
Dodatni nepredviđeni troškovi		X

Adresa za dostavu računa: _____.

6. dio ugovora: procjena troškova

Ukupni preliminarni troškovi

USLUGA	IZNOS	KOLIČINA	DANI	CIJENA	UKUPNO
UKUPNO					

7. dio ugovora: uvjeti za depozite

Depoziti:

Rezervirane sobe i/ili prostori podliježu otkazivanju bez daljnje obavijesti ako hotel ne zaprimi depozite u skladu sa sljedećim rasporedom i rokovima.

	Do datuma	Iznos
1 depozit		
2 depozit		
3 depozit		

8. dio ugovora: završne odredbe

- A. Rok za plaćanje: Završno plaćanje mora se izvršiti u roku od XX dana od dana izdavanja hotelskih računa, koji obuhvaćaju sve izvršene usluge, uz uračunavanje prethodno uplaćenih depozita.
- B. Temelj sklapanja ugovora: Ovaj se ugovor temelji na kombinaciji rezerviranih smještajnih jedinica (soba) i konferencijskih dvorana, soba za sastanke. U slučaju da se jedan dio otkaže ili smanji, Hotel zadržava pravo prilagoditi uvjete sukladno tome.
- C. Rok za sklapanje ugovora: Klijent je dužan vratiti potpisani primjerak ugovora Hotelu do XX.

Iz ovako strukturiranog korporativnog ugovora, u kojem ugovor služi kao alat za upravljanje rizicima, može se zaključiti da je on nužan za uspješnu realizaciju poslovnog događaja u hotelu. Iz navedenog primjera moguće je izdvojiti osam ključnih dijelova koji definiraju odnose između hotela kao pružatelja usluga i klijenta kao organizatora događaja. Ugovor obuhvaća: (1) identifikaciju ugovornih strana, (2) strukturu i visinu cijena smještaja i dodatnih usluga, (3) način i rokove rezervacije, organizaciju konferencijskih prostora i ugostiteljskih usluga, kao i (4) odgovornosti vezane uz logistiku i posebne zahtjeve događanja. Nadalje, ugovor precizira (5) model naplate, (6) raspodjelu troškova između klijenta i gostiju te procjenu ukupnih troškova, kao i (7) uvjete vezane uz depozite i rokove plaćanja. (8) Završne odredbe ugovora osiguravaju pravnu i operativnu jasnoću, definirajući rokove izvršenja financijskih obveza, mogućnosti prilagodbe ugovornih uvjeta u slučaju promjena opsega usluga te formalne uvjete za stupanje ugovora na snagu.

Pitanja za refleksiju

1. Objasnite razliku između proaktivne i reaktivne prodaje.
2. Navedite i objasnite dvije ključne uloge reaktivne prodaje.
3. Što je to OPCIJA i kada se primjenjuje?
4. Što znači kvalificirati gosta i na koji način se to postiže?
5. Koji se sve koraci mogu izdvojiti prije nego se potpiše ugovor između hotela i klijenta (B2B kontekstu reaktivne prodaje)?
6. Objasnite *follow up* komunikaciju kroz njezino značenje u odjelu prodaje?
7. Što je to BEO?
8. Kada se šalje proforma faktura i čemu ona služi?
9. Navedite ključne elemente proforma fakture.
10. Navedite dijelove korporativnog ugovora (MICE segment).
11. Koji su ključni elementi ugovora između hotela i grupnog naručitelja usluga.

9. STRATEŠKI PRISTUP MOTIVIRANJA PRODAJNOG OSOBLJA

Prema Europskom barometru smještaja za djelatnost I (2025.), zapošljavanje kvalificiranih radnika diljem Europe postalo je znatno zahtjevnije, ponajprije zbog rastućih očekivanja u pogledu razine plaća te sve izraženije zabrinutosti zaposlenika u vezi s narušenom ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Iako je financijska kompenzacija i dalje važan čimbenik privlačenja radne snage, sama razina plaće nije dovoljna za stvaranje dodatne vrijednosti usluge koja se očekuje u hotelima viših kategorija. Naime, djelatnici koji su u izravnom kontaktu s gostima moraju osjećati ponos i profesionalno zadovoljstvo koje nadilazi materijalne poticaje te proizlazi iz sustavnog i kontinuiranog zadovoljavanja njihovih psiho-socijalnih potreba.

Ovakav pristup potvrđuju i prethodna istraživanja motivacije u radnom okruženju, koja ukazuju na to da je *interes za posao* najsnažniji pozitivni motivator, dok su *financijske nagrade* među najslabijima (Kruger i Rootman, 2010). U tom kontekstu osobit izazov očekuje veće hotelske korporacije, u kojima velik broj radnika otežava pravovremeno i precizno prepoznavanje razlika između prosječne i izvanredne radne izvedbe. Stoga se potreba za prepoznavanjem i zadovoljavanjem individualnih psiho-socijalnih potreba radnika logično prenosi na srednju razinu menadžmenta, koja je u svakodnevnom kontaktu s operativnim izazovima i potrebama radnika. Slijedom navedenog, u ovom će se poglavlju analizirati mogućnosti intrinzičnog i ekstrinzičnog motiviranja prodajnog osoblja, uz istodobno zadovoljavanje temeljnih postulata ljudskih potreba.

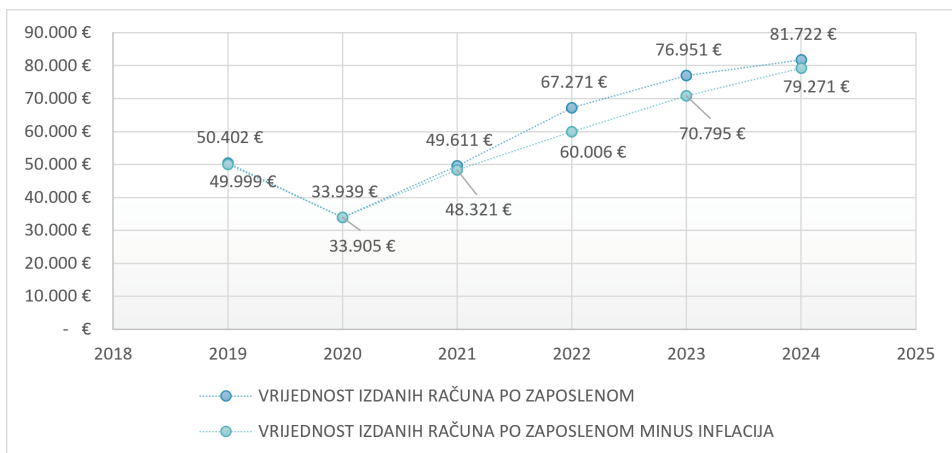
9.1. Analiza stanja u Hrvatskoj

Kroz prijašnja se istraživanja dokazalo da pružanje visoke kvalitete usluga ovisi o psiho-fizičkoj dobrobiti radnika (Laškarin Ažić, 2025). Dosadašnji pristupi neplanskog razvoja radnika više ne zadovoljavaju tržište radne snage. Uvjeti rada, kao što je ravnoteža između privatnog i poslovnog života, postala je ključni, ako ne i najvažniji čimbenik poteškoća traženja dobrih radnika u hotelijerstvu. Naime, prema istraživanju *European Accommodation Barometer* (2025.), 52 % hotelijera smatra da *work-life* ravnoteža u smještajnoj industriji predstavlja ključnu prepreku u pronalasku kvalitetne radne snage.

U nastavku je prikazana produktivnost radnika za djelatnost I u Hrvatskoj (grafikon 1.5.). Iako na prvi pogled može djelovati kako radnici u djelatnosti I nemaju problema s motivacijom, s obzirom na to da produktivnost iz godine u godinu raste, ovaj grafikon u suštini upućuje na sve veći pritisak na radnike uzrokovan rastućim brojem turista. Navedeni trend upućuje na sve izraženije narušavanje

ravnoteže između privatnog i poslovnog života, čime se potvrđuje utemeljenost zabrinutosti hotelijera.

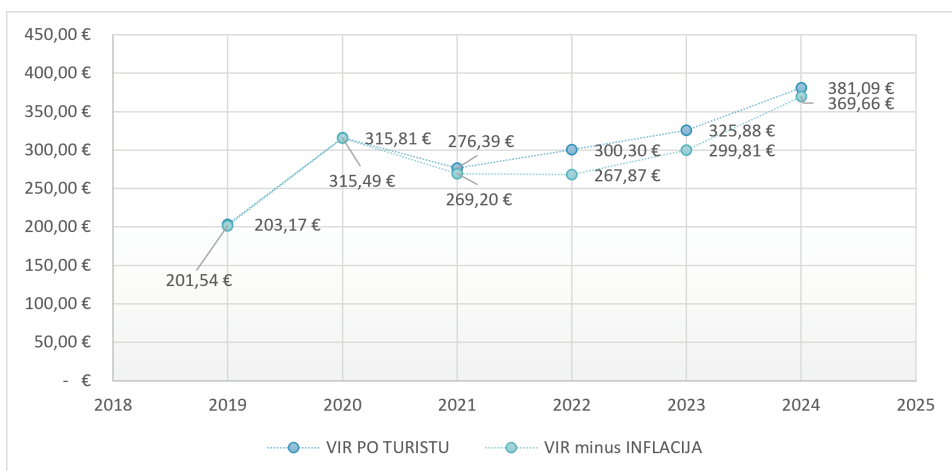
Grafikon 1.5. Vrijednost izdanih računa po zaposlenom



Izvor: dzs.hr; porezna.gov.hr

Iz grafikona je vidljivo da je u razdoblju zdravstvene krize (COVID-19) produktivnost radnika bila na najnižoj razini, što zahtijeva dodatnu analizu kako bi se utvrdilo je li takav trend imao negativne posljedice za hrvatski turizam. Iz tog se razloga u nastavku analizira vrijednost izdanih računa po turistu (grafikon 1.6.).

Grafikon 1.6. Vrijednost izdanih računa po turistu



*vrijednost izdanih računa u djelatnosti I (porezna.gov.hr)

Izvor: dzs.hr; porezna.gov.hr

U razdoblju zdravstvene krize (2020. i 2021.) vidljiv je relativno visok iznos

potrošnje po turistu, unatoč prethodno utvrđenom padu produktivnosti radnika. Takav se trend može objasniti manjim brojem turista, ali i većom individualnom potrošnjom.

U razdoblju nakon pandemije (2022. – 2024.) bilježi se kontinuirani rast vrijednosti računa po turistu, pri čemu razlika između nominalnih vrijednosti i onih umanjениh za inflaciju postaje sve izraženija. To upućuje na snažan utjecaj inflatornih kretanja, ali i potvrđuje da rast prihoda po turistu nije isključivo rezultat povećanja stvarne potrošnje. U kontekstu prethodne analize produktivnosti, navedeni pokazatelji sugeriraju da se rast turističkih prihoda u velikoj mjeri ostvaruje kroz povećani pritisak na radnike i intenzivnije korištenje postojećih ljudskih resursa, što dodatno otežava održavanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

Odjele ljudskih resursa očekuje iznimno izazovno razdoblje kada je u pitanju pronalaženje i zadržavanje kvalitetnog kadra. U tom je kontekstu ključno uzeti u obzir različitost osoblja, koja se očituje kroz njihove psihofizičke karakteristike. Percepcija motivacije nije homogena, već je izrazito individualna. Svaki radnik donosi jedinstvene stavove, vrijednosti i potrebe, što zahtijeva prilagođene pristupe u upravljanju ljudskim resursima. Štoviše, razumijevanje i valorizacija tih individualnih razlika mogu doprinijeti učinkovitosti strategija koje se primjenjuju za povećanje angažmana i zadovoljstva radnika.

9.2. Teorijski okvir motivacije

Jedan od važnih ciljeva menadžera prodaje jest održavanje visoke razine individualne motiviranosti radnika unutar poticajne i suradničke timske atmosfere. U nastojanju očuvanja pozitivnog radnog ozračja, menadžeri se često suočavaju s potrebom balansiranja između rastućih prodajnih ciljeva kompanije i pritisa koje oni generiraju. Drugim riječima, nastoje umanjiti sve što kod djelatnika može izazvati osjećaj otpora, smanjenu angažiranost te u konačnici dovesti do profesionalnog sagorijevanja (*burnouta*).

Pitanje koje se nadovezuje na takvu premisu: *Je li moguće motivirati radnike koji ne osjećaju strast prema poslu i ne identificiraju se s organizacijom? Ili prvo moramo zadovoljiti taj preduvjet?*

Za ilustraciju se može uzeti primjer dvaju jednako kvalificiranih zaposlenika s istim radnim uvjetima i sustavom nagrađivanja. Unatoč jednakim polazišnim pozicijama, njihovi će se radni rezultati često razlikovati. Razlog tome leži u njihovoj percepciji poslodavca i osjećajima vezanim uz posao koji svakodnevno obavljaju. Tu se može vidjeti i razlika koja proizlazi iz (ne)usklađenosti osobnih vrijednosti zaposlenika s vrijednostima hotela. Ono što poslodavci često ističu da se s ekstrinzičnim nagradama ne može potaknuti da osoba dugoročno na

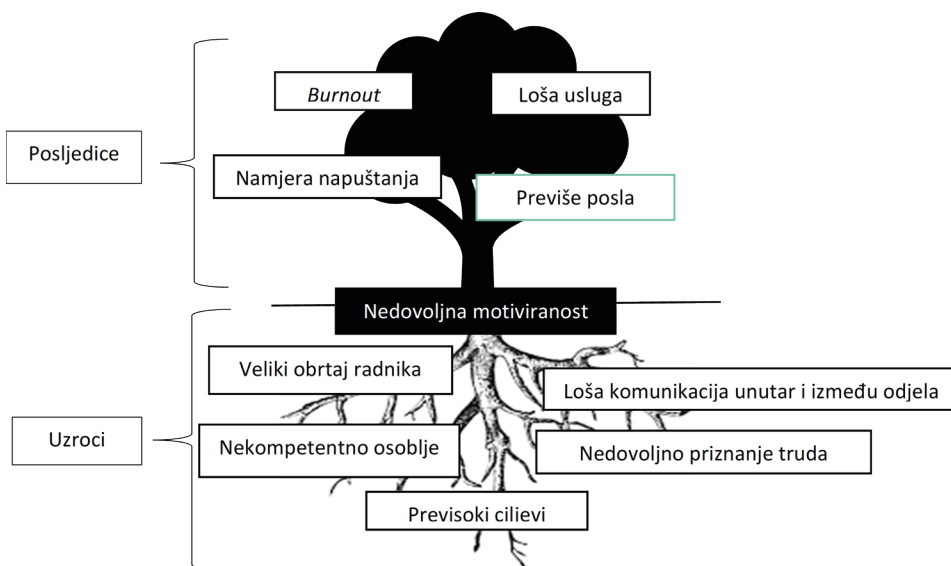
gostoljubiv način pruža usluge, to se može jedino osigurati na početku i to pri zapošljavanju u trenutku kada poslodavac procijeni energiju radnika.

Prema istraživanju motivacije u hotelskom domaćinstvu autora Buckinghama i Coffmana (1999), izvrsne hotelske domaćice obavljaju svoje poslove s osjećajem ispunjenosti i energije, a ne iscrpljenosti. One se ističu od prosječnih domaćica jer smatraju održavanje soba čistima izazovom. Upravo stoga menadžeri pri razgovoru za posao moraju saznati želi li se ta osoba samo zaposliti ili osjeća određenu strast prema tom poslu.

Transparentna komunikacija organizacijskih vrijednosti tijekom selekcijskog procesa ima presudnu ulogu jer predstavlja jedan od ključnih trenutaka o kojem ovisi uspješna primjena motivacijskih tehnika u budućem radnom odnosu. Primjerice, radnik koji cijeni stabilno radno vrijeme (zbog toga što je roditelj) može se zaposliti u hotelu čija kultura podrazumijeva visoku fleksibilnost i stalnu dostupnost gostima. Iako kompetentan, takav zaposlenik s vremenom gubi motivaciju, a klasične motivacijske mjere postaju neučinkovite, što često rezultira smanjenom radnom učinkovitošću ili napuštanjem organizacije.

Nadalje, da bi se dugoročno utjecalo na prodajne rezultate, prvo se moraju razumjeti stvarni uzroci ponašanja pojedinca. Tu se javljaju česte zamke pri osmišljavanju bonusa, nagrada i drugih motivacijskih tehnika. Naime, ako menadžer nagrađuje isključivo prodajne brojke, riječ je o kratkoročnoj strategiji koja zanemaruje stvarne pokretače ponašanja i vodi neodrživom uspjehu. Uzmimo primjer iz hotelske prodaje. Ako je prodajni predstavnik pod pritiskom da pod svaku cijenu popuni kapacitete kako bi ostvario bonus, on može prodati smještaj grupi gostiju koja traži miran odmor, svjesno im prešućujući da se u hotelu istovremeno održava bučna proslava ili renovacija. Iako je kratkoročno cilj ostvaren i sobe su pune, dugoročno hotel trpi ogromnu štetu: gosti odlaze nezadovoljni, traže povrat novca i šire loše recenzije. Fokusiranjem samo na prodanu sobu, a ne na iskustvo gosta, menadžment potiče kulturu koja radi protiv dugoročnih interesa hotela. Uzroci ponašanja ujedno su temelj dobrog planiranja igara za bolju produktivnost. Drugim riječima, što se bolje i konkretnije identificiraju uzroci ponašanja radnika (slika 4.1.), to će se i motivacijski alati bolje i konkretnije primijeniti.

Slika 4.1. Stablo uzroka i posljedica nemotiviranosti radnika



Izvor: samostalna izrada autorica

Prije nego što započne s promišljanjem o motivacijskim tehnikama, menadžer treba jasno razlikovati uzroke od posljedica unutar vlastitog tima. Ključno je odgovoriti na pitanja: *Što konkretno usporava napredak tima i koji su čimbenici odgovorni za nezadovoljavajuće rezultate* (slika 4.1.)? Istodobno, važno je identificirati elemente koji potiču kvalitetan rad i visoku razinu učinkovitosti. Ovaj korak predstavlja iznimno važan preduvjet u procesu oblikovanja motivacijskih strategija. Naime, nakon što menadžer osigura da se odgovarajuća osoba nalazi na odgovarajućem radnom mjestu, potrebno je zadovoljiti osnovni uvjet zadovoljstva radnim okruženjem. Bez ispunjenja tog uvjeta, primjena motivacijskih tehnika neće dati željene rezultate jer motivacija može biti djelotvorna samo u okruženju u kojem zaposlenici imaju osigurane temeljne radne i psihološke preduvjete za kvalitetan rad. Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, motivacija pojedinca razvija se postupno, od zadovoljenja osnovnih, prema višim razinama potreba. U kontekstu upravljanja ljudima, to znači da motivacijske tehnike usmjerene na postignuće, priznanje ili samoaktualizaciju mogu biti učinkovite tek nakon što su zadovoljene niže razine potreba (sigurnost radnog mjesta, dobri međuljudski odnosi i sl.).

Motivacija (lat. *movere* – kretati se), kao dio ljudske prirode, djeluje na ponašanje čovjeka iz unutarnjih (intrinzično) i vanjskih (ekstrinzično) izvora. **Intrizična** motivacija predstavlja motivaciju koja potiče ponašanje kroz unutarnje zadovoljstvo osobe. Kao najpoznatija teorija koja određuje intrizičnu motivaciju

ističe se *teorija samoodređenja* (Deci i Ryan, 2013). Prema ovoj teoriji osoba je motivirana ako su zadovoljene tri osnovne psihološke potrebe: 1) osjećaj da sami upravljamo i određujemo svoje ponašanje (*autonomija*), 2) osjećaj da smo učinkoviti u onome što radimo (*kompetencija*), 3) osjećaj bliskosti i pripadnosti timu/organizaciji i sl. (*povezanost*). Nadalje, teorija zanesenosti (*Flow theory*) koju je predložio Csikszentmihalyi i dr. (2018) ističe stanje u kojem su ljudi toliko udubljeni u aktivnost da ništa drugo nije važno. Osoba osjeća samoostvaranje zahvaljujući radu na aktivnostima koje nemaju poveznice s nagradama ili plaćom.

S druge strane, **ekstrinzična** motivacija dolazi od vanjskog podražaja poput nagrade, natjecanja i sl., koje utječu na bolji rad. Od teorija koje objašnjavaju ponašanje ljudi kako bi postigli cilj koji motivira ističu se *teorija operantnog uvjetovanja* (Skinner, B.F, 1953). Ova teorija stavlja naglasak na kaznu i nagradu. Ako, primjerice, djelatnik proda više od planiranog, dobije bonus (nagrada), a ako kasni na posao, oduzima mu se od plaće (kazna). Ova teorija polazi od toga da je ljudima moguće upravljati kroz novčane nagrade ili neki druge oblike prepoznavanja dodatnog rada i obratno. Autor tako ističe da posljedice ponašanja određuju vjerojatnost da će se to ponašanje ponoviti. Vroom (1964) s druge strane ističe da je motivacija *racionalna kalkulacija isplativosti*. Prema njegovoj formuli motivacija = očekivanje x instrumentalnost x privlačnost. *Ako se potrudim, hoću li uspjeti?* (očekivanje); *Ako uspijem, hoću li dobiti nagradu?* (instrumentalnost); *Želim li ja uopće tu nagradu?* (privlačnost).

S obzirom na postojeće dokaze o **kombiniranim pristupima** motivaciji, u nastavku se predstavlja jedna od teorija koja pristupa motivaciji kao mostu između ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika. *Herzbergova dvofaktorska motivacija* (Herzberg, 1966): a) *Higijenski čimbenici (ekstrinzični)* – plaća, sigurnost posla, uvjeti rada. Primjerice, ako je plaća mala, radnik je nezadovoljan, međutim, ako je plaća zadovoljavajuća radnik nije nezadovoljan, ali to ne znači da je motiviran raditi više. Kao primjer primjene ove teorije u praksi, ističe se hotelska grupacija Marriott, koja je analizom različitih motivatora otkrila da je dobra plaća ključni čimbenik koji potiče radnike da se prijave za posao. Međutim, sama plaća često nije dovoljna za postizanje visoke razine zadovoljstva i angažmana radnika. Za davanje dodatnog truda zaslužna je organizacijska kultura i atmosfera unutar objekta (Rocco M. i Vladimir, 2017), što i sugerira drugi čimbenik ove teorije: b) *Intrinzični motivatori*: priznanje, odgovornost, osobni rast i sam posao. Iz njegove dvofaktorske teorije moguće je zaključiti da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva različita konstruktivna fenomena. Da bi se postiglo zadovoljstvo na poslu, potrebno je zadovoljiti motivacijske čimbenike, dok higijenski čimbenici mogu spriječiti nezadovoljstvo.

9.3. Igrifikacija u hotelskoj prodaji

Igrifikacija se može smatrati alatom koji aktivira temeljne psihološke mehanizme u ljudskom mozgu i povezuje različite teorije motivacije, pomažući u postizanju viših razina angažmana i zadovoljstva kod korisnika. Integriranjem elemenata igre u različite procese poput povratnih informacija, bodova, znački, ljestvica poretka moguće je stvoriti motivirajuće okruženje, koje potiče kako intrinzičnu tako i ekstrinzičnu motivaciju (Ahmed, 2025). Naime, istraživanje iz 2014. godine koje je proveo Juho Hamari i dr., pod naslovom „Djeluje li igrifikacija?“ pokazalo je da kada korisnici postignu nešto značajno (osvajanje bodova, dovršavanje izazova, primanje priznanja), mozak oslobađa dopamin, stvarajući osjećaje zadovoljstva.

Chou, Yu-kai (2019) razvio je *Octalysis Framework* – analitički okvir koji se sastoji od osam temeljnih pokretača ljudskog ponašanja, a služi kao predanaliza pri oblikovanju tehnika igrifikacije (tehlike igara) usmjerenih na motiviranje zaposlenika. Pri dizajniranju igara i igrificiranih sustava nužno je najprije razumjeti čimbenike koji potiču ljudsko ponašanje prema učinkovitijem, angažiranijem i predanijem radu. Analizirajući različite igre i njihove mehanizme, Chou je utvrdio da pojedine tehnike potiču različite oblike intrinzične i ekstrinzične motivacije, neke na inspirativan i osnažujući, a druge na manipulativan način. Stoga Octalysis analiza, prikazana u nastavku, predstavlja ključan predkorak u dizajnu igrificiranih rješenja za djelatnike jer omogućuje razlikovanje motivacijskih pokretača prema njihovoj prirodi i učinku na ponašanje (slika 4.2.)

Slika 4.2. Octalysis obrazac



Izvor: Chou (2019.)

Navedenih **8 motivatora** moguće je podijeliti prema onima koji djeluju intrinzično (desna strana mozga), a to su: 1) *Epsko značenje* - ovaj motivator se očituje kada radnik ima osjećaj da radi na nečemu što je vrijedno i što privlači pažnju drugih, a značajnost posla povećava angažman i motivaciju. 2) *Postignuće* – osjećaj postignuća nakon teškog izazova pruža poseban osjećaj zadovoljstva koji se za radnike može pretvoriti u oblik motivacije ako se koriste javna priznanja. 3) *Delegiranje* kreativnosti i povratnih informacija pri čemu osobe imaju osjećaj da mogu biti kreativne. Kreativnost se potiče kroz uvid u rezultate truda i brzi feedback. Kada nadređeni daju mogućnost da budu kreativni bez straha od greške, mogu se očekivati inovacije. 5) *Društveni utjecaj* uključuje sve društvene elemente koje potiču osjećaj zajedništva i pripadnosti kao što je mentorstvo, društveni odgovori pa čak i konkurencija među kolegama. 7) *Nepredvidljivost* kao oblik motivacije objašnjava se na način da su ljudi posebno zainteresirani kada ne znaju što ih očekuje iduće, tada se lijevi dio mozga angažira i utječe na način da čovjek često razmišlja o tome. S druge strane, ekstrinzični motivatori (lijeva strana mozga) iz navedenog primjera su: 8) *Izbjegavanje* – u prirodi je čovjeka da ima potrebu izbjegavanja negativnih događaja kao što je priznanje gubitka i da je sve što je do sada izgradio beskorisno. 6.) *Oskudnost* – stvara snažan osjećaj želje za sudjelovanjem jer pojedinac smatra da to nešto nije dostupno svima. Ova percepcija oskudice aktivira emocionalne i kognitivne procese u mozgu, što dovodi do češćeg razmišljanja o toj prilici ili resursu. 4) *Vlasništvo* – motivacija koja dolazi izvana, stvarajući snažan osjećaj posjedovanja. Kada osoba doživi da je nešto što je sama izradila ili kada sudjeluje u projektu gdje je njeno ime istaknuto, to ne samo da jača njezin identitet, već i generira poseban osjećaj postignuća i truda što može značajno povećati angažman i motivaciju za daljnje sudjelovanje. U nastavku potpoglavlja bit će prezentirani primjeri kreiranja igara u prodaji koji djeluju motivirajuće na rad.

1. Prodaja kao misija (primjer epskog značenja) – Octalysis 1

Ovaj primjer predstavlja prodaju kao timsku misiju u kojoj prodajni tim sudjeluje u ostvarivanju strateških ciljeva hotela. Kroz pristup igrifikacije djelatnici stječu osjećaj važnosti vlastite uloge te doživljaj rada na velikim i značajnim prodajnim zadacima koji doprinose višoj svrsi organizacije.

Primjeri takvih misija mogu uključivati povećanje MICE rezervacija za određeni postotak ili sklapanje ugovora s ključnim korporativnim klijentima. Misija može imati prepoznatljiv naziv, poput „Postani Master of Corporate Clients“. Po završetku misije sudionicima se dodjeljuju certifikati, titule, bedževi ili druge nagrade. Ovakve misije najčešće se postavljaju na godišnjoj razini.

2. Društvena prepoznatljivost (Leaderboard s pametnim metrikama) – Octalysis 5 i 8

Nagrađivanje uspješnosti kroz kraće vremenske periode jedan je od čestih načina jačanja samopouzdanja i motivacije djelatnika. Kroz ovakav pristup djelatnici mogu prepoznati vlastite vještine te ih usporediti s rezultatima kolega, što potiče društvenu prepoznatljivost i zdravo natjecanje. Iako ovakav pristup doprinosi zanimljivoj i dinamičnoj perspektivi prodaje, pri definiranju pravila potrebno je voditi računa o mogućem zasićenju i demotivaciji zaposlenika uslijed učestalog nagrađivanja istih pojedinaca. Iz tog se razloga preporučuje korištenje pametnih i raznovidnih metrika, poput broja novih B2B klijenata, uspješnosti *upsellinga*, konverzije upita u rezervacije, broja direktnih rezervacija, uz primjenu pondera ovisno o strateškoj važnosti pojedine metrike. Najbolja tri djelatnika u određenom vremenskom razdoblju (mjesečno ili kvartalno) dobivaju javno priznanje, simbolične nagrade te prepoznatljivu titulu, primjerice *Sales Champion*. Pritom je važno istaknuti da *Leaderboard* nije alat za kažnjavanje slabijih prodavača, nego mehanizam društvene motivacije. Ako uvijek pobjeđuju isti ljudi, ova igra prestaje biti motivirajuća.

3. Nepredvidive nagrade – Octalysis 7

Osim planskih dugoročnih i kratkoročnih nagrada, igre mogu biti osmišljene i kao nepredvidive, čime se prema Octalysis modelu potiču emocionalna uključenost i interes djelatnika. Neizvjesnost ishoda povećava motivaciju jer zaposlenik unaprijed ne zna koju će nagradu ostvariti, što dodatno potiče znatiželju i uzbuđenje.

Primjer takvog pristupa može biti okretanje digitalnog kola sreće, pri čemu nagrade mogu uključivati slobodan dan, *mystery* nagradu, besplatan ručak, *wellness* uslugu ili slične nematerijalne benefite. Kroz ovakve oblike igre, koji se temelje na zabavi i pozitivnim emocijama, djelatnici razvijaju snažniju povezanost s organizacijom i kolegama, čime se jača osjećaj pripadnosti.

4. Sustav vlasništva - osobni sales portfelj (Octalysis 4)

Svaki djelatnik ima portfelj klijenata za koji je zadužen i za koje odgovara. On pritom osjeća da je to njegovo, a ne nametnuto od menadžmenta. Ima uvid u razvoj portfelja i dobrobit vlastitih odluka. Uspješnost djelatnika procjenjuje se kroz dugoročnost odnosa s klijentima, reputaciji, projektima i sl. Primjerice, djelatnik dobije bonus ako portfelj bilježi dugoročni rast i razvoj.

5. Razvoj prodajnih vještina - Razvoj i postignuće (Octalysis 2)

Prodajni djelatnici kroz završavanje različitih razina edukacije razvijaju kompetencije i ostvaruju osjećaj profesionalnog napretka i osobne vrijednosti, što se kroz igrifikaciju može pretvoriti u strukturiranu igru na radnom mjestu.

Mogućnosti kontinuiranog učenja i jasnog napredovanja predstavljaju važan zahtjev na radnom mjestu za Z generacije, što ovom igifikacijskom pristupu daje dodatnu stratešku dimenziju. Osim poticanja motivacije i angažmana, ovakav sustav ima i širi organizacijski cilj, poput smanjenja fluktuacije zaposlenika te jačanja profesionalnog razvoja prodajnog osoblja. U tom kontekstu moguće je osmisлити hijerarhiju razina. Primjerice; *Razina 1: Junior Sales Explorer*, *Razina 2: Corporate Sales Specialist*, *Razina 3: MICE Master* i *Razina 4: Strategic Sales Leader*. Napredovanje između razina može se temeljiti na završetku strukturiranih edukacijskih modula, provjeri znanja kroz ispite ili praktične zadatke, čime se osigurava da postignuća u igri odražavaju stvarni razvoj prodajnih vještina.

Važno je istaknuti kako je motiviranje radnika potrebno promišljati kroz strateški pristup na dubljoj razini, pri čemu se ne polazi od premise da se na radnike može djelovati isključivo kroz ekstrinzične akcije (nagrade), već da radnici istodobno trebaju osjećati svrhu i povezanost s organizacijom kroz inspirativni stil vođenja. U takvom okruženju oni nemaju potrebu tražiti bolje nagrade ili višu plaću negdje drugdje. Kada se odluke o ostanku u organizaciji temelje isključivo na racionalnoj procjeni, rijetko koja organizacija može dugoročno zadržati svoje radnike. Međutim, ako se kod radnika uspije potaknuti odluka u kojoj on ne želi riskirati prelazak u drugu kompaniju jer se boji gubitka zajedništva u kojem se osjeća prihvaćeno i cijenjeno, tada je organizacija izgradila nevidljivu barijeru koju rijetko koja konkurentska kompanija može nadmašiti.

9.4. Organizacijski bonusi kao motivacijski alat

Osim prethodno spomenutih kreativnih metoda nagrađivanja, kroz individualni i timski pristup, organizacijski se bonusi sustavno provode kao dio kvartalnih ili godišnjih evaluacija rada timova i pojedinaca. Ovi se bonusi najčešće temelje na procjeni uspješnosti prodaje prema jasno definiranim ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI). Unaprijed definirani bonusi, izraženi u postocima, omogućuju transparentnost i postavljaju jasna očekivanja za djelatnike. Kvartalne stimulativne isplate za ostvarene ciljeve u pravilu se obračunavaju kao postotak kvartalne zarade prihvatljive za isplatu bonusa u predmetnom tromjesečju. Dodjela ovih bonusa ovisi o uspjehu pojedinaca, ali i timova, čime se potiče suradnja i zajednički rad prema ostvarenju poslovnih ciljeva. Ciljevi se najčešće definiraju u skladu s odgovornostima vezanima uz pojedine klijente i tržišta, prethodno postavljenim ciljevima te procijenjenim budućim potencijalom. Međutim, ciljevi se mogu prilagođavati (primjerice na kvartalnoj razini) ako je to potrebno radi prilagodbe promjenjivim poslovnim uvjetima (primjerice kao odgovor na pandemiju).

Prodajni ciljevi mogu se klasificirati prema trima osnovnim ulogama unutar prodajne organizacije. Prva uloga odnosi se na **voditelja tima (Team Leader)**,

čija je odgovornost usmjerena na upravljanje timom prodajnih djelatnika te na ostvarenje ukupnih prodajnih rezultata tima kao cjeline. Drugu ulogu čini **voditelj tima s mješovitom odgovornošću (Team Leader Mix)** koji, uz upravljanje prodajnim timom i ukupnu odgovornost za timske rezultate, istodobno preuzima i individualnu odgovornost kroz upravljanje vlastitim portfeljem klijenata. Treća uloga odnosi se na **individualnog nositelja rezultata (Individual Contributor)** kod kojeg su prodajni ciljevi u cijelosti (100 %) vezani uz individualno ostvarenje prodajnih rezultata kroz vlastiti portfelj klijenata. U ovu kategoriju najčešće se svrstavaju radna mjesta poput voditelja prodaje, višeg voditelja prodaje i prodajnog izvršitelja.

Prethodna su istraživanja pokazala da bonusi predstavljaju učinkovit instrument za povećanje prodajne učinkovitosti jer djeluju kao skup posrednih ciljeva koji potiču djelatnike na ostvarivanje zadanih prodajnih ciljeva (Chung, Doug, Steenburgh i Sudhir, 2014). Autori pritom posebno naglašavaju važnost tromjesečnih bonusa kao kontinuiranog sustava evaluacije, budući da oni funkcioniraju kao vrijedni podciljevi koji olakšavaju ostvarenje ukupnog, dugoročnog cilja. Istraživanje je također pokazalo da izostanak tromjesečnih bonusa povećava vjerojatnost zaostajanja prodajnih agenata u ostvarivanju glavnih prodajnih ciljeva, osobito u ranijim fazama prodajnog razdoblja.

Bonus-shema važan je instrument za motiviranje djelatnika, posebno u velikim hotelskim lancima. Sustav je dizajniran tako da zaposlenike nagrađuje na temelju ostvarenih prodajnih rezultata i njihova doprinosa ukupnoj profitabilnosti hotela. Bonus se pritom definira kao varijabilni dio plaće koji nadopunjuje fiksnu osnovicu te ima snažnu motivacijsku i selektivnu funkciju. Kao takve, bonus-scheme se sastoje od sljedećih elemenata:

1. **Ciljevi** – moraju biti mjerljivi i stvarni, a postavljaju se u kontekstu prodajnih rezultata, profitabilnosti ili ocjena na recenzijskim stranicama.

Ciljevi se mogu odnositi na različite segmente, kao što su smještajni prihod: Prihodi od soba; MICE: Prihodi od sastanaka, poticaja, konferencija i događanja; Grupne rezervacije: Prihodi od grupnih rezervacija; Ukupni prihodi hotela.

2. **Pragovi** – minimalno definirani cilj izražen u postotcima ili brojkama koji se mora ostvariti da bi se odredio bonus.

Bonus se ne isplaćuje ako se ne dostigne određeni minimalni prag, koji se obično postavlja na oko 80 % cilja. Ovaj prag osigurava da se nagrada ostvaruje samo za stvarni učinak, a ne za pokušaj prodaje bez rezultata.

3. **Varijabilni dio** – određuje maksimalni iznos bonusa koji djelatnik može ostvariti kao postotak od godišnje plaće ili fiksni iznos.

Maksimalni bonus je unaprijed definiran i može biti izražen kao postotak godišnje

plaće ili fiksni iznos. Na primjer, maksimalni bonus za prodajne zaposlenike može iznositi do 30 % godišnje bruto plaće.

- 4. Akceleratori** – definirani postotci povećanja bonusa u slučaju da se premaše. Ovaj model motivira zaposlenike na premašivanje ciljeva, a ne samo njihovo dostizanje.

Ako zaposlenik premaši cilj (100 % cilja), bonus se proporcionalno povećava. Primjerice:

- a. Ostvarenje od 110 % cilja može rezultirati isplatom 120 % maksimalnog bonusa.*
- b. Ostvarenje od 120 % cilja može donijeti čak 150 % bonusa.*

- 5. Kvalitativni uvjeti** – uvjeti prodaje koji osiguravaju poštivanje etičkih normi kompanije.

Bonus-shema najčešće uključuje i uvjete koji osiguravaju kvalitetnu i održivu prodaju. Radnik mora:

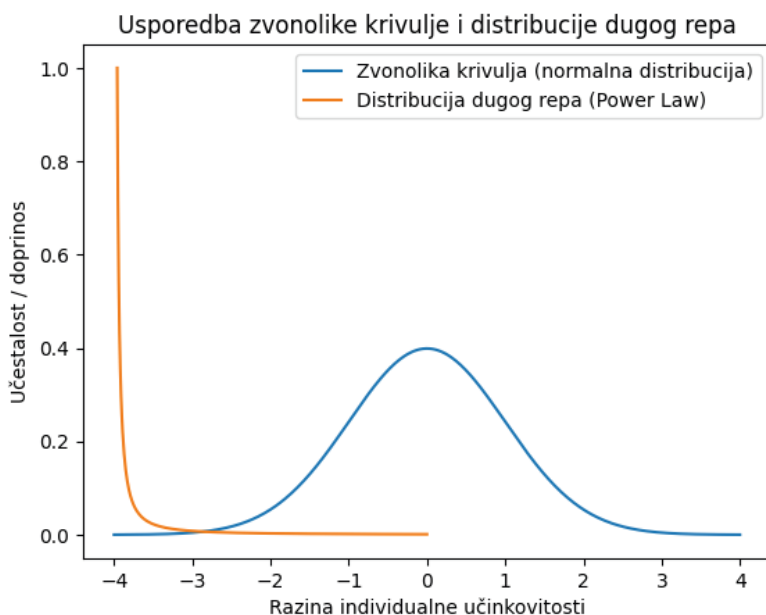
- ✓ poštovati pravila određivanja cijena*
- ✓ osigurati da su svi ugovori odobreni*
- ✓ unijeti sve relevantne podatke u CRM sustav.*

Nepoštivanje ovih pravila može rezultirati smanjenjem ili ukidanjem bonusa.

- 6. Timska komponenta** – bonus-shema obično kombinira individualne i hotelske KPI-jeve. Na primjer, 70 % bonusa može ovisiti o osobnom učinku, a 30 % bonusa može biti vezano za ukupno poslovanje hotela, uključujući profitabilnost i zadovoljstvo klijenata.

Nerijetko se bonus-scheme nadovezuju na raspodjelu učinka prema *Gaussovoj krivulji*, pri čemu se pretpostavlja da će se većina djelatnika ostvariti oko ciljanog prosjeka, manji dio značajno nadmašiti ciljeve, dok će manji postotak ostati ispod očekivanih rezultata. Neki autori (Bershin, 2014) osporavaju učinak da se radna učinkovitost može pouzdano modelirati normalnom distribucijom, pri čemu takav sustav može dovesti do nestrukturiranih, demotivirajućih i nerazvojnih procesa ocjenjivanja potičući frustraciju radnika. Kao alternativni model sugeriraju *Power law – distribuciju dugog repa* jer se prema istraživanju sugerira da radnici nisu normalno distribuirani. U nastavku slijedi usporedba tih dvaju pristupa (grafikon 1.7.)

Grafikon 1.7. Usporedba zvonolike krivulje (Gauss) i distribucije dugog repa



Izvor: samostalna izrada autorica

Sustav nagrađivanja prema normalnoj distribuciji (Gauss) određuje se u postotcima, tako da samo 10 % zaposlenih može dobiti 100 % bonusa. Iako su svi članovi tima bili uspješni, netko će se ipak naći na dnu, što s obje strane, i sa strane menadžera i sa strane radnika, izaziva nezadovoljstvo. Menadžeri, jer iako zadovoljni trudom i radom, ako moraju poštivati pravila kompanije moraju odrediti *low performer* koji su se možda te godine posebno potrudili, ali nisu uspjeli ostvariti rezultate kao drugi kolege. Kao nedostatak ovog pristupa ističe se da je većina radnika (u sredini) ocijenjena prosječno pa se većina ukupnog bonusa što dodjeljuje kompanija raspodjeljuje upravo u sredini krivulje, odnosno prosječnim radnicima. S druge strane, u kontekstu hotelske prodaje, distribucija dugog repa realnije odražava stvarnu strukturu performansi, osobito u segmentima poput korporativne prodaje i MICE-a, gdje mali broj prodajnih djelatnika često ostvaruje najveći dio prihoda. Krivulja dugog repa najbliža je logici Pareto načla 20/80, gdje 20 % zaposlenika doprinosi 80 % rezultata. Ovi visoki performer donose većinu vrijednosti i uspjeha tvrtke, što čini njihovo prepoznavanje i nagrađivanje ključnim za motivaciju i zadržavanje. U modelu dugog repa radnici koji se nalaze na vrhu ljestvice performansi mogu očekivati veće nagrade i priznanja, što ih motivira da nastave raditi na svom razvoju i postignućima. Ovaj sustav potiče natjecanje među zaposlenicima, ali i suradnju jer se visoki performer često žele povezati s drugima kako bi ostvarili zajedničke ciljeve.

S obzirom da se dodjela bonusa pojedinaca temelji na evaluaciji cjelogodišnjeg rada od strane nadređenih, često se ističu negativni aspekti takvih evaluacija. Naime, istraživanje Davida Rocka (2009) pokazuje da kada primimo „ocjenu“ ili „evaluaciju“, naš mozak prelazi u „mod straha ili bijega“ i prelazi u naš limbički mozak. Ova promjena, koja se događa kad god smo ugroženi, izbacuje nas iz načina učenja ili stvaranja, čineći nas obrambenima. Tako sam čin provođenja evaluacije smanjuje učinkovitost. Osim toga, analize cjelogodišnjeg rada često izazivaju stres kod radnika. Nasuprot tome, redoviti *feedback* (povratne informacije) kao oblik komunikacije između menadžera i zaposlenika može imati suprotan učinak. Ovaj pristup omogućuje upravljanje očekivanjima radnika i potiče otvoren dijalog, što posljedično utječe na veću motivaciju i angažman.

Pitanja za refleksiju

1. Koje su temeljne vrste motivacije i kako se one razlikuju u kontekstu radnog okruženja?
2. Koji se ključni preduvjeti moraju ispuniti kako bi sustav nagrađivanja bio učinkovit i pravedan?
3. Što je Octalysis model i kako utječe na motivaciju i ponašanje zaposlenika?
4. Što je igrifikacija te na koje se načine može primijeniti u hotelskoj prodaji radi povećanja prodajnih rezultata i angažmana zaposlenika?
5. Što podrazumijeva organizacijski pristup motiviranju zaposlenika i zašto je on važan za dugoročnu uspješnost poduzeća?
6. Koji su osnovni elementi bonus-scheme i kako oni utječu na motivaciju i radni učinak zaposlenika?
7. Što znači nagrađivanje prema Gaussovoj krivulji i koji su glavni nedostaci i rizici takvog pristupa u upravljanju ljudskim resursima?
8. Koje mjere menadžment može poduzeti kako bi se smanjilo nezadovoljstvo radnika tijekom godišnje evaluacije radnog učinka u hotelskom poduzeću?

10. STUDIJE SLUČAJA I ZADATCI ZA STUDENTE

Primjena konkretnih slučajeva kroz problemske zadatke predstavlja važnu poveznicu između usvajanja teorijskih poslovnih principa i njihove stvarne primjene u praksi. Stoga je cilj ovoga poglavlja prikazati i konkretizirati poslovne procese predstavljene u prethodnim poglavljima putem praktičnih zadataka.

Studija slučaja 1. Analiza klijenata i pregovaranje

Ova studija slučaja uključuje grupni rad koji zahtijeva podjelu uloga. **1. ZAJEDNIČKI korak** je definiranje ključnih informacija:

1) Lokacija; 2) Objekt: konkretni hotel; 3) Konkretni klijent koji bi na tom području mogao tražiti usluge hotela

Podijelite se u grupe:

Grupa **A**: hotel; Grupa **B**: klijent

Podjela uloga:

GRUPA A) Vi ste menadžer prodaje hotela. Vaš je cilj prodati smještaj za određeni broj zaposlenika na tri mjeseca po što višoj cijeni, ali je potrebno pripaziti da ne izgubite klijenta.

GRUPA B) Vi ste klijent i vaš je cilj osigurati kvalitetan smještaj unutar proračuna. Tražite „vrijednost za novac“. Klijenti mogu uključivati kompanije, organizacije ili grupe koje planiraju privremeni boravak.

Zajednički zadatak:

Obje se grupe zajednički dogovaraju oko jednog stvarnog hotela u Rijeci ili okolici koji će biti predmet analize. Grupa A odabire hotel koji ima kapacitet za smještaj, dok grupa B istražuje i odabire potencijalnog klijenta prema sljedećim kriterijima: 1) Organizacija koja planira privremeni boravak svojih zaposlenika (npr. građevinska tvrtka, inženjerska firma, IT kompanija ili turistička agencija) te 2) Potrebe prema stvarnim uvjetima: broj soba i trajanje boravka (s obzirom na ograničene podatke, grupa B može pretpostaviti potrebe, iako to ne mora odgovarati stvarnoj situaciji).

2. korak GRUPA A: priprema za razgovor

Upoznajte se s informacijama o njihovoj ulozi i potrebama. (*U nastavku će zbog lakše vizualizacije biti prikazan primjer kompanije koja djeluje na tom prostoru.*)

Zahvaljujući preporuci jednog od vaših stalnih poslovnih partnera, stupili ste u kontakt s potencijalnom novom klijenticom – Elenom Petrovom. Ona radi za Baltic Energy Corporation, međunarodnu naftnu kompaniju koja će uskoro

započeti veliki projekt u gradu Rijeci. Kompanija planira dovesti tim od oko 40 zaposlenika, uključujući inženjere, tehničare i menadžere koji će u Rijeci boraviti oko tri mjeseca. Gospođa Petrova zadužena je za organizaciju smještaja i logistike tijekom njihovog boravka.

Prilikom istraživanja saznali ste sljedeće informacije o gospođi Petrovoj
Naziv radnog mjesta: voditeljica logistike i korporativnih usluga
Pregled uloga: Prema službenoj internetskoj stranici kompanije, Elena Petrova nadgleda putne i smještajne aranžmane za sve međunarodne projekte. Osim toga, surađuje s hotelskim partnerima i osigurava da svi zaposlenici imaju odgovarajuće uvjete tijekom boravka.
Pozadina kompanije:
Baltic Energy Corporation osnovana je 1998. godine u Estoniji, a danas posluje u više od 15 zemalja. Kompanija je specijalizirana za istraživanje, bušenje i distribuciju nafte i prirodnog plina. Zbog novog projekta na sjevernom Jadranu, tvrtka otvara privremeni ured u Rijeci i očekuje da će njezini zaposlenici redovito putovati u Hrvatsku u naredne dvije godine.

U cilju razumijevanja potreba, prodajni predstavnik treba razraditi dva otvorena pitanja, dva razjašnjavajuća pitanja i dva potvrđujuća pitanja. U nastavku sugerirajte i objasnite zašto bi ta pitanja bila dobra pri razgovoru s dogovorenim klijentom (gospođom Petrov iz primjera). Pri postavljanju pitanja preporučljivo je voditi se idejom otkrivanja što joj je najvažnije (sigurnost, mir, logistika); koji problem hotel rješava i sl.

2 otvorena pitanja	
2 razjašnjavajuća pitanja	
2 potvrđujuća pitanja	

Nakon prvog sastanka i otkrivanja tko je klijent i koje su njihove potrebe, važno je napraviti sažetak na temelju sljedećih kriterija:

1. *Koji su prioriteti klijenta?* Što predstavlja ključni motiv za sklapanje ugovora, ali otkriva i od čega klijent pri pregovaranju ne može niti neće htjeti odustati.
2. *Koji su racionalni kriteriji klijenta?* Predstavlja poslovne zahtjeve, odnosno činjenice koje se temelje na stvarnim potrebama – broj soba, cijena, trajanje boravka i sl.
3. *Emocionalni kriteriji klijenta?* Iako puno teže za otkriti, pri postavljanju otvorenih pitanja može se doći do saznanja postoji li nešto što će nju posebno razveseliti prilikom sklapanja dogovora. Naime, odluke korisnika često ovise o emocionalnim reakcijama, poznato je da su impulsi emocija jači od racionalnog promišljanja pri odlukama o kupnji.

Na temelju razgovora potrebno je izraditi profil klijenta koji prema primjeru izgleda ovako.

Profil klijenta – MS. ELENA PETROVA, BALTIC ENERGY CORPORATION

Prioriteti	- Smještaj za oko 40 zaposlenika (radnici, inženjeri i menadžeri). - Mirno okruženje pogodno za odmor nakon smjene. - Blizina industrijske zone i glavnih prometnica. - Parking za službena vozila i minibus. - Fleksibilnost u pogledu duljine boravka i promjena termina. - Mogućnost dugoročnog obračuna (mjesečno plaćanje).
Racionalni kriteriji kupnje	- Gospođa Petrova treba oko 40 soba: 30 za tehničko osoblje i radnike, 10 za menadžere. - Traži ugovor za 3 mjeseca, s mogućnošću produženja. - Želi da sobe za menadžere budu smještene na istom katu, a radnici odvojeno. - Zaposlenici će imati različite smjene, pa je važno da recepcija i restoran rade fleksibilno (raniji/kasniji obroci). - Kompanija planira još dva projekta u Hrvatskoj tijekom godine, što znači potencijal za ponovnu suradnju.
Emocionalni kriteriji kupnje	- Gospođa Petrova obično surađuje s lancem hotela u Sloveniji, ali prvi put radi s partnerima u Hrvatskoj. - Cijeni brzu i profesionalnu komunikaciju te osjećaj pouzdanja. - Želi da se zaposlenici osjećaju dobrodošlo i sigurno jer će biti daleko od kuće. - Pozitivno će reagirati ako hotel pokaže fleksibilnost i proaktivnost (npr. posebne ponude za dugoročne boravke). - Pouzdana i brza Wi-Fi veza ključna je zbog stalne komunikacije s matičnim uredom.
Dodatne bilješke	- Hotel bi mogao predložiti paket za korporativne klijente (sobe + doručak + praonica rublja). - Team <i>building</i> ili slobodnovremenske aktivnosti u Rijeci i okolici mogu dodatno povećati zadovoljstvo zaposlenika. - Posebna ponuda za dugoročni boravak (90 dana +) može pomoći pri zaključivanju ugovora.

3. korak GRUPA A: formiranje cijena

- ✓ Koja je početna cijena koju ćete ponuditi? (Razmisliti koja je startna cijena na pregovorima, odnosno, ona koja se može još spustiti.)
- ✓ Koja je donja granica (*bottom line*) ispod koje ne pristajete na dogovor? Cijena koja pokriva troškove + minimalna zarada.

4. korak GRUPA A: value proposition

Napišite bilješke o tome što biste uključili u prilagođenu vrijednosnu ponudu (*Value Proposition*) za gospođu Petrovu. Nakon bilješki kreira se vrijednosna ponuda koja treba pokazati kako hotel rješava potrebe klijenta, odnosno, što konkretno nudi i zašto je ta ponuda jedinstvena (bolja od nekih drugih ponuda). Pobrinite se da što bolje odgovorite na njezine potrebe. Pri sastavljanju vodite računa o profilu klijenta, racionalnim i emocionalnim kriterijima kupnje. Procijenite što će konkretno biti najkorisnije za istaknuti.

Ova ponuda treba uključivati:

- ✓ **identifikaciju potreba klijenta** (na temelju profila koji je ranije izrađen)
- ✓ **rješenja koja hotel nudi** (npr. fleksibilno vrijeme obroka, sigurnost, parking itd.)
- ✓ **jedinstvene prednosti** (USP) koje hotel nudi u odnosu na konkurenciju.

Value proposition:

Paralelno, **GRUPA B** se priprema za pregovore:

Kao prvi korak nakon što je ova grupa proučila klijenta, potrebno je definirati prioritete kompanije (*Must-haves* vs. *Nice-to-haves*) i sastaviti zahtjev za ponudom (RFP - *Request for Proposal*). Vaš je cilj dobiti najbolju vrijednost za novac, ali pod uvjetom da se ne ugrozi sigurnost i udobnost radnika:

- ✓ Navesti koje 3 stvari su prioritetne (od kojih se ne odustaje na pregovorima). Npr. parking za autobus, tišina, dobra cijena.
- ✓ Navesti oko čega je grupa spremna popustiti? Npr. ne mora biti pogled na more, ne treba nam svakodnevno čišćenje soba.

Definiranje proračuna:

- ✓ Koja je idealna cijena po sobi/osobi?
- ✓ Koji je maksimalni proračun? (Ako hotel traži više od ovoga, prekidamo pregovore i tražimo drugi hotel).
- ✓ Pitanja za dublje proučavanje fleksibilnosti hotela?

Pripremite 3 pitanja kojima ćete testirati hotel. (Npr. „Što ako naši radnici moraju ostati dva tjedna duže?“, „Imate li iskustva s radničkim grupama ili ste navikli samo na turiste?“, „Što ako dođe do prekida internetske veze tijekom videokonferencije?“). Preporuka za bolje pregovore je da se grupa pripremi prije sastanka: Tko će glumiti „dobrog policajca“ (ljubazan prema hotelu), a tko „lošeg policajca“ (prigovara na cijenu)?

5. ZAJEDNIČKI korak: PREGOVORI

Nakon isteka vremena za pripremu, grupe se spajaju i sjedaju za isti stol (jedna nasuprot druge). Grupa A (hotel) započinje razgovor s predstavljanjem ponude. Tim hotela započinje tako da predstavi svoju ponudu. Trebaju jasno istaknuti kako njihova ponuda rješava specifične probleme i potrebe klijenta. Pritom grupa A treba formulirati uvodnu rečenicu pri čemu daje do znanja klijentu za razumijevanju njihovih potreba. Nakon prezentacije, klijent (primjerice, gđa Petrova) može postaviti pitanja ili iznijeti prigovore, na što tim hotela treba reagirati, ističući dodatne aspekte vrijednosti ponude.

Cilj je zadatka u 15 minuta postići dogovor pri čemu su obje strane suglasne oko cijene i uvjeta koje im hotel nudi.

Studija slučaja 2. Ponovno otvaranje hotela izvan planiranog razdoblja u 2027.god. (individualni zadatak)

Hotel Lighthouse otvoren je do 1. 10. 2027. godine prema proračunu i marketing planu za 2027., no postoji mogućnost ponovnog otvaranja zbog upita grupe B za period od 20. do 23. 11. 2027. (grupa odlazi nakon doručka).

Grupa broji 500 osoba koje bi koristile uslugu polupansiona.

INPUTI (troškovi po stavkama odnose se za 2025. godinu):

- Za potrebe ponovnog otvaranja hotela predviđeno je 10 dana pripremnih aktivnosti te dodatna četiri dana za raspremanje.
- Za rad hotela djelatnici dnevno odrade ukupno 450WH* (tijekom pripreme i raspremanja 120 WH), s bruto satnicom od 12,00 EUR (bez uključenih nagrada, stimulacija i voditelja na bruto ugovorima).
- Direktni trošak doručka iznosi 3,34 EUR te večere 5,15 EUR.
- Trošak potrošnog materijala po noćenju iznosi 0,96 EUR.
- Trošak praonice po noćenju iznosi 0,71 EUR.
- Ukupni trošak energije po danu rada iznosi 1.300,00 EUR, dok za pripremu i spremanje 1.000 EUR po danu.
- U 2027. godini predviđa se povećanje troška plaća za 10 %, dok će se svi ostali troškovi uslijed inflacije uvećati za 5 %.

ZADATAK: potrebno je napraviti skraćeni račun dobiti i gubitka (P&L) s izračunom točke pokrića troškova (BEP), odnosno minimalnu cijenu po osobi i po noćenju. Zatim je potrebno izračunati neto cijenu kao i bruto prodajnu cijenu po noćenju s uključenom maržom (20 %), PDV-om i boravišnom pristojbom (1,10 EUR). U nastavku slijedi tablica koju je potrebno samostalno kreirati i ispuniti.

WH* (engl. *Working hours* – radni sati)

Noćenja	
Dani rada	
Radni sati	
Ukupni operativni prihod	
Prihod smještaja i hrane PANSION	
Ukupni operativni troškovi	
Bruto 2 PLAĆA	
Troškovi pansionska HIP	
Potrošni materijal i materijal za čišćenje	
Energija	
Troškovi praonice	
GOP (<i>Gross Operating Profit</i>) Bruto dobit poslovanja	

Studija slučaja 3. *Design thinking* u hotelskoj prodaji

Design thinking odnosi se na skup kognitivnih, strateških i praktičnih postupaka koje se timski nastoje primijeniti prilikom rada na prethodno definiranom problemu (Lawson, 2018). Studenti u ovoj studiji slučaja imaju nekoliko zadataka.

Prvi skup zadataka - ANALIZA: odnosi se na odabir hotela po vlastitom izboru, identificiranje ključnih izazova s kojim se hotel susreće te identificiranje tržišnih segmenata na koje je hotel trenutno usmjeren. Kao savjet za bolje utvrđivanje problematičnih područja je analiza internetske stranice i recenzijskih stranica.

Drugi skup zadataka je: DEFINIRANJE IZAZOVA

Studenti potom u središte rješavanja problema trebaju napisati izjavu koja glasi kao prodajni izazov, primjerice:

„Kako možemo povećati konverziju iz direktnih kanala kod poslovnih gostiju?”

Nakon definiranog izazova, potrebno je odabrati onaj segment za koji hotel posjeduje najbolje preduvjete kako bi uspješno zadovoljio njegove potrebe. Za odabrani segment studenti će zatim definirati tzv. prosječnog gosta, odnosno tipičnog predstavnika tog tržišnog segmenta.

Cilj je ovog zadatka kroz *proces empatiziranja s prosječnim korisnikom usluge, osmisliti rješenje ili uslugu za koje tim smatra da najbolje odgovara potrebama i izazovima tog gosta*. Ovakav pristup omogućuje studentima da se stave u perspektivu gosta, prepoznaju probleme i situacije s kojima se on svakodnevno suočava te na taj način lakše sagledaju ponudu usluga iz korisničkog kuta.

Nakon odabira hotela i segmenta za koji hotel ima najveće šanse za osvajanje, sljedeći korak *design thinkinga* jest definiranje PROFILA ILI PERSONE korisnika prema sljedećim uputama (slika 4.3.):

Slika 4.3. Izrada persone

IME I PREZIME:

PROFIL
 Spol :
 Dob :
 Edukacija :
 Radno mjesto :
 Adresa :

KRATKA BIOGRAFIJA

OSOBNOST
 Introvert ————— Ekstrovert
 razmišljanje ————— osjećanje
 —————

Nacrtati sliku

MOTIVACIJA

TEHNOLOGIJA
 Software
 Social Media
 Mobile App

CILJEVI U ŽIVOTU

DNEVNE FRUSTRACIJE

PREFERIRANI BRENDOW

“
 Izjava koja određuje osobu

MISLI I OSJEĆAJI
 vjerovanja
 inspiracija
 briga

SLUŠA
 Preporuke, mediji, i sl.

VIDI
 Okolina/izazovi na tržištu/pogled na proizvode i usluge

Dnevna rutina

GOVORI I RADI

BOLNE TOČKE
 frustracije/izazovi

ŠTO ŽELI POSTIĆI
 Čemu osoba teži?

Na temelju frustracija i izazova koje su studenti identificirali tijekom *brainstorminga* (u ovoj fazi tim još ne razmišlja o hotelskoj ponudi), sljedeći je korak dublje razumjeti osobu kroz njezine potrebe, motive i ograničenja. Kada tim stekne jasnu sliku o tome tko je osoba, kakva joj je osobnost i što joj stvara poteškoće, tada se ponovno vraćaju na hotel i analiziraju postojeću ponudu te potencijalni „jaz“ između očekivanog i stvarnog iskustva za taj profil korisnika. U ovoj je fazi ključno promišljati iz perspektive prosječnog korisnika, ali istodobno razmišljati i o tome kako hotel može učinkovito odgovoriti na uočene izazove. Preporučuje se napraviti vizualnu podjelu (na papiru), s jedne strane navesti sve identificirane izazove, a s druge strane moguća rješenja ili prilagodbe hotelske ponude.

Ključno pitanje za tim glasi:

Što hotel može dodatno ponuditi kako bi se ovaj gost osjećao dobrodošlo, ugodno i sigurno pri svom odabiru?

Sljedeći je zadatak KREIRANJE PROTOTIPA RJEŠENJA

Nakon što su definirali tko je persona, koji su njezini izazovi, što hotel može ponuditi, studenti sada trebaju osmisliti i prikazati jedno ili nekoliko rješenja koja bi unaprijedila iskustvo gosta.

To može biti prijedlog nove usluge ili paketa (npr. *Express Business Package*), nacrt nove sobe, procesa *check-ina* ili sadržaja, *storyboard* nove kampanje, prijedlog sadržaja aplikacije ili *chatbot* usluge. *Studenti zajednički na plakatu skiciraju rješenje koje objedinjuje sve ideje tima.*

Slijedi nastavak studije slučaja u kojem studenti kreiraju sadržaj s jasnim call-to-actionom, namijenjen personi koja je upoznata s brendom, s ciljem poticanja konverzije.

Studija slučaja 4. Kreiranje sadržaja s jasnim *Call to action* porukom

Nakon što su analizirali personu i definirali ključna rješenja za poboljšanje iskustva gosta, studenti prelaze na završni marketinški korak koji uključuje kreiranje sadržaja, koji potiče konverziju. U ovoj se fazi pretpostavlja da je persona već u desire fazi (fazi želje / namjere), što znači da:

- a) *persona već želi rezervirati*
- b) *prepoznaje vrijednost hotela te*
- c) *još joj je potreban zadnji poticaj da donese odluku.*

Zadatak za studente je:

Osmislite uvjeravajući sadržaj prilagođen odabranoj personi, koji za cilj ima povećati šanse za konverziju (rezervaciju). Sadržaj mora biti prilagođen odabranoj personi i trebate pretpostaviti da se nalazi u desire fazi putovanja korisnika.

1. korak – timski se odlučite za vrstu promocijske aktivnost: oglas (Google Ads, Meta Ads, LinkedIn Ads); *vizual + copy za social media, mini landing page* sekciju; *newsletter* poziv na rezervaciju, kratku video skriptu s CTA-om.
2. korak – usklađivanje sadržaja personi. Primjerice *poslovni gost - naglasite brzinu, praktičnost, produktivnost, obiteljski gost - sigurnost, udobnost, sadržaji, MICE persona - fleksibilnost, tehnologija, organizacijska podrška.*
3. korak – odlučite se za jasan CTA. Primjer: „Rezervirajte odmah i ostvarite dodatnu pogodnost“.
4. korak – osim kreiranog sadržaja koji treba potaknuti na prodaju, studenti moraju obrazložiti zašto je odabran format relevantan za taj segment, zašto su naveli odabrani CTA te kako će mjeriti uspješnost (KPI) navedenog sadržaja?

Studija slučaja 5. Priprema ponude i odgovora na ponudu

Slučaj: Tvrtka ABC Consulting d.o.o. planira održati trodnevni poslovni sastanak i radionicu za svoje zaposlenike u razdoblju od 21. do 23. travnja. Ovo događanje zahtijeva smještaj, konferencijski prostor te usluge hrane i pića. Hotel je zaprimio upit s molbom za okvirnu ponudu, na temelju koje će klijent odlučiti o rezervaciji. Da bi studenti mogli sastaviti ponudu, prethodno trebaju odlučiti koji je to stvarni hotel na tržištu koji može ponuditi traženo i analizirati konkurenciju tog hotela.

Konkretni zahtjevi klijenta:

- a) broj osoba: 30
- b) smještaj: 30 x jednokrevetna soba
- c) noćenja: 2 noćenja s doručkom
- d) 2 x buffet ručak
- e) pauze za kavu (tijekom sastanaka)
- f) najam dvorane za sastanke (cijeli dan)
- g) tip događanja: poslovni sastanak i interni seminari.

U cilju uspješne realizacije zadatka, studente je potrebno podijeliti u dvije grupe.

1. grupa A – hotel, i 2. grupa B – klijent. Cilj je zadatka simulacija stvarnog procesa pregovaranja i izrade ponude koja je zadovoljavajuća za obje strane.

❖ Grupa A - HOTEL

1. zadatak za grupu A – izrada jasne, strukturirane i profesionalne ponude (kao hotelski dokument) koja uključuje:

- a) cijenu jednokrevetne sobe po noćenju (BB) (ovaj korak zahtijeva prethodnu analizu cijena na odabranom području)
- b) cijenu buffet ručka po osobi
- c) cijenu pauze za kavu po osobi
- d) cijenu najma dvorane
- e) uvjete plaćanja, otkaza i dodatne pogodnosti (npr. besplatan Wi-Fi, parking, voda u dvorani).

2. zadatak za grupu A – međusobno u timu obrazložiti zašto su definirane cijene postavljene na toj razini razmišljajući o prednostima hotela za ovaj tip događanja, ali i o konkurentskim cijenama.

❖ GRUPA B - KLIJENT

1. zadatak za grupu B – studenti preuzimaju ulogu predstavnika tvrtke ABC Consulting d.o.o. i analiziraju pristiglu ponudu hotela. Studenti zajedno u timu procjenjuju:

- a) opravdanost cijena
- b) odnos cijene i kvalitete
- c) transparentnost ponude.

2. zadatak uključuje pripremu protuprijedloga, popis pitanja prema hotelu (skriveni troškovi, fleksibilnost), definiranje maksimalno prihvatljivog budžeta i prioritete. (Ovaj zadatak zahtjeva i analizu konkurentskih cijena kako bi studenti raspolagali konkretnim brojkama prilikom pregovaranja.)

ZAJEDNIČKI DIO – PREGOVARANJE

U ovom dijelu provodi se simulacija pregovaranja u trajanju od 15 minuta. Prije izlaska na pregovore, tim A treba usuglasiti koji su dijelovi ponude podložni promjenama, odnosno definirati koje su stavke ugovora prioritetne i oko kojih postoji prostor za pregovaranje. Tim B se prije pregovora priprema analizom konkurencije i postojeće ponude, kako bi na pregovore došao informiran i spreman za raspravu. Pregovore otvara hotel prezentacijom ponude, nakon čega se klijent referira na pojedine stavke ponude postavljajući protupitanja i iznoseći dodatne zahtjeve. Cilj pregovora je postizanje dogovora i definiranje konačne verzije ponude prihvatljive za obje strane.

Studija slučaja 6. Operativna priprema poslovnog događaja (individualni zadatak)

Nakon uspješno dogovorene okvirne ponude, hotel X i tvrtka ABC Consulting d.o.o. potvrdili su organizaciju poslovnog sastanka u razdoblju od 21. do 23. travnja za 30 sudionika. Sljedeći korak uključuje osmišljavanje programa te detaljnu logističku pripremu događaja u hotelu. Hotel je odgovoran za koordinaciju svih odjela uključenih u realizaciju događaja, dok je klijent, sukladno dogovoru, zadužen za osiguranje programa i sudionika.

Osnovni podatci o događanju:

- trajanje: 3 dana
- broj sudionika: 30
- smještaj: 24 jednokrevetne i 6 dvokrevetnih soba
- noćenja: 2 noćenja s doručkom
- hrana i piće: 2 buffet ručka (integral) i 2 pauze za kavu
- radni dio: poslovni sastanci i radionice
- prostor: najam 2 dvorane za sastanke.

Zadatak studenata

- a) Studenti se najprije stavljaju u ulogu organizatora događaja (klijenta) te izrađuju trodnevni program događanja. Prilikom izrade programa potrebno je voditi računa o:
 - rasporedu pauza za kavu i ručak
 - službenom početku i završetku programa (usklađeno s dolaskom i odlaskom gostiju iz hotela)
 - jasno definiranim temama i ciljevima radionica
 - program treba biti pregledan, logički strukturiran i sadržajno zanimljiv sudionicima, uz istodobno uvažavanje mogućnosti hotela i potreba sudionika.
- b) Nakon izrade programa, svaki student treba ispravno ispuniti nalog za organizaciju događaja (prema primjeru 2 u 8. poglavlju).
- c) Završni korak zadatka je simulacija prezentacije događaja odgovornoj osobi u hotelu, s ciljem jasnog i profesionalnog predstavljanja programa i logističkih zahtjeva.

Studija slučaja 7. Pridobivanje velikog korporativnog ugovora (međunarodna farmaceutska kompanija)

Međunarodna farmaceutska kompanija PHARMA GLOBAL Inc. potpisala je Ugovor o preuzimanju domaće farmaceutske tvrtke PharmaMed d.o.o. Prema dobivenim informacijama u razdoblju od sljedećih 12 do 18 mjeseci očekuju se:

- česti dolasci međunarodnih menadžera
- dugotrajni boravci (7–30 noći)
- kontinuirani poslovni sastanci, radionice i edukacije
- visoki zahtjevi vezani uz povjerljivost, sigurnost i usklađenost s korporativnim pravilima.

Hotel X ovu situaciju prepoznaje kao stratešku poslovnu priliku za ostvarenje značajnog volumena noćenja, ali i dodatnih prihoda kroz prateće usluge. Uprava hotela želi pripremiti sveobuhvatan strateški prijedlog kako bi hotel bio odabran kao preferirani smještajni partner farmaceutske kompanije.

Procjena osnovnih informacija (pretpostavke):

- ✓ procjena obujma boravaka: 1.200 – 1.800 noćenja godišnje
- ✓ profil gostiju: top menadžment, projektni timovi, međunarodni konzultanti
- ✓ željena kategorija hotela: 4* / 5*
- ✓ diskrecija i sigurnost: vrlo visoki prioritet
- ✓ dolasci i odlasci: visoka razina fleksibilnosti.

Za uspješno izvršavanje zadatka studenti se trebaju podijeliti u dvije skupine. GRUPA A – predstavlja hotel X, a grupa B – farmaceutsku kompaniju.

Zadatak grupe A – hotel

Studenti u ovom timu nastupaju u ulozi top menadžmenta i prodajnog tima hotela s ciljem dobivanja dugoročnog korporativnog ugovora.

Da bi se to ostvarilo, prvi je korak detaljna analiza profila klijenta (specifičnosti tog posla, profil gostiju, očekivanja tih gostiju), nakon čega trebaju razviti strateški utemeljen i integrirani *korporativni paket* koji odgovara potrebama međunarodnog farmaceutskeg klijenta. Paket treba obuhvatiti dugoročno definirane: A) *Korporativne cijene smještaja* uz jasno postavljenu *upgrade* politiku i garanciju raspoloživosti kapaciteta; B) U segmentu hrane i pića ponuda treba predvidjeti visoku razinu fleksibilnosti kroz prilagođene obroke (rani doručak, produženi *room service*), posebne prehrambene režime te osiguravanje diskretnih prostora za poslovne susrete, dok ponuda konferencijskih prostora treba uključiti prioritetni pristup dvoranama, zatvorene i povjerljive sastanke te dugoročno planiranje termina. C) Poseban naglasak stavlja se na operativnu

izvršnost hotela kroz upravljanje ključnim korporativnim računom, optimizirane i diskretne procese dolaska i odlaska gostiju te sustavnu podršku dugotrajnim boravcima. D) Ponuda mora jasno adresirati pitanja sigurnosti i povjerljivosti kroz definirane protokole, ograničen pristup informacijama i formalizaciju odnosa putem ugovora o povjerljivosti. E) Ugovorni i cjenovni model treba se temeljiti na volumenu, fleksibilnosti i transparentnosti troškova (primjerice fleksibilni uvjeti otkazivanja i izmjena). F) Dodatnu stratešku vrijednost ponude čine programi usmjereni na dobrobit gostiju (primjer, *wellness* paketi), bodovanje boravka kroz program vjernosti, pozicioniranje hotela kao preferiranog korporativnog partnera te integracija ESG (*Environmental, Social and Governance*) i održivih praksi relevantnih za farmaceutsku industriju.

Zadatak grupe B – farmaceutska kompanija

Studenti nastupaju u ulozi korporativne nabave i Human Resources (HR) tima zaduženog za evaluaciju ponude.

Zadatci grupe B uključuje definiranje ključnih kriterija po kojem trebaju izabrati hotel za suradnju: cijena, sigurnost, fleksibilnost, reputacija i pouzdanost. Posebni fokus tima je procjena ponude hotela X, gdje je potrebno identificirati prednosti i nedostatke ponude, na temelju čega će tim trebati formirati smjernice za pregovore. Tim zajednički mora argumentirano objasniti zašto ponuda ima potencijala ili zašto ponuda hotela nije zadovoljavajuća te procijeniti je li to predmet pregovora.

ZAJEDNIČKI ZAVRŠNI DIO

Simulacija završnog sastanka gdje klijent postavlja pitanja koja ih zabrinjavaju, a hotel mora obrazložiti svoju ponudu. Cilj je ovog pregovora postići dogovor.

Studija slučaja 8. Kreiranje proforma fakture (predračuna)

Nastavno na definiranu stratešku ponudu i postignuti načelni dogovor s farmaceutskom kompanijom PHARMA GLOBAL Inc., hotel X zaprimio je zahtjev za izradu proforma fakture (predračuna) za planirani period boravaka. Zadatak studenata je prevesti dogovorenu strategiju i uvjete u konkretan, financijski i operativno jasan dokument namijenjen korporativnoj nabavi klijenta.

Studenti, radeći u timovima od 2-3 člana, trebaju izraditi realističnu i profesionalno strukturiran predračun prema **primjeru 1. iz 8. poglavlja**. (Podatke o hotelu i klijentu, opis usluga obuhvaćenih ponudom, jasno razdvojene stavke i dr.).

Prilikom izrade predračuna studenti trebaju voditi računa o usklađenosti predračuna s dogovorenom ponudom, jasnoći, profesionalnosti i preglednosti dokumenta, realnosti cijena.

Nakon izrade predračuna tim treba osmisliti profesionalnu poslovnu e-poruku koja se dostavlja korporativnoj nabavi klijenta. E – poruka treba sadržavati sljedeće elemente:

- jasan i primjeren predmet poruke
- kratki uvod s referencom na prethodni dogovor
- sažeto objašnjenje sadržaja i svrhe predračuna
- ključne informacije (razdoblje, obuhvat usluga, ukupni iznos)
- napomenu o roku valjanosti ponude
- poziv na povratnu informaciju ili daljnje korake
- profesionalni potpis pošiljatelja (ime, funkcija, hotel).

Promišljanjem o percepciji klijenta studenti razvijaju emocionalnu inteligenciju te jačaju sposobnost jasne, profesionalne i klijentu usmjerene pisane komunikacije, koja predstavlja sastavni dio procesa hotelske prodaje i upravljanja korporativnim računima.

Svi navedeni poslovni slučajevi usmjereni su na unaprjeđenje prodajnih kompetencija studenata kroz razumijevanje i primjenu proaktivnih i reaktivnih prodajnih procesa, kao i na razvoj njihove sposobnosti procjene klijenata i poslovnih situacija, s ciljem doprinosa ostvarivanju prihoda hotela u kojem će djelovati kao članovi tima.

ZAKLJUČAK

Jedan od prvih koraka za stvaranje uvjeta za uspješno djelovanje hotelskog prodajnog odjela jest jasno definiranje marketinških segmenata te oblikovanje dosljedne prodajne politike. To podrazumijeva utvrđivanje načina i uvjeta pod kojima će hotel plasirati svoje smještajne i ostale kapacitete na B2B i B2C tržištima, u skladu s obilježjima i očekivanjima pojedinih tržišnih segmenata. Povezivanje hotelskog proizvoda sa sve zahtjevnijim segmentima tržišta nameće potrebu za jasno strukturiranim strateškim planom te za uspostavom organiziranog i učinkovitog oblika timske suradnje unutar prodajnog odjela.

Jednu od najvažnijih uloga u procesu generiranja prihoda u hotelu ima direktor prodaje. Riječ je o poziciji koja zahtijeva visoku razinu znanja iz područja strateškog planiranja i operativne prodaje, ali i razumijevanje motivacijskih tehnika potrebnih za vođenje prodajnog tima prema dugoročnom razvoju, uz istodobno sprječavanje pojave profesionalnog sagorijevanja. Direktor prodaje mora kontinuirano pratiti tržišne uvjete, ali i voditi računa o stanju prodajnog osoblja, njihovim međuljudskim odnosima, izazovima i mogućim izvorima pritiska. Njegova uloga nije izolirana, već se temelji na bliskoj suradnji s *revenue* menadžerom, marketing menadžerom, *event* menadžerom i voditeljem recepcije, čime se osigurava integrirani pristup upravljanju prodajom i prihodima hotela.

Kanali prodaje kojima hotelijeri danas raspolažu složeniji su nego ikada ranije, osobito u digitalnom okruženju obilježenom dinamičnim i često netransparentnim odnosima između sudionika na tržištu. Upravo zbog toga, upravljanje prodajnim kanalima zahtijeva sustavnu analizu prednosti i nedostataka, osobito kada je riječ o indirektnim kanalima prodaje. Iako se direktna prodaja smatra strateški najpoželjnijom zbog veće kontrole i profitabilnosti, indirektni kanali imaju značajnu ulogu u povećanju vidljivosti hotela, dostupnosti na tržištu i dosega prema određenim tržišnim segmentima.

U takvom okruženju praćenje tržišnih trendova postaje neizostavan dio rada svakog člana prodajnog odjela. Njihova „izviđačka“ uloga podrazumijeva stalnu prisutnost na tržištu, praćenje ponašanja potrošača i konkurencije, ali i primjenu racionalnih i promišljenih odluka o formiranju cijena. Postavljanje cijena mora biti usklađeno s obilježjima pojedinih tržišnih segmenata te s razinom i dinamikom potražnje, čime se osigurava održiva i konkurentna prodajna strategija.

Primjena suvremenih tehnologija, uključujući alate temeljene na umjetnoj inteligenciji, može značajno doprinijeti optimizaciji prodajnih procesa i smanjenju operativnog opterećenja. Međutim, kako bi takvi alati bili uistinu učinkoviti, nužno je da budu korišteni kao potpora, a ne zamjena za menadžersko odlučivanje. Uloga menadžera prodaje pritom ostaje ključna jer upravo njegova stručna prosudba,

iskustvo i razumijevanje tržišnog konteksta omogućuju nadzor, prilagodbu i korekciju automatiziranih rješenja u skladu sa strateškim ciljevima hotela.

U knjizi su obrađeni temeljni koncepti hotelske prodaje s posebnim naglaskom na razliku, ali i međusobnu povezanost aktivne i reaktivne prodaje, kao i na potrebu njihove sinkronizacije u cilju ostvarivanja strateških i operativnih ciljeva hotela. Aktivna prodaja ima ključnu ulogu u povezivanju hotela s tržištem, izgradnji prepoznatljivosti hotelskog proizvoda te razvoju i održavanju odnosa s klijentima, dok reaktivna prodaja djeluje kao njezina operativna podrška (desna ruka), preuzimajući prethodno ugovorene poslove i provodeći aktivnosti nužne za njihovu uspješnu realizaciju.

Prodajni proces ne završava unutar odjela hotelske prodaje, već se nastavlja na recepciji i u svim izravnim točkama komunikacije s gostima tijekom boravka. Radnici u neposrednom kontaktu s gostima, poput recepcionara i konobara, predstavljaju važan prodajni kanal za generiranje dodatnih prihoda, nadovezujući se na prethodno sklopljene prodajne aktivnosti. Osobna prodaja tijekom boravka gosta može se smatrati dijelom aktivne prodaje budući da je usmjerena na obogaćivanje cjelokupnog doživljaja gosta, uz istodobno prepoznavanje prilika za ostvarivanje dodatne vrijednosti i viših prihoda kroz pozitivan, profesionalan i sugestivan pristup prodaji.

Iz svega navedenog proizlazi da razumijevanje hotelske prodaje podrazumijeva sagledavanje njezine uloge ne samo kroz prodajne rezultate, već i kroz sposobnost prilagodbe dinamičnom tržišnom okruženju, rastućim očekivanjima gostiju i tehnološkom razvoju. Unatoč kontinuiranim promjenama koje oblikuju suvremenu hotelsku prodaju, temeljna tržišna logika i principi ostvarivanja prihoda ostaju stabilan oslonac uspješnog i održivog hotelskog poslovanja.

Popis literature

- Ahmed, Wafa Hamid i Abdelrahman Mohamed (2025). The Impact of Gamification on Sales Performance: A New Approach to Increasing Sales Volume. *Journal of Information Technology*, 7(3), str. 227-237.
- Altynpara i Kuprenko (2022). <https://www.cleveroad.com/blog/hotel-technology-solutions--how-a-mobile-app-can-bring-your-hotel-more-clients/> (pristupljeno 1.7.2025.)
- Amadeus (2025). <https://www.amadeus-hospitality.com/resources/the-rate-parity-playbook/>
- Ampountolas, A., Shaw, G., i James, S. (2020). Examining the relationships between market indicators and hotel pricing approaches. *Tourism Economics*, 27(8), 1591-1614. <https://doi.org/10.1177/1354816620925225> (Original work published 2021)
- Angelo, Rocco M., i Andrew N. Vladimir (2017). *Hospitality today: An introduction*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.
- Antonio, N., de Almeida, A., i Nunes, L. (2019). Big data in hotel revenue management: Exploring cancellation drivers to gain insights into booking cancellation behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4), 298–319.
- Barry, T.E. (1987). The development of the hierarchy of effects: an historical perspective, *Current issues and Research in Advertising*, 10(1-2), 251-295.
- Berelowitz, S. (2022). *Insights: How your conversion rate is affected by parity performance*. Hospitalitynet. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4111500/insights-how-your-conversion-rate-is-affected-by-parity-performance?utm> (pristupljeno 4.3.2026.)
- Bershin, J. (2014). *The Myth Of The Bell Curve: Look For The Hyper-Performers*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/19/the-myth-of-the-bell-curve-look-for-the-hyper-performers/>
- Bilgihan, A., & Ricci, P. (2024). The new era of hotel marketing: integrating cutting-edge technologies with core marketing principles. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 15(1), 123-137.
- Bilgihan, A. (2016). Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding, *Computers in human behavior*, 61, 103-113.
- Brookover, Wilbur B.; Rosenthal, Robert; Jacobson, Lenore (April 1969). Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development. *American Sociological Review*. 34 (2), 283. doi:10.2307/2092211. ISSN 0003-1224. JSTOR 2092211.
- Buck, A. (2025, July 3). *Mobile App vs. Web app: Which is the best in 2025*. <https://www.mobiloud.com/blog/mobile-app-vs-web-app> (Preuzeto 7.7.2025.)
- Buckingham M., Coffman C. (1999). *First Break all the rules: what the world's Greatest Managers do Differently*. New York: Simon & Schuster.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). How great managers develop top people. *Workforce*, 78(6), 102-105.
- Carlo, V. (2009). *Business Intelligence Data Mining and Optimization for Decision Making*. John Wiley & Sons, Hoboken, New York.
- Cardillo, A. (2025). How Many Websites Are On The Internet? *Blog*. <https://explodingtopics.com/blog/how-many-websites-on-the-internet>

- Chalupa, S., Petricek, M. i Koklarova, B. (2026). Will They Come or Not? The Investigation of the Non-Attendance Behavior of the Hotel Guests. *Tourism and Hospitality Management*, 32(3), pp. <https://doi.org/10.20867/thm.32.3.1>
- Chin, D. (2012). The bottom line of next generation technology in hotel rooms today. *Hotel Business Review*, available at: http://hotelexecutive.com/business_review/1810/thebottom-line-of-next-generation-technology-in-hotel-rooms-today
- Chou, Yu-Kai. (2019). *Actionable gamification*. 501. Packt Publishing.
- Chung, Doug J., Thomas Steenburgh, and K. Sudhir (2014). Do bonuses enhance sales productivity. A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans. *Marketing Science*, 33(2), 165-187.
- Csikszentmihalyi, M., Montijo, M. N., i Mouton, A. R. (2018). *Flow theory: Optimizing elite performance in the creative realm*. In S. I. Pfeiffer, E. Shaunessy-Dedrick, & M. Foley-Nicpon (Eds.), *APA handbook of giftedness and talent* (pp. 215–229). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000038-014>
- Deci, E. L., i Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Diamond S. (2021). *Leisure Travel: A Pandemic Silver Lining?* September 21, 2021 at <https://www.travelpulse.com/opinions/column/bleisure-travel-a-pandemic-silver-lining.html>
- Dorčić, J., Bratec, M. (2025). Daily deals mrežne stranice u hotelijerstvu: ključne strategije i prilagodbe. *Hotelska kuća 2024*, Zbornik radova konferencije, 9-13.
- Egan D. i Haynes N.C. (2019). Manager perceptions of big data reliability in hotel revenue management decision making. *International Journal of Quality & Reliability Management* 36(1), 25–39.
- European accommodation barometer (2025). Online izdanje. <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/news/2025-european-accommodation-barometer-reveals-confidence-amidst-challenges-hospitality>
- Falk, M., Vieru, M. (2018). Modelling the cancellation behaviour of hotel guests. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(10), 3100–3116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0509>
- Fariborzi, E., Zahedifard, M. (2012). E-mail marketing: Advantages, disadvantages and improving techniques. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(3), 232.
- Galičić, V., Laškarin M. (2011). *Putevi do zadovoljnoga gosta*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Galičić, V. (2011). *Uvod u ugostiteljstvo*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Glocalsense (2023). <https://blog.glocalsense.org/2023/04/21/search-engine-marketing-display-advertising/> (Pristupljeno 25.4.2025.)
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13(26), 1-13.

- Guillet, B. D. (2020). Online upselling: Moving beyond offline upselling in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102322.
- Guinness World Records (2015) <https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-hotel> (pristupljeno 12.7.2025.)
- Hamari, J., Koivisto, J., Sarsa, H. (2014, January). *Does gamification work? a literature review of empirical studies on gamification*. In 2014 47th Hawaii international conference on system sciences (pp. 3025-3034). IEEE.
- Hayes, D.K., Miller, A.A. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Hayes, David, K. et al. (2021). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Available from: VitalSource Bookshelf, (2nd Edition). Wiley Global Education US, 2021.
- Hernandez-Padilla, J. D., Donayre-Gallo, A., Cordova-Buiza, F., i Auccahuasi, W. (2023, September). *Innovative Digital Marketing Strategies to Increase Demand in a Hotel Company*. In ECIE 2023 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (Vol. 1).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hollander, J. (2025). *Hotel Central Reservation Systems – Types and Examples*. <https://hoteltechreport.com/news/what-is-a-crs>
- HospitalityNet (2022). <https://www.hospitalitynet.org/news/4113927/12-essential-strategies-to-boost-your-hotel-sales-how-to-build-a-hotel-sales-team> (pristupljeno 15.2.2026)
- Hudak, M., Kianičková, E., i Madleňák, R. (2017). The importance of e-mail marketing in e-commerce. *Procedia engineering*, 192, 342-347.
- Jurišić, K.; Moroni, G.P. (siječanj, 2025) <https://www.nexi.hr/hr/media/blog/2025/01/generativna-umjetna-inteligencija-nova-era-kreativnosti-i-inovacija/> (preuzeto 20.6.2025)
- Kotler, P., Bowen, J. T., i Makens, J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson
- Kruger, J., Rootman C. (2010, December 6). How do Small Business Managers Influence Employee Satisfaction and Commitment?. *Acta Commerci*, 10(1).
- Kucher, S. (2024). <https://www.simon-kucher.com/en/insights/thoughtful-profitable-pricing-what-price-segmentation> (Pristupljeno, 25.6.2025.)
- Kuh@da (2021). <https://kuhada.com/sto-je-to-remarketing-retargeting-oglasavanje-i-kako-moze-pomoci-vasem-poslovanju/>
- Kuss, A. C., Medaglia, J. (2022). Turismo e tecnologia de informação: Das agências tradicionais às travel techs. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2668. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2668>
- Laškarin Ažić, M. (2025). Psihosocijalne potrebe hotelskih radnika i njihov utjecaj na zadovoljstvo na radu i namjeru odlaska: rodne razlike. *Zbornik radova hotelske kuće*, 2025.
- Laškarin Ažić, M. (2018.). *Upravljanje odnosima u turizmu i ugostiteljstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

- Lawson, B. (2018). *The design student's journey: Understanding how designers think*. Routledge.
- Lee, S. A., Lee, J. (2019). Enhancing customers' brand loyalty via branded hotel apps. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(3), 339–361. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1537819>
- Luchi, P., Heo, C. Y., Pereira, L. N., Viverit, L., i Contessi, D. (2025). Dynamics of hotel bookings: Identifying key drivers of hotel conversion rate. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104313.
- Luis Nobre Pereira, Vitor Cerqueira (2022) Forecasting hotel demand for revenue management using machine learning regression methods, *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2733-2750, DOI: 10.1080/13683500.2021.1999397
- Maglione, Aurelio (2023). *The rise of experience tourism and what it means for the leisure industry*. Regiondo. <https://pro.regiondo.com/blog/experience-tourism/>
- Masiero, L., Viglia, G., Nieto-Garcia, M. (2020). Strategic consumer behavior in online hotel booking. *Annals of Tourism Research*, 83, 102947. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102947>
- Matthews, G., Roberts, R. D., i Zeidner, M. (2003). Development of emotional intelligence. *Human development*, 46(2/3), 109-114.
- Mattila, A. S., Mount, D. J. (2006). The Impact of Timeliness on Complaint Satisfaction in the Context of Call-Centers. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(3), 5–16. https://doi.org/10.1300/J150v14n03_02
- Mun, S. G., Park, S. (2023). Effects of Abnormal Weather Conditions on the Performance of Hotel Firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(7), 1299–1324
- Namudri (2023). *The Evolution of Digital Marketing Data — 1980s through the 2020s*. <https://www.cdomagazine.tech/opinion-analysis/the-evolution-of-digital-marketing-data-1980s-through-the-2020s>
- Pereira L.N., Cerqueira V. (2021) Forecasting hotel demand for revenue management using machine learning regression methods. *Current Issues in Tourism* 5: 1–18.
- Piñon, N. (2021, prosinac) <https://mashable.com/article/can-you-trust-online-reviews> (preuzeto 20.6.2025)
- Posebne Uzance u gostiteljstvu. *Narodne novine* (74/2023).
- Power, JD. (2017). *Enjoy Your Stay—and Have You Downloaded Our App?* <https://www.jdpower.com/business/press-releases/jd-power-2017-north-america-hotel-guest-satisfaction-index-study> (pristupljeno 22.1.2025.)
- Reichheld, A. (2022). *The four factors of trust: How organizations can earn lifelong loyalty*. John Wiley & Sons.
- Rock, D. (2009). *Managing with the brain in mind*. Strategy business.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scott, D., Hall, C. M., Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49-61
- Sevenrooms (srpanj 2021). <https://sevenrooms.com/blog/how-to-turn-cancellations-and-no-shows-into-regulars/> (pristupljeno 20.3.2026.)

- SiteMinder (2025). <https://www.siteminder.com/what-is-hotel-rate-parity/#:~:text=What%20is%20rate%20parity?,rates%20on%20their%20own%20websites.> (pristupljeno, 1.8.2025.)
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Smartness (2025). <https://www.smartness.com/en/blog/mice-hotel-guide> (pristupljeno 24.5.2025.)
- Statista (2025). <https://www.statista.com/statistics/269387/revenue-of-expedia/?srsltid=AfmBOorDjd7cZx6OMZ0Urr8wfh-T3IH9dICeFeDLiwY5vEv-6TqilQAU>
- Šimunić, M. (2017). Sinkronizacija hotelskih rezervacijskih procesa kroz menadžment upravljanja cijenama i prihodima uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije. *Doktorska disertacija*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Tomašević Lišanin, M. (2010). *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*. Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb.
- Vincent Magnini, OOP., Ford, J. B., Markowski, P. i Honeycutt, E. D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?, *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213. – 225.
- Vrtiprah, Pavlić (2005). *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.
- Vukelić, M., Mihač, V., Janković, S. (2022). Specifičnosti revenue menadžmenta i prodaje u kampovima. *Hotelska kuća*, pp. 131- 140.
- Webb, T., Lee, M., Schwartz, Z., i Vouk, I. (2024). Beyond accuracy: The advantages of the k-nearest neighbor algorithm for hotel revenue management forecasting. *Tourism Economics*, vol. 30(5), pp. 1216–1236. <https://doi.org/10.1177/13548166231201199>
- Xhotels. <https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-pricing-matrix> (preuzeto 14.01.2026.)
- Yang, Y., Jiang, L., & Schwartz, Z. (2019). Who's hiding? Room rate discounts in opaque distribution channels. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 113-122.
- Zakon o obveznim odnosima (NN 155/23) https://www.zakon.hr/z/75/zakon-o-obveznim-odnosima#google_vignette (pristupljeno 25.6.2025.)

Popis grafikona

Grafikon 1.1. Određivanje visine naknade za otkaz rezervacije	31
Grafikon 1.2. Detaljni uvid u oscilacije segmenata	98
Grafikon 1.3. Usporedba bukinga za dvije godine	122
Grafikon 1.4. Očekivanja i odnosi s gostima	130
Grafikon 1.5. Vrijednost izdanih računa po zaposlenom	172
Grafikon 1.6. Vrijednost izdanih računa po turistu	172
Grafikon 1.7. Usporedba zvonolike krivulje (Gauss) i distribucije dugog repa	183

Popis shema

Shema 1.1. Odnos hotelske prodaje i marketinga u hotelskom poslovanju	23
Shema 1.2. Vennov dijagram: Usporedba prodajnih i marketinških aktivnosti	27
Shema 1.3. Marketinški segmenti hotela	37
Shema 1.4. Tri temeljna pristupa prodaji	48
Shema 1.5. Proces sklapanja ugovora na B2B tržištu	48
Shema 1.6. Prodajni proces na B2C tržištu	49
Shema 1.7. Pregled koristi od suradnje s turoperatorima za hotele i kampove	72
Shema 1.8. Osnovni alati u prodaji hotelskih kapaciteta	79
Shema 1.9. Definicija revenue managementa	105
Shema 2.0. Četiri stupa povjerenja	131
Shema 2.1. Proces reaktivne prodaje	159

Popis slika

Slika 1.1. Osnovne skupine gostiju	40
Slika 1.2. Service Recovery Paradox	50
Slika 1.3. Tri faze razvoja s obzirom na ciklus gosta	54
Slika 1.4. Odjel prodaje u većim hotelskim kompanijama	57
Slika 1.5. Direktor prodaje u odnosu s drugim menadžerima	58
Slika 1.6. Pregled tehnologija koje se mogu koristiti u hotelskom pozivnom centru	61
Slika 1.7. Tri evolucijska stupnja razvoja rezervacijskih sustava	67
Slika 1.8. Primjer internetske aplikacije	70
Slika 1.9. Primjer alata za brzo informiranje	106
Slika 2.0. Primjer radne ploče za uvid u prodajne rezultate, evente i druge podatke	107

Slika 2.1. Vrijednost za novac - konkurentska analiza	110
Slika 2.2. Usporedba BAR cijena na internetu	111
Slika 2.3. Rate codovi iz Opere	115
Slika 2.4. BAR cijene prema tipovima soba	116
Slika 2.5. Postavljanje cijena prema potražnji	116
Slika 2.6. Kriteriji postavljanja BAR cijena	117
Slika 2.7. Postavljanje ograničenja ovisno o zauzeću soba	118
Slika 2.8. Vremenska crta: paritet cijena	125
Slika 2.9. Proces osobne prodaje na B2B tržištu	139
Slika 3.0. Primjer upsellinga u aviokompaniji	146
Slika 3.1. Usporedba tradicionalnih i sveprisutnih pristupa prodaji	146
Slika 3.2. Primjer aplikacije za unapređenje doživljaja za gosta	148
Slika 3.3. Preduvjeti dobre osobne prodaje (Znanje)	149
Slika 3.4. Usporedba aktivne i pasivne prodaje	150
Slika 3.5. Prodajni lijevak na B2C tržištu	155
Slika 3.6. Prodajni lijevak na B2B tržištu	157
Slika 3.7. Proforma faktura – predračun	163
Slika 3.8. Nalog za organizaciju događanja – Banquet Event Order (BEO)	164
Slika 3.9. Ugovor između naručitelja (grupe) i pružatelja usluga	165
Slika 4.0. Korporativni ugovor (MICE) – aktivna prodaja	167
Slika 4.1. Stablo uzroka i posljedica nemotiviranosti radnika	175
Slika 4.2. Octalysis obrazac	177
Slika 4.3. Izrada persone	193

Popis tablica

Tablica 1.1. Usporedba hotelskih ugovora	47
Tablica 1.2. Prednosti hotelskih aplikacija	69
Tablica 1.3. Najvažniji elementi prilikom pretraživanja na tražilicama	71
Tablica 1.4. Prednosti online turističkih agencija	74
Tablica 1.5. Najutjecajniji kanali prodaje prema Phobsu	76
Tablica 1.6. Analiza bukinga za 2025. godinu	84
Tablica 1.7. Definiranje strateških ciljeva	86
Tablica 1.8. Primjer određivanja strateških planova prema segmentima	91
Tablica 1.9. Primjer budžeta	95
Tablica 2.0. Pregled učešća segmenata	98
Tablica 2.1. Primjer pick-up izvještaja	120
Tablica 2.2. Pick up izvještaj 2024-2025	122

Tablica 2.3. Primjer mogućnosti optimiziranja smještaja (kada gost sam bira točno određene SJ i kada to radi prodajno osoblje)	123
Tablica 2.4. Plan sajmovi i radionica (Workshops)	133
Tablica 2.5. Plan prodajnih poziva i posjete partnerima	133
Tablica 2.6. Plan za FAM putovanja i site inspekcije	135
Tablica 2.7. Plan odnosa s partnerima i dionicima	136
Tablica 2.8. Plan za direktnu i indirektnu prodaju	137
Tablica 2.9. Plan edukacije	138

ISBN 978-953-7842-72-7 (PDF)