

PRODAJNA FUNKCIJA HOTELA KAO PLATFORMA RASTA GODIŠNJE POPUNJENOSTI

Muslim, Antonia

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:331147>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET, SPLIT

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment u hotelijerstvu

ZAVRŠNI RAD

**PRODAJNA FUNKCIJA HOTELA KAO
PLATFORMA RASTA GODIŠNJE
POPUNJENOSTI**

Mentor: prof.dr.sc Neven Šerić

Studentica: Antonia Muslim, 1153021

Split, lipanj, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Definiranje problema istraživanja	1
1.2. Ciljevi rada	1
1.3. Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.4. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. PRODAJNA FUNKCIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU	3
2.1. Pojam hotela i njegove karakteristike	3
2.1.1. Pojam hotela i hotelijerstva	3
2.1.2. Klasifikacija hotela.....	4
2.1.3. Specifična obilježja hotelske usluge i proizvoda	5
2.1.4. Potrošači hotelskog proizvoda – gosti.....	6
2.2. Uloga prodajne funkcije	8
2.2.1. Obilježja prodajne funkcije	8
2.2.2. Vrste, oblici i kanali prodaje	11
3. PROBLEMATIKA SEZONALNOSTI U HOTELIJERSTVU	16
3.1. Tržište hotelskog proizvoda	16
3.1.1. Potražnja za hotelskim proizvodom	16
3.1.2. Ponuda hotelskog proizvoda	17
3.2. Trendovi na turističkom tržištu	17
3.3. Sezonalnost potražnje za hotelskim uslugama	19
3.3.1. Pojam sezonalnosti	19
3.3.2. Uzroci sezonalnosti	20
3.3.3. Posljedice sezonalnosti.....	21
3.3.4. Solucije za suzbijanje sezonalnosti	22
4. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNIM SLUČAJEVIMA	26

4.1. Boutique hotel – Luxe	26
4.1.1. Osnovni podaci o hotelu.....	26
4.2.2. Karakteristike prodaje	27
4.2.3. Primjena tehnologije u hotelu	28
4.2. Mali obiteljski hotel – Antique Split	29
4.2.1. Osnovni podaci o hotelu.....	29
4.2.2. Karakteristike prodaje	31
4.3. Veliki hotel – Le Meridien Lav	32
4.3.1. Osnovni podaci o hotelu.....	32
4.3.2. Karakteristike prodaje	34
4.3.3. Dodatne usluge koje potiču prodaju.....	35
5. ANALIZA NALAZA ISTRAŽIVANJA	38
6. PREPORUČLJIVI MODELI HOTELSKE PRODAJE.....	39
7. ZAKLJUČAK	41
8. LITERATURA.....	42
SAŽETAK.....	46
SUMMARY	46
POPIS SLIKA I TABLICA:	47
Popis slika:	47
Popis tablica:	47

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Marketing je nekada bio samo poslovna funkcija i u svojim ranim začecima razvijao se isključivo u vezi s fizičkim proizvodima ali danas je on filozofija i način razmišljanja u poslovanju. Prodajna funkcija, kao dio marketinškog spleta, ima za cilj približavanje hotelskog proizvoda potencijalnom gostu i uspostavljanje odnosa za buduću kupnju.

Naime, kako ističe Paliaga (2011) *"ni najbolja roba na svijetu neće biti uspješno prodana ako se ne omogući dostupnost iste na mjestima gdje i kada ju potrošači žele kupiti."*

U tom smislu, prodajna funkcija može se koristiti kao sredstvo za suzbijanje sezonalnosti potražnje za hotelskim kapacitetima, približavajući proizvod gostu u onim periodima godina koji su do tada bili manje atraktivni. Naravno, sve s naglaskom na povećanje profita.

1.2. Ciljevi rada

Glavni ciljevi ovoga rada jesu jasno objasniti i predočiti marketing i prodajnu funkciju kao bitnu sastavnicu kvalitetnog upravljanja hotelom i njegovim kapacitetima. Prodajna funkcija doprinosi povećanju profita i nadilaženju poslovnih nedaća poput sezonalnosti potražnje, a s druge strane povećava zadovoljstvo gosta ponuđenom uslugom. Stoga, ako se njome pravilno rukovodi, zadovoljstvo obiju strana neće izostati.

1.3. Izvori podataka i metode istraživanja

Istraživanje u radu provelo se putem prikupljanja, sinteze i analize sekundarnih izvora podataka dostupnih u stručnoj i znanstvenoj literaturi koja analizira problematiku uloge prodajne funkcije u poslovanju hotela i one koje analizira sve aspekte sezonalnosti potražnje za hotelskim proizvodom.

Metode korištene pri izradi rada su: benchmarking, analiza, sinteza, desk research i generalizacija.

1.4. Sadržaj i struktura rada

Rad je koncipiran u 6 dijelova. U prvom dijelu iznosi se predmet i cilj rada te njegova struktura. Nakon uvoda, u drugom dijelu, govori se o pojmu hotela i njegovim karakteristikama, kao i o prodajnoj funkciji, njezinim karakteristikama, oblicima i vrstama kao dijelom marketinga u hotelskom poslovanju. U trećem dijelu analizira se tržište i trendovi vezani za hotelsko poslovanje te pojam, uzorci, vrste i načini suzbijanja sezonalnosti potražnje. U četvrtom dijelu prikazani su primjeri dobre prakse u kategoriji boutique hotela, malog obiteljskog hotela i velikog hotela koji su iskoristili neke od svojih prednosti i istakli se na tržištu. Peti dio donosi analizu istraživanja primjera, a šesti preporučljivi model hotelske prodaje. Na samom kraju navedena je literatura korištena pri izradi rada, popis slika i tablice te sažetak.

2. PRODAJNA FUNKCIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU

2.1. Pojam hotela i njegove karakteristike

2.1.1. Pojam hotela i hotelijerstva

Pojmovi hotel i hotelijerstvo dolaze od francuske riječi *hote* (gost), a izvedena je iz latinske riječi *hostes* (gost, gostprimac) i *hospital* (kuća za goste).

Hotelijerstvo se smatra dijelom gospodarstva koji objedinjava djelatnosti ugostiteljstva i hotelijerstva, a može se definirati u užem i širem smislu. U užem smislu, smatra se djelatnošću koja turistima i poslovnim ljudima i pruža usluge smještaja, prehrane i pića u svojim smještajnim objektima. U širem smislu riječi, hotelijerstvo je djelatnost koja turistima, poslovnim ljudima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja, prehrane, pića i rekreacije te usluge prodaje u kategoriziranim smještajnim objektima.¹ Vidljivo je da se radi o djelatnosti koja ima sociološko, društveno i ekonomsko značenje za ukupan rast i razvoj svake turistički orijentirane zemlje. Ono, zbog svoje heterogenosti, povezuje gotovo sve gospodarske grane, omogućava razvoj mnogobrojnih selektivnih oblika turizma i zapošljava veliki broj djelatnika.

Hrvatski zakonodavni okviri definiraju hotel kao objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu i druge ugostiteljske usluge, ako Pravilnikom nije drukčije propisano. Radišić² smatra hotel reprezentantom ugostiteljskih objekata za smještaj koji se zbog svoje, u pravilu najduže i najskuplje, gradnje, kompleksnije i kvalitetnije usluge, složenijeg procesa rada i većeg broja zaposlenika, uvelike izdvaja od ostalih smještajnih objekata.

Za uspješno djelovanje na sve zahtjevnijem tržištu, hotel mora biti tržišno orijentiran, odnosno posebnu pažnju posvetiti željama, potrebama i očekivanjima svakog gosta posebno. Iz tog razloga, marketinška koncepcija ima značajnu ulogu. Ukoliko je dobro implementirana, može doprinijeti ostvarenju visoke kvalitete proizvoda i usluga koji će hotelu osigurati dobar imidž.

¹ Galičić, V. (2014): Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, Opatija, str. 349.

² Radišić, F. (1997): Poduzetnički menadžment u turizmu, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 193.

2.1.2. Klasifikacija hotela

Klasifikaciju hotela moguće je izvršiti prema različitim kriterijima, kako je to prikazano u tablici br. 1.

Tablica 1. Klasifikacija hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja

KRITERIJ RAZVRSTAVANJA	VRSTA HOTELA	OBILJEŽJE
VELIČINA	<ul style="list-style-type: none">• Mali• Srednji• Veliki	<ul style="list-style-type: none">• Do 100 kreveta• Do 300 kreveta• Preko 300 kreveta
CJELOVITOST PRUŽENE USLUGE	<ul style="list-style-type: none">• Pansionski• Garni• Prolazni	<ul style="list-style-type: none">• Smještaj i 3 obroka• Smještaj i doručak• Smještaj bez usluga prehrane
KONTINUITET POSLOVANJA	<ul style="list-style-type: none">• Stalni• Sezonski	<ul style="list-style-type: none">• Cjelogodišnje poslovanje• Izrazito sezonsko poslovanje
LOKACIJA	<ul style="list-style-type: none">• Odmarališni• Stanični• Aerodromski• Gradski• Usputni	<ul style="list-style-type: none">• Na moru, planini, toplicama• Uz autobusne, željezničke postaje• Uz aerodrome• U užem centru grada• Uz velike prometnice
GLOBALNA TRŽIŠNA USMJERENOST	<ul style="list-style-type: none">• Turistički• Poslovni• Sportski• Gradski	<ul style="list-style-type: none">• Stacionarni boravak gostiju• Seminari, kongresi• Sportski sadržaji• Raznovrsna tržišna usmjerenost

Izvor: Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 71. str

2.1.3. Specifična obilježja hotelske usluge i proizvoda

Zadovoljstvo gostiju, a time i rezultat poslovanja hotela, ovisi o kvaliteti i širini ponude usluga. Općenito, hotelske usluge se dijele na: osnovne i ostale hotelske usluge³.

- Osnovne hotelske usluge obuhvaćaju: - usluge smještaja,
- usluge prehrane i pića.
- Ostale usluge obuhvaćaju sve usluge koje gost koristi, a evidentirane su i plaćene (garažiranje vozila, usluge telefona u sobi, pomoćni krevet, pranje rublja, čuvanje vrijednosnih stvari...) te sve usluge koje nisu evidentirane, koje gost koristi, ali ne plaća (usluga prijenosa prtljage u sobu, razne informacije, zabave u prostorijama hotela, *welcome drink*, programi animacije...).

Ružić⁴ definira hotelsku uslugu kao "kompleks vrsta, količina i kvaliteta svega što se koristi (uživa) ili blaguje (konzumira) u obliku smještaja, hrane, pića, napitaka zabave ili rekreacije, ali i više od toga, odnosno sve ono što zapažaju i doživljavaju sva osjetila gosta, fizički i psihološki." Dakle, usluge koje hotel nudi proizlaze iz kombinacija materijalnih i nematerijalnih dobara. Budući da hotelski proizvod služi kako bi u cijelosti zadovoljio potrebe gosta, potražnja za takvim uslugama se ne ograničava samo na osnovne fiziološke potrebe za hranom i smještajem, već i na mnoge dodatne sadržaje koji hotelsku uslugu čine kompleksnom. Kombinacija pojedinačnih usluga ovisi o strukturi motiva svakog gosta pojedinačno. Iz čega proizlazi da se hotelski proizvod i usluge, ovisno od slučaja do slučaja, potpuno drugačije oblikuju.

Opća obilježja usluga koja se mogu dovesti u vezu s hotelijerstvom su:

- Fizička neopipljivost (usluge se ne mogu posjedovati, dodirivati i kušati prije kupnje; imaju svojstvo doživljaja i vjerovanja)
- Vremenska nedjeljivost (istovremeno se proizvode i koriste; davatelj i korisnik usluga su u izravnom kontaktu)

³ Galičić, V. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 23.

⁴ Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 150.

- Neusklađivost (propuštena prilika neprodane sobe ne može se vratiti, a fiksni troškovi se moraju podmiriti u istom iznosu, neovisno o popunjenosti kapaciteta)
- Heterogenost ponude (u hotelijerstvu postoje brojne usluge koje se nude na tržištu)
- Neophodnost participacije gosta u proizvodno-uslužnom procesu
- Izgrađenost odnosa povjerenja i lojalnosti između gosta i hotelijera
- Nedjeljivost hotelske usluge od hotelskog objekta
- Sezonski karakter potražnje

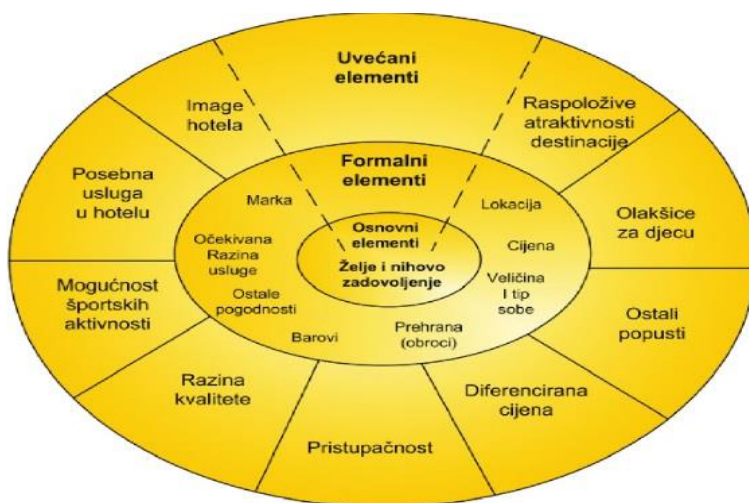
Većina od njih na prvi pogled mogu se smatrati nedostacima ove vrste usluga u odnosu na druge. Međutim, zadaća marketinga u poslovanju hotela je upravo da umanjí njihovu "problematiku" i pokuša ju "preokrenuti u svoju korist".

2.1.4. Potrošači hotelskog proizvoda – gosti

Sa stajališta hotelijerstva, potrošač hotelskog proizvoda, odnosno gost, vrši svoju potrošnju mijenjajući domicilno okruženje radi privremenog boravka u novom okruženju. Da bi se neka osoba smatrala gostom, mora zadovoljiti sljedeće uvjete⁵:

- gost u novom okruženju bezuvjetno troši vlastita financijska sredstva zarađena u domicilu
- u novom domicilu gost ne smije živjeti prema principima življenja u domaćinstvu.

Slika 1. Hotelski proizvod s aspekta gosta



Izvor: Ružić, D. (2007): Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 148.

⁵ Meler, M., Maglica, S. (1986): Marketing u turizmu – poslovno gostoprimstvo, "Zagreb" Radna organizacija za grafičku djelatnost, Samobor, str. 65.

Kao što slika prikazuje, osnovni elementi predstavljaju zadovoljenje potreba i želja gosta, dok su uvećani elementi sve ono što pojedini hotel razlikuje od konkurencije. Odnosno, uvećani elementi su svi oni elementi čime se ispunjavaju želje i potrebe gostiju koje su iznad njihovih očekivanja.

Kako Drucker ističe *"Marketing je toliko važan da se ne može smatrati zasebnom funkcijom. Cijelo poslovanje promatra se s gledišta krajnjeg rezultata, odnosno s gledišta klijenta... Poslovni uspjeh ne određuje proizvođač, nego klijent."*⁶

U suvremenom poslovanju hotela, velika se pažnja pridaje upravljanju odnosa s potrošačima (CRM – *Customer Relationship Management*). Potrebno je naglasiti da sustav upravljanja odnosom s potrošačima nije tehnologija, već poslovni koncept, tj. poslovna filozofija. Predstavlja promjenu u načinu razmišljanja prvenstveno najviše rangiranih menadžera, pa do običnog radnika, najnižeg u hijerarhiji kompanije. Ova sofisticirana metoda razvija pristup "jedan na jedan" koji omogućava razumijevanje, shvaćanje i prihvaćanje individualnih potreba svakog gosta, te osposobljenost za rješavanje problema i udovoljavanje želja gostiju. Također, zadatak joj je da pravovremeno i točno uoči prilike i prijetnje, spozna svoj položaj i na temelju znanja, postignutog analizom, usmjeri svoje poslovanje gradeći komparativne prednosti, pri tom postižući potpuno zadovoljstvo klijenata. Zadovoljstvo klijenata je njihova pozitivna ili negativna percepcija rezultata odnosa kvalitete i cijene. S aspekta gosta, osim individualnog pristupa, omogućava sigurnost i efikasnost, dok s aspekta tvrtke osigurava jasniju sliku o klijentima, korisničko zadovoljstvo i lišavanje nepodesnih klijenata⁷.

⁶ Kotler, P. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, Zagreb, str.3

⁷ Mihajlinović, K. (2015): Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Mediji, kultura i odnosi s javnostima, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/149021>

Tablica 2: Razlike tradicionalnog i modernog prodavača

TRADICIONALNI PRODAVAČ	MODERNI PRODAVAČ
Usredotočen na vlastiti proizvod i razmišljanje kako ga prodati	Usredotočen na kupca i razmišljanje kako zadovoljiti njegove potrebe
Ne planira prodaju unaprijed	Razvija prodajnu strategiju i definira ciljeve
Drži unaprijed osmišljene govore i najveću važnost u prezentaciji daje proizvodu i cijeni	Smisleno razgovara s kupcem i stavlja naglasak na korisnost proizvoda za kupca
Cilj mu je razviti prodaju odmah	Cilj mu je stvoriti dugoročne odnose
Nestaje nakon što završi prodaja	Uvijek je dostupan za kupca i njegove zahtjeve
Koristi manipulativne tehnike prodaje	Traži rješenje kupčevog problema

Izvor: Izrada autorice na temelju Tomašević Lišanin M. (2010): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP (Hrvatska udruga poslodavaca u prodaji), Zagreb, str.64.

2.2. Uloga prodajne funkcije

2.2.1. Obilježja prodajne funkcije

U današnjem suvremenim okolnostima hotelskog poslovanja vrlo je malo onih hotela koji posluju u okruženju bez konkurenata. Dostupnost informacija o ponudi pojedinog hotela potaknuta razvojem tehnologije i njezinom prisutnošću u svakom domu, omogućava potencijalnom gostu provjeru i usporedbu nekoliko ponuda. Budući da svi hoteli ne privlače goste istih karakteristika, već se one razlikuju po željama, potrebama i kupovnoj moći, zadaća odjela marketinga i prodaje je pokloniti više pozornosti onom segmentu gostiju kojem odgovaraju usluge njihovog hotela.

Prodaja u hotelijerstvu podrazumijeva prodaju usluge, odnosno doživljaja (odmor, razgledavanje, opuštanje), kojeg gost želi iskusiti za vrijeme boravka u pojedinom hotelu. Njena svrha je da brzim i kvalitetnim informacijama recepciji, prodajnoj službi (sektoru) i menadžmentu hotela, omogući maksimalno povećanje iskorištenosti smještajnih kapaciteta ali i informacije o gostima. Pod značenjem razvijene prodaje podrazumijevamo onu prodaju koja je nastavak, odnosno produžetak procesa planiranja, marketinškog djelovanja, usmjeravanja organizacije i kreiranja proizvoda. Prodaja nije jednostavna i još uvijek nisu pronađena

univerzalna rješenja koja garantiraju uspjeh. Ipak, proces formiranja prodajne strategije može se olakšati ako se slijede provjereni principi od koji su najznačajniji⁸:

- Uvijek unaprijed planirati.
- Informiranost svih zaposlenih u hotelu o tome što se namjerava učiniti.
- Što se očekuje od kampanje u prodaji.
- Kako svaki zaposleni može u tome pomoći.

Također, postoje i definirani koraci kako upravljati procesom hotelske prodaje:

1. Pronalaženje potencijalnih tržišta.
2. Oblikovanje proizvoda i usluga koje potencijalni gosti žele kupiti.
3. Prodaja proizvoda i usluga gostima.
4. Usluživanje gostiju na način da **potroše maksimalan iznos novca**.
5. Uvjeravanje gostiju da **se vrate**.

Prema Galičiću: *"Hotelska prodaja nije stroj za pospješivanje poslovanja hotela samo kada hotelu ide loše. Ona je značajna, a njen posao još veći, pomažući u trenutcima kada hotel posluje dobro, jer hotelska prodaja neprekidno "motri" na poslovanje kako bi ono ostalo dobro ili da bi postalo još bolje."*

U slučaju zastoja u prodaji, postoji opasnost da se i radni proces prekine, pogotovo ako je taj zastoj vremenski dulji. U turističkom smislu to može djelovati veoma negativno, s dalekosežnim posljedicama, pogotovo u onom segmentu tržišta koji ima naviku dolaska u jedan hotel već duži niz godina.

⁸ Galičić, V. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 61.

Slika 2. Problemi poslodavaca u odnosu na kupca



Izvor: Mihajlinović, K. (2015): Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Mediji, kultura i odnosi s javnostima, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/149021>

S obzirom na sve veći broj prisutnih konkurenata u hotelijerskom poslovanju, javlja se nužnost za prilagodljivosti tvrtke klijentu-gostu. U suprotnom slučaju, troše se velike količine novca za poslovne procese, a izostaje profit.

Kolika je zapravo sveobuhvatnost i kompleksnost hotelske prodaje na najbolji način prikazuje tablica 2, u kojoj su izdvojene njene osnovne zadaće.

Tablica 3.: Temeljne zadaće hotelske prodaje (Galičić i dr. 2005.)

ZADATAK PRODAJE	OPIS POSLOVA
1. Organizacija odjela	Utvrđivanje “alata” prodaje, planiranje, kampanja
2. Osobna prodaja	Telefoniranje, uvježbavanje kontakta djelatnika s gostima
3. Izravna pošta	Oblikovanje dopisa, e-mail poruka, brošura, razglednica, suvenira, kalendara
4. Oglašavanje	Novinstvo, časopisi, web stranice, oglasne ploče, <i>jumbo display</i>
5. Publicitet i odnosi s javnošću	Tiskovne konferencije, nastupi na radiju, TV, pojavljivanje na svečanostima, osobni nastupi

6. Televizija i radio	Spotovi, posebni programi, sponzorstva
7. Interno oglašavanje	Informacije u sobama, poster i plakati u holu, pokretni <i>display</i>
8. Promidžba prodaje u sobama	Oblikovani ‘‘paketi’’, darovi, vjenčanja
9. Promidžba prodaje hrane i pića	Oblikovanje dizajna u restoranu, menija, vinske karte
10. Promidžba kongresa i seminara	Opremljenost, rezerviranje, tehničko servisiranje, izložbe
11. Promidžba drugih prodajnih punktova u hotelu	Mini-bar, praonica rublja, prodaja tiskovina, suvenira, wellness centra

Izvor: Izrada autorice na temelju Galičić i dr., 2005.

2.2.2. Vrste, oblici i kanali prodaje⁹

Prema vrsti prodaje prodaju dijelimo na :

- Alotmansku prodaju (Postiže najnižu cijenu; hotel stavlja na raspolaganje turističkoj agenciji određeni kapacitet na određeno vrijeme)
- Prodaju za skupine gostiju (cijena veća od alotmanske, ali niža od individualne)
- Individualnu prodaju (najviša cijena)

Prema oblicima organizacije prodaje:

- Centralizirana prodaja
- Decentralizirana prodaja
- Kombinirani oblik prodaje

⁹Galičić, V. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 69.

Prema kanalima prodaje:

Izravna prodaja

Predstavlja način prodaje u kojem gost kupuje direktno od hotela. Ova vrsta prodaje uključuje: prodaju u vlastitom prodajnom odjelu (recepciji hotela), prodaju preko vlastite mreže prodajnih punktova, prodaju preko pošte ili prodaja putem narudžbi (kataloga i sl.), prodaju preko vlastite mreže poslovnica ili prodajnih centara te prodaju pomoću videotehnike i posredstvom rezervacijskog sustava.

Tablica 4.: Oblici direktne prodaje

OBLICI DIREKTNE PRODAJE	USMJERENOST DIREKTNE PRODAJE
Preko recepcije	Kupci potaknuti raznovrsnim oblicima promotivnih aktivnosti ili na druge načine.
Prodaja putem pošte	Ranijim kupcima, na osnovu samostalno formiranih lista kupaca, na osnovu lista kupaca koje su dobivene od trećih lica, kao odgovor na upite, kao dio zajedničke prodaje putem pošte s odgovarajućim partnerima,...
Telefonski / telemarketing	Prema listama ciljnih grupa kupaca, kao odgovor na upite,..
Prodaja “od vrata do vrata”	Prema definiranim ciljnim rezidencijalnim ulicama, kvartovima grada.
Turističke manifestacije	Kao odgovor na upite na štandovima kroz turističke sajmove i druge manifestacije koje su u vezi s turizmom.
Internet	Direktno rezerviranje turističkih proizvoda.

Izvor: Izrada autorice prema: Popesku, J. (2013): Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 183.

Najčešći način ove vrste prodaje je preko elektroničke pošte i razlikujemo 2 slučaja:

1. Slanje elektroničke poruke - Ovaj oblik je jednostavniji i češće se koristi. Podrazumijeva da gost šalje poruku iz svog elektroničkog sandučića na elektroničku adresu hotela. Pri slanju upita, gost treba navesti: ime i prezime, termin u kojem želi rezervirati sobu, tip sobe koji želi, broj ljudi, godište djece i vrstu usluge. Hotelijer se obvezuje brzo i jasno odgovoriti na postavljeni upit, najčešće u roku od 24h.

2. Postavljanje obrasca – u zadani obrazac potencijalni gost upisuje svoje osnovne podatke poput imena i prezimena, kontakt broja, adrese elektroničke pošte i načina na koji želi da ga kontaktiraju djelatnici hotela.

Prednosti direktne prodaje su:

- uspostavlja i održava neposredne kontakte s potrošačima,
- ostvaruje kontrolu nad plasmanom u situaciji kada posrednici ne pokazuju dovoljno zainteresiranosti za povećanje prodaje,
- osigurava kvalitetno poslovanje u slučaju nedostatka efikasnih i dobro organiziranih posrednika na određenom području,
- omogućava nižu cijenu i povećava konkurentnost na tržištu,
- teži distanciranju od ostalih poduzeća s istim ili sličnim asortimanom i kreiranju vlastitog imidža kod dobavljača i potrošača,
- poboljšava kontrolu nad tokom informacija između poduzeća i kupca.

Pored prednosti navode se i sljedeći nedostaci poput: čekanja odgovora na poslani upit, jezičnih barijera i mogućnosti nesporazuma.

Neizravna prodaja (putem posrednika)

Neizravna prodaja uključuje angažiranost jednog ili više posrednika između poduzeća u turističkoj privredi i kupca. Dvije su **osnovne funkcije posrednika**:

1. povećanje broja mjesta prodaje koja pridonosi pristupačnosti turističkog proizvoda (mjesta su previđena da budu razdvojena u odnosu na mjesto nastanka proizvoda).
2. olakšavanje kupovine turističkog proizvoda prije trenutka korištenja.

Hotelsko poduzeće svoj proizvod distribuira na turističko tržište preko tradicionalnih posrednika (turoperatora i turističkih agencija) i suvremenih posrednika (online turističkih agencija - OTA). Sredinom 90-ih godina krenuo je rast popularnosti "online booking" sustava koji velike stope rasta bilježe i danas. Danas je Booking.com, koji nudi uslugu rezerviranja smještaja u preko 290 tisuća hotela u 180 zemalja svijeta, dostupan na više od 40 svjetskih jezika te zapošljava oko 5.000 ljudi u više od 100 ureda po cijelom svijetu. Iako su online agencije nezaobilazni kanal distribucije za gotovo svaki hotel, hotelijeri, u svrhu maksimiziranja profita, ulažu velike napore u povećanje direktnih rezervacija bez posrednika.

Tablica 5.: Prednosti neizravne prodaje

PREDNOSTI ZA PODUZEĆE	PREDNOSTI ZA KUPCE
Niži troškovi transakcije / prodaje	Mogućnost informiranja i uspoređivanja proizvoda u okviru određenog asortimana
Šire pokrivanje tržišta	Mogućnost istovremenog dobivanja "paketa" usluga koji uključuje i usluge drugih proizvođača
Odgovarajuće suprotstavljanje ponudi konkurenata	
Manje komunikacija u vezi s prodajom	
Posrednici svojim znanjem i iskustvom mogu postići bolju prodaju proizvoda	
Posrednik osigurava dodatne usluge (kreditiranje, osiguranje,...)	
Posrednik obavlja komunikativnu funkciju i služi kao informator potencijalnim kupcima	
Posrednik detaljno poznaje kupca na osnovu baze podataka	

Izvor: Izrada autora prema: Popesku, J. (2013): Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 185.

Odluka o izboru kanala prodaje proizlazi iz marketing plana i definirane marketinške strategije. Takav izbor se zasniva na podacima prikupljenim istraživanjem turističke potražnje jer su navike kupaca ono što određuje strukturu kanala prodaje. Kao osnovni cilj kojim se poduzeće vodi prilikom izbora kanala prodaje je suradnja s onim posrednicima koji mu pomažu premostiti jaz između samog poduzeća i njegovih kupaca. Faktori koji utječu na izbor kanala prodaje obuhvaćaju karakteristike: proizvoda, tržišta, poduzeća, potrošača, posrednika, okruženja i konkurencije.

3. PROBLEMATIKA SEZONALNOSTI U HOTELIJERSTVU

3.1. Tržište hotelskog proizvoda

Nacionalno tržište hotelskih usluga može se, u većini slučajeva, okarakterizirati tržištem monopolističke konkurencije. Samo u pojedinim područjima velikih resort kompleksa imamo situaciju oligopola, dok se na globalnoj razini ono kreće u smjeru tržišta savršene konkurencije. Hotel, kao glavni nositelj ponude u hotelijerstvu, ima zadatak maksimalno zadovoljiti, ne samo osnovne potrebe gosta, već i društvene, kulturne, zdravstvene i ostale potrebe suvremenog gosta. Budući da je u hotelijerstvu rezultat rada koji se na tržištu prezentira – hotelski proizvod, tržište hotelskog proizvoda može se definirati kao skup odnosa između ponude hotelskog proizvoda i potražnje za hotelskim proizvodom, koji su posljedica privremene promjene okruženja potrošača hotelskog proizvoda, odnosno pojavom gostiju u određenim (novim) okruženjima.¹⁰ Osnovni elementi svakog tržišta su:

1. **tržišni subjekti** – oni se dijele na **subjekte ponude** (svi gospodarski subjekti koji pružaju usluge smještaja i ostale hotelske usluge) i **subjekte potražnje** (potrošače koji konzumiraju hotelski proizvod)
2. **objekti razmjene** – sami hotelski proizvod koji je na tržištu prezentiran kao parcijalni ili integralni hotelski proizvod, ovisno o željama gostiju
3. **cijene** – novčani izraz vrijednosti hotelskog proizvoda

Za uspješno povezivanje ponude i potražnje, neophodna je adekvatna organizacija službe marketinga, dobro uhodana tehnika poslovanja u hotelskom prijamnom odjelu i u službi prodaje, bez obzira je li je ona organizirana u sklopu hotela ili je centralizirana, ili se vodi mješoviti način prodaje.

3.1.1. Potražnja za hotelskim proizvodom

Prema Meleru (1986) potražnja za hotelskim proizvodom može se definirati kao količina hotelskog proizvoda koju su gosti spremni kupiti u određenom okruženju i u određenom vremenskom razdoblju pri određenom nivou cijena kako bi zadovoljili sve svoje potrebe za tim proizvodima. Ova potražnja je izrazito elastična, što znači da osjetno reagira na promjene

¹⁰ Meler, M., Maglica, S. (1986): Marketing u turizmu – poslovno gostoprimstvo, "Zagreb" Radna organizacija za grafičku djelatnost, Samobor, str. 59.

nastale kod određenih pojava o kojima ovisi, npr. promjene cijene ili dohotka pojedinca. Na formiranje potražnje utječe nekoliko čimbenika. Kao presudni čimbenik smatra se kupovna moć potencijalnog gosta i utjecaj njegove okoline.

3.1.2. Ponuda hotelskog proizvoda

Ponuda hotelskog proizvoda predstavlja ukupnost ponuđenih hotelskih proizvoda i usluga hotelskom gostu na tržištu u određeno vrijeme i po određenoj cijeni. Ona treba biti prilagođena konkretnom gostu, njegovim željama, potrebama i očekivanjima. Logično je da će gost uz bolju i raznovrsniju ponudu lakše sastaviti svoj integralni hotelski proizvod. Neelastičnost hotelske ponude očituje se u činjenici da sporo reagira na promjene u potražnji. Razlog tome su uglavnom veliki udjeli fiksnih kapaciteta u hotelu koji su teško prilagodljivi promjenama u kratkom roku. Naime, takve promjene zahtijevaju velika ulaganja i određeno vrijeme za provođenje zahvata zbog čega se povećava cijena proizvoda koji time postaje manje konkurentan na tržištu određeni period.

3.2. Trendovi na turističkom tržištu

Kako bi opstali na sve zahtjevnijem tržištu, hoteli moraju pratiti korak s razvojem i primjenom suvremene tehnologije. Samo onaj hotel koji se na vrijeme prilagodio novim turističkim trendovima, može računati na dobru popunjenost, visok rejting i vraćanje gostiju. Danas već oko 45% gostiju čine iznimno informirani putnici koji rezerviraju pojedini hotel tek nakon prethodnog Internet istraživanja.¹¹ Najveći doprinos u tome imaju društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter,...) čiji je postotak kao izvora informiranja, u 2017. godini u odnosu na 2014., narastao za 28% (s 39% na 67%). Obavezno se čitaju recenzije i iskustva prijašnjih gostiju, pregledavaju fotografije te uspoređuju omjeri cijene i kvalitete. Takav gost smatra da je nužno da mu hotel pruži odgovarajuću "tehničku podršku" kroz što jednostavnije rezervacije ("u nekoliko klikova"), aplikacije za *smartphone* s što većim brojem usluga i mogućnosti za korištenje u hotelu.

¹¹ Tomas Ijeto 25017 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <http://www.iztzg.hr/hr/institut/projekti/istrazivanja/>

Chestler (2016.)¹² donosi istraživanje o novitetima u 2017. godini vezanima za hotelsku industriju. Svi oni se mogu primijeniti i na 2018. godinu.

- Američko tržište će rasti više od 6 puta brže od europskog. To pokazuje stopa rasta od 6,8% u usporedbi s 1,1%.
- Europski lanac hotela će rasti 3 puta brže od nezavisnih hotela između 2013. i 2017. godine
- U Europi, 39% rezervacija do 2017. godine bit će napravljeno *online*, a to predstavlja porast od 5% u odnosu na 2016.
- Uspon *online* putničkih agencija (OTA) nastavit će se unatoč tome što se hotelijeri sve više trude poslovati preko vlastitih *web* stranica. OTA uživa većinski tržišni udio na američkom tržištu u iznos od 52%.

Page (2013) navodi sljedeće trendove povezane s hotelskim poslovanjem:

- internacionalizacija hotelskih lanaca
- razvoj samposlužnih apartmana koji nude veću fleksibilnost
- sve veći značaj posjedovanja kuća za odmor
- potražnja za doživljajem u luksuznom smještaju
- ekspanzija tržišnih niša i novih oblika smješta
- više informiran kupac koji traži više za manje

UNWTO¹³ proveo je istraživanje o promjenama na turističkom tržištu koje se očekuju u razdoblju od 2010. – 2030. godine od kojih su najvažniji sljedeći:

- Trošak prijevoza rast će po stopi od 1.4% godišnje.
- Za zemlje EU-28 očekuje se porast dolazaka s 75 gostiju na 100 stanovnika na stopu od 107 gostiju na 100 stanovnika.
- Zračni prijevoz postat će dominantna vrsta prijevoza na globalnoj razini. Do 2030. godine, 52% međunarodnih dolazaka bit će avionom, dok će ih 48% biti nekim od kopnenih načina prijevoza.
- I dalje će glavni motivi putovanja biti rekreacija i slobodno vrijeme.

¹² Chestler, D. (2016): Fast-forward to 217: What Will the Global Hotel Industry Look Like?, [Internet], raspoloživo na: <https://www.siteminder.com/trends-advice/hotel-insights/fast-forward-to-2017-what-will-the-global-hotel-industry-look-like/>

¹³ UNWTO (2016): International tourism trends in EU-28 member states - Current situation and forecast for 2020-2025-2030, [Internet], raspoloživo na: https://ec.europa.eu/growth/content/international-tourism-trends-eu-28-member-states-current-situation-and-forecast-2020-2025-0_en

3.3 Sezonalnost potražnje za hotelskim uslugama

3.3.1. Pojam sezonalnosti

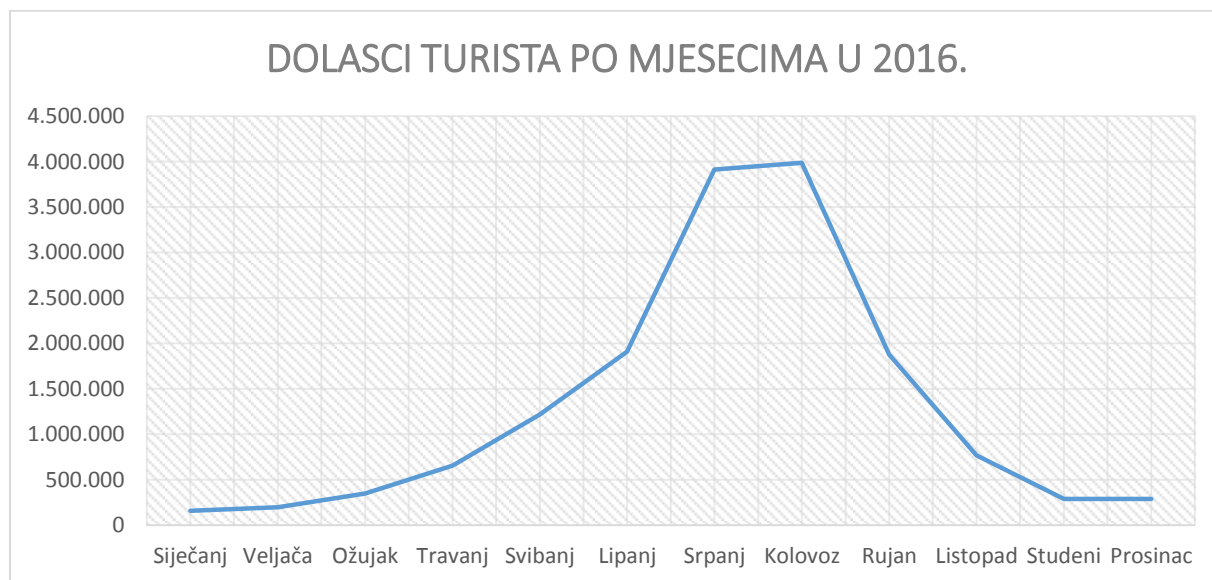
Sezonalnost podrazumijeva cikličke varijacije u kretanju neke pojave, tj. ponavljanje identičnog ili sličnog uzorka svake kalendarske godine u približno isto vrijeme.

U ekonomskom smislu, sezonalnost se manifestira kao unutargodišnje osciliranje proizvodnje i zaposlenosti proizvodnih čimbenika, što pak rezultira sezonskim oscilacijama niza drugih gospodarskih varijabli poput primjerice cijena, tečaja valute ili poreznih prihoda, koje su usko povezane sa zaposlenosti i proizvodnjom.

U vezi s turizmom, sezonalnost predstavlja privremenu neravnotežu u turističkoj aktivnosti koja se manifestira kroz broj posjetitelja, njihovu potrošnju, promet na autocestama i drugim oblicima prijevoza te kroz zaposlenost i stupanj posjećenosti atrakcija (Butler, 1997)¹⁴

Sezonalnost turizma u Hrvatskoj općenito se smatra visokom. Često se visoka sezonalnost ističe kao glavna nepoželjna karakteristika turističke potražnje, a rješavanje problema sezonalnosti strateškim ciljem hrvatskoga turizma.

Tablica 6.: Dolasci turista po mjesecima u 2016. godini



Izvor: Izrada autorice na temelju: Turizam u brojkama 2016., Ministarstvo za turizam, 2017., [Internet], raspoloživo na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/dokumenti/170605_TUB-HR_%20016.pdf

¹⁴Butler, R. W., Mao, B. (1997): Seasonality in Tourism: Problems and Measurement, Quality Management in Urban Tourism, str. 9.

Graf prikazuje izraženu sezonalnost na području Republike Hrvatske. Vidljivo je razdoblje sezone (lipanj-kolovoz), predsezone (travanj-svibanj) i posezone (rujan-listopad).

3.3.2. Uzroci sezonalnosti

Uzroci sezonalnosti se najčešće kategoriziraju u 2 osnovne skupine: prirodni i institucionalni.

Prirodni uzroci podrazumijevaju fenomene povezane s klimatskim uvjetima, odnosno varijacije temperature zraka i mora, varijacije količine padalina, varijacije količine dnevnog svjetla i dr. Navedeni uzroci sezonalnosti su izvan kontrole donositelja odluke, turističke potražnje. Prirodni uzroci sezonalnosti turizma ponajviše dolaze do izražaja u destinacijama čija se ponuda temelji na aktivnostima na otvorenom, poput kupališnih destinacija s ljetnim odmorišnim tipom turizma. S druge strane, ovi uzroci neće imati implikacije na destinacije koje su orijentirane na, primjerice, poslovni ili zdravstveni oblik turizma. Za sezonalnost turizma uzrokovanu prirodnim uzrocima općenito se može reći da je stabilna tijekom duljega vremenskog razdoblja, a sukladno tome i u velikoj mjeri predvidljiva jer prati godišnja doba.

S druge strane, među **institucionalne** uzroke ubrajamo ekonomska, sociodemografska i kulturološka obilježja stanovništva glavnih emitivnih tržišta, koja imaju veliki utjecaj na raspored aktivnosti domicilnog stanovništva tijekom godine. To su ona obilježja u čijem su formiranju i afirmaciji važnu ulogu odigrale različite društvene institucije, bilo da se radi o državnim tijelima (državni blagdani, školski praznici), vjerskim ustanovama (vjerski praznici, hodočašća) ili gospodarskim subjektima (godišnji odmori i sl.). Iz navedenog stanja ovisnosti o školskim praznicima, radi ublažavanja sezonskih oscilacija, pojedine zemlje Europske Unije uvele su proces stupnjevanja školskih odmora po regijama, što se pokazalo kao uspješna implementacija. Dugoročno gledano, sezonalnost turizma uzrokovana institucionalnim uzrocima također će vjerojatno biti sve nestabilnija. Jedan od glavnih uzroka nestabilnosti sezonalnosti turizma uzrokovane institucionalnim uzrocima bit će starenje populacije. Prirodno pomicanje dobne granice vitalnosti nužne za putovanje te zadržavanje navika i intenziteta sklonosti putovanju starijeg stanovništva vjerojatno će uzrokovati promjene sezonalnosti. Starije stanovništvo, koje je u mirovini, nije toliko ograničeno rasporedom praznika u godini, niti praksom odlaženja na godišnji odmor. (Butler, 1997)

Od ostalih uzroka sezonalnosti mogu se nabrojati:

- Promjene u trendovima u ponašanju turističkih potrošača (korištenje više manjih godišnjih odmora tijekom cijele godine umjesto jednog ili dva velika),
- Utjecaji turističkih posrednika na odabir destinacija i vrstu putovanja (kreiranje zanimljivih paket aranžmana koji nisu vezani uz klasično putovanje),
- Makroekonomske promjene na glavnim turistički emitivnim tržištima (recesija, inflacija, tečajne razlike itd.),
- Transformacija masovnog turističkog tržišta prema specifičnim oblicima turizma (segmentacija tržišta potražnje).
- Utjecaj mode i društveni pritisak (putovanja u glavne gradove u određenim razdobljima godine, zimovanja u modernim skijalištima, Spa tretmani,...)

Sezonalnost turizma u Hrvatskoj uzrokovana je geografskim obilježjima turistički receptivnih prostora koji su najatraktivniji, a samim time i najposjećeniji. Jedno od tih obilježja jesu klimatski čimbenici koji izravno diktiraju pogodnost korištenja turističkih resursa (npr. Jadransko more), dok je ipak s druge strane jedan od presudnih čimbenika u korištenju tih resursa ustaljeni trend u korištenju godišnjih odmora u pojedinim europskim zemljama iz kojih se generira najveća turistička potražnja za turizmom u Hrvatskoj

3.3.3. Posljedice sezonalnosti

Posljedice sezonalnosti mogu se raščlaniti u 3 kategorije: gospodarske, ekološke i socio-kulturne.

Gospodarske posljedice podrazumijevaju promjenjivost prihoda, promjenjivost razine zaposlenosti, poteškoće u privlačenju investicija i dr.

Ekološke posljedice odnose se na opterećivanje ekološkoga nosivoga kapaciteta turističkoga odredišta u sezonskim mjesecima, što često rezultira pretjeranim zagađivanjem okoline i narušavanjem ekološke ravnoteže flore i faune. Negativne ekološke posljedice masovnog turizma za neka odredišta mogu biti u tolikoj mjeri značajne da je sezonalnost za ta odredišta čak i korisna, jer bi intenzivno odvijanje turističke aktivnosti tijekom cijele godine vjerojatno rezultiralo potpunom iscrpljenošću resursa.

Socio-kulturne posljedice se u najvećoj mjeri odnose na rezidente koji su za vrijeme turističke sezone suočeni s prenapučenim javnim prostorima, usporenim prometom, gužvama

u trgovinama, poskupljenjem, a često i povećanom stopom kriminala. Pozitivni socio-kulturni utjecaji sezonalnosti turizma proizlaze iz mogućnosti lokalnog društva da, u periodu van sezone, u potpunosti uživa u svom okruženju, mogućnost odmora od stresa i napora te revitalizacije.

Grupa autora s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu navodi još neke od posljedica sezonalnosti:¹⁵

- **iskrivljavanje slike o gospodarskim potencijalima turizma** (turizmu se često pripisuju samo direktni ekonomski učinci nastali prodajom usluga turistima, dok se indirektni ekonomski učinci nastali prodajom raznih sirovina, poluproizvoda, proizvoda i usluga pravilu ne pripisuju učincima turizma)
- **prekomjerno korištenje pojedinih turističkih resursa** (problem nastaje zbog pretjeranog valoriziranja resursa tijekom nekoliko mjeseci turističke sezone, dok su u preostalom dijelu godine iskorišteni ili u granicama ekonomske isplativosti ili ispod te granice)
- **organizacijski problemi upravljanja destinacijom** (javljaju se dodatni troškovi kako javnog tako i privatnog sektora jer je nužno osigurati mnoge fizičke, financijske i ljudske resurse kako bi sustav turističke ponude i potpore bio cjelovit i na usluzi privremenim posjetiteljima).

3.3.4. Solucije za suzbijanje sezonalnosti

Turistička poduzeća, uključujući i hotelska, s dominacijom fiksnih kapaciteta, izložena su sezonskim oscilacijama potražnje koja im ugrožava egzistenciju na konkurentnom tržištu. U turističkoj industriji na sezonalnost se gleda kao izazov i problem koji utječe na mnoga područja djelovanja. Izaziva reakcije kod vlade, turističkih institucija i znanstvenika koji su u potrazi za strategijama za suzbijanje sezonskog karaktera poslovanja turističkih aktera. Da bi primijenjene strategije bile efikasne, nužna je inicijativa i suradnja privatnog i javnog sektora. Postaje sve jasnije kako se sezonske oscilacije ne mogu u potpunosti ukloniti pa se prijedlozi za rješenje uglavnom svode na njihovo smanjivanje.

¹⁵ Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., (2010): Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/Prilog%20novim%20odrednicama%20turističke%20politike%20u%20Hrvatskoj%20-%20Okrugli%20stol%202010.pdf>

Neke od predloženih mjera su (Čavlek, Bartoluci, Kesar, Čižmar, Hendija, 2010.)

- **Osuвременjivanje turističkih proizvoda i destinacija** prema konceptu razvoja specifičnih oblika turizma (kongresni turizam, kulturni turizam, ekoturizam itd.), što uvjetuje i donošenje nove strategije razvoja turizma koja treba svakom dijelu Hrvatske redefinirati postojeću ili dodijeliti novu razvojnu ulogu.
- **Tržišno usmjerenje svake pojedine destinacije** i specijalizacija njihove ponude prema odabranim segmentima potražnje (npr. nautičari, enofili, turisti “treće dobi”, sportaši, poslovni itd.). Time se izbjegava prosječnost u ponudi i međusobna konkurencija destinacija na regionalnoj razini,
- **Angažiranje turističkih posrednika** u popunjavanju turistički receptivnih kapaciteta u pred i posezoni,
- **Brendiranje hotelske ponude** koja podrazumijeva integraciju s velikim hotelskim korporacijama i privlačenje novih inozemnih kapitalnih ulaganja. Time se omogućava veća konkurentnost, međunarodna prepoznatljivost i viši standardi kvalitete u pružanju hotelskih i povezanih usluga,
- **Zaustavljanje stihijske izgradnje** soba, apartmana, stanova i kuća za odmor u okviru kojih je teško u cijelosti pratiti ostvareni turistički promet. Time bi se **zaustavio rast sive ekonomije** i povećali javni prihodi, a time i sredstva raspoloživa za ulaganje u razvoj destinacija,
- **Oснаžiti sustav turističke inspekcije** u cilju suzbijanja nelojalne konkurencije i sive ekonomije među pružateljima usluga smještaja, posebice kada se radi o privatnom smještaju,
- **Cjelovitije definiranje radnih mjesta** u sustavu turizma što će osigurati višu kvalitetu pružanju usluga, zadovoljnije korisnike usluga, a u konačnici veće iznose turističke potrošnje,
- redizajniranje sustava obrazovanja za potrebe turizma koji će omogućiti zadovoljenje potreba tržišta rada u turizmu za pojedinim profilima zaposlenika; **povezivanje sustava obrazovanja i gospodarstva**
- Postupno, ali iz temelja **mijenjanje stavova**, osobito ekonomista i predstavnika javnog sektora, o ulozi i značaju turizma u nacionalnom gospodarstvu, čemu akademska zajednica može znatno pridonijeti i stvoriti čvrstu podlogu za donošenje odgovarajuće strategije budućeg razvoja turizma u Hrvatskoj.

Ćorluka, G. u doktorskoj disertaciji sistematizira još neka mišljenja pojedinih autora u četiri strategije za suzbijanje sezonalnosti:

1. **Diferencijacija cijena**
2. **Diferencijacija atrakcija**
3. **Diferencijacija marketinga**
4. **Državne olakšice**

Diferencijacija cijena kao jednu od metoda navodi povećanje cijena i uvođenje ulaznica u vrhu sezone kako bi se potražnja redistribuirala izvan glavne sezone (Weaver, Oppermann 2000.). Također, predlaže se zatvaranje poduzeća izvan sezone (Butler, 2001).

Diferencijacija atrakcija podrazumijeva uvođenje i razvoj festivala i događaja kako bi se povećala posjećenost izvan sezone ili ponudu komplementarnih usluga ili tematske ponude (npr. kombiniranje turističkih objekata sa lokalnim sadržajima – motel sa kafićem, prodajnim mjestima) - Goulding, Baum i Morrison 2004.; Witt i Moutinho 1995.; Getz 1991.

Diferencijacijom marketinga se želi probuditi svijest o prednosti i raspoloživosti odmora izvan sezone (Fitzpatrick 1993.). Kao sredstvo rabe se marketinške kpanje koje za cilj imaju privlačenje različitih tržišta u različitim godišnjim dobima (Witt i Moutinho, 1995).

Veliku ulogu ima i vlada koja osiguravanjem kredita i subvencija za razvoj proizvoda i lokalnih usluga ima moć stvaranja pozitivne poduzetničke klime (Baum i Hagen, 1999).

Također, pružanjem poreznih koncesija (npr. na cijene goriva) potiče se putovanje u udaljena područja (Witt i Moutinho, 1995).

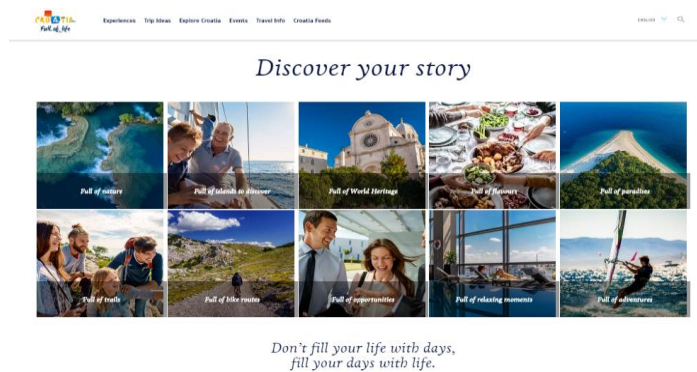
Neke od navedenih strategija se odnose na destinacije, dok se druge odnose na pojedina poduzeća. Većina njih zahtijevaju interakciju obaju subjekata u suradnji s vladom i organiziranim destinacijskim menadžmentom. S obzirom na složenost problema, inicijativa pojedinog hotelskog poduzeća, nažalost, ne može uvelike pripomoći.

3.3.4.1. PPS ‘‘Hrvatska 365’’

Projekt ‘‘Hrvatska365’’, odnosno PPS koncept podrazumijeva razvoj atraktivne i konkurentne destinacijske ponude s dodanom vrijednosti u razdoblju pred i posezone koja će pozicionirati Hrvatsku kao zemlju koja izvan glavne turističke sezone nudi posebne, autentične i privlačne turističke proizvode. U projektu sudjeluje 40 destinacija koje su po prvi puta formirane neovisno o administrativnim granicama, no vodeći računa o smislenim geografskim cjelinama i kompatibilnosti turističke ponude. Destinacije se na svojim ciljanim tržištima promoviraju putem izabranih ključnih proizvoda. To su kultura, biciklizam, aktivni odmor, poslovni turizam, hrana i vino te spa&wellness.¹⁶ Projektom se žele unaprijediti i potaknuti događaji poput Riječkog karnevala, Vinkovačkih jeseni, Snježne kraljicu i dr. U 2015. godini, za oglašavanje i promociju projekta Hrvatska 365, HTZ je izdvojio najveći dio ili oko 3 milijuna kuna od ukupno predviđenih blizu 5 milijuna kuna. Ostatak se koristio za izradu i postavljanje nove web stranice na sedam jezika (www. hrvatska365.hr, odnosno croatia365.eu i još sedam drugih domena, ovisno o tržištu na koje cilja) kao i za radne sastanke predstavnika destinacija te drugo.¹⁷

Danas je stranica dostupna na 15 svjetskih jezika, uključujući hrvatski: engleski, talijanski, njemački, španjolski, češki, francuski, mađarski, nizozemski, slovenski, slovački, švedski, poljski, japanski i ruski. To sprječava jezične barijere i proizvod čini pristupačnijim različitim tržištima. Konačni cilj projekta je smanjiti sezonalnost u pred i posezonskom razdoblju za 30% do 2020. godine.

Slika 3.: Službena stranica projekta ‘‘Hrvatska 365’’



Izvor: <https://croatia.hr/en-GB>

¹⁶ HTZ, <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/pps>

4. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNIM SLUČAJEVIMA

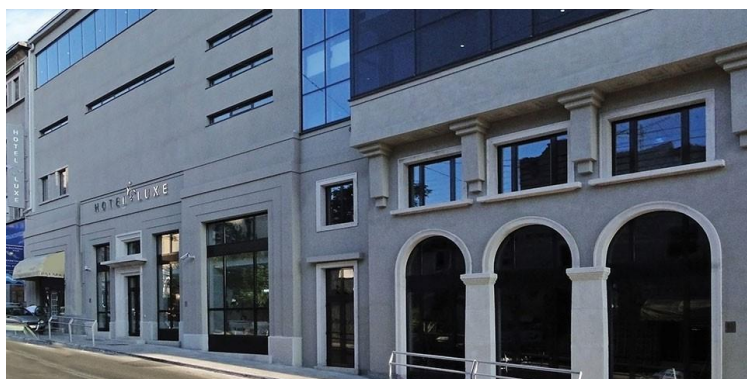
4.1. Boutique hotel – Luxe

4.1.1. Osnovni podaci o hotelu

Hotel Luxe smješten je u Ulici kralja Zvonimira 6, u Splitu. Sagrađen je na mjestu nekadašnje parne mastione Domić. Svoja vrata otvorio je u srpnju 2010. godine, a danas posjeduje 30 soba, od čega su 24 dvokrevetne, 3 jednokrevetne i 3 hotelska apartmana. Sve sobe su na južnoj strani hotela, većina ima pogled na more, a mnoge i balkone. Ono što se primarno vezuje uz hotel je upečatljiv dizajn interijera koji je mamac za mnoge goste, a hotel je jedinstven po tome u gradu Splitu. Također, odlikuje ga odlična lokacija u blizini Dioklecijanove palače, rive, gradske luke, plaže Bačvice i splitskog pazara. Hotel posjeduje restoran koji nudi usluge doručka, ručka i večere. Hotelski bar je otvoren 24 sata i nudi bogati izbor pića. Hotel, također, posjeduje salu za konferencije opremljenu svom potrebnom tehničkom opremom, platnom i projektorom. U prostoru lobija hotela, nalazi se i manja sala za sastanke u kojoj je dozvoljeno pušenje. Ona služi i kao „cigar salon“ i nudi mogućnost kupnje najboljih kubanskih cigareta. Sportski aktivnim gostima posebno će biti interesantan prostor wellness centra u kojem je mala teretana s trakom za trčanje, biciklom, multifunkcionalnom spravom za vježbanje, bučicama, opremom za rastezanje i vježbe na podu. Sadrži i saunu, hidro masažna kadu i sobu za masaže.

U sljedećih nekoliko slika prikazan je interijer hotela.

Slika 4.: Pročelje hotela hotela Luxe



Izvor: Hotel Luxe, <http://www.hotelluxesplit.com/en/gallery/our-hotel>

Slika 5.: Uređenje soba hotela Luxe



Izvor: Hotel Luxe, <http://www.hotelluxesplit.com/en/gallery/rooms>

Slika 6.: Wellness i teretana hotela Luxe



Izvor: Hotel Luxe, <http://www.hotelluxesplit.com/en/gallery/wellness>

4.2.2. Karakteristike prodaje

Slika 7.: Prodaja prema kanalima u 2015. godini

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

Izvor: Čulić, J. (2017): Utjecaj tehnologije na prihode sobnog odjela malih hotela: Primjer hotela Luxe, Ekonomski fakultet Split, Split

Iz tablice je vidljivo da oko 85% prodaje otpada na individualni segment. Primat među kanalima imaju mrežne putničke agencije s 40%, slijede ih direktni kanali s 21% i putničke agencije s 24%. Navedeni postoci ne iznenađuju jer su danas

Slika 8.: Prodaja prema emitivnim tržištima u 2015. godini

2015		NOĆENJA	UDIO U UKUPNIM NOĆENJIMA
1	SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE	2639	17,97%
2	HRVATSKA	1612	10,97%
3	VELIKA BRITANIJA	1303	8,87%
4	FRANCUSKA	816	5,56%
5	KOREJA - JUŽNA	785	5,34%
6	AUSTRALIJA	736	5,01%
7	KANADA	629	4,28%
8	BRAZIL	525	3,57%
9	NJEMAČKA	485	3,30%
10	ŠPANJOLSKA	362	2,46%
11	BOSNA I HERCEGOVINA	322	2,19%
12	ITALIJA	319	2,17%
13	ŠVICARSKA	312	2,12%
14	NORVEŠKA	294	2,00%
15	JAPAN	260	1,77%

Izvor: Čulić, J. (2017): Utjecaj tehnologije na prihode sobnog odjela malih hotela: Primjer hotela Luxe, Ekonomski fakultet Split, Split

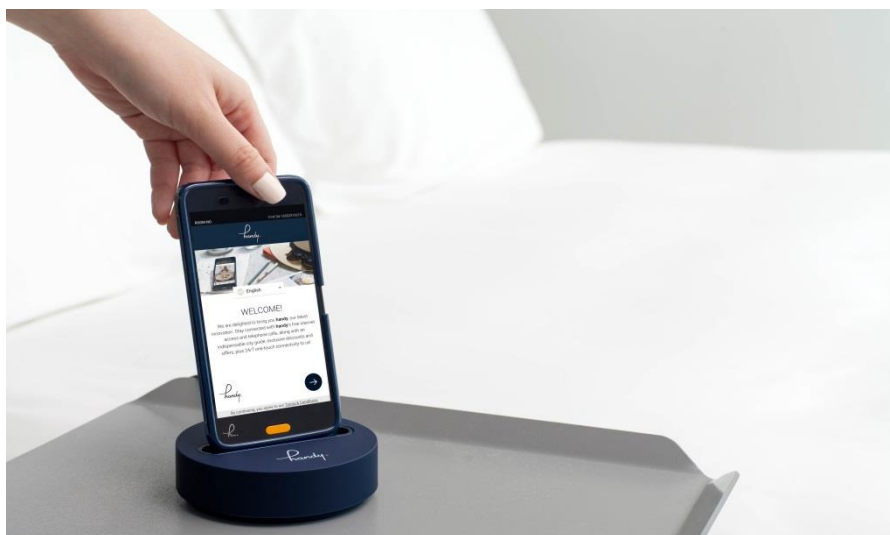
U 2015. godini kao najznačajnije emitivno tržište postavile su se Sjedinjene Američke Države s gotovo 18%. Slijede ih Hrvatska s 10,97%, Velika Britanije s 8,87% i Francuska s 5,56%. Posebno je zanimljiva potražnja Južne Koreje čija noćenja u ukupnom broju iznose 5,34% i predstavljaju rast od 2,86 postotnih poena u odnosu na 2013. godinu.

4.2.3. Primjena tehnologije u hotelu

Web stranica hotela jednostavna je za korištenje, prilagođena mobilnim uređajima i dostupna na 13 svjetskih jezika. Prikazuje se u varijabilnoj širini, preko cijelog ekrana, i u zaglavlju sadrži navigaciju s vrlo korisnim osnovnim podstranicama, a njen je dizajn u potpunom suglasju s dizajnom hotela. Galerija fotografija soba, lobija hotela, wellnesa i teretane djeluje vrlo profesionalno. Također, pojedini segmenti objekta mogu se pogledati u 3D prikazu što još bolje približava sam hotel potencijalnom gostu i neopipljivu hotelsku uslugu čini pristupačnijom. Osim toga, hotel svim svojim gostima besplatno nudi u mogućnost korištenja

"Handy smartphona". Uređaj služi za informiranje gostiju o aktualnim događanjima u hotelu i destinaciji, uslugama hotela i trenutnim promotivnim ponudama. Također, omogućava neograničene lokalne i internacionalne pozive, pozive recepciji i pozive između soba, besplatan pristup internet vezi, digitalnu kartu grada s popularnim mjestima u aspektima restorana i trgovina.

Slika 9.: Handy smartphone



Izvor: Hotel Luxe, <http://www.hotelluxesplit.com/blog/361-free-handy-smartphone-at-the-hotel-luxe-split>

4.2. Mali obiteljski hotel – Antique Split

4.2.1. Osnovni podaci o hotelu

Hotel Antique Split je *heritage* hotel u centru grada. Heritage hotelom (hotel baština), smatramo objekt u kojem se pružaju usluge smještaja i druge usluge, a dio je pretežito starih, tradicijskih, povijesnih, ruralno-urbanih struktura i građevina, uređenih i opremljenih na tradicijski način.¹⁸

Hotel je svoja vrata otvorio 2014. godine kada je imao 5 smještajnih jedinica, a već sljedeće otvaraju se i nove 3. Nalazi se na Poljani Grgura Ninskog, sa stražnje strane Peristila. Pet soba gleda na taj trg, a tri deluxe sobe na zvonik sv. Duje. Hotel je u obiteljskom vlasništvu. Na čelu hotela nalazi se mlada voditeljica Helena Milun i njezin otac Jakov, dok je za odjel hrane i pića zadužena majka Vanda. Na prostoru današnjeg hotela nalazila se kuća s 3 etaže od 100

¹⁸ Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Članak 29

četvornih metara u kojoj su bili stanovi. Nakon što je obitelj kupila objekt, prije 5 godina, krenuli su u samostalnu renovaciju, bez pomoći arhitekta, i prilagođavanje potrebama hotelskog poslovanja. Danas hotel, zajedno s obitelji, broji 10 zaposlenika tijekom sezone.

2017. godine hotel osvaja nagradu World Luxury Hotel Awardsa, prestižne nominacijske kuće sa sjedištem u Južnoafričkoj Republici kao najbolji u kategoriji heritage hotela global winnera, odnosno najboljega na svijetu.

Slika 10.: World Luxury Hotel Awards nagrada hotelu Antique



Izvor: Instagram profil hotela

Hotel u ponudi ima 4 vrste smještajnih jedinica: deluxe double ili twin sobu, deluxe double ili twin sobu s pogledom na Peristil, standard double ili twin sobu i superior double ili twin sobu.

Za sada, od jela nude samo uslugu doručka, međutim potrudili su se da on bude što bogatiji s naglaskom na tradicionalne namirnice.

Slika 11.: Interijer deluxe sobe s pogledom na Peristil



Izvor: Hotel Antique, <http://antique-split.com/rooms/capilano/>

Slika 12.: Doručak u hotelu Antique



Izvor: Hotel Antique, <http://antique-split.com/breakfast/>

4.2.2. Karakteristike prodaje

Ciljana skupina hotela su parovi, i to oni u zrelijem životnom dobu. Unatoč tome, nerijetko hotel posjete i pripadnici mlađih generacija, no ipak prevladavaju gosti iznad 40 godina. Većina gostiju hotela je s engleskog govornog područja, Amerikanci, Australci i Britanci. Uz njih, dolazi i znatan broj Skandinavaca. U Splitu u prosjeku ostaju dva dana te im je on usputna stanica. Najčešće odu dalje na otoke ili posjete neke od prirodnih znamenitosti poput NP Krka.

Hotel se služi i direktnim i indirektnim kanalima prodaje. Ima svoj vlastiti rezervacijski sustav na službenoj web stranici, no i dalje najviše gostiju dolazi preko online agencija.

Slika 13.: Direktna prodaja preko web stranice hotela

Heritage Hotel Antique Split
Deluxe double or twin room with Peristil view

Arrival: -- select --
Departure: -- select --

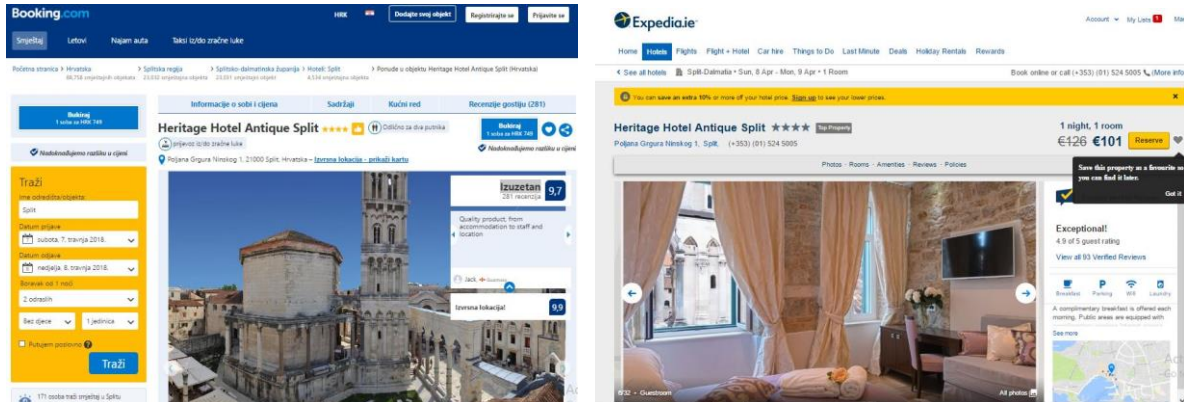
Persons: 1
Units: 1

We use secure server technology to protect your details. RENTLIO

Izvor: Hotel Antique, <https://booking.rentl.io/en/7731/c14941df-15ba-42ad-a458-8f89a73162d4>

Iz aspekta indirektne prodaje, neki od internetskih posrednika s kojima hotel surađuje su: Booking.com, Hotels.com, Expedia,...

Slika 14.: Neizravna prodaja putem internetskih posrednika



Izvor: <https://www.booking.com/hotel/hr/b-amp-b-antique.hr.html> / <https://www.expedia.ie/Split-Dalmatia-Hotels-Heritage-Hotel-Antique-Split>

4.3. Veliki hotel – Le Meridien Lav

4.3.1. Osnovni podaci o hotelu

Hotel Le Meridien Lav otvoren je u sklopu hotelskog kompleksa Lav krajem 2006. godine u Podstrani, u okolici Splita. Cijeli kompleks prostire se na 60 tisuća četvornih metara od čega na zelene površine, šetnice, plaže i luksuznu marinu otpada 40 tisuća četvornih metara. Kompleks sadrži 12 restorana i barova, 30 poslovnih prostora te je jedan od najvećih konferencijskih centara u Hrvatskoj koji se prostire na 2500 četvornih metara. Grand Marina Lav ima 75 vezova i slobodan prostor za širenje. Le Meridien Lav je luksuzni hotel s pet zvjezdica, te je dio jedne od najvećih svjetskih hotelskih kompanija - **Starwood Hotels & Resorts**. Ova kompanija posjeduje nekoliko globalno poznatih luksuznih hotela od kojih se mogu istaknuti hoteli Sheraton i Westin. Hotel posjeduje ukupno 381 smještajnu jedinicu s ukupno 772 ležaja. Raspon cijena smještajnih objekata kreće se od 100€ (Classic room) do 700€ (Presidential room) za jednu noć.

Sljedeće slike prikazuju hotelski kompleks i interijer smještajnih jedinica.

Slika 15.: Le Meridien Lav kompleks i smještajne jedinice



Izvor: Le Meridien Lav, <http://www.lemeridienlavsplit.com/hr/gallery>

Hotel, osim osnovne usluge smještaja, nudi i mnoštvo dodatnih usluga poput:

- usluga parkiranja, prijevoza i najma automobila,
- unutarnji i vanjski bazen, vruća kupka, sauna, masaža, solarij,
- fitness, ronjenje, ostali vodeni sportovi, tereni za tenis,
- čuvanje djece, dječja igrališta,
- praonica rublja, kemijska čistionica, bankomat, mjenjačnica, knjižnica, trgovina,
- 24- satna recepcija, 24-satna zaštita, 24-satna usluga u sobu,
- marina za privatne jahte,
- sadržaji za invalide.

Slika 16.: Slike dodatnih usluga u hotelu

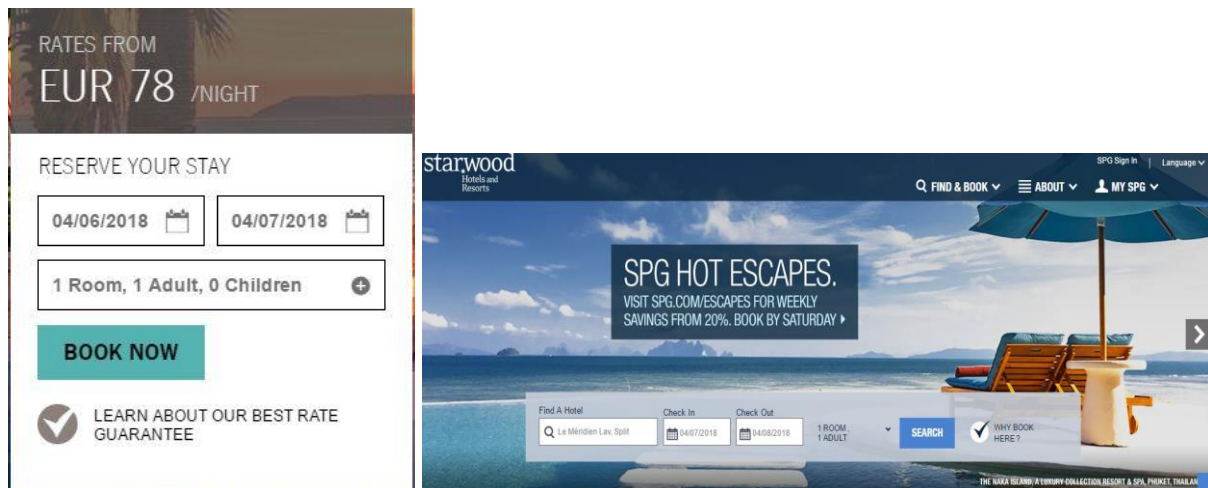


Izvor: Le Meridien Lav, <http://www.lemeridienlavsplit.com/hr/gallery>

4.3.2. Karakteristike prodaje

U slučaju hotela Le Meridien Lav, također postoje i izravni i neizravni kanali prodaje. Sa strane izravnih kanala, prodaja se vrši putem vlastitih rezervacijskih sistema preko interneta, ili direktno na lokaciji (npr. na recepciji hotela). Od vlastitih rezervacijskih sistema razlikuju se mogućnosti kupnje hotelske usluge hotela Lav na web stranici ili kupnje unutar hotelske grupacije Starwood kojoj brand Le Meridien pripada.

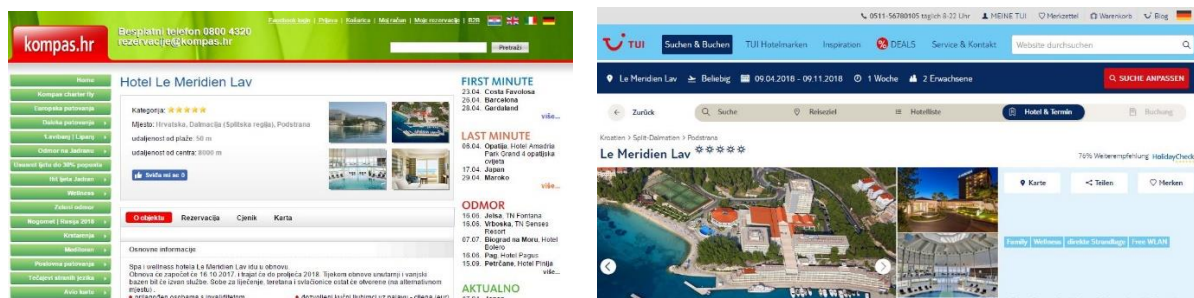
Slika 17.: Vlastiti kanali prodaje hotela Lav



Izvor: <http://www.lemeridienlavsplit.com/hr> / <http://www.starwoodhotels.com/index.html>

Kada su u pitanju neizravni kanali prodaje, hotel surađuje s brojnim domaćim i inozemnim turističkim agencijama. Također, rezerviranje turističke usluge moguće je izvršiti i putem poznatih ponuditelja za online rezervaciju smještaja kao što su npr. Booking.com, Expedia, Hotels.com itd.

Slika 18.: Rezervacija usluge u hotelu putem posrednika



Izvor: <http://www.kompas.hr/hr/Hrvatska/Dalmacija-Splitska-regija-Podstrana/Hotel-Le-Meridien-Lav.aspx?tabId=opisi> / <https://www.tui.com/pauschalreisen/suchen/angebote/Le-Meridien-Lav>

4.3.3. Dodatne usluge koje potiču prodaju

Hotel u sklopu Starwood lanca nudi programe vjernosti svojim zaposlenicima. Svaki mjesec bira se radnik mjeseca koji dobiva bonus na plaću. Osoba izabrana za radnika godine, dobiva 13. plaću i putovanje po izboru u jedan od hotela u vlasništvu lanca. Tako se potiče prodaja vlastitih kapaciteta i djeluje na zadovoljstvo djelatnika.

Također, jedna od usluga koju hotel nudi svojim gostima je mogućnost da izaberu koliko često žele promjenu ručnika u sobi, svakodnevno ili rjeđe. Oni gosti koji se odluče na mijenjanje ručnika rjeđe, dobivaju kupone s popustima za dodatne usluge hotela poput wellnesa, sportskih terena i sl. Time se smanjuje obujam dnevnog posla za odjel domaćinstva i rasterećuje radnike dok se istovremeno indirektno potiče gosta na kupnju dodatne usluge koju možda ne bi konzumirao da nije dobio kupon ili ne bi konzumirao sve usluge hotela.

Nadalje, hotel gradi imidž svojevrsnog *leadera* u SPA turizmu. Iz toga razloga su 2017. godine krenuli u obnovu SPA centra i saune starih tek 5 godina svjesni da takva ulaganja nisu bila nužna. Unatoč tome, žele se istaknuti na tržištu kao najbolji i svojim gostima ponuditi najkvalitetniju uslugu, onu iznad njihovih očekivanja.

Van sezone, hotel organizira razna događanja koja promovira na svojim društvenim mrežama kako bi potakli goste na dolaske. Neki od takvih događanja su prikazani na sljedećim slikama:

Slika 19.: Wine Wednesday u hotelu Lav



Izvor:

<https://www.facebook.com/lemeridienplit/photos/a.297400766963092.65316.134471466589357/1593012957401860/?type=3&theater>

Slika 20.: 8. maslinarski simpozij u hotelu Lav

Otvoren 8. Internacionalni maslinarski simpozij

HRVATSKA | 10.10.2016. 13:07



Izvor: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/otvoren-8-internacionalni-maslinarski-simpozij-319686>

5. ANALIZA NALAZA ISTRAŽIVANJA

Boutique hotel Luxe, istaknuo se na ovom tržištu zahvaljujući dobroj lokaciji, ali ponajprije svom drugačijem uređenju. Kada je tu prvu ljestvicu prebacio, i istakao se od mnoštva, prodaju svojih usluga nije prepustio slučaju. Uvođenjem *handy smartphona*, usluge je približio gostima i povećao prodaju. Istraživanja su pokazala da se on ispostavio vrlo koristan gostima koji ga koriste više od 60 minuta dnevno, a 50% njih ga spominje u svojim recenzijama na mrežnim stranicama.¹⁹ Također, uporaba *handy smartphona* povećala je prihod hotela za 3,4%.

Antique hotel Split kao mali obiteljski hotel s ograničenim financijskim sredstvima, svoju je prodaju usmjerio ka isticanju lokacije, obiteljskog ugođaja i samog interijera hotela. Mrežne stranice prilagodio je korisnicima, obogatio ih profesionalnim fotografijama i opisima soba, kao i usluga. Jasno je istakao da se radi o dobitniku prestižne nagrade World Luxury Hotel Awards u kategoriji najboljeg heritage hotela na svijetu.

Hotel **Le Meridien Lav** budući da ne posluje kao samostalan, već pripada lancu ima znatno veća financijska sredstva na raspolaganju, u odnosu na prethodni primjer. Ovaj hotel želi se na tržištu istaknuti kao svojevrsno SPA odredište najbolje kategorije. Iz toga su razloga obnavljali prostore bazena i wellnesa iako oni, realno gledajući, nisu zahtijevali obnovu. Također, svoje djelatnike potaknuli su na kvalitetniji i predaniji rad uvođenjem dodatnih bonusa i nagrada na plaću. Međutim, čak i s tim bonusima, želja je potaknuti prodaju drugih usluga u lancu. Organiziranjem događanja poput Wine Wednesday ili maslinarskog simpozija, s pravilnom promocijom na društvenim mrežama, nastoje se smanjiti fluktuacije u potražnji između zimskog i ljetnog perioda.

¹⁹ Hotel Luxe, <http://www.hotelluxesplit.com/blog/361-free-handy-smartphone-at-the-hotel-luxe-split>

6. PREPORUČLJIVI MODELI HOTELSKE PRODAJE

Preporučljivom prodajom za jedan hotelski subjekt smatra se ona koja, u prvu ruku, svojim aktivnostima potiče potencijalnog gosta na kupnju. To je omogućeno samo onda kada se zna na koji tržišni segment je ona izričito orijentirana jer u želji da se zadovolji masa, u većini slučajeva izostane kvaliteta pružene usluge. Hotelska prodaja mora prikazati hotel u najboljem svijetlu, no i dalje vjerodostojno usluzi. U slučaju da je hotel prikazan lošijim nego što jest, poslovanje hotela će biti smanjeno zbog manjka rezervacija. Kada je hotel prikazan na način da nudi bolju uslugu, nego što ona to ustvari je, hotel će se suočiti sa razočaranjem korisnika, te njihovim lošim osvrtima na mrežnim stranicama.

Hotelsko poduzeće, u cilju što bolje prodaje svog proizvoda, mora pratiti ponudu konkurencije i uspoređivati je sa svojom. To se odnosi na kvalitetu i cijene smještaja, gastronomsku ponudu, ali i dodatne sadržaje.

Svakom gostu treba se pružiti individualan pristup i pokušati što točnije shvatiti njegove želje kako bi mu se mogla pružiti usluga s kojom će on biti zadovoljan s naglaskom na korisnost, a od koje će hotel moći zaraditi. Težnja je usmjerena na to da se gosta ponuka da potroši maksimalan iznos novca, ali da time bude zadovoljan, a ne da se osjeća prevarenim.

U približavanju hotela potencijalnom gostu, veliku ulogu ima njegova web stranica. Zato je preporučljivo da ona bude bogata foto, video i audio materijalom. Ako je moguće, trebala bi imati i 3D prikaz ili virtualnu „šetnju“ barem po glavnim prostorijama hotela. Također, ponuđeni sadržaji hotela trebaju biti što detaljnije i živopisnije opisani kako bi ih potencijalni gosti mogli lakše vizualizirati.

Ukoliko je hotel vlasnik neke od prestižnih licenci u hotelskom poslovanju, trajno ili za određeni period, takvo priznanje treba jasno prikazati na mrežnim stranicama hotela jer ono gostu pruža određenu dozu sigurnosti u kvalitetu usluge.

Kulturne i športske manifestacije mogu, ne samo produžiti boravak gostiju u hotelu, već i doprinijeti većem plasmanu hotelskog proizvoda. Takva događanja, posebice ona koja traju više dana, treba ustaliti i naznačiti na internetskim stranicama i društvenim mrežama hotela. Poželjno bi bilo da se takve manifestacije organiziraju u pred ili posezonskom razdoblju kako bi se smanjile fluktuacije u potražnji.

Ukoliko destinacija u kojoj se hotel nalazi nije aktivna u organiziranju manifestacija, hotel bi se trebao usmjeriti na samostalnu organizaciju manjih događanja, npr. wellness vikend

aranžmana po promotivnoj cijeni ili večera u hotelskog restoranu po pristupačnijoj cijeni od sezonske,...

Preporučljivo je da prodaja bude tehnološki podržana prateći trendove na području tehnologija, prihvaćajući nove kanale komuniciranja s gostima, nove načine ponude usluge gostima i da s njima, putem društveni mreža, održava kontakt obavještavajući ih o trenutnim akcijama ili događanjima u hotelu ili destinaciji.

Obrazovanje hotelskog osoblja treba biti u funkciji prodaje, odnosno plasmana hotelskog proizvoda. Proces se ne odnosi samo na teorijsko upoznavanje prodajnih tehnika, nego i na praktično primjenjivanje kroz različite vježbe. To se ne odnosi samo na djelatnike odjela marketinga. Svi djelatnici hotela, koji dolaze u kontakt s gostom, trebali bi biti podučeni barem osnovnim prodajnim tehnikama. Takve obuke preporučljive su u zimskom periodu godine kada je smanjen pritisak posla kako bi se spremnije dočekala sljedeća sezona. Kako bi se naučeno uistinu primjenjivalo, djelatnicima se mogu predložiti dodatni postoci na osnovnu plaću u ovisnosti o postignutoj prodaji ili nekakav drugi oblik poticaja po njihovom izboru, npr. slobodan dan.

Djelatnici hotela, svaki na svoj način, mogu doprinijeti pozitivnom *image* hotela. Oni to mogu činiti svojim urednim izgledom, točnošću, urednošću, ponašanjem i ljubavlju prema poslu.

Ispravan tretman reklamacija također je vrlo važan. Reklamacije gostiju neophodno je s najvećom pozornošću proučiti i opravdane primjedbe uvažiti vodeći se izrekom "gost je u pravilu uvijek u pravu". Na negativne komentare, kao i na pozitivne, hotel je uvijek dužan profesionalno odgovoriti i zahvaliti gostu na izdvojenom vremenu.

7. ZAKLJUČAK

Sezonalnost turizma predstavlja ključnu determinantu u poslovanju hotelskog poduzeća u priobalnim odmorišnim destinacijama. Velike razlike u iskorištenosti smještajnih kapaciteta između ljeta i zime stavljaju pred hotelijere veliki izazov. Upravo u rješavanju tog izazova, najefikasniji način je koristiti se marketingom i njegovom prodajnom funkcijom. Marketing kao sastavni dio poslovanja svakog poduzeća utječe na razvoj poduzeća, a u kojem će smjeru razvoj ići, ovisi o načinu upravljanja marketingom. Marketinške aktivnosti u hotelijerstvu polaze od gosta i njihova je funkcija zadovoljavanje potreba gostiju za hotelskim proizvodom. Cjelokupni rad dao je osvrt na važnost funkcije prodaje u hotelskog poslovanju, kao i na prednosti kojima ona može doprinijeti ukoliko se njome pravilno rukovodi. Njena primarna zadaća nije djelovati u trenucima kada hotel posluje loše, nego svakodnevno motriti poslovanje kako bi ono ostalo na zavidnoj razini. U prodajnoj politici najvažnije je odabrati kanale prodaje i efikasno njima upravljati da bi se ostvario profit koji je cilj svakog hotela. Hotelijerska poduzeća koriste izravne i neizravne kanale prodaje. Razvojem tehnologije i Interneta pojavili su se novi online posrednici koji zauzimaju sve veću stopu rezervacija. Najčešći online posrednici jesu online turističke agencije (Booking.com), pretraživači (TripAdvisor) i sve popularnije društvene mreže (Facebook, Instagram). Hotelijerska poduzeća sve se više orijentiraju na takve posrednike koje donose niz prednosti poput: nižih operativnih troškova poslovanja, veće efikasnosti u obavljanju poslova i atraktivnije cijene smještaja. Kombinira se što više kanala prodaje jer se na taj način dopire do većeg broja potencijalnih gostiju. Prihvatajući nove metode prodaje i nove načine komuniciranja s gostima, hotel može usmjeriti svoje poslovanje u željenom smjeru. Ipak, hotelska prodaja najviše ovisi o ljudskom faktoru kojim hotel raspolaže. Neovisno radi li se o direktnoj ili indirektnoj komunikaciji s gostima, zaposlenici koji su u kontaktu s gostima imaju ključnu ulogu jer oni utječu na to kako će se gost osjećati u objektu te kakav će dojam o njemu steći. U hotelijerstvu je na najvišoj cijeni mišljenje gostiju o hotelu i njegovom proizvodu.

Praktični dio rada predstavlja 3 hotela različite kategorije koji su prema svojim obilježjima i ciljnim tržištima različito oblikovali prodajne strategije. Svake godine bilježe povećani broj gostiju zahvaljujući stalnim podizanjem kvalitete i ulaganjem u sadržaje. Na takav način postižu privlačan proizvod kojem mogu dodijeliti konkurentnu cijenu i ostvarivati pozitivne financijske rezultate. Hoteli se služe svim kanalima distribucije, prate trendove na tržištu i spremno odgovaraju na izazove koji se pred njih postavljaju.

8. LITERATURA

1. Butler, R. W., Mao, B. (1997): *Seasonality in Tourism: Problems and Measurement, Quality Management in Urban Tourism*
2. Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija
3. Chestler, D. (2016): *Fast-forward to 217: What Will the Global Hotel Industry Look Like?*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.siteminder.com/r/trends-advice/hotel-insights/fast-forward-to-2017-what-will-the-global-hotel-industry-look-like/>
4. Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čižmar, S., Hendija, Z., (2010): *Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj*, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/Prilog%20novim%20odrednicama%20turističke%20politike%20u%20Hrvatskoj%20-%20Okrugli%20stol%202010.pdf>
5. Čulić, J. (2017): *Utjecaj tehnologije na prihode sobnog odjela malih hotela: Primjer hotela Luxe*, Ekonomski fakultet Split, Split
6. Čorluka, G. (2015): *Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja*, Poslijediplomski sveučilišni studij ekonomija i poslovna ekonomija, Split
7. Đoković, F., Kulović, DŽ. (2013): *Strategijsko odlučivanje u hotelijerstvu*, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development, [Internet], raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/260338212_STRATEGIJSKO_ODLUCIVANJE_U_HOTELIJERSTVU_STRATEGIC_DECISION_MAKING_IN_THE_HOTEL_INDUSTRY_1
8. Galičić, V. (2005): *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija

9. Galičić, V. (2014): *Leksikon ugostiteljstva i turizma*, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, Opatija
10. Grgona, J., Supić, A. (2007): *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju*, Ekonomska misao i praksa, god. XVI, br.1
11. Kotler, P. (2010): *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb
12. Kožić, I. (2013): *Kolika je sezonalnost turizma*, Ekonomski vjesnik, god. XXVI, br. 2
13. Matošević Radić, M. (2017): *What Is the Real Seasonality of the European Union Tourism?*, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split
14. Meler, M., Maglica, S. (1986): *Marketing u turizmu – poslovno gostoprimstvo*, “Zagreb” Radna organizacija za grafičku djelatnost, Samobor
15. Mihajlinović, K. (2015): *Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu*, Mediji, kultura i odnosi s javnostima, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/149021>
16. Page, S. J. (2013), *Tourism Management, An Introduction*, Fourth Edition, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York
17. Pavia, N. (2003): *Hotelsko okruženje i menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
18. Pavia, N. (2003): *Obilježja hrvatske hotelske ponude*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
19. Petrevska B. (2015): *Effect of tourism sesonality at local level*, Faculty of Tourism and Business Logistics, Štip, Makedonija
20. Popesku, J. (2013): *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

21. *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli*, [Internet], raspoloživo na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html
22. Radišić, F. (1997): *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
23. Ružić, D. (1997): *Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
24. *Tomas ljeta 2017 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, [Internet], raspoloživo na: <http://www.iztg.hr/hr/institut/projekti/istrazivanja/>
25. Tomašević Lišanin M. (2010): *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP (Hrvatska udruga poslodavaca u prodaji), Zagreb
26. Službena web stranica hotela Antique Split, [Internet], raspoloživo na : <http://antique-split.com>
27. Službena web strani HTZ, [Internet], raspoloživo na: <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/ppp>
28. Službena web stranica hotela Luxe, [Internet], raspoloživo na: <http://www.hotelluxesplit.com/en/>
29. Službena web stranica hotela Le Meridien Lav, [Internet], raspoloživo na: <http://www.lemeridienlavsplit.com/hr>
30. UNWTO (2016): *International tourism trends in EU-28 member states - Current situation and forecast for 2020-2025-2030*, [Internet], raspoloživo na: https://ec.europa.eu/growth/content/international-tourism-trends-eu-28-member-states-current-situation-and-forecast-2020-2025-0_en

E-ČLANCI:

Poslovni dnevnik, (21.9.2014.) <http://www.poslovni.hr/hrvatska/krenula-oglasivacka-kampanja-htz-a-za-hrvatsku-365-279678>

Poslovni dnevnik, (9.1.2018.) <http://www.poslovni.hr/hrvatska/splitski-antique-proglasen-je-najboljim-heritage-hotelom-na-svijetu-336190>

Poslovni dnevnik, (10.10.2016.) <http://www.poslovni.hr/hrvatska/otvoren-8-internacionalni-maslinarski-simpozij-319686>

SAŽETAK

Globalna turistička ponuda svakodnevno raste. Iz toga razloga, važno je približiti hotelski proizvod gostima iz ciljanih tržišnih segmenata. U tom procesu približavanja proizvoda, trebalo bi se služiti modernim prodajnim tehnikama koje bi trebale biti dio implementirane marketinške strategije svakog poduzeća. Marketinška strategija danas je jedna od temeljnih platformi tržišnog opstanka hotelskog poduzeća, a suštinu njene strategije čini zadovoljstvo gosta ponuđenom uslugom. Gost pod hotelskom uslugom podrazumijeva iskustvo koje će generirati određene uspomene na boravak. Osim trenda rasta ponude, visoka razina sezonalnosti je ono što karakterizira turističko poslovanje, posebice odmorišnih destinacija poput Hrvatske. To se često spominje kao glavna nepoželjna osobina turističke potražnje, a rješavanje pitanja sezonalnosti je identificirano kao strateški cilj hrvatskog turizma. S temeljnim ciljem jačanja svijesti o brandu, povećanja svijesti Hrvatske kao odredišta s atraktivnom ponudom tijekom pred i posezone. Uloga hotela u smanjenju fluktuacija potražnje je, služeći se prodajnim tehnikama, privući goste u manje atraktivna razdoblja godine prilagodbom cijena, organiziranjem manifestacija i slično.

Ključne riječi: marketing, prodajna funkcija hotela, sezonalnost

SUMMARY

Global tourist supply is continuously increasing. Therefore, it is important to offer a hotel product to guests from target market segments. The hotel should be using modern sale techniques, while offering its product which is a part of implemented marketing strategy in every company. Marketing strategy is one of the basics for sustainability of a tourist company on the market and quality of the experience represents its starting point. The Quality of the experience means originality of the experience which will generate certain memories on their holidays. Except for the increased supply, there is seasonality as a characteristic of a touristic demand, especially in holiday destinations such as Croatia. That is often mentioned as the main undesirable feature of tourism demand and dealing with the issue of seasonality is identified as a strategic aim of the Croatian tourism. Fundamental aim of raising brand awareness, of increasing the awareness of Croatia as a destination with attractive offer during both pre and post-season. The role of the hotel, in this process, is to generate more guests during pre and post-season, using sale techniques such as price adjustment, organizing events etc.

Key words: marketing, sale function of hotel, seasonality

POPIS SLIKA I TABLICA:

Popis slika:

Slika 1. Hotelski proizvod s aspekta gosta

Slika 2. Problemi poslodavaca u odnosu na kupca

Slika 3.: Službena stranica projekta ‘‘Hrvatska 365’’

Slika 4.: Pročelje hotela Luxe

Slika 5.: Uređenje soba hotel hotela Luxe

Slika 6.: Wellness i teretana hotela hotela Luxe

Slika 7.: Prodaja prema kanalima u 2015. godini

Slika 8.: Prodaja prema emitivnim tržištima u 2015. godini

Slika 9.: *Handy smartphone*

Slika 10.: World Luxury Hotel Awards nagrada hotelu Antique

Slika 11.: Interijer deluxe sobe s pogledom na Peristil

Slika 12.: Doručak u hotelu Antique

Slika 13.: Direktna prodaja preko web stranice hotela

Slika 14.: Neizravna prodaja putem internetskih posrednika

Slika 15.: Le Meridien Lav kompleks i smještajne jedinice

Slika 16.: Slike dodatnih usluga u hotelu

Slika 17.: Vlastiti kanali prodaje hotela Le Meridien Lav

Slika 18.: Rezervacija usluge u hotelu putem posrednika

Slika 19.: Wine Wednesday u hotelu Le Meridien Lav

Slika 20.: 8. maslinarski simpozij u hotelu Le Meridien Lav

Popis tablica:

Tablica 1. Klasifikacija hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja

Tablica 2: Razlike tradicionalnog i modernog prodavača

Tablica 3.: Temeljne zadaće hotelske prodaje

Tablica 4.: Oblici direktne prodaje

Tablica 5.: Prednosti neizravne prodaje

Tablica 6.: Dolasci turista po mjesecima u 2016. godini