

UPRAVLJANJE SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U HOTELIJESTVU

Petrović, Mirna

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:234507>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-09**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Menadžment

**UPRAVLJANJE SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA ZA
VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U HOTELIJESTVU**

Diplomski rad

Mirna Petrović

Zagreb, studeni 2021.

Sveučilište u zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Menadžment

**UPRAVLJANJE SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA ZA
VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U HOTELIJESTVU
ACCOMODATION CAPACITY MANAGEMENT DURING
THE COVID-19 PANDEMIC IN THE HOTEL INDUSTRY**

Diplomski rad

Student: Mirna Petrović

JMBAG: 0067530993

Mentorica: prof.dr.sc. Jasna Prester

Zagreb, studeni 2021.

SAŽETAK

Svakodnevno širenje Covid-19 virusa u svijetu je prouzročilo velike promjene u gospodarstvu. Došlo je do raznih promjena kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnom svijetu. Može se reći kako je pandemija Covid-19 ponajviše utjecala na slobodno kretanje stanovništva, a samim time grana koja je najviše pogođena širenjem ovog virusa je turizam. Hoteli su se suočili s raznim promjenama. Pad broja gostiju, pad prometa te razne restrikcije. Hoteli koji se ponovno otvaraju moraju razmotriti nove mjere i politike u vezi sa strogim smjernicama oko socijalnog udaljavanja, higijene i smanjenog smještajnog kapaciteta u cijelom hotelu. Također se suočavaju s pritiskom ponovnog otvaranja i natječu se za mali dio populacije koji putuje tijekom pandemije. Sve to rezultira većim troškovima, manjim maržama i povećanjem ostalih financijskih i operativnih troškova i rizika. Cilj ovog rada je prikazati kako menadžment hotela treba poslovati za vrijeme pandemije Covid-19 i nakon pandemije. To jest, kako treba organizirati i popuniti svoje smještajne kapacitete uz postavljene mjere. Pokazat će se na primjerima kako su hoteli u Splitsko-dalmatinskoj županiji organizirali rad te popunili kapacitete iako je smanjen broj populacije koja putuje.

Ključne riječi: hotelski menadžment, Covid-19, smještajni kapacitet

ABSTRACT

The daily spread of the Covid-19 virus around the world has caused major changes in the economy. There have been various changes both in everyday life and in the business world. We can say that the Covid-19 pandemic has mostly affected the free movement of the population, and thus the branch most affected by the spread of this virus is tourism. Hotels have faced various changes. Decrease in the number of guests, decrease in traffic and various restrictions. Reopening hotels must consider new measures and policies regarding strict guidelines on social exclusion, hygiene and reduced accommodation capacity throughout the hotel. They also face the pressure of their reopening and compete for a small portion of the population traveling during a pandemic. All this results in higher costs, lower margins and an increase in other financial and operational costs and risks. The aim of this paper is to show how hotel management should operate during the Covid-19 pandemic and after the pandemic. That is how to organize and fill your accommodation capacity with the setting of the measure. It will be shown by examples how hotels in the Split-Dalmatia County organized work and filled

capacities, although the number of traveling population has decreased.

Keywords: hotel management, Covid-19, accomodation capacity

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Vlastoručni potpis

Mjesto i datum

STATEMENT OF THE ACADEMIC INTEGRITY

I declare and confirm with my signature that the diploma thesis is exclusively the result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown by the used notes and bibliography.

I declare that no part of the work has been written in an unauthorized manner, ie that it has been copied from an unquoted work, and that no part of the work infringes anyone's copyright.

I declare, also, that no part of the work has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Signature of the student

Place and date

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	3
ABSTRACT	3
1.UVOD	1
1.1.Predmet i cilja rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3.Sadržaj i struktura rada	2
2.SMJEŠTAJNI KAPACITETI UNUTAR HOTELA.....	3
2.1. Pojmovno određivanje hotelijerstva	3
2.2 .Pojmovno određivanje kapaciteta.....	3
2.3. Vrste kapaciteta	4
2.4. Stopa iskorištenosti kapaciteta.....	7
2.3. Usklađivanje kapaciteta s promjenom potražnje	7
3. UPRAVLJANJE SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA	10
3.1. Menadžment prinosa kao način popunjavanja kapaciteta	10
3.1.1 Strategija prodaje/prebukiranje	12
3.1.2. Alokacija kapaciteta na različite segmente	14
3.1.3 Određivanje cijena	15
4. UTJECAJ PANDEMIJE NA POSLOVANJE HOTELA	17
4.1 Nastanak virusa.....	17
4.2 Utjecaj pandemije na poslovanje svijeta	17
4.3. Povezanost pandemije s turističkom potražnjom	19
4.4. Promjena turističkih pokazatelja u hotelskoj industriji za vrijeme pandemije.....	20
4.5. Upravljanje kapacitetima i provođenje hotelskog poslovanja za vrijeme pandemije ...	25
5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI	30

5.1. Metodologija istraživanja	30
5.2. Rezultati istraživanja	31
5.3 Ograničenja i preporuke za buduće istraživanje	42
6. ZAKLJUČAK	43
POPIS LITERATURE	45
POPIS SLIKA	48
ŽIVOTOPIS	49

1.UVOD

1.1.Predmet i cilja rada

„Kad se govori o turizmu, to se odnosi na aktivnost ili skup aktivnosti koje provode ljudi, a sastoje se od putovanja iz užitka izvan svog uobičajenog okruženja.“ Turizam kao pojam vuče svoje korijene još od 17. stoljeća gdje su putovanja mogli priuštiti samo viša klasa stanovništva. Danas se turizam smatra kao jedna od najprofitabilnijih grana. Može se reći da svaka djelatnost svijeta se ponekad suočila s nekim lošijim i manje profitabilnim izdanjima, ali Covid-19 virus je prouzročio veliku štetu ne samo u pojedinim granama nego u svim granama djelatnosti. Novi koronavirus ili Covid-19 se prvi put pojavio u Kini 2019. godine. Iako su mnogi smatrali da će virus naštetiti samo gospodarstvu u Kini, vrlo brzo se proširio globalno i stvorio veliku svjetsku pandemiju. Pandemija je širenje neke vrste virusa u širem geografskom području. Virus Covid-19 je zahvatio svijet u samo nekoliko mjeseci. Osim što je ugrozio zdravlje i živote milijun ljudi, usporio je poslovni svijet i stvorio veliku prijetnju gospodarstvu svake zemlje. Posljedica Covid-19 virusa je što su mnoge ugostiteljske i turističke djelatnosti zatvorene. Došlo je do velikog globalnog siromaštva jer u većini zemalja svijeta turizam doprinosi gospodarskom rastu. Hrvatska je turistička zemlja i samim tim velika većina nacionalnog bogatstva se ostvaruje iz te djelatnosti. Osim što se hotelski vlasnici i menadžeri nose s velikim gubitcima, velik broj hrvatskog stanovništva je zaposleno u toj djelatnosti. Pad broja smještajnog kapaciteta je dovelo do velikog pada prometa. Razne restrikcije u svijetu kao što su ograničen broj ljudi na određenom mjestu, Covid putovnice te ostale restrikcije su dovele do toga da stanovništvo se sve manje kreće. Hotelski menadžment se suočava s velikim problemom kako napuniti svoje smještajne kapacitete, a ne samo to već su suočeni s velikim pritiskom osoblja. Predmet ovog rada je prikazati kako je Covid-19 pandemija utjecala na poslovanje u turističkim djelatnostima, to jest u hotelijerstvu. Prikazati kako se menadžment hotela ponašao prilikom velike svjetske krize i kako je uspio pridonijeti da hotelski kapaciteti ne ostanu prazni. Također, pokazat će se na primjerima hotela Splitsko-dalmatinske županije koja je vodeća u turističkoj djelatnosti, kako su isti ti hoteli poslovali i kako su se nosili s velikim novčanim gubitcima. Cilj ovog rada je prikazati kako hotelski menadžment treba redizajnirati hotelsko poslovanje kako bi mogao ostati profitan. To jest, koje politike je hotelski menadžment morao promijeniti da bi napunio svoje smještajne kapacitete. Kojim tehnikama se trebao koristiti i da li mu je to pomoglo u turističkoj sezoni 2021 godine.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Svi podaci vezani za teorijski dio diplomskog rada su prikupljeni iz dostupnih knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, završnih radova i časopisa. Osim literature koja je napisana na domaćem jeziku, korištena je i strana literatura zbog manjka podataka. Za istraživački dio korišteni su strukturirani intervjui s menadžerima hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji koji su uzeti za primjer poslovanja. Također, pored intervjua koristi se metoda komparacije podataka kako bi se moglo utvrditi kako je Covid-19 utjecao na smještajne kapacitete u Splitsko-dalmatinskoj županiji unazad dvije godine te metoda indukcije kako bi se donio konačan zaključan.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog djela slijedi drugo poglavlje u kojem se opisuju kapaciteti kao dio operacijskog menadžmenta i smještajni kapaciteti kao dio hotela. Prikazano je kako se dijele smještajni kapaciteti i u kakvoj su povezanosti s turističkom potražnjom. U trećem poglavlju je objašnjeno kako hotelski menadžment upravlja smještajnim kapacitetima i kako koristi menadžment prinosa za popunjavanje smještajnih kapaciteta. U četvrtom poglavlju je objašnjeno sve vezano za nastalu krizu Covid-19, njegov nastanak, kako utječe na poslovanje svijeta te najvažnije kako je utjecao na turističke pokazatelje u Hrvatskoj. Posljednje, peto poglavlje donosi pregled provedenog istraživanja upravljanja smještajnim kapacitetima za vrijeme pandemije u hotelijerstvu u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Nakon toga slijedi zaključak autorice o istraživanju teme te popis literature, slika, tablica i životopis autorice.

2.SMJEŠTAJNI KAPACITETI UNUTAR HOTELA

2.1. Pojmovno određivanje hotelijerstva

Hotelijerstvo je dio ugostiteljske djelatnosti kojoj je glavni zadatak pružanje usluga kako bi se zadovoljila turistička potražnja (Žuvela, 1998). Jednostavno rečeno, hotelijerstvo je dio uslužne djelatnosti koja se bavi smještajem gostiju. Hotelijerstvo kao djelatnost se ne odnosi samo na hotele, već i na mnoge druge oblike noćenja uključujući hostele, motele i pansione. Međutim, obično ne uključuje dugotrajne ili trajne oblike smještaja. Hotelijerstvo povezuje mnoge vrste industrije, kao što su turistička industrija, transportna industrija. Očigledno je da svaka zemlja naglašava značaj ove vrste industriji s uvjerenjem da je to izvor zapošljavanja, povećavajući prihod određene zemlje.

Hotelijerstvo se danas smatra jednom od najprofitabilnijih grana svijeta. Posljednjih godina sve više ljudi širom svijeta počinju doživljavati putovanja kao sastavni dio života. Potrošnja na putovanje u slobodno vrijeme u posljednjih su par godina zabilježila veliki rast. Ciljevi hotelijerstva su prvobitno utvrditi znanja i vještine pružanja hotelskih usluga, zatim odrediti poziciju i očekivanja gosta te na kraju ispuniti očekivanja gosta. Menadžeri trebaju imati strategiju u poslovanju kako privući i zadržati goste, i ne samo to, nego i kako udovoljiti njegove potrebe. Zahtjevi koji se postavljaju hotelskom menadžmentu u smislu strateškog pozicioniranja, marketinga i niza drugih aktivnosti traži ne samo znanje i iskustvo već neprekidno osposobljavanje svih koji su u tom biznisu (Korman, 2015).

Danas globalna hotelska industrija iznosi čak 525 milijardi dolara te sadrži oko 18 milijuna soba. Zaposlenih u toj grani ima čak 173 milijuna ljudi. Ovi podaci pokazuju da je hotelijerstvo bitan dio poslovanja svijeta te prilikom krize mogu se dogoditi katastrofalne promjene ne samo vezane za prihod i zaradu organizacije, već veliki pad zaposlenosti što može prouzročiti veliki pad svjetskog gospodarstva.

2.2 .Pojmovno određivanje kapaciteta

Kapacitet se može definirati kao sposobnost proizvodnog ili uslužnog sredstva da obavlja svoju funkciju tijekom određenog vremena. Može se reći da je to najveća moguća količina koja se

može proizvesti u određenom vremenu. Prilikom određivanja kapaciteta neke organizacije, brojni faktori utječu na njega:

1. Određena količina učinaka (Koliko organizacija želi proizvesti, uslužiti).
2. Određena kvaliteta učinaka (Ako se organizacija bazira na veću kvalitetu proizvoda i usluga moraju biti spremni da će količina biti manja i obrnuto).
3. Određeni predmeti rada (ovisno o predmetu rada, složenosti posla).
4. Potreban broj djelatnika (ako organizacija ima manji broj zaposlenih manje će bit proizvodne mogućnosti i obrnuto).
5. Određeni stupanj učinka djelatnika (ovisi o sposobnosti zaposlenika, netko je više sposoban proizvesti, netko manje).
6. Određeno vremensko razdoblje (u dužem razdoblju organizacija može više proizvesti, uslužiti i obrnuto).
7. Broj radnih smjena (veći broj radnih smjena dovodi do većeg učinka, manji broj do manjeg učinka).
8. Određene tehnološke metode (ako je organizacija više tehnološki razvijena ima veće mogućnosti).

Kada se govori o kapacitetu sredstava za rad, to jest njihovoj sposobnosti da proizvede određenu količinu proizvoda u nekom vremenu, zapravo se govori o tehničkim mogućnostima pa je riječ o tehničkom kapacitetu. Međutim, kapacitet ne ovisi samo o tehničkim svojstvima, već i o faktorima proizvodno-uslužnog procesa: radnoj snazi, predmetu rada, organizaciji i strategiji (Ravlić, 1978).

2.3. Vrste kapaciteta

Kada se govori o uslužnim kapacitetima razlikuju se tri vrste kapaciteta a to su smještajni, konzumni i ostali kapaciteti. Od ove tri vrste svaka organizacija vrši upravljanje zasebno.

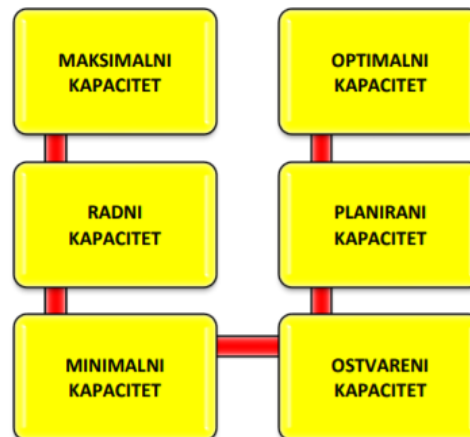
- 1.) Smještajni kapaciteti: Izražava se u broju soba koji hotel posjeduje ili broj postelja koji služe u svrhu smještaja. Postelje u ugostiteljskim objektima za smještaj obuhvaćaju stalne i pomoćne ležaje. Broj stalnih ležaja obuhvaća one ležaje koji su stalno u

optjecaju te su fiksni u hotelu. Njih gosti imaju priliku uvijek rezervirati. Pomoćni ležaji služe za dopunu kapaciteta ukoliko je potražnja za smještajem veća. To nije uobičajni ležaj, već sofa ili krevet na rasklapanje. Ukoliko hotel ima pomoćne ležaje, to mu daje mogućnost da prilikom nedostatka kapaciteta proširi ih i dodatno ostvari prihode (Galičić i Laškin, 2016). Obično cijena pomoćnog ležaja je manja od stalnog ležaja. Broj smještajnih kapaciteta hotela ovise isključivo od veličine hotela. Ukoliko su mali hoteli, oni tek imaju nekoliko soba, a veliki znaju imati i do tisuću soba. Hoteli relativno imaju fiksni kapacitet jer se broj soba ne može mijenjati prema potražnji (osim dopuna pomoćnih ležajeva), ali hotelski menadžment svojom strategijom može doći do toga da bez dodatnih kapaciteta ostvari veću profitabilnost uz strategiju i dobro planiranje. Pomoću ograničenih kapaciteta cilj je ostvariti dovoljno prihoda kako bi se postiglo potpuno pokriće varijabilnih troškova, ali i fiksnih ako je to moguće. Ako to nije moguće, nastoji se pokriti dio fiksnih troškova smanjenjem potražnje na tržištu (koja se događa tijekom predsezone i podsezone) u uslužnim djelatnostima.

- 2.) Konzumni kapacitet: Izražava se brojem sjedala u onim ugostiteljskih objekata u kojima se pretežno pružaju usluge prehrane, točenja pića i napitaka (kafići, restorani, disko klubovi..). Za razliku od smještajnih kapaciteta, konzumni kapacitet se može više prilagoditi potražnji te iako ima fiksni kapacitet može se lakše dodano dopuniti. Na primjer, dodati rezervne stolove ili stolice za određeni stol ukoliko restoran ima prostora (Galičić i Laškin, 2016).
- 3.) Ostali kapaciteti: Pod ostale kapacitete se ubrajaju one usluge koje su dio ugostiteljskog poslovanja, a mogu imati svoj samostalni kapacitet, kao što su kapacitet garaže(koliko automobila se može parkirati u garažu), kapacitet kuhinje(koliko jela kuhinja može izbaciti), kapacitet bazena(broj ležaljki koji se može postaviti na površinu hotel)

Kapacitet se također može razlikovati s ekonomskog i tehničkog pogleda.

Slika 1. Podjela kapaciteta s ekonomskog i tehničkog pogleda



Izvor: Galičić, V., Laškarin, M. (2016.) *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Rijeka: Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo, str. 209

- 1.) **Maksimalni kapacitet:** To je kapacitet koji uključuje 100 % iskorištenosti kapaciteta. To jest, mogućnost prodaje svih smještajnih kapaciteta tijekom cijelog razdoblja poslovanja. To bi značilo da hotel ne bi imao praznu niti jednu postelju u određenom vremenskom razdoblju. Dobije se umnoškom broja dana u kojem hotel posluje i brojem postelja. U praksi ostvariti maksimalni kapacitet je gotovo nemoguće.
- 2.) **Radni kapacitet:** Predstavlja stvarno ili realno popunjavanje kapaciteta uzimajući u obzir tehničke i organizacijske zastoje u procesu poslovanja kao što su smjene, popravci, održavanje i slično.
- 3.) **Minimalni kapacitet:** Predstavlja popunjavanja nužnog kapaciteta koji će pokriti troškove poslovanja. Prilikom ostvarivanja minimalnog kapaciteta hotel ne ostvaruje dobit, već će s prihodom od popunjenosti minimalnog kapaciteta uspjeti pokriti fiksne troškove. Točka kod koje se izjednačavaju prihodi i troškovi objekta se zove točkom pokrića. Ukoliko hotelski objekt ne može prijeći točku pokrića prilikom popunjavanja kapaciteta stvorit će se gubitak. Zato hotel ne bi trebao težiti popunjavanju minimalnog kapaciteta.
- 4.) **Optimalni kapacitet:** Predstavlja mogućnost ugostiteljske poslovne jedinice da ostvari optimalni prometa ugostiteljskih proizvoda i usluga, pri kome su troškovi pružanja tih usluga najniži. Optimalnim kapacitetom osigurava se najviša kvaliteta ekonomije rada, to jest, najpovoljniji odnos između utrošenog rada i materijala i stvorene usluge.
- 5.) **Planirani kapacitet:** Kapacitet na temelju kojeg hotelsko poduzeće planira svoje poslovanje.

- 6.) Ostvareni kapacitet: Podrazumijeva kapacitet koji se ostvario u određenom razdoblju (Galičić, Laškin, 2016).

2.4. Stopa iskorištenosti kapaciteta

Stopa iskorištenosti kapaciteta određene poslovne jedinice definira se kao odnos ostvarenog prema mogućem učinku u danom vremenskom razdoblju i iskazuje se u postotcima. Na primjer, broj smještenih gostiju po danu u odnosu na maksimalni broj gostiju koji je mogao biti smješten u hotelu. Pravi primjer je ako neki hotel ima 200 ležajeva i otvoren je tijekom cijele godine (365 dana), to znači da je njegov maksimalni kapacitet 73 000 noćenja. Ukoliko se zabilježi da je u hotel tijekom godine ima 50 000 noćenja, njegova stopa iskorištenosti kapaciteta je 68%. Iz toga možemo zaključiti da je formula za dobivanje postotka iskorištenosti:

OSTVARENI BROJ NOĆENJA/MAKSIMALAN BROJ NOĆENJA*100

Poduzeća koriste stopu iskorištenosti kapaciteta za procjenu svoje trenutne operativne učinkovitosti. Također pruža uvid u strukturu troškova poslovanja u kratkoročnom ili dugoročnom razdoblju.

Stopa iskorištenosti kapaciteta od 100% predstavljala bi puni kapacitet. Međutim, to općenito nije realan cilj. Neka istraživanja pokazuju da je 100% iskorištenje štetno jer može dovesti do prezaposlenosti i slabije kvalitete rada. Najjednostavniji način za uvidjeti idealnu stopu iskorištenosti kapaciteta je da se poduzeće bazira na prethodna razdoblja te uoči pod kojom stopom je najbolje poslovao. Razumijevanje stope iskorištenosti kapaciteta je ključna za hotelski menadžment jer ona daje uvid u poslovanje te na temelju nje hotelski menadžment će upotpuniti strategiju za buduće poslovanje.

2.3. Usklađivanje kapaciteta s promjenom potražnje

Teorija ponude i potražnje jedno je od temeljnih načela u ekonomiji. U poslovanju kao što je hotelijerstvo, hotelski menadžment treba dobro proučiti ponudu i potražnju ako žele povećati profitabilnost hotela. Najveći problem koji se javlja prilikom potražnje u uslugama je nedostatak zaliha. Usluge nisu nešto što se može proizvesti kao u određenim djelatnostima. Kao

primjer se može uzeti javni promet, ukoliko se autobusno sjedište ne proda za određeni dan on se ne može skladištiti i prodati idući dan. Usluga se ne može prenijeti na drugu osobu niti se može prenijeti na drugo mjesto. To je trošak propuštene prilike. Isto tako vrijedi i za turističke djelatnosti. Ukoliko određeni dan ostane prazna soba taj se propust ne može vratiti. Zato menadžeri trebaju imati dobru strategiju prilikom planiranja jer u turističkim djelatnostima tržište ima glavnu ulogu.

Nedostatak mogućnosti stvaranja zaliha u kombinaciji s promjenom potražnje dovodi do različitih ishoda. Postoje četiri scenarija koja proizlaze iz razlike dviju varijabli, kapaciteta i potražnje:

1. Višak potražnje: U ovoj situaciji neki kupci će morati biti odbijeni. Velika potražnja će uzrokovati da hotel nema mogućnost ponuditi svoje usluge jer su njegovi kapaciteti manji od turističke potražnje. To se smatra izgubljenom poslovnom prilikom.

2. Potražnja premašuje optimalne kapacitete: U ovom slučaju nijednog kupca se ne odbija, ali ova situacija nije optimalna za poslovanje hotela. Menadžment prilikom planiranja određuje svoj optimalni kapacitet te ako se on premašuje može doći do pada kvalitete poslovanja. Velike gužve, nemogućnost zaposlenika da se prilagode količini posla pa samim time ne mogu odrađivati kvalitetno posao.

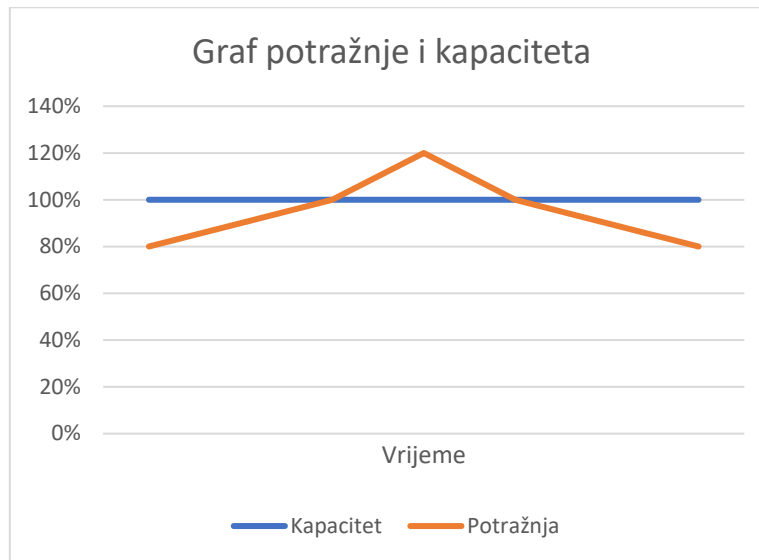
3. Ponuda i potražnja su jednaki na razini optimalni kapaciteta: Savršena situacija kod bilo kojeg poslovanja. Nitko od osoblja nije prezaposlen, nema gužve, hotel se može održavati uz ostvarene očekivane prihode.

4. Višak kapaciteta: Potražnja je ispod optimalne razine kapaciteta. Javlja se niska profitabilnost i niski prihodi.

Kad organizacija jasno razumije ograničenja svojih kapaciteta i razumije kretanje potražnje u dobroj je poziciji razviti strategije za usklađivanje kapaciteta i potražnje. Ukoliko u nekim razdobljima potražnja premašuje kapacitete hotelskog objekta menadžeri će pokušati uvjeriti kupca da koriste uslugu u nekom drugom razdoblju kad kapaciteti hotela nisu optimalno popunjeni. Međutim ako kapaciteti premašuju potražnju menadžeri imaju zadatak da kroz marketing, smanjenje cijena ili prilagodbu kapaciteta zahtjevima kupaca pokušaju privući određeni dio tržišta. Također, ako dođe do konstantnog prebukiranja hotela, menadžeri trebaju biti svjesni velike potražnje za kapacitetima te možda razmisliti o dodanom ulaganju u proširivanje kapaciteta to jest izgradnji dodatnih soba. Proširenje kapaciteta će mnogi

menadžeri i vlasnici pokušati izbjeći zbog rizika velikog ulaganja. Međutim, to može biti dobar način proširenja poslovanja i ostvarivanje većih prihoda.

Slika 2. Graf međuovisnosti potražnje i kapaciteta



Izvor: Sistematizacija autorice prema Dyer, J. (2013.) *Understanding the Demand/Capacity Curve* [online]. Dostupno na: <https://www.industryweek.com/operations/article/22007301/understanding-the-demandcapacity-curve>

Kao što se može vidjeti iz prikazanog grafikona da se potražnja tijekom vremena mijenja. Uzmemo li za primjer hrvatski turizma, poznato je da potražnja doseže svoj vrhunac u određenom razdoblju. Kada dođe do vrhunca potražnje hotelima je jedina mogućnost proširenje svojih kapaciteta uz velika ulaganja. Međutim, kada je potražnja niža od ponude javlja se kapacitet praznog hoda. Javlja se u obliku neiskorištenog vremena, rada, objekata ili opreme te utječe loše na profitabilnost. Kada kapacitet predstavlja veliko ulaganje, gubici povezani s nedovoljnom uporabom kapaciteta još su više naglašeni. Da bi se optimizirali kapaciteti mora se razumjeti potražnja kupaca i predvidjeti kada i zašto bi se ona mogla promijeniti.

3. UPRAVLJANJE SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA

3.1. Menadžment prinosa kao način popunjavanja kapaciteta

Današnji rukovoditelji hotela suočavaju se s intenzivno konkurentnim tržištima koja pokazuju višak kapaciteta, smanjenje slobodnog vremena i poslovnih putovanja, ozbiljne kratkoročne probleme s likvidnošću i povećanje stope poslovnih neuspjeha (Donaghy, Mchanon i McDowell, 1995). Hoteli se odlikuju visokim fiksnim troškovima i nemaju prostor za popis proizvoda na vrlo promjenjivom tržištu. Slijedom toga, smjer i organizacija raspoloživih kapaciteta hotela moraju biti taktički i strateški. Više nije pametno težiti ravnoteži ponude i potražnje. Upravljanje kapacitetima bila je još jedna taktika koju su hotelijeri usvojili kao izvor izjednačavanja potražnje i ponude. Ovo se opet može smatrati učinkovitom strategijom čiji je cilj poboljšati ukupni prihod. Ipak, praktičari na tako nestabilnom tržištu kao što je hotelski sektor moraju sve više biti svjesni neto povrata. Poboljšana i održiva dobit nije uvijek rezultat povećanja prihoda. To učinkovito znači da se ostvarivanje povrata ulaganja može značajno povećati maksimiziranjem dobiti - za razliku od maksimiziranja kapaciteta. Upravljanje prinosom može biti alat koji može napraviti održivu razliku i u prihodima i u stvaranju dobiti. Primjena menadžmenta prinosa temelji se na pretpostavkama da se kapaciteti mogu unaprijed prodati i da se mogu segmentirati na različite kategorije klijenata (Prester, 2014). Menadžment prinosa je praksa koja se najčešće veže za uslužne djelatnosti, kao što su ugostiteljstvo, hotelijerstvo i prijevoz.

Menadžment prinosa se temelji na tri interaktivna podsustava: Predviđanju, strategiji i ljudima. Predviđanje je prvi bitni faktor prilikom odlučivanja. Sadrži poznavanje navika potrošača. Što su predviđanja bolja, odnosno što se više vremena odvoji na ovaj korak menadžeri će biti više upućeni u kretanje tržišta. Samim tim je veća vjerojatnost da ćemo bolje poslovati, bolje iskoristiti kapacitete a samim tim i ostvariti veći profit. Strategija je usmjerenje ka postupanja da se ostvari određeni cilj organizacije. Svaka organizacija kao strategiju treba imati razvijene taktike i bazirati se na mogućnosti koje se mogu dogoditi. Ukoliko je strategija i budući scenariji dobro razvijen, ostavlja se manji prostor razvoju rizika. Ljudi su jedan on bitnijih faktora u upravljanju menadžmentom prinosa, jer oni pridonose razvijanju dobrog poslovanja. Bitno je da su ljudi koji su zaduženi za upravljanje menadžmentom prinosa kvalificirani i da se znaju ponašati u određenim situacijama.

Iz pravilnog upravljanja menadžmentom prinosa i dobrom strategijom prilikom popunjavanja smještajnih kapaciteta mogu se stvoriti dobre prednosti:

1.) Povećanje prihoda: Upravljanje prinosom u hotelskoj industriji može pomoći da se najbolje iskoristiti popunjenost hotela. Osigurava veći prihod, čak i ako popunjenost nije 100% (bez obzira na vrhunac ili slabu sezonu). Dobra strategija upravljanja prinosom može značajno povećati prihod hotela. Na primjer ukoliko cijena sobe određenog hotela se kreće 100€ a hotel ima 20 soba tad ostvareni prihod hotela iznosi 2000€. Međutim ukoliko povećamo cijenu sobe koristeći tehniku upravljanja prinosom na 200€ tada će prihod hotela biti 4000€. To se zove potencijalni prihod organizacije. Hotelski menadžment ima velikih mogućnosti da ostvare prihod iznad granica mogućnosti ali kao što je spomenuto uz veliku potražnju za hotelskim uslugama na tržištu.

2.) Smanjenje pogreške: Prilikom upravljanja menadžmentom prinosa smanjuje se rizik od pogrešaka. Prilikom upravljanja koristi se predviđanje koje ukazuje po kojim cijenama hotel treba prodavati kupcima smještaj za točno koji period. Na primjer, bez upravljanja prinosom se nasumično mijenjaju cijene, ali ukoliko se koristi menadžment prinosa provodi se predviđanje potražnje. U tom slučaju hotelski menadžment zna u kojem vremenskom razdoblju će staviti više cijene a u kojem niže. Samim tim se otklanja mogućnost pogreške prodavanja po nižim cijenama kad nema potrebe za tim.

3.) Veća popunjenost smještajnih kapaciteta: Prakticiranjem menadžmenta prinosa mogućnost da određena soba ostane prazna je gotovo nemoguća. Menadžment prinosa korigirajući cijene može utjecati na potražnju za svojim hotelskim uslugama. Na primjer ukoliko određeni hotel u nekom vremenskom razdoblju ima praznih smještajnih kapaciteta koristit će metodu smanjivanja cijena sobe gdje će se automatski potražnja za sobom povećati.

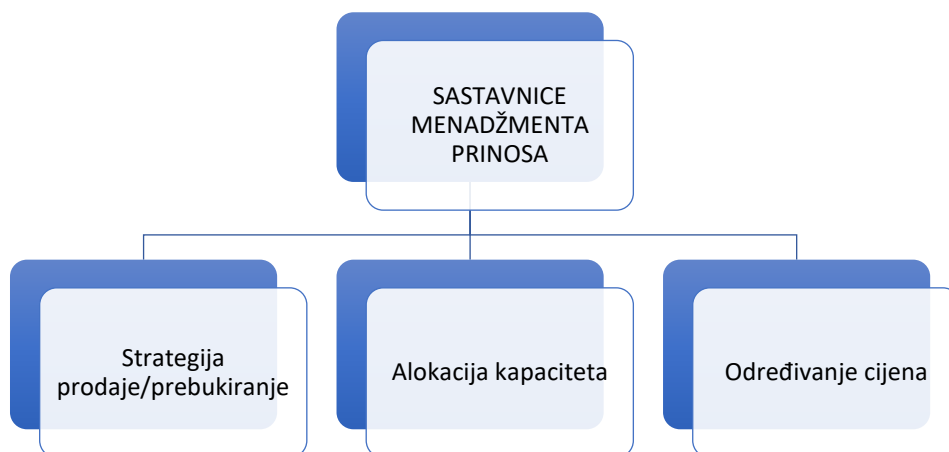
4.) Učinkovito segmentira klijente: Segmentacija tržišta ključna je za svaku poslovnu strategiju. Pomoću ove strategije hoteli mogu identificirati segmente koji im nedostaju i u skladu s tim prilagoditi cijene onim gostima koji imaju tendenciju unaprijed rezervirati i traže bolje pogodnosti i usluge. Toj vrsti gostiju hotel će ponuditi malo nižu cijenu. S druge strane, korporativnim gostima koji rezerviraju sobu u zadnjem trenutku, rezerviraju kraće vrijeme boravka i manje je vjerojatno da će uspoređivati cijene, hotel može ponuditi više cijene za smještajnu jedinicu.

Pored prednosti, postoje nedostaci ovog sustava upravljanja. Jedan od njih je što hotelski menadžment zanemaruje stalne goste. Upravljanje menadžmentom prinosa se temelji na

predviđanju i brojevima, tako da se često dogodi da redoviti gosti znaju platiti istu cijenu kao i netko tko je prvi put odsjeo u hotelu. Također, nedostatak je što se može dogoditi pogreška u predviđanju. Kako bi pravilno prognozirali hoteli moraju prikupljati podatke, organizirati ih i koordinirati s nadležnima kako bi ih implementirali u sustav određivanja cijena. Međutim, nijedna prognoza nije 100% točna. Budući da postoji veliki broj čimbenika koji utječu na potražnju, jedan od nedostataka je taj što se predviđanja možda neće dobro držati stvarnih kretanja na tržištu i time ugroziti prihod.

Sastavnice menadžmenta prinosa su određivanje cijena, alokacija kapaciteta i strategija prodaje. Cilj je zadovoljiti klijenta i omogućiti mu pravu uslugu u pravo vrijeme po primjerenom cijeni (Deković, 2014). Treba znati da su kupci cjenovno osjetljivi u određenim razdobljima i da se cijena usluge treba smanjiti kako bi se popunio smještajni kapacitet.

Slika 3. Sastavnice menadžmenta prinosa



Izvor: Sistematizacija autorice prema Deković, Ž. (2014.), *Prebukiranje kao način upravljanja kapacitetima u hotelijerstvu, Praktični menadžment*, 5 (2), 79.

3.1.1 Strategija prodaje/prebukiranje

Prebukiranje ili prekomjerno rezerviranje je česta pojava u djelatnostima kao što su hotelijerstvo. Upravitelji hotela moraju se nositi s problemom otkazivanja i nedolaska gostiju. Način na koji hoteli mogu smanjiti svoje troškove zbog nedolaska gostiju je da dopuštaju

prekomjerno rezerviranje što je jedan od bitnih alata upravljanja prinosom. Prebukiranje znači da hotel prihvaća rezervacije korisnika više od broja postojećih soba. A zatim, očekuju da će količina prekomjernog rezerviranja biti jednaka broju otkazivanja u posljednjim minutama. Stoga, tim za upravljanje hotelom mora pažljivo planirati i izračunati odgovarajuće prostorije kako bi se omogućilo prebukiranje (Rodgers i Pullman, 2010). To znači da umjesto da odbijete potencijalnog gosta dok hotel ima „kapacitet“, nudite mu rezervaciju tako da ako se drugi gost ne pojavi postoji netko spreman popuniti njegovo mjesto. Pomaže u postizanju maksimalnog prihoda i popunjenosti hotela. Prebukiranje se dakle vrši za broj nepojavljivanja klijenata kojima zbog određenog razloga nisu u mogućnosti konzumirati uslugu (Prester, 2014). Ukoliko neki hotel ima 100 soba te je u vrhuncu sezone uspio popuniti svih 100 soba. Međutim, na temelju istraživanja i prijašnjih podataka hotelski menadžment je uočio stopu otkazivanja od 10%. Ako bi se trend nastavio kao i u prošlosti to će hotelu stvoriti gubitak i imat će nepopunjeno smještajnih kapaciteta to jest praznih 10 soba. Zbog velike potražnje, upiti za smještajne kapacitete će i dalje dolaziti te hotel kako bi se zaštitio od gubitaka će prihvatit još 10 rezervacija. Sada hotel prodaje 10% više soba nego što u stvarnosti ima i taj proces se zove prebukiranje. Na temelju prošlih otkazivanja od 10%, ako se i u trenutnom vremenu ista situacija dogodi, hotel će imati popunjenost od 100% gdje se zaštitio od gubitaka prihoda. (Galičić, 2017). Treba imati dobru strategiju i pažljivo odabirati koliko će se rezervacija prihvatiti. Ako se neoprezno ova strategija provede može doći do velikih gubitaka kao što su nezadovoljstvo gostiju, gubitak prihoda i loša reputacija. Prebukiranje od 10% se može smatrati prebukiranje s oprezom ali ako se hotel prebukira za 20% ili čak 30% može doći do katastrofalnih gubitaka.

Svakodnevnim praćenjem broj nedolazaka, hotel može utvrditi koja je stopa nedolaska i tako se osigurati za buduće razdoblje prilikom prebukiranja. Da bi se procijenio prosječni postotak nedolaska u hotel prvo se treba saznati prosječan broj dnevnih nedolaska. Najučinkovitiji način je svakodnevno praćenje nedolaska i izračunavanje prosječnog broja u mjesečnim izvješćima. Zatim se uzme i prosječan broj dnevnih rezervacija.

Stopa nedolaska (%) = Prosjek dnevnih nedolaska / Prosječan broj dnevnih rezervacija

Ako je prosjek dnevnih nedolaska 2, a prosječan broj dnevnih rezervacija je 25, može se ustanoviti da je stopa nedolaska 8%. Samim time možemo prebukirati sobe za 8%. To jest, ako imamo 100 soba, dodatno možemo bukirati 108 soba, bez da se stvori trošak prazne sobe, ili trošak prebukiranja.

Iako prebukiranje zvuči kao jednostavan zadatak on zna biti jako stresan za menadžere hotela ali i za goste. Zato prije korištenja ove metode popunjavanja kapaciteta hotelski menadžment bi se trebao usmjeriti na pokušaj smanjenja broja nedolaska gostiju. Točnije, hotel bi se trebao osigurati na primjer da gost treba platiti uslugu unaprijed. Danas mnogi hoteli primjenjuju politiku plaćanja unaprijed za jedan dio soba te za takvu vrstu plaćanja daju velike popuste. Tom se politikom pokušavaju ograditi od mogućnosti otkazivanja, da bi se što manje koristila metoda prebukiranja.

3.1.2. Alokacija kapaciteta na različite segmente

Metoda alokacije kapaciteta na različite segmente se bazira na prodaju usluge, u ovom slučaju rezerviranje soba različitim klijentima po različitim cijenama. To znači da će hotelski menadžment segmentirati kupce na one koji su voljni rezervirati smještaj po višoj cijeni i na one koji to nisu spremni (Deković, 2014). Točnije, menadžment prinosa dijeli kupce na one cjenovno osjetljive i na one koji su cjenovno ne osjetljivi. Oni koji su cjenovno osjetljivi su oni koji će smještaj rezervirati mjesecima unaprijed, jer su svjesni da su tada cijene usluge najniže. Oni koji su cjenovno neosjetljivi su oni kojima cijena usluge nije bitna te smještaj biraju par dana prije dolaska na destinaciju. Hotelski menadžment unaprijed zna da neće sve sobe moći popuniti po visokim cijena, zato ostavlja određeni broj soba po visokim cijena za dio tržišta koji rezerviraju smještaj para dana unaprijed. To rade jer korisnici par dana prije dolaska na određenu destinaciju nemaju izbor i spremni su platiti uslugu koliko treba. Za primjer se može uzeti i uslugu avioprijevoza gdje je poznato da ukoliko korisnik kupuje karte za let par dana unaprijed, cijena leta će bit mnogo veća za razliku od nekoga tko je rezervirao mjesec dana unaprijed. Taj dio posla koji se odnosi na cijene se obično prepušta odjelu marketinga u hotelima, da segmentira kupce i napravi prikladnu marketinšku kampanju koja neće izazvati žalbe klijenata i objasniti zbog čega postoje iste cjenovne razlike. (Prester, 2008). Također postoji situacija kada određena usluga nije rasprodana par dana unaprijed. Smanjuje se cijena jer menadžment smatra da je bolje popuniti kapacitet i po nižoj cijeni nego da ostane prazno. Pravi primjer je avioprijevoznik. Nekada će se dogoditi situacija da sva sjedišta u avionu nisu popunjena dan prije. Tada avioprijevoznik određuje niže cijene, takozvane „last minute“¹ samo da bi se popunio kapacitet u avionu. Ista stvar je i s hotelskim uslugama. Iz razloga što potražnja

¹ Ponude za neke usluge ostavljene za prodaju u posljednjem trenutku

kupaca za hotelskim uslugama se mijenja ovisno o dobu godine, praznicima, za neke hotele potražnja može biti veća vikendima, ljeti ili u određeno doba dana, hotelski menadžeri moraju predvidjeti potražnju za hotelskim uslugama kako bi u hotelu osmislili učinkovito određivanje cijena i raspodjelu kapaciteta (Deković, 2014).

Postoji statički i dinamički model alokacije kapaciteta:

- 1.) Statički model: Ovo je jednostavniji metoda prilikom raspodjele kapaciteta. Hotel ima fiksni kapacitet koji raspoređuje za kupce koji su cjenovno osjetljivi i oni koji su cjenovno neosjetljivi. Najčešće je to omjer 75:25. Gdje je 75% soba ostavlja kupcima koji su cjenovno osjetljivi te koji će rezervirati sobu do nekog određenog datuma. Hotel obično postavlja fiksni datum do kojeg se može rezervirati soba za kupce koji su osjetljivi na cijenu. 25% soba se ostavlja kupcima koji su cjenovno ne osjetljivi (Deković, 2014). Ova metoda se smatra pogodna za kupce ali ne i za hotel, jer menadžeri nemaju mogućnost korigiranja primitka većeg broja kupaca koji su spremni platiti više za uslugu. Zato neki hoteli primjenjuju ugniježđeni statički model koji funkcionira na obrnuti princip. To jest, 75% soba ostavlja za kupce koji su cjenovno neosjetljivi, a 25% soba za one koji nisu spremni izdvoji više novaca za uslugu (cjenovno osjetljivi).
- 2.) Dinamički model: Dinamički model je za razliku od statičkog vrlo složeniji. On na temelju računalnih programa i prošlih događanja bilježi i segmentira kupce u kategorije. Kolika je bila duljina njihovog boravka, način rezerviranja, otkazivanje... Ovo je mnogo bolji način alociranja kapaciteta za hotelsko poslovanje, ali može doći do diskriminacije. Iako računalni program olakšavaju donošenje odluke, menadžeri hotela su ti koji donose intuitivno odluku (Deković, 2014).

3.1.3 Određivanje cijena

Metodom određivanja cijena za različite segmente tržišta prikazuje se različita naplata za istu uslugu. Podizanje ili snižavanje cijene najosnovniji je zadatak menadžmenta za upravljanje i popunjavanje kapaciteta. Ponekad se viša cijena smještaja može rezultirati manjim brojem rezervacija. Međutim, ako postoji dovoljna potražnja postavljanje visoke cijene moglo bi rezultirati profitabilnim poslovnim transakcijama s kupcima koji su manje osjetljivi na cijene. Iako se to smatra vrlo diskriminirajuće, to je jedna od metoda gdje se menadžeri mogu „igrati“ s cijenama kako bi ostvarili što veći prihod i popunili sve kapacitete. Najčešća diskriminacija

se javlja prilikom rezerviranja u različitim vremenskim terminima. Hotelski menadžment postavlja jeftinije cijene za one kupce koji će rezervirati sobu mjesec dana prije dolaska. Te cijene vrijede do određenog datuma koji hotelski menadžment odredi. Također se javlja termin „last minute“ gdje su cijene za uslugu znatno veće nego kod prijevremenog rezerviranja (Deković, 2014). Međutim situacija će biti obrnuta ukoliko se dogodi da hotelski kapacitet nije napunjen do određenog datuma. Tad se cijena smanjuje jer je menadžmentu u cilju napuniti sav smještajni kapacitet da ne bi došlo do velikih troškova propusta. Menadžment određuje cijene na temelju segmentacije kupaca. Ovdje se radi o prodaji iste sobe po različitim cijenama različitim vrstama gostiju. Na primjer, hotel možete naplatiti više za sobu s pogledom na more, ali u isto vrijeme naplaćuje malo manje za normalnu sobu na bilo koji datum.

Hotelski menadžment se prilikom određivanja cijena sobe može voditi različitim strategijama kako bi povećao popunjenost smještajnog kapaciteta. Jedan već spomenuti način je na temelju potražnje na tržištu i segmentaciji kupaca. Međutim, strategija koja je popularna je i određivanje cijena na temelju predviđanja. Hotelski menadžment na temelju prošlih razdoblja proučava popunjenost soba u određenim razdobljima i na temelju saznanja kad je hotelsko poslovanje bilo na vrhuncu, točnije u kojem vremenskom razdoblju može postaviti višu cijenu sobe. Menadžment hotela također treba uzeti u obzir i cijene konkurencije u blizini. Razmotriti cijene konkurencije s obzirom na njihovu uslugu i paziti da cijena ne premašuje konkurentski hotel, jer ako su cijene hotela znatno više od konkurentskog moglo bi doći do pada poslovanja ukoliko potrošači to primijete. Treba biti jako oprezan s određivanjem cijena jer menadžmentu nije cilj da potrošači osjete diskriminaciju. Također, treba biti pažljiv prilikom određivanja cijena, jer ako su cijene previsoke i ne opravdavaju uslugu može doći do nezadovoljstva potrošača i pada reputacije hotela, a samim time i pada budućeg poslovanja.

4. UTJECAJ PANDEMIJE NA POSLOVANJE HOTELA

4.1 Nastanak virusa

Covid-19 je virusna bolest koja se prvi put pojavila u studenom 2019. godine u Wuhanu, Kina. Bolest je prvi put potvrđena u prosincu iste te godina. Zbog neizmjerljivo brzog širenja bolesti Svjetska zdravstvena organizacija je proglasila pandemiju. Covid-19 je respiratorna bolest i osim što uzrokuje teške simptome dišnog sustava, jako se brzo širi kapljičnim putem. Danas se bilježi velik broj umrlih pacijenata, a sama ta činjenica je stvorila veliki strah kod stanovništva. Svijet je stao. Iako bolest koronavirusa nema tako visoku stopu smrtnosti kao neke zarazne bolesti u prošlosti, zaraženi pacijenti mogu širiti virus na njihovu zajednicu nekoliko dana prije nego što se njihovi simptomi uopće prepoznaju. Stoga je stopa širenja koronavirusa zbog nesvjesno asimptomatskog prijenosa iznimno visoka. Stoga su vlade diljem svijeta implementirale niz mjera protiv zaraze koronavirusom kao što su socijalno distanciranje, obvezna institucionalna karantena za putnike iz područja s visokom stopom zaraženih te strategije testiranja. Smanjena su kretanja stanovništva. Postavljena su ograničenja od strane nacionalnih čelnika. Osim što je utjecala na fizičko i psihičko zdravlje stanovništva, utjecala je na poslovanje i globalnu ekonomiju.

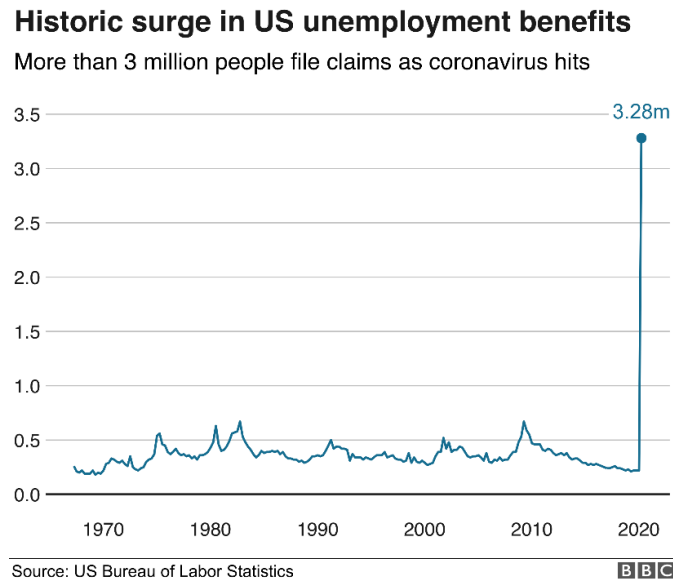
4.2 Utjecaj pandemije na poslovanje svijeta

Virus Covid-19 je zahvatio gotovo sve zemlje svijeta. Njegovo širenje dovelo je do toga da nacionalna gospodarstva i poduzeća imaju velike troškove dok se vlade zemalja bore s novim mjerama za suzbijanje širenja virusa. Iako se čini da se pronašlo rješenje za suzbijanje koronavirusa, kao što je cjepivo, teško da će se svijet moći oporaviti u narednom desetljeću od krize koja je prouzročila veliki pad svjetskog gospodarstva.

Zbog velikih restrikcija i mjera nacionalnih čelnika mnoge organizacije su se našle u situaciji gdje moraju zaustaviti rad organizacije. Ne samo ugostiteljske djelatnosti već i velike svjetske organizacije. Zbog zatvaranja organizacija i pada obima poslovanja menadžeri nisu imali drugi izbor nego smanjiti troškove na način da otpuste mnogobrojne radnike. Došlo je do velikog nezadovoljstva. Zbog nezaposlenosti velikog broja stanovništva i zbog niskih primanja,

stanovništvo manje troši. Sa smanjenom potrošnjom svjetsko gospodarstvo je palo u veliku recesiju.

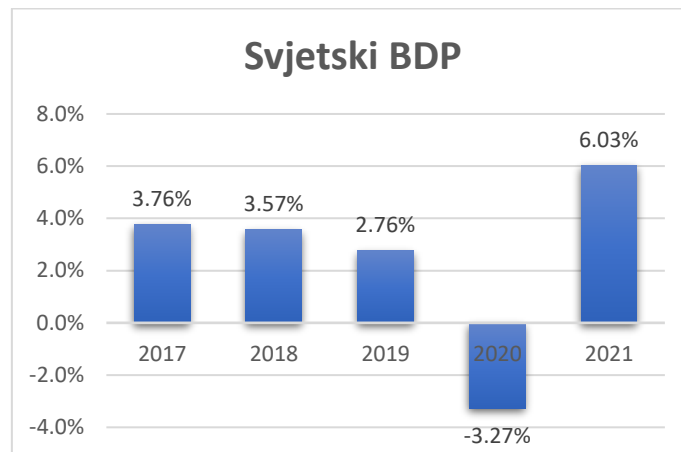
Slika 4. Nezaposlenost u Sjedinjenim Američkim državama



Izvor: US bureau of Labour Statistics. Dostupno na : <https://www.bbc.com/news/business-52050426>

Diljem Sjedinjenih Američkih država milijuni radnika svih dobnih skupina izgubili su posao u recesiji uzrokovanoj koronavirusom. No, gospodarski utjecaj na mlade radnike bio je još intenzivniji. Ne samo da su mnogi zaposlenici izgubili posao, veliki broj mladih ljudi s viskom obrazovanjem se pronašao u situaciji gdje je ponuda za radom jako niska. Pravi primjer velikog pada broja zaposlenosti su Sjedinjene Američke države gdje se jasno vidi kako je nezaposlenost naglo skočila u 2020. godini zbog pojave koronavirusa. Više od 3.28 milijuna ljudi je nezaposleno. Broj Amerikanaca koji se prijavljuju kao nezaposleni se popeo na rekordno visok nivo koji se nije dogodio od 1982.godine sa gotovo 700 000 nezaposlenih. Mnoge djelatnosti su trebale smanjiti kapacitet poslovanja, a samim tim velik broj zaposlenika je stvarao dodatni trošak.

Slika 5. Prikaz svjetskog BDP-a za vrijeme pandemije



Izvor: sistematizacija autorice prema O'Neill, A. (2021.) *Growth of the global gross domestic product (GDP) 2026* [Online]. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/273951/growth-of-the-global-gross-domestic-product-gdp/>

Bruto domaći proizvod je tržišna vrijednost robe i usluga koje je zemlja proizvela u određenom vremenskom razdoblju. Važan je čimbenik za procjenu ekonomskog stanja zemlje. Što je veći BDP zemlje, to je njeno ekonomsko stanje bolje. Godine 2020. globalno je gospodarstvo palo za oko 3,27% u odnosu na prethodnu godinu, što pokazuje da je Covid-19 itekako utjecao na pad svjetske trgovine i proizvodnje. Iako su stručnjaci smatrali da se globalno gospodarstvo neće desetljećima oporaviti, projekcija za 2021. godinu prikazuje da će bruto domaći proizvod svijeta biti znatno veći nego prethodnih godina, to jest, prije pojave Covid-19.

4.3. Povezanost pandemije s turističkom potražnjom

Turizam je jedan od najistaknutijih fenomena koji neizmjerljivo doprinosi gospodarskom razvoju većine zemalja svijeta. Konstantan gospodarski rast i razvoj prometnih sustava su olakšali dostupnost turizma. Međutim, turizam je grana koja je nestabilna. Svaka velika promjena u ekonomiji direktno utječe na turističku djelatnost. Baš zato se mora brzo prilagoditi promjenama turističke potražnje. Kao što određeni faktori mogu utjecati na turizam kao djelatnost, tako je i zdravstvena kriza može poljuljati i pridonijeti velikom gubitku i velikim troškovima.

Nedavna pandemija uzrokovana novim koronavirusom donijela je ozbiljne posljedice i poremećaje u globalnom gospodarstvu, a posebno je izazvao ogroman pad u turističkoj industriji. Turizam značajno doprinosi stvaranju prihoda države. Također ima veliku ulogu kao stvaralac radnih mjesta. Velika ograničenja i prizemljenje aviona smanjili su mogućnost ljudi da putuju u inozemstvo. Zemlje širom svijeta su doživjele porast nezaposlenosti i dramatično smanjenje bruto domaćeg proizvoda.

Može se reći da su na turizam utjecale dvije stvari, ponuda i potražnja. Potražnja se znatno smanjila jer velika kriza dovela do pada raspoloživog dohotka pojedinca, što je znatno smanjilo mogućnost i spremnost turista da plati. Također veliki značaj u potražnji ima i profil osobe. Na primjer, u kriznoj zdravstvenoj situaciji velika vjerojatnost je da će starije stanovništvo u potpunosti izbjeći putovanja jer su oni rizičnija skupina. Zbog zatvaranja organizacija došlo je do pada broja zaposlenih, a samim tim i do smanjenja prihoda kućanstva. Zbog tog smanjenja stanovništvo ne preferira putovanja pa se smanjila potražnja za turističkim uslugama. Velika neizvjesnost je prouzrokovala da potencijalni kupci usluga obave kupnju u zadnji tren. Naime, koliki značaj u turizmu ima potražnja isto vrijedi i za ponudu. Zbog raznih restrikcija došlo je do masovnog zatvaranja hotelskih objekata i smanjenje smještajnih kapaciteta. Samim tim turist koji je i spreman uz sve restrikcije potrošiti novac na putovanje zbog ograničene ponude neće odabrati određenu zemlju ili će čak odustati od putovanja.

4.4. Promjena turističkih pokazatelja u hotelskoj industriji za vrijeme pandemije

Pokazatelji se smatraju korisnim alatima koji hotelskim menadžerima omogućuju dijagnosticiranje situacije u destinaciji te identifikaciju i rješenje pitanja koja zahtijevaju rješavanje radi poboljšanja razine održivosti turističkih aktivnosti. Najčešće korišteni i razumljivi pokazatelji uključuju dolaske turista, broj noćenja i popunjenost smještajnih kapaciteta, ili ekonomski, poput prihoda i rashoda od turizma. To su referentne točke za poslovne odluke i za stalno upravljanje industrijom.

Hrvatski turizam je jedna od najbitnijih djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Ona ne samo da donosi prihod raznim turističkim poduzećima već ima veliki udio u nacionalnom BDP-u. Covid-19 kriza je znatno utjecala na turističke pokazatelje u zemlji. Ne samo da je došlo do pada bruto domaćeg proizvoda, djelatnost koja je suočena sa najvećim padom prihoda je baš hotelijerstvo. U 2020. godini stavlja se jako veliki naglasak na sigurnost, na čistoću, na

dezinfekciju prostora, dakle, na higijensku sigurnost. Birale su se bliže destinacije. U odabiru smještaja više su se birali apartmani. Hoteli i smještajni objekti su mjesta gdje se postoji visok stupanj interakcije među gostima i radnici te baš iz tog razloga turisti su manje birali hotel kao smještajnu jedinicu. Došlo je do zatvaranja hotelskog poslovanja te pada broja smještajnih kapaciteta.

Slika 6. Prikaz broja smještajnih jedinica po vrstama objekta u Hrvatskoj u 2020. godini

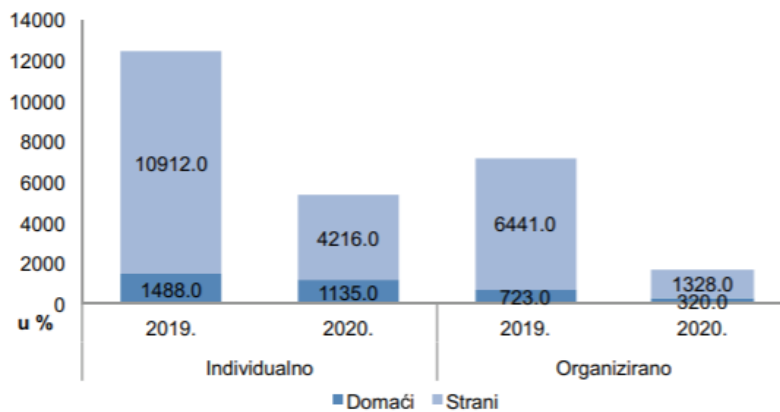
Broj smještajnih jedinica po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)					
	BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA		INDEKS 2020./19.	STRUKTURA (u %)	
	2019.	2020.		2019.	2020.
Hoteli i aparthoteli	764	645	84,4	8,5	8,4
Turistička naselja	60	56	93,3	0,7	0,7
Kampovi i kampirališta	290	288	99,3	3,2	3,8
Lječilišta	9	8	88,9	0,1	0,1
Odmarališta	16	13	81,3	0,2	0,2
Hosteli	293	195	66,6	3,3	2,5
Ostalo	7.496	6.465	86,2	83,8	84,2
Nekategorizirani objekti	12	10	83,3	0,1	0,1
UKUPNO	8.940	7.680	85,9	100,0	100,0

Izvor: Turizam u brojkama 2020. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210708_Turizamubrojkama2020.pdf

Slika broj 6. prikazuje broj smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj u 2019. i 2020. godini. Vidi se znatno smanjenje broja smještajnih kapaciteta. Gledajući samo hotelski smještaj, broj smještajnih jedinica se smanjio za 119 jedinica. Čak ni najbolji marketing u najprivlačnijim hotelima nije bio dovoljan da zadrži popunjenost na razini prije pandemije. U nastojanju da iskorijene COVID-19, mnogi putnici ostaju kod kuće. Hoteli su se suočili s neizvjesnom situacijom u sezoni 2020. U Hrvatskoj mnogi hoteli su prvobitno pokušali popuniti smještajne kapacitete, međutim, zbog restrikcija i pada potražnje morali su otkazati dio rezervacija te u konačnici zatvoriti hotel. Niska popunjenost i visoki troškovi natjerali su neke hotele da zatvore svoja vrata na neodređeno vrijeme. Mnogobrojni hoteli su u krizi smatrali da s obzirom na padajuću potražnju potrošača za hotelskim uslugama ponovno otvaranje hotela će bit veći trošak nego dobit. Iz tog razloga mnogi hotelski vlasnici u sezoni 2020. godine nisu ni ponovno

otvarali hotele. Neki su bili prisiljeni smanjiti kapacitete. Određene mjere u zemlji su prouzrokovale da hotel i ako odluči otvoriti svoja vrata za nadolazeću sezonu ne smije poslovati s punim kapacitetom zbog zdravstvene sigurnosti. Iz tog razloga hoteli su morali i otpustiti velik broj radnika, jer bi došlo do nepotrebnih troškova. Osim zatvaranja mnogobrojnih hotela, došlo je do zatvaranja hostela, lječilišta, kampova.

Slika 7. Prikaz dolaska domaćih i stranih turista u Hrvatskoj u 2020. godini



Izvor: Turizam u brojkama 2020. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210708_Turizamubrojkama2020.pdf

Zabilježen je drastični pad dolaska turista u Hrvatsku. S obzirom na 2019. godinu kad je Hrvatska bila na vrhuncu turizma, kriza ga je znatno poljuljala. Turizam je oslabio. Više od 50% pada dolaska turista u 2020. godini s obzirom na 2019. godinu. U 2020. godini u turističkoj je djelatnosti zabilježena najsnažnija kriza ikad. Broj ostvarenih noćenja u komercijalnim objektima bio je najniži od 2000. godine. Hoteli se suočavaju sa velikim padom prihoda i drastičnim smanjenjem potrošača. Zatvaranje granica je stvorilo veliku zapreku između hrvatskog turizma i stranih potrošača. Tako iz slike broj 7. možemo vidjeti da je znatno veći pad dolaska stranih turista nego domaćih. Razlog pada domaćih turista je strah te smanjenje kućnog prihoda. To je i logično jer su inozemna turistička putovanja bila ograničena i nesigurna te je veći dio hrvatskih turista umjesto u inozemstvu ljetovao u Hrvatskoj. To je imalo mali značaj za hrvatski turizam koji je oslonjen na inozemnu potražnju. Pred hotelskim menadžmentom je veliki zadatak. Kako izaći iz ove krize sa što manjim gubitkom.

Broj dolazaka turista se znatno smanjio, ali prosječan broj noćenja po dolasku se povećao sa 4,7 na 5,8 (Slika 8.). Pozitivna stvar kod Covid-19 krize je baš ta što se broj noćenja po dolasku povećao. Zbog procedure prilikom putovanja, testiranje, samoizolacija nakon putovanja, smatra se da potrošači i koji su se odlučili putovati će to učiniti na vremenski duže razbolje. Hotelima veći broj noćenja smanjuje troškove čišćenja te zaposlenost osoblja na recepciji pa se ovo može smatrati jedinim pozitivnim pokazateljem kod Covid-19 krize.

Slika 8. Prikaz prosječnog broja noćenja u Hrvatskoj u 2020. godini

Prosječni broj noćenja po dolasku		
	2019.	2020.
Domaći	3,2	3,7
Strani	4,8	6,4
UKUPNO	4,7	5,8

Izvor: *Turizam u brojkama 2020.* Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210708_Turizamubrojkama2020.pdf

S obzirom na sve okolnosti u turizmu zbog pandemije za 2020. se i očekivalo da će prihodi biti znatno manji. Procjenjuje se da su prihodi od turizma u 2020. godini pali za 60%. S obzirom na značajni međugodišnji pad dolazaka i noćenja turista tijekom 2020. godine za očekivati je da će se ukupni prihodi od turizma ostvareni u ovoj godini kretati na razini ispod 40% posto prihoda ostvarenih u 2019.godini. Osim pada prihoda od turizma došlo je i do pada BDP-a, jer je turizam djelatnost koja mnogo doprinosi ostvarivanju bruto nacionalnog proizvoda. Udio turizma u BDP Hrvatske je pao sa 19.5% na 8,9% (Slika 9.).

Slika 9. Prikaz ostvarenih prihoda od turizma u Hrvatskoj u 2020. godini

Prihodi od turizma			
	2019.	2020. (procjena)	INDEKS 2020./2019.
BDP (u mil. EUR)	53.983	49.070	90,9
PRIHODI OD TURIZMA (u mil. EUR)*	10.539,1	4.346,5	41,2
UDJEL TURIZMA U BDP-u (u %)	19,5	8,9	45,4

*IZVOR: Hrvatska Narodna Banka

Izvor: Turizam u brojkama 2020. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210708_Turizamubrojkama2020.pdf

Iako je Covid-19 nanio veliku štetu hrvatskom gospodarstvu u 2020. godini, mnogi stručnjaci nisu očekivali da će već 2021. godine uslijediti blagi oporavak turističke djelatnosti, hotelijerstva i hrvatskog gospodarstva. Međunarodni turizam doživio je znakove oporavka u lipnju i srpnju 2021. jer su neke destinacije ublažile ograničenja putovanja, a globalno cijepjenje napredovalo je u mnogim dijelovima svijeta. Zbog otvaranja granica u hrvatskom turizmu vidimo znatno poboljšanje s obzirom na 2020. godinu gdje je dolazak stranih turista se povećao za gotovo 40%. Porastao je i broj noćenja i domaćih i stranih turista (Slika 10.). Stručnjaci misle da bez obzira što su se granice otvorile da je veliki pokretač putovanja kod stanovništva bila upravo želja za putovanjem zbog nemogućnosti u prošlo vrijeme. Također se smatra, da i stanovništvo koji inače nije sklonu putovanjima se odlučilo na putovanje zbog budućeg neizvjesnog vremena.

Slika 10. Prikaz turističkih pokazatelja u Hrvatskoj u 2021. godini

	TURISTI		INDEX			NOĆENJA		INDEX		
	2020.	2021.	21./20.			2020.	2021.	21./20.		
DOMAĆI	1.124.913	1.535.176	136,47			4.570.759	5.926.838	129,67		
STRANI	5.053.726	8.386.559	165,95			32.027.139	50.769.168	158,52		
			INDEX	UDJEL U RH U %				INDEX	UDJEL U RH U %	
	2020.	2021.	21./20.	2020.	2021.	2020.	2021.	21./20.	2020.	2021.
INDIVIDUALNI	4.719.162	7.478.247	158,47	76,38	75,37	28.397.479	42.525.601	149,75	77,59	75,01
DOMAĆI	879.806	1.167.785	132,73	14,24	11,77	3.681.067	4.604.562	125,09	10,06	8,12
STRANI	3.839.356	6.310.462	164,36	62,14	63,60	24.716.412	37.921.039	153,42	67,54	66,89
ORGANIZIRANI	1.459.477	2.443.488	167,42	23,62	24,63	8.200.419	14.169.865	172,79	22,41	24,99
DOMAĆI	245.107	367.391	149,89	3,97	3,70	889.692	1.321.736	148,56	2,43	2,33
STRANI	1.214.370	2.076.097	170,96	19,65	20,92	7.310.727	12.848.129	175,74	19,98	22,66
UKUPNO HRVATSKA	6.178.639	9.921.735	160,58	100,00	100,00	36.597.898	56.695.466	154,91	100,00	100,00

Izvor: Turizam u brojkama 2020. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210708_Turizamubrojkama2020.pdf

Postoji niz neodgovorenih pitanja s kojima se sektor turizma suočava dok ulazi u razdoblje oporavka i pokušava planirati i pripremiti se za novu normalu sezonu. Jesu li nametnuta ograničenja putovanja dovela do velikog zaostatka potražnje. Unatoč neizvjesnosti mnogi hoteli su se suočili s ponovnim otvaranjem. Hrvatsko hotelsko poslovanje se približilo oporavku. Po mišljenju stručnjaka turisti će u 2021. godini prije izabrat hotel kao smještaj u covid-19 krizi zbog organiziranosti i zdravstvenih restrikcija. Baš je taj faktor stvorio veliki pomak u

hotelskom poslovanju u 2021. godini. Broj turista u hotelima je porastao za gotovo 45% (Slika 11.). Hoteli su se ponovno suočili sa poslovanjem s punim kapacitetom. Također, hotelski menadžment je imao vremena proučiti kako se potrošači ponašaju za vrijeme Covid-19 krize. Redizajniranjem poslovanja, pridržavanjem zdravstvenih mjera te korigiranje cijena s obzirom na potražnju je dovelo do velikog pomaka hotelskog poslovanja u 2021. godini s obzirom na 2020. godinu. Iako 2021. godina nije po broju dolaska turista i po prihodima slična 2019. godini, stručnjaci smatraju da je ovo velika stepenica prilikom oporavka od velike Covid-19 krize koja je zahvatila svijet.

Slika 11. Prikaz turističkih pokazatelja u Hrvatskoj u 2021. godini

OBJEKTI	TURISTI		INDEX 21./20.	UDJEL TURISTA U UKUPNOM U % 2021.	NOĆENJA		INDEX 21./20.	UDJEL TURISTA U UKUPNOM U % 2021.
	2020.	2021.			2020.	2021.		
Hoteli ¹	1.339.329	2.247.906	167,84	22,66	4.615.267	8.439.269	182,86	14,89
Kampovi i kampirališta ³	1.180.485	2.092.672	177,27	21,09	8.228.744	14.191.827	172,47	25,03
Hosteli	77.411	125.011	161,49	1,26	232.226	431.462	185,79	0,76
Lječilišta	4.139	5.981	144,50	0,06	39.355	55.507	141,04	0,10
Kućanstva - sobe, apartmani, kuće za odmor ²	3.320.582	4.885.001	147,11	49,24	22.049.871	30.521.653	138,42	53,83
Ostali objekti	256.693	565.164	220,17	5,70	1.432.435	3.055.748	213,33	5,39
UKUPNO OBJEKTI	6.178.639	9.921.735	160,58	100,00	36.597.898	56.695.466	154,91	100,00

Izvor: Turizam u brojkama 2020. Dostupno na:
https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210708_Turizamubrojkama2020.pdf

4.5. Upravljanje kapacitetima i provođenje hotelskog poslovanja za vrijeme pandemije

Prilikom proglašenja krize hotelski menadžment se morao suočiti sa potpuno neizvjesnom budućnosti za poslovanje. Ograničavanje putovanja, restrikcije i ograničeni broj ljudi na određenom mjestu prouzrokovalo je da hotel ne smije poslovati sa 100% fizičkog kapaciteta. 2020. godine došlo je do velikog pada broja ljudi koji žele odsjesti u hotelima. Ono što ovu krizu i dalje čini tako jedinstvenom je koliko je ona neselektivna, to jest svaki hotelski posao i svaka djelatnost svijeta na neki određeni način su pogođeni. Ograničenja socijalnog distanciranja koja nalažu, hotelski menadžment mora ostaviti određeni broj soba praznim, na primjer svako druga soba se smije prodavati što hotelu smanjuje poslovanje za 50%. Hotel se

suočio i s usklađivanjem poslovanja druge ponude u hotelu. Ukoliko hotel ima i druge ponude u hotelu, na primjer restoran, ograničenja prilikom poslovanja restorana su doveli da hotel ne želi da samo određeni dio gostiju mogu pristupiti restoranu, to jest 50% njih pa mora smanjiti kapacitete soba kako bi svakom gostu omogućio korištenje te usluge. Također, zbog veliki troškova smanjuje se broj i zaposlenih pa samim tim nema dovoljno radne snage za pun kapacitet hotela. Međutim, HZZ uvodi potporu za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenima koronavirusom. Korisnici te mjere su poslodavci koji trpe štetu zbog smanjenja prometa, prihoda, obustavljanja djelatnosti i drugih nepogoda prouzročenih krizom zbog pandemije. Na dobitak određene svote dobivaju poslodavci koji su zbog smanjene potražnje morali zatvoriti svoje objekte. U tom su se pronašli mnogi vlasnici hotela, jer je hotelijerstvo grana koja je najviše pogođena ovom krizom. Također, najvažnija promjena prilikom smanjenja kapaciteta je sigurnosni zahtjev čekanja. To jest, uvođenje kompletne dezinfekcije sobe koja najmanje traje od 24-72 sata. Znači ne postoji mogućnost ulaska gosta u sobu odmah po izlasku prethodnog. Iako će svaki od ovih učinka utjecati na smanjenje kapaciteta i prilagodbu poslovanja krizi, sigurnosni zahtjev čekanja možda ima najveći utjecaj. Ako uzmemo u obzir da je prosječan broj noćenja gosta hotela 3 noći, razdoblje čekanja od 24 sata će prouzrokovati smanjenje kapaciteta i poslovanja za 25%. Što znači da je najveća popunjenost kapaciteta 75%. Ukoliko je vrijeme čekanja još duže, na primjer 72 sata kapacitet hotela će još značajno opasti.

Unatoč tome što se u Covid-19 krizi očekuje da će u budućnosti biti mala potražnja za hotelima, hoteli trebaju biti spremni da bi i u ograničenoj situaciji moglo doći do promjene potražnje te ukoliko nisu spremni na to bit će prisiljeni odbijati goste. Svaki takav slučaj mogao bi predstavljati izgublenu priliku ako hotel ne bude oprezan. Važno je osigurati da samo najprofitabilniji i najvrjedniji kupci imaju pristup oskudnom preostalom kapacitetu koji se može prodati, čak i ako sve prostorije nisu fizički zauzete.

Hoteli moraju pažljivo postupati s obzirom na percepciju gostiju o cijenama i pravednosti. Putnici su vrlo svjesni trenutne situacije u kojoj se hoteli trenutno nalaze i bit će osjetljivi na bilo kakav privid povećanja cijena. No, u isto vrijeme hoteli imaju odgovornost prema dionicima i još uvijek trebaju maksimizirati profit kad god je to moguće.

Najvažnije taktičke mjere koje hoteli mogu poduzeti su pomno izraditi plan upravljanja i praćenja soba koje nisu u optjecaju i koje nisu na tržištu te ne izgubiti iz vida važnost predviđanja potražnje. Većina sustava za upravljanje imovinom omogućit će da se određene sobe unaprijed rezerviraju za nadolazeće goste nakon čega se one mogu staviti izvan reda kako bi odražavale izgubljeni inventar. Što se tiče predviđanja potražnje, moguće je to otpisati kao

izgubljeni slučaj kada hotel očekuje tako malu potražnju. No, imati propust u predviđanje moglo bi skupo koštati hotel kada se vrati u poziciju u kojoj potražnja premašuje raspoloživu ponudu. Što prije hotel to shvati putem prognoze, to će biti veća prilika za ostvarivanje dodatnih prihoda.

Planiranje u krizi je od velikog značaja. Ukoliko hotel ne razradi plan i strategiju u krizi velika je vjerojatnost da poslovanje neće opstati i da će doći do zatvaranja i otpuštanja radnika. Hotelski menadžment bi trebao strategiju razraditi u tri faze a to su krizna faza, faza oporavka i faza velikog povećanja potražnje.

Krizna faza ili faza u kojoj su putovanja smanjena na minimum, hotelski menadžment nema mnogo izbora prilikom planiranja. Ima mogućnost zatvoriti hotel ukoliko smatra da prihodi neće pokriti njegove troškove poslovanja, ili ima mogućnost nastaviti poslovati, ali tada treba biti suočen s činjenicom da bi hotel mogao ostvariti gubitak. U kriznoj fazi hotelski menadžment bi trebao razraditi strategiju komunikacije. Točnije ostati povezani s prošlim ili budućim gostima, i graditi odnos kako bi zadržao snažnu reputaciju. Također, ukoliko nastavi poslovanje, jedna od strategija je veliko smanjivanje cijena, prebukiranje te fleksibilna politika otkazivanja.

Faza oporavka je ključna faza u hotelskom poslovanju. Možemo reći da je 2021. godina za hotelsko poslovanje bila faza oporavka. Prilikom izrade plana oporavka važno je uskladiti sve stavke koje će pridonijeti povećanju hotelskog prihoda. Stvari koje hotelski menadžment treba uzeti u obzir kako bi popunio svoje kapacitete su pogodnostima za izravnu rezervaciju, proučiti sve nove ponude i pakete na tržištu, razviti marketinšku strategiju i što je najvažnije, omogućiti fleksibilnu politiku otkazivanja.

Općenito, ako hotelski brend želi zadržati snažnu odanost robnoj marki i ojačati povjerenje za ponovno rezerviranje, hotel bi trebao održavati fleksibilnu politiku otkazivanja najmanje mjesec dana. Uvođenjem fleksibilne politike otkazivanja potiče goste da rezerviraju hotelski smještaj. Također, dobra strategija je uz fleksibilnu politiku otkazivanja i dati mogućnost gostu da rezervira bez otkazivanja, ali za umanjenju cijenu. Na taj način se hotel osigura da određeni broj gostiju neće otkazati. Gosti koji znaju da neće otkazati usluge smještaja plaćaju uslugu po nižoj cijeni. Mnogi hoteli se oglašavaju na „ booking.com „ koji daje pogodnost fleksibilnog otkazivanja, Ako dođe do situacije da gost želi otkazati, hotel bi trebao dati mogućnost da se gost javi na službeni mail te im u mailu prilikom otkazivanja dati dodatne bonuse, to jest snižene cijene da ne bi došlo do otkazivanja. To će gosta potaknuti da razmisli prilikom otkazivanja.

Lojalnost znači povjerenje u marku, a vjerojatnije je da će članovi lojalnosti koji su upoznati s nekom hotelskom markom rezervirati u vrijeme neizvjesnosti. Hotelski menadžment bi se trebao fokusirati na lojalne goste te ih obavezno nagraditi ekskluzivni paketima, ili smanjenjem cijena u fazi oporavka. Na taj način hotel se osigurava da će i u određenim kriznim razdobljima imati bar svoje stalne goste. Također, praćenje prognoze putovanja i trendova na tržištu, omogućit će hotelskom menadžmentu da uvidi trendove i preferencije gostiju te uvođenjem tih trendova u hotelsko poslovanje može doprinijeti porastu potražnje za hotelskim brendom. Na primjer, ukoliko se povećala potražnja na tržištu za hotelima koji primaju kućne ljubimce, u fazi oporavka hotelski menadžment bi trebao razmotriti opciju uvođenja određenog broja soba koji dopušta kućne ljubimce i na taj način popuniti svoje kapacitete. Također, kao jedan od važnijih faktor u popunjavanju kapaciteta prilikom oporavka hotelskog poslovanja od krize je razvijanje dobre marketinške strategije. Dobro planirana marketinška strategija je iznimno važna u dinamičnoj industriji poput hotelijerstva (Roberts, 1993). Unutar industrije postoje kontinuirano rastuća očekivanja kupaca, prepuna konkurentska okolina i svakodnevna pojava novih prilika za interakciju s trenutnim i potencijalnim novim kupcima. Budući da digitalne platforme postaju glavni oslonci u hotelskoj industriji, ključno je da hotelski menadžment ima jasan fokus na ciljeve, strategije i investicijske pristupe za usmjeravanje marketinških kampanja. Međutim, u Covid-19 krizi hoteli su morali pomaknuti fokus na opstanak, a ne na rast. Važni faktori na koje se hotelski menadžment treba usmjeriti su da održavaju hotelsku stranicu ažurnom da gosti imaju uvid u hotelske cijene, politike i poslovanje. Također, davanje mogućnosti izravnog rezerviranja putem hotelske stranice. Društveno distanciranje sve je više ljudi okrenulo društvenim medijima kako bi ostali povezani i informirani. Zbog plaćenih oglasa, društveni mediji su isplativa marketinška platforma koja nudi visoko ciljani doseg. Pokretanje kampanje na društvenim mrežama je mnogim hotelskim brendovima pridonijelo u popunjavanju kapaciteta, baš iz razloga jer su ljudi orijentirani prema društvenim mrežama. Online reputacija je kritična jer turistička industrija izlazi iz pandemije. Posebno oprezni putnici budno će paziti na čistoću hotela i preventivne mjere. Također će biti posebno osjetljivi na nedostatke i smatrat će da im je dužnost upozoriti druge putnike na internetu pisanjem loše recenzije. Bit će važno pažljivo pratiti povratne informacije gostiju na mreži, brzo reagirajući na sve negativne kritike. I kao najvažnija stavka je ciljanje na domaće tržište. Zbog i daljnje neizvjesnosti i mogućnosti zatvaranja granica, kao marketinška strategija hotelskom menadžmentu bi trebalo biti ciljanje na tržište koje nije osjetljivo na takve promjene, a to su domaći potrošači. Pružanje boljih mogućnosti za domaće potrošače, niže cijene, dodatne atrakcije, dovest će do manjih otkazivanja u mogućnosti zatvaranja granica ostalih država. S

pravom hotelskom marketinškom strategijom, poslovanje u krizi će se znatno olakšati. Osnažit će interakciju sa svojom svojim gostima a samim time i povećati popunjenost hotelskog kapaciteta.

U fazi velikog povećanja potražnje hotelski menadžment opet ima kontrolu nad hotelskim poslovanjem. Sam hotelski menadžment ponovno može odlučivati u vezi hotelske politike. Da li će doći do povećanja cijena i da li će odbaciti politiku otkazivanja ovisi samo o njima. Može se vratiti na strategiju poslovanja kakvu je imao prije krize. Stručnjaci smatraju da će hotelske djelatnosti još neko vrijeme biti pogođene Covid-19 krizom dok se situacija na tržištu ne stabilizira. Važno je u bilo kojoj fazi imati dobru strategiju popunjavanja kapaciteta i prilagoditi se trenutnoj potražnji na tržištu.

5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

5.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se što detaljnije moglo proučiti upravljanje smještajnim kapacitetima za vrijeme pandemije, u istraživanju su korišteni podaci tri hotela s područja Splitsko-dalmatinske županije. Prilikom istraživanja korišteni su strukturirani intervjui s hotelskim menadžerom koji je odgovarao na određena pitanja vezana za popunjavanje kapaciteta za vrijeme pandemije. Pitanja koja su postavljena u istraživanju:

- 1.) Da li je hotel poslovao za vrijeme covid-19 pandemije?
- 2.) Da li su otpuštali zaposlenike?
- 3.) Da li su poslovali s maksimalnim smještajnim kapacitetom, ili je došlo do stavljanja određeni broj soba van upotrebe?
- 4.) Na koji način su popunjavali kapacitete, preko agencije, samostalno, Booking.com?
- 5.) Da li je došlo do promjene cijena soba u 2020.godini i 2021. godini?
- 6.) Za koliko posto se promijenila stopa iskorištenosti kapaciteta?
- 7.) Da li su dodatno oglašavali svoje hotelske objekte i gdje?
- 8.) Da li su imali neku specifičnu metodu popunjavanja kapaciteta?
- 9.) Kako im je smanjena stopa iskorištenosti kapaciteta utjecala na poslovne prihode?
- 10.) Za koliko posto su se promijenili poslovni prihodi od 2019. godine?
- 11.) Da li su u fazi oporavka, to jest u 2021. godini koristili metodu prebukiranja, zbog neizvjesnosti i konstantnog otkazivanja rezervacija?
- 12.) Da li su uveli fleksibilnu politiku otkazivanja?

Intervju je prikazao deskriptivni uvid u upravljanje smještajnim kapacitetima za vrijeme covid-19 krize. Nakon intervjua koristi se i metoda komparacije kako bi se mogli usporediti podaci s prethodim godinama te doći do adekvatnog zaključka.

5.2. Rezultati istraživanja

Svi hoteli koji su uzeti za istraživanje upravljanja smještajnim kapacitetima hotela za vrijeme pandemije se nalaze u Splitsko-dalmatinskoj županiji, točnije na Makarskoj rivijeri. Istraživanje je napravljeno na tri hotela koji su imenovani kao Hotel A, Hotel B i Hotel C.

-Hotel A je hotel koji se nalazi u centru Makarske i stalni broj zaposlenih je 18, a preko sezone taj broj doseže između 35-40 zaposlenih. Hotel je poslovao u 2020. godini i u 2021. godini.

-Hotel B je hotel koji se nalazi u Baškoj Vodi, broj sezonskih radnika je 15. Hotel B je također poslovao za vrijeme pandemije Covid-19.

-Hotel C je hotel koji se nalazi u Makarskoj i imaju 20 zaposlenih tijekom sezone. Hotel C nije bio zatvoren tijekom 2020. i 2021. godine te je nastavio poslovanje tijekom pandemije.

Broj zaposlenih sva tri hotela se tijekom pandemije nije smanjio to jest ostao je isti. Svaki hotelski menadžment od prikazana tri hotela je dao sličan odgovor na pitanje o nastavku poslovanja tijekom pandemije i otpuštanjima radnika. Bez obzira na pandemiju odlučili su zadržati isti broj radnika zbog neizvjesnosti i očekivanjima da bi moglo doći do velikog broja popunjavanja smještajnih kapaciteta te su se odlučili na razvijanje određene strategije popunjavanja kapaciteta, bez obzira ako hotelsko poslovanje završi s neuspjehom. Niti jedan od ova tri hotela nije zatvarao određene smještajne jedinice, to jest izbacio neke smještajne jedinice van upotrebe tijekom sezone. Razlog toga je što su zadržali isti broj zaposlenika. Samim tim nije bilo potrebe za smanjivanjem smještajnih jedinica, jer bi u tom slučaju moglo doći do manjak zaposlenosti radnika, monotonije, a samim time ishod bi završio da bi određeni broj zaposlenika dobilo otkaz. Iako je Hotel A zbog obima posla mogao dati otkaz određenom broju zaposlenika razlog je dugogodišnji rad sezonskih zaposlenika to jest empatija prema dugogodišnjim radnicima.

Većina hotelskog menadžmenta u Hrvatskoj koriste određenu metodu popunjavanja kapaciteta u hotelima. U Hrvatskoj su dosta popularni kanali popunjavanja kao što su Booking.com, Airbnb.com, Expedia.com te razne agencije. Prilikom odabira ovih kanala u poslovanju, hotelski menadžment ima mnogo manje posla oko popunjavanja kapaciteta te mogu biti sigurniji da će neki određeni dio kapaciteta biti popunjen. Međutim hotelu prilikom stvaranja prihoda najviše profita će donijeti individualno popunjavanje, ili popunjavanje direktno preko e-mail adrese hotela. Kanali za popunjavanje kao što su Booking.com, airbnb.com,

expedia.com uzimaju od cijene za smještaj najveću proviziju ali i najviše garantiraju da će se smještajni kapaciteti nekog hotela popuniti.

Tablica 1. Kanali za popunjavanje smještajnih kapaciteta

HOTEL	KORIŠTENI KANALI ZA POPUNJAVANJE SMJEŠTAJNIH KAPACITETA		
	2019.	2020.	2021.
HOTEL A	AGENCIJA	BOOKING/INDIVIDUALNO	BOOKING/INDIVIDUALNO
HOTEL B	AGENCIJA	BOOKING/PREKO E-MAILA	BOOKING/PREKO E-MAILA
HOTEL C	BOOKING	BOOKING/EXPEDIA.COM/ HOTELS.COM	BOOKING/EXPEDIA.COM/ HOTEL.COM/PREKO E-MAIL

Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz tablice se jasno može uočiti da su i Hotel A i Hotel B u 2019. godini koristili agenciju kao način popunjavanja hotelskog kapaciteta, jer je agencijska provizija mnogo manja te nisu imali potrebe posezati za drugim kanalima zbog velike potražnje za hotelskim uslugama. Međutim, prilikom pojave krize i pada potražnje za hotelskim uslugama, to jest manjka putovanja, hotelski menadžment Hotela A i Hotela B je posegnuo za kanalom Booking.com kao strategiju jer je to bila jedina mogućnost popunjavanja smještajnih kapaciteta. Također, više su se bazirali na rezervacije direktno preko mail-a hotela jer u tom slučaju hotelski prihodi i cijena smještaja pogodna za hotel je najveća. Hotel A i Hotel B su se vodili da zbog toga što je potražnja pala moraju se prepustiti drugim kanalima jer u slučaju da nisu proširili oglašavanje na kanal kao što je Booking.com, prihodi i popunjenost bi bila znatno manja nego što je u konačnici ostvarena. Hotel C se za razliku od Hotela A i Hotela B i u 2019. godini oglašavao preko Booking.com pa samim tim nije osjetio veliku razliku u povećanju izdatka za proviziju jer je i u 2020. godini nastavio s oglašavanjem na Booking.com. Međutim, zbog sigurnosti te straha da Booking.com neće moći ostvariti njihova očekivanja popunjenosti, razvili su strategiju

proširivanja na druge kanale kao što su Expedia.com te Hotel.com. U konačnici su u 2021. godini uveli i mogućnost popunjavanja direktno preko e-mail adrese hotela, kako bi osigurali bar jedan dio rezervacija čiji postotak naplate cijene neće se odvajati na proviziju kanala za popunjavanje kapaciteta.

Prilikom pojave pandemije mnogi hoteli su se našli pred veliki rizikom. Oni koji su nastavili poslovati u 2020. godini i u 2021. godini suočili su se s tim da moraju osmisliti dobru strategiju poslovanja kako ne bi završili poslovanje s velikim gubitkom. Prilikom popunjavanja kapaciteta veliku ulogu u strategiji ima određivanje cijena smještaja. Ljudi koji putuju za vrijeme krize su cjenovno osjetljivi i svjesni su da su hoteli u lošoj situaciji i očekuju drastičan pad cijene.

Tablica 2. Prosječna cijena smještajne jedinice

HOTEL	PROSJEČNA CIJENA SMJEŠTAJNE JEDINICE (po osobi/noćenje)		
	2019.	2020.	2021.
HOTEL A	666 KN	459 KN	606 KN
HOTEL B	1173 KN	1146 KN	1420 KN
HOTEL C	1068 KN	1438 KN	1554 KN

Izvor: samostalna izrada autora prema rezultatima istraživanja

Hotel A prilikom odabira strategije popunjavanja kapaciteta u 2020. godini, to jest u godini pojavljivanja pandemije se najviše osvrnuo na strategiju smanjivanja cijene smještaja. Na taj način je smatrao da će bez obzira na smanjenje potražnje za hotelima određeni broj ljudi se odlučiti na putovanja kad uvide da je cijena hotelskog smještaja drastično pala. U 2019. godini prosječna cijena sobe Hotela A je iznosila 666 kn. U 2020. godini zbog smanjene potražnje Hotel A se odlučio na strategiju smanjenja cijena hotel te je prosječna cijena sobe iznosila svega 459 kn. To je postotni pad cijene od 32%. Hotelski menadžment Hotela A se odlučio da želi popuniti kapacitete bez obzira na postotak smanjena cijene. U 2021. godini to jest u sezoni kad je potražnja za putovanjima porasla, Hotel A je zbog povećane potražnje se doveo u mogućnost

da ponovno poveća cijene hotelskog smještaja pa je tako prosječna cijena sobe u Hotelu A u godini „oporavka“ iznosila 606 kn što je 9% smanjena od 2019. godine ali i 24% povećanja od krizne 2020. godine.

Hotel B prilikom suočavanja s krizom nije odabrao strategiju drastičnog smanjivanja cijena. Naprotiv, prosječna cijena u kriznoj 2020. godini je gotovo ostala ista. U 2019. godini prosječna cijena Hotela B je bila 1173 kn, dok je u 2020. godini bila 1141kn. To je pad prosječne cijene hotelskog smještaja od manje od 3%. Hotelski menadžment Hotela B se nije htio upuštati u veliko smanjivanje cijena, jer je menadžment već smatrao da je godina 2020. krizna i da će se na teži način popuniti smještajni kapacitete te da će prihodi samim tim drastično pasti. Ukoliko bi smanjili cijene možda bi došlo do većeg postotnog popunjavanja smještajnih kapaciteta ali bi prihodi ostali isti. Samim tim su se odlučili da će poslovati s manjom popunjenosti, ali istom cijenom. Na taj način su zaposlenici bili manje zaposleni i dali su dojam zdravstveno sigurnijeg hotela s obzirom da su očekivali da će s istom cijenom smještaja kao i 2019. godine popunjenost biti znatno manja. U 2021. godini, to jest u godini kad je potražnja znatno porasla s obzirom na 2020. godini, hotelski menadžment se odlučio na strategiju povećanja cijena. Prosječna cijena hotelskog smještaja je bila 1420kn, što je povećanje od 17% s obzirom na 2019. godinu i 20% s obzirom na prethodnu 2020. godinu. Zbog povećanje potražnje na početku sezone hotelski menadžment je odlučio da može povećati cijenu te su se vodili politikom da veliki broj ljudi nije putovao u 2020. godini te da će se velika većina ljudi odlučiti na putovanje u 2021. godini zbog neizvjesnosti narednih sezona te da će biti manje cjenovno osjetljivi.

Hotel C se u pandemiji Covid-19 odlučio za strategiju povećavanja cijene. Iako većina poslovanja svijeta funkcionira na teoriji da ukoliko potražnja za određenim dobrom padne treba smanjiti cijenu i obratno, Hotel C u kriznom razdoblju kad je potražnja za hotelskim smještajem pala odlučio se povećati cijene hotelskog smještaja. Prosječna cijena smještaja Hotela C u 2019. godini je iznosila 1068 kuna. U 2020. godini je prosječna cijena porasla na 1438 kune. Što je povećanje od 25%. Hotelski menadžment Hotela C je bio svjestan da će popunjenost smještajnih kapaciteta biti znatno manja. Samim tim se odlučio na drastično povećavanje cijena da ne bi došlo do drastičnog pada prihoda u 2020. godini. Menadžeri Hotela C su se suočili u 2021. godini koja je proglašena znatnom boljom godinom od 2020. godine sa povećanjem potražnje za hotelskim smještajem. Već na početku sezone se moglo uvidjeti da će potražnja u sezoni 2021. godine biti mnogo veća. Hotelski menadžment Hotela C su odabrali strategiju dodatnog povećavanja cijena pa je prosječna cijena hotelskog smještaja u 2021. godini Hotela

C iznosila 1554 kune, što je povećanje od 31% od prosječne cijene u 2019. godini te skoro 8% od prethodne 2020. godine.

Kao jedna od bitnih elemenata popunjavanja smještajnih kapaciteta u hotelskom poslovanju je oglašavanje hotela i smještajnih kapaciteta. Hotelski menadžment većine hotela smatra da je oglašavanje znatno važno i ulažu u njega dosta novaca. Prilikom pojavljivanja virusa Covid-19 i smanjenja potražnje za turističkim atrakcijama, velikoj većini hotela je oglašavanje pomoglo da nastavi poslovati približno kao i prethodnih godina. Hotel A je prilikom proglašenja krize uložio znatno više novčanih sredstva u oglašavanje nego ranijih godina. U 2019. godini nije bilo potrebe za tim te se oglašavao samo preko vlastite web stranice. U 2020 godine se počeo oglašavati preko raznih društvenih mreža kao što su Instagram, Facebook i drugi. Ne samo da se oglašavao nego je odvoji veliki iznos novčanih sredstva u Instagram kampanju gdje je organizirao razne nagradne igre gdje bi pojedine osobe mogle osvojiti popust prilikom rezerviranja smještaja. Također, angažirao je razne osobe koji imaju mnogo pratitelja na Instagramu i Facebooku da promoviraju i oglašavaju hotel u kriznom razdoblju. Na taj način je ostvario da osobe koje su na društvenim mrežama imaju uvid u hotelske pogodnosti i prednosti. Oglašavanje je bilo bazirano na domaćem tržištu, to jest s takvom vrstom oglašavanja hotelski menadžment Hotela A je htio privući potrošače s domaćeg tržišta. To je danas jedan on najpopularnijih način oglašavanja bilo kojeg poslovanja te je hotelski menadžment Hotela A siguran da im je oglašavanje u Covid-19 krizi znatno pridonijelo očuvanja jednog dijela poslovanja. Hotel B i Hotel C nisu koristili u 2020. godini nikakve dodatne metode oglašavanja i nisu se upustili u dodatno financiranje na oglašavanje. Uobičajne metode oglašavanja Hotela B i C su oglašavanje preko vlastite web stranice te otvoreni profil na društvenim mrežama gdje također daju mogućnost ljudima da direktno rezerviraju hotelski smještaj. Hotel B i C nisu se odlučili na strategiju dodatnog ulaganja i financiranja jer su u krizi to smatrali nepotrebnim, jer je Covid-19 kriza uzrokovala da ni oglašavanje ne može pomoći u dodatnom popunjavanju. Smatrali su da ljudi ne putuju iz zdravstvenih razloga i zatvorenih granica i da oglašavanje samo za domaće potrošače ne može pridonijeti više novca nego što bi Hotel B i Hotel C uložili u dodatno oglašavanje.

Fleksibilna politika otkazivanja hotela je mogućnost gosta da otkáže rezerviranu sobu u nekom određenom periodu. Većina hotela nudi fleksibilnu politiku otkazivanja, ali samo neki određeni period prije dolaska gosta. Neki hoteli mogu dati rok dva mjeseca, neki će dat mjesec dana prije, a neki će čak dati mogućnost otkazivanja dan prije dolaska gosta. Određivanje fleksibilnosti politike otkazivanja ovisi isključivo o hotelskom menadžmentu i njihovoj

strategiji poslovanja hotela i popunjavanja smještajnih kapaciteta. Velika većina gostiju teži što fleksibilnijoj politici otkazivanja, ali ona većinom neće pogodovati hotelskom menadžment. Zato oni moraju odrediti strategiju kako pomoću te politike što više profitirati i popuniti smještajne kapacitete. U 2020. godini, to jest u sezoni pandemije mnogi hoteli su bili prisiljeni uvesti fleksibilnu politiku otkazivanja bez obzira na želje menadžmenta. Hotel A, B i C su u sezoni 2020. godine uveli fleksibilnu politiku otkazivanja. Samim tim što su popunjavali smještajne kapacitete preko kanala kao što je Booking.com koji inače nudi opciju fleksibilnog otkazivanja, bili su prisiljeni prilagoditi se uvjetima kanala za popunjavanje. U 2020. godini sva tri hotela su poslovala na princip da ukoliko određeni gost iz određene zemlje rezervira smještaj i izvrši plaćanje, a ta zemlja proglašuje karantenu i nemogućnost izlaska iz države, hotel vraća gostu novac koji je uplatio bez obzira da li je zemlja gosta proglasila nemogućnost izlaska iz države dan prije datuma pojavljivanja gosta. Sva tri hotela su poslovala na taj način, jer je to jedino ulijevalo povjerenje gostu da rezervira određenu smještajnu jedinicu bez rizika da novac neće biti vraćen u izvanrednoj situaciji. Znači, sva tri hotela su u sezoni 2020. godine koristili strategiju fleksibilne politike otkazivanja jer je to bila jedina mogućnost da hotel popuni smještajne kapacitete. U 2021. godini kad je potražnja u turizmu porasla, i kad se situacija s pandemijom smirila, hoteli su imali veće mogućnosti, to jest sami su određivali koja politika otkazivanja odgovara hotelskom menadžmentu. Booking.com je u 2021. godini kao kanal davao mogućnost gostu da rezervira smještaj po dvije cijene ovisno o politici otkazivanja. Prva mogućnost je bila po nižoj cijeni za 10%, ali da gost nema mogućnost otkazivanja niti povrata novaca. Druga opcija je bila da rezerviraju po standardnoj cijeni hotela, ali da mogu otkazati samo određeni period unaprijed. Rok otkazivanja je ovisio od hotela do hotela. Hotel A je davao mogućnost otkazivanja 30 dana, dok su hotel B i C dali mogućnost otkazivanja dva tjedna, ako rezerviraju smještaj preko Booking.com. Prilikom rezerviranja smještaja kapaciteta direktno preko web stranice, ili e- maila, sva tri hotela su davali mogućnost otkazivanja do trenutka uplate gosta.

Prebukiranje je još jedna strategija popunjavanja kapaciteta. Strategija koja može pridonijeti mnogo hotelu da ima maksimalnu popunjenost smještajnih kapaciteta. Međutim, hotelski menadžment treba znati poslovati koristeći ovu strategiju jer ako se pretjera u prebukiranju može doći do iznenadnih troškova i velikog gubitka hotela. Hotel A, Hotel B i Hotel C su svjesno preklapali rezervacije u 2020. godini. Sva tri hotela su imali razvijenu strategiju prebukiranja i prije pojave pandemije. Hotel koji se istaknuo kao vodeći u znanju strategije prebukiranja je Hotel B. Prilikom rezervacije smještajnog kapaciteta određenog gosta koji je

hotelski menadžment proučio te utvrdio da postoji velika mogućnost ne dolaska gosta i velika mogućnost otkazivanja rezervacije, svjesno su ostavljali otvorene datume za taj vremenski period. Bavili su se proučavanjem gostiju na temelju zemlje odakle dolaze. Na primjer, ukoliko je gost rezervirao sobu, uplata nije izvršena, a gost dolazi iz visoko rizične zemlje pogođene Covid-19 virusom, hotelski menadžment je ostavljao datume otvorene za novu rezervaciju jer su bili svjesni da će prvobitni gosti vjerojatno otkazati rezervaciju. Također, Hotel B je sklopio dogovor s obližnjim hotelom, ukoliko se dogodi da se oba gosta odluče pojaviti na rezervirani datum, da jednog gosta mogu smjestiti u jednu od njihovih smještajnih jedinica. Također, jedini od sva tri hotela se nije vodio da se prebukira samo do određenog postotka, odnosno 10% prebukiranja, već do granice do koje se osjećaju sigurno. Dobro poznavanje i proučavanje ove strategije i mogućnosti da se gost hotela smjesti u obližnji hotel ukoliko dođe do dvostrukog pojavljivanja gosta, Hotel B je imao najviši postotak iskorištenosti smještajnog kapaciteta. U 2021. godini zbog smanjenja restrikcija, otvaranje granica i zbog strože politike otkazivanja, hotel B je umanjio postotak prebukiranja jer nije bilo velike potrebe za tim. Hotel A i Hotel C su se u 2020. godini vodili pravilom od 10%, jer nisu imali sklopljen dogovor s nekim određenim hotel te si nisu mogli priuštiti da gost ne bude smješten. U 2021. godini Hotel A je nastavio s 10% prebukiranjem, dok je hotel C u samo nekim određenim situacijama koristio ovu strategiju.

U 2020. godini, sva tri hotela su imali određenu strategiju popunjavanja kapaciteta. Prebukiranje, snižavanje cijena, oglašavanje, ili mijenjanje politike otkazivanja. Koliko je to točno pomoglo u iskorištavanju smještajnog kapaciteta, najbolje pokazuje postotak popunjenosti soba u 2019., 2020., i 2021. godini.

Tablica 3. Iskorištenost smještajnih kapaciteta Hotela A

GODINA	VREMENSKI PERIOD POSLOVANJA HOTELA U GODINI	POSTOTAK POPUNJENOSTI
2019	01.04.2019.-01.11.2019	90%
2020	11.05.2020.-01.11.2020	36%
2021	11.04.2021.-07.11.2021	60%

Izvor: samostalna izrada autora prema rezultatima istraživanja

Tablica 4. Iskorištenost smještajnih kapaciteta Hotela B

GODINA	VREMENSKI PERIOD POSLOVANJA HOTELA U GODINI	POSTOTAK POPUNJENOSTI
2019	11.05.2019-12.10.2019	85%
2020	20.06.2020-31.08.2020	64%
2021	12.06.2021.-26.09.2021	74%

Izvor: samostalna izrada autora prema rezultatima istraživanja

Tablica 5. Iskorištenost smještajnih kapaciteta Hotela C

GODINA	VREMENSKI PERIOD POSLOVANJA HOTELA U GODINI	POSTOTAK POPUNJENOSTI
2019	27.04.2019.-29.10.2019.	80%
2020	04.07.2020.-07.09.2020.	60%
2021	12.06.2021-03.10.2021	64%

Izvor: samostalna izrada autora prema rezultatima istraživanja

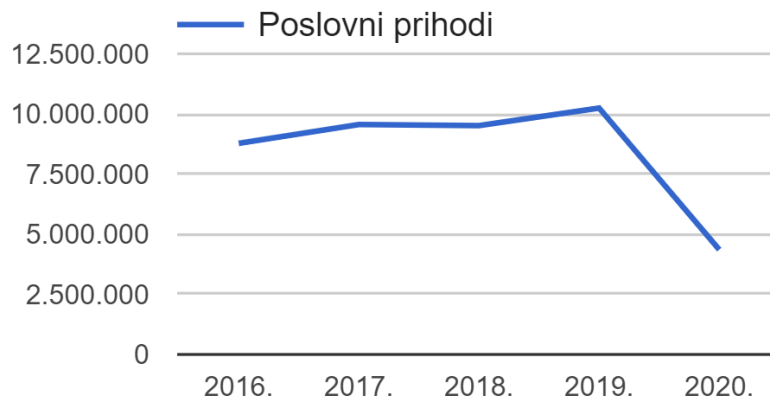
Hotel A je postotak popunjenosti smještajnih kapaciteta u 2019. godini imao čak 90%. Iako se u 2019. godini nije služio strategijama kao što su smanjivanje cijena, fleksibilnija politika otkazivanja, popunjenost je znatno visoka. Razlog velike popunjenosti je velika potražnja za smještajnim kapacitetima u 2019. godini. U tim situacijama hotelski menadžment ne mora dodatno ulagati u strategiju već je potražnja dovoljno dobra da se zadovolje ciljevi poslovanja hotela. Hotel B je imao popunjenost smještajnih kapaciteta u 2019. godini 85% a Hotel C je

imao najmanji postotak iskorištenosti smještajnih kapaciteta od 80%. Također Hotel A je u sezoni 2020. godine poslovao najduže, čak 7 mjeseci. Međutim u 2020. godini kad je nastupila kriza, to jest Covid-19 pandemija, Hotel A se znatno više od hotela B i C bazirao na strategiju snižavanja cijena, prebukiranja te je najviše od sva tri hotela uložio u oglašavanje hotela. Iako je Hotel A imao najrazvijeniju strategiju upravljanja i popunjavanja smještajnim kapacitetima najmanji rezultat je imao u postotcima od druga dva hotela. Hotel A je u sezoni 2020 godine imao popunjenost od tek 36%, Hotel B 64% a Hotel C 60%. Iz toga vidimo da je Hotel B imao najvišu stopu iskorištenosti smještajnih kapaciteta. Ponekad se treba bazirati samo na jednu strategiju kao što je u ovom slučaju imao hotel B sa prebukiranjem. Dok je Hotel A koji je imao kombinaciju strategija učinila da hotel završi sa većim gubitkom nego druga dva hotela. Čak i Hotel C koji je povisi cijene za razliku od Hotela A je ostvario veću popunjenost od Hotela A. Međutim, razlog ostvarivanja niskog postotka iskorištenosti kapaciteta kod Hotela A može također biti i preuranjeno otvaranje hotela. Hotel A je u sezoni 2020. godine krenuo s poslovanjem mjesec dana prije Hotela B i gotovo dva mjeseca od Hotela C. Kako je potražnja za putovanjima tek porasla u srpnju 2020. godine, razlog niskog postotka Hotela A je preuranjeno otvaranje hotela i početak poslovanja. Dok su Hotel B i C krenuli s poslovanjem tek kad je potražnja porasla i kad su se granice u pandemiji otvorile. U 2021. godini situacija se znatno poboljšala, potražnja za putovanjima je porasla pa samim tim i stopa postotak iskorištenosti smještajnih kapaciteta je u sva tri hotela porastao. Također, sva tri hotela su započeli s poslovanje mnogo ranije nego prethodne godine, to jest hotel je bio otvoren duži vremenski period. Hotel A je započeo s poslovanjem u sličnom vremenskom periodu kao i 2019. godine i ostvario je iskorištenost smještajnih kapaciteta od 60%. Hotel B je također duži vremensko razdoblje poslovao i ostvario iskorištenost smještajnog kapaciteta od 74%, a Hotel C je započeo poslovanje gotovo mjesec dana prije nego prethodne 2020. godine i ostvario je iskorištenost smještajnog kapaciteta od 64%. Godina 2021. je bila znatno bolja za sva tri hotela, jer je potražnja za turizmom porasla. Također, hotelski menadžment hotela je bio spreman na kriznu situaciju i bolje su bili upoznati sa situacijom na tržištu nego prethodne godine. Samim tim imali su više vremena za razvitak i implementaciju strategije, točnije na temelju prethodne 2020. godine su proučili koja strategija odgovara, a koja ne za upravljanje smještajnim kapacitetima u njihovom hotelu.

Poslovni prihod predstavlja prihod od prodaje proizvoda ili obavljanja djelatnosti u ovom slučaju od pružanja usluge smještaja. Sva tri hotela zbog Covid-19 krize su imali veliki pad

prihoda, što je bilo za očekivati s obzirom da je stopa popunjenosti smještajnih kapaciteta znatno pala.

Slika 12. Prikaz poslovnih prihoda Hotela A



Izvor: Preuzeto 20.11.2021. sa <https://www.fininfo.hr>

Poslovni prihodi Hotela A su u 2019. godini iznosili čak 10 245 444 kn, dok su u 2020 godini zbog krize, pada potražnje pali na čak 4 359 893 kn, što je pad od 57%.

Slika 13. Prikaz poslovnih prihoda hotela B



Izvor: Preuzeto 20.11.2021. sa <https://www.fininfo.hr>

Poslovni prihodi u 2020. u Hotelu B su drastično pali u odnos na 2019. Poslovni prihodi u 2019. godini su iznosili 7.817.958 kn, dok su u 2020. godini iznosili 4.580.799 kn, te u postotku čini pad od 41%.

Slika 14. Prikaz poslovnih prihoda Hotela C



Izvor: Preuzeto 20.11.2021 sa <https://www.fininfo.hr>

Poslovni prihodi u 2020. Hotela C su drastično pali u odnos na 2019. Poslovni prihodi u 2019. godini su iznosili 5.815.787 kn, dok su u 2020. godini iznosili 2.724.942 kn, te u postotku čini pad od 53%.

Hotel A je imao najveći postotak pada prihoda. Razlog pada prihoda kod Hotela A je osim pada potražnje za smještajnim kapacitetima, također i implementacija strategije snižavanja cijena. Samim tim što se obim poslovanja smanjio, cijena sobe je pala. Da se nisu vodili strategijom snižavanja cijena, postoji mogućnost da bi stopa iskorištenosti smještajnih kapaciteta u Hotelu A ostala ista pa bi prihodi bili znatno veći. Također još jedan od razloga pada poslovnih prihoda je oglašavanje na raznim kanalima za popunjavanje smještajnih kapaciteta koji dio prihoda od prodaje smještajnih kapaciteta pripada njima, takozvana provizija. Hotel B je imao najmanji pad prihoda od druga dva hotela. Razlog može biti jer je zadržao sličnu cijenu kao prethodne godine te je na siguran način provodio strategiju prebukiranja. Iako je također Hotel B doživio drastični pad prihoda, uspio je svojom strategijom doći do toga da ima najbolji postotak poslovnih prihoda od druga dva hotela. Hotel C se vodio strategijom povećavanja cijena te je na taj način uspio preći Hotel A. Da je Hotel C zadržao iste cijene te da povećavajući cijenu sobe nije ostvario dodatne prihode velika je vjerojatnost da bi postotak poslovnih prihoda bio mnogo manji.

5.3 Ograničenja i preporuke za buduće istraživanje

Kada je riječ o mogućim ograničenjima u istraživanju, može se krenuti od toga da je u istraživanje uzet jako mal uzorak hotela prilikom istraživanja. Sva tri hotela u istraživanju nemaju više od 40 zaposlenih što se može smatrati ograničenjem, jer je istraživanje bazirano na malim hotelima što nam ne može dati jasnu sliku upravljanja kad su veliki hoteli u pitanju. Teško je na temelju samo tri hotela točno doći do adekvatnog zaključka. Također, ograničenje prilikom istraživanja je što mnogi hoteli ne žele otkriti svoje strategije u poslovanju radi konkurentnosti na tržištu pa se ne može točno odrediti koja je najbolja strategija i način upravljanja u hotelskom poslovanju u kriznim situacijama.

Za provedbu budućeg istraživanja preporuka je korištenje većeg uzorka hotela te provedba što detaljnijeg intervjua ukoliko je to moguće kako bi se došlo do što realnijeg i točnijeg rezultata u istraživanju.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje smještajnim kapacitetima je proces koji uključuje razne strategije poslovanja kako bi postotak iskorištenosti smještajnih kapaciteta bio što veći u hotelu. Postoje razne strategije u upravljanju smještajnim kapacitetima, a one uključuju strategije kao što su prebukiranje, snižavanje cijena, oglašavanje hotelskog smještaja i druge. Prilikom pojave virusa Covid-19 hotelsku industriju je zatekla velika kriza. Potražnja za hotelskim uslugama je znatno pala i hotelska industrija se zatekla pred velikim izazovom, kako nastaviti provoditi poslovanje bez velikih troškova i gubitaka. Kriza je neizostavni faktor u bilo kojem poslovanju te je iznimno važno da se poslovanje prilagodi određenoj tržišnoj situaciji.

Hotelijerstvo je grana koja je jako osjetljiva na bilo koju vrstu krize. U situaciji gdje virus Covid-19 prvenstveno utječe na zabranu kretanja stanovništva, također zbog velikih restrikcija i zabrane poslovanja raznih djelatnosti mnogi zaposlenici ostaju bez posla. Samim tim se i smanjila kupovna moć stanovništva. Stanovništvo se više okreće štednji, to jest potrošnji na one proizvode koji su nužni za egzistenciju.

Iz istraživanja na temelju tri hotela se može zaključiti da u 2020. godini, to jest u Covid-19 pandemiji gotovo svaki hotel je poslovao sa poslovnim gubitkom. Hotelski menadžment je bio suočen sa velikim rizikom pri implementaciji strategije hotela u popunjavanju smještajnih kapaciteta. Tako iz priloženog se može uočiti da su sva tri hotela imala slične strategije, ali različiti način implementacije strategije. Ako na tržištu zavlada kriza iznimno je bitno da hotelski menadžment dobro prouči strategiju koju misli implementirati i prouči kako će se ona odraziti na poslovanje. Pravi primjer je Hotel B koji je prilikom razvitka strategije prebukiranja smještajnih kapaciteta imao sklopljen dogovor s obližnjim hotelom u slučaju ako se pojave oba klijenta. Također, jedini od sva tri hotela nije išao u krajnost s cijenama. Sve su ovo razlozi zašto je prošao s najmanjim gubitkom i s najvećim postotkom popunjenosti smještajnih kapaciteta u hotelu. Hotel A i Hotel C su se bazirali na strategiju promjene cijena. Hotel A je drastično snizio cijene dok je Hotel C povećao radi straha od velikih poslovnih gubitaka. Razlog velikog gubitka u hotelijerstvu je i nespremnost hotelskog menadžmenta. Zato se jasno vidi da je 2021. godina bez obzira na povećanu potražnju, opravak u iskorištenosti smještajnih kapaciteta vidljiv. Hotelski menadžment je na temelju 2020. godine stekao iskustvu te je proučio koja strategija hotelu odgovara.

Križa Covid-19 je bila neizbježna za sve vrste djelatnosti, a samim tim i hotelijerstvu. Samo oni hotelski menadžeri koji su voljni učiti iz svojih pogrešaka i koji su voljni pravilno implementirati strategiju proći će u poslovanju s manjim gubitcima. Oni menadžeri koji provode poslovanje na temelju teorije o popunjavanju smještajnih kapaciteta bez proučavanja i prilagođavanja njegovom poslovanju, završit će s jako velikim troškovima što će u poslovanju prouzročiti mnogo veće probleme u budućnosti.

POPIS LITERATURE

1. Bejaković, P. (2021.), *Living, working and COVID-19*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
2. Anguera-Torrell, O., Aznar-Alarcón, J. P. i Vives-Perez, J. (2020.), COVID-19: hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures, *Tourism Recreation Research*, 46(2), 148-157. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1826225>
3. Armistead, C. G. i Graham, C. (1994.), The “coping” capacity management strategy in services and the influence on quality performance, *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 5-22. <https://doi.org/10.1108/09564239410057654>
4. Barković, D. (2011.), *Uvod u operacijski menadžment*. 2. izd., Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
5. Batinic, I.(2016.), Hotel management and quality of hotel services, *Journal of Process Management New Technologies*, 4(1), 25-29. <https://doi.org/10.5937/JPMNT1601025B>
6. Baum, T. i Hai, N. T. T. (2020.), Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
7. Božina, A. (2020.), Potpora za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenima koronavirusom (COVID-19) i obračun plaće, *Računovodstvo, revizija i financije: Mjesečnik za financijsku i poslovnu praksu*, 30(4), 11-17., preuzeto 28. lipnja s <https://www.rrif.hr/clanak-20079/>
8. Deković, Ž. (2014.), Prebukiranje kao način upravljanja kapacitetima u hotelijerstvu. *Praktični menadžment*, 5 (2), 76-90. Preuzeto 28.listopada s <https://hrcak.srce.hr/135708>
9. Denizci Guillet, B. i Chu, A. M. C. (2021.), Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis, *International journal of contemporary hospitality management*, 33(2021), 604-627. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>
10. Donaghy, K., Mchanon, U. i McDowell, D. (1995.), Yield management: an overview, *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00013-3](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00013-3)

11. Galičić, V., Laškarin, M. (2016.), *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, preuzeto s https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Principi_i_praksa_turizma_i_hotelijerstva.pdf
12. Heizer, J., Reder, B., i Munson, C. (2017.), *Operations management – sustainability and supply chain management*. Washington: Washington State University
13. Hsiao, Y., Chen, C. i Chang, S. (2011.), Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view, *International journal of manpower*, 32(5/6), 645-660. <https://doi.org/10.1108/01437721111158242>
14. Jiang, Y. i Wen, J. (2020.), Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1177/14673584211002614>
15. Klassen, K. J. i Rohleder, T.R. (2002.), Demand and capacity management decisions in services: How they impact on one another, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 527-548. <https://doi.org/10.1108/01443570210425165>
16. Kopun, D. (2020.), MRS 20: državne potpore u kontekstu mjera COVID-19, *Računovodstvo i financije*, 66(5), 9-13., preuzeto 28. lipnja s <https://www.rif.hr/mrs-20-drzavne-potpore-ukontekstu-mjera-covid-19/>
17. Kukanja, M., Planinc, T. i Sikošek, M. (2020.), Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid-19 pandemic, *Organizacija*, 53(4), 346-361. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>
18. Lama, R. & Rai, A. (2021.), *Challenges in Developing Sustainable Tourism Post COVID-19 Pandemic: Tourism Destination Management in a Post-Pandemic Context (Tourism Security-Safety and Post Conflict Destinations)*, Bingley: Emerald Publishing Limited, 233-244.
19. Parsons, W. (1996.), Crisis management, *Career Development International*, 1(5), 26-28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
20. Prester, J. (2014.), *Operacijski menadžment u uslugama*. Zagreb: Sinergija
21. Pullman, M. i Rodgers, S. (2010.), Capacity management for hospitality and tourism: A review of current approaches, *International journal of hospitality management*, 29(1), 177-187. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.014>
22. Rastegar, R., Seyfi, S. i Rasoolimanesh, S. (2021.), How COVID-19 case fatality rates have shaped perceptions and travel intention?, *Journal of hospitality and tourism management*, 47(3), 353-364. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.006>

23. Ravlić, P. (1978.), *Ekonomika privrednih organizacija*, Zagreb: Fakultet za vanjsku trgovinu
24. Rodgers, S. i Pullman, M. (2010.) *Capacity management for hospitality and tourism: A review of current approaches*, International Journal of Hospitality Management 29(1), 177-187. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.014>
25. Rutherford, D. G. i O'Fallon, M. J. (2006.), *Hotel management and operations*. 4.izd., Hoboken: Wiley
26. Štefanac, A. (2020.), Potpore HZZ-a za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenima COVID – 19, *Financije, pravo i porezi : časopis za poduzeća i banke, obrtnike, proračune i proračunske korisnike, neprofitne i ostale organizacije*, 6(2020), 65-69., preuzeto 28. lipnja s <https://www.teb.hr/media/19132/09-stefanec-porezi.pdf>

POPIS SLIKA

Slika 1. Podjela kapaciteta s ekonomskog i tehničkog pogleda.....	6
Slika 2. Graf međuovisnosti potražnje i kapaciteta.....	9
Slika 3. Sastavnice menadžmenta prinosa.....	12
Slika 4. Nezaposlenost u Sjedinjenim Američkim državama	18
Slika 5. Prikaz svjetkog BDP-a za vrijeme pandemije.....	19
Slika 6. Prikaz broja smještajnih jedinica po vrstama objekta u Hrvatskoj u 2020. godini.....	21
Slika 7. Prikaz dolaska domaćih i stranih turista u Hrvatskoj u 2020. godini	22
Slika 8. Prikaz prosječnog broja noćenja u Hrvatskoj u 2020. godini	23
Slika 9. Prikaz ostvarenih prihoda od turizma u Hrvatskoj u 2020. godini	23
Slika 10. Prikaz turističkih pokazatelja u Hrvatskoj u 2021. godini	24
Slika 11. Prikaz turističkih pokazatelja u Hrvatskoj u 2021. godini	25
Slika 12. Prikaz poslovnih prihoda Hotela A	40
Slika 13. Prikaz poslovnih prihoda hotela B	40
Slika 14. Prikaz poslovnih prihoda Hotela C	41

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kanali za popunjavanje smještajnih kapaciteta.....	32
Tablica 2. Prosječna cijena smještajne jedinice	33
Tablica 3. Iskorištenost smještajnih kapaciteta Hotela A	37
Tablica 4. Iskorištenost smještajnih kapaciteta Hotela B.....	38
Tablica 5. Iskorištenost smještajnih kapaciteta Hotela C.....	38

ŽIVOTOPIS

OSNOVNI PODACI

Ime i prezime: Mirna Petrović

Datum rođenja: 11.07.1995.

Adresa: Zagrebačka 42, Makarska, Hrvatska

Broj kontakta: 098-860-928

E-mail: mpetrovi2@net.efzg.hr

RADNO ISKUSTVO

- **Jela d.o.o-ispomoć u inventuri**
 - -srpanj 2010.
 - -lipanj 2013. - rujan 2013
 - **Štekat d.o.o-prodavač**
 - -lipanj 2011. – rujan 2011.
 - -srpanj 2012. – rujan 2012.
 - -srpanj 2014. – rujan. 2014.
 - **Njego d.o.o-promotor**
 - -svibanj 2014.
-

OBRAZOVANJE

- *Osnovna škola:* Osnovna škola oca Petra Perice, Makarska, 2002-2010
 - *Srednja škola:* Srednja škola Fra Andrije Kačića Miošića, Makarska, 2010-2014
-ekonomska škola
 - *Fakultet:* Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2014-danas
-smjer: menadžment
 - *Dodatno obrazovanje:* Makarska škola stranih jezika Lingua. Makarska, 2002-2009
-engleski
-

ZNANJA I VJEŠTINE

- Znanje engleskog jezika aktivno u govoru, čitanju i pisanju
 - Znanje španjolskog jezika-osnovno za sporazumijevanje
 - *Rad na računalu:* aktivno korištenje MS Office paket (Word, Excel, Powerpoint), aktivno korištenje komunikacijskih programa (Skype, Zoom, Meet), aktivno korištenje Internet pretraživača
-

OSTALE INFORMACIJE

- *Vozačka dozvola:* - B kategorija