

# Upravljanje prihodom u hotelijerstvu - studija slučaja: Grad Zagreb

---

Ivančić, Damjan

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:309318>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-11**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**DAMJAN IVANČIĆ**

**Upravljanje prihodom u hotelijerstvu – studija slučaja: Grad  
Zagreb**

**Hotel Revenue Management – Case Study: City of Zagreb**

Završni rad

Zabok, 2022.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Upravljanje prihodom u hotelijerstvu – studija slučaja: Grad  
Zagreb**

**Hotel Revenue Management – Case Study: City of Zagreb**

Završni rad

Kolegij:	<b>Upravljanje prihodima</b>	Student:	<b>Damjan IVANČIĆ</b>
Mentor:	Prof. dr. sc. <b>Sandra JANKOVIĆ</b>	Matični broj:	<b>24170/17</b>

Zabok, rujan 2022.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

Ime i prezime studenta:           Damjan Ivančić          

Matični broj:           24170          

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

          Upravljanje prihodom u hotelijerstvu – studija slučaja: Grad Zagreb            
(Naslov rada)

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji,           10. rujna 2022.          

Potpis studenta

## Sažetak

Upravljanje prihodima predstavlja značajan instrument putem kojeg se vrši usklađivanje ponude i potražnje. Upravljanje prihodima stoga se odnosi na primjenu informacija u različitim sustavima kao ujedno i cjenovnim strategijama kako bi došlo do dodjele pravog kapaciteta pravom kupcu po pravoj cijeni i u pravo vrijeme. U navedenom iznimnu ulogu ima revenue management. Temeljni cilj ovog rada je istražiti upravljanje prihodima u hotelijerstvu na temelju pet zagrebačkih hotela, a radi se o hotelima Garden Inn by Hilton, Canopy by Hilton, Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East. Putem provedenog istraživanja tumači se značaj revenue managementa i samog procesa upravljanja prihodima. Svi odabrani hoteli nalaze se u turističkoj destinaciji Grad Zagreb. Kategorizacija hotela je 4\*. U radu se, osim upravljanja prihodima, opisuje sama destinacija, njezine atraktivnosti i povijest te cijene, broj i vrste smještajnih jedinica kao i sadržaji hotela. Kroz provedeno istraživanje uvidjet će se razlike između poslovanja hotela različitih brandova, ali istih kategorizacija kao i njihove sličnosti te stavovi zaposlenika zaduženih za upravljanje prihodima na postavljena pitanja.

Ključne riječi: upravljanje prihodima; hotelijerstvo; Grad Zagreb.

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>1. Upravljanje prihodima</b>	3
1.1. Prikaz teorijskih odrednica prihoda i rashoda.....	3
1.2. Računovodstveni aspekti prihoda i rashoda.....	6
1.3. Upravljanje prihodima u hotelijerstvu .....	8
1.3.1. Povijesni razvoj upravljanja prihodima u hotelijerstvu .....	9
1.3.2. Instrumenti operativnog upravljanja prihodima .....	10
1.4. Povezanost operativnog i strateškog upravljanja prihodima.....	14
<b>2. Grad Zagreb kao turistička destinacija (općenito i strateško predviđanje)</b>	15
2.1. Grad kao turistički proizvod .....	15
2.2. Turistička potražnja .....	17
2.3. Turistička ponuda .....	21
2.4. Destinacijska atraktivnost i pristupačnost.....	22
<b>3. Hotelski objekti grada Zagreba</b>	24
3.1. Garden Inn by Hilton .....	24
3.2. Canopy by Hilton.....	25
3.3. Hotel Dubrovnik .....	25
3.4. Hoteli Antunović .....	26
<b>4. Istraživanje hotela u pogledu upravljanja prihodima u gradu Zagrebu</b>	27
4.1. Metodologija istraživanja .....	27
4.2. Rezultati istraživanja .....	27
4.2.1. Usporedba hotela.....	27
4.2.2. Usporedba hotela iste kategorizacije pod istim brandom.....	36
4.3. Rasprava .....	37
<b>Zaključak</b>	42
<b>Reference</b>	43
Popis ilustracija	47

## Uvod

Predmet i svrha ovog rada je upravljanje prihodima u hotelima. Upravljanje prihodima (prinosom) je bitan instrument za usklađivanje ponude i potražnje. Upravljanje prihodima moguće je prikazati i kao primjenu informacija u sustavima i cjenovnim strategijama kako bi se dodijelio pravi kapacitet pravom kupcu po pravoj cijeni u pravo vrijeme. Upravljanje prihodima stoga je iznimno bitno područje s obzirom da igra ključnu ulogu u stvaranju potražnje i u upravljanju ponašanjem potrošača. Temeljni cilj rada je prikazati upravljanje prihodima u području hotelijerstva.

Rad se sastoji od ukupno šest poglavlja. U uvodnom dijelu rada prikazani su predmet i cilj rada, struktura rada i metode istraživanja koje su korištene u radu. Drugo poglavlje „Upravljanje prihodima“ donosi prikaz teorijskih odrednica prihoda i rashoda, računovodstvene aspekte prihoda i rashoda, upravljanje prihodima u hotelijerstvu s naglaskom na povijesni razvoj upravljanja prihodima u hotelijerstvu i instrumente operativnog upravljanja prihodima te povezanost operativnog i strateškog upravljanja prihodima. Treće poglavlje „Grad Zagreb kao turistička destinacija“ prikazuje grad kao turistički proizvod, turističku potražnju, turističku ponudu i destinacijsku atraktivnost te pristupačnost samog grada. Četvrto poglavlje „Hotelski objekti grada Zagreba“ sadrži prikaz sljedećih hotela: Garden Inn by Hilton, Canopy by Hilton, Hotel Dubrovnik i hotele Antunović. Peto poglavlje „Istraživanje hotela u pogledu upravljanja prihodima u gradu Zagrebu“ donosi prikaz metodologije istraživanja, rezultate istraživanja u pogledu usporedbe hotela te raspravu. Na kraju rada je zaključak rada u kojem su izvedeni svi relevantni zaključci doneseni na temelju cjelokupnog rada.

Korištene metode u Završnom radu oslanjaju se na literaturu koja u prvom dijelu obrađuje problematiku upravljanja prihodima. Literatura koja se koristi je znanstvenog i stručnog karaktera, od mnogobrojnih izvrsnih članaka do knjiga i statističkih izvješća službenih izvora. U drugom djelu rada se u odabranim hotelima 4\* u Zagrebu metodom intervjuja ispituje revenue menadžere o primjeni različitih instrumenata revenue menadžmenta. Osim toga, istražuje se i dinamično formiranje cijena hotela na način da se tijekom dužeg vremenskog perioda prate njihove cijene soba na različitim kanalima prodaje, za identičan datum dolaska, te utvrđuje dinamika i intenzitet promjena cijena. Dobiveni rezultati intervjuja će se obratiti primjenom deskriptivne statistike. Od metoda korištene su

induktivna i deduktivna. Induktivna metoda okarakterizirana je na način da se njome analizom konkretnih činjenica dolazi do svojevrstnih zaključka. Smjer zaključivanja je od konkretnog prema općem. S druge strane, deduktivnom se metodom na temelju već općepoznatih činjenica donose zaključci što predstavlja drugačiji smjer od induktivne metode – od općeg prema konkretnom.

Metoda analize predstavlja istraživanje kojim se složeni pojmovi i činjenice raščlanjuju na jednostavniji, pristupačniji način. Metodom sinteze se na istraživački način jednostavnija mišljena i zaključci sumiraju u složenije cjeline. Posljednja korištena metoda je metoda generalizacije koja stvara općenitiji prikaz prema prikupljenim informacijama i podacima.



# 1. Upravljanje prihodima

Prihodi zajedno s rashodima predstavljaju jedan od neizostavnih elemenata poslovanja poduzeća pa su samim time iznimno važni za područje utvrđivanja rezultata samog poslovanja poduzeća. Stoga svako pojedino poduzeće mora biti vrlo dobro upoznato sa značenjem, mjerenjem, priznavanjem kao i s vrstama prihoda i rashoda. U nastavku rada slijedi prikaz upravljanja prihodima unutar hotelske industrije.

## 1.1. Prikaz teorijskih odrednica prihoda i rashoda

Kada se radi o pojmovnom određenju prihoda, tada se govori o pogledu povećanja ekonomske koristi unutar određenog obračunskog razdoblja. Riječ je dakle o obliku priljeva, o određenom povećanju imovine ili pak smanjenju obveza, kada sve navedeno za svoju posljedicu ima povećanje kapitala. Iz svega navedenog može se uočiti kako su prihodi ti koji proistječu iz područja redovne aktivnosti samog poduzetnika. Kao primjer može se navesti prihod od prodaje određenih proizvoda, prihod od pružanja usluge, prihod od kamate, prihod od dividende i druge vrste prihoda. Definicija prihoda ujedno uključuje i dobitke. Tako iz redovnih aktivnosti samog poduzeća mogu proisteći različiti prihodi. S druge strane, dobici su svaka stavka čija definicija u konačnici odgovara definiciji prihoda, no isti ne moraju biti iz redovnih aktivnosti (Tušek i sur., 2016).

Prihode je moguće podijeliti na redovne i izvanredne prihode, a redovne potom na poslovne i financijske prihode. Poslovni prihodi predstavljaju prihode koji se ostvaruju isključivo iz glavnih poslovnih aktivnosti. Riječ je o prihodima koji se pojavljuju unutar poduzeća na gotovo svakodnevnoj razini. Što se tiče financijskih prihoda, ova vrsta prihoda se pojavljuje kao određena posljedica ulaganja unutar financijske imovine. Oni predstavljaju rezultat ulaganja u višak raspoloživih sredstava. Isti se mogu ulagati u obliku dionica, odnosno u obliku obveznica, ili mogu jednostavno posuditi novac onome kome je isti konkretno potreban. Na ovaj način dolazi do stjecanja prava na određenu naknadu. Što se tiče redovnih prihoda, riječ je o vrsti prihoda koja se ostvaruje na temelju prodaje konkretnog proizvoda ili pak na temelju pružanja usluge i to u ovisnosti od same vrste poduzeća. (Cote, 2001.)

Upravo redovni prihodi predstavljaju vrstu prihoda koji se kao takvi najčešće pojavljuju, a može se dalje kategorizirati na prihode od proizvoda i usluga, prodaje robe, ukidanja dugoročnih rezervacija i kompenzacija, subvencija i drugih prihoda. Financijski prihodi predstavljaju prihode koji se odnose na prihod od udjela u dobiti, prihode koji se odnose na dividende, prihode od prodaje dionica, kamata te pozitivne tečajne razlike (Tušek i sur., 2016). Nadalje, prema novodonesenim Standardima 15 – Prihodi po ugovorima s kupcima – prihodi su „povećanja ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili poboljšanja imovine, odnosno smanjenje obveza“.

Što se tiče izvanrednih prihoda, riječ je o onim prihodima koji se ne pojavljuju u poduzeću na redovan način. Naime, na temelju Međunarodnog računovodstvenog standarda 18 prihodi predstavljaju dobitke koji se odnose na prestanak priznavanja dugotrajne imovine. Što se tiče Hrvatskog standarda financijskog izvještavanja, prihodi se ovdje prikazuju kao otpis obveza, odnosno riječ je o prihodima od naplaćenih nagrada, potraživanja, inventurnih troškova i ostalo. Izvanredni prihodi stoga sačinjavaju prihode koji se odnose na dugotrajnu imovinu, prihode koji se odnose na prodaju rezervnih dijelova i drugog sitnog inventara, naplaćenih potraživanja i ostalo. (Dopson i Hayes, 2009.)

S druge strane, rashodi predstavljaju negativnu komponentu financijskog rezultata. Oni su ti koji nastaju konkretno kao posljedica koja se odnosi na smanjenje imovine, odnosno na povećanje obveza pa samim time one vrše utjecaj na smanjenje glavnice, to jest na smanjenje kapitala poduzeća. U samu definiciju rashoda ovdje se ubrajaju, primjerice gubici koji za razliku od rashoda neće proizlaziti iz nekih redovnih poslovnih aktivnosti, kao što su požar, gubici iz katastrofa, poplava i slično, ali ujedno i prodaja dugotrajne imovine. Rashode je moguće definirati kao određen žrtvovani resurs u pogledu stvaranja prihoda kojem konkretno pripadaju i oni prihodi koji se odnose na specifično obračunsko razdoblje. Iznimno je bitno da se navede kako troškovi i rashodi zapravo nisu istoznačnice. Trošak je taj koji je na vrijednostan način izražen utrošak rada imovine kao i usluga unutar poslovnog procesa koji je nastao isključivo u pogledu stvaranja proizvoda ili usluga (Žager i sur., 2008).

Rashode je moguće klasificirati na redovne i izvanredne. Redovni se dalje dijele na poslovne i na financijske rashode. Rashode konkretno čine vrijednosti koje kao takve moraju biti utrošene unutar poslovnog procesa. Poslovni rashodi na taj način nastaju uslijed obavljanja glavne djelatnosti samog poduzeća. Njih sačinjavaju troškovi koji su

sadržani unutar prodanih proizvoda, no isto tako i drugi rashodi poslovanja poput troškova plaća ili amortizacije. Sama struktura poslovnih rashoda u ovisnosti je od vrste djelatnosti kojom se samo poduzeće bavi i od metoda obračuna troškova. (Gulin i sur., 2011.)

Poslovni rashodi nastaju putem prodaje proizvoda, a priznaju se u visini nabavne vrijednosti kao i u trenutku isporuke same robe, a ne u konkretnom trenutku naplate. Poslovni rashodi kod proizvođačkih poduzeća se sastoje od rashoda prodajnih proizvoda kao i od rashoda razdoblja (Žager i sur., 2008). Financijski rashodi su rashodi koji nastaju na temelju korištenja tuđih novčanih sredstava. Ovdje se među najznačajnijim navode kamate kao i druge negativne tečajne razlike. Kamate se zapravo priznaju u sukladnosti s razdobljem u kojem se navedene izdaju dok negativne tečajne razlike prema izvršenoj uplati. Što se tiče izvanrednih rashoda, oni se ne pojavljuju na redovan način unutar poduzeća (Tušek i sur., 2016).

S evolucijom cjenovne strategije i donošenja strateških odluka, upravljanje prihodima dobilo je značajnu važnost. Uvedeno s matematičkim prodajnim modelom u industriju zračnih prijevoznika, upravljanje prihodima unaprijedilo je svoje grane u ugostiteljskom sektoru, a zatim i na druge uslužne sektore. Pomaže tvrtkama koje prodaju usluge osigurati prodaju u pravo vrijeme, pravom kupcu, po pravoj cijeni. Usredotočuje se na učinkovito upravljanje kupcima radi ostvarenja njegovog zadovoljstva ukupnim dobrobitima za organizacije. Može se primijeniti na sve uslužne djelatnosti i industrije uključujući zračne prijevoznike, hotelijerstvo i restorane, zdravstvenu zaštitu i dr. Zbog svoje strateške prednosti pružanja ciljanim kupcima njihovih potreba po pristupačnoj cijeni, upravljanje prihodima u hotelijerstvu steklo je važnost u svim sektorima poslovanja i uslužnim područjima. Ovaj sustav omogućuje tvrtkama da personaliziraju cijenu tako da kupac dobije točno ono što je platio (Barbu i Meghişan, 2010.).

Upravljanje prihodima je proces razumijevanja, predviđanja i utjecaja na ponašanje potrošača kako bi se maksimizirao prihod ili dobit od fiksnog, neusklađivog resursa. Upravljanje prihodima temelji se na principima zadržavanja kupaca koji osiguravaju njegovo zadovoljstvo, upravljanje troškovima i maksimiziranje prihoda. Ove tri osnove modela upravljanja prihodima sprječavaju prelazak kupaca u drugu tvrtku. Može se promatrati kao strateški menadžment koji se nosi sa sve većom konkurencijom među tvrtkama, prvenstveno uslužnim sektorima s jedinom svrhom zadržavanja kupaca i

maksimiziranja prihoda. Pomaže u maksimalnom iskorištenju kapaciteta sa strategijom diferencijacije cijena prema aspektima ponašanja kupaca (Barbu i Meghişan, 2010.).

Upravo kroz razvoj know-how sustava, sustava znanja, učinkovito praćenje procesa, a u konačnici i ispunjenje krajnjeg cilja optimizacije jediničnog prihoda i jedinične dobiti. Naime, prvenstveno je naglasak na cjenovnoj diferencijaciji, dakle kao upravljanju marketinškim alatom, kao i učinkovitoj kombinaciji s drugim instrumentima marketing miksa (Županović, 2014). Pomaže u predviđanju potražnje potrošača za optimizaciju zaliha i dostupnosti cijena kako bi se povećao rast prihoda (Kimes, 2004.)

Upravljanje prihodima se oslanja na prikupljanje podataka i činjeničnih dokaza koji podržavaju proces donošenja odluka o strategijama i taktičku primjenu donesene strateške odluke. Omogućuje menadžmentu pretvaranje sirovih podataka u informacije i iz informacija u znanje za donošenje odluka o upravljanju prihodima i osigurava visok stupanj sigurnosti kretanja tržišta uz diferencijaciju cijena. Kao rezultat toga, učinkovito donošenje odluka o cijenama često zahtijeva dostupnost informacija analiziranih i sažetih na vrijeme (Bocean, 2006.). Također zahtijeva ispitivanje snaga okoliša, restrukturiranje i preusmjeravanje aktivnosti kako bi se postigla strateška prednost (Scrioşteanu, 2005.). Općenito, radi se o maksimiziranju mogućeg prihoda uz stratešku analizu različitih tržišnih čimbenika. Može se nazvati umjetnošću i znanošću maksimiziranja prihoda u promjenjivim uvjetima, koristeći osnovna načela ekonomije, odnosno načela potražnje i ponude. To uključuje pažljivo definiranje usluge, kupca, vremena i cijene.

## **1.2. Računovodstveni aspekti prihoda i rashoda**

Računovodstveni aspekti prihoda i rashoda sagledat će se u pogledu priznavanja i mjerenja kako prihoda, tako ujedno i rashoda. Naime, na temelju relevantnih računovodstvenih načela, namijenjenih za priznavanje i mjerenje prihoda, usmjerava se prema načelu nastanka događaja, načelu koje se odnosi na sučeljavanje prihoda i rashoda te prema načelu koje se odnosi na opreznost. Prihodi se ovdje priznaju onda kada je povećanje budućih ekonomskih koristi u uskoj vezi s područjem smanjenja obveza, odnosno kada je povezano s predmetom povećanja sredstava koja se mogu na pouzdan način mjeriti. Ovdje se kao primjer može navesti područje povećanja imovine koje je nastalo na temelju prodaje

proizvoda. Na taj način prihodi se mogu priznati te potom evidentirati onda kada je roba uistinu prodana, a ne kada je ta roba naplaćena, tj. kada je novac dobiven (Phillips, 2005.).

Prihodi se moraju mjeriti prema fer vrijednosti primljene naknade ili pak samog potraživanja. Onaj iznos koji je naplaćen u ime trećih osoba, a riječ je primjerice o porezu, se neće priznavati kao prihod. Prihod kao takav će se priznati i smatra se predmetom evidentiranja unutar knjigovodstva onda kada se može na pouzdan način izmjeriti, odnosno kada je izvjesno da se za samo vrijeme prodaje te za vrijeme pružanja usluga može u konačnici očekivati konačna naplata navedenih. Dobici isto tako mogu predstavljati porast ekonomske koristi, tj. za svoju posljedicu će imati povećanje imovine ili pak smanjenje obveza uz temeljni uvjet da se navedeni mogu na pouzdan način mjeriti. (Cote, 2001.)

Kod procesa prodaje proizvoda prihodi su ti koji su priznati onda kada je sam subjekt prenio iste na kupca, odnosno kada je na kupca prenio značajne rizike, kao i koristi od samog vlasništva nad proizvodom. Prihod se priznaje onda kada se iznos može na pouzdan način izmjeriti, tj. onda kada je vjerojatno da će ekonomske koristi biti u uskoj vezi s transakcijom te će pritijecati u samo poduzeće. Isto tako iznos se priznaje kada su troškovi ti koji su povezani s transakcijom te se mogu na pouzdan način mjeriti (Talluri i Van Ryzin, 2004.).

Što se tiče prihoda koji se odnose na kamate i na dividende, oni se temelje na činjenici kako se kamata primjenjuje prije svega primjenjivanjem efektivne kamatne stope, dok je dividenda ta koja će se priznati onda kada je ustanovljeno dioničarevo pravo na isplatu svih dividendi.

Što se tiče rashoda, isti se priznaju onda kada je ostvareno smanjenje budućih ekonomskih koristi, a navedeno je rezultat povećanja obveza ili pak smanjenja imovine. Što se tiče rashoda, oni se priznaju prije svega na temelju izravne povezanosti između nastalih troškova te određene stavke prihoda. Ovaj se proces još naziva i procesom sučeljavanja troškova s приходima. Ovdje također dolazi do istodobnog priznanja prihoda, odnosno rashoda koji kao takvi proizlaze konkretno iz istih transakcija ili pak događaja. Rashod će se priznati odmah u samom računu dobiti i gubitaka, odnosno onda kada neki izdatak neće stvoriti buduće ekonomske koristi. Nadalje, rashod se priznaje i u onim slučajevima kada je obveza kao takva nastala bez da je došlo do priznavanja imovine, primjerice kada je riječ o obvezi po garanciji za sam proizvod. Što se tiče poslovnih rashoda, sam poduzetnik u računu dobiti te gubitaka može iskazati sljedeće pozicije: materijalni troškovi, troškovi

osoblja, amortizacija te u konačnici vrijednosno usklađivanje dugotrajne i kratkotrajne imovine (Talluri i Van Ryzin, 2004.).

### **1.3. Upravljanje prihodima u hotelijerstvu**

Hotelsko upravljanje prihodima je proces usklađivanja vremena usluge i cijene sa spremnošću korisnika da plati uslugu u odnosu na njezinu cijenu. Na temelju razina i karakteristika potražnje kupaca, menadžment može donijeti stratešku odluku za preusmjeravanje potražnje onih kupaca koji su relativno osjetljivi na cijene, ali vremenski neosjetljivi na vrijeme izvan vršnog opterećenja. To čini dostupnost u udarnom terminu za kupce koji su relativno osjetljivi na vrijeme, ali neosjetljivi na cijenu (Withiam i Verma, 2015.). To znači prodati pravu sobu pravom klijentu u pravom trenutku po pravoj cijeni na pravom distribucijskom kanalu uz najbolju učinkovitost provizije (Landman, 2011.). To znači ne prodati sobu danas po niskoj cijeni, da bi se sutra prodala po višoj cijeni, već prodati sobu danas po niskoj cijeni ako se ne očekuje veća potražnja. Upravljanje prihodima u hotelskoj industriji, stoga pomaže menadžmentu da bude proaktivan i iskoristi raspoložive resurse na strateški i taktički način kako bi segmentirao tržište i prilagodio usluge, pravom kupcu u pravo vrijeme i na pravom mjestu. To je dugoročno strateško odlučivanje i plan upravljanja za simulaciju potražnje u svakoj situaciji (Landman, 2011.).

Upravljanje prihodima u hotelskoj industriji uključuje pažljivo definiranje usluga koje treba pružiti, ciljane korisnike, vremenski raspored i diferencijaciju cijena za moguću maksimalizaciju prihoda. Pruža osnovu za marketing i poslovnu strategiju uz korištenje načela potražnje i ponude. Upravljanje prihodima pogodno je za hotelsko poslovanje zbog svojih karakteristika, tj. fiksnog kapaciteta, visokih fiksnih troškova i niskih varijabilnih troškova, mogućnost predviđanja potražnje zbog njezine karakteristične promjenjivosti, te mogućnost segmentiranja tržišta. (Poropat, 2013.) Hoteli su primorani da zauzmu informirani, znanstveni pristup u razumijevanju tržišne dinamike, primjeni pravih marketinških strategija i kanala te pretvaranju rezervacija po optimalnoj vrijednosti

### 1.3.1. Povijesni razvoj upravljanja prihodima u hotelijerstvu

Povijest upravljanja prihodima prepoznata je u doprinosu Bena Vinoda iz Sabre Technologies u članku *Evolucija upravljanja prihodima u putovanjima*. Vinod navodi kako je upravljanje prihodima u značajnoj mjeri nastalo nekoliko godina nakon deregulacije američke zrakoplovne industrije 1978. pod upravom Jimmyja Cartera. Zakon o deregulaciji iz 1978. bio je dramatičan događaj u ekonomskoj politici SAD-a i razbio je sveobuhvatan sustav vladine kontrole. (Tranter i sur., 2008.)

Prije deregulacije, zračni prijevoznici su poslovali u strogo reguliranom okruženju - reguliranom od strane vlada i samoreguliranom okruženju kroz organizacije kao što su Civil Aeronautics Board i International Air Transport Association. Sljedeća serija članaka bavila se prekretnicama ili značajnim prijelomnim točkama koje su dovele područje upravljanja prihodima kao temeljnu funkciju upravljanja u zrakoplovnoj industriji. Prvi članak Larryja Weatherforda *The History of Forecasting Models in Revenue Management*, u osnovi navodi da bez razvoja tehnologija i algoritama predviđanja, danas ne bi bilo razvijeno područje upravljanja prihodima. Od ranih dana prakse upravljanja prihodima, nitko ne može sumnjati u važnost mehanizma za predviđanje koji osigurava unos neograničene potražnje u matematički sofisticiraniji mehanizam za optimizaciju ili koji daje ulaz prognoze stope nepojavljivanja u mehanizam za overbooking. Larryjev drugi članak, *Povijest modela bez ograničenja u upravljanju prihodima*, daje unos neograničene potražnje za matematički sofisticiraniji mehanizam za optimizaciju. Doista, predviđanje i planiranje je važan dio svakog poslovanja. Izabrani članci predstavljaju katalizatore današnjeg upravljanja prihodima (Yeoman, 2016).

Kombinacija navedenih elementa predstavlja podizanje upravljanja prihodima na sljedeću razinu. To je omogućilo razvoj modela optimizacije u drugim industrijama. Jedna od prvih industrija koja je usvojila upravljanje prihodima bila je hotelska industrija. Sheryl Kimes u članku *Evolucija upravljanja hotelskim prihodima* raspravlja o povijesti upravljanja prihodima u hotelskoj industriji i prati njegovu evoluciju u posljednjih 25 godina. Najvažnija promjena u hotelskom upravljanju prihodima bila je njeno evolucija od taktičkog pristupa upravljanja zalihama do više strateškog marketinškog pristupa. Na primjer, još u ranim godinama hotelskog upravljanja prihodima pretpostavljene su stope da se sustav upravljanja zalihama otvara i zatvara. Hoteli nisu nužno gledali kako razviti druge tržišne segmente kako bi ispunili razdoblja spore potražnje niti čak pokušavali

razumjeti jesu li ponuđene cijene optimalne. Dok su aspekti upravljanja zalihama očito još uvijek prisutni, upravljanje prihodima je postalo puno bogatije i jače strateško područje poslovanja (Tranter i sur., 2008.). To se pokazuje na više načina, uključujući organizaciju funkcije upravljanja prihodima, ulogu koju cijene sada igraju, primjenu principa upravljanja prihodima na druge dijelove hotela i promjenu u načinu mjerenja performansi upravljanja prihodima (Yeoman, 2016).

Inspirirana uspjehom upravljanja prinosom u zrakoplovnoj industriji, hotelska industrija počela je primjenjivati upravljanje prihodima kasnih 1980-ih, jer su njezini proizvođači dijelili mnoge slične karakteristike kao što su neusklađenost, fiksni kapacitet i potreba za segmentacijom na temelju razine osjetljivosti kupaca na cijenu. Stan Josephi i njegovi nizozemski kolege pišu u članku *Hotel Revenue Management: Then, Now and Tomorrow* da se za početak hotelsko upravljanje prihodima obično izvodi s čisto operativne i taktičke razine, a njegova je definicija ostala gotovo nepromijenjena i još uvijek se vrti oko „umjetnosti i znanosti“ raspodjele kapaciteta i cijene kupcima radi optimizacije prihoda. Natalie Hayes sa Sveučilišta Sheffield Hallam piše u članku *The Evolution of Competitor Data Collection in Hotel Industry and its Application to Revenue Management and Pricing* o istraživanju pomaka prema prikupljanju i obradi podataka o skupu hotelskih konkurenata od kasnih 1970-ih. Identificira pomak od korištenja internih metričkih podataka za mjerenje mogućnosti generiranja prihoda hotela, kao što je izvedba u odnosu na proračun, na korištenje velikih količina detaljnih podataka o konkurenciji koje za hotele obrađuju treće strane. Analizira utjecaje ovih promjena na način na koji se donose odluke o cijenama i prihodima i sugerira da je suvremeni menadžer možda postao previše usredotočen na podatke konkurenata, potencijalno skrećući fokus s čimbenika uspjeha specifičnih za ugostiteljstvo, kao što je usluga korisnicima (Yeoman, 2016).

### 1.3.2. Instrumenti operativnog upravljanja prihodima

Upravljanje hotelskim prihodima kroz segmentaciju tržišta omogućuje ciljanje i plasiranje usluga različitim klijentima koji imaju različito ponašanje. Pomaže pružiti uslugu u skladu s njihovim potrebama i razinom proračuna. Segmentacija tržišta ne bi trebala biti statična, ona bi trebala teći zajedno s tržištem i tehnološkim promjenama, ovisno o vrsti putnika koje opslužuju, kao što su gosti iz slobodnog vremena, prolazni, grupni ili korporativni



gosti. Ciljani segment gostiju hotela glavni je čimbenik u određivanju i vremenu krivulje rezervacije. Menadžment bi trebao promatrati primarno marketinški alat, a sekundarno alat za upravljanje potražnjom.

Uz korištenje povijesnih podataka i stalne analize rezervacija, hoteli su u mogućnosti plasirati svoje usluge kao neuskладиštiv proizvod uz korištenje strategije diferencijacije cijena kroz različite faze svog životnog ciklusa. Također osigurava promjene u cijeni kako bi odražavale njegovu neposrednu tržišnu vrijednost.

Obrasci rezervacije ključni su u upravljanju hotelskim prihodima. Kupci su također, sada vrlo svjesni da bi cijena koju bi trebali platiti za hotelsku sobu u ovisnosti o trenutku u kojem donose odluku o kupnji i dostupnosti sobe. Ova promjena u načinu na koji kupci percipiraju cijene, relativno je nedavna, ali univerzalno prihvaćena. Pažljiviji su u trošenju svojih prihoda, ali još uvijek ne razumiju tržišne trendove. Samo rijetki od njih imaju ekonomski uvid kada treba trošiti, a kada štedjeti. Većina ljudi želi trenutnu potrošnju i to utječe na njihovu mogućnost da dobiju bolje cijene (Tranter i sur., 2008.).

Internetske turističke agencije i portali za preglede dodali su nove dimenzije hotelskoj industriji. Američki institut za analizu, SAS (sustav statističke analize), proveo je online studiju temeljenu na scenariju za razumijevanje općeg ponašanja ljudi pri rezervacijama putem internetskih portala. Rezultat je bio da poticanje prihoda i udjela u ugostiteljskoj industriji više nije samo natjecanje u cijeni. Potrošači se očito okreću sadržaju koji stvaraju korisnici kako bi informirali svoje odluke o kupnji, posebice recenzije. Stoga hotelijeri moraju paziti, ne samo na njihovu cijenu u odnosu na tržište, već i na to kako su pozicionirani u smislu reputacije (McGuire, 2014.).

Predviđanje je još jedan alat strateškog upravljanja za analizu potražnje i analizu pomaka, te Pick-up analizu (primjeri: dnevno podizanje, mjesečno preuzimanje). Predviđanje mora biti što je više moguće kvantitativno i kvalitativno. Na temelju prognoze moguće je procijeniti broj dolazaka i odlazaka, broj noćenja, broj doručka i drugo što je korisno za recepciju, vođenje domaćinstva, a korisno je i za procjenu troškova i prihoda. Menadžment hotela trebao bi poznavati prodajne strategije po računima i analizirati kako one utječu na strategiju konkurencije. Daje prilike da se identificiraju izazovi i vrijeme za pripremu strategije i akcijskog plana (McGuire, 2014.).

Iznad svega, za razvoj dobro uravnotežene strategije upravljanja prihodima, najvažnija je ocjena konkurenata. Potrebno je procijeniti ponudu vrijednosti hotelskog konkurenta. Za to postoji SWOT analiza. Analiza prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnji, koja se odnosi na sve hotelske ili bilo koje druge sektore. Snage i slabosti kombiniraju se da tvore vrijednost hotela. Mogućnosti pokazuju mogući rast, a hotelski konkurent je prijetnja, zato ga treba pravilno analizirati i implementirati. Važno je razumjeti povijest dostupnosti konkurenata i njihove cijene. Isto također pomaže u razumijevanju nadolazeće potražnje i formiranju strategije konkurentnih cijena. (Cerović, 2010.)

Dostupne su različite strategije određivanja cijena hotela: dinamičko određivanje cijena, diferencijalno određivanje cijena, pozicioniranje cijena. Strategije određivanja cijena trebaju se temeljiti na temelju potencijalnih klijenata. Ispravna cijena je, bez sumnje, jedan od najvećih i najkritičnijih čimbenika uspjeha u strategiji organizacije. Na temelju prognoze potražnje i cjenovnih strategija moguće je razviti cjenovnu mrežu s proizvodima spremnim za prodaju potencijalnim klijentima. Proizvod je kombinacija cijene i vrijednosti. Razvoj strategije diferencijacije proizvoda omogućuje ciljanje različitih tipova klijenata s različitim potrebama (Xotels, 2010.):

- prodaja različite vrste smještajnih jedinica,
- stvaranje vrijednosne razlike među njima,
- razvijanje matrice cijena za sve vrste smještaja,
- jasna razlika u tipu sobe unutar distribucijskog sustava i brošura,
- ugovor s korporativnim i tour operatorom za sve vrste klijenata.

Postoje različiti ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) za mjerenje rezultata prihoda hotela. Ovaj KPI pokazuje napredak hotelskog poslovanja i prednosti strateških odluka o elementima efektivnog prihoda hotelskog menadžmenta. Pomaže u analizi konkurentskih strateških prednosti. Uprava ovisi o tome koji indikator koristiti za mjerenje rezultata upravljanja prihodima. Na primjer, postoji opće pravilo da svaki porast RevPAR-a od 10% znači povećanje vrijednosti hotela i njegove dobiti od 45%.

Nakon analize poslovanja, najbolje je uspoređivati rezultate s konkurentima. Ova stavka pomaže u predviđanju strategije konkurenata. Benchmarking konkurenta znači usporedbu njegove cijene, proizvoda, razine usluga, lokacija i kanala distribucije s poslovanjem. To pomaže razumjeti cjenovnu strategiju konkurentskih hotela i predvidjeti njihove strategije

cijena na različitim tržišnim segmentima. Naglasak je na procesu autousporedbe (Cerović, 2010.).

Tri koncepta koje svaki hotelski menadžment mora razumjeti su (Kotrba, 2012.):

- povećanje cijena ne povećava uvijek prihod,
- jedini razlog za ponudu popusta je ako to rezultira većim prihodom, te
- najbolje upravljanje prihodima je “win-win” za kupce i hotelijere.

Na primjer, kada se hotelska soba prodaje za 100 EUR po noćenju, samo se mali dio troši na promjenjive troškove koji uključuju razne objekte za održavanje kućanstva, npr. čišćenje, pranje rublja, struju, hranu i piće. Varijabilni troškovi mogu iznositi do 20% (pretpostavljeno) prodajne cijene, a preostali dijelovi su doprinos fiksnim troškovima, recimo 35%, a onda će dobit iznositi 50 EUR. Ovo upravljanje prihodima odnosi se i na druga područja hotelske i ugostiteljske industrije kao što su konferencijske dvorane, bankete te hrana i piće gdje je upravljanje fiksnim resursima bitno za maksimiziranje profita.

Kako se upravljanje prihodima razvijalo, postalo je disciplinarnije i tehnički korisno s obzirom da koristi razne analitičke alate za predviđanje potražnje potrošača, te za optimizaciju dostupnosti zaliha i analize osjetljivosti na cijene te osigurava diferencijaciju cijena za moguću maksimizaciju prihoda. To pomaže u razumijevanju percepcije kupaca o vrijednosti proizvoda i preciznom usklađivanju cijena proizvoda, plasmana i dostupnosti sa svakim segmentom kupaca. Posljednjih godina sve veći broj uslužnih organizacija također je prepoznao brzo rastuću važnost upravljanja prinosom, koji se također naziva upravljanje prihodima. Kao rezultat toga, poduzeli su se koraci za provedbu inicijativa za upravljanje prihodima uz korištenje informacijske tehnologije i znanosti o strateškom donošenju odluka kao marketinške strategije i elementi konkurentnog odlučivanja. Mnoge uslužne organizacije uspješno su implementirale upravljanje prihodima kao svoju poslovnu strategiju i postigle cilj u upravljanju cjelokupnom organizacijom i zaposlenicima prema izgradnji dugoročnih odnosa s kupcima i pružanju izvanredne usluge, ispunjavajući potrebe korisnika (Talluri i Van Ryzin, 2004.).

Hotelske tvrtke koje prihvate zahtjeve upravljanja prihodima, strukturiraju svoju organizaciju i pruže potrebnu podršku otkrit će da dobivaju najveće pogodnosti i ostvaruju najveće potencijalne prihode. Dakle, to je alat za upravljanje koji ima za cilj povećanje

prihoda od prodaje diferencijacijom cijena po kojoj se fiksni proizvodi (tj. hotelske sobe) stavljaju na raspolaganje za prodaju prema zahtjevima klijenta, odnosno sadašnjoj i predviđenoj potražnji. Od posebne je vrijednosti u situacijama kada je udio fiksnih troškova visok u usporedbi s udjelom varijabilnih troškova. Što je manji varijabilni trošak, veći će dodatni prihod pridonijeti ukupnoj dobiti. Upravljanje prihodima zahtijeva savršeno razumijevanje potreba i preferencija potrošača i cjenovne osjetljivosti njegove platežne volje i mogućnosti maksimizacije prihoda radi stjecanja konkurentne prednosti u odnosu na konkurenta.

#### **1.4. Povezanost operativnog i strateškog upravljanja prihodima**

Strateško upravljanje prihodima prije svega je usmjereno prema ispunjavanju vizije samog poduzeća, odnosno misije. Strateško upravljanje prihodima usmjerava se prije svega na dugoročne ciljeve jednog poduzeća. Ovdje se za područje prikupljanja informacija primjenjuje eksterna orijentacija. Strateško upravljanje stoga je upravljanje koje je usmjereno prema procjeni trendova kretanja svih ključnih poslovnih varijabli poput tržišta, tehnologije, samih želja i potreba kupaca, odnosno dostupnosti svih resursa kao i ocjenjivanju mogućnosti budućeg razvoja, tj. prilagođavanja poduzeća sa svim identificiranim promjenama. Što se tiče operativnog upravljanja prihodima, isti je usmjeren prema sustavnom načinu prilagodbe postojeće situacije, a naročito s aspekta resursa u ostvarenju kratkoročnih ciljeva. Ovdje su informacije utemeljene ponajprije na internim informacijskim izvorima (Krajnović i sur., 2011.).

## **2. Grad Zagreb kao turistička destinacija (općenito i strateško predviđanje)**

Nastavak rada usmjeren je na prikaz grada Zagreba kao turističke destinacije. U tom pogledu, obradit će se područje grada kao turističkog proizvoda, turistička potražnja i turistička ponuda za grad Zagreb te destinacijska atraktivnost i pristupačnost.

### **2.1. Grad kao turistički proizvod**

Povoljan geografski položaj grada Zagreba, koji je smješten na području između Panonske nizine, ruba Alpa te Dinarida, omogućio je nastajanje mjesta koje se odnosi na slobodnu komunikaciju i na razvitak grada. Kada se govori o točnom početku razvoja turizma na ovom području, naglašava se kako je navedeno iznimno teško odrediti. Tako se u početku najčešće spominju upravo posjeti sajmovima jer su oni ti koji sežu u daleku prošlost grada (Vukonić, 1994). Ipak, sam dolazak posjetitelja se u to vrijeme nije na služben način bilježio pa se iz tog razloga niti ne može govoriti o konkretnoj pojavi turizma, nego o pojavi koja je zapravo prethodila istom. Dobra predispozicija za razvoj turizma uvjetovana je vrlo specifičnim položajem grada Zagreba - na trasi Karolinske te Jozefinske ceste koja je građana u periodu osamnaestog stoljeća. Iako su već početkom devetnaestog stoljeća zapravo postojale aktivnosti koje su na uzak način bile vezane uz samo područje turizma, kao što je ugostiteljstvo, tumači se kako je 1830. godine došlo do otvaranja prvog velikog hotela na području grada Zagreba - Hotela Pruckner. Tijekom tog razdoblja je potvrđen turistički značaj grada Zagreba pa se stoga navedeni događaj ujedno može smatrati i početkom hotelijerstva. Turizam se tada po prvi puta počeo i bilježiti, odnosno počeo se bilježiti broj gostiju (Opačić, 2004).

Uvođenjem željezničkog prometa godine 1862. godine, Zagreb je kao grad dobio modernu vezu s drugim europskim gradovima. Izgrađen je prvi kolodvor u Zagrebu, Zapadni kolodvor. Lokacija kolodvora na zapadnom dijelu grada je utjecala i na veliku brojnost hotela na istom području. Uz to, dolazi i do porasta broja kavana, kao i drugih ugostiteljskih objekata (Opačić, 2004).

Razdoblje dvadesetog stoljeća obilježava uvođenje automobilske prometa, obrazovanje kadrova ugostiteljske struke, uvođenje struje i električnog tramvaja, a posljedično i povećanje ukupne turističke atraktivnosti što je uzrokovalo porast broja posjetitelja. Godine 1910. došlo je do osnivanja „Zagrebačkog zbora“, a temeljni cilj navedenog društva bio je usmjeren prema privlačenju velikog broja stranih posjetitelja u Zagreb, što je pokrenulo organizirani turizam.

U periodu između dva svjetska rata osniva se Društva za promet stranaca na području Zagreba. Upravo iz tog razloga se sam odnos prema turizmu na taj način počeo na pozitivan način mijenjati pa je sukladno tome izvršen utjecaj i na osnivanje prve domaće putničke agencije i to pod nazivom „Putnik“ (Vukonić, 1994). 1925. godine otvoren do tada najluksuzniji hotel na području Zagreba – Hotel Esplanade. Podaci iz godine 1929. govore o broju od 107 987 posjetitelja te je ostvareno 549 935 noćenja, a broj hotela je iznosio ukupno 18 (Vukonić, 1994).

Do drastičnog pada turizma došlo je za vrijeme Drugog svjetskog rata. Naime, nakon rata se zbog tadašnje ideologije vlasti zalagalo za nacionalizaciju privatnih ugostiteljskih organizacija pa su shodno tome zatvoreni brojni ugostiteljski objekti. Može se reći kako je tek tijekom pedesetih godina dvadesetog stoljeća ponovno došlo do poticanja razvitka turizma na području grada Zagreba gdje se naglasak više nije stavljao na turističku valorizaciju kulturnog, odnosno povijesnog naslijeđa, nego se usmjerio na gradske industrije (Opačić, 2004). Zabilježen je dolazak od čak 124 42 posjetitelja, odnosno više od 330 000 noćenja (Vukonić, 1994).

U šezdesetim godina prošlog stoljeća turizam grada Zagreba je doživio izniman uzlet jer je došlo do otvaranja vanjskih granica i omogućen je dolazak drugim stranim posjetiteljima. Upravo ovome u prilog govori puštanje u promet zračne luke „Pleso“, današnji „Franjo Tuđman“. Također, došlo je do usmjeravanja turističkih politika grada u segmentu razvoja kulturnog turizma. Što se tiče broja turista, godine 1970. zabilježeno je 475 000 posjetitelja dok se je već godine 1987. taj broj popeo na 1 016 000 posjetitelja. Navedene godine se u Zagrebu održavala jedna od najvećih sportskih, ali isto tako i turističkih manifestacija u povijesti grada, a radi se o „Univerzijadi“. Tumači se kako navedeni događaj nije predstavljao samo priredbu, nego zapravo kompletnu obnovu i uređenje grada Zagreba.

Kumulativno s osamostaljenjem države, odvijali su se značajni ekonomski procesi i promjene, što je uključivalo i privatizaciju državnih poduzeća. Posljedica je bila i otvaranje

novih putničkih agencija koje će tako u budućnosti zapravo i obilježiti samu turističku ponudu samog grada (Vukonić, 1994).

## 2.2. Turistička potražnja

Turistička potražnja će se prikazati na temelju osnovnih statističkih pokazatelja. Naime, zadnjih nekoliko godina moguće je uvidjeti kako se broj dolazaka mijenja, odnosno kako je došlo do naglog porasta broja dolazaka i broja noćenja sve do godine 2019. koja je ujedno bila i rekordna godina što je vidljivo na sljedećem tabličnom prikazu.

**Tablica 1.** Prikaz broja dolazaka i noćenja za grad Zagreb

	Dolasci	Indeksi <sup>1)</sup>	Noćenja	Indeksi <sup>1)</sup>	Prosječan broj noćenja po dolasku
<b>2016.</b>	1 108 600	108,7	1 972 109	112,0	1,8
<b>2017.</b>	1 286 087	116,0	2 263 758	114,8	1,8
<b>2018.</b>	1 400 201	108,9	2 511 817	111,0	1,8
<b>2019.</b>	1 454 019	103,8	2 638 962	105,1	1,8
<b>2020.</b>	342 472	23,6	780 077	31,1	2,3
<b>Siječanj</b>	61 665	110,1	131 272	108,7	2,1
<b>Veljača</b>	56 771	94,8	115 070	99,3	2,0
<b>Ožujak</b>	19 809	22,8	49 907	29,7	2,5
<b>Travanj</b>	770	0,7	9 787	4,7	12,7
<b>Svibanj</b>	5 205	3,5	17 000	6,6	3,3
<b>Lipanj</b>	23 568	16,2	50 304	19,5	2,1
<b>Srpanj</b>	37 711	23,8	74 534	26,0	2,0
<b>Kolovoz</b>	42 367	25,5	82 040	28,5	1,9
<b>Rujan</b>	33 251	21,4	75 695	28,1	2,3
<b>Listopad</b>	28 719	21,4	76 446	32,6	2,7
<b>Studeni</b>	18 506	19,3	55 489	30,6	3,0
<b>Prosinac</b>	14 130	10,6	42 533	17,0	3,0
<b>2021.</b>	<b>634.795</b>	<b>185,4</b>	<b>1.375.248</b>	<b>176,3</b>	<b>2,2</b>
<b>Siječanj</b>	15 178	24,6	42 620	32,5	2,8
<b>Veljača</b>	18 634	32,8	47 058	40,9	2,5
<b>Ožujak</b>	22 545	113,8	57 614	115,4	2,6
<b>Travanj</b>	27 192	3 531,4	72 771	743,5	2,7
<b>Svibanj</b>	34 937	671,2	85 815	504,8	2,5
<b>Lipanj</b>	46 935	199,1	104 131	207,0	2,2
<b>Srpanj</b>	84 321	223,6	159 511	214,0	1,9
<b>Kolovoz</b>	104 243	246,0	191 736	233,7	1,8

<b>Rujan</b>	82 699	248,7	169 955	224,5	2,1
<b>Listopad</b>	69 709	242,7	156 699	205,0	2,2
<b>Studeni</b>	54 051	292,1	128 002	230,7	2,4
<b>Prosinac</b>	74 351	526,2	159 336	374,6	2,1
<b>1) indeksi se računaju u odnosu na isto razdoblje prošle godine</b>					

Izvor: Grad Zagreb. 2021. Turistički pokazatelji i smještajni kapacitet Zagreba

Promjena u broju noćenja i broju dolazaka uočena je 2020. i 2021. godine. Svakako da je navedeni period bio obilježen pandemijom COVID-19 pa samim time i zabranama putovanja, odnosno ograničenjem kretanja. Tome u prilog govori i iskorištenost postelja.

**Tablica 2.** Prikaz broja iskorištenih postelja

	XII. 2020.	XII. 2021.	<u>XII. 2021.</u> <u>XII. 2020.</u>
<b>Ukupan broj soba, apartmana i mjesta za kampiranje</b>	5 828	6 611	113,4
<b>Ukupan broj stalnih postelja</b>	11 856	13 981	117,9
<b>Iskorištenost postelja, %</b>	11,6	36,8	317,2

Izvor: Grad Zagreb. 2021. Turistički pokazatelji i smještajni kapacitet Zagreba

Naime, u periodu do 2020. godine prosinac je bio mjesec koji je bilježio najveći broj posjeta i noćenja radi manifestacije „Advent Zagreb“ koji je proglašen najboljim adventom u cijeloj Europi tri godine uzastopce (Advent Zagreb). Obzirom da je došlo do zabrane putovanja, a i sam advent je ukinut u onom obliku koji je bio do tada, došlo je do naglog pada iskorištenosti. Iskorištenost postelja u prosincu 2020. godine iznosila je svega 11,6% dok u prosincu 2021. svega 36,8%.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je vidjeti dolaske i noćenja turista prema zemlji porijekla.

**Tablica 3.** Prikaz dolazaka i noćenja turista na temelju zemlje porijekla

	D o l a s c i				N o ć e n j a		Struktura noćenja I. - XII. 2021., %
	I. - XII. 2020.	I. - XII. 2021.	indeksi I. - XII. 2021. I. - XII. 2020.	I. - XII. 2020.	I. - XII. 2021.	indeksi I. - XII. 2021. I. - XII. 2020.	
<b>UKUPNO</b>	<b>342 472</b>	<b>634 795</b>	<b>185,4</b>	<b>780 077</b>	<b>1 375 248</b>	<b>176,3</b>	<b>100,0</b>
<b>HRVATSKA</b>	115 352	176	153,0	239	354 384	147,7	25,8



		510		906			
<b>STRANE ZEMLJE</b>	227 120	458 285	201,8	540 171	1 020 864	189,0	74,2
<b>Albanija</b>	1 602	2 168	135,3	3 123	4 505	144,3	0,4
<b>Austrija</b>	8 742	20 061	229,5	17 215	33 157	192,6	3,2
<b>Belgija</b>	3 651	10 236	280,4	7 812	19 824	253,8	1,9
<b>Bjelorusija</b>	173	486	280,9	624	1 325	212,3	0,1
<b>Bosna i Hercegovina</b>	15 898	22 484	141,4	35 385	46 084	130,2	4,5
<b>Bugarska</b>	5 620	8 062	143,5	8 888	15 188	170,9	1,5
<b>Cipar</b>	174	578	332,2	435	1 515	348,3	0,1
<b>Crna Gora</b>	1 843	3 702	200,9	4 043	9 653	238,8	0,9
<b>Češka</b>	5 072	9 070	178,8	8 321	15 033	180,7	1,5
<b>Danska</b>	1 446	3 651	252,5	3 101	8 161	263,2	0,8
<b>Estonija</b>	356	947	266,0	794	2 125	267,6	0,2
<b>Finska</b>	686	819	119,4	2 477	2 409	97,3	0,2
<b>Francuska</b>	9 651	22 065	228,6	23 991	51 643	215,3	5,1
<b>Grčka</b>	1 955	3 779	193,3	4 377	7 714	176,2	0,8
<b>Irska</b>	889	1 810	203,6	2 526	6 092	241,2	0,6
<b>Island</b>	78	188	241,0	192	454	236,5	0,0
<b>Italija</b>	18 153	30 818	169,8	52 076	83 396	160,1	8,2
<b>Kosovo</b>	1 937	3 770	194,6	3 841	6 710	174,7	0,7
<b>Letonija</b>	379	816	215,3	823	1 621	197,0	0,2
<b>Lihtenštajn</b>	8	43	537,5	19	91	478,9	0,0
<b>Litva</b>	489	1 789	365,8	1 222	3 840	314,2	0,4
<b>Luksemburg</b>	337	673	199,7	664	1 330	200,3	0,1
<b>Mađarska</b>	4 312	8 009	185,7	8 796	14 020	159,4	1,4
<b>Malta</b>	164	373	227,4	555	1 211	218,2	0,1
<b>Nizozemska</b>	4 235	17 373	410,2	9 249	30 982	335,0	3,0
<b>Norveška</b>	614	1 337	217,8	1 499	3 397	226,6	0,3
<b>Njemačka</b>	23 685	51 087	215,7	51 025	97 995	192,1	9,6
<b>Poljska</b>	12 334	25 231	204,6	18 164	37 495	206,4	3,7
<b>Portugal</b>	1 123	3 646	324,7	3 148	8 844	280,9	0,9
<b>Rumunjska</b>	6 021	10 322	171,4	12 877	19 317	150,0	1,9
<b>Rusija</b>	3 547	20 512	578,3	9 116	49 017	537,7	4,8
<b>Sjeverna Makedonija</b>	2 871	5 789	201,6	5 699	12 058	211,6	1,2
<b>Slovačka</b>	2 034	5 021	246,9	3 700	7 924	214,2	0,8
<b>Slovenija</b>	8 117	17 224	212,2	16 001	29 783	186,1	2,9
<b>Srbija</b>	12 615	20	160,8	26 322	40 638	154,4	4,0

		287					
<b>Španjolska</b>	3 444	12 512	363,3	10 061	25 952	257,9	2,5
<b>Švedska</b>	2 615	5 405	206,7	6 105	12 617	206,7	1,2
<b>Švicarska</b>	4 641	10 085	217,3	9 809	20 207	206,0	2,0
<b>Turska</b>	2 393	5 038	210,5	6 014	11 418	189,9	1,1
<b>Ujedinjena Kraljevina</b>	6 883	13 134	190,8	19 821	39 905	201,3	3,9
<b>Ukrajina</b>	6 157	10 837	176,0	11 054	19 486	176,3	1,9
<b>Ostale europske zemlje</b>	189	386	204,2	369	926	250,9	0,1
<b>Južnoafrička Republika</b>	166	305	183,7	563	1 465	260,2	0,1
<b>Maroko</b>	159	281	176,7	452	728	161,1	0,1
<b>Tunis</b>	69	207	300,0	177	457	258,2	0,0
<b>Ostale afričke zemlje</b>	607	1 361	224,2	3 053	4 543	148,8	0,4
<b>Kanada</b>	1 291	3 360	260,3	5 459	11 026	202,0	1,1
<b>SAD</b>	10 447	32 856	314,5	44 322	92 339	208,3	9,0
<b>Ostale zemlje Sjeverne Amerike</b>	84	312	371,4	235	754	320,9	0,1
<b>Argentina</b>	1 202	1 701	141,5	5 306	7 158	134,9	0,7
<b>Brazil</b>	1 845	4 014	217,6	6 991	25 832	369,5	2,5
<b>Čile</b>	434	661	152,3	1 215	2 145	176,5	0,2
<b>Meksiko</b>	434	1 138	262,2	1 780	3 336	187,4	0,3
<b>Ostale zemlje Južne i Srednje Amerike</b>	1 170	2 347	200,6	5 430	8 190	150,8	0,8
<b>Hong Kong, Kina</b>	570	120	21,1	1 340	713	53,2	0,1
<b>Indija</b>	899	2 061	229,3	4 308	7 281	169,0	0,7
<b>Indonezija</b>	406	143	35,2	873	483	55,3	0,0
<b>Izrael</b>	2 248	2 971	132,2	6 982	8 368	119,9	0,8
<b>Japan</b>	1 782	766	43,0	3 464	2 088	60,3	0,2
<b>Jordan</b>	45	129	286,7	109	583	534,9	0,1
<b>Katar</b>	1 423	690	48,5	1 880	1 998	106,3	0,2
<b>Kazahstan</b>	97	206	212,4	207	707	341,5	0,1
<b>Kontinentalna Kina</b>	2 271	1 712	75,4	7 405	4 458	60,2	0,4
<b>Koreja, Republika</b>	5 521	1 185	21,5	8 475	3 731	44,0	0,4
<b>Kuvajt</b>	46	288	626,1	177	584	329,9	0,1
<b>Makao, Kina</b>	3	4	133,3	4	4	100,0	0,0
<b>Malezija</b>	629	265	42,1	986	993	100,7	0,1
<b>Oman</b>	17	77	452,9	21	230	1.095 ,2	0,0
<b>Singapur</b>	611	212	34,7	1 211	915	75,6	0,1
<b>Tajland</b>	325	167	51,4	671	504	75,1	0,0
<b>Tajvan, Kina</b>	1 412	112	7,9	1 608	284	17,7	0,0
<b>Ujedinjeni Arapski Emirati</b>	508	909	178,9	1 317	2 671	202,8	0,3

<b>Ostale azijske zemlje</b>	1 723	4 445	258,0	5 816	13 468	231,6	1,3
<b>Australija</b>	1 298	1 345	103,6	6 146	6 058	98,6	0,6
<b>Novi Zeland</b>	203	243	119,7	671	853	127,1	0,1
<b>Ostale zemlje Oceanije</b>	42	69	164,3	184	855	464,7	0,1

Izvor: Grad Zagreb. 2021. Turistički pokazatelji i smještajni kapacitet Zagreba

Najveći broj turista dolazi s područja Njemačke, odnosno 9,6%. Slijedi potom SAD s 9,0%. Sljedeća zemlja po redu je Italija s 8,2% turista.

### 2.3. Turistička ponuda

Grad Zagreb se smjestio na zemljopisnom, kulturnom, povijesnom te ujedno političkom sjecištu istoka i zapada Europe. Zagreb na taj način predstavlja kulturno, znanstveno, gospodarsko, političko i administrativno središte Republike Hrvatske. Sve bogate opise i podatke o gradu Zagrebu pruža Turistička zajednica grada Zagreba. Moderna su vremena ubrzano promijenila svakodnevicu samog grada. Grad Zagreb ima brojne zelene oaze za odmor, koje se nalaze na svakom koraku. Rijetki su slučajevi da gradovi imaju svoj park prirode, kao što je primjer s parkom prirode Medvednica na obroncima istoimene gore. Medvednica je omiljeno izletišta ne samo Zagrepčana, već i ostalih posjetitelja. Što se tiče ulica i trgova, obilježeni su zelenim parkovima i brojnim perivojima. U 19. je stoljeću uređeno Strossmayerovo šetalište na Gornjem gradu. Isto tako vrlo bitan dokaz visoke razine građanske kulture u devetnaestom stoljeću je Lenucijeva „zelena potkova“, tj. niz od ukupno osam zelenih trgova koji su okosnica Donjeg grada. Među najpopularnijim zelenim trgovima je Zrinjevac koji je prepoznatljiv po aleji platana koje su prije više od sto godina odvezene iz Trsta. U blizini se nalazi još jedno mjesto za bijeg od gradske vreve, a radi se o Botaničkom vrtu - jednoj od najbogatijih zbirki bilja na području Europe s više od 10 000 biljnih vrsta.

Naglašava se kako je grad Zagreb grad vrlo raznovrsnog i vrlo bogatog kulturno-umjetničkog života. Tako primjerice čak tridesetak stalnih te povremenih kazališta i kazališnih scena tome govore u prilog. Zagreb broji tridesetak muzeja te veći broj galerija, brojne kazališne, glazbene i plesne festivale. Tako Zagreb nudi brojne sadržaje od klasičnih do alternativnih, odnosno od amaterskih do profesionalnih. Svakako je za istaknuti Hrvatsko narodno kazalište - nacionalnu kuću baleta, opere i drame. Jedna od

najpoznatijih koncertnih dvorana je Dvorana Vatroslava Lisinskog koja je nazvana po skladatelju prve hrvatske opere. Od brojnih suvremenih kazališta najpoznatija su Gavella, Zagrebačko kazalište mladih te Kazalište EXIT.

Prepoznatljivost grada je plava boja kojom je obojen grb Grada. Kraćom šetnjom ulicama grada plave se električni tramvaji, autobusi i uspinjača ZET-a. S obzirom da je sport oduvijek bio iznimna strast građana, Nogometni klub Dinamo nosi najveći ponos u srcu svih Zagrepčana, odnosno najtrofejniji je hrvatski nogometni klub. Uz Dinamo, slavi se i Košarkaški klub Cibona koji ima dvoranu nazvanu po Draženu Petroviću.

Što se tiče Sportsko-rekreacijskog centra Jarun, nekadašnji rukavac rijeke Save, uređen je povodom Univerzijade godine 1987. godine. Ovdje se rekreativcima nude brojne biciklističke staze, pješačke staze, sportski tereni i veslačka natjecanja. Gastronomska ponuda je iznimno bogata, a podrazumijeva kombinaciju brojnih kuhinja. Zagreb na svim listama ujedno vodi i kao grad s najvećim „dnevnom boravkom“, po svojem znatno visokom broju kavana, kafića, restorana i slastičarnica. Ulice i trgovi su tada mjesto za promenu, uživanje u kavi te druženje i poslovne sastanke.

## **2.4. Destinacijska atraktivnost i pristupačnost**

Destinacijsku atraktivnost čini velik broj turističkih resursa grada Zagreba. Ističe se kako je grad Zagreb uvršten u popis europskih umjetničkih gradova zbog svoje posebne i bogate ponude. U nastavku će se nabrojati nekoliko osnovnih destinacijskih atraktivnosti.

Od prirodnih turističkih resursa se ističu sljedeći:

- Sljeme i Medvedgrad,
- Zoološki vrt Maksimir,
- Jarun i
- Bundek.

Od antropogenih turističkih resursa moguće je istaknuti:

- Trg bana Josipa Jelačića,
- Muzej Mimara,

- Katedralu Marijina Uznesenja i
- Hrvatsko narodno kazalište.

Zbog svega spomenutog, stoga niti ne čudi iznimna posjećenost grada. Osim brojnih umjetničkih vrijednosti, različitih zelenih površina, grad svoju atraktivnost gradi na dobroj gastronomskoj ponudi, opuštenom stilu življenja gdje se ističu brojne kavane, kafići, vrlo kvalitetnom noćnom životu, i slično.

### **3. Hotelski objekti grada Zagreba**

U nastavku rada prikazat će se izabrani hoteli na području grada Zagreba te njihove karakteristike. Podaci i sadržaji hotela opisani u nastavku su preuzeti sa službenih internetskih stranica svakog pojedinog hotela.

#### **3.1. Garden Inn by Hilton**

Garden Inn by Hilton Zagreb smješten je u središtu grada Zagreba – Radnička cesta 21. Nalazi se na samo pet minuta hoda od brojnih restorana, kafića i Green Gold centra. Atrakcije središta Zagreba kao što su Hrvatsko narodno kazalište, Botanički vrt i Umjetnički paviljon udaljene su samo tri kilometra. Sadržaji hotela su: besplatan Wi-Fi, restoran u sklopu objekta, fitness centar, sobe pogodne za kućne ljubimce, poslugu u sobi i sobe za sastanke. Što se tiče ostalih pogodnosti iznimno je bitno naglasiti kako hotel ima omogućen pristupačan prilaz, poslovni centar, sobe za goste sa značajkama mobilnosti s ulaznim ili prolaznim vratima, pristupačan parking, hotelski restoran, stol za registraciju i ostalo.

Hotel ima mogućnost korištenja parkinga po cijeni od 13,00 EUR. Usluge parkiranja, doduše, nije dostupna, no parking je osiguran i pokriven. Kućni ljubimci su dopušteni te su za posjetitelje s kućnim ljubimcima određene posebne smještajne jedinice. Polog iznosi 25,00 EUR, te je nepovratan, a maksimalna težina psa je 35 kilograma. Što se tiče konzumacije duhanskih proizvoda, navodi se kako je javni prostor hotela zabranjen za pušenje te da hotel ima ograničen broj soba za pušače koji su dostupni na zahtjev. Ukupan prostor za događanja iznosi 828 četvornih metara. Ukupan broj soba za sastanke je 6, dok hotel ima i 153 smještajne jedinice za goste.

### **3.2. Canopy by Hilton**

Canopy by Hilton smješten je u blizini povijesnog centra glavnog grada, na početku ulice kneza Branimira. Hotel obuhvaća mješavinu povijesti i modernog stila. Neke od pogodnosti koje se ističu su besplatan Wi-Fi, soba za nepušače, restoran u sklopu objekta, fitness centar, sobu za kućne ljubimce, poslovni centar te sobu za sastanke.

Parking hotela je pokriven, no nije osiguran. Usluga parkiranja je 20,00 EUR. Kućni ljubimci su dozvoljeni, a polog za iste iznosi 25,00 EUR, također nepovratnih. Ovaj hotel broji 151 smještajnu jedinicu za goste, 2 sobe za sastanke, 100 četvornih metara ukupnog prostora za događanja.

### **3.3. Hotel Dubrovnik**

Hotel Dubrovnik smješten je na glavnom zagrebačkom trgu. Hotel na taj način predstavlja dobar izbor kako za turiste tako i za poslovne goste s obzirom da se na samo nekoliko koraka nalaze brojne gradske atrakcije, brojne kulturne i poslovne institucije, shopping zona, ali i druge zanimljive lokacije. Prethodnik hotela je bila kuća Pavla Hatza, koja je dovršena godine 1829. Na samom prvom katu njegove kuće se nalazila kavana koja je nakon 100 godina srušena. Na mjestu kavane je izgrađen hotel koji je dobio ime po trgovcu Milinovu. Taj prostor je ponovno preuređen 1942. godine, a kupljen je od strane brodske kompanije koja je bila smještena u Dubrovniku po čemu je i sam hotel dobio ime.

Hotel Dubrovnik ima 222 smještajne jedinice, uz banketno-konvencijski prostor koji se prostire na 959 četvornih metara. Uz to, hotel nudi usluge restorana, kavane i lobby bara. Hotel dozvoljava kućne ljubimce do granice 10 kilograma uz nadoplatu od 20,00 EUR. Pušenje u hotelu je moguće samo na terasi kavane te u lobby baru. Od ostalih usluga, hotel nudi parkiranje po cijeni od 19,91 EUR, besplatan Wi-Fi, fitness i business centar te posluđu u sobu.

### **3.4. Hoteli Antunović**

Antunović East je hotel koji je smješten na istočnom ulazu u grad Zagreb, a otvoren je godine 1993. Hotel je 2020. godine renoviran te je broj novo uređenih smještajnih jedinica 49. Gostima se na raspolaganju nalazi renovirani restoran te caffè bar, moderna i inovativna dvorana za svadbene svečanosti i sve druge vrste kako privatnih tako i poslovnih događanja. Sama dvorana ima i mogućnost pregrađivanja, bojanja prostora u željenu nijansu, modernu multimedijalnu opremu, predvorje za doček gostiju, stolove i stolice s mogućnošću presvlačenja, odnosno sve ono što je potrebno za održavanje raznih svečanosti.

Hotel Antunović TA je otvoren 2006. godine te je najmlađi hotel u grupaciji. Hotel Antunović broji ukupno 158 suvremeno uređenih i prostranih soba koje uključuju osam ekskluzivnih apartmana te predsjednički apartman. Gostima hotela je na raspolaganju i besplatna usluga Spa wellness centra koja se sastoji od trim kabineta, jacuzzija, bazena s protustrujnim plivanje, finske i biofinske saune, parne kupelji i sunčane livade.

Posebnost hotela je njegova velika ponuda ostalih pogodnosti: vlastita benzinska crpka, dućani, restorani, kasino klub, kongresni centar, dva bara, garaža, i mnoge druge.



## 4. Istraživanje hotela u pogledu upravljanja prihodima u gradu Zagrebu

U nastavku rada slijedi prikaz istraživanja hotela u pogledu upravljanja prihodima u gradu Zagrebu.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Što se tiče same metodologije istraživanja naglašava se kako se radi zapravo o primarnoj metodi istraživanja, odnosno proveden je anketni upitnik. U nastavku rada prikazat će se rezultati provedenog anketnog istraživanja.

### 4.2. Rezultati istraživanja

#### 4.2.1. Usporedba hotela

Na samom početku prikazat će se hoteli koji su obrađeni u samom radu, a to su Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton, Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East.

Tablica 4. Prikaz hotela

Ime hotela	Kategorija	Lokacija (uz more, planinsko područje, gradski hotel, ruralno područje)	Veličina (broj soba)	Povezanost s brandom (DA/NE)
Canopy by Hilton Zagreb	4	gradski	151	DA
Hilton Garden Inn Zagreb	4	gradski	153	DA
Hotel Dubrovnik	4	gradski	222	NE
Hotel Antunović TA	4	gradski	158	DA
Hotel Antunović East	4	gradski	49	DA

Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja

Na temelju prikazanog tabličnog prikaza moguće je uvidjeti kako su svi hoteli gradski hoteli te kako svi hoteli, osim Hotela Dubrovnik, imaju povezanost s brandom. Svi izabrani

hoteli kategorizirani su s 4\*. Nadalje, Canopy by Hilton ima 151 sobu, dok Hotel Garden Inn ima 153 sobe. U tom rangu je i Hotel Antunović TA sa 158 soba. Najmanji broj soba od navedenih ima Hotel Antunović East s 49 soba dok najveći broj soba ima Hotel Dubrovnik s 222 sobe.

Za prikaz cijena smještajnih jedinica za svaki hotel izabrane su sljedeće vrste smještajnih jedinica. Pri odabiru uzimalo se u obzir cijena smještajne jedinice za jedno noćenje za dvije odrasle osobe s uključenim doručkom i bez mogućnosti otkazivanja rezervacije. Iznimka je za Hotel Garden Inn by Hilton, koji samo nudi opcije uz mogućnost otkazivanja (5 dana ranije). Za Hotel Antunović East nema dostupnih podataka zbog nemogućnosti online rezervacije putem službene internetske stranice.

**Tablica 5.** Prikaz izabranih vrsta smještajnih jedinica u hotelima

	VRSTA SMJEŠTAJNH JEDINICA			
Canopy by Hilton	KING ROOM	KING PREMIUM ROOM	KING PREMIUM JUNIOR SUITE	/
Garden Inn by Hilton*	KING ROOM	TWIN ROOM	/	/
Hotel Dubrovnik	STANDARD DOUBLE ROOM	DELUXE DOUBLE ROOM	JUNIOR SUITE	EXECUTIVE SUITE
Hotel Antunović TA	SUPERIOR ROOM	DELUXE SUITE	/	/
Hotel Antunović East**	/	/	/	/

*Napomene:* \*za sve smještajne jedinice otkazivanje moguće do 5 dana ranije

\*\*ne nudi mogućnost online rezervacije putem službene internet stranice hotela

*Izvor:* autor rada na temelju provedenog istraživanja

Za Hotel Canopy by Hilton izabrane su „King Room“, „King Premium Room“, i „King Premium Junior Suite“. Garden Inn by Hilton nudi King i Twin Room, dok Antunović TA ima u ponudi „Deluxe Suite“ uz „Superior Room“. Najveći izbor smještajnih jedinica nudi Hotel Dubrovnik te su od ponuđenih za istraživanje izabrane sljedeće jedinice: „Standard Double Room“, „Deluxe Double Room“, „Junior Suite“ te „Executive Suite“.

U sljedećoj tablici prikazane su cijene pojedinih smještajnih jedinica koje su u prethodnoj tablici bile izabrane (Tablica 5.). Cijene su preuzete sa službenih internet stranica svakog hotela kao direktnih kanala za rezervaciju (cijena lijevo) te putem OTA kanala Booking.com (cijena desno). Odabrani su datumi s početka tjedna (ponedjeljak na utorak), sredine tjedna (srijeda na četvrtak), ali i početak vikenda (petak na subotu) te kraj tjedna (nedjelja na ponedjeljak) kako bi se uvidjele cjenovne razlike po danima u tjednu. Sve prikazane cijene su izražene u eurima.

**Tablica 6.** Prikaz cijena smještajnih jedinica po odabranim datumima

	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA
datum	CIJENE SMJEŠTAJNIH JEDINICA WEB / BOOKING.COM U EURIMA			
<b>PON- UTO (04.- 05.04.)</b>	KR - 177,70 / 178,00 KPR - 186,70 / 187,00 KPJS - 233,70 / 234,00	KR - 176,20 / 176,00 TR - 176,20 / 176,00	SDR - 164,86 / 168,00 DDR - 180,32 / 184,00 JS - 200,93 / 204,00 ES - 216,38 / 220,00	SR - 109,00 / 142,00 DS - 260,00 / 202,00
<b>PET- SUB (15.- 16.04.)</b>	KR - 155,70 / 156,00 KPR - 176,70 / 177,00 KPJS - 245,70 / 246,00	KR - 125,20 / 125,00 TR - 125,20 / 125,00	SDR - 147,20 / 150,00 DDR - 161,00 / 164,00 JS - 179,40 / 183,00 ES - 193,20 / 196,00	SR - 99,00 / 130,00 DS - 260,00 / 202,00
<b>SRI- ČET (20.- 21.04.)</b>	KR - 161,70 / 162,00 KPR - 177,70 / 178,00 KPJS - 246,70 / 247,00	KR - 139,20 / 139,00 TR - 139,20 / 139,00	SDR - 164,86 / 168,00 DDR - 180,32 / 184,00 JS - 200,93 / 204,00 ES - 216,38 / 220,00	SR - 109,00 / 142,00 DS - 260,00 / 202,00
<b>NED- PON (24.- 25.04.)</b>	KR - 130,70 / 131,00 KPR - 169,70 / 170,00 KPJS - 227,70 / 228,00	KR - 125,20 / 125,00 TR - 125,20 / 125,00	SDR - 147,20 / 150,00 DDR - 161,00 / 164,00 JS - 179,40 / 183,00 ES - 193,20 / 196,00	SR - 99,00 / 130,00 DS - 260,00 / 202,00

Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja

Iz prikazane tablice može se zaključiti da cijene smještajnih jedinica variraju po vrsti sobe – cijene „Soba/Room“ su općenito niže nego cijene za „Apartman/Suite“ jedinice. Zatim, razlika je vidljiva i po danima u tjednu – svi hoteli drže najviše cijene za noćenje s ponedjeljka na utorak, a hoteli Dubrovnik i Antunović TA drže jednaku cijenu za noćenje s ponedjeljka na utorak kao i noćenje sa srijede na četvrtak. Dok Hotel Canopy by Hilton ima različite cijene za sve dane u tjednu, svi ostali hoteli vikendom drže iste cijene. Booking.com nudi u pravilu više cijene nego li hoteli direktno zbog vlastitih provizija. Iznimka, je Hotel Garden Inn by Hilton koji nudi višu cijenu smještaja nego li Booking.com. Hotel Antunović TA nudi ujedno i najnižu i najvišu cijenu po jedinici smještaja – 99,00€/260,00€.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je vidjeti prikaz profitnih centara odgovornosti u hotelima koji su odabrani.

**Tablica 7.** Prikaz profitnih centara odgovornosti u hotelima

SADRŽAJ	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Restaurant</b>	DA	DA	DA	DA	DA
<b>Bar</b>	DA	DA	DA	DA	DA

<b>Minibar</b>	DA	DA	DA	DA	DA
<b>Parking</b>	DA	DA	DA	DA	DA
<b>Fitness/spa/wellness</b>	DA	DA	DA	DA	DA
<b>Golf/tenis/ostali sportovi</b>	NE	NE	NE	NE	NE
<b>Kongresne/poslovne aktivnosti</b>	DA	DA	DA	DA	DA
<b>Najam</b>	NE	NE	NE	DA	DA
<b>Praonica</b>	DA	DA	DA	DA	DA
<b>Ostalo:</b>	NE	NE	NE	NOĆNI KLUB	NE

Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja

Što se tiče profitnih centara odgovornosti u samim hotelima, naglašava se kako svi od navedenih hotela imaju restoran, bar, minibar, parking, fitness/spa ili wellness, kongresne i poslovne aktivnosti te praonicu. Niti jedan od navedenih hotela nema golf terene. Što se tiče ostalih aktivnosti ističe se kako Hotel Antunović TA ima još noćni klub.

Na sljedećem tabličnom prikazu vidljivi su pokazatelji pomoću kojih se prikazuje ocjena upravljanja prihodima hotela.

**Tablica 8.** Prikaz pokazatelja u ocjeni upravljanja prihodima za hotele

MJERA	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Iskorištenost kapaciteta/Occupancy rate</b>	Često	Često	Uvijek	Uvijek	Uvijek
<b>Prosječna cijena sobe/ADR</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	Često	Često
<b>Prihod po raspoloživoj sobi/RevPAR</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	Često	Često
<b>Ukupan prihod po raspoloživoj sobi/TRevPAR</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	Često	Često
<b>Bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi/GOPPAR</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	Ponekad	Ponekad
<b>Neto prihod po raspoloživoj sobi (nakon odbitka troškova provizije kanala) / NREVPAR</b>	Često	Često	Često	Uvijek	Uvijek

Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja

Što se tiče pokazatelja iskorištenosti kapaciteta tumači se kako navedeni kapacitet uvijek gledaju Hotel Antunović TA, Hotel Antunović East te Hotel Dubrovnik. Ovaj pokazatelj često prate Canopy by Hilton i Garden Inn by Hilton. Pokazatelj prosječne cijene, prihoda po raspoloživosti i ukupnog prihoda po raspoloživosti uvijek koriste Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik, dok navedene često koriste Hotel Antunović TA i

Hotel Antunović East. Što se tiče bruto operativne dobiti po raspoloživoj sobi uvijek koriste Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik, dok ponekad koriste Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East. Neto prihod po raspoloživoj sobi, navedeni često koriste Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik dok navedeni uvijek koriste Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East.

U anketnom istraživanju tumači se kako Canopy by Hilton i Garden Inn by Hilton imaju revenue managera. Za samo upravljanje prihodima u poduzeću odgovoran je direktor prodaje i revenue menadžer. Hilton hoteli koriste RMCC službu koja koristi cijeli niz programa za upravljanje prihodima. Uprava Hilton hotela smatra kako bi specijalizirani software za upravljanje prihodima uvelike pomogao boljem upravljanju prihodima te se s navedenom stavkom u potpunosti slažu.

U anketnom istraživanju tumači se kako Hotel Dubrovnik ima revenue managera. Za upravljanje prihodima unutar poduzeća zadužen je revenue manager i direktor prodaje. U Hotelu Dubrovnik koristi se specijalizirani software za upravljanje prihodima i to je riječ o Operi.

Za hotele Antunović navodi se kako isti imaju odjeljenje za upravljanje prihodima, a za upravljanje prihodima je odgovoran generalni direktor. Za upravljanje prihodima hoteli Antunović koriste software Diventa. U navedenom segmentu u potpunosti se slažu kako navedeni specijalizirani software pomaže u upravljanju prihodima

U nastavku se prikazuje korištenje alata za upravljanje prihodima. Prikazat će se za svaki hotel pojedinačno korištenje alata za upravljanje prihodima.

**Tablica 9.** Korištenje alata za upravljanje prihodima

	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Diskriminacija cijena – učestalost korištenja</b>	Nikad	Nikad	Nikad	-	-
<b>Diskriminacija cijena – važnost za hotelijerstvo</b>	Nevažno	Nevažno	Nevažno	Niti je važno/niti je nevažno	Niti je važno/niti je nevažno
<b>Diskriminacija cijena – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Nevažno	Nevažno	Niti važno/niti nevažno	Niti je važno/niti je nevažno	Niti je važno/niti je nevažno
<b>Paritet cijena – učestalost</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	-	-

<b>korištenja</b>					
<b>Paritet cijena . važnost za hotelijerstvo</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Važno	Važno
<b>Paritet cijena – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Važno	Važno
<b>Last minute ponude – učestalost korištenja</b>	Rijetko	Rijetko	Ponekad	-	-
<b>Last minute ponude – važnost za hotelijerstvo</b>	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Jako važno	Jako važno
<b>Last minute ponude – utjecaj na prihode poduzeća</b>	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Jako važno	Jako važno
<b>Early bird cijene – učestalost korištenja</b>	Ponekad	Ponekad	Ponekad	-	-
<b>Early bird cijene – važnost za hotelijerstvo</b>	Važno	Važno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Važno
<b>Early bird cijene – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Važno	Važno	Važno	Važno	Važno

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Što se tiče diskriminacije cijena u pogledu učestalosti korištenja, hoteli navode kako nikada ne koriste navedeni alat za upravljanje prihodima s obzirom da navedeni u pogledu važnosti za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća smatra nevažnim, odnosno niti važnim/niti nevažnim. Što se tiče pariteta cijena, hoteli navode kako navedeni alat za upravljanje prihodima koriste uvijek s obzirom da ga smatraju jako važnim ili važnim u pogledu važnosti za hotelijerstvo i utjecaja na same prihode poduzeća. Što se tiče last minute ponuda, hoteli navode kako rijetko ili ponekad koriste navedene alate za upravljanje prihodima. Upravo iz tog razloga hoteli kao što su Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik navode kako navedene ne smatraju niti važnima, niti nevažnima za hotelijerstvo i utjecaj na prihode samog poduzeća. S druge strane, ovu stavku hoteli Antunović TA i Hotel Antunović East smatraju jako važno, za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća. Glede early bird cijene, hoteli navode kako ponekad koriste navedenu. Svi hoteli, osim Hotela Dubrovnik, navode kako je ova stavka važna za hotelijerstvo i prihode poduzeća. Hotel Dubrovnik navodi kako early bird cijene nisu niti važne, niti nevažne za hotelijerstvo, no da imaju važan utjecaj na prihode poduzeća.

U nastavku rada usmjerava se prema nefinancijskim instrumentima upravljanja prihodima.

**Tablica 10.** Nefinancijski instrumenti upravljanja prihodima

	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Overcontracting – učestalost korištenja</b>	Ponekad	Ponekad	Ponekad	-	-
<b>Overcontracting – važnost za hotelijerstvo</b>	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Jako važno	Jako važno
<b>Overcontracting – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Važno
<b>Postotak overcontractinga</b>	-	-	-	-	-
<b>Overbooking – učestalost korištenja</b>	Često	Često	Ponekad	-	-
<b>Overbooking – važnost za hotelijerstvo</b>	Važno	Važno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno
<b>Overbooking – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Važno	Važno	Važno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno
<b>Postotak overbookinga</b>	-	-	-	-	-
<b>Kontrola dužine boravka – učestalost korištenja</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	-	-
<b>Kontrola dužine boravka – važnost za hotelijerstvo</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Važno	Važno
<b>Kontrola maksimalne dužine boravka – učestalost korištenja</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	-	-
<b>Kontrola maksimalne dužine boravka – važnost za hotelijerstvo</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Nevažno	Nevažno
<b>Kontrola dužine boravka – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Važno	Važno
<b>Garancija najniže cijene – učestalost korištenja</b>	Uvijek	Uvijek	Uvijek	-	-
<b>Garancija najniže cijene – važnost za hotelijerstvo</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno
<b>Garancija najniže cijene - utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Važno	Važno	Jako važno	Nevažno	Nevažno
<b>Cross-selling – učestalost korištenja</b>	Ponekad	Ponekad	Rijetko	-	-
<b>Cross-selling – važnost za hotelijerstvo</b>	Važno	Važno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Važno
<b>Cross-selling – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Niti važno/niti	Niti važno/niti	Niti važno/niti	Važno	Važno

	nevažno	nevažno	nevažno		
<b>Upselling – učestalost korištenja</b>	Često	Često	Ponekad	-	-
<b>Upselling – važnost za hotelijerstvo</b>	Jako važno	Jako važno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Važno
<b>Upselling - utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Jako važno	Jako važno	Važno	Važno	Važno
<b>Room availability guarantee - učestalost korištenja</b>	Često	Često	Često	-	-
<b>Room availability guarantee – važnost za hotelijerstvo</b>	Važno	Važno	Važno	Jako važno	Jako važno
<b>Room availability guarantee – utjecaj na prihode poduzeća/hotela</b>	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Nevažno	Nevažno

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Što se tiče nefinancijskih instrumenata upravljanja prihodima, najprije će se sagledati overcontracting. Naime, u pogledu same učestalosti korištenja Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik navode kako ponekad koriste navedeni nefinancijski instrument upravljanja prihodima. Hoteli Antunović nisu dali odgovor na pitanje učestalosti korištenja navedenog. Što se tiče važnosti za hotelijerstvo i utjecaja na prihode poduzeća, Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik navedeni instrument smatraju niti važnim, niti nevažnim. Hoteli Antunović - za njih je važnost za hotelijerstvo jako bitna dok su za utjecaj na prihode poduzeća stavili "važno". Sljedeći nefinancijski instrument upravljanja prihodima je overbooking. Hoteli Hilton naglašavaju kako navedeni instrument koriste često dok Hotel Dubrovnik navedeni instrument koristi ponekad.

U pogledu važnosti za hotelijerstvo, hoteli Hilton navedeni instrument smatraju važnim, dok ostali hoteli niti važnim, niti nevažnim. Što se tiče utjecaja na prihode poduzeća, odnosno hotela, Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik navedeni nefinancijski instrument smatraju važnim dok hotel Antunović TA i Hotel Antunović East niti važnim, niti nevažnim. Glede sljedećeg nefinancijskog instrumenta, kontrole dužine boravka, hoteli navode kako ovaj instrument uvijek koriste i smatraju ga jako važnim za hotelijerstvo.

Kontrolu maksimalne dužine boravka hoteli koriste uvijek. Hoteli Hilton i Hotel Dubrovnik, navedeni smatraju jako važnim za hotelijerstvo kao i za prihode dok hoteli Antunović navedeni smatraju nevažnim za hotelijerstvo, no važnim za prihode poduzeća.



Hoteli ujedno uvijek koriste i financijski instrument garancije najniže cijene. Hoteli Antunović navedeni instrument ne smatraju niti važnim, niti nevažnim, dok ostali hoteli ovaj instrument smatraju jako važnim. Još jedan od nefinancijskih instrumenata je cross-selling te se navedeni koristi ponekad. Njegova važnost za hotele je prisutna dok za prihode većina hotela navodi kako nije niti važan, niti nevažan. Upselling pak koriste često i smatraju ga jako važnim za hotelijerstvo i za prihode poduzeća.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je uvidjeti razinu važnosti različitih kanala distribucije.

**Tablica 11.** Razina važnosti različitih kanala distribucije

KANALI DISTRIBUCIJE	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>GDS/Globalni distribucijski sistemi</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Važno	Važno
<b>OTA/ Online putničke agencije</b>	Važno	Važno	Jako važno	Jako važno	Jako važno
<b>Turoperatori</b>	Niti važno/niti nevažno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Važno	Važno
<b>Putničke agencije</b>	Važno	Važno	Važno	Jako važno	Jako važno
<b>Web stranice za grupnu prodaju</b>	Potpuno nevažno	Potpuno nevažno	Nevažno	Važno	Važno
<b>Direktna prodaja putem web stranice</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Jako važno
<b>Ostala direktna prodaja (email, telefon)</b>	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Jako važno	Jako važno

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Što se tiče globalnih distribucijskih sustava naglašava se kako su navedeni važni za Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East, dok ostali hoteli navedene kanale distribucije smatraju jako važnima. Što se tiče Online putničkih agencija jako važnim navedene smatraju Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East, dok ostali hoteli navedeno smatraju važnim. turoperatore niti važnim, niti nevažnim smatraju Canopy by Hilton Zagreb i Hilton Zagreb Inn Garden, dok važnim turoperatore smatraju Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East. Što se tiče putničkih agencija jako važnima iste smatraju Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East. Navedeni kanal distribucije važnim smatraju Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton te Hotel Dubrovnik. Što se tiče web stranice za grupu prodaju kao kanala distribucije, potpuno nevažnim

smatraju Canopy by Hilton i Garden Inn by Hilton. Nevažnim navedeni kanal za distribuciju smatra Hotel Dubrovnik, dok važnim hoteli Antunović TA i Antunović East. Za direktnu prodaju putem web stranica i ostale direktne prodaje kao što je e-mail i telefon, navedene kanale svi hoteli smatraju jako važnima.

Na sljedećem tabličnom prikazu prikazuje se učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije.

**Tablica 12.** Učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije

VRSTA UGOVORA	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Puno za prazno/Commitment</b>	Nikad	Nikad	Rijetko	Rijetko	Rijetko
<b>Alotman</b>	Ponekad	Ponekad	Ponekad	Ponekad	Ponekad
<b>Slobodna prodaja/ Free sale</b>	Često	Često	Često	Uvijek	Uvijek
<b>Na zahtjev/ Upon-request</b>	Često	Često	Ponekad	Uvijek	Uvijek

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Moguće je uočiti da „puno za prazno“ nikada ne koriste Canopy by Hilton i Garden Inn by Hilton, dok ostali koriste rijetko. Alotman ponekad koriste svi hoteli. Što se tiče slobodne prodaje navedeno često koriste Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik, dok Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East koriste uvijek. Što se tiče vrste ugovora „na zahtjev“ navedeno često koriste Canopy by Hilton Zagreb i Hilton Zagreb Inn Garden dok ponekad Hotel Dubrovnik. Navedeno uvijek koriste Hotel Antunović TA i hotel Antunović East.

#### 4.2.2. Usporedba hotela iste kategorizacije pod istim brandom

Hoteli su na tržištu prisuti u različitim oblicima – nezavisni te hotelski lanci, odnosno povezani hoteli. Potonjima je poveznica identičan zajednički standard i istovrsnost te se zbog toga gostima prepoznatljivi. Hotelski lanci najčešće predstavljaju brand na tržištu, tj. poznato ime (Cerović, 2010.).

U provedenom istraživanju izabrano je pet hotela iste kategorizacije od kojih Hotel Dubrovnik ne pripada brandu, dok hoteli Canopy i Garden Inn pripadaju brandu Hilton, a hoteli Antunović TA i Antunović East brandu Antunović.

Hoteli unutar branda Hilton shodno svemu navedenom nude gotovo istu ponudu i usluge te oba hotela vodi poduzeće pod nazivom Zagreb City Hotels d.o.o. Najveće razlike uočavaju se u uređenju, broju smještajnih jedinica, vrstama smještajnih jedinica i cijenama smještaja dok su uprava, način poslovanja i operativni sustavi hotela isti. Razlike u uređenju primjetne su i eksterijerno i interijerno. Hotel Canopy by Hilton količinski nudi manje smještajnih jedinica (njih 151), a Hotel Garden Inn njih 153. Hotel Canopy by Hilton nudi veći izbor smještajnih jedinica („King Room“, „King Premium Room“ i „King Premium Junior Suite“) od Hotela Garden Inn by Hilton („King Room“ i „Twin Room“). Također je vidljiva razlika u cijenama smještajnih jedinica gdje Hotel Canopy by Hilton pruža uslugu smještaja po nešto višim cijenama od Hotela Garden Inn by Hilton.

Usporedba Hotela Antunović TA i Antunović East je slična jer su oba hotela također u vlasništvu istog poduzeća - Antunović TA d.o.o. U hotelima su uprava, način poslovanja i operativni sustavi isti, dok su broj smještajnih jedinica, vrste smještajnih jedinica i cijene smještaja različiti. Ponuda Hotela Antunović TA je bogatija s obzirom da je hotel veće površine, broj smještajnih jedinica je veći (158, dok Hotel Antunović East ima njih samo 49), te su cijene smještaja više. Uz to, Hotel Antunović TA nalazi se na boljoj i prometnijoj lokaciji od Hotela Antunović East.

### 4.3. Rasprava

Na sljedećem tabličnom prikazu prikazuje se slaganje hotela s postavljenim izjavama.

Tablica 13. Slaganje s određenim izjavama

IZJAVA	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Ako je zauzetost soba niska, najbolje je sniziti cijene.</b>	Niti se slažem, niti se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem
<b>Svaki gost je jednako važan za hotel.</b>	Uglavnom se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem
<b>Trudimo se privući svakog potencijalnog kupca</b>	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem
<b>Ako konkurencija snizi cijene, i mi ćemo sniziti</b>	Uglavnom se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem

<b>cijene.</b>					
<b>Ako konkurencija povisi cijene, i mi ćemo povisiti cijene.</b>	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem
<b>Kupci više preferiraju niže cijene od više kvalitete.</b>	Potpuno se ne slažem	Potpuno se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Uglavnom se ne slažem
<b>Održavanje dobrih odnosa s kanalima distribucije je važno za prihode hotela/poduzeća.</b>	Uglavnom se slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem
<b>Prodaja dodatnih usluga je važna za prihode hotela/poduzeća.</b>	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem
<b>Pri određivanju cijena i uvjeta kupnje, razmišljamo o percepciji kupaca o istima.</b>	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem
<b>Općenito, primjena tehnika revenue managementa pozitivno doprinosi prihodima hotela/poduzeća.</b>	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem	Potpuno se slažem

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Prva izjava koja tumači da ukoliko je zauzetost soba niska, da je najbolje sniziti cijene je izjava s kojom se niti slažu, niti ne slažu hoteli Canopy by Hilton, Garden Inn by Hilton i Hotel Dubrovnik.

Što se tiče Hotela Antunović TA i Hotela Antunović East, navedeni se uglavnom slažu s navedenom izjavom. Sljedeća izjava tumači kako je svaki gost jednako važan za hotel. S navedenom izjavom se u potpunosti slažu Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East. Hoteli Canopy by Hilton i Garden Inn by Hilton se uglavnom ne slažu s navedenom tvrdnjom. Ovo je u potpunoj oprečnosti s prethodno navedenim hotelima. Sljedeća se tvrdnja odnosi na trud za privlačenjem svakog potencijalnog kupca. S navedenom tvrdnjom se potpuno slažu svi hoteli. Sljedeća izjava tumači da ukoliko konkurencija snizi cijene da će i oni se odlučiti na spuštanje cijena. S ovom tvrdnjom se uglavnom slažu hoteli Antunović TA i Antunović East kao i Hotel Dubrovnik. S navedenom tvrdnjom se uglavnom ne slažu Canopy by Hilton te Garden Inn by Hilton.

Sljedeća tvrdnja se odnosi na činjenicu povišenja cijena, odnosno ukoliko konkurencija se odluči povisiti cijene tada će i oni povisiti cijene. S navedenom tvrdnjom se uglavnom slažu svi istraženi hoteli. Kao iduću tvrdnju navodi se kako kupci su ti koji više preferiraju niže cijene od više kvalitete. S ovom tvrdnjom uglavnom se ne slažu Hotel Dubrovnik, Hotel Antunović TA i Hotel Antunović East. S navedenom tvrdnjom se pak u potpunosti ne slažu Canopy by Hilton i Garden Inn by Hilton.

Tvrdnja koje se odnosi na prodaju dodatnih usluga kao iznimno važnu stavku za prihode poslovanje je tvrdnja s kojom se u potpunosti slažu svi hoteli. Ujedno se u potpunosti svi hoteli slažu s tvrdnjom kako prilikom određivanja cijena i uvjeta same kupovine razmišljaju o percepciji samog kupca. Isto tako s tvrdnjom kako primjena tehnike revenue managementa pozitivno doprinosi prihodima poduzeća je tvrdnja s kojom se slažu svi hoteli.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je vidjeti cjenovne ograde.

**Tablica 14.** Cjenovne ograde u hotelima

	Canopy by Hilton	Garden Inn by Hilton	Hotel Dubrovnik	Hotel Antunović TA	Hotel Antunović East
<b>Tip sobe (jednokrevetna, dvokrevetna, studio...)</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Dužina boravka</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Individualne/grupne rezervacije</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Tip usluge (noćenje s doručkom, polupansion, punipansion....)</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Program lojalnosti</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Termin boravka (sezona)</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Vrijeme rezervacije (koliko unaprijed)</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Kategorija sobe (standardna, deluxe...)</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Po vrsti kanala distribucije</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Uvjeti promjene i otkaza rezervacije</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Dan u tjednu</b>	Da	Da	Da	-	-
<b>Lokacija sobe (pogled)</b>	Ne	Ne	Ne	-	-
<b>Nacionalnost gosta</b>	Ne	Ne	Ne	-	-

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Na temelju tabličnog prikaza ponovno se uočava kako hoteli Antunović nisu željeli dati odgovor na navedeno pitanje. Što se tiče cjenovnih ograda, za sve postavljene stavke hoteli su dali odgovor da, osim za stavku lokacije sobe (pogled) i nacionalnost turista.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je uvidjeti prikaz učestalosti promjene cijena.

**Tablica 15.** Prikaz učestalosti promjene cijena

HOTEL	PRIKAZ UČESTALOSTI PROMJENE CIJENA
Canopy by Hilton	Dva ili više puta tjedno
Garden Inn by Hilton	Dva ili više puta tjedno
Hotel Dubrovnik	Dva ili više puta tjedno
Hoteli Antunović	-

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Naime, hoteli Antunović nisu odgovorili na postavljeno pitanje o učestalosti promjene cijena. Što se tiče ostalih hotela naveli su kako dolazi do promjene dva ili više puta tjedno što je vidljivo na tabličnom prikazu.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je vidjeti prikaz vremena koje se odnosi na oslobađanje soba pod alotmanom.

**Tablica 16.** Prikaz vremena oslobađanja soba pod alotmanom

HOTEL	PRIKAZ VREMENA OSLOBADANJA SOBA POD ALOTMANOM
Canopy by Hilton Zagreb	7 i više dana prije check-in-a
Hilton Zagreb Inn Garden	7 i više dana prije check-in-a
Hotel Dubrovnik	7 i više dana prije check-in-a
Hoteli Antunović	-

*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja*

Na temelju tabličnog prikaza moguće je vidjeti kako hoteli Antunović nisu dali odgovor na ovo pitanje. Što se tiče Canopy by Hilton hotela navedeni navode kako je riječ o 7 i više dana prije check-in-a kao ujedno i Garden Inn by Hilton te Hotel Dubrovnik.

Na sljedećem tabličnom prikazu moguće je vidjeti prikaz metoda korištenja za predviđanje prihoda.

**Tablica 17.** Prikaz korištenja metoda predviđanja prihoda

HOTEL	METODE PREDVIĐANJA PRIHODA
Canopy by Hilton Zagreb	Osobno iskustvo, statističke metode
Hilton Zagreb Inn Garden	Osobno iskustvo, statističke metode
Hotel Dubrovnik	Povijesni podaci, osobno iskustvo i statističke metode

Ono što je moguće uočiti je kako hoteli Antunović nisu željeli dati odgovor na ovo pitanje kao ujedno i na nekoliko prethodnih pitanja. Što se tiče ostalih hotela Canopy by Hilton u metodama predviđanja prihoda koriste osobno iskustvo i statističke metode. Hotel Garden Inn by Hilton kod predviđanja prihoda koriste osobno iskustvo i statističke metode. Nadalje, hotel Dubrovnik koristi povijesne podatke, osobno iskustvo i statističke metode za predviđanje prihoda.

Što se tiče cijene bez otkaza i cijene s besplatnim otkazivanjem, navedene se u Canopy by Hilton hotelu razlikuju u 15%. Hoteli Hilton ujedno koriste i benchmarking kao instrument upravljanja prihodima i to STR, OTA Insight te IDEAS. Ujedno tumače kako na internetu redovito uspoređuju cijene svog hotela s konkurentskim hotelima. Što se tiče OTA kanala koji uzimaju proviziju na cijenu sobe, navodi se kako je za 10% skuplje rezervirati sobu preko OTA kanala, nego direktno. Bitno je uočiti da se za pojedine hotele ova izjava ne poklapa s provedenim istraživanjem i uspoređivanjem cijena (vidi Tablica 6.).

Što se tiče razlika između cijene bez otkaza i cijene s besplatnim otkazivanjem, Hotel Dubrovnik navodi razliku u cijeni od 10 do 15%. Ujedno Hotel Dubrovnik navodi kako koriste benchmarking izvore kao instrument upravljanjima prihoda, no konkretno koji nisu željeli izjaviti s obzirom da je riječ o poslovnoj tajni. Ujedno Hotel Dubrovnik navodi kako redovito uspoređuju cijene svog hotela s konkurentskim hotelima. Što se tiče razlike u cijeni kod OTA kanala koji uzimaju proviziju na cijenu sobe, ona se razlikuje u 10% od direktnih kanala.

## Zaključak

Revenue management najlakše se opisuje kroz poveznicu s optimiziranjem financijskih rezultata, a naročito se popularnim smatra u području turizma i ugostiteljstva. Riječ je zapravo o analitici koja kao takva pomaže prilikom predviđanja samog ponašanja klijenta, odnosno na način da se sama dopuštenost, a ujedno i cijena usluge može optimizirati kako bi u konačnici mogla proizvesti maksimalnu moguću dobit. Što se tiče ugostiteljstva, temeljna svrha navedene tehnike leži u povećanju prihoda od prodaje. Na temelju rada i istraživanja utvrđeno je kako hoteli koriste različite alate za upravljanjima prihodima. Od alata svakako je potrebno istaknuti paritet cijena, last minute ponude i early bird cijene. Što se tiče nefinancijskih instrumenata najčešće se koristi overbooking, kontrola dužine boravka, kontrola maksimalne dužine boravka, garancija najniže cijene, upselling i room availability guarantee.



## Reference

- Cătălin Mihail Barbu, Flaviu Meghișan 2010. "Revenues Management In The Marketing Of Services," *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration*, 3(38), 1-8
- Bocean, Claudiu George. 2006. „Pledging for New Conceptual Perspectives in Decision-Making Process“, *Management & Marketing*, Universitaria Press, 1(4), 107-112
- Booking.com. n.d. *Boravak: hoteli u Zagrebu*. Amsterdam: Booking.com <https://www.booking.com/city/hr/zagreb> (pristupljeno 21. ožujka 2022.)
- Canopy by Hilton. n.d. *Canopy by Hilton Zagreb City Centre*. McLean, VA: Canopy by Hilton <https://www.hilton.com/en/hotels/zagzcpy-canopy-zagreb-city-centre/> (pristupljeno 05. srpnja 2022.)
- Cerović, Zdenko. 2010. *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- Cote, Raymond. 2001. *Accounting for Hospitality Managers*, East Lansing: Educational Institute American Hotel and Motel Association
- Dopson, Lea, Hayes, David. 2009 Wiley: *Managerial Accounting for the Hospitality Industry*,
- Grad Zagreb, Gradski ured za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje - Odjel za statističke i analitičke poslove. 2021. *Turistički pokazatelji i smještajni kapacitet Zagreba*. Zagreb: Grad Zagreb, Odjel za statističke i analitičke poslove <https://www.zagreb.hr/turisticki-pokazatelji-i-smjestajni-kapaciteti/1031> (pristupljeno: 15. lipnja 2022.)
- Gulin, Danimir, , Sandra Janković, Ivana Dražić Lutilsky, Hrvoje Perčević, Milena Peršić, i Vesna Vašiček. 2011. *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
- Haynes, Natalie. 2016. „The Evolution of Competitor Data Collection in the Hotel Industry and its Application to Revenue Management and Pricing“ *Journal of Revenue and Pricing Management* 15, 258-263
- Hilton Garden Inn n.d. *Hilton Garden Inn Zagreb – Radnička*. McLean, VA: Hilton Garden Inn <https://www.hilton.com/en/hotels/zagpagi-hilton-garden-inn-zagreb-radnicka/> (pristupljeno 05. srpnja 2022.)

- Hoteli Antunović. n.d. *Hotel Antunović: izbor lokacije*. Zagreb: Hotel Antunović <https://antunovic.hr/> (pristupljeno 05. srpnja 2022.)
- Hotel Dubrovnik. n.d. *Službena Hotelska stranica - Hotel Dubrovnik u Zagrebu*. Zagreb: Hotel Dubrovnik <https://www.hotel-dubrovnik.hr/> (pristupljeno 06. srpnja 2022.)
- Joseph, Stan, Marc Stierand, i Aad van Mourik. 2016. "Hotel revenue management: Then, now and tomorrow," *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3), 252-257
- Kimes, Sheryl. 2004. „Restaurant Revenue Management“ *CHR Reports* 4(2): 5-34. [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71185/Kimes\\_2004\\_Restaurant\\_revenue.pdf](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71185/Kimes_2004_Restaurant_revenue.pdf) (pristupljeno 14. travnja 2022.)
- Kimes, Sheryl. 2016. „The Evolution of Hotel Revenue Management“ *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4): 247- 251
- Kotler, Philip, John T. Bowen, i James C. Makens. 2010. *Marketing u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turizmu*, Zagreb: MATE
- Kotrba, Lindsey, Michael Gillespie, Aaron Schmidt, Ryan Smerek, Samantha Ritchie, i Daniel Denison. 2012. „Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects“ *Human Relations*, 65(2), 241–262.
- Krajnović, Aleksandra, Dijana Čičin-Šain i Denis Prevolšek. 2011. "Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu." *Oeconomica Jadertina* 1 (2), 26-34
- Landman, Patrick. 2011. *Spa Revenue Management Techniques: Dynamic Pricing, Dynamic Availability & Menu Engineering*. Amsterdam: Xotels [https://www.hotel-online.com/News/PR2011\\_4th/Dec11\\_SpaRevMgmt.html](https://www.hotel-online.com/News/PR2011_4th/Dec11_SpaRevMgmt.html) (pristupljeno 14. travnja 2022.)
- Landman, Patrick. 2011. *Leadership in Revenue Management*. Amsterdam: Xotels <https://www.xotels.com/images/Revenue-ManagementManual-Xotels.pdf> (pristupljeno 28. ožujak 2022.)
- McGuire, Kelly, Noone, Breffni. 2014. „Effects of price and user-generated content on consumers' prepurchase evaluations of variably priced services“ *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(4), 562-581
- Odluka o objavljivanju hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, 2009. Narodne novine br. 992. <https://narodne-novine.nn.hr/> (pristupljeno 12. travnja 2022.)

- Odluka o objavljivanju Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja, 2009. Narodne novine br. 136. <https://narodne-novine.nn.hr/> (pristupljeno 12. travnja 2022.)
- Opačić, Tvrtko Vuk. 2004. Kratka povijest zagrebačkog hotelijerstva očima geografa.
- Phillips, Robert. 2005. *Pricing and Revenue optimization*, Stanford: Stanford University Press
- Poropat, David. 2013. *Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije*. Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- Schmidtall, Raymond. 1997. *Managerial Accounting*, East Lansing: Educational Institute, American Hotel & Motel Association
- Scrioșteanu, Adriana. 2005. „Logistics and production“ *Analele Universității din Craiova, seria Științe Economice*, 33/2005, 169-172
- Talluri, Kalyan, Ryzin, Garrett 2004. *The Theory and Practice of Revenue Management*, New York: Springer New York
- Tranter, Kimberly, Trevor Stuart-Hill, Juston Parker. 2008. *Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*, Pearson
- Turistička zajednica grada Zagreba. n.d. *O Zagrebu: osnovni podaci*. Zagreb: Turistička zajednica grada Zagreba. <https://www.infozagreb.hr/o-zagrebu/osnovni-podaci> (pristupljeno 6. lipnja 2022.)
- Turistička zajednica grada Zagreba. n.d. *Advent u Zagrebu*. Zagreb: Turistička zajednica grada Zagreba <https://adventzagreb.hr/> (pristupljeno 20. lipnja 2022.)
- Tušek, Boris, Katarina Žager, Ivana Sačer Mamić, Sever Mališ, i Lajoš Žager. 2016. *Računovodstvo I - Računovodstvo za neračunovođe*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
- Vinod, Ben. 2016. “Evolution of yield management in travel”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3), 203-211
- Vukonić, Boris. 1994. *Tempus Fugit: Povijest turizma Zagreba*, Zagreb: AGM
- Weatherford, Larry. 2016, “The history of forecasting models in revenue management”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15 (4), 212-221
- Withiam, Glenn, i Verma, Rohit. 2015. *Hospitality Trends for 2015: Bringing Order to Chaos*. Hotel Yearbook 2015, 6-7

- Yeoman, Ian. 2016. „The History of Revenue and Pricing Management – 15 Years and More“  
*Journal of Revenue and Pricing Management*, 15, 185-196
- Žager, Katarina, Ivana Mamić Sačer, Sanja Sever, i Lajoš Žager. 2008. *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Masmedia
- Županović, Ivo. 2014. „Specifics of tourism system as a basis for yield management implementation“ 22nd Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2014, 689-702

# Popis ilustracija

## Tablice

<b>Tablica 1.</b> Prikaz broja dolazaka i noćenja za grad Zagreb .....	17
<b>Tablica 2.</b> Prikaz broja iskorištenih postelja .....	18
<b>Tablica 3.</b> Prikaz dolazaka i noćenja turista na temelju zemlje porijekla.....	18
<b>Tablica 4.</b> Prikaz hotela.....	27
<b>Tablica 5.</b> Prikaz izabranih vrsta smještajnih jedinica u hotelima .....	28
<b>Tablica 6.</b> Prikaz cijena smještajnih jedinica po odabranim datumima .....	29
<b>Tablica 7.</b> Prikaz profitnih centara odgovornosti u hotelima .....	29
<b>Tablica 8.</b> Prikaz pokazatelja u ocjeni upravljanja prihodima za hotele .....	30
<b>Tablica 9.</b> Korištenje alata za upravljanje prihodima.....	31
<b>Tablica 10.</b> Nefinancijski instrumenti upravljanja prihodima.....	33
<b>Tablica 11.</b> Razina važnosti različitih kanala distribucije.....	35
<b>Tablica 12.</b> Učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije.....	36
<b>Tablica 13.</b> Slaganje s određenim izjavama .....	37
<b>Tablica 14.</b> Cjenovne ograde u hotelima.....	39
<b>Tablica 15.</b> Prikaz učestalosti promjene cijena .....	40
<b>Tablica 16.</b> Prikaz vremena oslobađanja soba pod alotmanom.....	40
<b>Tablica 17.</b> Prikaz korištenja metoda predviđanja prihoda .....	40