

# Upravljanje prihodima

---

**Popov, Lara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:021239>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**LARA POPOV**

**Upravljanje prihodima: studija slučaja hotela u Rovinju**  
**Revenue Management: Case Study of Hotels in Rovinj**

Završni rad

Zabok, 2023.

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

**Upravljanje prihodima: studija slučaja hotela u Rovinju**

**Revenue Management: Case Study of Hotels in Rovinj**

Završni rad

Kolegij:	<b>Naziv kolegija: Upravljanje prihodima</b>	Student:	<b>Lara POPOV</b>
Mentor:	Prof. dr. sc. <b>Sandra JANKOVIĆ</b>	Matični broj:	<b>25120</b>

Zabok, rujan 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Lara Popov**

(ime i prezime studenta)

**25120**

(matični broj studenta)

Upravljanje prihodima: studija slučaja hotela u Rovinju

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su 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 jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.09.2023.

Potpis studenta

## Sažetak

Upravljanje prihodima, poznatije pod pojmom *revenue management* predstavlja značajnu strategiju za optimizaciju prihoda u različitim industrijama, a posebice u hotelijerstvu. Ovaj koncept razvio se još 1970-ih godina u aviokompanijama kada se došlo do zaključka da prazna sjedala u avionima predstavljaju gubitak prihoda. Cilj ovog rada je pružiti cjelovit pregled pojma upravljanja prihodima, uključujući njegovu povijest i definiciju te važnost financijskih i nefinancijskih instrumenata. Također, rad se osvrće i na interne i eksterne mjere poput prihoda po raspoloživoj sobi (RevPAR), prosječne cijene sobe (ADR), iskorištenosti i mnoge druge. Uz navedeno, obrađuje se važnost strateškog i operativnog pristupa upravljanju prihodima gdje su ključni pojmovi upravljanje cijenama, segmentacija tržišta, prognoziranje i dr. Osim teorijskog okvira prikazan je grad Rovinj kao turistička destinacija kao i hoteli na njegovom području. Zatim se predstavlja jedna od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj – Maistra d.d. te se daje uvid u njezino korištenje *revenue managementa* u svojem poslovanju.

Ključne riječi: upravljanje prihodima; mjere; cijene; grad Rovinj; Maistra d.d.

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1. Teorijski okvir upravljanja prihodima</b> .....	2
1.1. Povijesni razvoj upravljanja prihodima .....	2
1.2. Definiranje pojma upravljanje prihodima.....	3
1.3. Interne mjere upravljanja prihodima.....	5
1.4. Eksterne mjere upravljanja prihodima .....	7
1.5. Operativno upravljanje prihodima .....	8
1.6. Strateško upravljanje prihodima .....	11
<b>2. Rezultati istraživanja upravljanja prihodima u hotelima u Rovinju</b> .....	14
2.1. Rovinj kao turistička destinacija.....	14
2.2. Hoteli u Rovinju .....	16
2.3. Maistra dioničko društvo .....	18
2.4. Metodologija i rezultati istraživanja .....	21
<b>Zaključak</b> .....	25
<b>Reference</b> .....	26
Popis ilustracija.....	29

## Uvod

Upravljanje prihodima (eng. *revenue management*) danas je ključni element u poslovanju hotela. On se koristi brojnim instrumentima kako bi se postigao optimalan rezultat te uskladila ponuda i potražnja. Ovaj rad se sastoji od dva glavna dijela gdje je u prvom djelu fokus na teorijski okvir upravljanja prihodima, dok se drugi dio bavi istraživanjem *revenue managementa* u jednoj od vodećih turističkih kompanija – Maistri d.d. Na početku rad se dotaknuo povijesnog razvoja pojma upravljanja prihodima te zatim i njegove definicije. Upravljanje prihodima najčešće se definira kao prodaja pravog proizvoda, u pravo vrijeme, pravom kupcu po pravoj cijeni i uz pravi kanal distribucije. Najznačajniji dio upravljanja prihoda su upravo alati ili instrumenti koji se koriste. Oni su podijeljeni na interne i eksterne mjere te se obrađuju one prve i najznačajnije kao i one nove i proširene. Također, upravljanje prihodima možemo podijeliti na operativno odnosno kratkoročno i strateško ili dugoročno upravljanje prihodima gdje su oba pojma jednako važna, a detaljnije su obrađena u nastavku. Ovaj radi se fokusira na upravljanje prihodima na temelju hotela u Rovinju u vlasništvu Maistra gupacije. Samim time prvi dio istraživačkog dijela ovog rada bio je predstaviti Rovinj kao turističku destinaciju, a zatim i sve Maistra d.d. hotele u Rovinju. Na samom kraju rada predstavljeni su odgovori odjela za upravljanje prihodima u Maistri d.d. na upitnik o načinu upravljanja prihodima u njihovoj kompaniji.

# 1. Teorijski okvir upravljanja prihodima

Prodajom proizvoda i usluga ili drugim korištenjem imovine i kapitala društva ostvaruju se prihodi. Dakle, prihod možemo definirati kao vrijednost prodanih proizvoda i usluga koje je neko društvo ostvarilo u određenom periodu. U matematičkom smislu prihod se računa kao umnožak količine prodanih proizvoda ili usluga s prodajnom cijenom istih. Zajedno s rashodima, prihodi predstavljaju ključan faktor poslovanja poduzeća te su neophodni za utvrđivanje rezultata. Samim time svako poduzeće teži što većim prihodima uz što manje rashode gdje veliku ulogu ima pravilna strategija upravljanja prihodima. U hotelskoj industriji upravljanje prihodima uključuje definiranje usluga i proizvoda, odabir ciljnog tržišnog segmenta, diferencijaciju cijena te istovremeno predstavlja podlogu za poslovnu strategiju poduzeća kao i osnovu za marketing (Poropat 2013).

## 1.1. Povijesni razvoj upravljanja prihodima

Upravljanje prihodima nova je disciplina nastala osamdesetih godina 20. stoljeća primjenom *YIELD managementa* u avio industriji. Naime, neke avio kompanije počele su miješati putnike koji plaćaju nižu, akcijsku cijenu sa putnicima koji plaćaju višu cijenu. Npr. tadašnji British Overseas Airways Corporation (BOAC), a današnji British Airways nudio je nižu cijenu leta za one koji su kupili kartu barem 21 dan prije polaska. Ken Littlewood uspostavio je da se snižene cijene prihvaćaju ukoliko je prihod od njihove prodaje premašio očekivani prihod od očekivane vrijednosti karata s punom cijenom. Ovo pravilo za kontrolu broja prodanih sjedala s moguće dvije vrste karata označilo je početak *YIELD managementa*, a onda kasnije i *revenue managementa* (McGill i Van Ryzin 1999, 234). Godine 1978. donesen je deregulacijski akt kojim su avio kompanije mogle samostalno regulirati cijene karata što je rezultiralo većim promjenama (Stuart-Hill 2021, 2). Naime, jeftiniji dobavljači zauzeli su velik dio tržišta što je za velike kompanije značilo gubitak putnika kojima je cijena bitan faktor te samim time i povećani gubitak prihoda. Robert L. Crandall koji je bio vlasnik i izvršni direktor American Airlines-a našao je rješenje u upravljanju prihodima kako bi manipulirao brojem slobodnih mjesta uz što je uvidio da je uz fiksne troškove leta prijevoz dodatnog putnika poprilično jeftin. Također, sjedala je prodavao po različitim cijenama ovisno o klasi i letu. Najbitnije je bilo što preciznije prognozirati te napraviti tržišnu segmentaciju čime bi se povećala potražnja za inače



manje traženim letovima uz istovremeno ostvarenje velike zarade na visoko traženim letovima. Niskoklasne aviokompanije poput People Express-a su se sve brže razvijale zbog mogućnosti da ponude još niže cijene letova. U Americi se 1985. godine počelo s tzv. „*Ultimate Super Saver Fares*“ čime su se nudile još niže cijene karata, što je bilo moguće nakon investiranja u *Dynamic Inventory Optimization and Maintenance Optimizer* (DINAMO) odnosno u dinamičko optimiziranje inventara i optimizator održavanja. Osim što su se ovakve karte morale kupiti unaprijed te su bile ograničene količinom, također su i sredstva bila nepovratna što je danas poznatije pod pojmom *non-refundable rate*. Ovakav način se koristio kada je količina slobodnih sjedala bila velika i uz brojne analize tržišta i revalorizacije popusta. Sljedeće godine američki prihod povećao se za gotovo 15%, a profit za više od 40% (Cross 1998, 101). Zbog ovakve uspješnosti do 2000. godine sve velike aviokompanije, hotelske firme, kruzerske linije i rent a car kompanije implementirale su sustav upravljanja prihodima kako bi predviđali potražnju na tržištu i optimizirali moguće cijene. InterContinental Hotels Group (IHG) je smatrao kako isključivo upravljanje kapacitetom više nije dovoljno te je pokrenuta inicijativa za bolje razumijevanje cjenovne osjetljivosti tržišne potražnje. Transparentnost cijena povećala je važnost uključivanja pozicioniranja tržišta. Drugim riječima IHG je zaključio da se promjenom cijena konkurencije mijenja i percepcija potrošača na njihove vlastite cijene (Koushik, Higbie, i Eister, 2012, 45). Zbog toga se počelo s analizom povijesnih podataka za precizno mjerenje cjenovne elastičnosti svakog tržišnog segmenta za različite periode. Ovi elementi zajedno s faktorima razlika u elastičnosti potrošača s obzirom na to koliko se unaprijed radi rezervacija ujedinjani su u jedan sustav koji je novom optimizacijom cijena povećavao RevPAR (Koushik, Higbie, i Eister, 2012, 46).

## **1.2. Definiranje pojma upravljanje prihodima**

Upravljanje prihodima je esencijalan instrument kojim se usklađuju ponuda i potražnja, a dijeli kupce u različite tržišne segmente na temelju njihovih preferencija i namjera kupnje te alokira kapacitet različitim segmentima na način da se maksimizira profit. Možemo ga definirati kao primjenu informacijskih sustava i strategija određivanja cijena u cilju alokacije prave količine kapaciteta pravom kupcu, po pravoj cijeni i u pravo vrijeme. Jednostavnije rečeno, upravljanje prihodima znači prodati pravi proizvod, pravom kupcu, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni te uz pravu komunikaciju, po pravom trošku i uz pravi kanal distribucije (Vukelić, Mihač, i Janković

2022, 132). Upravljanje prihodima još je relativno novi pojam koji se nastavlja razvijati i izgrađivati svoje vlastite principe i načela, teoriju i praksu. Menadžeri upravljanja prihodima koriste se informacijama iz različitih područja na kojima je on izgrađen. Za pravilno upravljanje prihodima bitno je razumijeti da u svakoj poslovnoj transakciji i prodavači proizvoda ili usluge, ali i kupci teže profitu (Hayes 2021, 5).

Najpoznatiji i najrazvijeniji primjer upravljanja prihodima je onaj u avionskoj industriji koja je karakterizirana:

1. Segmentiranim tržištem – gdje je potražnja podijeljena u one koji putuju zbog posla i one koji putuje radi razonode korištenjem popusta na cijenu leta. Zaključeno je da oni koji putuju zbog posla imaju tendenciju biti manje osjetljivi na cijene stoga plaćaju više, dok su oni koji putuju zbog razonode osjetljivi na cijene i zato često plaćaju manje.
2. Fiksnim kapacitetom – količina sjedala u avionu je fiksna.
3. Kvarljivim inventarom – u trenutku kada avion poleti, ne prodana sjedala nemaju nikakvu vrijednost.
4. Niskim marginalnim troškovima usluge – dodavanje „neočekivanog“ putnika u avion nije veliki trošak za aviokompaniju.
5. Mogućnosti rezervacije unaprijed – avionske karte se nude unaprijed, a procjena količine traženih karata se procjenjuje raznim programima. Cijene se mogu promijeniti lagano i u kratkom roku.
6. Nesigurnim predviđanjem potražnje – potražnja za kartama ovisi o godišnjem dobu, danu u tjednu i o dobu dana, a može se prognozirati po vrsti leta i karte, no ne može biti precizna (IdeaS 2005, 5).

Avio kompanije su primjenom *revenue managementa* povećale svoje prihode za 10% te ga smatraju glavnim strategijskim sustavom razvoja. Upravo zbog toga, upravljanje prihodima se počinje primjenjivati u raznim industrijama. Hotelska industrija je po karakteristikama vrlo slična avio industriji te je zbog toga *revenue management* ključan i u njihovom poslovanju (IdeaS 2005, 6).

Kada govorimo o pravom proizvodu govorimo o onome koji isporučuje vrijednost kupcu, istovremeno zadovoljavajući njegove želje i potrebe. Pravi proizvod je onaj koji je kupac spreman platiti, a isto tako je profitabilan za poslovanje hotela, restorana, aviokompanije itd. S druge strane, kada govorimo o pravom kupcu možemo reći da je to onaj koji je najprofitabilniji za hotel. Svaki kupac ima drugačiju razinu profitabilnosti, neki mogu biti „preskupi“ dok s

druge strane postoje i oni „prejeftini“ (Ivanov 2014, 175). Cilj svakog hotela je naći odgovarajući tržišni segment kojeg će se marketinškim alatima privući te prema njemu oblikovati proizvod. Cijena je jedan od glavnih faktora svakog proizvoda ili usluge, te je isto tako strategija određivanja cijena važan faktor upravljanja prihodima. Hotelska industrija je specifična po tome što cijene variraju. One ovise o vrsti hotela, o djelu godine, o tipu gosta, kao i o politici otkazivanja, ali i vremenu rezervacije te vrsti usluga i sobe (Nagel i Muller 2018, 168). Jednostavnije rečeno prava cijena je ona koju je gost željan platiti, a hotel spreman ponuditi. S obzirom da je cilj gosta platiti što nižu cijenu dok hotel pokušava naplatiti što veću, dolazi do problema pod nazivom „*overcharge*“. Potrošači se njime koriste kada smatraju da su previše platili proizvod ili uslugu, odnosno kada kvaliteta ne odgovara cijeni (Nagel i Muller 2018, 48). S gledišta vremena bitno je ponuditi proizvod u pravo vrijeme, sukladno potražnji i trenutnom stanju. Tako se npr. ljetni festival neće promovirati u zimskom periodu i obrnuto. Dakle, pravo vrijeme je ponuda objavljena u pravi trenutak kada će biti primijećena i iskorištena od strane ciljnog segmenta (Nagel i Muller 2018, 74). Uz ova četiri spomenuta glavna faktora, od velikog značaja je i komunikacija. Komunikacijom se potrošačima prezentira proizvod, a ona direktno utječe na način na koji se percipira proizvod ili usluga, ali i cijena. Vrlo je bitan način na koji se prezentiraju cijene kao i poštenje cjenovnih uvjeta. Ispravnim načinima komunikacije se postiže maksimalno zadovoljstvo potrošača (Hayes i Miller 2011, 268). Uz komunikaciju, potrebno je spomenuti i kanal distribucije. Osim direktne prodaje, postoje i *Online Travel Agency* (OTA) kanali kao i *Global Distribution System* (GDS), ostali kanali distribucije i online rezervacijski sustavi. Pravim kanalom distribucije se smatra onim koji omogućuje pristup pravom kupcu uz istovremeno najniže troškove (Ivanov 2014, 179).

### **1.3. Interne mjere upravljanja prihodima**

Interne mjere povezane su primarnim uslugama ili proizvodima. U hotelijerstvu bi to značilo prodana soba kao i svi ostali prihodi povezani s tom prodanom sobom ili pak prodana stolica, prodano kamp mjesto i sl. Upravljanje prihodima predstavlja pravilnu kalkulaciju važnih operativnih izvedbi, a nije samo nabacivanje brojeva. Menadžment mora analizirati stvarnu sliku vlastitog poslovanja (Wang et al. 2015, 8). S obzirom da hotelijerstvo spada u poslovanja s brojnim kapitalnim investicijama bitno je da se financijska dobit hotela podudara s očekivanjima investitora jer će u suprotnom naći druga mjesta za ulaganje vlastitog novca i preuzimanje rizika. Upravljanje prihodima ovdje igra bitnu ulogu jer može znatno poboljšati

financijski status poduzeća i time ga učiniti privlačnijim za investitore. Ipak, postoje i oni investitori koji biraju slabija poduzeća kako bi im pomogli u boljem poslovanju i maksimiziranju profita. Kako bi mogli ustanoviti posluje li hotel bolje ili lošije od predviđenog potrebno je izmjeriti poslovni rezultat hotela te ga usporediti s planiranim, a zatim staviti u kontekst svjetskih hotelskih standarda (Mauri 2012, 113). Planirani rezultat se najčešće određuju uz pomoć tri kriterija. Prvi standard je vratiti se u povijest hotela i uzeti brojke ranijih razdoblja poslovanja, a ta evidencija je bitna za bilo kakve buduće odluke hotela. Drugi bitan standard je napraviti što realističniji financijski plan te obratiti pozornost na sva veća odstupanja od očekivanih brojki (Remy, Boo, i Tee 2023, 226). Treći glavni standard je usporedba s konkurencijom. Ovdje je najbitnije odrediti tko su pravi konkurenti, odnosno naći najsličnija poduzeća po veličini, standardu usluge, ponuđenim sadržajima, geografskom položaju i sl. (Ivanov 2014, 177). Noćenje, odnosno broj prodanih soba je najbitnija varijabla koju treba sagledati kada poduzeće želi povećati profitabilnost. Za primjenu internih mjera upravljanja prihodima važnost ima račun dobiti i gubitka ili tzv. RDG. Vrlo je bitno pratiti prihode po svim odjelima hotela kao npr. odjel hrane i pića, wellness i teretana, najam kongresnih dvorana i mnogi drugi. Prihodi se računaju na način da se pomnoži prodana količina s prodajnom cijenom (Mauri 2012, 116). Također, trenutne mjere upravljanja prihodima potrebno je revidirati na način da se u obzir uzmu platforme s kojih rezervacije dolaze kao i faktor životne vrijednosti kupaca.

Postoje tri glave tradicionalne mjere u upravljanju prihodima. Stupanj iskorištenosti kapaciteta (*occupancy*) se računa dijeljenjem broja prodanih soba s brojem raspoloživih soba. *Average daily rate* (ADR) ili prosječna cijena sobe dobiva se stavljanjem u omjer neto prihoda od prodanih soba i brojem prodanih soba. Prihod po raspoloživoj sobi ili *revenue per available room* (RevPAR) se računa kombinacijom dviju prethodnih mjera odnosno množenjem stupnja iskorištenosti s ADR-om ili jednostavnije dijeljenjem prihoda od smještaja s brojem raspoloživih soba. RevPAR se smatra superiornom mjerom s obzirom da u odnos stavlja prosječnu cijenu sobe i stupanj iskorištenosti te je isto tako dobar pokazatelj profitabilnost uzevši u obzir niske varijabilne i visoke fiksne troškove u hotelskoj industriji. Ipak, RevPAR se često kritizira zbog velikog fokusa na isključivo prihod od soba, dok su troškovi i potencijalan ukupan prihod zanemareni (Remy, Boo, i Tee 2023, 222). Za razliku od RevPARa, ukupan prihod po raspoloživoj sobi ili *total revenue per available room* (TRevPAR) se računa stavljajući u odnos sveukupan prihod hotela i broj raspoloživih soba. Kontribucijska marža je poznatija kao doprinos pokrivača, a računa se na način da se od ukupnih prihoda oduzmu varijabilni troškovi (Janković 2022). Menadžerima upravljanja prihoda bilo bi jednostavno

povećati cijene soba i tako podići prosječnu cijenu sobe (ADR), no time istovremeno smanjuju iskorištenost kapaciteta. Isto je tako moguće sniziti cijene kako bi se povećao stupanj iskorištenosti. Analiziranjem ovakvih paradoksa dolazi se do zaključka da je upravljanju prihodima potrebno dodati i druge mjere (Hayes 2021, 16). Prihod po slobodnom satu sjedenja ili *revenue per available set hour* (RevPASH) nova je, ali i korisna mjera u poduzećima s uslugom hrane i pića (Hayes 2021, 21). Važno je staviti naglasak na činjenicu da maksimiziranje profita ipak nije glavni cilj poduzeća. Veliku ulogu ima zadovoljstvo i profit kupaca, dok je maksimiziranje povrata investicija, ili skraćeno ROI glavni cilj za poduzeće (Hayes 2021, 9). Danas mnoga uslužna poduzeća primjenjuju i proširene mjere poput *Gross operating profit per available room* (GOPAR) ili bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi. Nastavno, postoje i dvije nove mjere koje se još ne prakticiraju u potpunosti. Neto prihod po raspoloživoj sobi (NRevPAR) i prihod po kupcu (RevPAC) smatraju se ključnim za daljnji razvoj upravljanja prihodima (Remy, Boo, i Tee 2023, 223). Osim navedenih mjera koje se koriste u hotelskoj industriji, važno je spomenuti da se ovakvi alati koriste i u drugim segmentima u turizmu poput marina i kampova. Prihod po raspoloživom vezu ili *Revenue per available berth* (RevPAB) glavna je interna mjera kod praćenja prihoda kod marina (Vlašić, Poldrugovac i Janković 2019, 4).

#### **1.4. Eksterne mjere upravljanja prihodima**

Interne mjere se posvećuju vlastitom poslovanju poduzeća, odnosno uspoređuju bivše sa sadašnjim hotelskim poslovanjem. Iako su one od iznimne važnosti, potrebno je pažnju skrenuti i na eksterne mjere. Eksterne mjere uspoređuju poslovanje hotela s poslovanjem njegove konkurencije. S obzirom da je svakom hotelu u cilju privući što više gostiju, potrebno je na pravilan način pratiti poslovanje kako i vlastito tako i tuđe.

Kompetativni set je grupa hotela koji su izabrani kao konkurencija. Važno je izabrati hotele koji su doista konkurentni, a pri čemu mogu pomoći određeni kriteriji poput: geografske lociranosti, broj soba, cijena, karakteristike hotela, dodatne usluge i mnogi drugi (Janković 2022).

Za početak, bitno je spomenuti indeks koji se mjeri stavljanjem u odnos vlastite ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) s onim od konkurencije te množenjem sa 100. Ukoliko dobiveni indeks bude jednak broju 100 to znači da poduzeće djeluje u skladu s konkurentskim setom. U slučaju da je indeks manji znači da poduzeće djeluje lošije u odnosu na konkurenciju, a ukoliko

je on veći znači da poduzeće radi bolje od konkurencije odnosno da je ona nadmašena. Analiza indeksa predstavlja odličan alat za usporedbu s konkurencijom jer je imuna na promjene na tržištu. Drugim riječima indeksi se neće promijeniti jer isti vanjski čimbenici koji utječu na jedno poduzeće, utječu i na drugo, odnosno na cijeli kompetitivni set. Zapravo se indeksi i apsolutni KPI ne moraju nužno kretati u istom smjeru. Na primjer ako se prosječna cijena sobe konstantno povećava, njezin indeks svejedno može padati, što bi značilo da konkurenti imaju bržu stopu povećanja cijena (Resco 2019).

*Market Penetration Index* ili indeks iskorištenosti ukazuje na tržišni udio u odnosu na konkurenciju. Ukoliko je niži od 100 ukazuje na eventualni manjak agresivnosti kod prebukiranja ili na potrebu za boljim praćenjem tempa rezervacija. Može reflektirati manjak komunikacije s tržištem ili da potencijalni potrošači nisu ni svjesni postojanja poduzeća odnosno hotela. S druge strane, indeks veći od 100 može ukazivati na odličnu strategiju upravljanja inventarom, ali i na jednostavno vrlo niske cijene (Hayes i Miller 2011, 140). *Average Rate Index* ili indeks prosječne cijene (ARI) se računa dijeljenjem vlastite prosječne cijene s prosječnom cijenom konkurencije te množenjem sa 100, a ukazuje na ostvarenu cijenu u odnosu na konkurente (Resco 2019). Niži ADR indeks može ukazivati na neefektivnu segmentaciju tržišta kao i na loše postavljene cjenovne granice ili na krivo prognoziranje ili pak na potrebu za doradom strategije distribucije (Hayes i Miller 2011, 95). S druge strane viši ARI može ukazivati na bolju cjenovnu strategiju od konkurencije, ali i da visoke cijene preventiraju optimalnu iskorištenost imovine. *Revenue Generated Index* (RGI) ili RevPAR indeks pokazuje na količinu generiranog prihoda poduzeća u odnosu na njegovu konkurenciju. Slučaj nižeg RGI-a i istovremeno visoke prosječne cijene pokazuje da poduzeće gubi prihode zbog smanjenja popunjenosti. Također, česti slučaj je niska prosječna cijena s nižim RevPAR indeksom dok je indeks iskorištenosti visok. Takav slučaj ukazuje da poduzeće gubi prihode zbog preniskih cijena (Resco 2019).

## **1.5. Operativno upravljanje prihodima**

Kod strateškog upravljanja određuju se pragovi minimalnih i maksimalnih cijena dok se kod operativnog upravljanja određuju točne cijene unutar tih pragova. (Matsuoka 2022, 133) Operativno upravljanje prihodima se smatra kratkoročnim upravljanjem prihodima, a

operativne mjere se lakše kvantificiraju i mjere te su uvijek u skladu sa strateškim ciljevima i odlukama poduzeća (Janković 2022). Kratkoročne mjere svode se na sljedeće instrumente:

1. Prognoziranje ili *forecasting* – proces predviđanja buduće potražnje na temelju povijesnih podataka. Buduća potražnja može biti procijenjena kao prosječna potražnja za isti povijesni period ili kao zbroj povijesnih „*pick-up*-ova“ od danas do *check-ina*. Pod „*pick-up*-om“ se smatra broj gostiju koji naprave rezervaciju od trenutnog perioda do datuma dolaska. Na primjer broj rezervacija kroz 90 dana do datuma dolaska se razlikuje od potražnje na taj datum pa omogućuje prilagodbu potražnje s obzirom koliko se sam datum približava (Shoemaker i Gorin, 2008, 255). Iako se prognoziranje čini vrlo jednostavno, postoje prepreke koje ga otežavaju. Prvi problem je u ograničenom kapacitetu. Broj hotelskih soba je ograničen, odnosno fiksna i može biti manji od potražnje za tim sobama. Isto vrijedi i za broj stolova u restoranu, kao i za broj sjedala u avionu ili npr. broj automobila u *rent a car*-u (Weatherford i Kimes 2003, 4). Nakon što se prognozira neograničena potražnja, potrebno je procijeniti koliko na nju utječe sezonski promet. Potražnja se mijenja i ciklira te ovisi o sezoni kao i o brojnim drugim faktorima. Npr. avio kompanije najčešće očekuju slabiji promet na jesen i zimu, dok je na proljeće i ljeto očekivana puno veća potražnja. Stoga je kod prognoziranja bitno obratiti pažnju i na to kako se ne bi predviđala potražnja za ljetnu sezonu s obzirom na zimske povijesne podatke i obrnuto (Kun 2021).
2. Upravljanje cijenama ili *rate management* – proces raspodjele cijena i kontrole duljine boravka uz istovremeno osiguravanje odgovarajućeg pariteta cijena kroz sve kanale prodaje. U hotelskoj industriji najčešće se spominju cjenovna diskriminacija i dinamično određivanje cijena.

Cjenovna diskriminacija je glavni faktor u upravljanju cijenama, odnosi se na naplaćivanje različitih cijena za istu uslugu odnosno sobu. Ona se primjenjuje jer su različiti segmenti tržišta više ili manje osjetljivi na cijene. Ipak, kako bi se očuvala struktura i izbjegla migracija sa viših na niže cijene hoteli su predstavili cjenovne granice tzv. *rate fences*. Cjenovne granice su definirane kao uvjeti pod kojima se određeni proizvodi nude na tržištu. To mogu biti: dani u tjednu, duljina boravka, karakteristike gosta, uvjeti plaćanja, politika otkazivanja i sl. (Twin 2022). Dinamično formiranje cijena je praksa integriranja međuvremenskih varijacija cijena tijekom horizonta rezerviranja (Abrate, Nicolau, i Viglia 2019, 225). Ovakav način maksimizira prihode na način da hotel nudi cijene koje reflektiraju trenutnu potražnju za sobama i

njihovu popunjenost te se na taj način prilagođavaju tržištu. Zbog toga se često plaćaju različite cijene za iste proizvode ili usluge. Dinamično formiranje cijena je često kritizirano od strane potrošača, no ukoliko se primjenjuje pažljivo i popraćeno s dovoljno informacija može rezultirati visokim profitom za poduzeće (Forgacs 2010, 78). Tehnologije koje tvrtkama omogućuju brzu i učinkovitu promjenu cijena trenutno su na tržištu i mogu se koristiti za bolje upravljanje cijenama i zalihama što potencijalno dovodi do povećanja marži uz minimalne dodatne kapitalne izdatke (Abrate, Nicolau, i Viglia 2019, 226).

Postoje još brojne vrste cijena, poput onih za grupe, cijena za zaposlene, komplementarne cijene, cijene za državnu administraciju, *last minute* cijene i *early bird* cijene te mnoge druge.

3. Kontrola dužine boravka ili *length of stay control* – omogućuje hotelima da stave limit na minimalan broj noćenja, a rijetko i na maksimalan broj noćenja. Ovakva ograničenja pomažu hotelima da ne gube prihode na rezervacijama za kratak period u razdoblju visoke potražnje. Jedini problem kontrole dužine boravka je njegova statičnost odnosno nefleksibilnost (Fjällman 2023).
4. Upravljanje kapacitetom ili *capacity management* – set aktivnosti posvećenih kontroli hotelskih kapaciteta. Često se pod hotelskim kapacitetom smatra brojem soba, no sa šireg gledišta ovdje pripadaju i restorani u hotelu te svi dodatni sadržaji poput kasina, golf terena, saune i teretane kao i svih ostalih prihodnih centara (Jiang 2018, 491). Kod upravljanja kapacitetom u hotelu se često koristi *overbooking* koji se bazira na pretpostavci da se neki gosti koju su rezervirali sobu neće pojaviti, kao i da će neki otkazati svoje rezervacije ili jednostavno zbog nepredvidljivih okolnosti skratiti duljinu boravka. Kako bi izbjegli gubitak prihoda, hoteli prihvate veći broj rezervacija od stvarnog kapaciteta u nadi da će se broj otkazanih rezervacija ili onih koji se jednostavno ne pojave izjednačiti s brojem prebukiranih soba. Za ovakav način potrebno je puno analiziranja i praćenja statističkih podataka te zatim pažljivo primijenjivanje (Shoemaker i Gorin 2008, 189).
5. *Displacement* analiza ili *displacement analysis* – analiza ukupne vrijednosti dvaju konkurentskih dijelova poslovanja i odlučivanja koji je najisplativiji. Kao i kod svake rezervacije, u obzir treba uzeti prihode od svih odjela.



## 1.6. Strateško upravljanje prihodima

Strateško upravljanje prihodima fokusira se na dugoročne ciljeve, odnosno na postavljanje dugoročnih ciljeva te određivanje načina na koji će se ti ciljevi postići. Strateško upravljanje prihodima može se gledati kao dugoročni plan akcije, krajnji cilj i putokaz do uspjeha. U strateško upravljanje prihodima ubrajamo:

1. Generiranje potražnje – glavni cilj generiranja potražnje je ostvariti što veći prihod, odnosno maksimizirati profit. Menadžeri moraju aktivno sudjelovati na tržištu, kako bi praćenjem i analiziranjem pozicionirali svoj proizvod (Ivanov i Zhechev 2020, 181). Mjerenje potražnje je, za razliku od mjerenja ponude, puno kompleksnije, ali i jednako potrebno kako bi se ona mogla generirati. Sam faktor želje kupaca za potencijalni proizvodom nije dovoljan. Potrebno je da kupci posjeduju mogućnost plaćanja proizvoda ili usluge, a potom i samu volju za plaćanjem istog. Upravo zbog kompleksnosti za mjerenjem potražnje, njezinim varijabilnim komponentama i tendencijom stalne promjene, generiranje potražnje zahtjevan je proces (Hayes 2021, 11).
2. Diferencijaciju ponuda – jedan, a možda i najvažniji faktor u generiranju potražnje je upravo diferencijacija ponuda. Diferencijacijom ponude se smatra ono što proizvod ili usluge čine drugačijom i privlačnijom od ostalih u istoj kategoriji. Proizvodna diferencijacija pruža konkurenciju na tržištu, a može uključivati bolju kvalitetu ili uslugu, ali i posebne značajke ili koristi (Kimes i Chase, 1998, 6). Diferencijacijom ponude se povećavaju prihodi i potiče razvoj poduzeća, ali i privlače lojalni potrošači.
3. Segmentaciju tržišta – uključuje razlikovanje posjetitelja hotela te njihovo grupiranje prema sličnim potrebama i načinom ponašanja. Odgovarajućom segmentacijom i razumijevanjem potrošača lakše se primjenjuje strategija određivanja cijena te se optimiziraju prilike (Heo et al. 2015, 801). Tržišni segmenti razlikuju se za svaki hotel jer ovise o vrsti hotela, njegovom položaju, veličini i sl. U današnje vrijeme više nije dovoljno tržište podijeliti na one koji putuju zbog posla i na one koji putuju zbog razonode. U hotelskoj industriji jedan od najboljih načina za podjelu tržišta jest prema razlogu putovanja – kao npr. vjenčanje, poseban događaj, obiteljski odmor, relaksacija, avantura, prisustvovanje konferenciji i dr. Za segmentaciju vlastitih gostiju, hoteli često koriste faktore poput: dužine boravka, dana u tjednu, zahtijevane politike otkazivanja,

potraživanjem za određenu vrstu pansiona, potražnjom za ostalim sadržajima (teretana, spa, parking, zabavni sadržaji i ostalo) (IdeaS 2005).

4. Targetiranje tržišta – poduzeće, odnosno hotel izabire dio tržišta kojeg targetira, odnosno kojem žele ponuditi svoje usluge ili proizvod. U segmentaciji tržišta hotel dijeli svoje potrošače u različite segmente dok se pod targetiranjem tržišta smatra grupa koju se želi privući marketinškim aktivnostima i prodati joj proizvod ili uslugu (Shoemaker i Gorin 2008, 247).
5. Pozicioniranje tržišta – se koristi kako bi se ustanovio imidž brenda, odnosno pozicija proizvoda u glavi potrošača. Slično kao i prethodno nabrojani faktori, bitno je shvatiti što potrošači žele i očekuju te po nečemu diferencirati proizvod ili uslugu od konkurencije i zatim se povoljno pozicionirati s gledišta kupaca. Na taj način stvara se i imidž brenda odnosno marke te se privlače potrošači i stvaraju lojalni kupci (Hayes i Miller 2011, 380).
6. Promociju – kojom se može povećati prihod i privući potrošači. Promocija je bitan faktor za svako poduzeće kojom se treba koristiti kako bi se privukli novi gosti, ali i zadržali oni postojeći. To je ujedno način za „pokazati“ svoj brend na tržištu, kao i način za ponuditi potrošačima razne pogodnosti ili programe lojalnosti te pokazati zašto je vlastiti proizvod bolji od ostalih u ponudi (Ivanov 2014). Cilj promocije je pomaknuti potencijalne kupce sa stajališta želje za nekim proizvodom ili uslugom do volje za kupnjom, ali i samog plaćanja istog tog proizvoda ili usluge. Danas je promocija preuzela osobito veliku važnost, posebice putem interneta koji je poduzećima omogućio direktan i isplativ način komuniciranja s kupcima (Hayes 2021, 134).
7. Upravljanje kanalima distribucije – je metoda reguliranja kretanja proizvoda od proizvođača do krajnjeg kupca. Kanal distribucije je sredstvo kojim poduzeće transportira svoje proizvode. U hotelskoj se industriji upravljanje kanalima distribucije može definirati kao proces upravljanja online kanalima distribucije za prodaju vlastitog hotelskog inventara različitim agentima diljem svijeta. U to se uključuju i online putničke agencije ili tzv. OTA kanali, maloprodajne putničke agencije i globalne distribucijske sustave ili GDS. Iako je direktna prodaja najčešće najprofitabilnija, danas se svi hoteli pouzdaju u prodaju putem raznih posredničkih kanala. Na taj način hoteli osiguravaju da su njihove sobe kao i ostali sadržaji vidljivi svim potencijalnim kupcima diljem svijeta (Kimes i Chase 1998).

Kod upravljanja prihodima potrebno je analizirati na koji način kupci percipiraju cijenu. Potrošačka racionalnost (*consumer rationality*) temelji se na sklonosti donošenja potrošačkih odluka na temelju uvjerenja da će taj čin biti od osobne koristi. Analize su pokazale da kupci kod razmatranja potencijalne kupnje nastoje postići što veću vrijednost. Vrijednost možemo definirati kao iznos percipirane stečene koristi umanjen za plaćenu cijenu (Hayes 2021).

## **2. Rezultati istraživanja upravljanja prihodima u hotelima u Rovinju**

### **2.1. Rovinj kao turistička destinacija**

Rovinj je grad koji se nalazi na zapadu obale najvećeg hrvatskog poluotoka – Istre. Rovinj je gradić koji broji oko 15 000 stanovnika, no ujedno predstavlja i najznačajnije turističko odredište Istre. Karakterizira ga lijepa i razvedena obala, a okružen je s 20 otoka od kojih se izdvajaju otok sv. Andrije i otok sv. Katarina. Nekada je bio luka i ribarsko mjesto, a danas se odlikuje kao jedan od najslikovitijih gradova Mediterana poznat po svojoj umjetnošću i romantikom. Rovinj je u potpunosti sačuvao svoju urbanu jezgru, a karakteriziran je svojim uskim srednjovjekovnim ulicama kao i brojnim natkrivenim pothodnicima koji pružaju prolaze između uličica. Mediteranski ugođaj popraćen je toplom i umjereno suhom klimom s vrućim ljetima i blagim zimama. Rovinj je jedno od tri najsunčanijih mjesta Hrvatske s najmanjim brojem oblaka i gotovo bez vjetra (Bertoša i Matijašić 2005). Osim starogradske jezgre u kojoj se nalaze obilježja renesanse, baroka, neoklasicizma treba istaknuti i mnoge druge znamenitosti Rovinja:

1. Gradski bedemi i vrata – Gradski bedemi Rovinja datiraju iz 7. stoljeća, a postepeno su nadograđivani gradskim kulama. Grad je nekada imao 7 vrata, a danas je sačuvano troje – Vrata pod zidom ili Portica, Vrata sv. Križa i Vrata sv. Benedikta ili Vrata na obali.
2. Balbijevo luk – Ulaz u Stari grad danas je Balbijevo luk podignut u drugoj polovici 17. stoljeća. Na njegovom mjestu stajala su Vrata stare ribarnice odnosno glavna vrata utvrđenog grada ili „Porton della pescheria“. Današnji naziv dolazi od tadašnjeg načelnika Daniela Balbija čiji se obiteljski grbovi nalaze na samom luku, odmah ispod prepoznatljivog venecijanskog lava.
3. Crkva sv. Eufemije – Glavna znamenitost i najznačajniji simbol Rovinja je crkva sv. Eufemije poznata i kao sveta Fuma. Na njezinom se mjestu do 10. stoljeća nalazila mala crkva sv. Jurja. Sljedećih godina izgrađena je veća crkva koja se onda nadograđivala i uređivala do 1725. godine kada počinje gradnja crkve kakva je danas (Bertoša 1994). Unutrašnjost crkve obilježena je baroknim stilom, a u njoj se nalaze tri oltara kao i prikazi i sarkofag svete Eufemije. Pored crkve se nalazi i toranj visok 62 metra čime je

ujedno i najviši zvonik u Istri, a sam plato crkve pruža predivan pogled na obližnje otoke i otvoreno more.

4. Crkva Presvetog Trojstva – Crkva sv. Trojstva sedmerokutna je građevina s kupolom sagrađena u 13. stoljeću, a ujedno je i značajna romanička znamenitost. Posebno vrijedan dio ove krstionice je prozorska rešetka s prikazom Golgote.
5. Gradska palača Rovinja – Poznata i kao gradska vijećnica, ova pretorska palača izgrađena je u 14. stoljeću, a danas je sjedište gradonačelnika i gradske uprave.
6. Zlatni rt – Park šuma Zlatni rt jedna je od najvećih prirodnih atrakcija Istre. Krajem 19. stoljeća Georg Hütterott počeo je s uređivanjem približno 90 hektara prostora s ciljem izgradnje klimatskog lječilišta. Njegova smrt prekinula je te planove, no 1961. godine Zlatni rt proglašen je zaštićenom park šumom (Grad Rovinj n.d.).

Osim navedenih turističkih atrakcija, od velikog značaja su i Crkva sv. Benedikta, Crkva sv. Tome apostola, Franjevački samostan i crkva sv. Franje Asiškog kao i brojne druge (Štambuk 2001).

Rovinj se smatra kao jedan od pet hrvatskih gradova s najvećim turističkim prometom. U 2020. godini sve turističke destinacije pa tako i Rovinj bilježe veliki pad dolazaka, no zbog svjetske pandemije to se moglo i očekivati. Ipak, već 2021. godine vidi se veliki porast u broju dolazaka i noćenja, a 2022. godine Rovinj je bio grad s najviše ostvarenih noćenja. Ta brojka iznosi 4,1 milijun noćenja te je Rovinj ujedno najpoželjnija destinacija stranim turistima (Državni zavod za statistiku 2023). Broj turista kao i broj noćenja kroz godine nalazi se u tablici 1. u nastavku.

**1. Tablica** Broj turista i noćenja u Rovinju 2019., 2020. i 2021. godine

	<u>2018.</u>	<u>2019.</u>	<u>2020.</u>	<u>2021.</u>
TURISTI (u tisućama)	693	711	288	541
NOĆENJA (u tisućama)	3.905	3.874	1.747	3.378

**Izvor:** Izrada autora prema podacima iz priopćenja zavoda za statistiku – Dolasci i noćenja turista u 2019., 2020., i 2021. godini

## 2.2. Hoteli u Rovinju

Maistra d.d. postavila je visoke standarde među hotelijerima u regiji s nizom intrigantnih hotela vođenim modernim dizajnom. Iako Maistra d.d. nudi bogatu ponudu smještajnih objekata diljem Hrvatske, u gradu Rovinju broji osam hotela, dva resorta i tri kampa. Posebno se ističe hotel luksuzne kategorije otvoren 2019. godine pod imenom Grand Park hotel koji je ujedno i član The Leading Hotels of the World i udruženja Virtuoso čime je pridružen društvu najluksuznijih svjetskih hotela.

1. Grand Park hotel – smješten je na samoj obali te pruža pogled na stari grad kao i na otok sv. Katarinu. Grand Park je hotel od pet zvjezdica koji se proteže na 6 katova, a luksuzan ambijent prepisuje se Piero Lissoniju. Osim Mulini Beach plaže koja se nalazi na samo nekoliko stotina metara od hotela, on se stapa i sa šumom odnosno dio je Zlatnog rta. Grand Park hotel broji 209 luksuznih soba koje su vrhunski opremljene. U hotelu se nalazi Albaro Wellness i Spa koji nudi mnoge spa tretmane, a na više od 3800 kvadratnih metara protežu se saune, bazeni i prostori za sunčanje. Hotel nudi i 7 različitih restorana i barova od kojih su najistaknutiji signature restoran Cap Aureo i Agli Amici resotran koji se odlikuje Michelinovom zvjezdicom.
2. Hotel Lone – funkcionalan je i poseban hotel od pet zvjezdica na 6 etaža te ujedno i član jedinstvenog brenda Design Hotels. Smješten je uz more i uz park šumu Zlatni rt, a sastoji se od 248 luksuznih soba. Hotel Lone nudi brojne gurmanske specijalitete japanske kuhinje u restoranu Tekka kao i tradicionalna i moderna jela sredozemne kuhinje u restoranu On te velik izbor pića i ukusnih kanapea i burgera u Lobby baru. Lone wellness proteže se na 1700 metara kvadratnih sa 7 multifunkcionalnih prostorija za tretmane i saune. Ovdje se također nalaze i brojni unutarnji i vanjski, kao i privatni bazeni te teretana.
3. Monte Mulini – je adults exclusive hotel od pet zvjezdica i 112 soba od kojih svaka ima privatni balkon ili terasu s pogledom na more. Gastronomska ponuda je vrhunski odabrana, a sastoji se od tri restorana – Wine Vault, Mediterraneo i Amatis. Hotel ima i Beach club s velikom ponudom koktela kao i veliki vanjski bazen. Spa se prostire na 700 kvadratnih metara, a sadrži četiri multifunkcionalne prostorije za masažu, njegu i razne tretmane.
4. Hotel Adriatic – Art Boutique Hotel Adriatic je hotel od četiri zvjezdice i ujedno najstariji hotel u Rovinju. Hotel ima 14 soba i 4 suitea, a poseban je po umjetničkim

djelima najistaknutijih suvremenih umjetnika koja krasi sve sobe i prostorije hotela. Od restorana valja istaknuti Brasserie Adriatic s konceptom otvorene kuhinje te Kantonon Tavern s najstarijim jelima tradicionalne ribarske kuhinje. Hotel Adriatic uvidio je opasnost onečišćenja plastikom kao prijetnju za biološku raznolikost mora te je 2018. godine odlučio postati prvi hotel u Hrvatskoj bez plastike za jednokratnu uporabu koja je zamijenjena dostupnim alternativama.

5. Hotel Eden – kao i ostali već spomenuti hoteli, hotel Eden se smjestio uz park-šumu Zlatni rt u uvali Lone. Eden je hotel od četiri zvjezdice koji broji čak 325 soba. Od restorana vrijedi istaknuti hotelski restoran Burin kao i restoran Oleander. Hotel je pogodan za sve one koji vole aktivan odmor s obzirom da nudi brojne sportske sadržaje i terene kao i teretanu i teniski centar.
6. Family hotel Amarin – najmoderniji je obiteljski hotel u Hrvatskoj. Family hotel Amarin smješten je na zelenom otoku, par minuta od samog Rovinja. Hotel je od četiri zvjezdice sa 280 soba s balkonima. Ispred hotela nalaze se brojni kilometri plaža kao i tri bazena. Amarin pruža i uslugu kids club-a gdje se djeca mogu ostaviti na čuvanju uz učenje, sport, rekreaciju i zabavu. Hotel pruža pansionsku ponudu s buffetom prepunih mediteranskih i kontinentalnih jela, a od restorana ističu se Marvelus, Lovor Real Grill i Marsea. Wellness je vrhunski opremljen i nudi brojne tretmane kako za odrasle tako i za djecu (Maistra d.d. n.d.a).

Osim klasičnih hotela, Rovinj se može pohvaliti i s dva „island“ ili otok hotela:

1. Island hotel Istra – nalazi se na otoku sv. Andrije udaljenom 15 minuta brodske vožnje od Rovinja. Hotel je vrhunski opremljen kompleksom bazena kao i s oazom za wellness i spa, a krasi ga i kilometri plaže i šetnice. Island Hotel Istra hotel je od četiri zvijedice sa 326 soba. Cijeli hotel je u znakovima hedonizma pa tako i restorani od kojih se ističu Istra Board restaurant, La Serra, Anno Domini 547 i Basilico Pizza Pasta.
2. All Suite Island hotel Istra – zaseban je dio prethodno spomenutog Island hotela Istra koji se sastoji isključivo od suite-va, točnije njih 32. Na otoku se nalazi Wellness Otok smješten u mirnijem dijelu s brojnim tretmanima i masažama.
3. Island hotel Katarina – nalazi se na otoku sv. Katarine udaljen pet minuta vožnje brodom od Rovinja. Hotel Katarina hotel je od tri zvjezdice, a ujedno je i nekadašnji dvorac grofa Milewskog. Hotel ima 120 soba iz kojih se pruža predivan pogled na more i grad. Hotel ima vanjske bazene, no i mnoštvo skrivenih plaža i uvala.

Uz island hotele, u Rovinju se nalaze i dva resorta:

1. Resort Amarin – popularno je odredište za obitelji s djecom prepun zelenila s blizinom mora. Resort ima četiri zvjezdice i 190 modernih apartmana, 131 klasičnih apartmana i 140 soba s balkonima. Osim kilometara plaže i tri vanjska bazena, resort Amarin nudi brojne sportske i zabavne aktivnosti za djecu i odrasle.
2. Resort Villas Rubin – smješten je u zelenilu na obali Rovinja, a nudi mnoštvo rekreacijskih i sportskih programa kao i brojne biciklističke rute. Resort ima 85 soba i 272 apartmana te 3 zvjezdice (Maistra d.d. n.d.b).

Osim već spomenutih hotelskih objekata, od značaja su i kampovi:

1. Kamp Veštar – smjestio se u mirnoj uvali s pješčano-šljunčanom plažom te nudi velik broj parcela kao i mobilnih kućica. Kamp nudi brojne sadržaje i aktivnosti poput ronjenja, odbojke na pijesku, bicikliranja i sl. U kampu se nalaze razni tereni, bazeni i vodeni zabavni park.
2. Kamp Polari – je najveći kamp u Rovinju, a smješten je u uvali odmah pored grada te nudi velik broj parcela i mobilnih kućica. U kampu su dostupni brojni rekreativno-zabavni sadržaji, kompleks bazena kao i mnoštvo predivnih plaža, ali i brojni restorani i barovi.
3. Kamp Amarin – smješten je između već spomenutih Family hotela Amarin i resorta Amarin. U kampu se mogu pronaći brojne parcele i mobilne kućice kao i glamping šatori. Osim predivnih plaža u kampu Amarin nalaze se i tri bazena te mnoštvo barova i restorana (Maistra d.d. n.d.c).

### **2.3. Maistra dioničko društvo**

Maistra d.d. ili Maistra dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam jedna je od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj sa sjedištem u Rovinju na adresi Obala Vladimira Nazora 6. Maistra d.d. posluje u sastavu Adris grupe d.d. te upravlja njezinim turističkim djelom, odnosno hotelima, kampovima i turističkim naseljima u Rovinju, Dubrovniku, Vrsaru i Zagrebu. Društvo Maistra zapravo je nastalo spajanjem društva Jadran – turist d.d. s društvom Anita d.d. te je 2005. godine registrirano na Trgovačkom sudu Rijeke. Godine 2010. pripaja se i Rovinjturist d.d., a zatim 2019. godine i Slobodna Katarina d.o.o., dok je 2014. Maistra d.d. postala i većinskim vlasnikom društva Grand hotel Imperial. Adris d.d. proveo je svoj



dugogodišnji ciklus investiranja u turizam koji je rezultirao hotelima s pet zvjezdica – Lone i Monte Mulini, obnovom plaža, uvala i šetališta. Bitno je spomenuti i obnovu najstarijeg hotela u Rovinju – Adriatic kao i kupnju i obnovu hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Otvorenjem obiteljskog hotela Amarin 2016. godine te zatim Grand Park hotela zaključila se vrhunska ponuda hotela u Rovinju. Ovakvo investiranje vrijedno je više od 530 milijuna eura, a u sljedeće tri godine planira se investirati još 400 milijuna eura za izgradnju novih hotelskih objekata kao i repozicioniranje i obnovu postojećih. Od velike važnosti je i 2019. godina kada je Adris postao vlasnikom hotela Marjan i tako svoja turistička odredišta proširio i na grad Split koji također planira uključiti u daljnji razvoj. Hoteli Maistre već se smatraju vrhuncem hrvatske premium ponude, a pretpostavlja se da će društvo postati najveća nacionalna turistička kompanija (Maistra d.d. n.d.d). Glavni izvor prihoda Maistra grupe svakako su hoteli kojih postoji 15, a točne brojke prikazane su u tablici 2.

**2. Tablica** Maistra dioničko društvo - rezultati po segmentu: hoteli

HOTELI (u tisućama eura)	<u>2019.</u>	<u>2020.</u>	<u>2021.</u>	<u>2022.</u>
PRIHODI	88.659	38.755	84.810	109.706
OPERATIVNI TROŠKOVI	65.565	35.172	56.938	78.958
EBITDA*	23.094	3.548	27.872	30.749

\*EBITDA - *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* ili dohodak prije poreza, kamata, deprecijacije i amortizacije

**Izvor:** Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Maistra d.d.

Maistra d.d. broji 11 turističkih naselja koji iako ostvaruju najniže prihode za grupaciju, imaju važan utjecaj na njezin razvoj, a njihovi prihodi i troškovi za prethodne godine prikazani su u sljedećoj tablici 3.

**3. Tablica** Maistra dioničko društvo - rezultati po segmentu: turistička naselja

TURISTIČKA NASELJA (u tisućama eura)	<u>2019.</u>	<u>2020.</u>	<u>2021.</u>	<u>2022.</u>
PRIHODI	33.181	13.007	26.677	34.546
OPERATIVNI TROŠKOVI	22.297	11.680	18.847	27.266
EBITDA	10.883	1.327	7.831	7.280

**Izvor:** Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Maistra d.d.

Kampovi postaju sve popularniji izbor za ljetovanje, posebice za obitelji i ljubitelje prirode. Maistra d.d. ima 6 kampova na Jadranu, a rezultat njihova poslovanja vidljiv je u tablici 4 ispod.

**4. Tablica** Maistra dioničko društvo - rezultati po segmentu: kampovi

KAMPOVI (u tisućama eura)	<u>2019.</u>	<u>2020.</u>	<u>2021.</u>	<u>2022.</u>
PRIHODI	45.922	24.156	46.586	60.957
OPERATIVNI TROŠKOVI	20.439	14.069	21.103	29.907
EBITDA	25.483	10.087	25.616	31.050

**Izvor:** Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Maistra d.d.

Kao što je već prethodno spomenuto, mjerenje prihoda ne vrši se isključivo na prihodima od smještaja, već se u njih ubrajaju i ostali dodatni sadržaji. To su u najvećoj mjeri prihodi od hrane i pića u restoranima i barovima, a zatim i prihodi od konferencijskih usluga te teretane, wellnesa, kasina i sl. Mnogi smještajni objekti nude i razne turističke usluge poput izleta, tura i drugih aktivnosti. Hoteli proširuju i prilagođavaju svoje usluge u svrhu većih i stabilnijih prihoda te istovremeno za zadovoljenje želja i potreba gostiju. Analiza prodaje po vrstama usluga Maistra grupacije nalazi se u 5. tablici u nastavku.

**5. Tablica** Maistra dioničko društvo - analiza prodaje po vrstama

(u tisućama eura)	<u>2019.</u>	<u>2020.</u>	<u>2021.</u>	<u>2022.</u>
PRIHODI OD SMJEŠTAJA	102.860	46.320	102.727	132.339
PRIHODI OD HRANE I PIĆA	49.771	18.050	40.480	57.114
PRIHODI OD OSTALIH TURISTIČKIH USLUGA	3.185	1.327	2.522	3.943
OSTALI PRIHODI	929	398	664	682
UKUPNI PRIHODI	156.746	66.096	146.393	194.079

**Izvor:** Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Maistra d.d.

Osim što prethodne tablice ukazuju na odlične rezultate poslovanja Maistra grupacije, vidljiv je i utjecaj pandemije koronavirusa na poslovanje 2020. godine. Hotelska industrija preživjela je brojne prepreke i izazove u toj godini, a sam prihod smanjen je za 50% od rezultata

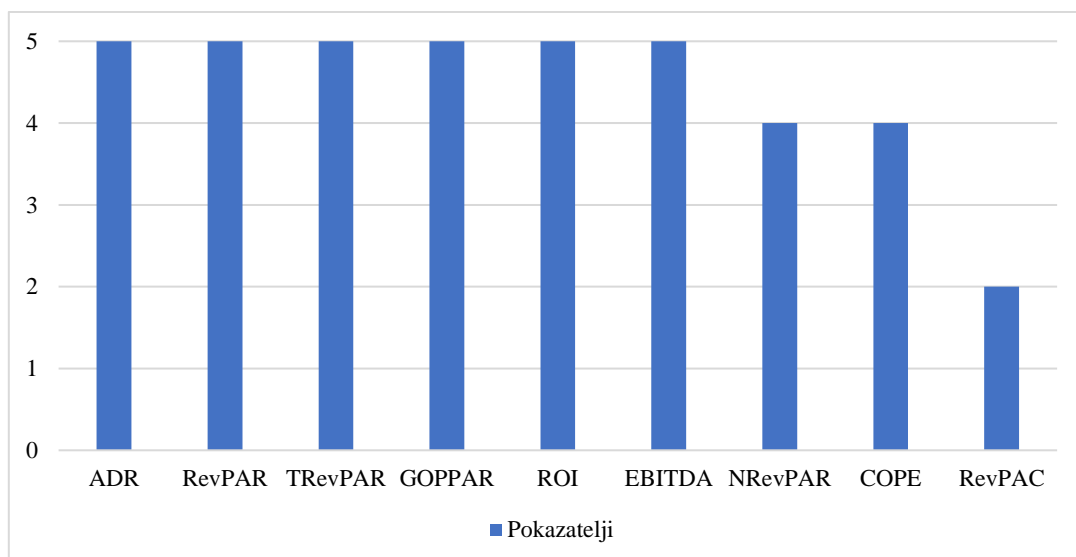
prijašnjih godina. Ipak, već se sljedeće 2021. godine vidi izuzetan napredak, dok je 2022. godina bila rekordna godina za turizam u Hrvatskoj pa tako i za smještajne objekte.

## 2.4. Metodologija i rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je sastavljen na platformi google obrasci te je takav prosljeđen odjelu upravljanja prihodima Maistra grupacije. Upitnik sadrži pitanja kojima se stječe uvid u razinu korištenja određenih internih i eksternih mjera te financijskih i nefinancijskih instrumenata. Pitanja se osvću i na razinu važnosti različitih kanala distribucije te na učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije. Pitanja uključuju i opća pitanja o cjenovnim politikama, umjetnoj inteligenciji, specijaliziranim software-ima isl. Istraživanje je provedeno u srpnju 2023. godine, a upitnik je sastavljen na osnovu dosadašnjih rezultata istraživanja.

Upitnik počinje s pitanjem o pokazateljima pomoću kojih Maistra d.d. ocjenjuje upravljanje prihodima. Imenovane su interne mjere te je ispitanik odabrao stupanj slaganja gdje je broj 1 predstavljao „nikad“ dok je broj 5 predstavljao „uvijek“, a grafički prikazani odgovori nalaze se u grafu 1.

**Graf 1.** Učestalost korištenja pokazatelja kod ocjenjivanja upravljanja prihodima



**Izvor:** Izrada autora prema odgovorima na upitnik o *revenue managementu* u Maistra d.d.

Pokazatelji poput stupnja iskorištenosti kapaciteta, prosječne cijene sobe (ADR), prihoda po raspoloživoj sobi (RevPAR), ukupnog prihoda po raspoloživoj sobi (TRevPAR), bruto operativne dobiti po raspoloživoj sobi (GOPPAR), povrata investicija (ROI) te dohotka prije poreza, kamata, deprecijacije i amortizacije (EBITDA) korišteni su uvijek. Istovremeno, neto prihod po raspoloživoj sobi (NRevPAR) i marža nakon odbitka svih transakcijskih troškova i provizije (COPE) korišteni su često, no ne i uvijek. Nastavno, prihod po kupcu (RevPAC) rijetko se koristi u odjelu *revenue managementa* u Maistri d.d.

Ispitanik je potvrdio da Maistra d.d. ima poseban odjel za upravljanje prihodima te je za njihovo upravljanje odgovoran *revenue manager*. Također, ovaj odjel koristi se specijaliziranim *software*-om za upravljanje prihodima pod nazivom Edmond. Edmond je sustav pogonjen umjetnom inteligencijom koji koristi snagu naprednih algoritama za pružanje uvida u trenutno stanje kao i predviđanja i prognoze za optimizaciju prihoda. On ima mogućnost analize velikih količina podataka pomoću kojih daje preporuke za prilagodbu cijena kako bi se dostigla maksimalna profitabilnost (Job Fair 2023). Iako je sustav kojim se Maistra d.d. koristi pokrenut umjetnom inteligencijom, ispitanik smatra da ona neće moći u potpunosti zamijeniti posao *revenue managera*.

Sljedeća grupa pitanja odnosila se na korištenje alata za upravljanje prihodima te procjenom njegove važnosti za hotelijerstvo te samog utjecaja na prihode. Odgovori odjela za upravljanje prihodima u Maistri d.d. zabilježeni su tablici 6.

**6. Tablica** Korištenje alata za upravljanja prihodima

	<u>Diskriminacija cijena</u>	<u>Paritet cijena</u>	<u>Last minute ponude</u>	<u>Early bird cijene</u>
UČESTALOST KORIŠTENJA	Uvijek	Ponekad	Ponekad	Često
VAŽNOST ZA HOTELIJERSTVO	Jako važno	Niti važno niti nevažno	Niti važno niti nevažno	Važno
UTJECAJ NA PRIHODE PODUZEĆA	Važno	Nevažno	Nevažno	Važno

**Izvor:** Izrada autora prema odgovorima na upitnik o *revenue managementu* u Maistra d.d.

Maistra d.d. koristi diskriminaciju cijena uvijek te ju smatra jako važnom za hotelijerstvo i važnom za prihode. S druge strane *last minute* ponude i paritet cijena korišten je ponekad, a ispitanik smatra da nije niti važan niti nevažan za hotelijerstvo dok na prihode nema gotovo nikakav utjecaj. Ipak, *early bird* cijene koriste se često te imaju važan utjecaj na hotelijerstvo, a i na same prihode hotela.

Sljedeći segment obrasca fokusirao se na nefinancijske instrumente upravljanja prihodima, a odgovori su prikazani u tablici 7.

**7. Tablica** Nefinancijski instrumenti upravljanja prihodima

	<i>Overcontracting</i>	<i>Overbooking</i>	<u>Kontrola dužine boravka</u>	<u>Garancija najniže cijene</u>	<u>Cross-selling</u>	<u>Upselling</u>	<u>Garancija dostupnosti sobe</u>
UČESTALOST KORIŠTENJA	Često	Često	Često	Često	Često	Često	Ponekad
VAŽNOST ZA HOTELIJERSTVO	Važno	Važno	Niti važno niti nevažno	Važno	Važno	Važno	Niti važno niti nevažno
UTJECAJ NA PRIHODE PODUZEĆA	važno	Važno	Niti važno niti nevažno	Niti važno niti nevažno	Važno	Važno	Niti važno niti nevažno

**Izvor:** Izrada autora prema odgovorima na upitnik o *revenue managementu* u Maistra d.d.

*Overcontracting* korišten je često te ga Maistra d.d. smatra važnim za hotelijerstvo i za ukupne prihode. Isti je odgovor i za *overbooking*, a postotak koji se koristi ovisi o hotelu i destinaciji, no najčešće je između 5% i 15% u skladu s potražnjom. Kontrola dužine boravka korištena je često, no nije nužno važna za hotelijerstvo i prihode. Garancija najniže cijene često je korištena, što je vidljivo i na stranicama Maistre, a jednako je tako i od velike važnosti za hotelijerstvo. S druge strane garancija dostupnosti sobe koristi se samo ponekad te se ne smatra previše važnom. *Cross-selling* i *upselling* dva su alata koja Maistra d.d. često koristi, a ispitanik smatra da su od velike važnosti za prihode i hotelijerstvo.

Sljedeći dio fokusiran je na razinu važnosti različitih kanala distribucije, a odjel upravljanja prihodima Maistre dao je sljedeće odgovore. Globalne distribucijske sisteme smatraju niti važnima niti ne važnima, dok su online putničke agencije, turoperatori i putničke agencije važne za hotelijerstvo. Direktna prodaja putem web stranice kao i ostala direktna prodaja putem maila, telefona i dr. smatra se važnom, a za grupne prodaje web stranica je od najveće važnosti.

Nastavno se obrazac fokusira na učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije. Alotman ugovor te onaj na zahtjev i slobodna prodaja često su korišteni, dok se ugovor puno za prazno koristi rijetko.

Sljedeće se testirala razina slaganja s pojedinim izjavama gdje se koristio rang od „potpuno se slažem“ do „potpuno se ne slažem“. S Izjavama „ako je zauzetost soba niska,

najbolje je sniziti cijene“ i „, ako konkurencija snizi cijene i mi ćemo sniziti cijene“ odjel upravljanja prihodima Maistre se niti slaže niti ne slaže. Nastavno, s izjavom „ako gost povisi cijene i mi ćemo povisiti cijene“ te „svaki gost je jednako bitan za hotel“ ispitanik se uglavnom slaže. Maistra d.d. se uglavnom ne slaže s izjavom „održavanje dobrih odnosa s kanalima distribucije je važno za prihode hotela/poduzeća“ i „trudimo se privući svakog potencijalnog kupca“. S druge strane, u potpunosti se slaže sa sljedećim izjavama: „prodaja dodatnih usluga je važna za prihode hotela/poduzeća“, „pri određivanju cijena i uvjeta kupnje, razmišljamo o percepciji kupaca o istima“ i „općenito, primjena tehnika *revenue managementa* pozitivno doprinosi prihodima hotela/poduzeća“. Potpuno ne slaganje odnosi se samo na izjavu „kupci više preferiraju niže cijene od više kvalitete“.

Maistra d.d. koristi cjenovne ograde ovisno o: tipu i kategoriji sobe, dužini boravka, tipu usluge, vrsti rezervacije, programu lojalnosti, sezoni, vremenu rezervacije, vrsti kanala distribucije, danu u tjednu, lokaciji sobe, uvjetima promjene i otkaza rezervacije. Nacionalnost gosta je jedini faktor kod kojeg se ne koriste cjenovne ograde.

Odjel upravljanja prihodima je potvrdio da Maistra d.d. svoje cijene mijenja dva ili više puta tjedno. Sobe pod alotmanom oslobađaju se 7 i više dana prije check-ina. Kod metoda predviđanja koriste se povijesni podaci, osobna iskustva te naravno, statističke metode. Također, kao instrument upravljanja prihodima koriste i *benchmarking* izvore kao npr. *Hotel benchmarking*, STR itd. Isto tako, potvrđeno je da se cijene vlastitih hotela redovito uspoređuju s onima od konkurencije.

Maistra d.d. nudi odličan primjer pravilnog upravljanja prihodima. Na to ukazuje sposobnost za održavanje stabilnog rasta prihoda te sama uspješnost poduzeća na globalnoj razini. Implementacijom raznih instrumenata i mjera ostvarena je kvalitetna strategija upravljanja prihodima, a konstantinim praćenjem pokazatelja optimizirani su prihodi. Kao ključ uspješnog poslovanja ističe se i kontinuirano prilagođavanje cijena i praćenje konkurencije. Također, ulaganjem u cjelokupni odjel *revenue managementa* kao i u poseban *software* ukazuje na činjenicu da je i samo društvo svjesno važnosti korištenja ovih strategija u poslovanju.

## Zaključak

*Revenue management* značajan je element u poslovanju hotela. Uz dobro razvijen strateški plan te uz pravilno korištenje instrumenata upravljanja prihodima omogućuje se optimalno poslovanje i maksimiziranje profita. U današnje vrijeme napredne tehnologije, umjetne inteligencije te uz ljudske sposobnosti, upravljanje prihodima bilježi znatan razvoj te je za mnoge ključ napretka. Pravilno upravljanje prihodima sastoji se od brojnih statističkih podataka, predviđanja i zapažanja, praćenja trendova i konkurencije kao i potreba i želja kupaca. Esencijalno je istražiti tržište i napraviti njegovu segmentaciju te zatim korištenjem različitih mjera dinamički prilagođavati cijene kako bi se postigla dugoročna održivost optimalnih prihoda. Turistička kompanija Maistra d.d. odličan je primjer pravilnog upravljanja prihodima što potvrđuje svojim rezultatima i samom činjenicom da je jedna od vodećih tvrtki u turizmu u Hrvatskoj. Maistra d.d. je potvrdila da smatra da su *revenue manageri* zajedno s cijelim odjelom upravljanja prihodima ključni za njezin razvoj i daljnji napredak.

## Reference

- Abrate, Graziano, Juan Luis Nicolau, i Giampaolo Viglia. 2019. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management* 74 (1): 224-233.
- Bertoša, Miroslav, i Robert Matijašić. 2005. *Istarska enciklopedija*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
- Bertoša, Miroslav. 1994. *Rovinj = Rovigno*. Zagreb: Garamond.
- Cross, Robert G. 1998. *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. 1. izd. New York: Broadway Books.
- Fjällman, Alexandra. 2023. How to Use Stay Controls in Hotel Revenue Management (online) *HotelTechReport* Dostupno na: <https://hoteltechreport.com/news/stay-controls-hotel-revenue-management> (pristupljeno 31. ožujka 2023.)
- Forgacs, Gabor. 2010. *Revenue Management: Maximizing Revenue in Hospitality Operations*. Orlando: The American Hotel and Lodging Educational Institute.
- Grad Rovinj. n.d. *O Rovinju*. Rovinj: Grad Rovinj-Rovigno Dostupno na: <https://www.rovinj-rovigno.hr/o-rovinju/kulturne-znamenitosti/stari-grad/> (pristupljeno 17. travnja 2023.)
- Hayes, K. David, Joshua D. Hayes, i Peggy A. Hayes. 2021. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. 2. izd. Hoboken: Wiley.
- Hayes, K. David, i Allisha A. Miller. 2011. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Hoboken: Wiley
- IdeaS - Integrated Decisions and System. 2005. The basics of revenue management
- Ivanov, Stanislav, i Vladimir Zhechev. 2012. Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal* 60 (2): 175-197.
- Ivanov, Stanislav. 2014. *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Janković, Sandra. 2022. Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje prihodima; Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžemt u turizmu i ugostiteljstvu
- Jiang, Zheyu. 2018. Robust Capacity Control in Revenue Management: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management* 6: 488-497.
- Job Fair. 2023. *Edmond*. Zagreb: KSET Dostupno na: <https://jobfair.fer.unizg.hr/company/clen0pnlo001yqp34k2fqkebe> (pristupljeno 20. srpnja 2023.)



- Kimes, E. Sheryl. 1989. The basics of yield management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30 (3): 52-56.
- Kimes, E. Sheryl. i Richard B. Chase. 1998. The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research* 1 (2): 156-166.
- Koushik, Dev, Jon A. Higbie i Craig Eister. 2012. Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces* 42 (1): 45–57.
- Kun, Mia. 2021. Forecasting and Budgeting (online) *Hotel Minder* Dostupno na: <https://www.hotelminder.com/what-is-hotel-forecasting-models-and-best-practices> (pristupljeno 31. ožujka 2023.)
- Maistra d.d. n.d.d. *Društvo*. Rovinj: Maistra d.d. Dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/kompanija/#/> (pristupljeno 10. travnja 2023.)
- Maistra d.d. n.d.a. *Smještaj – hoteli*. Rovinj: Maistra d.d. <https://www.maistra.com/hr/smjestaj/?type=hotels#/> Dostupno na: (pristupljeno 10. travnja 2023.)
- Maistra d.d. n.d.c. *Smještaj – kampovi*. Rovinj: Maistra d.d. Dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/smjestaj/?type=camping#/> (pristupljeno 10. travnja 2023.)
- Maistra d.d. n.d.b. *Smještaj – resorti*. Rovinj: Maistra d.d. Dostupno na: <https://www.maistra.com/hr/smjestaj/?type=resorts#/> (pristupljeno 10. travnja 2023.)
- Matsuoka, Kohsuke. 2022. Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research* 148: 131-148.
- Mauri, Aurelio. 2012. *Hotel Revenue Management. Principles and Practices*. London: Pearson.
- McGill, I. Jeffrey i Garrett J. van Ryzin. 1999. Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science* 33 (2): 233-256.
- Nagel, T. Thomas, i Georg Muller. 2018. *Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. 6. izd. Milton Park: Routledge
- Poropat, David. 2013. Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije (Disertacija). Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Remy, Detlev, Huey Chern Boo, i Shirley Tee. 2023. From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management* 29 (2): 221-233.

- Resco, Laura. 2019. Why There Is More Than Just Analyzing RevPAR Index (online) *Hospitality Net*  
Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4094654.html> (pristupljeno 16. ožujka 2023.)
- Shoemaker, Stowe i Thomas O. Gorin. 2008. *Handbook of Hospitality Operations and IT – Revenue management*. 1. izd. Milton Park: Routledge
- Stuart Hill, Trevor. 2021. The origin of Revenue Management in the Hospitality Industry (online) *Hospitalitynet*  
Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4105700.html> (pristupljeno 08. ožujka 2023.)
- Štambuk, T. 2001. *Rovinj = Rovigno: povijest, kultura, umjetnost, prirodne ljepote*. Zagreb: Turistička naklada.
- Twin, Alexandra. 2022. What Is Price Discrimination, and How Does It Work. (online) *Investopedia*  
Dostupno na: [https://www.investopedia.com/terms/p/price\\_discrimination.asp](https://www.investopedia.com/terms/p/price_discrimination.asp) (pristupljeno 16. ožujka 2023.)
- Vlašić, Dubravka, Katarina Poldrugovac, i Sandra Janković. 2019. The Competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing* 5 (1): 3-8.
- Vukelić, Marija, Vlaho Mihač, i Sandra Janković. 2022. Specifičnosti revenue managementa i prodaje u kampovima. *Hotelska kuća 2022: Zbornik radova konferencije* 131-140.
- Wang, Xuan Lorna, Cindy Heo, Zvi Schwartz, Patrick Legohérel, i Frédéric Specklin. 2015. Revenue management: progress, challenges and research prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 32 (7): 797-811.
- Weatherford, R. Larry, i Sheryl E. Kimes. 2003. A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting* 19 (3): 401-415.

## Popis ilustracija

### Tablice

1. Tablica Broj turista i noćenja u Rovinju 2019.,2020. i 2021. godine .....	15
2. Tablica Maistra dioničko društvo - rezultati po segmentu: hoteli .....	19
3. Tablica Maistra dioničko društvo - rezultati po segmentu: turistička naselja .....	19
4. Tablica Maistra dioničko društvo - rezultati po segmentu: kampovi .....	20
5. Tablica Maistra dioničko društvo - analiza prodaje po vrstama.....	20
6. Tablica Korištenje alata za upravljanja prihodima .....	22
7. Tablica Nefinancijski instrumenti upravljanja prihodima .....	23

### Grafovi

Graf 1. Učestalost korištenja pokazatelja kod ocjenjivanja upravljanja prihodima .....	21
--	----