

Cjenovno pozicioniranje

Gostevčić, Adrian

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:191:933822>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-08**



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
Sveučilišni diplomski studij

ADRIAN GOSTEVČIĆ

Cjenovno pozicioniranje:
usporedba američkih i europskih hotela

Price positioning:
Comparison of American and European hotels

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij
Menadžment u hotelijerstvu

Cjenovno pozicioniranje:
usporedba američkih i europskih hotela

Price positioning:
Comparison of American and European hotels

Diplomski rad

Kolegij: **Strategijsko računovodstvo**

Student: **Adrian GOSTEVČIĆ**

Mentor: **prof.dr.sc. Sandra JANKOVIĆ**

Matični broj: **DS3742/22**

Opatija, rujan 2024.



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 OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Adrian Gostevčić

ds3742

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

Cjenovno pozicioniranje: usporedba europskih i američkih hotela

(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 diplomskog 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 diplomskim 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 diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 10.09.2024.

Potpis studenta

Sažetak

Ovaj rad bavi se istraživanjem o cjenovnom pozicioniranju hotela u odabranim destinacijama SAD-a i Europe. Destinacije koje su uspoređivane su New York, Miami, London i Pariz.

Istraživanje se započinje povijesnim razvojem *Yield* menadžmenta, te kakav je njegov utjecaj bio na avio industriju, ali i hotelijerstvo. Upravljanje prihodima i *Yield* menadžment svojom pojavom krajem 20. stoljeća donosi veliki napredak u poslovanju u više sektora. Povijesnim prikazom i uvodom u temu, predstavljaju se različiti pristupi određivanja cijena koji su troškovni pristupi, konkurentski, te vrijednosno orijentirani pristupi. Naknadno se ističe važnost primjene dinamičnih strategija, te faktori utjecaja na iste. Prikazana je važnost sinergije cjenovnih strategija i upravljanja kanalima prodaje kako bi se proizvod ili usluga na pravi način predstavili kupcu. Samo istraživanje prikazuje rezultate upravljanja prihodima u četiri odabrane destinacije, te je usporedbom istih prikazana važnost primjene odabranih cjenovnih strategija.

Rezultati istraživanja ukazuju kako su hoteli u New Yorku svojim cjenovnim politika postigli bolje rezultate od ostalih destinacija koje su uključene u istraživanje. Na to ukazuje ostvaren prosječan dnevni prihod smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR) za period od 2018.-2023., koji iznosi 163,18 eura. New York je time dokazao da uspješnim cjenovnim pozicioniranje je moguće maksimizirati prihode smještaja, kao najvažnije karakteristike strateškog upravljanja prihodima. Najviši prosječni ADR je ostvaren u Parizu sa 225€ no to nije bilo dovoljno da pretekne New York jer je sama potražnja za tu destinaciju uz najviše cijene od promatranih manja od ostalih u uzorku.

Ključne riječi: Strateško upravljanje prihodima; Dinamične cjenovne strategije; Cjenovno pozicioniranje; Upravljanje kanalima prodaje.

SADRŽAJ

UVOD	1
1. POJAM I RAZVOJ STRATEŠKOG UPRAVLJANJA PRIHODIMA	3
1.1. Od Yield menadžmenta do strateškog upravljanja prihodima	4
1.2. Elementi Yield menadžmenta	7
1.3. Osnove za primjenu upravljanja prihodima	9
1.4. Strukturni elementi upravljanja prihodima	12
2. METODE ODREĐIVANJA PRODAJNIH CIJENA	14
2.1. Troškovno određivanje cijena	15
2.2. Konkurentski orijentirano određivanje cijena	16
2.3. Vrijednosno orijentirano određivanje cijena	17
2.4. Ostale metode određivanja cijena	17
2.5. Upravljanje cijenama i cjenovno pozicioniranje	20
3. DINAMIČNE CJENOVNE STRATEGIJE	23
4. UPRAVLJANJE KANALIMA PRODAJE	29
4.1. Tradicionalni kanali prodaje	29
4.2. Suvremeni kanali prodaje	30
4.3. Trendovi u upravljanju kanalima prodaje	31
5. CJENOVNO POZICIONIRANJE HOTELA U ODABRANIM DESTINACIJAMA	33
5.1. Definiranje uzorka	33
5.2. Metode istraživanja	39
5.3. Rezultati istraživanja	40
5.4. Diskusija	47
Zaključak	49
Bibliografija	51
Popis ilustracija	54

Uvod

Razvoj turizma i avio industrije u 20. stoljeću su rezultirali su pristupačnijim putovanjima te potakli menadžere širom svijeta na izradu planova prodaje kako bi se spriječili gubici mogućeg prihoda zbog nepopunjenosti kapaciteta. Problematika je to koja je mučila sve više aviokompanija kojima su troškovi putovanja bili isti sa punim ili praznim avionom, ali su se prihodi znatno razlikovali. Poticaj za istraživanja i rješavanje problema nije manjkalo s toga se krajem 20-og stoljeća počinje pojavljivati pojam *Yield* menadžmenta koji je zauvijek promijenio ove dvije industrije, ali i cijeli svijet.

Pojavom *Yield* menadžmenta i daljnjim razvojem u menadžment upravljanja prihodima hotelska industrija postiže rezultate koji se znatno razlikuju od prethodnih. Formiranje cijena za prodaju usluga u hotelima počinje biti dinamično i zahtjevnije.

Ovo istraživanje upravo prikazuje smjer razvitka od kraja 20. stoljeća sa statičnih praksi formiranja cijena na one dinamične. Sukladno tome ovaj rad je podijeljen u pet velikih cjelina, te na samome kraju zaključuje se kompletno istraživanje.

U prvom dijelu prati se povijesni razvoj *Yield* menadžmenta i menadžmenta upravljanja prihodima, koji je potaknut razvojem avio industrije u cilju smanjenja gubitaka zbog ne popunjenosti kapaciteta. Nakon povijesnog dijela predstavljeni su glavni elementi *Yield* menadžmenta i osnove za primjenu upravljanja prihodima u hotelskoj industriji. Drugi dio rada predstavlja metode određivanja cijena koje se dijele u četiri velike kategorije, troškovno određivanje cijena, konkurentski orijentirano određivanje cijena, vrijednosno orijentirano određivanje cijena, kao glavne, te na kraju ostale metode koje se koriste. Nakon raznih metoda dolazi se do samog upravljanja cijenama i pozicioniranja na osnovu cijena. Treći dio rada odnosi se na dinamične cjenovne strategije koje uključuju ograničeno određivanje cijena, verzije proizvoda, određivanje cijene nevidljivog proizvoda, određivanje paket cijena. Ove strategije koriste se u razni uvjetima kako bi se u kombinaciji sa dinamičnim određivanjem cijena potaklo goste na kupnju preostalih kapaciteta ili onih manje atraktivnih. Četvrti dio rada odnosi se na kanale prodaje hotelskih usluga, te je sama cjelina podijeljena u tri dijela, a to su: tradicionalni kanali prodaje, suvremeni kanali prodaje, te na kraju trendovi u kanalima prodaje. Za ostvarenje prodaje usluga, osim cijena važno je i pravilno odabrati kanale kojima će se usluga predstaviti kupcu, te na kraju i prodati. Peti dio odnosi se na cjenovno pozicioniranje

hotela u dvije destinacije SAD-a i dvije destinacije iz Europe. Usporedba rezultata poslovanja rađena je na New Yorku, Miamiju, Londonu i Parizu. I ako četiri geografski različite destinacije, ove destinacije su odabrane zbog svoje turističke atraktivnosti i sličnih turističkih brojki. Usporedba je rađena na osnovu podataka o ponudi i potražnji, ADR-u, RevPAR-u, iskorištenosti kapaciteta te ukupno ostvarenim prihodima u periodu od 2018.-2024. Na samome kraju rada donosi se zaključak cijelog istraživanja.

1 Pojam i razvoj strateškog upravljanja prihodima

Pojam upravljanja prihodima dijeli se na operativno i strateško upravljanje prihodima. Operativno upravljanje prihodima odnosi se na kratkoročne ciljeve i kratkoročne strategije koje su uvijek u skladu sa strateškim ciljevima i odlukama poduzeća ili drugih odgovornih ljudi unutar poduzeća. Budući da je operativno upravljanje vezano za kratkoročne ciljeve i rezultate, lakše se mjeri te se na temelju njega brzo mogu uvoditi potrebne promjene. Menadžment upravljanja prihodima ima veliku ulogu za donošenje odluka i *benchmarking*, što predstavlja usporedbu hotela sa njegovom okolinom na osnovi rezultata koji su ostvareni u određenom vremenu.¹

Strateško upravljanje prihodima i određivanje cijena mogu se definirati kao sposobnost prodaje proizvoda ili usluge kupcu koji je spreman uslugu platiti u vrijednosti percepcije kvalitete istog proizvoda. Važnost strateškog upravljanja prihodima leži u odabiru varijabli za formiranje cijena koje će maksimizirati prihode, ali i ostale kvantitativne pokazatelje uz pomoć raznih strategija i pristupa koji se moraju prilagođavati promjenjivom tržištu. Prilikom implementacije strateškog upravljanja prihodima, važno je prepoznati koje ciljeve želimo ostvariti te na koji način maksimizirati prihode uz pomoć raznih alata i strategija. Sami proces se mora odvijati uz stručne osobe koje će svoj posao odrađivati profesionalno, povjerljivo, savjesno i objektivno, budući da uz pogrešno postavljene ciljeve ili odabrane strategije postoji mogućnost za ostvarivanjem manjih prihoda i većih troškova, isto za posljedicu može imati manju mogućnost za daljnjim razvojem i konačno zatvaranjem objekta.²

Prijelazom iz operativnog upravljanja prihodima u strateško pojavili su izazovi za *revenue* menadžere, posebice u području formiranja cijena, gdje se u obzir moraju uzeti razni faktori poput, popunjenosti kapaciteta, cjenovne elastičnosti i konkurentskih cjenovnih strategija.³

Upravljanje prihodima kao proces počeo se razvijati 1960-ih kada je *American Airlines* počeo koristiti model istraživanja za donošenje odluka o upravljanju prihodima. Ken Littlewood je 1972. godine predstavio model maksimiziranja prihoda kroz ograničenja

¹ Mitrović, Janković, i Ivanković, „Hotel performance measurement: literature review,“ 256.

² Yeoman i McMahon-Beattie, *Revenue management: A practical pricing perspective*, 16.

³ Poldrugovac, Janković, i Peršić, „The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry,“ 79.

rezervacija i sustave za kontrolu zaliha. Navedeni model je danas poznat pod nazivom Littlewoodov zakon i koristi se u svim industrijama s ciljem maksimiziranja prihoda.⁴

Menadžment upravljanja приходima postao je široko rasprostranjen 80-ih godina 20. stoljeća, te se od tada koristi za rješavanje problema u industrijama koje imaju fiksne kapacitete, kvarljive zalihe, te visoke fiksne troškove. Nadalje, 90-ih godina širi svoju primjenu iz zrakoplovne industrije na različite industrije kao što je hotelijerstvo i ugostiteljstvo jer su se i one susrele sa sličnim problemima.

Upravljanje приходima, danas je još uvijek u razvoju i nije u potpunosti istraženo, no smatra se menadžerskom disciplinom više nego matematičko rješenje problema prilikom maksimizacije prihoda u poslovanju. Može se definirati kao kombinacija alata i aktivnosti koji za cilj imaju povećanje profita i maksimizaciju prihoda, te prodaju usluge/proizvoda najprofitabilnijem mixu kupaca i tržišta.⁵

1.1. Od Yield menadžmenta do strateškog upravljanja приходima

Yield menadžment je cjenovna i приходovna strategija koje se koristi u raznim industrijama za maksimizaciju poslovnih performansi i podizanja vrijednosti poduzeća. Glavne karakteristike odnosile bi se na prilagođavanje cijena na osnovu predviđene potražnje i ostale vanjske utjecaje kojima se samo poduzeće treba prilagoditi ukoliko planira ostvariti maksimalne prihode i zadovoljavajuće poslovne rezultate. Također, ako se glavni cilj ogleda u maksimizaciji poslovnih performansi, *yield* za cilj ima i prodaju pravog proizvoda pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, te se time postiže sveukupno zadovoljstvo, kako kupca tako i poduzeća. Stoga, zadovoljan kupac će se uvijek vraćati u poduzeće koje je upravo ostvarilo sve od navedenog i neće imati potrebe za odlazak kod konkurenata u potrazi za boljim uvjetima.

Yield kao menadžerska strategija započeta je deregulacijom u avio industriji 80-ih godina 20. stoljeća. U tom periodu prije same deregulacije poduzeća su imala fiksne cijene i lako predvidivo trajanje na letovima, jedno američko poduzeće „The People's express“ počelo je prakticirati jako naprednu niskotroškovnu strategiju koja je bila bazirana na promjenama cijena

⁴ McGill i Van Ryzin, „Revenue Management: Research Overview and Prospects,“ 234.

⁵ Poldrugovac, Janković, i Peršić, „The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry,“ 78.-79.

letova, ovisno o potražnji i nedugo zatim sve veće kompanije počele su sa implementacijom istih. Pojava je napravila revolucionaran preokret i način na koji poduzeća pristupaju odnosu ponude i potražnje. Implementacija je imala veliki utjecaj na potražnju manje atraktivnih letova, a povećanje prihoda se počelo pratiti na visoko traženim letovima. Avio kompanije su ubrzo počele postavljati fluktuirajuće cijene te su za sjedalo iz iste kategorije naplaćivali različite cijene ovisno o vremenu kada je karta kupljena, kolika je tada bila potražnja ili sami izbor sjedala. Nedugo nakon implementacije u avio kompanijama strategija se počela širiti na sve ostale industrije koje su imale vremenski uvjetovane resurse koji su ostvarivali isključivo trošak ukoliko nisu bili prodani kada je bilo i planirano, ponajviše zapažena implementacija je bila u kruzing industriji, rent a car industriji, te hotelskoj industriji. U hotelsku industriju počeo se implementirati početkom 90-ih godina kada se jedna te ista soba počela prodavati za više razina cijene ovisno o raznim faktorima. Do implementacije hotelska industrija je za cilj imala povećanje popunjenosti u određenim trenucima, kada su hotelska poduzeća vidjela porast u prihodima u avio industriji, počeli su i sami primjenjivati alate *yield* menadžmenta i time povećavati vlastite prihode i financijske performanse poduzeća. Dugogodišnja primjena i izučavanje upravo ove strategije dovele su danas do modernih menadžera upravljanja prihodima, ali i rezervacijskim timovima bez kojih se ukupno poslovanje ne bi moglo odvijati kako se to odvija danas.

Glavni cilj koji hoteli žele postići primjenom ove strategije je balansiranje ponudom i potražnjom, u ovom smislu to se odnosi na broj kapaciteta za prodaju, te kupaca koji su zainteresirani za kupnju istog. Razumijevanjem i predviđanjem tržišnih događaja poduzeća mogu prilagođavati pristup određivanju cijena kako bi na kraju upravo ponudili pravu uslugu u pravo vrijeme pravome gostu po pravoj cijeni, te ujedno time i povećali svoje performanse.⁶ Ukratko se ova strategija može svesti na shvaćanje kupca ili gosta, te prilagođavanje i djelovanje poduzeća na sve promjene koje će na kraju imati utjecaj na poslovne performanse.

Razvitkom online turističkih agencija i primjenom *Yield* menadžment alata, događa se transformacija *Yield*-a u *revenue management* koji je danas poznat kao *total revenue management*, ne odnosi se samo na upravljanje prihodima u smještajnim kapacitetima, već se odnosi na sve prihodovne centre u poduzeću.⁷

⁶ Kimes i Chase, „The strategic levers of yield management,“ 158-159.

⁷ Janković, Poldrugovac, i Tutek, „Kompetitivno formiranje cijena–mogućnosti za maksimizaciju prihoda hotela,“ 139.

Važnost samog *yield* menadžmenta seže dalje od samog popunjavanja ne prodanih soba ili sjedala. Ono što sama strategija omogućava je dobivanje maksimalnih rezultata od svakog dostupnog resursa u svakom trenutku.

Važnost se još može ogledati kroz:⁸

- **Optimizaciju popunjenosti**- budući da hoteli imaju fiksni broj jedinica koje su raspoložive za prodaju, implementacijom se postiže balans u visokim stopama popunjenosti po niskim cijenama i niskim stopama popunjenosti po visokim cijenama kako bi se uvijek osigurao priljev prihoda u maksimalnim mogućim vrijednostima,
- **Donošenje odluka na osnovu dobivenih informacija**- *yield* management se za donošenje odluka oslanja na analitiku i podatke iz prošlosti, te pomoću njih poduzeća donose odluke o novim cijenama i paketima koji će se gostima ponuditi u pravom trenutku kako bi ih gost i prihvatio,
- **Konkurentsku prednost**- u samoj definiciji naznačeno je kako je važno znati i predvidjeti gostova očekivanja te time prilagoditi svoje odluke, time se postiže i konkurentska prednost jer zahvaljujući tome konkurenciju je moguće prestići u donošenju ključnih odluka koje će goste zadržati unutar poduzeća,
- **Alokaciju resursa**- zahvaljujući predviđanjima i analitičkim podacima poduzeća se u vremenima velike potražnje radi određenih evenata ili planiranog većeg iskorištenja kapaciteta na vrijeme mogu pripremiti sa radnicima, odjel marketinga se zahvaljujući ovim podacima može odlučiti na drugačije marketinške alate za privlačenje gostiju i sl.,
- **Povećanje zadovoljstva gostiju**- kroz analitike i razne alate kojima se *yield* koristi, lako je povećati zadovoljstvo gosta kroz ponudu promotivnih cijena, paketa koji se nude kroz period manje popunjenosti, ali i ti paketi na kraju povećavaju potrošnju gosta dok se kod njega stvara osjećaj većeg dobitka i bolje usluge,
- **Prilagodavanje na promjenjivo tržište**- poznavanjem i predviđanjem promjenjivog tržišta poduzeća se lakše prilagođavaju promjenama i brže reagiraju na iste kako bi se poslovanje nastavilo u neometanom toku uz minimalne gubitke,

⁸ Site Minder, What is Yield management: Guide for hotels (2024), dostupno na (<https://www.siteminder.com/r/yield-management-hotel-industry/>)

- **Maksimizaciju prihoda**- glavna karakteristika i zadatak *Yield* menadžmenta je prodaja pravog proizvoda, pravom kupcu, po pravoj cijeni u pravo vrijeme.

1.2. Elementi yield menadžmenta

Elementi *yield* menadžmenta koji pridonose povećanju popunjenosti i maksimizaciji profita su:⁹

- **Prognoziranje potražnje**- pomoću povijesnih podataka koji se prikupljaju, trendovima na tržištu, događanjima u okruženju i ostalim utjecajnim faktorima hoteli predviđaju broj gostiju i broj noćenja za određeno razdoblje,
- **Dinamično formiranje cijena**- na osnovu trenutne potražnje, sezonalnosti, konkurentskih cijena i ostalih vanjskih utjecaja hotelijeri donose odluke o cijenama u toku dana po više puta,
- **Provjera zauzetosti smještajnih jedinica**- ukoliko se provjerava zauzetost smještajnih jedinica hoteli mogu u svakome trenutku odlučivati o cijenama za određene jedinice, cijenama paket usluga ili načinima prodaje jedinica. Na ovaj način se može brzo reagirati na eventualne promjene prilikom no-show gostiju ili nenadanih otkaza rezervacija pomoću overbookinga te se izbjegava mogućnost neiskorištenog kapaciteta,
- **Segmentacija gostiju**- kategorizacija gostiju prema raznim kriterijima poput načina rezervacije, učestalosti dolaska, razloga dolaska ili osjetljivosti na cijenu. Na ovaj način se nude posebno pripremljene cijene koje će odgovarati raznim segmentima gostiju,
- **Upravljanje distribucijskim kanalima**- praćenjem prodaje smještajnih jedinica putem raznih distribucijskih kanala poput direktne prodaje, prodaje raznim online kanalima i putničkim agencijama, lako se može predvidjeti određeni profit, na osnovu poznavanja troška od određenog načina prodaje usluge
- **Analiza performansi**- učestalo provjeravanje i analiziranje rezultata od primijenjenih strategija, ovo se odnosi na ključne performanse koje se prate unutar

⁹ Site Minder, *What is Yield management: Guide for hotels.*

poduzeća poput ADR-a (prosječna dnevna cijena), RevPAR-a (prihod po dostupnoj sobi),

- **Analiza konkurencije**- praćenje cjenovnih strategija i popunjenosti konkurencije pomaže razumijevanju tržišnog stanja te pomaže poduzećima prilikom donošenja vlastitih politika za donošenje cijena,
- **Upravljanje grupama**- pravilno upravljanje grupama donosi pozitivne rezultate s obzirom da se cijene za grupe formiraju dogovorom između organizatora i poduzeća i one zauzimaju velik dio slobodnog kapaciteta,
- **Strategija prebukiranja**- namjerno prihvaćanje više rezervacija nego što je slobodnog kapaciteta kako bi poduzeće u slučajevima otkaza rezervacija imali popunjen kapacitet, na ovaj način se često ostvaruje 100% popunjenost, no u slučaju ne mogućnosti smještaja gosta poduzeće mora organizirati smještaj u jedinici iste kategorije ili više u obližnjem hotelu,
- **Upravljanje uvjetima i ograničenjima**- ovaj element se odnosi na donošenje odluka o raznim uvjetima vezanima za rezervaciju, minimalni boravak u trenucima visoke potražnje kako bi se osigurao maksimalni prihod i smanjilo opterećenje zaposlenih,
- **Integriranje modernih tehnologija**- primjena raznih tehnološki rješenja i softwera koji pomažu u prikupljanju podataka, te na kraju i prilikom donošenja odluka s obzirom da imaju automatizirane zadatke i pohranu podataka.

Yield menadžment kao strategija zapravo omogućava hotelima da maksimiziraju prihod od fiksnog kapaciteta u zadanim periodima pomoću raznih alata koji se koriste. Važno je uzeti u obzir da fiksni kapacitet ne znači isti prihod za svaki hotel. Različite skupine gostiju, različite cjenovne kategorije i događaji pridonose dinamici cijena, te ukoliko se iste pravilno određuju pozitivan ishod za hotel je zagarantiran.

Upravljanje prihodima kao disciplina počela se razvijati nakon *yield* menadžmenta, ujedno je ono i proizašlo iz unaprjeđivanja *yield*-a kao discipline. Mnogi autori ovu definiciju istražuju od 90-ih godina 20. stoljeća, te su proizašle razne definicije, no svima im je zajedničko da je to instrument kojim se usklađuje ponuda i potražnja podjelom gostiju u razne segmente na osnovu njihovih zahtjeva, a sve radi maksimizacije profita.

1.3. Osnove za primjenu upravljanja prihodima

Upravljanje prihodima u hotelima temelji se na nekoliko ekonomskih osnova i pretpostavki koje određuju primjenjivost upravljanja prihodima kao prakse u hotelijerstvu:¹⁰

- **Neuskладиštivost proizvoda** u ovome slučaju boravak u hotelu i iskorištenost kapaciteta je usluga koja se ne može uskladištiti za kasniju potrošnju. Privremena velika dostupnost kapaciteta ne može se preusmjeriti na iskorištenost u trenucima velike potražnje. Svaka smještajna jedinica koja u određenom razdoblju nije iskorištena ne može se kasnije prodati gostu jer niti jedan gost neće platiti prethodno neiskorišteno razdoblje, te se time svaki mogući prihod od te sobe gubi u nepovrat i to je ujedno u hotelima najveći trošak ukoliko se dogodi. Iskusan menadžer će u razdoblju velike potražnje ukoliko odbije gosta, istome ponuditi alternativne datume kada je potražnja manja uz određene popuste ili promo pakete. U navedenim slučajevima koriste se razni alati u cilju iskorištenja kapaciteta u što većem postotku kako bi se izbjegli mogući gubici na dulji period,
- **Ograničeni kapaciteti hotela**- kapacitet se može definirati kao ukupan broj gostiju koje hotel može primiti u određenom periodu. Ukupan mogući kapacitet u hotelima nije uvijek isti iz brojnih razloga, primjerice radova i renovacija na određenim sobama ili kvarovi koji se ne mogu izbjeći. Određeni hoteli u trenucima manje potražnje svoje kapacitete stavljaju na raspolaganje za kraća odsjedanja tijekom dana, u vidu dnevnog boravka te se time omogućava veći obrtaj gostiju po jednoj sobi i time se osigurava prihod i ako soba nije prodana za cijelo noćenje. Unutar hotela kapaciteti se mogu odrediti za razne prihodovne centre ili usluge- bar, kongresne dvorane, bazeni, restorani, wellness. U tim odjelima na sličan se način određuje kapacitet, odnosno koji je maksimalni broj gostiju koji se mogu poslužiti u određenom vremenskom periodu ili koji je maksimalan broj sudionika, prema broju sjedećih mjesta, koji može u istome trenu boraviti u kongresnoj dvorani ili restoranu. Osim fizičkih kapaciteta na uslužne djelatnosti utjecati će mnogobrojni čimbenici, primjerice u restoranu će se maksimalni kapacitet odrediti i prema radnom vremenu, prosječnom boravku gostiju u restoranu, broju zaposlenih.

¹⁰ Ivanov, *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*, 13.-21.

Kratkoročno gledano kapacitet hotela je fiksni i bez dužih radova nije ga moguće mijenjati, primjerice, kapacitet soba nije lako promjenjiv bez dodatne izgradnje, proširenja novog krila hotela, dok je kapacitet uslužnih djelatnosti, kongresnih centara i sličnih prostora lako promjenjiv dodavanjem dodatnih sjedala, zapošljavanjem više radnika ili povećanjem radnog vremena. Isto tako kapacitet je moguće i smanjiti zatvaranjem određenog broja jedinica u tijeku niske potražnje kako bi se smanjili varijabilni troškovi,

- **Neujednačena potražnja tijekom različitih vremenskih perioda-** s obzirom da je potražnja elastična i gotovo pa nikada konstantna osim u ponekim područjima gdje vlada sezonalnost i stope visoke popunjenosti mogu se predvidjeti na osnovu prethodnih razdoblja i događanja, poduzeća konstantno moraju raditi na politikama privlačenja potražnje kako bi se osigurale pozitivne stope popunjenosti. U uvjetima stabilne potražnje potrebe za upravljanje prihodima su manje, dok u uvjetima niske potražnje veća se pozornost posvećuje upravo na upravljanje prihodima. U središtima gdje prevladava poslovni turizam hoteli bilježe veću popunjenost tijekom tjedna, dok se u središtima odmorišnog turizma veća popunjenost bilježi vikendom, upravo taj jaz direktori pokušavaju smanjiti dodavanjem raznih aktivnosti i događaja,
- **Visoki fiksni i niski varijabilni troškovi-** fiksni troškovi su oni troškovi koji se ne mijenjaju bez obzira koja je razina popunjenosti kapaciteta. Oni se u prosjeku kreću od 60-80% svih troškova u poduzeću i neki od njih su amortizacija, otplata dugovanja, plaće stalno zaposlenog osoblja. Varijabilni troškovi su oni troškovi koji se mijenjaju sukladno popunjenosti kapaciteta, odnosno oni se povećanjem kapaciteta povećavaju, a smanjenjem iskorištenja smanjuju, u njih spadaju struja, voda, nabavka sirovina za restoran, plaće sezonskih radnika. Hotelu se isplati primiti gosta tek kada varijabilni trošak za njega ne prelazi cijenu sobe koju gost plaća, a ukoliko cijena sobe prelazi vrijednost varijabilnog troška kojeg hotel plaća za tog gosta onda hotel pokriva varijabilne troškove za njega i dio fiksnih,
- **Mogućnost segmentiranja tržišne potražnje-** korištenje tehnika upravljanja prihodima, posebice cjenovne diskriminacije i stvaranje dinamičnih cijena, zahtijeva od tržišne potražnje da je heterogena, te onda hotel može primijeniti različite marketinške kombinacije za različite ciljne segmente. U slučajevima kad se

potražnja ne može segmentirati najbolje je prodavati isti proizvod, po istoj cijeni i istim distribucijskim kanalima,

- **Mogućnost predviđanja potražnje**- predviđanje je jedna od glavnih aktivnosti kojima se upravljanje prihodima bavi, te se na osnovu nje donose sve veće strateške odluke. U izvanrednim okolnostima kada se prognoze ne mogu predvidjeti najbolje je za hotel da cijene ostavi jednakima kroz cijelo razdoblje,
- **Različite cjenovne elastičnosti tržišnih segmenata**- elastičnost turističke potražnje ovisi o segmentima i tržišnim uvjetima, što poduzećima daje mogućnost da različitim tržišnim segmentima naplaćuje različite cijene. Može se definirati kao reakcija potražnje na promjene cijene, obično je ona negativna, što znači da se povećanjem cijena sobe smanjuje postotak popunjenosti, odnosno da su gosti osjetljivi na promjene cijene,
- **Mogućnost rezervacije unaprijed**- glavna karakteristika hotelskih usluga je da se one mogu rezervirati mjesecima unaprijed, čime se hotelijerima daje mogućnost za prodaju smještajnih jedinica u periodima kada nisu rezervirane, a gostima je to potvrda da će njegova smještajna jedinica biti spremna za njegov dolazak,
- **Različita spremnost tržišnih segmenata na plaćanje**- spremnost tržišnog segmenta na plaćanje je najviša cijena koju je gost spreman platiti za neko dobro ili uslugu u određenom trenutku. Ukoliko je cijena veća od onoga što je gost spreman platiti on tu uslugu neće platiti, a ukoliko je niža kod gosta se stvara potrošački višak, a kod poduzeća gubitak potencijalnog prihoda.

Unatoč širokoj primjeni, upravljanje prihodima i dalje je potrebno pomnije istražiti kako bi se sve ove aktivnosti lakše koristile za donošenje strateških odluka uz što manje odstupanja. Strateško upravljanje prihodima danas je temelj svakog uspješnog poduzeća i bez njega maksimizacija profita i poboljšanje poslovnih performansi gotovo da i nisu mogući.

1.4. Strukturni elementi upravljanja prihodima

Upravljanje prihodima se u praksi provodi kroz 4 glavna strukturalna elementa, a oni se odnose na prihodovne centre u hotelu, podatke i informacije, alati menadžmenta upravljanja prihodima i software-i menadžmenta upravljanja prihodima.¹¹

Prihodni centri u hotelima

Budući da se prihodi u hotelima ne ostvaruju samo u odjelu smještaja već u više prihodovnih centara, važno je unutar hotela imati potpuno upravljanje prihodima kako bi se izvukao maksimum od svih usluga koje hotel nudi. Važno je da revenue menadžeri budu svjesni cijele situacije unutar poduzeća kako bi se lakše donosile strateške odluke i time ostvarivale bolje poslovne performanse. Najčešća podjela izvora prihoda u hotelima sa potpunim upravljanjem prihoda je:

- **Smještajne jedinice**- kao glavni izvor prihoda,
- **Odjel hrane i pića**- objedinjuje sve restorane i barove u hotelu, te dostavu u sobu,
- **Odjel evenata, spa i wellness te ostali izvori prihoda**- događaji poput sastanaka, konferencija ili team building-a unosni su poslovi unutar hotela kojima se treba posvetiti pažnja prilikom organizacije. Svi ostali izvori prihoda unutar hotela poput suvenirnica i najma vozila osim što donose prihod, povećavaju zadovoljstvo gostiju i potiču ga na veću potrošnju, a hotelu daje mogućnost na stvaranje paket opcija.

Podaci i informacije

Implementacija menadžmenta upravljanja prihodima zahtjeva veliku količinu informacija koji se odnose na prihode i poslovanje. Najvažnije od njih su *ADR* (prosječna dnevna cijena), *RevPAR* (prihod po raspoloživoj smještajnoj jedinici), *GOPPAR* (bruto operativna dobit), popunjenost, profit po raspoloživoj sobi i sl. Menadžment također zahtjeva i podatke o budućim razdobljima, koliko će se soba prodati po kojim cijenama i u kojem periodu, kako bi na osnovu toga mogli donositi odluke za buduće poslovanje.

Alati menadžmenta upravljanja prihodima

Alati kojima se menadžment upravljanja prihodima koristi, služi za povećanje prihoda i pravilno djelovanje na popunjenost hotela. Može se podijeliti alate kojima se postavljaju cijene, kojima se ne utječe na postavljanje cijena, te kombinirane.

¹¹ Ibidem, 43.-55.

Alati koji služe za postavljanje cijena odnose se na načine na koji hotel određuje svoje cijene i u kojem trenutku.

Alati koji ne utječu na cijene odnose se na kontrolu duljine boravka, prebukiranje hotela i ostale uvjete koji utječu na sami boravak.

Kombinirani alati odnose se na distribucijske kanale kojima se hotel plasira na tržište i optimalne cijene smještajnih jedinica. Direktno utječu i na cijenu i na popunjenost hotela.

Sva tri alata se konstantno kombiniraju kako bi se ostvarili povoljni rezultati i ciljevi poduzeća.

2 Metode određivanja prodajnih cijena

Poduzeća se tijekom svog poslovanja jako često sreću sa formiranjem cijena za proizvode koji oni nude i ta aktivnost za njih nikada ne prestaje. U hotelijerstvu se ova aktivnost događa iz dana u dan po nekoliko puta iz razloga što se poduzeća moraju prilagođavati konstantnim promjena na tržištu. Glavne aktivnosti svakog poduzeća odnose se na predstavljanje proizvoda krajnjem kupcu i stvaranju vrijednosti koje će taj kupac dobiti, formiranje cijena u ovom kontekstu imaju glavnu ulogu kako bi se ta vrijednost, kroz marketing, gostu prezentirala na najbolji način, te kako bi on u konačnici taj proizvod ili uslugu platio. Sa sve brže rastućom konkurencijom poduzeća bi se trebala orijentirati na predstavljanje vrijednosti gostu, a ne cijene. Glavne razlike između cijene i vrijednosti mogu se predočiti izjavom: Ono što kupac plaća je cijena, a ono što kupac dobije je vrijednost.

Odabrane cijene bi trebale biti realne u odnosu na stanje na tržištu, te bi se i samo oblikovanje proizvoda trebalo formirati na osnovu zahtjeva tržišta. Mnogi stručnjaci upozoravaju poduzeća da bi se proizvod trebao formirati na osnovnu cijene koja je planirana biti ponuđena gostima. Poznati investitor Warren Buffet je izjavio: *„Najvažniji pokazatelj u procjeni poslovanja određenog poduzeća je moć određivanja cijena. Ukoliko poduzeće ima moć za podizanje cijene, a da na taj način ne gubi potražnju zbog ponude konkurencije, poduzeće je uspješno. Ukoliko imate strah od podizanja cijena za 10% zbog gubitka potražnje poduzeće nije uspješno.“*¹² Ovom izjavom daje se na važnosti pravilnom određivanju cijena i pravilnoj ponudi vrijednosti koju će gost dobiti prilikom konzumacije usluge. Pravilno donošenje odluka o cijenama iznimno je važno zbog brojnih unutarnjih i vanjskih faktora koji na poduzeće utječu iz dana u dan, a dinamika takvih utjecaja je postala sve brža i brža.

Poduzeća se prilikom donošenja odluka o cijenama koriste raznim strategijama te se za glavne uzimaju: troškovno određivanje cijena, konkurentski orijentirano određivanje cijena i vrijednosno određivanje cijena.

¹² Jampala, "Pricing strategy", 384.

2.1. Troškovno određivanje cijena

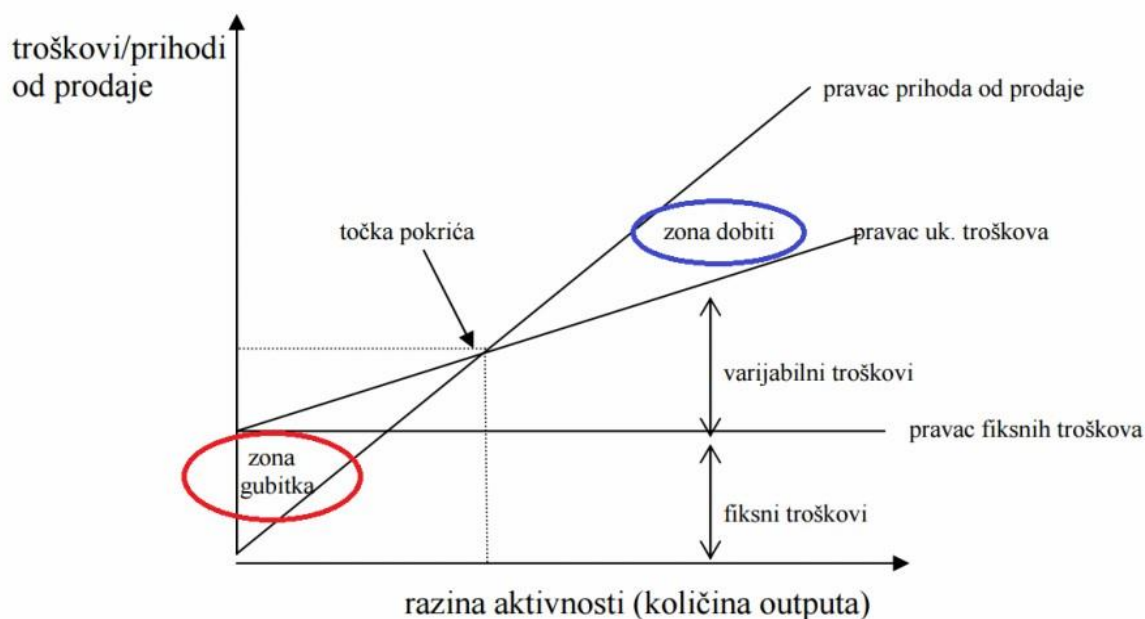
Troškovno određivanje cijena može se definirati kao formiranje cijena bazirano na troškovima proizvodnje, distribucije i prodaje proizvoda uz dodatak vrijednosti za povrat uloženog rada i rizika. Često korištene metode su mark-up pricing ili trošak plus metoda, cijena apsorpcije troška, metoda ciljane stope povrata i metoda određivanja cijene graničnim troškom.¹³

Mark-up pricing ili trošak plus metoda podrazumijeva formiranje cijene tako da se na trošak dodaje marža koju poduzeće želi ostvariti. Za različite proizvode će biti različito uvećanje na trošak ovisno o željenom profitu po jednoj jedinici proizvoda.

Cijena apsorpcije troška ili određivanje cijene na osnovu cijelog troška je metoda koja je bazirana na procijenjenom jediničnom trošku u normalnim uvjetima proizvodnje i prodaje. U samo formiranje cijene dodani su svi varijabilni i fiksni troškovi proizvodnje te administrativni troškovi kako bi se dobio ukupan trošak proizvoda. Nakon što su ukupni troškovi izračunati na taj iznos nadodaje se marža i tako se dobiva cijena koja je prezentirana kupcima. U ovoj metodi marža se nadodaje proizvoljno ovisno o poduzeću dok se u metodi ciljane stope povrata marža nadodaje racionalno kako bi se ostvarile ciljane stope povrata koje su planirane prilikom formiranja proizvoda.

Većina troškovno orijentiranih metoda za određivanje cijena proizlaze iz koncepta točke pokrića koja je level gdje se ukupni troškovi izjednačavaju sa ukupnim prihodima, drugim riječima to bi značilo da je profit jednak nuli. Na prikazu 1.1. jasno je prikazana točka pokrića gdje je vidljivo da ukoliko troškovi premašuju prihode ostvaren je gubitak, odnosno u obratnoj situaciji gdje prihodi premašuju troškove ostvaruje se dobitak. Točka pokrića se javlja kada se proda određeni broj jedinica proizvoda po određenoj cijeni te je profit jednak nuli.

¹³ Ibidem, 385.



Slika 1. Točka pokrića

Izvor: Pavić I. „Utjecaj promjene cijene i strukture troška na profitabilnost i rizik.“ *Ekonomika misao i praksa*, 14 (2), 183-200.

Operativno gledano troškovno orijentirane metode za određivanje cijene su dobre, ali i one imaju svoja ograničenja i ukoliko se koriste nepravilno mogu dovesti do velikih gubitaka. Najveći propusti se javljaju kada poduzeća donose odluke o cijenama isključivo na osnovu troška bez da u obzir uzimaju stanje tržišta, cijene kod konkurencije ili zahtjeve potražnje.

2.2. Konkurentski orijentirano određivanje cijena

Na tržištima gdje vlada velika konkurencija, poduzeća se okreću na formiranje cijena upravo na osnovu konkurencije. Najčešće se koriste tri metode: premium cijene, snižene cijene ili paritet cijena. Trenutačne cijene konkurencije koriste se kao osnova za donošenje odluka o vlastitim cijenama, pri čemu one mogu biti više, niže ili jednake.

Premium cijene su one cijene koje su iznad cijena konkurenata na tržištu. Snižene cijene su one cijene koje su manje od cijena konkurenata na tržištu. Paritet cijena označava pojam izjednačavanja svojih cijena sa cijenama konkurenata na tržištu.

Pozitivna strana korištenja ovih metoda za određivanje cijena je ta što se ulaže manje truda nego u ostale metode, ujedno ova metoda, cjenovno gledano, neće smanjiti potražnju u odnosu

na konkurenciju. Također i kod ovog pristupa postoje ograničenja zato što poduzeća često postaju pasivna u vidu cijena te se na tržištu ne odvija realna igra za potražnju s obzirom da cijene često ostaju jednake i tendencija za maksimizacijom profita nije ostvariva. Ukoliko se poduzeća i koriste ovim metodama svakako treba istražiti konkurenciju sa kojom se i uspoređuje s obzirom da neće svako poduzeće nuditi istu kvalitetu usluge ili proizvoda, a cijene će biti slične. U ovakvim slučajevima često se događaju gubici u poslovanju.¹⁴

2.3. Vrijednosno orijentirano određivanje cijena

Vrijednosno orijentirano određivanje cijena bazirano je na pretpostavci da se cijene ne formiraju na osnovu povrata uloženog, već se formiraju na način da kupcu predoče vrijednost proizvoda ili usluge. Srž ove metode je vjerovanje da kupca ne zanima trošak proizvodnje određenog proizvoda već ga zanima sama vrijednost.

Kada poduzeća nude veću vrijednost od samog troška, zauzvrat dobivaju profit i lojalnost kupaca koja će u budućnosti osigurati ponovnu potrošnju. Ova metoda je sve više i više prepoznata od strane stručnjaka i poduzeća, kao najefikasnija za poduzeća koja žele ostvariti veću profitabilnost i kontinuirani uspjeh. No iako je prepoznata, 80% poduzeća i dalje koristi metodu baziranu na trošku ili metodu orijentiranu na konkurente.

Glavne prepreke za korištenje ove metode mogu se uvidjeti u nedostatku stručnosti za valorizaciju vrijednosti proizvoda ili usluge, manjku pravilne segmentacije tržišta i manjku podrške od vrhovnog menadžmenta.¹⁵

2.4. Ostale metode određivanja cijena

Osim gore navedenih glavnih metoda, teorija i praksa poznaju još čitav niz ostalih metoda, koje često predstavljaju određene izvedenice odnosno kombinaciju gore navedenih metoda, a koje se navode i opisuju u nastavku.

¹⁴ Ibidem, 386.

¹⁵ Ibidem, 387.

Određivanje cijena na osnovu tržišta i/ili potražnje često je korištena metoda te podrazumijeva: **određivanje cijene na osnovu onoga što tržište može podnijeti**. Unutar ove metode glavne odrednice su da se cijena određuje na osnovu najskuplje cijene koju je potražnja spremna platiti za određeni proizvod ili usluga, korištenjem ove metode poduzeća ostvaruju veliki profit u kratkom roku.

Strategija skimming cijena je metoda koju karakteriziraju visoke cijene prilikom promoviranja novog proizvoda koje se nakon nekog vremena snižavaju, što dovodi da je u počecima profit velik a naknadno se smanjuje. Ova metoda se često koristi za luksuzne i specijalne proizvode.

Strategija prodiranja na tržište je metoda koju karakteriziraju niske cijene prilikom pojave na tržištu, povećava se potražnja za određenim proizvodom i prodaja se odvija u većoj količini po realnim cijenama, ali se ostvaruje dominacija na tržištu ukoliko je vrijednost slična ostalim poduzećima na tržištu. Nakon što se preuzme dominacija poduzeća naknadno povećavaju cijenu proizvoda u nadi da će se kupci i dalje odlučivati za te proizvode zbog lojalnosti poduzeća.

Prilikom korištenja bilo koje od navedenih metoda u obzir treba uzeti **cjenovnu elastičnost potražnje** na određenom tržištu s obzirom da je potražnja osjetljiva na konstantne promjene cijene. Ukoliko se prilikom promjene cijena potražnja naglo smanji ili poraste to znači da je potražnja cjenovno elastična, a ukoliko se na promjenu cijene potražnje nastaviti kretati u sličnim ili jednakim postocima to označava cjenovnu neelastičnost potražnje.¹⁶

U području određivanja cijena postoje još razni pristupi i prakse kako bi se cijena odredila i time zadovoljili ciljevi koje je menadžment postavio. Pristupi koji se više odnose na poduzeća koja nude proizvode, za razliku od prethodnih koji nude usluge su:

- Cijene proizvodnog asortimana- u slučaju poduzeća koji na tržište stavlja više proizvoda različitih karakteristika, isto ne mora postaviti optimalne cijene za zasebni proizvod u asortimanu koji utječe na druge asortimane. Cijene različitih proizvoda mogu biti određene na način da se za proizvodni asortimane postave kao za cjelinu, a ne za zaseban proizvod što će u konačnici rezultirati s optimalnim brojem prodanih proizvoda, a samim time i optimalnim profitom,

¹⁶ Ibidem, 388.

- Cijene natječaja- u mnogim situacijama organizacije su primorane cijene fiksirati na osnovu nekog natječaja. Ovakve su situacije najčešće u javnim poduzećima koja su dužna davati takve cijene koje će biti kasnije uspoređene sa konkurencijom i najbolja ponuda će biti odabrana. Nedostatak korištenja ovakve metode je pokrivanje troškova, odnosno davanje cijene koja je toliko niska da je kupac odabere, kako bi poduzeće ostvarilo poslovnu suradnju, a u isto vrijeme da se podmire svi nastali troškovi,
- Određivanje cijena metodom cjenovne pristupačnosti- ova metoda odnosi se na osnovne skupine proizvoda koji su na tržištu odabrani od strane vlade, takvi proizvodi moraju cijene prilagoditi da budu pristupačni svim skupinama potrošača,
- Diferencirane cijene- ovu metodu karakteriziraju različite cijene za isti proizvod na različitim tržištima ili različitim segmentima kupaca, ovakva metoda se često koristi u hotelijerstvu prilikom naplaćivanja iste kategorije sobe za različite segmente gostiju. Ova metoda se primjenjuje i u uvjetima skupne potražnje, odnosno ukoliko isti kupac kupuje veću količinu proizvoda ili usluge te se za njega formira specijalna cijena,
- Target pricing metoda- ovu metodu karakteriziraju cijene koje se određuju pomoću točno određenog povrata ulaganja koji se želi ostvariti prodajom određene količine proizvoda ili usluge. Ova metoda se najčešće koristi u javnim distribucijskim poduzećima koji prodaju usluge plina, vode električne energije, kod kojih su kapitalna ulaganja velika,
- Psihološka metoda određivanja cijena- odluka o kupnji od strane potrošača najčešće je potaknuta psihološkim faktorima. Ovom metodom cijene se ne zaokružuju na cijele brojeve, već se zbog psiholoških faktora cijene postavljaju na brojeve 9 ili 5. Razlika od jedne novčane jedinice ima veliku ulogu u odabiru proizvoda kojeg će potrošač na kraju odabrati.

Proces krajnjeg formiranja cijene je kombinacija više čimbenika i metoda, a obično koraci idu sljedećim redoslijedom:

Potrebno je dobro odrediti koji segment kupaca je ciljan za određeni proizvod te se nakon toga priprema plan kako osvojiti kupca iz određenog segmenta:

- Poduzeće odabire tržišnu poziciju i cjenovni rang u kojem želi da se njegov brend promovira,

- Pomno se treba istražiti cjenovna elastičnost potražnje i kako je ona osjetljiva na promjene,
- Životni ciklus proizvoda mora biti uzet u obzir,
- Provesti analizu konkurenata i na koji način je konkurencija donijela odluke o cijenama,
- Nakon svih ispraćenih prethodnih koraka poduzeća se moraju odlučiti koju od navedenih metoda će se koristiti kako bi njihov proizvod bio profitabilan,
- Donošenje odluke o konačnoj cijeni koja će biti predstavljena potrošačima,
- Periodično provjeravati cijene i metode određivanja cijene i aktivno donositi odluke o eventualnim promjenama i poboljšanjima.¹⁷

2.5. Upravljanje cijenama i cjenovno pozicioniranje

Upravljanje cijenama ili *price management* je skup strateških i taktičkih radnji koje se u poduzeću odvija nakon što je poduzeće provelo razna istraživanja o tržištu i odlučilo svoj proizvod pozicionirati na isti. Osoba zadužena za upravljanje cijenama u hotelu je ista osoba koja je zadužena za upravljanje prihodima. Prva radnja u upravljanju prihodima je upravo određivanje cijena i način na koji se to obavlja u poduzeću, te se nakon toga poduzimaju sve ostale radnje za prezentiranje proizvoda ili usluge na tržište. Proces upravljanja cijenama obuhvaća sljedeće aspekte:

- Informacije, modele, pravila za donošenje odluka i optimizaciju,
- Organizaciju, odgovornost i motiviranost,
- Kompetencije, kvalificiranost, edukacije i pregovaranje,
- IT podrška.

Osoba zadužena za upravljanje cijenama mora jasno dati do znanja zašto je određena cijena pozitivna za poduzeće i na koji način će ta cijena gostu pružiti vrijednost za njegov novac. Nakon određene i postavljene cijene usluge ili proizvoda menadžer upravljanja prihodima mora cjenovno pozicionirati svoj proizvod. Cjenovno pozicioniranje se može odnositi na sami proizvod, brand, cijelo poduzeće ili dijelove, no jednom kada se pozicioniranje odredi posao tu ne staje, već se konstantno mora optimizirati postojeća cijena, ali i vrijednost proizvoda.

¹⁷ Ibidem, 389.-390.

Nastojanje svakog poduzeća da svojim proizvodom, cijenom i vrijednošću, koju kupac dobije od konzumacije, zauzme određeno mjesto na tržištu, ali i svijesti potrošača naziva se cjenovno pozicioniranje. U okviru pozicioniranja govori se o pet glavnih tržišnih pozicija na osnovu cijene proizvoda ili usluge, a to su:

- Vrlo niska cjenovna pozicija- ovakvo pozicioniranje na tržištu govori o jako malim troškovima uloženima u proizvod ili uslugu, cijene su gotovo 80% niže od prosječnih cijena na tržištu. Performanse ovih proizvoda su osnovne razine i zadovoljavaju osnovne potrebe,
- Niska cjenovna pozicija- ovakav vid pozicioniranja sa cijenama koje su pristupačne širokom krugu potrošača nudi vrijednost gotovo neznatno manju od prosječne tržišne,
- Prosječna cjenovna pozicija- ovakvo pozicioniranje u očima potrošača govori o prosječnoj vrijednosti koja se dobiva, ali cijeni koja je znatno niža od premium cijena. Konkurencija unutar ovakvog pozicioniranja je visoka, jer se uz manje poboljšanje može pružiti veća vrijednost koju će kupci pronaći kod konkurencije ukoliko se ne optimizira vrijednost usluge i sama cijena,
- Pozicija premium cijene- ovako pozicionirane cijene su vidno iznad prosječne cijene na tržištu, visoke kvalitete, ali su troškovi neznatno veći od troškova koji se ostvaruju prilikom proizvodnje proizvoda ili usluga iz središnje cjenovne pozicije. Premium cijena je u odnosu na luksuznu cijenu znatno manja i puno više pristupačnija prosječnim potrošačima,
- Pozicija luksuzne cijene- luksuzna cjenovna pozicija implicira da poduzeće nudi ekstremno visoku razinu kvalitete, u odnosu na ostatak ponude na tržištu, po konstantno visokim cijenama. Zbog zaštite pozicije ovakva poduzeća svoje cijene konstantno drže na visokom nivou, a kvalitetu poboljšavaju kako se pozicija ne bi izgubila dolaskom nove konkurencije. Količina proizvoda ili usluge koja se nudi u ovome rangu je iznimno mala i upravo to je ono što je čini iznimno skupom, vrijednost koju kupci dobiju nije moguće ostvariti bilo gdje na tržištu,

Sve ove pozicije ne govore samo o cijeni proizvoda, već o odnosu cijene i vrijednosti koju kupac ili gost dobiva. Najviša pozicija je pozicija luksuzne cijene, gdje je cijena najviša i nije pristupačna svima, ali je vrijednost najveća.¹⁸

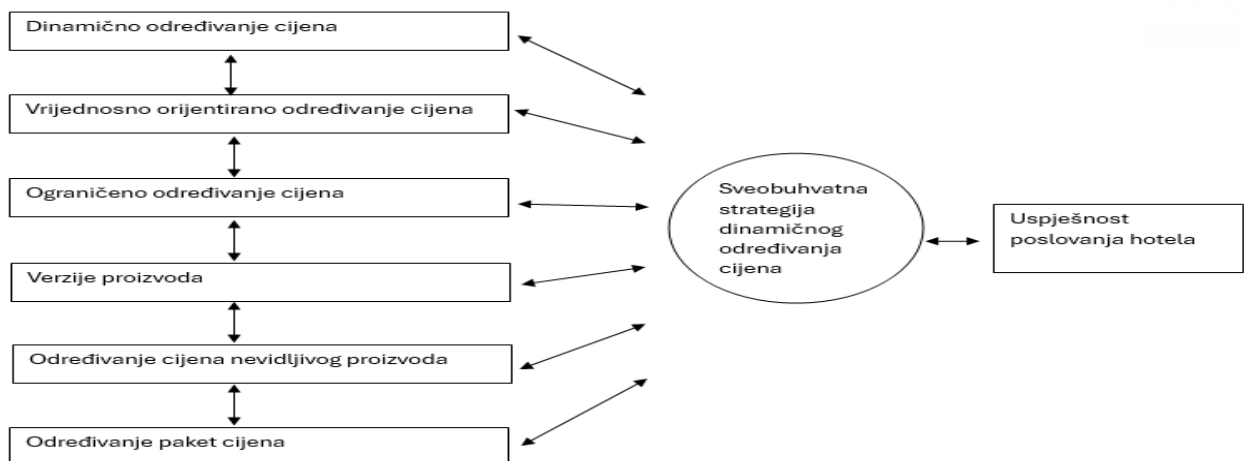
¹⁸ Hermann i sur., "Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation", 42.-79.

3 Dinamične cjenovne strategije

Od samih početaka prodaje proizvoda trgovci/poduzeća i kupci/gosti susretali su se raznim cijenama i načinima odluke i dogovora oko iste.

Istraživanjima i proučavanjima svih metoda određivanja cijena znanstvenici se danas slažu kako poduzeća koja koriste dinamične cjenovne strategije imaju najviše uspjeha u poslovnim rezultatima. Dinamično određivanje cijena može se definirati kao prilagodba cjenovnih strategija kako bi se u uvjetima cjenovne neelastičnosti poduzeća prilagodila raznim tržišnim segmentima, mogućnostima potrošača na plaćanje usluga i sl. Glavni cilj ovih strategija je smanjivanje izgubljenog prihoda od ne popunjenih smještajnih jedinica u trenucima manje potražnje, povećanje prosječnih cijena smještajnih jedinica, povećanje popunjenosti i na kraju krajeva maksimizacija RevPAR-a i GOPAR-a. Gubitak prihoda od smještaja nastaje zbog konstantnih promjena na tržištu gdje je potražnja iznimno osjetljiva, a ponuda iz dana u dan sve veća, također zbog fiksnog kapaciteta smještajnih jedinica i neusklađenosti usluge.¹⁹

Sve od navedenog potiče poduzeća na konstantnu prilagodbu cijene kako bi se potražnja zadovoljila i na kraju krajeva konzumirala uslugu koju poduzeće nudi. Rješenje za ove izazovi pronalazi se upravo u kombinaciji dinamičnog određivanja cijena i vrijednosno orijentiranog određivanja cijena i taktika koje uključuju *fenced pricing*, *product versioning*, *opaque pricing* i *bundled pricing* (slika 2.)



Slika 2. Dinamične strategije

Izvor: Al-Shakhsheer, Firas J., et al., "Improving Hotel Revenue through the Implementation of a Comprehensive Dynamic Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Empirical Investigation of Jordanian Hotels.", 4

¹⁹ Ingenbleek i Van der Lans, „Relating price strategies and price-setting practices,” 27.–48.

Iz prikaza se da jasno zaključiti kako sve ove strategije pravilnom primjenom i zajedničkom implementacijom dovode do pozitivnih poslovnih rezultata. Ukratko će se opisati svaka od njih i način na koji se one koriste u poduzećima koja svoje cijene dinamično prilagođavaju raznim faktorima, kako unutarnjim tako i vanjskim.

- *Fenced pricing*/ ograničeno određivanje cijena, odnosno određivanje cijena na osnovu granica: poduzeća danas koriste razne metode i tehnike kojima određuju cijene kako bi se maksimizirao prihod, ujedno za to koriste razne promotivne cijene, popuste na količinu ili određene dane u godini, cijene programa vjernosti i za jedan proizvod ili uslugu se može vidjeti velika razlika u cijenama. Istraživanjima brojnih autora dokazano je kako će gost koji je platio jednu cijenu vrlo vjerojatno uspoređivati cijenu koju je drugi gost platio za istu uslugu. Gosti će u određenim trenucima uspoređivati i cijene koje su oni već prethodno platili za uslugu u prošlosti. Zbog svih navedenih razloga iznimno je važno jasno definirati razloge drugačijih cijena za isti proizvod. Upravo iz ove problematike pojavila se strategija *fenced pricing* kao rješenje na moguće izazove u poduzećima. Cjenovne granice su pravila koja poduzeća postavljaju kako bi se jasno dalo razlučiti za koga je namijenjena koja cijena i zašto se cijene u prvom planu i razlikuju jedna od druge. Pravilno postavljene cjenovne granice daju mogućnosti poduzeću za segmentaciju tržišta, ali i gostima raznih kupovnih moći i želja da sami biraju koju cijenu žele platiti, ali isto tako i koju će vrijednost dobiti tom cijenom. Cjenovne granice pomažu razjasniti cijenu za različite segmente tržišta i mogu biti fizičke ili nevidljive.

Primjer za fizičku granicu bi bile različite sekcije u dvoranama, odnosno cjenovni rangovi na osnovu vidljivosti pozornice ili veličina i opremljenost smještajne jedinice i/ili pogled iz iste. Nevidljive granice mogu ovisiti o kupcu, gdje se razlikuju cijene postavljene za različite kategorije popusta (mlađi od 20 godina, umirovljenici, studenti), o konzumaciji, gdje se razlikuju cijene o frekventnosti konzumiranja usluge, o transakcijskim karakteristikama što se odnosi na vrijeme rezerviranja usluge.

Pravednost cjenovnih granica postiže se kada poduzeća donesu logična, jasna i teško osporiva pravila kada se koja cijena primjenjuje,²⁰

- *Product versioning/* verzije proizvoda: dosada su sve strategije govorele o prilagođavanju cijene za isti proizvod, dok se „*product versioning*“ karakterizira kao strategija u kojoj se proizvod poboljšava, nadograđuje ili uljepšava, te se zatim za njega određuju drugačije cijene ovisno o osjetljivosti potražnje na cjenovnu elastičnost. Ova strategija je iznimno korisna za diferencijaciju kupaca i rezultat poduzeća zato što je razlika u trošku između novog proizvoda i već postojećeg iznimno mala, a kod kupca će stvoriti veći osjećaj vrijednosti. Kako bi ova strategija imala pozitivan utjecaj, cijene jeftinijeg proizvoda je potrebno postaviti na način da ona bude manje primamljiva kupcima više platežne moći koji su manje osjetljivi na promjene cijena, a u potpunosti odgovarajuća za kupce niže platežne moći, koji su više osjetljivi na promjene u cijeni. Često poduzeća svoje proizvode i usluge rangiraju prema rangu dobar - najbolji, gdje se automatski kupcima daje mogućnost izbora više verzija istog proizvoda i time se i psihološki utječe na razne segmente da biraju uslugu ovisno o atraktivnosti cijene. Primjenom ove strategije često se utječe i na lojalnost gostiju tako što im se nude sobe veće kategorije ili „bolji“ uvjeti boravka. Ovo će ujedno utjecati i na potrošnju gosta u budućnosti ukoliko se odluči konzumirati proizvod višeg ranga jer je isprobao bolju verziju prethodno plaćenog proizvoda ili usluge,²¹
- *Opaque pricing/* određivanje cijena nevidljivog proizvoda- ova metoda se najčešće koristi u uvjetima nepopunjenog kapaciteta kada se poduzeća odlučuju na smanjenje cijena proizvoda, bez da tržište to zna kako bi se zaštitio integritet poduzeća, a u isto vrijeme kako kapacitet ne bi ostao neiskorišten. Ove vrste cijena i smještajnih jedinica nude se na raznim online turističkim agencijama kao anonimne, odnosno kupac dok ne plati cijenu ne zna gdje odsjeda. Izbor kupnje se odvija na dva načina, aukcijom ili nadmetanjem. Izbor kupnje aukcijom definira se kao kupnja gdje kupac

²⁰ Kimes i Wirtz, „Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences,“ 10-11.

²¹ Hayes i Miller, Revenue management for the hospitality industry, 115-116.

plaća cijenu hotela koja je unaprijed postavljena od strane poduzeća i tek kada plati u određenoj destinaciji prema izboru kategorije, otvara mu se naziv i lokacija samog hotela. Izbor kupnje nadmetanjem karakterizira sličan pristup, gdje kupac ne zna o kojem je hotelu riječ, ali je izabrao kategoriju, destinaciju i zatim na osnovu opisa daje svoju cijenu koju je spreman platiti i ukoliko mu ponuda bude prihvaćena od strane hotela vrši se naplata i kupac je zatim informiran o svim podacima vezanima za hotel gdje će boraviti. Ovakav način formiranja cijena postao je popularan razvojem online turističkih agencija i sve više i više kupaca se odlučuje za ovaj način odabira smještaja, s obzirom da su cijene niže nego što bi se platile direktnim odabirom hotela,²²

- *Bundle pricing*/ određivanje paket cijena- ovu strategiju karakteriziraju prodajne cijene koje su namijenjen za individualnu prodaju kada se kupuje više jedinica istog proizvoda, te kupnja različitih paketa koji su zajedničkom cijenom niži od kupnje svakog proizvoda za sebe. Na ovaj način poduzeća povećavaju prodaju, ali i atraktivnost poduzeća dok se kupcu smanjuje cijena paket proizvoda. Ova strategija se koristi u gotovo svim industrijama i ako ponekad poduzeća nisu niti svjesna ovog načina formiranja cijena usluge. Čest primjer tome bi bila prodaja smještajne jedinice gdje se uz plaćanje iste dobije i gratis parking. Prilikom korištenja ove strategije iznimno je važno koristiti se i metodom cjenovnih granica kako bi kupac u svakome trenutku znao uvjete pod kojima se određeni paket njima i prodaje. Ovo je iznimno koristan alat za povećanje prodaje, posebice kada su razlike u cijeni paketa i ukupne cijene svakog zasebnog proizvoda značajne.²³

Prilikom odabira dinamičnih strategija određivanja cijena potrebno je obratiti pažnju na faktore koji utječu na cijene. Na sljedećem prikazu mogu se vidjeti svi faktori koji utječu na odabir ovih strategija.

²² Ibidem, 293-294.

²³ Ibidem, 118-119.



Slika 3. Faktori utjecaja na dinamične strategije

Izvor: Hayes, David K. i Allisha A. Miller, Revenue management for the hospitality industry, Kanada: John Wiley & Sons, Inc., 2011, 115-116

Karakteristike kupaca- jedan od najčešćih faktora koji utječu na dinamičke strategije formiranja cijena, su upravo karakteristike kupaca koji se mogu razvrstati u razne kategorije prema željama za kupnjom određenog proizvoda. Segmentacija tržišta u ove grupe zahtjeva od menadžera da pomno razmisle kako će razvrstati kupce i koje kriterije će uzimati za potvrdu o određenom segmentu. Najčešće karakteristike koje se uzimaju u obzir su: umirovljenici, studenti, obitelji, stalni gosti, članovi određenih organizacija,

Lokacija- lokacija često ima utjecaj na poduzeća koja su u sklopu hotelskih lanaca i za menadžere predstavlja prepreke u donošenju jedinstvenih cijena za svaki hotel u lancu. Frekventne lokacije i one koje se pretežito nalaze u elitnijim dijelovima grada svoje će cijene planirati na višem nivou nego one koje su planirane za manje frekventna mjesta i koja su na manje poznatim i luksuznijim lokacijama,

Vrijeme- vrijeme kupnje proizvoda ili rezervacije usluge ima veliku ulogu u odlučivanju o planiranoj cijeni. Cijene će se, ovisno o vrsti poduzeća, formirati ovisno o manjoj popularnosti usluge u određenim danima u tjednu, mjesecu ili godini. Kupcima i gostima koji biraju kada će

konzumirati uslugu poduzeća najčešće nude veće cijene, dok se za goste koji su spremni čekati slobodne termine i manje aktualne dane, cijena formira nešto niže,

Količina- formiranje cijene na osnovu količine koju jedan određeni kupac ili gost plaća, ima veliki utjecaj na popunjavanje kapaciteta u manje aktualnim mjesecima. Najčešće se na količinu daju popusti kako bi se gostu prodalo dodatno noćenje ili usluga i ako on nije bio spreman, zbog osjećaja veće vrijednosti gosti se odlučuju na ovakve cijene i stvaraju lojalnost prema poduzeću,

Distribucijski kanali- vrsta distribucijskog kanala gdje hotel oglašava svoj proizvod ili uslugu ima veliki utjecaj na način formiranja cijene zbog toga što indirektni oblici distribucije (online putničke agencije, putničke agencije, turoperator, veleprodaja) uzimaju provizije na svaku kupnju. U hotelijerstvu se distribucijski kanali dijele na direktne i indirektno. Direktne predstavljaju prodaju usluga i proizvoda direktno od hotela bez ikakvih posrednika, dok indirektna prodaja predstavlja prodaju usluga ili proizvoda putem raznih posrednika koji naplaćuju svoje usluge, ali oni prodaju većinu kapaciteta svih hotela,

Bundling/ prodaja paketa usluga - ukoliko osoba bira kupnju paketa usluga povećava se iskorištenost kapaciteta, samim time cijene koje se nude u ovim uvjetima su niže i više privlačne kupcima.

Product versioning/ verzije proizvoda- poboljšavanje i nadograđivanje već postojeće usluge će gostima i kupcima ponuditi na izbor žele li plaćati veću cijenu za poboljšanu uslugu ili će plaćati manju cijenu za početnu razinu usluge,

Uvjeti plaćanja- izbor načina plaćanja usluge je zapostavljeni faktor koji osim što ima utjecaj na cijenu i atraktivnost ima veliki utjecaj i na financijske rezultate. Sva poduzeća u prosjeku plaćaju 1-5% provizije na svako kartično plaćanje bankama, dok plaćanja gotovinom ne zahtijevaju nikakva plaćanja provizija. Danas se sve više počelo koristiti posebno formiranje cijena za plaćanja gotovinom, posebice na veće transakcije kako bi se goste potaklo na ovaj oblik plaćanja.²⁴

²⁴ Ibidem, 106-120.

4 Upravljanje kanalima prodaje

Uz korištenje određenih strategija za definiranje cijena usluge iznimno je važno kako će informacija o dostupnosti usluge doći do krajnjeg korisnika iste. Marketing kao proces unutar poduzeća može se definirati kao skup aktivnosti koji uključuje odnose s javnošću, oglašavanje proizvoda ili usluge putem raznih kanala, distribuciju tih istih i mnoge druge aktivnosti koje će poduzeću omogućiti da proizvod ili usluga na kraju i bude kupljen od strane potražnje. Sve to ne bi bilo moguće bez pravilnog odabira i upravljanja kanalima prodaje, koji predstavljaju put kojom poduzeće dostavlja proizvode ili uslugu. Prodajni kanali u hotelijerstvu mogu se podijeliti na direktne i indirektne.²⁵

Direktni prodajni kanali su najstarije korišteni modeli prodaje, gdje se prodaja odvija bez posrednika i kupac direktno komunicira sa poduzećem o uvjetima kupnje proizvoda ili usluge i načinu i vremenu konzumacije iste. U vidu direktne prodaje usluge i proizvodi se mogu prodavati na licu mjestu gdje se i konzumira, na službenim web stranicama poduzeća ili putem maila.

Indirektne prodajne kanale karakteriziraju posrednici koji se nalaze između poduzeća koji prodaje usluge i krajnjeg potrošača.

Osim podjele na direktne i indirektne kanali distribucije mogu se podijeliti na:

- Tradicionalne kanale prodaje
- Suvremene kanale prodaje

4.1. Tradicionalni kanali prodaje

Pod direktnim tradicionalnim kanalima prodaje podrazumijeva se prodaja putem telefona, prodaje na licu mjesta u poduzeću. Indirektni kanali se dijele u više kategorija posredništva, tako se može podijeliti na:

- Centralni rezervacijski sustav (CRS)- je prodajna platforma na kojoj se u vrlo kratkom vremenu može provjeriti dostupnost neke usluge koja se prodaje te se informacije izmjenjuju između poduzeća, turoperatora i putničkih agencija. U njemu

²⁵ Bittu, Marketing for Beginners: The Key Concepts & Steps for Young Executives, 24.

se u jako kratkom vremenu mogu provjeriti prodajne cijene, rezervirati usluge koje krajnji potrošač želi, ali i raditi izmjene ukoliko je potrebno,

- Globalni distribucijski sustavi- ovakvi sustavi su globalno poznati posrednici između pružatelja usluge i putničkih agencija. Na ovim platformama jasno su vidljive sve informacije o proizvodu, dostupnosti i cijenama. Najpoznatiji globalni rezervacijski sustavi su Sabre, Galileo, Amadeus i drugi,
- Turoperator- subjekti prodaje, koji objedinjavanjem usluga određenih poduzeća kreira paušalna putovanja na veliko i prodaje ih putem putničkih agencija. Turoperator zakupljuju usluge, smještajne jedinice, mjesta u avionima i drugo, kako bi ponudili cjelokupno putovanje, no sve to dolazi veliki rizik ukoliko se putovanje ne proda turoperator gubi uložena sredstva,
- Putničke agencije- subjekti koji najčešće prodaju usluge turoperatora ili zasebne proizvode kao posrednik hotelima i poduzećima u turizmu. Sama uloga je od iznimne važnosti za svako turističko tržište s obzirom da aktivno povezuje turističku potražnju sa turističkom ponudom.²⁶

4.2. Suvremeni kanali prodaje

Suvremeni kanali prodaje počeli su se razvijati zajedno sa razvitkom interneta, budući da je svaki, direktni i indirektni, oblik prodaje ovdje vezan za internet i distribuciju online kanalima.

U najutjecajnijem obliku suvremenih kanala distribucije spadaju online turističke agencije (OTA) koje se mogu definirati kao turistički prodajni subjekti koji prodaju usluge, smještaj, prijevoz i izlete isključivo na online platformama. Neke od najpoznatijih su: Booking.com, Expedia, Agoda,...²⁷

²⁶ Spajić, Izazovi upravljanja kanalima distribucije u hotelijerstvu, 12-16.

²⁷ Kutlu, Kimiloglu i Caliskan, „The Contribution of Online Travel Agencies to the Profitability of Hotels: Case of Turkey,“ 10.

4.3. Trendovi u upravljanju kanalima prodaje

Sa razvojem naprednih tehnologija početkom 90-ih godina 20. stoljeća, poduzeća se više okreću na distribuciju svojih usluga putem online platformi koje su iz dana u dan sve brojnije. Zbog sve većeg širenja upotrebe interneta, kao platforme na kojoj se rezerviraju putovanja, tradicionalne metode posjete turističkih agencija ili rezervacija putem agenata za putovanja postali su prošlost. Prema najnovijim istraživanjima 5,35 miliona ili 66,2% svjetske populacije koristi internet i njegove alate u svakodnevnom životu. Prilika za prodaju proizvoda i usluga putem interneta nikada nije bila veća, a broj aktivnih korisnika širom svijeta iz godine u godinu progresivno raste.²⁸

Prema istraživanju provedenom od strane kompanije *Statista*, online turistička agencija sa najvećim prihodima u 2023. godini je Booking.com sa 112.8 milijardi \$ dok ga za gotovo 30 milijardi manje prati agencija Airbnb.²⁹

Menadžeri su se posljednjih 20 godina pretežito okrenuli na prodaju putem raznih online putničkih agencija, a odabir one glavne ponajviše ovisi o segmentu gostiju koji poduzeće želi privući, ali i o trošku korištenja istog s obzirom da svaki od kanala naplaćuje proviziju za distribuciju. U prosjeku svi online kanali za distribuciju naplaćuju proviziju od 10-18% po svakom noćenju koje je ostvareno.

Velike promjene dogodile su se u doba COVID-19 pandemije prije koje se vodila velika bitka između direktne prodaje i prodaje putem OTA kanala, ali u pandemiji zbog financijske krize, gubitka poslova i nesigurnosti oko rezervacija, gosti su se okrenuli ponovno na direktnu prodaju. Jeftinije cijene, vaučeri i slične pogodnosti koje direktna prodaja nudi privukli su goste na slanje upita direktno hotelijerima dok su se online agencije izbjegavale zbog pravila o otkazivanjima, cijenama koje nisu kompetentne i slično. Zahvaljujući COVID-19 pandemiji i nestabilnosti na tržištu online putničkih agencija popularnost direktne prodaje se povećala za 8% dok je popularnost online turističkih agencija gotovo ostala ista u odnosu 2019. godine na 2021. godinu.³⁰

Pitanje koje se postavlja konstanto kod menadžera hotela je koji kanal prodaje je bolji i kako pravilno odrediti putem kojeg kanala prodavati svoje proizvode. Najbolje je usporediti

²⁸ Statista, Internet and social media users worldwide as of March 2024.

²⁹ Statista, Market cap of leading online travel companies worldwide as of September.

³⁰ Schegg, „European Hotel Distribution Study 2022.“, 5.

pozitivne i negativne strane online putničkih agencija i direktne prodaje kako bi se dobio uvid u njihov utjecaj na poslovne performanse. Važno je napomenuti kako i jedan i drugi kanal imaju za cilj jednu stvar, a to je popuniti što veći broj kreveta i pritom ostvariti što bolji rezultat.

Pozitivne strane online putničkih agencija mogu se ogledati kroz rasprostranjenost i njegove neograničene alate kojima agencije dolaze do gostiju širom svijeta, a direktnom prodajom se možda ne bi doprinijelo do određenih gostiju. Promociju, distribuciju i prodaju vrše za hotel tijekom 24 sata dok možda direktnom prodajom bi to zahtijevalo dodatno zapošljavanje radnika. Negativne strane se najviše ogledaju kroz velike provizije koje ovi kanali uzimaju, gdje ponekad dolaze do ekstremnih 30% ukupne rezervacije, razni popusti koje hoteli možda i ne bi ponudili te time ruše reputaciju samog hotela, pritisak od samih agencija da se više plaća sama usluga promocije kako bi hotel bio bolje viđen i manjak ostvarenja lojalnih gostiju zbog ne komunikacije sa samim gostom prilikom rezervacije usluga.

Pozitivne strane direktne prodaje se ponajviše ogledaju kroz veću profitabilnost usluge zbog neplaćanja provizija na promociju, distribuciju i prodaju. Veće mogućnosti za prodaju dodatnih usluga i ponude paketa dok online agencije prodaju samo smještajne jedinice, stvaranje lojalnosti i prijateljskog odnosa sa gostima zbog boljeg iskustva kojeg gost dobiva rezervacijom usluge direktno sa poduzećem.

Definitivno je direktna prodaja bolja za poduzeće, no online putničke agencije su nerijetko u većoj prednosti zbog raznih promocija i vaučera koje nude gostima za boravke i potrošnju novca. Važno je napomenuti kako se prodaja putem online agencija može okrenuti i u korist poduzeća ako se sagleda da online agencije imaju jake marketinške alate koji će privući goste koje hotel sam ne bi mogao, ali jednom kada se gost i odluči na izbor hotela i odsjedne tu treba iskoristiti priliku za ponudu dodatnog noćenja ili vaučera za sljedeća noćenja putem direktne prodaje.³¹

³¹Revinat, OTAs or hotel direct bookings: How to optimize for ROI.

5. Cjenovno pozicioniranje hotela u odabranim destinacijama u SAD-u i Europi

5.1. Definiranje uzorka

Za potrebu izrade ovog diplomskog odabrane su destinacije u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama. Od svih lokacija rad je usredotočen na London, Pariz, Miami i New York. Ovi gradovi su odabrani na osnovu svoje atraktivnosti, ali i na osnovu velikih turističkih brojeva. U istraživanju se istražuje ADR (*average daily rate*/prosječna dnevna cijena noćenja), RevPAR (*Revenue per available room*/ prihod po slobodnoj smještajnoj jedinici), OCC (*Occupancy*/iskorištenost kapaciteta), ponuda i potražnja, te ukupni prihodi za vremenski period od 2018. do 2023.

Podaci za potrebe istraživanja dobiveni su od poduzeća Smith Travel Research koje je vodeća *benchmarking* kompanija u svijetu. Poduzeće je osnovano 1985. godine u Nashville-u u Sjedinjenim Američkim Državama. Svoje urede ima u mjestu osnutka, Londonu i Singapuru. Zahvaljujući poduzeću omogućeni su podaci o turističkim brojkama iz 4 navedene destinacije kako bi istraživanje bilo sprovedeno. Prije obrade podataka i rezultata istraživanja ukratko će se predstaviti navedene destinacije i njihova turistička ponuda, odnosno broj smještajnih kapaciteta i potražnja, odnosno ostvarena noćenja u smještajnim kapacitetima.

Miami

Na samome jugoistoku Floride nalazi se grad Miami, kao turistička destinacija podijeljen je u dva dijela: Miami i Miami Beach. U ovome radu istraživati će se Miami kao grad, a ne kao dvije zasebne destinacije. Prometna povezanost gradu daje veliku mogućnost za turizam koji iz godine u godinu broji sve veće brojeve. Miami broji nešto više od 6,2 miliona stanovnika i to ga čini devetim najnaseljenijim gradom u Sjedinjenim Američkim Državama. Zbog svoje blizine sa južnom Amerikom ima veliki utjecaj Latino kulture. Prostrane plaže, bogat noćni život i visoka kvaliteta usluge ovom gradu pružaju veliku mogućnost za razvitak luksuznog turizma, te ovaj grad to uvelike i koristi. Brojke koje se odnose na turizam ovdje iz godine u

godinu rastu, a najveći su bili u 2019. godini kada je Miami posjetilo nešto više od 5.3 miliona posjetitelja.³²



Slika 4. Miami

Izvor: Hertz, A complete guide to Miami's neighborhoods (2023) Dostupno na: (<https://www.hertz.com/us/en/blog/things-to-do/miami-neighborhoods>)

New York

New York City se nalazi u Saveznoj Državi New York u Sjedinjenim Američkim Državama. Grad je središte mnogobrojnih globalnih poduzeća, središte financija i najpoznatije svjetske burze. Broji nešto više od 8.3 miliona stanovnika, što ga čini najnaseljenijim gradom u Sjedinjenim Američkim Državama. Godišnje ga posjeti preko 60 miliona posjetitelja koji kroz cijelu godinu dolaze u razgledavanje mnogobrojnih atrakcija, ali i zbog posla, tako da je poslovni turizam iznimno zastupljen. Za vrijeme Božićnih praznika gotovo je ne moguće pronaći smještaj, a cijene u tom periodu prelaze prosječne.³³

³² Road Genius, Miami Tourism Statistics.

³³ Office of the New York State Comptroller, DiNapoli: NYC Tourism Approaches full recovery, still top major U.S. Tourist destination.



Slika 5. New York

Izvor: Austrian, Tips and tricks when flying to New York, (2024) Dostupno na: (<https://www.austrian.com/lhg/sk/en/dest/cy/new-york>)

Pariz

Glavni grad Francuske poznat i kao grad ljubavi središte je mode, vrhunske gastronomije i po svom glavnom znaku, Eiffelovom tornju. Grad broji preko 2 miliona stanovnika, a godišnje ga posjeti oko 50 miliona turista. Najbolje turističke brojke zabilježene su u 2019. godini sa preko 50 miliona posjetitelja, a za godinu kasnije prognoze su bile još veće no pandemija je sve to usporila, ali se Pariz polako vraća na rekordne brojke.³⁴



Slika 6. Pariz

³⁴ Road Genius, Paris Tourism Statistics.

Izvor: Conde Nast Traveler, The cheapest time to go to Paris, (2023) Dostupno na: (<https://www.cntraveller.com/article/cheapest-time-to-go-to-paris>)

London

Glavni grad Ujedinjenog kraljevstva, London, sjedište je financija, kulture i prometa. Grad je podijeljen u više središta, ali za potrebe istraživanja sagledan je kao cjelina. Godišnje ga posjeti oko 20 miliona turista, te je najveće brojke zabilježio u 2019. godini kada ga je posjetilo gotovo 22 miliona turista. Pandemija je usporila rast, no brojke se polagano vraćaju na one predpandemijske.³⁵



Slika 7. London

Izvor: Trip Advisor, London United Kingdom, (n.d.), dostupno na: (<https://www.tripadvisor.com/Tourism-g186338-London-England-Vacations.html>)

Za potrebe definiranja uzorka u obzir su uzeti godišnji kapacitet i godišnji broj prodanih soba u navedenim destinacijama, indexi promjene kroz period od 2018.-2023. Ove brojke značajne su za jasniji prikaz turističkog stanja u destinaciji, ali i za donošenje zaključaka na kraju istraživanja.

Na sljedećim prikazima biti će prikazani godišnji kapaciteti smještajnih jedinica u destinacijama, te indexi promjena za navedene destinacije u periodu 2018-2024.

Tablica 1 Godišnji kapacitet

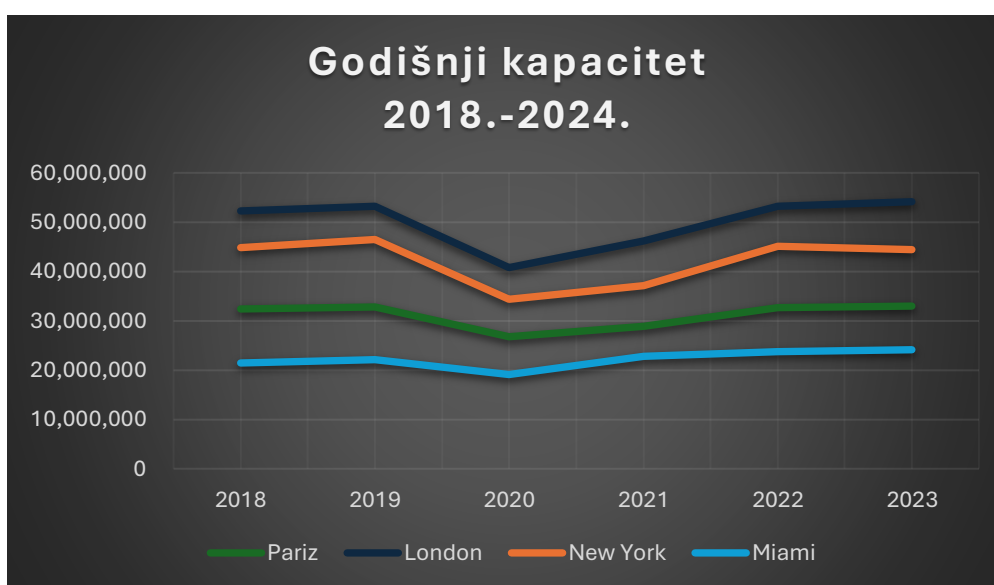
	Pariz	London	New York	Miami
2018	32.353.558	52.281.769	44.892.859	21.387.551
2019	32.835.031	53.153.720	46.483.454	22.125.569
2020	26.764.040	40.783.106	34.362.089	19.100.639
2021	28.918.646	46.147.394	37.188.905	22.747.264

³⁵ Road Genius, London tourism statistics, How many people visit London each year, (2024), dostupno na: (https://roadgenius.com/statistics/tourism/uk/london/#How_many_people_visit_London_each_year)

2022	32.628.523	53.170.718	45.104.190	23.685.417
2023	32.974.576	54.139.746	44.386.303	24.126.276
Index	101,919474	103,553776	98,8716335	112,80523

Izvor: Izrada autora prema podacima STR-a

Tablica prikazuje stvarne vrijednosti godišnjeg kapaciteta u destinacijama te indexe promjena vrijednosti 2018-2023 godine, gdje vidi kako Miami ima najveći porast od 12%, što prikazuje veću zainteresiranost same destinacije za širenjem turističke ponude. Radi lakšeg praćenja kretanja vrijednosti podaci će biti prikazani u linijskom grafikonu ispod, gdje će se moći vidjeti kakve su destinacije bile jedna u odnosu na drugu.



Grafikon 1. Godišnji kapacitet

Izvor: Izrada autora prema podacima iz „Tablica 1“

Godišnji kapacitet predstavlja broj slobodnih smještajnih jedinica koje su na raspolaganju turistima u odabranoj destinaciji. Iz navedenog grafa mogu se vidjeti promjene kroz godine, te je najveće zabilježeni pad u vrijeme Covid pandemije u 2020. godini, no oporavak se u svim destinacijama vidi već u 2021. godini i od tada je u rastu. Najveći broj smještajnih kapaciteta vidi se u Londonu kroz sve navedene godine dok je New York drugi iza njega. I ako Miami nije u samome vrhu prema broju smještajnih kapaciteta vidi se pozitivan pomak i zainteresiranost za povećanje turističkih brojki.

U sljedećoj tablici biti će prikazane vrijednosti godišnje potražnje u destinacijama za period 2018-2024, te indixi promjena za isti navedeni period.

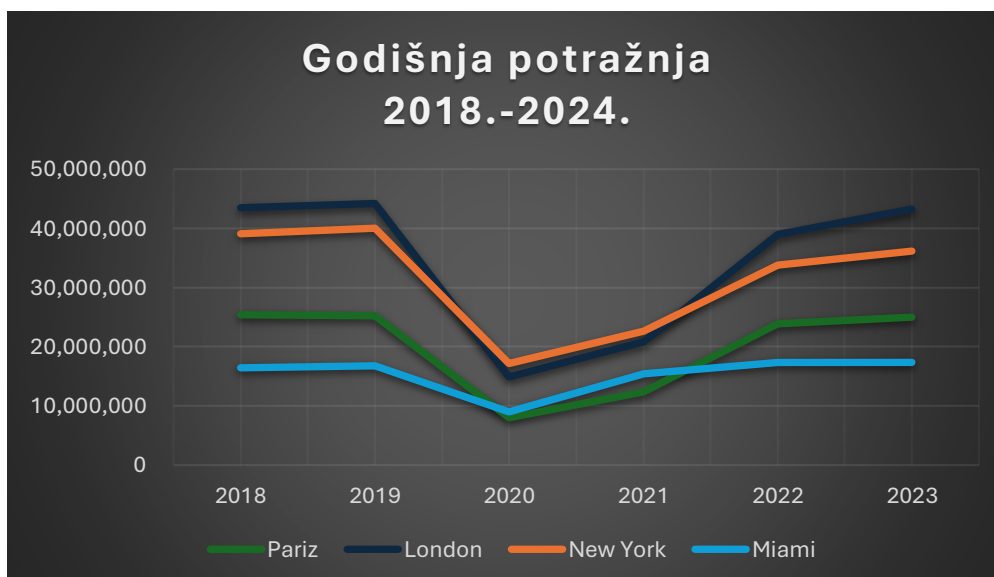
Tablica 2 Godišnja potražnja 2018-2024.

	Pariz	London	New York	Miami
2018	25.408.900	43.499.806	39.127.140	16.450.105
2019	25.274.474	44.204.699	40.032.406	16.769.441
2020	7.989.385	14.902.674	17.169.612	8.997.305
2021	12.354.299	20.838.116	22.663.252	15.426.421
2022	23.866.007	39.014.225	33.834.918	17.300.964
2023	25.032.252	43.226.495	36.208.437	17.353.713
Index	98,52	99,37	92,54	105,49

Izvor: Izrada autora prema podacima STR-a

Kao i u prethodnom prikazu gdje je bila usporedba destinacija na osnovu njihovih kapaciteta, Miami je ovdje vodeći sa svojom promjenom u odnosu na 2018. godinu. Jedina je destinacija koja je ostvarila povećanje potražnje u periodu od 6 godina i to za nešto više od 5%. Ostale destinacije su u padu gdje je najveći pad vidljiv u New Yorku za nešto više od 7%. Iako se stvarne brojke uvelike razlikuju i London bilježi najveći broj prodanih smještajnih kapaciteta, zanimljivo je pratiti indeks promjene jer on prikazuje atraktivnost te destinacije u odnosu na ono što je bilo 2018. godine.

Radi boljeg razumijevanja sve vrijednosti će biti prikazane u linijskom grafikonu gdje će se vidjeti jasnije kako je izgledalo kretanje vrijednosti unutar destinacija za period od 6 godina.



Grafikon 2. Godišnja potražnja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz „Tablica 2“

Godišnja potražnja, odnosno u ovome slučaju, broj prodanih smještajnih kapaciteta, ne uključujući komplimentarna noćenja, prikazan je u grafu iznad za sve navedene destinacije u periodu od 2018.-2024 godine. Osim velikih padova u 2020. godini bitno je spomenuti nagle poraste nakon oporavka od COVID pandemije u 2022. godini, gdje je London vodeći i u 2024. godinu ulazi sa najvećim vrijednostima u potražnji.

5.2. Metode istraživanja

U ovome radu korištene su razne metode kako bi se došlo do zaključaka na zadanu temu te kako bi istraživanje bilo smisljeno. Prije svega korištena je metoda uzorka kako bi se pravilno odredio uzorak i rad se sveo na ciljane destinacije koje su dovoljno atraktivne za istraživanje. Statističke metode su korištene za obradu podataka, ali i donošenje zaključaka na zadano istraživanje. Deskriptivne metode su korištene kako bi se jasnije predstavilo samo istraživanje, ali i kako bi se uzorak bolje opisao. Na samome kraju korištene su metode sinteze, indukcije i dedukcije. Sve navedene metode korištene su kako bi se sekundarni podaci obradili u smislene grafove i na taj način se usporedile odabrane destinacije te se postavili zaključci.

5.3. Rezultati istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja rezultati će biti prikazani u grafovima u kojima će se uspoređivati rezultati unutar četiri odabrane destinacije. Kako bi se pravilno donosili zaključci vezano za samo istraživanje uzeto je više vrijednosti koje će se uspoređivati.

Na sljedećem prikazu prikazana je iskorištenost kapaciteta, te se u tablici mogu vidjeti svi rezultati i indexi promjena za period 2018.-2024.

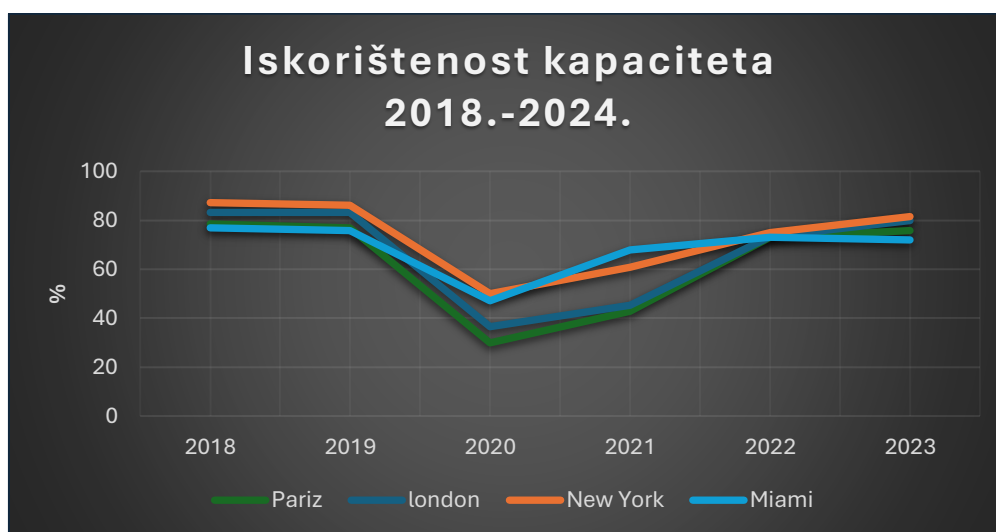
Tablica 3 Iskorištenost kapaciteta 2018.-2024.

	Pariz	London	New York	Miami
2018	78,5	83,2	87,2	76,9
2019	77	83,2	86,1	75,8
2020	29,9	36,5	50	47,1
2021	42,7	45,2	60,9	67,8
2022	73,1	73,4	75	73
2023	75,9	79,8	81,6	71,9

Index	96,69	95,91	93,58	93,50
-------	-------	-------	-------	-------

Izvor: Izrada autora prema podacima STR-A

Iz tablično prikaza jasno se da vidjeti kako su sve destinacije još uvijek ispod vrijednosti koje su imale u pretpandemijskim godinama a najmanji pad popunjenosti je zabilježen u Parizu, sa gotovo 4% pada u odnosu na 2018. Radi boljeg razumijevanja svi podaci će biti prikazani u linijskom grafikonu kada će se dodatno komentirati oscilacije u vrijednostima tijekom godina.

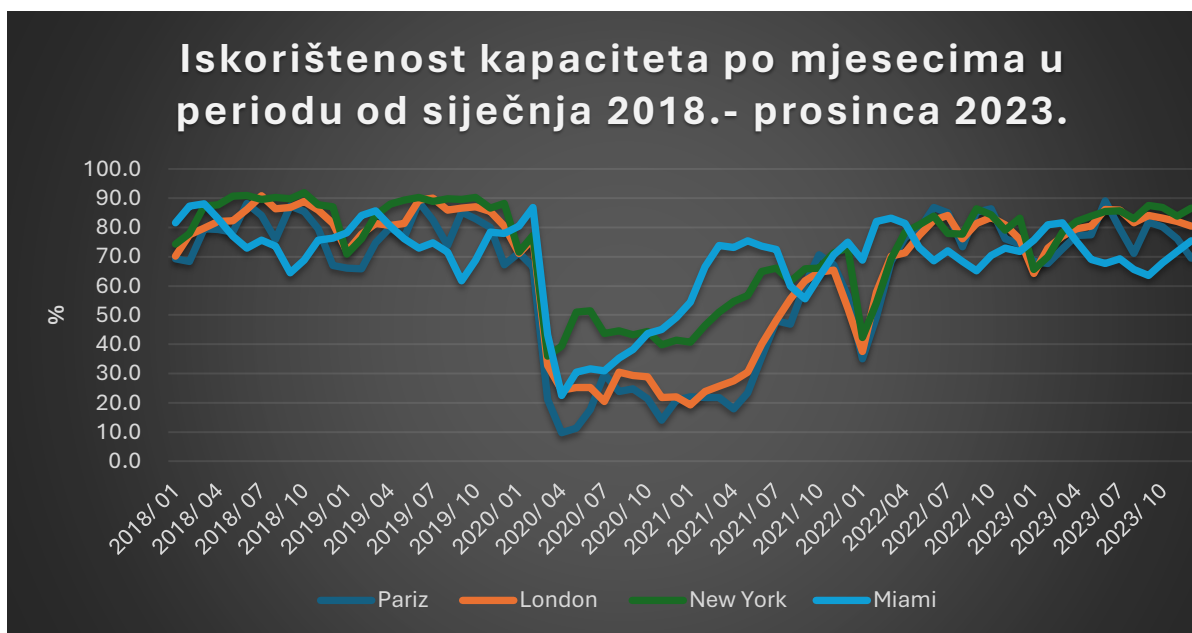


Grafikon 3. Iskorištenost kapaciteta

Izvor: Izrada autora prema podacima iz „Tablica 3“

Iz priloženog grafu ogleda se iskorištenost kapaciteta za sve četiri odabrane destinacije za period od 2018. godine do 2024. Jasno se može vidjeti kako su sve četiri destinacije imale velike padove u 2020. godini kada COVID pandemija zaustavila gotovo sva putovanja. Vodeća destinacija kroz sve promatrane godine je svakako New York koji je u promatranom razdoblju imao najveću popunjenost, ali je i nakon pandemije imao najbrži oporavak. Što se tiče podjele destinacija u dvije glavne kategorije, Europske destinacije I Američke, jasno se vidi kako New York ostvaruje veću popunjenost nego Miami, a London veću nego Pariz.

U nastavku će biti prikazana promjena za destinacije po mjesecima za isti navedeni period kako bi se jasnije vidjela moguća sezonalnost i kakve su promjene kroz mjesece u godinama.



Grafikon 4. Iskorištenost kapaciteta po mjesecima u periodu od siječnja 2018.- prosinca 2023

Izvor: Izrada autora prema podacima od STR-a

Iz navedenog grafa može se vidjeti kretanje popunjenosti u navedenom periodu. U svim destinacijama osim Miamia se može vidjeti sezonalnost prema godišnjim dobima, odnosno da se tijekom ljetnih mjeseci popunjenost povećava i ostaje veća do zimskih mjeseci kada polagano počinje opadati dok se u Miamiu može primijetiti obrnuta situacija, gdje je manja popunjenost u ljetnim mjesecima, a veća u zimskim mjesecima. Razlog tome je ponajviše klima koja prevladava u Miamiu, gdje je tokom ljetnih mjeseci velika vlaga, nesnosne vrućine i to uvelike utječe na popunjenost u tim mjesecima. Prava sezona za područje Miamia počinje krajem rujna kada se i vidi rast iz godine u godinu. Time se može zaključiti kako su New York, London i Pariz sezonski orijentirani na ljetne mjesece, a Miami na zimske.

Na sljedećem prikazu mogu se vidjeti kretanja ADR-a po godinama za period 2018-2024..

Tablica 4 Godišnji ADR 2018.-2024.

	Pariz	London	New York	Miami
2018	212,78	149,13	217,84	183,61
2019	213,92	153,95	221,91	181,37
2020	165,34	109,58	131,15	171,14
2021	205,43	120,25	173,15	204,56
2022	291,07	181,86	267,13	233,57
2023	331,75	195,40	277,85	221,17
Index	155,91	131,03	127,55	120,45

Izvor: Izrada autora prema podacima STR-a

Tabličnim prikazom prikazane su prosječne godišnje vrijednosti ADR-a te indexi promjena za period 2018-2023. Važno je spomenuti promjene koje su se dogodile u odnosu 2018. godine na 2023. godinu. Tako je u Parizu zabilježeno povećanje ADR-a za 55%, što je ujedno i najveće povećanje u odnosu na ostale promatrane destinacije. Odmah iza njega prati ga London sa 31% povećanja, te se time vidi utjecaj inflacije na povećanje cijena u europskim destinacijama u odnosu na cijene u američkim destinacijama.

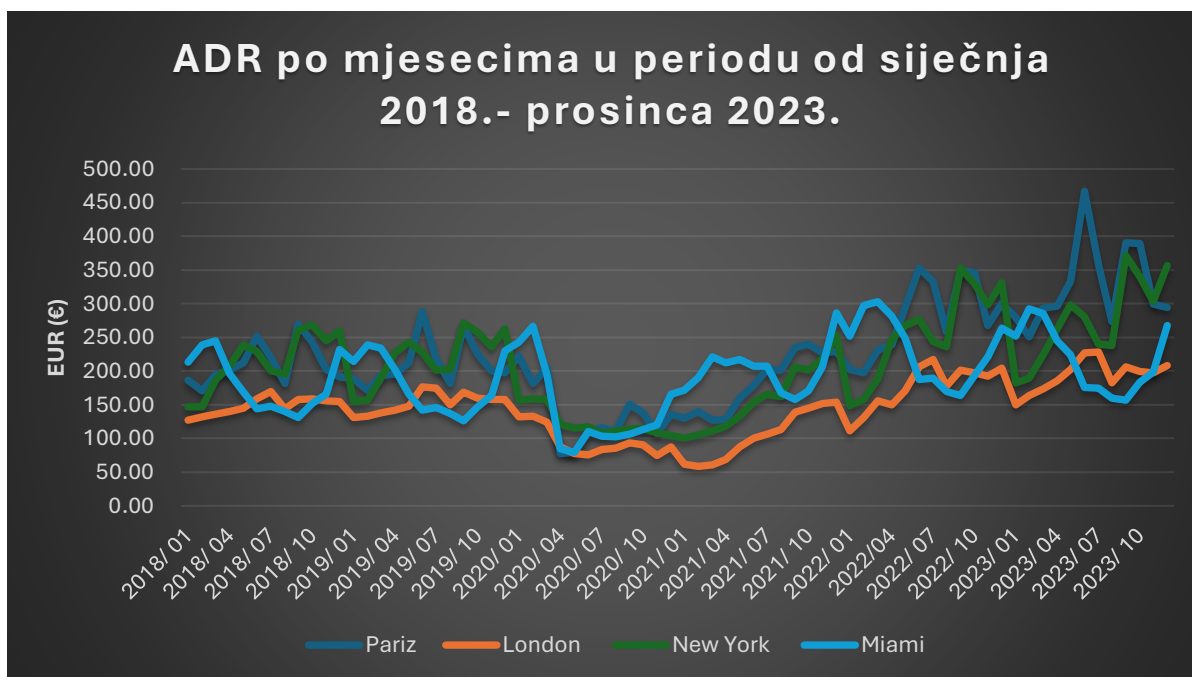


Grafikon 5. Godišnji ADR

Izvor: Izrada autora prema podacima iz „Tablica 4“

Prema grafičkom prikazu može se vidjeti kako se sve destinacije kreću u rangu od 150 € do 220€ do 2020. godine, kada se te vrijednosti počinju jasnije razlikovati nakon oporavka od pandemije. Svakako je važno napomenuti drastične promjene u razlici ADR-a između Pariza i New Yorka gdje su predpandemijske vrijednosti minimalno razlikovale sa većim vrijednostima u New Yorku dok postpandemijske vrijednosti brže rastu u Parizu. 2023. godina bilježi najveće vrijednosti u svim destinacija osim Miamijs, kroz grafove u nastavku moći će se vidjeti kako je to sve utjecalo na ukupne prihode, a trenutno se može zaključiti kako je Pariz u 2023. godini najskuplja destinacija od promatranih.

U nastavku će se prikazati promjena ADR-a po mjesecima za navedeni period.



Grafikon 6. ADR po mjesecima u periodu od siječnja 2018.- prosinca 2023.

Izvor: Izrada autora prema podacima od STR-a

Na prikazu iznad može se vidjeti kako je ADR kroz godine u odnosu na sezonalnost i potražnju padao i povećavao se. Tako sukladno predhodnim grafovima sa popunjenosti lako se može zaključiti da će se cijene u visokoj sezoni povećavati, a u niskoj sezoni smanjivati, tako je bilo u svim destinacijama do 2023. kada su se destinacije počele drastično razlikovati, tako je Paris u ljetnim mjesecima 2023. imao drastično povećanje u cijenama za gotovo 33% u odnosu na prethodnu godinu. Sami taj skok je drastično pao u narednim mjesecima ali se ipak zadržao visoko iznad vrijednosti iz 2018. godine. Sami sklad povećanja ADR-a i popunjenosti ima veliki utjecaj na prihode od smještaja u određenoj destinaciji, tako će se u nastavku vidjeti kretanje RevPAR-a i kretanje ukupnih prihoda od smještaja za isti vremenski period.

Na sljedećem prikazu mogu se vidjeti vrijednosti RevPAR-a, indexi promjena te prosječni RevPar za period 2018-2024. godine.

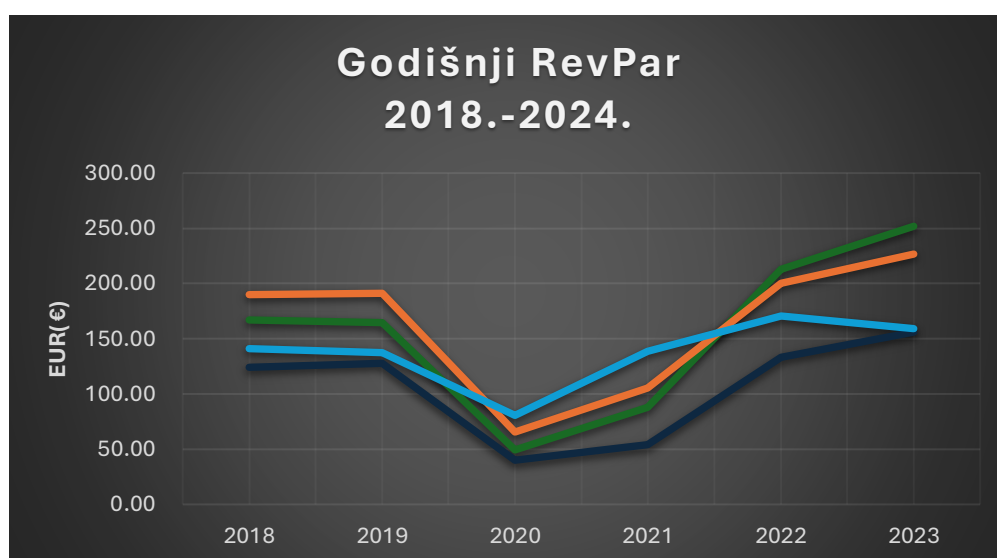
Tablica 5 Godišnji RevPar 2018.-2024.

	Pariz	London	New York	Miami
2018	167,11	124,08	189,86	141,22
2019	164,66	128,03	191,12	137,47
2020	49,36	40,04	65,53	80,62
2021	87,76	54,30	105,52	138,72
2022	212,90	133,44	200,39	170,61
2023	251,85	156,01	226,65	159,08

PROSJEČNI RevPAR (2018-2023)	155,61	105,98	163,18	137,95
Indeks	150,71	125,74	119,38	112,65

Izvor: Izrada autora prema podacima STR-a

Iz tabličnog prikaza mogu se jasno vidjeti vrijednosti RevPAR-a za navedeni period, no važno je prokomentirati velike promjene koje su se dogodile u periodu 2018-2024. Znatna povećanja zabilježena su u svim destinacijama, no vodeća među njima je Pariz sa povećanjem vrijednosti RevPAR-a za nevjerovatnih 50%. Kako bi se lakše pratile promjene u sljedećem prikazu, linijskim grafikonom prikazati će se vrijednosti, te na osnovu toga i dati komentari na velike oscilacije.

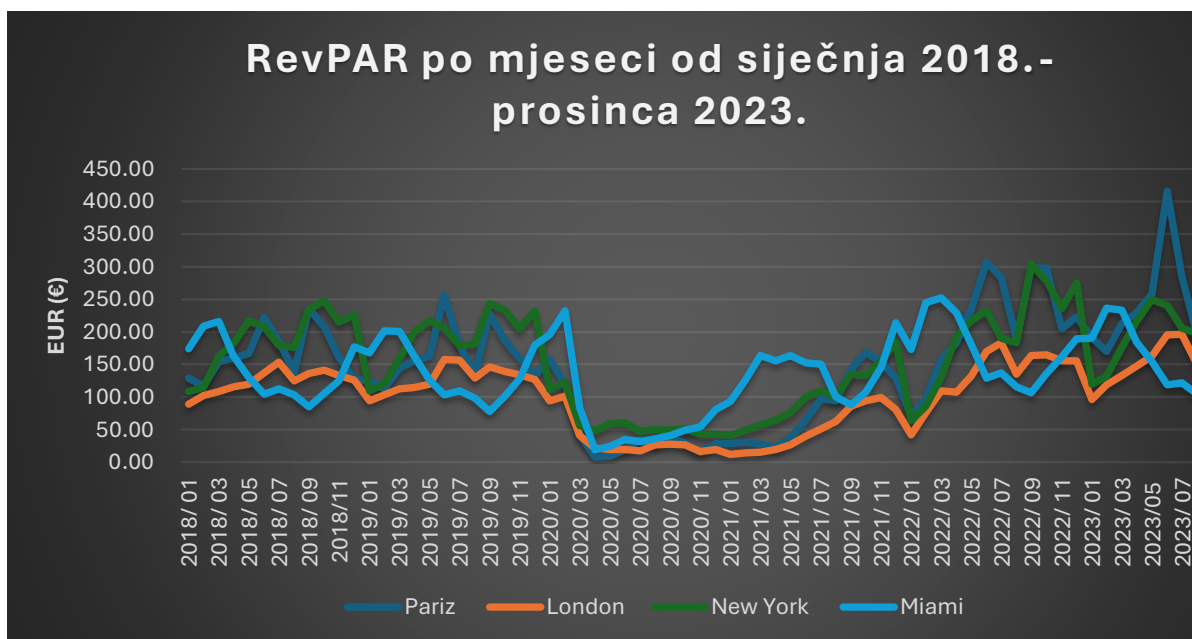


Grafikon 7. Godišnji RevPAR

Izvor: Izrada autora prema podacima iz „Tablica 5“

Iz navedenog grafa mogu se očitati vrijednosti RevPAR-a kroz godine. S obzirom da se RevPAR može računati množenjem iskorištenosti kapaciteta i ADR-a ne čudi kako je Pariz vodeća destinacija u 2023. godini. Veliki pad iskorištenosti kapaciteta i pad ADR-a u 2020. godini rezultirao je i padom RevPAR-a u istoj godini. Sve ove promjene i padovi dovesti će i do razlike u ukupnim prihodima što će se vidjeti kasnije kroz rad.

Kako bi se jasnije razumjele krajnje vrijednosti za odabrane destinacije u nastavku će se prikazati mjesečno kretanje vrijednosti RevPARa za sve 4 destinacije.



Grafikon 8. RevPAR po mjesecima od siječnja 2018. – prosinca 2023.

Izvor: Izrada autora prema podacima od STR-a

Iz navedenog grafa s mogu očitati vrijednosti RevPAR-a po mjesecima u periodu od siječnja 2018. – prosinca 2023. Kao što je prethodno navedeno RevPAR se računa množenjem iskorištenosti i ADR-a i on daje prikaz prihoda za jednu smještajnu jedinicu bez ostalih uključenih prihoda vezanih za samu jedinicu. Vidimo kako su destinacije imale različite oscilacije u RevPAR-u i ponovno se može zaključiti obrnuta sezonalnost u Miamiu u odnosu na ostale destinacije gdje se u zimskim mjesecima ostvaruju veće vrijednosti nego u drugim odabranim destinacijama. Također se vidi kako je Pariz u mjesecima veće popunjenosti i većeg ADR-a u ljetnim mjesecima 2023. godine imao najveće vrijednosti, dok se Miami i New York krajem 2023. godine počinju kretati u istim vrijednostima.

Nakon svih prethodnih pokazatelja uspješnosti poslovanja, na samome kraju prikazane su vrijednosti prihoda od smještaja za period 2018-2024. Tabličnim prikazom, osim stvarnih vrijednosti prikazati će se i indexi promjena za isto razdoblje.

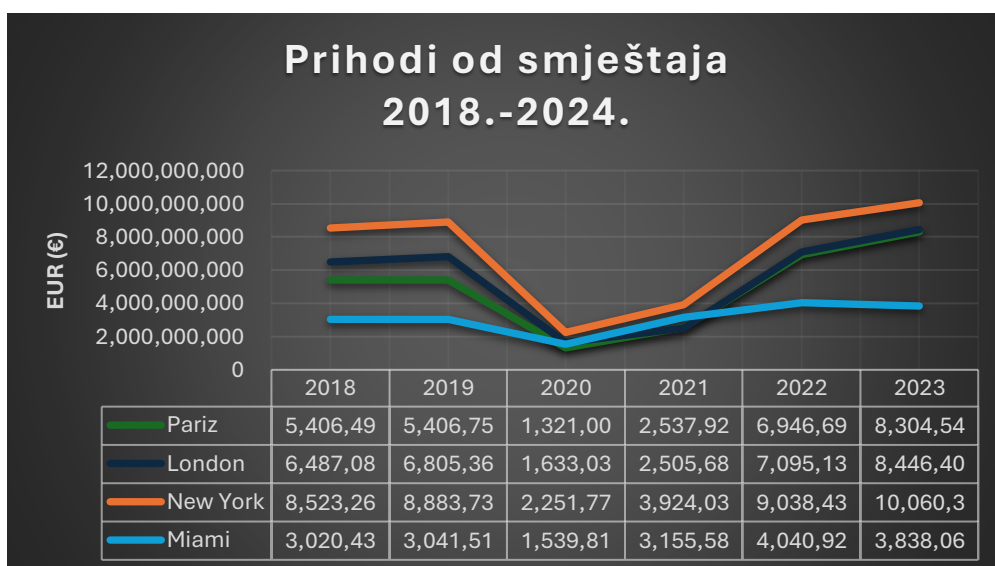
Tablica 6 Prihodi od smještaja 2018.-2024.

	Pariz	London	New York	Miami
2018	5.406.492.703	6.487.081.216	8.523.264.649	3.020.436.236
2019	5.406.758.498	6.805.367.161	8.883.733.479	3.041.510.592
2020	1.321.004.579	1.633.036.224	2.251.775.325	1.539.816.974

2021	2.537.925.033	2.505.680.692	3.924.033.082	3.155.587.180
2022	6.946.696.640	7.095.133.233	9.038.433.440	4.040.927.886
2023	8.304.545.374	8.446.401.129	10.060.357.044	3.838.069.786
Index	153,6031921	130,2034127	118,0340803	127,0700484

Izvor: Izrada autora prema podacima od STR-a

S obzirom da se sve prethodne vrijednosti, koje su promatrane, direktno odnose na rezultate u prihodima jasno je kako su povećanja bila realna za očekivati. Pariz još jedanput prednjači na usporedbi prihoda iz 2018. na 2023. godinu i to sa cijelih 53% i iza njega se nalazi London sa 30%, Miami sa 27% te na kraju New York sa 18% povećanja u prihodima od smještaja. Na sljedećem prikazu vrijednosti će se prikazati u linijskom grafikonu kako bi se jasnije vidjelo kretanje za svaku destinaciju u odnosu na ostale.



Grafikon 9. Prihodi od smještaja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz „Tablica 6“

Na priloženom grafu mogu se vidjeti prihodi od smještaja za period od siječnja 2018. godine do prosinca 2023. Jasno se vidi kako su vrijednosti do 2020. godine imale blage poraste te se tada događa veliki pad u prihodima, što nije za začuditi zbog pandemije i velikih restrikcija koje su utjecale na putovanja diljem svijeta i samim time na potrošnju u turističkom sektoru.

5.4. Diskusija

Provedenim istraživanjem i prikazom obrađenih podataka odmah se može vidjeti kako formiranje cijena u hotelijerstvu nije samo određivanje vrijednosti neke usluge ili proizvoda, već da je to skup različitih čimbenika koji utječu na krajnje rezultate poslovanja. Prethodna istraživanja dala su jasnu poruku kako postoje različite metode i različiti rangovi cijena, ovisno o vrsti proizvoda, lokaciji prodaje i drugim uvjetima. Iz istraživanja se može vidjeti kako je ponuda u određenim destinacijama bila znatno veća, cijene skuplje, ali su se prihodi na kraju bitno razlikovali. Upravo ovakav primjer daje jasno do znanja kako formiranje cijene treba biti najvažniji korak u plasiranju usluge ili proizvoda. New York je u ovoj komparaciji bio znatno slabiji u više pokazatelja, ali je na samome kraju maksimizacijom prihoda znatno bolji od konkurenata ovog istraživanja. New York je u svim godinama imao najveću popunjenost i svake je godine u trenutcima manje potražnje cijene spuštao kako bi privukao veći broj gostiju isto tako sama atraktivnost grada mu osigurava manju osjetljivost na promjene cijene i time stalno osigurava prodaju svojih usluga, sve to rezultiralo je na kraju najvećim prihodima od svih ostalih promatranih destinacija. Naime, temeljem Tablice br. 5, New York ostvaruje najviši prosječni dnevni RevPAR u promatranom periodu (163,18 eura) nakon čega slijedi Paris (155,61) što je i za očekivati budući da Paris ostvaruje najviši ADR, ali potrebno je i napomenuti da je Paris ostvario najviši rast u promatranom periodu, kako u pogledu ADR-a tako i u pogledu iskorištenost.

Naime, ukoliko se obrati pažnja na cjenovno pozicioniranje i uspješnost destinacije kroz pokazatelje ADR i RevPAR, ukupne prosječne vrijednosti ADR-a za Pariz su iznosile 225 €, London 145€, New York 208€ i Miami 192€. Iako su sve četiri destinacije u periodu od 6 godina imale oscilacije u vrijednostima ADR-a, samim time i oscilacije u RevPAR-u, New York je na kraju imao najbolje vrijednosti RevPAR-a sa iznosom od 163,18€ što je ujedno i rezultiralo najboljim prihodima od smještaja u odnosu na sve ostale destinacije. Svime predstavljenim jasno je kako je New York prema rezultatima i sa manjim ADR-om ipak imao bolje cjenovne politike od ostalih destinacija i za to je dokaz upravo veći RevPAR i samim time na kraju veći prihodi, od primjerice Londona koji ima puno veće kapacitete, ali slabije cjenovne politike. Sve četiri destinacije su iznimno atraktivne i popularne, ali svaka od njih ima svoj pristup za određivanje cijena, svaka od njih ima različitu ponudu i različitu potražnju, ali se svaka od njih trudi postići isti cilj, maksimizirati prihod i povećati lojalnost. Povećanjem

lojalnosti poduzeća postižu vodstvo na svakom tržištu upravo iz razloga što sama promjena cijene u trenucima veće potražnje neće značiti gubitak lojalnog gosta. Takvi uvjeti su poželjni na svakom tržištu, a postižu se pružanjem cijene koja odgovara usluzi koja se nudi u određenom hotelu ili poduzeću. Još jedanput valja napomenuti kako je cilj prodati pravi proizvod, pravom kupcu, po pravoj cijeni u pravom vremenu.

Zaključak

Hotelska industrija se u današnje vrijeme susreće sa sve više prepreka koje ih sputavaju u ostvarenju ciljeva koje su poduzeća postavila. Zakoni, inflacija, ratovi, pandemija i ostali nepredvidivi uvjeti svakoga dana podsjećaju poduzeća kako se konstantno treba raditi na planovima i kontrolama postavljenih ciljeva. Ovo istraživanje obuhvatilo je mnogobrojna prethodna istraživanja na sličnu temu kako bi se vidjelo razmišljanje različitih autora na istu.

Povijesnim razvitkom upravljanja prihodima jasno se vidi kako je ova disciplina još nedovoljno istražena te kako još postoji puno prostora za napredak. Od kraja 90.-ih godina do danas, puno stvari se promijenilo, uz opću digitalizaciju i tehnološku pismenost različiti softverski alati olakšavaju ovaj proces, no i dalje su potrebni ljudski resursi kako bi se ova aktivnosti odradila sa što većom sigurnošću uspjeha.

Formiranje cijena u hotelijerstvu kompleksna je aktivnost koja se i nekoliko puta dnevno mora odraditi sa najvećom preciznošću kako bi se maksimizirao prihod, smanjila neiskorištenost kapaciteta, ali i zadovoljili zahtjevi gostiju. Dinamične cjenovne strategije svojom pravilnom primjenom uvelike mogu to olakšati. Bilo to korištenje troškovno orijentiranih strategija, vrijednosno orijentiranih strategija ili konkurentski orijentiranih, pravilnom upotrebom doći će se do željenih rezultata. Osim ovog istraživanja, to su potvrdili i razni znanstvenici i u prošlosti, no i dalje postoji još mnogo prostora za daljnja istraživanja kako bi se u budućnosti proces formiranja cijena odvijao puno lakše.

Pravilno postavljene cijene pomažu prilikom prodaje usluga, no sami proces zahtjeva i marketinšku potporu, s toga se treba obratiti pažnja i na primjenu pravilnog kanal prodaje usluge, bili to tradicionalni ili suvremeni kanali, budući da je sinergija bitna za prodaju usluge. Danas se prodaja usluga pretežito odvija online kanalima koji u par klikova gostima omogućavaju bržu pretragu i filtriranje usluga koje će zadovoljiti njihove potrebe.

Samom usporedbom četiri odabrane destinacije sa četiri različita geografska položaja daju jasnu sliku kako se na različitim turističkim tržištima, prema različitim zahtjevima kupaca formiranje cijena razlikuje, ali isto tako prilagođava upravo potražnji tog tržišta. Jasno se da primijetiti kako se u trenucima veće potražnje cijene usluga povećavaju, ali isto tako može se vidjeti kako veća potražnja za određenim tržištem ne mora ujedno značiti i veće prihode. Upravo iz tih razloga cjenovno pozicioniranje usluga i pravilno određivanje cijena igraju veliku ulogu u postizanju uspješnog poslovanja.

Ovo istraživanje potaknuto je upravo željom za širenjem spoznaje o važnosti pravilnog formiranja cijena, primjeni pravilnih strategija prilikom pozicioniranja na tržištu, ali i kako bi se potaknulo ljude na daljnja istraživanja sve kako bi u budućnosti hoteli lakše postizali ciljeve koji su postavljeni, ali i pružalo veliko zadovoljstvo zahtjevnoj i promjenljivoj potražnji, jer na kraju svega kupac ipak traži vrijednost za novac. Ovakve teme imaju svakako prostora za daljnja istraživanja i obrade kako bi se jasnije prepoznala razlika u praksi formiranja cijena, a samim time i pozicioniranje na tržištu.

Bibliografija

- Al-Shakhsheer, Firas J. i sur. "Improving Hotel Revenue through the Implementation of a Comprehensive Dynamic Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Empirical Investigation of Jordanian Hotels." *Business Management Dynamics* 7, br. 6, (2017): 19-33.
- Bittu, Kumar. *Marketing for beginners: The Key Concepts & Steps for Young Executives*. New Delhi: V & S Publishers, 2012.
- Hayes, David K., i Allisha A. Miller. *Revenue management for the hospitality industry*. Kanada: John Wiley & Sons, Inc., 2011.
- Ingenbleek, Paul T.M., i Ivo A. Van der Lans, "Relating price strategies and price-setting practices." *European Journal of Marketing*, 47, br. 1-2, (2013) : 27-48.
- Ivanov, Stanislav. *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador Ltd, 2014.
- Ivanov, Stanislav, i Vladimir Zhechev. „Hotel revenue management – a critical literature review.Management in Asia. Pricing Strategy“ *Tourism: an international interdisciplinary journal* 60, 2 , (2012): 175.-197
- Jampala, Rajesh. „Pricing strategy“ *Strategic Marketing Management in Asia*, Emerald Group Publishing Limited, (2016), 383.-402.
- Janković, Sandra, Katarina Poldrugovac, i Emanuel Tutek. „Kompetitivno formiranje cijena mogućnosti za maksimizaciju prihoda hotela.“, *Ekonomska misao i praksa* 1, 33, (2024):135-148.
- Kimes, E. Sheryl, i Jochen Wirtz. „Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences.“, *Journal of service research* 6, br. 2, (2003): 125-135.
- Kimes, Sheryl, i Richard B. Chase. „The strategic levers of yield management.“, *Journal of service research* 1, br. 2, (1998): 156-166.
- Kutlu, Birgul, Hande Kimiloglu, i Semra Caliskan. „The contribution of online travel agencies to the profitability of hotels: Case of Turkey.“ *Interdisciplinary Journal of Research in Business* 3, br.3 , (2013): 8-18.
- McGill, I. Jeffrey, i Garrett J. van Ryzin. „Revenue Management: Research Overview and Prospects.“ *Transportation Science* 2, br. 33, (1999): 233-256.
- Mitrović, Mladen, Sandra Janković, i Gordana Ivanković. „Hotel performance measurment: literature review.“ *Singidunum international tourism conference- SITCON*, (2016): 250-257.

- Poldrugovac, Katarina, Sandra Janković, i Milena Peršić. „The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry.“ *International journal of revenue management* 11, br. ½, (2019): 76-88.
- Schegg, Roland. „European Hotel Distribution Study 2022.“ Statista, Univeristy of Applied sciences and arts of Western Switzerland, (2022) <https://hf-live-new.s3.eu-central-1.amazonaws.com/static-pages/3b4bca9a9c2414c5062698289e7369dbb2836f44/60e351f4d28384eeebade433bcb1de9403ad7223.pdf> (pristupljeno 20.03.2024.)
- Hermann, Simon i sur.“ Price Management for Retailers, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation.“ *Tourism: An International Interdisciplinary Journal* 60, br. 2, (2019): 471.-511.
- Spajić, Ivan. Izazovi upravljanja kanalima distribucije u hotelijerstvu, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu , 2020.
- Yeoman, Ian, i Una McMahon-Beattie, „ Revenue management: A practical pricing perspective.“ Velika Britanija: Springer, 2010.
- Site Minder, What is Yield management: Guide for hotels ,(2024) <https://www.siteminder.com/r/yield-management-hotel-industry/> (pristupljeno 08.09.2024.)
- Statista, Market cap of leading online travel companies worldwide as of September 2023 , (2023) <https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/> (pristupljeno 15.03.2024.)
- Statista, Internet and social media users worldwide as of march 2024, (2024) <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (pristupljeno 15.03.2024.)
- Revinat, OTAs or hotel direct bookings: How to optimize for ROI (2024) <https://www.revinat.com/blog/otas-or-direct-bookings-how-to-optimize-for-roi/> (pristupljeno 24.03.2024.)
- Road Genius, Miami Tourism Statistics (2024) (<https://roadgenius.com/statistics/tourism/usa/miami/>) (pristupljeno 10.08.2024.)
- Office of the New York State Comptroller, DiNapoli: NYC Tourism Approaches Full Recovery, Still Top Major U.S. Tourist Destination, (2024) (<https://www.osc.ny.gov/press/releases/2024/05/dinapoli-nyc-tourism-approaches-full-recovery-still-top-major-us-tourist-destination>) (pristupljeno 10.08.2024.)

Road Genius, Paris Tourism Statistics, (2024):
<https://roadgenius.com/statistics/tourism/france/paris/> (pristupljeno 10.08.2024.)

Road Genius, London tourism statistics, How many people visit London each year,(2024):
https://roadgenius.com/statistics/tourism/uk/london/#How_many_people_visit_London_ea_ch_year (pristupljeno 10.08.2024.)

Hertz, A complete guide to Miami's neighborhoods (2023)(
<https://www.hertz.com/us/en/blog/things-to-do/miami-neighborhoods>) (pristupljeno 10.09.2024.)

Austrian, Tips and tricks when flying to New York,(2024)
<https://www.austrian.com/lhg/sk/en/dest/cy/new-york> (pristupljeno 10.09.2024.)

Conde Nast Traveler,The cheapest time to go to Paris, (2023)
<https://www.cntraveller.com/article/cheapest-time-to-go-to-paris>) (pristupljeno 10.09.2024.)

Trip Advisor, London United Kingdom, (n.d.) (https://www.tripadvisor.com/Tourism-g186338-London_England-Vacations.html) (pristupljeno 10.09.2024.)

Popis ilustracija

Slike

Slika 1. Točka pokrića.....	16
Slika 2. Dinamične strategije	23
Slika 3. Faktori utjecaja na dinamične strategije	27
Slika 4. Miami.....	34
Slika 5. New York.....	35
Slika 6. Pariz	36
Slika 7. London.....	36

Grafikoni

Grafikon 1. Godišnji kapacitet.....	37
Grafikon 2. Godišnja potražnja.....	39
Grafikon 3. Iskorištenost kapaciteta	40
Grafikon 4. Iskorištenost kapaciteta po mjesecima u periodu od siječnja 2018.- prosinca 2023.	41
Grafikon 5. Godišnji ADR.....	42
Grafikon 6. ADR po mjesecima u periodu od siječnja 2018.- prosinca 2023.	43
Grafikon 7. Godišnji RevPAR.....	44
Error! Reference source not found. RevPAR po mjesecima od siječnja 2018.-prosina 2023. .	45
Grafikon 9. Godišnji prihodi od smještaja.....	46

Tablice

Tablica 1. Godišnji kapacitet 2018.-2024.....	37
Tablica 2. Godišnja potražnja 2018.-2024.....	38
Tablica 3. Iskorištenost kapaciteta 2018.-2024.....	40
Tablica 4. Godišnji ADR 2018.-2024.....	42
Tablica 5. Godišnji RevPAR 2018.-2024.	44
Tablica 6. Godišnji prihodi 2018.-2024.....	46