

Upravljanje prihodima u hotelijerstvu

Bogović, Carlos

Undergraduate thesis / Završni 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:191:648917>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-28**



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 prijediplomski studij

CARLOS BOGOVIĆ

**Upravljanje prihodima u hotelijerstvu: studija slučaja - Hotel
Well**

**Revenue Management in the Hotel Industry: Case Study – Hotel
Well**

Završni rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Upravljanje prihodima u hotelijerstvu: studija slučaja – Hotel
Well**

**Revenue Management in the Hotel Industry: Case Study – Hotel
Well**

Završni rad

Kolegij:	Upravljanje prihodima	Student:	Carlos BOGOVIĆ
Mentor:	prof. dr. sc. Sandra JANKOVIĆ	Matični broj:	24163/17

Opatija, rujan 2024.



IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Carlos Bogović

(ime i prezime studenta)

24163

(matični broj studenta)

Upravljanje prihodima u hotelijerstvu: studija slučaja – Hotel Well

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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

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

U Opatiji, _____ 09.09.2024. _____

Potpis studenta

Sažetak

Upravljanje prihodima, engleskog naziva *revenue management*, predstavlja iznimno bitan alat za maksimalizaciju financijskog učinka u različitim granama industrije. Koncept upravljanja prihodima se razvio iz *YIELD management*-a koji se prvi puta spominje 1970-ih godina u aviokompanijama. Tada je došlo do spoznaje da prazna sjedala u avionu znače gubitak potencijalnog prihoda, stoga se prilagodbom cijena pokušalo umanjiti broj praznih sjedala, tj. smanjenem cijena se pokušalo privući više kupaca. Uključivanjem šireg spektra alata i strategija, upravljanje prihodima proširio je opseg shvaćanja *YIELD management*-a te time omogućio širenje u ostale grane industrije. Jedna od tih grana je i hotelijerstvo, koje će biti pomnije istraženo u ovom radu. Cilj ovog rada je istražiti teorijski dio upravljanja prihodima i na temelju toga analizirati razinu implementiranosti u hotelu Well Terme Tuhelj. Hotel Well Terme Tuhelj se nalazi u samom srcu Hrvatskog zagorja u mjestu Tuheljske Toplice. Uz hotel, sveopće su poznati po najvećem bazenskom kompleksu na području kontinentalne Hrvatske, te su jedno od najpoželjnijih turističko-rekreacijskih središta Hrvatskog zagorja. Rezultati istraživanja pokazuju da Hotel Well Terme Tuhelj prepoznaje važnost upravljanja prihodima, te da posjeduje visoku razinu implementiranosti operativnih instrumenata. Adekvatnom implementacijom i težnjom za daljnjim razvojem strateškog upravljanja prihodima, s naglaskom na *Total Revenue management*, zasigurno imaju svjetlu, no izazovnu budućnost.

Ključne riječi: Upravljanje prihodima; hotelijerstvo; Hotel Well Terme Tuhelj.

Sadržaj

Uvod	1
1. Teorijski pristup upravljanja prihodima	2
1.1. Povijest i razvoj upravljanja prihodima	2
1.2. Uvod u teoriju upravljanja prihodima	4
1.3. Ekonomske osnove upravljanja prihodima	6
1.4. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI)	8
1.5. Segmentacija tržišta	10
1.6. Kanali distribucije	11
2. Istraživanje razine implementacije upravljanja prihodima	15
2.1. Krapinsko-zagorska županija kao turistička destinacija	15
2.2. Uzorak istraživanja – Hotel Well Terme Tuhelj	16
2.3. Metodologija istraživanja	17
2.4. Rezultati istraživanja	18
2.4.1. Rezultati provedenog intervjua	18
2.4.2. Rezultati usporedbe prodajnih cijena na različitim kanalima prodaje	26
Zaključak	35
Reference	36
Popis ilustracija	39

Uvod

Upravljanje prihodima (*revenue management*) smatra se bitnim instrumentom svakog hotelijera za efikasno usklađivanje ponude i potražnje. Sama srž upravljanja prihodima je pronaći pravog kupca, kojem se prodaje pravi proizvod, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni, putem pravog distribucijskog kanala. Struktura ovog rada sastoji se od dva dijela. Prvi dio rada obuhvaća teorijski pristup upravljanja prihodima, dok drugi obuhvaća istraživački dio upravljanja prihodima na odabranom entitetu. Teorijski dio započinje s povijesti i razvojem upravljanja prihodima, te se nastavlja sa uvođenjem u teorijski dio upravljanja prihodima. Rad se zatim dotiče konkretnog teorijskog dijela upravljanja prihodima, podijeljenog u 4 potpoglavlja, koja su od iznimne važnosti za razumijevanje istraživačkog dijela rada. Istraživački dio rada prvo opisuje Krapinsko-zagorsku županiju kao turističku destinaciju, te nas bolje upoznaje s uzorkom istraživanja; hotelom Well Terme Tuhelj. U nastavku rada opisana je metodologija istraživanja i na samom kraju analizirani su dobiveni rezultati provedenog istraživanja.

1. Teorijski pristup upravljanja prihodima

Prihod, rashod i dobit smatraju se temeljnim računovodstvenim kategorijama u poslovanju. Prihod se odnosi na iznos ostvaren prodajom proizvoda i/ili usluga u određenom razdoblju, bez obzira na to kada će novac biti naplaćen. Rashod se može definirati kao sav trošak nastao u procesu proizvodnje dobara i/ili usluga, uključujući plaću zaposlenika, najam prostora, trošak sirovina i druge operativne troškove. Dobit je krajnji iznos koji nam ostane nakon što od prihoda oduzmemo rashode. Ako su prihodi veći od rashoda, poduzeće bilježi dobitak; a ako su prihodi manji od rashoda, poduzeće bilježi gubitak. Odnos tih tri računovodstvenih kategorija ključan je za financijsko zdravlje poduzeća. Efikasno upravljanje prihodima podrazumijeva implementaciju strategija za povećanje volumena prodaje i cijena. S druge strane, efikasno upravljanje rashoda uključuje pomnu kontrolu i smanjenje nepotrebno procijenjenih izdataka. Težnja prema kontinuiranom povećanju prihoda i maksimalnom mogućem smanjenju rashoda, osigurava da poduzeće ostane profitabilno i dugoročno stabilno, te omogućava rast na konkurentnom tržištu.

1.1. Povijest i razvoj upravljanja prihodima

Porijeklo *YIELD management-a*, kasnije i upravljanja prihoda, seže u kasne 1970-e i rane 1980-e godine u zrakoplovnoj industriji. Zakon o deregulaciji zračnog prometa koji je donesen 1978. godine, smatra se zakonom koji je omogućio razvoj *YIELD management-a* i upravljanja prihodima. Tim zakonom je Odbor za civilno zrakoplovstvo SAD-a (CAB) olabavio većinu regulacija nad aviokompanijama. Najbitnije regulacije, koje su sada bile u potpunosti u rukama aviokompanija, su zasigurno tarife i rute letova, te tržišni ulazak novih aviokompanija. To je označilo početak slobodnog tržišta u komercijalnoj zrakoplovnoj industriji, što je rezultiralo znatnim povećanjem broja letova, nižim cijenama letova, te više putnika voljnih iskušati letjeti zrakoplovom.

Iako su regulacije bile podosta olabavljene, zakon nije umanjio regulatorne ovlasti Federalne uprave zrakoplovstva SAD-a (FAA) koja je i dalje zadužena za sve regulacije koje se tiču sigurnosti letova i zrakoplovstva (Government of Virginia 2017, 2). Sve više su se pojavljivale nove niskotarifne charter aviokompanije, koje su sada mogle cjenovno parirati

velikim aviokompanijama. Pojava jeftinijih aviokompanija znatno su oštetile prihod velikih aviokompanija, koje su očajno tražile rješenje za nastali problem. Tadašnji dopredsjednik American Airlines-a, Robert Crandall, smatra se ključnom osobom zaslužnom za rješenje datog problema. Crandall spoznaje da je velika većina troškova leta zapravo fiksna, tj. da neovisno o broju putnika u avionu, trošak leta ostaje isti. Tom spoznajom American Airlines počinje manipulirati cijenom sjedala letova ovisno o klasi i vremenu unaprijed kupljenih karata za let. Počinje prodaja karata za letove po veoma povoljnim cijenama zvanim „Super-Savers“, no uvode se ograničenja za takve karte letova, kako one ne bi naškodile prodaji regularnih karata letova. Uz ograničen broj karata po letu, dodatna ograničenja uključivala su: Karte letova moraju se kupiti minimalno 30 dana unaprijed, povrat novca na karte letova nije bio moguć, i u slučaju da je karta leta bila povratna; minimalno vrijeme povratnog leta je 7 dana od polaznog leta. Cilj tih ograničenja bio je maksimalno odvratiti poslovne putnike od kupovine „Super-Savers“.

S vremenom, težnja za preciznijim predviđanjem i automatizmom, potiče American Airlines na razvoj prvog tehnološkog alata velikih razmjera u upravljanju prihoda zvanog: *Allocation and Maintenance Optimizer system*, skraćenog naziva: DINAMO. Implementacijom DINAMO-a i prakticiranjem upravljanja prihoda, American Airlines procijenio je povećanje svog prihoda u iznosu od 1,4 milijardi USD u rasponu od 3 godine (Smith, 1992). DINAMO je lansiran 1985. godine sa novom vrstom tarife cijena karata letova zvana: „Ultimate Super-Savers“. DINAMO je omogućio American Airlines-u ponuditi nižu cijenu od konkurenata praktički instantno i to u svim segmentima tržišta zrakoplovnog transporta. To je naposljetku dovelo do financijskog kolapsa njihovog vodećeg konkurenta, People Express-a. Direktor People Express-a, Donald Burr, kao glavni razlog bankrota tvrtke naveo je nemogućnost u održavanju koraka s American Airlines-om zbog automatizma DINAMO-a, te da prioritet modernog *YIELD management*-a definitivno treba biti ulaganje u nove sustave pružanja i davanja informacija (Cross, 1997). Posljedica izrazito uspješnog sustava poput DINAMO-a, je implementacija sličnih sustava u svim velikim tvrtkama različitih industrijskih grana, koje mogu efikasno implementirati upravljanje prihodima, te teže biti konkurentne na tržištu.

1.2. Uvod u teoriju upravljanja prihodima

Upravljanje prihodima smatra se relativno novim pojmom, te postoje različiti pristupi u definiranju ovog pojma. Za pokušaj definiranja upravljanja prihoda, potrebno je konstatirati što je uopće prihod. Prihod se može najjednostavnije matematički definirati kao broj prodanih jedinica pomnožen sa cijenom jedinica. Prihod je ključna stavka za ocjenjivanje financijske učinkovitosti tvrtke, te služi kao baza za izračun dobiti nakon oduzetih rashoda. Kao što je adekvatno tumačenje danih informacija ključno za uspješno implementiranje upravljanja prihoda, tako pravilno shvaćanje srži upravljanja prihoda može dovesti do više definicija; od kojih sve mogu biti točne. Prilikom tvorbe definicije, bitno je shvaćati da za efektivno upravljanje prihodima treba (Hayes i Miller 2011,4):

1. Shvaćati značaj upravljanja prihodima.
2. Shvaćati da mnogi kompleksni faktori strategija i taktika utječu na upravljanje prihodima.
3. Shvaćati važnost donošenja boljih odluka od konkurencije.

El Haddad, Roper i Jones definiraju upravljanje prihodima kao esencijalni alat za usklađivanje ponude i potražnje pomoću dijeljenja kupaca u različite segmente, prema njihovim namjerama kupnje, te raspodjelom kapaciteta tih segmenata na način koji maksimizira prihode (El Haddad, Roper i Jones 2008). S druge strane, Kimes i Wirtz definiraju upravljanje prihodima kao primjenu informacijskih sustava i strategija za prodaju pravog proizvoda, pravom kupcu, po pravoj cijeni, u pravo vrijeme (Kimes i Wirtz 2003). Na navedenu definiciju možemo još i nadodati „putem pravog kanala“, pogotovo uzevši u obzir da u današnjici živimo u „dobi interneta“ koji je svojim rapidnim širenjem posljednjih desetak godina prouzročio pojavu raznih novih kanala prodaje. Ti kanali prodaje se nikako ne smiju zanemariti, jer kako tehnologija napreduje, tako se i broj korisnika tih tehnologija povećava. Opći principi upravljanja prihoda su primjenjivi u širokom spektru industrija. Pojedine industrije su slične jedna drugoj, stoga mogu aplicirati većinu tehnika i strategija međusobno komplementarnih industrija. Bez obzira na sličnosti, potrebno je napomenuti da svaka industrija ima svojih specifičnih karakteristika i izazova; tako da što se dublje ulazi u razmatranu materiju, to su različitosti izraženije. U nastavku rada razmatrat će se upravljanje prihoda s aspekta upravljanja prihodima u hotelijerstvu.

Pomnijom analizom dijela definicije „prodati pravi proizvod, pravom kupcu, po pravoj cijeni, u pravo vrijeme putem pravog kanala“ možemo ustanoviti što točno svaki od tih segmenata znači. „Pravi proizvod“ definiraju i kupci i hotelijeri. Takav proizvod mora ujedno zadovoljavati

potrebe i želje kupaca; biti cjenovno realan za uslugu/proizvod koji se nudi, kako bi kupac bio voljan platiti isti; te omogućava hotelijeru profit (Ivanov 2014, 9). Financijski je beskorisno nuditi uslugu/proizvod koji ne ispunjava zahtjeve ciljanog tržišnog segmenta i/ili koji si kupci ne mogu priuštiti i/ili koji nije profitabilan za hotel. Hotelima ne donose svi gosti jednaku profitabilnost, stoga je važno znati definirati koga smatramo „pravim kupcem“. Pojedini gosti imaju previsoke zahtjeve koje hotel ne može adekvatno ispuniti da transakcija i dalje rezultira profitom. Drugi tip gosta nije voljan izdvojiti dovoljno novca za uslugu/proizvod, što ponovo rezultira istim problemom; neprofitabilnom ekonomskom računicom hotela. „Pravog kupca“ primarno definira marketinški odjel hotela, tj. identificira ciljani tržišni segment, te prema njemu formira hotelsku ponudu. Pomoću raznih marketinških tehnika, hotel nastoji privući ciljani tržišni segment na kojem procijeni najprofitabilniju zaradu. Hotel može uvjetovati minimalnu dužinu boravka tokom specifičnih termina u godini (poput izložba, sportskih natjecanja, konvencija itd.) kako bi odvrtili jednodnevne boravke i osigurali dovoljni kapacitet smještaja za goste s duljom namjerom boravka. Cijena je jedan od ključnih elemenata u alatu upravljanja prihoda, jer direktno utječe na količinu prihoda, stoga je od iznimne važnosti odrediti „pravu cijenu“. Adekvatnom manipulacijom cijena kroz različite vremenske periode, ciljane za različite tržišne segmente, privlači „pravog kupca“ i time povećava prihod. Logično je zaključiti da je kupcu u interesu platiti što manje, dok je hotelu u interesu naplatiti što više. Međutim, ako kupac smatra da je preplatio dobivenu uslugu/proizvod, to može trajno naštetiti odnosu oba entiteta. „Pravu cijenu“ jednostavno možemo definirati kao cijenu koju je kupac voljan platiti, a hotel naplatiti (Ivanov 2014, 10). Pravovremeno djelovanje je također ključan faktor upravljanja prihoda, tj. definirati ponudu u „pravo vrijeme“. Rezultat identične promocijske ponude može iznimno varirati ovisno o vremenskom periodu trajanja promocije. Ljetna promocijska ponuda lansirana po zimi je zasigurno pre rano objavljena, te neće dobiti toliku pažnju dok traje zimska blagdanska atmosfera. Ljetna promocijska ponuda lansirana u srpnju netom prije početka godišnjih odmora može biti neuspješna jer je prekasno za kupce da planiraju svoj put i rezervacije. Pravo vrijeme za lansiranje promocije ovisi o obrascima rezervacija ciljanih tržišnih segmenata. Ako ciljani tržišni segment obavlja najveći dio rezervacija unutar dva tjedna prije prijave, tada bi optimalni period za objavu promocije bio 2-3 tjedna prije prijave, kako bi potencijalni kupci primijetili ponudu (Ivanov 2014, 11). „Pravi kanal“ je distribucijski kanal koji omogućuje pristup „pravom kupcu“ i koji je troškovno učinkovit za održavanje. Hotel može prodavati svoje usluge/proizvode interno izravno kupcima

ili putem vlastitog online rezervacijskog sustava, te eksterno putem globalnih distribucijskih sistema (GDS), online putničkih agencija (OTA), turoperatora i web stranica za grupnu prodaju.

1.3. Ekonomske osnove upravljanja prihodima

Primjenjivost upravljanja prihodima u hotelskoj industriji temelji se na nekoliko temeljnih pretpostavka, bez kojih upravljanje prihodima kao alat ne bi imao smisla. Te pretpostavke su sljedeće: Ograničeni vijek trajanja proizvoda, ograničeni kapacitet, visoki fiksni i niski varijabilni troškovi, neizvjesna potražnja u gledanom vremenskom periodu, mogućnost predviđanja potražnje, mogućnost segmentacije potražnje, mogućnost cjenovne elastičnosti, spremnost plaćanja kupca, mogućnost rezerviranja unaprijed (Ivanov i Zhechev 2011; Kimes 1989; Schwartz 1998; Wirtz et al. 2003).

Smještaj u hotelu se ne može skladištiti za kasniju potrošnju, stoga govorimo o ograničenom vijeku trajanja proizvoda. Tj. svaka soba koja nije iskorištena u datom danu, ne može se kasnije prodati za uporabu, te je potencijalni prihod od nje zauvijek izgubljen. Usluga hotela proizvodi se i konzumira istovremeno s aktivnim sudjelovanjem gostiju (Ivanov 2014, 13). Razuman hotelijer koristi različite metode upravljanja potražnjom, preusmjeravajući dio potražnje iz zauzetih u manje zauzeta razdoblja. Kupci će tražiti dokaze o kvaliteti proizvoda, kao što su opisi hotela, slike hotela, recenzije gostiju i druge. Time dolazi do izražaja važnosti marketinške komunikacije u predstavljanju kvalitete hotelskog proizvoda.

Broj gostiju koje hotel može uslužiti unutar određenog vremenskog perioda definira se kao kapacitet. Generalno govoreći, glavni kapacitet hotela smatra se broj soba tj. kreveta hotela, promatrano kroz 24 sata. Uz glavni kapacitet hotela, postoje još i sporedni kapaciteti koje također ne smijemo izostaviti jer i oni doprinose povećanju prihoda. Sporedne kapacitete smatramo sve dodatne kvantitativne usluge poput restorana, bazena, spa centra, kongresnih dvorana i drugih. Kapaciteti tih usluga računaju se na isti način kao i kapacitet smještaja; broj gostiju koje se može uslužiti unutar određenog vremenskog razdoblja, no tu nalazimo i dodatne varijable poput prosječnog vremena kupca provedenog na konzumaciji proizvoda, broja zaposlenih osoba, te radnog vremena. Fizički kapacitet smještaja u hotelu je fiksna te se ne može mijenjati. Dugoročno, kapacitet možemo povećati širenjem hotela i izgradnjom dodatnih jedinica smještaja, no to zahtjeva podosta vremena. S druge strane, kratkoročno (po potrebi i dugoročno) možemo smanjiti kapacitet smještajnih jedinica hotela zatvaranjem krila ili katova hotela. Razlog takvog poteza može biti težnja smanjenja varijabilnih troškova tokom

vremenskih perioda niske potražnje. Kapacitete sporednih usluga uglavnom se mogu prilagoditi potrebama, npr. ako nismo fizički ograničeni prenapučenošću restorana, lako možemo dodati (ili pak maknuti) dodatne stolove i stolice.

Fiksni troškovi su oni troškovi koji su nepromjenjivi, neovisno o broju gostiju u hotelu. Varijabilni troškovi svi oni troškovi koji su skloni fluktuacijama, obično ovise o broju gostiju, no nisu jedini razlog nastanka. Financijski najizraženiji fiksni troškovi su amortizacija, plaće osoblja (ne uračunavajući bonuse), zaduženja, većinski dio troškova za struju/vodu/grijanje, te marketinški troškovi (Ivanov 2014, 15). S ekonomske perspektive, hotel si može priuštiti usluživanje gosta sve dok je marginalni prihod gosta jednak graničnim troškovima za njegovo usluživanje (Varian 2006). Smatra se da ako noćenje gosta pokrije barem varijabilne troškove te sobe, pošto se fiksni troškovi pojavljuju bez obzira na prisutnost gosta. Razlog isplativosti je taj da ako su troškovi noćenja gosta pokriveni, sva dodatna potrošnja gosta u kompleksu hotela (hrana, piće, Internet, parking, kasino, bazen, spa itd.) stvaraju dobit.

Potražnja za uslugom u hotelijerstvu je uglavnom neizvjesna. Stabilna potražnja za noćenjima eliminira potrebu za upravljanje prihodima kao alatom, pošto nema pritiska za privlačenjem dodatnih gostiju. Međutim, potražnja u hotelijerstvu (i općenito u turizmu) je veoma često nestabilna, neizvjesna, te podložna sezonskim varijacijama. Hoteli uz more su privlačniji tokom ljetnog perioda, dok su planinski hoteli privlačniji tokom sezone skijanja; poslovni hoteli su privlačniji tokom radnih dana, dok su wellness hoteli privlačniji tokom vikenda. Zbog tih sezonalnih pojava u potražnji, hotelijeri moraju koristiti razne marketinške alate kako bi privukli što više gostiju tijekom vremenskih perioda s manjom popunjenošću.

Upravljanje prihodima u hotelijerstvu temelji se na pretpostavci da su sve odluke donesene od strane menadžera (ili odjela) upravljanja prihodima donesene u skladu s prognozom turističke potražnje, tada govorimo o mogućnosti predviđanja potražnje. Upravljanje prihodima bilo bi suvišno da je potražnja previše kaotična i da ju je nemoguće prognozirati s prihvatljivom greškom odstupanja, tada bi optimalna strategija određivanja cijena u hotelu bila zadržavanje nepromjenjivih cijena (Ivanov 2014, 16). Kada potražnju ne bi bilo moguće pravilno segmentirati, tržišna segmentacija postaje beskorisna. Međutim, individualnost ljudi stvara raznoliku turističku potražnju, te omogućuje hotelijerima segmentaciju kupaca. Za primjenu tehnika upravljanja prihodima, posebice cjenovne diskriminacije, tržišna potražnja mora biti heterogena, omogućujući hotelu primjenu diferencirane marketinške strategije i pripremu različitih marketing mikseva za različite ciljanje

segmente tržišta (Kotler et al. 2009). Turistička potražnja varira prema tržišnim segmentima i tržišnim uvjetima, što omogućuje hotelima da različitim tržišnim segmentima naplaćuje različite cijene usluge/proizvoda.

Cjenovna elastičnost potražnje odnosi se na reakciju potražnje na promjene cijena. Mjeri se omjerom između postotne promjene u količini potražnje i postotne promjene cijene proizvoda (Das 2007). U pravilu, potražnja pokazuje negativnu cjenovnu elastičnost (Peng et al. 2014). Drugim riječima, povećanjem cijene usluge/proizvoda rezultira smanjenju potrošnje te usluge/proizvoda. Povećanjem cijene sobe povećavamo rizik od odlaska gosta konkurentnom hotelu. U slučaju da gost ima izvrsna iskustva iz prošlih posjeta hotelu, moguće je da zanemari povećanje cijene i ostane lojalan brendu. Spremnost plaćanja kupca najviša je cijena koju je pojedinac spreman platiti za neki proizvod ili uslugu (Breidert 2006, 27). Ukoliko cijena proizvoda premašuje spremnost plaćanja kupca, kupac neće kupiti uslugu ili proizvod; a ako je cijena niža, tada ta razlika između cijene koje je spreman platiti i stvarne cijene stvara gubitak potencijalnog prihoda za hotel. Različiti segmenti tržišta imaju različitu spremnost plaćanja za isti proizvod, s tom spoznajom hoteli koriste alate cjenovne diskriminacije i cjenovne barijere. Cjenovna diskriminacija je kada hotel naplaćuje različite cijene ovisno o spremnosti plaćanja tržišnog segmenta, dok cjenovne barijere sprječavaju tržišne segmente da kupuju po nižim cijenama, ako su spremni platiti više. Jedna od značajnijih karakteristika modernog hotelijerstva je mogućnost rezervacije unaprijed, čak mjesecima prije datuma prijave. Gosti time imaju sigurnost dostupnosti smještaja budućeg posjeta, a hotel ima dugi vremenski period tokom kojeg može prodati smještaj. Menadžer ili odjel za upravljanje prihodima mogu izvući razne informacije iz rezervacija, vrijeme postaje kriterij za segmentaciju kupaca. Ovisno o vremenu kada je rezervacija napravljena, može se izvući tendencija kupaca koliko dana prije prijave u hotel se većinski izvršavaju rezervacije. Osim toga, mogu pratiti kako se rezervacije za određeni datum prijave nakupljaju i pravovremeno reagirati na promjene u potražnji.

1.4. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI)

Upravljanje prihodima hotela koristi razne funkcije koje pokazuju efikasnost i efektivnost hotela u generiranju prihoda (Mauri 2012). Broj tih funkcija je oko dvadesetak, od kojih se pojedine koriste striktno samo za specifičnu vrstu hotela. Npr. *Win per available seating hour* (WPASH) (Peister 2007, 72) se koristi samo za kasino hotele, pošto korištenje funkcije zahtjeva da hotel ima u sklopu kompleksa kasino. Iz tog razloga, u ovom radu će biti opisane samo

osnovne funkcije primjenjive u svim vrstama hotela. Najjednostavniji statistički podatak, a ujedno i najbitniji je broj noćenja. Bez informacije o broju noćenja u hotelu, većinu funkcija ne bi bilo moguće provesti.

Dvije tradicionalne mjere su *occupancy percentage* ili stopa popunjenosti kapaciteta, te *average daily rate* (ADR) ili prosječna cijena sobe. Stopa popunjenosti kapaciteta je broj soba prodanih unutar određenog vremenskog razdoblja, a izražena je kao postotak od ukupnog broja soba koje su bile dostupne za prodaju u istom razdoblju. Taj postotak dobivamo na način da ukupni broj soba podijelimo sa brojem soba dostupnih na prodaju, te dobiveni rezultat pomnožimo sa 100. Definicija prosječne cijene soba (ADR) je samorazumljiva, tj. prosječna prodajna cijena soba za određeno vremensko razdoblje, kao što su dan, tjedan, mjesec ili godina. Prosječnu cijenu soba (ADR) dobivamo na način da ukupni prihod od soba podijelimo s ukupnim brojem prodanih soba. Promatranjem promjena tih dviju mjera možemo zaključiti da su u bliskoj korelaciji te su uglavnom obrnuto proporcionalne (Hayes i Miller, 2011). Povećanjem prosječne cijene soba razumljivo je očekivati smanjenje stope popunjenosti kapaciteta i *vice versa*, tj. smanjenjem prosječne cijene soba razumljivo je očekivati povećanje stope popunjenosti kapaciteta. Razlog tome se smatra da čim je veća cijena sobe, manje kupaca će biti spremno platiti toliki iznos za sobu; te što je cijena sobe manja, to će hotel više kupaca privući. Glavna mana prosječne cijene soba (ADR) se smatra to što nam ne daje potpunu sliku o prosječnom prihodu po sobi, jer funkcija uzima u obzir samo cijenu sobe. Gost će platiti sobu, no postoji mogućnost da će gost trošiti na dodatne stvari poput hrane/pića iz minibara i ostalog dostupnog sadržaja. Stoga nam je potrebna preciznija funkcija koja će uzeti u obzir cjelokupni prihod sobe.

Revenue per available room (RevPAR) ili prihod po raspoloživoj sobi nam daje jasniju sliku stanja u hotelu jer kombinira prijašnje dvije funkcije. RevPAR se definira kao prosječan prihod generiran po svakoj raspoloživoj sobi u datom vremenskom razdoblju. Dva su moguća načina izračuna RevPAR-a, te oba daju identične rezultate (Hayes i Miller, 2011). Prvi način je da prosječnu cijenu soba (ADR) pomnožimo sa stopom popunjenosti kapaciteta, a drugi način je da ukupne prihode sobe podijelimo sa ukupnim brojem dostupnih soba. Bitno je naglasiti da se prilikom izračuna RevPAR-a koristi isključivo prihod generiran od soba, za izračun sveukupnih prihoda generiranih od soba i ostalih profitnih centara poput restorana, bazena, spa, *wellness*-a; koristimo funkciju TRevPAR. *Total revenue per available room* (TRevPAR) ili ukupan prihod po raspoloživoj sobi predstavlja prosječan sveukupni prihod po raspoloživoj sobi

(uključujući prihode od soba i drugih usluga) tijekom određenog vremenskog perioda. Računa se na način da sveukupne prihode hotela podijelimo sa ukupnim brojem dostupnih soba. TRevPAR daje jasniju sliku od RevPAR-a, no i on ima jednu iznimno bitnu manu. TRevPAR zanemaruje troškove nastale prilikom generiranja prihoda.

Najkorisnija funkcija dostupna za upravljanje prihodima smatra se *gross operating profit per available room* (GOPAR) ili bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi. Razlog tome je što GOPAR uzima u obzir i generirani prihod i generirani trošak istovremeno (Dopson i Hayes 2009, 299). Računa se na način da prvo oduzmemo ukupan prihod od ukupnih nastalih troškova, te zatim rezultat podijelimo sa ukupnim brojem dostupnih soba.

1.5. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta je proces dijeljenja kupaca u različite skupine sličnih potreba i želja. Podjela se vrši na način da se ustanove razni kriteriji prema kojima se kupci mogu svrstati u iste skupine. Različitim marketing miksevima, cilja se i nastoji privući određeni segment tržišta, a krajnji cilj je maksimizacija profita. Kupci unutar svakog segmenta bilježe homogenost prema jednom ili nekolicini kriterija segmentacije, ali mogu biti izrazito heterogeni čim više kriterija apliciramo. Kupci se razlikuju po bezbroj kriterija, a segmentacija je potrebna jer hotel koji nema ciljanu skupinu klijenata, ne zadovoljava nikoga; ako ponudu radimo prema prosječnom gostu, za neke će ta ponuda biti pre skupa, dok za druge neće biti dovoljno kvalitetna. Isto tako će za neke biti premalo dodatnih usluga, dok neke dodatne usluge uopće ne zanimaju. Važno je shvaćati težnje kupaca, njihove želje, potrebe, motivima putovanja, razdoblju putovanja, razdoblju rezervacije, stavu prema brendu hotela, kupovne moći. Određeni kupci imaju zajedničke preference, stoga im hotel može ponuditi isti proizvod putem istog kanala distribucije i naplatiti im istu cijenu.

Kriteriji segmentacije su hijerarhijski poredani u sintetičku i analitičku razinu (Rakadzhiiska, Marinov i Dyankov 2013). Sintetički kriteriji su široki općeniti, koji se sastoje od jednog ili više analitičkih kriterija za identificiranje specifičnih tržišnih segmenata. Hotelu je u interesu fokusirati se na tip kriterija relevantan za njihov tip smještaja, kako bi zadovoljio potrebe primarne ciljanje skupine tržišnog segmenta. Moguće je koristiti više kriterija segmentacije, no što se više kriterija segmentacije koristi, to imamo manji broj potencijalnih kupaca. Kako bi identificirali pojedini tržišni segment, on mora biti jasno definiran prema sljedećim karakteristikama: diskretan, međusobno isključiv, mjerljiv, profitabilan, dostupan,

stabilan, interaktivan (Ivanov 2014, 57). Tržišni segment koji ima jedinstvene potrebe, želje, zahtjeve i očekivanja se smatra diskretnim. Međusobno isključiv znači da se tržišni segment ne bi smio preklapati s određenim kriterijima segmentacije. Tržišni segment mora biti jasno mjerljiv, tj. mora postojati mogućnost kvantitativnog izračuna volumena i tržišnog udjela tog tržišnog segmenta. Tržišni segment mora biti profitabilan, tj. mora stvarati dovoljan profit i biti dovoljno privlačan kako bi se isplatio razvoj posebnog marketinškog miksa. Tržišni segment mora biti lako dostupan distribucijskim kanalima hotela, kako bi ponuda marketinškog miksa došla do njega. Tržišni segment mora biti dovoljno stabilan, u smislu da se očekuje njegovo postojanje u budućnosti. Tržišni segment mora biti interaktivan, u smislu da hotel može utjecati na njegovo ponašanje pomoću marketinškog miksa.

Kriteriji prema kojima se najčešće formiraju tržišni segmenti su kriteriji poput geografije, demografije, motiva putovanja, te tehničke i organizacijske karakteristike putovanja. U geografskom kriteriju primarnu ulogu imaju informacije poput ciljane regije i veličine mjesta. U demografskom kriteriju primarnu ulogu imaju informacije poput dobi, spola, religijskog opredjeljenja itd.. Pod kriterij motiva putovanja možemo svrstati putovanja potaknuta odmorom, poslom, edukacijom, religijskim putovanjima i slično. Pod tehničke i organizacijske karakteristike putovanja svrstavamo veličinu grupa (individualno ili grupno putovanje), način prijevoza (auto, avion, vlak, brod), te razdoblje putovanja (putovanja kroz tjedan ili vikend, te određeni mjesec putovanja). Ti kriteriji sami po sebi ispunjavanju navedene karakteristike, te su lako primjenjivi i statistički podaci su lako dostupni i jeftini za dobiti. Iz tog razloga se ujedno i najčešće koriste u praksi. Kompatibilnost pojedinih tržišnih segmenata moraju se uzeti u obzir, te ili izbjegavati miješanje istih ili poduzeti adekvatne mjere raspodjele segmenata. Npr. Djeca na maturalcu će sigurno biti bučna, pa bi bilo poželjno odvojiti ih od gostiju starije životne dobi u posebna krila hotela. Marketinški miks hotela trebao bi biti razvijan u skladu s preferencijama, karakteristikama i očekivanjima ciljanih tržišnih segmenata

1.6. Kanali distribucije

Nakon jasno ustanovljenog ciljanog tržišnog segmenta hotela, potrebno je odabrati prave distribucijske kanale kako bi odabrani marketing mix uspio doći do ciljanog tržišnog segmenta. Upravljanje distribucijskim kanalima je proces kojim menadžeri upravljanja prihodima usmjeravaju kupce na način da promoviraju prodaju soba kroz različite prodajne kanale, čime optimiziraju prihode hotela (Hayes i Miller 2011, 260). Ukoliko hotel ne doprinosi dovoljno

pažnje odabiru adekvatnog distribucijskog kanala, ili pak odabire krive distribucijske kanale, to može rezultirati nedovoljnom reakcijom tržišnog segmenta na ponude/promocije, te samim time do gubitka potencijalnog prihoda. Hotel ima na raspolaganju veliku raznolikost prilikom odabira distribucijskih kanala. Najvažnije koje treba izdvojiti su: *Global distribution systems* (GDS) ili globalni distribucijski sistemi, *online travel agencies* (OTA) ili online putničke agencije, turoperator, putničke agencije, te direktna prodaja hotela putem web stranice ili ostala direktna prodaja (putem emaila, telefona itd.). Što više distributera hotel surađuje, to je veća vjerojatnost da potencijalni kupac primijeti hotel na tržištu, te samim time napravi rezervaciju. Uzeći to u obzir, većini hotela je u interesu surađivati s čim više distribucijskih kanala.

Globalni distribucijski sistemi (GDS) služe kao online platforme za objekte koji nude smještaj i posrednike. Hoteli nisu jedini objekti koji mogu koristiti globalne distribucijske sisteme (GDS), no oni imaju najveće koristi jer se GDS smatra najprikladnijim distribucijskim kanalom za hotele srednje i velike veličinske kategorije, te za hotelske lance. Globalni distribucijski sistemi (GDS) funkcioniraju na način da smještajni objekt unese na odabranu online platformu željeni broj dostupnih soba koje žele iznajmiti, cijene tih soba, te eventualno dodatne uvjete (ako ih ima). Putničke agencije i ostale tvrtke koje imaju pristup tom GDS-u mogu pristupiti popisu hotela koji su prijavili svoje smještajne jedinice, te ih slobodno listati. Nakon što putnička agencija napravi rezervaciju, ona garantira za napravljenu rezervaciju, stoga hotel nema veze s eventualno neprodanim smještajnim jedinicama. Gost svejedno plaća na licu mjesta hotelu, a GDS i putnička agencija dobivaju unaprijed dogovorenu proviziju od transakcije. Velika prednost GDS-a je što hotel ne treba individualno potpisivati ugovore s bezbroj putničkih agencija, već treba potpisati samo ugovor s GDS-om koji ih zatim spaja s bezbroj putničkih agencija. S druge strane, glavna mana GDS-a su podosta velike stope provizije.

Turoperator i putničke agencije su blisko povezani, no postoje bitne karakteristike po kojima ih razlikujemo. Turoperator dobivaju posebne cijene za smještajne jedinice od hotela s kojim surađuju, zatim na te cijene dodaju svoju maržu, te prodaju smještajne jedinice kupcima direktno ili putem turističkih agencija. Hotel u tom slučaju dobiva novac za navedene smještajne jedinice od turoperatora, a ne od kupaca. Turističke agencije pak prodaju direktno kupcima smještajne jedinice po fiksnim cijenama određenih od strane hotela ili turoperatora, a zauzvrat uzimaju proviziju. Turističke agencije mogu biti i turoperator i turističke agencije odjednom, te mogu s različitim hotelima poslovati na željeni način te dvije vrste poslovanja.

Turističke agencije koje posluju isključivo putem interneta poznate su pod nazivom online turističke agencije (OTA). Širenjem popularnosti interneta tokom posljednjih dvadesetak godina, povećava se i popularnost takve vrste poslovanja. Online turističke agencije (OTA) mogu poslovati i kao turoperatori i kao agencije. Razlika između GDS-a i OTA-a je u tome što OTA cilja izravno na kupce. Nedostatak je taj što hotel mora sa svakom OTA-om potpisati individualni ugovor, dok kod GDS-a to nije slučaj. Online turističke agencije (OTA) su prikladni način distribucije za bilo kakav smještajni objekt, nebitno o veličinskoj kategoriji.

Globalni distribucijski sistemi (GDS) i online turističke agencije (OTA) često koriste takozvane „white label“. „White label“ proizvodi ili usluge su oni koje proizvodi jedna tvrtka, a druge tvrtke ih prebrandiraju i plasiraju kao svoje (Gabison 2022, 2). Ostale manje putničke agencije znaju imati direktno preusmjeravanje na web stranice GDS-a ili OTA-a. Prilikom pretraživanja web stranice manje putničke agencije i klika na poveznicu rezervacije, korisnik je preusmjeren na web stranicu GDS-a ili OTA-a, tom strategijom GDS/OTA proširuje stupanj pokrivenosti tržišta. U slučaju da hotel nema potpisani ugovor s takvim manjim putničkim agencijama, hotel svejedno može indirektno biti zadovoljan takvim sistemom jer se svejedno promovira na više mjesta bez dodatnih obveza prema tim putničkim agencijama. Revenue menadžeri mogu optimalno upravljati distribucijskim kanalima ako primjenjuju 12 načela upravljanja distribucijskih kanala (Hayes i Miller 2011, 299):

1. Procijenite učinkovitost kanala na temelju neto ADR-a kao i sposobnosti distribucijskog kanala za generiranje prihoda.
2. Koristite distribucijske partnere za promociju standardnih i premium cijena kao i odabranih popusta.
3. Redovito mjerite udio prihoda izravno ostvarenog kao rezultat hotelske povezanosti s brendom.
4. Dizajnirajte i koristite usluge *mystery shopping*-a kako biste redovito ocjenjivali kvalitetu i točnost informacija u ne elektroničkim distribucijskim sustavima.
5. Redovito mjerite udio prihoda ostvarenog putem ne elektroničkih distribucijskih kanala.
6. Razvijte i agresivno promovirajte vlastitu, dobro dizajniranju internetsku stranicu (koja nije pod kontrolom brenda).
7. Dodijelite jednoj ili više osoba zadatak redovitog ocjenjivanja točnosti distribucijskih partnera koji elektronički popisuju inventar i cijena soba hotela.
8. Izbjegavajte distribucijske kanale koji zahtijevaju ručno učitavanje inventara i cijena.

9. Tražite partnere na IDS-u (*Internet Distribution System*) koji rade na principu provizije; izbjegavajte operatere trgovačkih i netransparentnih modela ako dovode do komodifikacije proizvoda.
10. Implementirajte proaktivnu Web 2.0 strategiju putem CGM (*Consumer-Generated Media*) inicijativa kao što su blogovi, tweetovi, iskustva gostiju i dijeljenje fotografija.
11. Tražite specijalizirane distribucijske kanale za oglašavanje jedinstvenih hotelskih ponuda temeljenih na specifičnim atributima proizvoda. Koristite učinkovite strategije diferencijalnog određivanja cijena.
12. Agresivno provodite strategije koje su dizajnirane za preusmjeravanje budućih rezervacija gostiju s skupljih distribucijskih kanala na kanale s manjim troškovima.

2. Istraživanje razine implementacije upravljanja prihodima

2.1. Krapinsko-zagorska županija kao turistička destinacija

Krapinsko-zagorska županija smještena je na sjeverozapadnom dijelu Hrvatske i pripada području središnje Hrvatske. Geografski gledajući klasificirana je kao zasebna cjelina, te joj granice predstavlja Maceljsko gorje na sjeverozapadu, planina Ivanščica na sjeveroistoku, rijeka Sutla na zapadu, planina Medvednica na jugu, te rijeka Krapina i Lonja na istoku. Rijeka Sutla ujedno predstavlja i granicu sa Republikom Slovenijom. Površinski gledano, Krapinsko-zagorska županija spada među manje županije Republike Hrvatske sa 1229 km². Unatoč tome, Krapinsko-zagorska županija spada pod najgušće naseljene županije, uz Međimursku i Varaždinsku županiju, te grad Zagreb (Brezinščak-Bagola, Cesarec i Klemenčić 2017). Krapinsko-zagorska županija se smatra kao ključni ulaz/izlaz Hrvatske prema zapadnoj Europi i *vice versa*, zbog čega je podosta prometna, te samim time ima pogodnu predispoziciju za turizam.

Krapinsko-zagorska županija ima ukupno 7 gradova; Klanjec, Krapina, Oroslavje, Donja Stubica, Pregrada, Zlatar i Zabok. Grad Krapina je ujedno i sjedište županije. Na području županije većina naselja nosi pretežno ruralna (seoska) obilježja. Naselja koja su proglašena gradovima su zapravo područja koja imaju prijelazne karakteristike između urbanih sredina i sela. Krapinsko-zagorsku županiju krase bezbroj prirodnih i povijesnih ljepota poput šuma, muzeja, dvoraca, termalnih izvora, crkvice, vinograda i planinarskih puteva. Među glavnim znamenitostima županije smatraju se: Muzej krapinskih neandertalaca, Dvor Veliki Tabor, Muzej „Staro selo“ u Kumrovcu, Muzej seljačkih buna u sklopu dvorca Oršić, Spomenik hrvatskoj himni, galerija Antuna Augustinčića i nacionalno Svetište Majke Božje Bistričke (Obad Šćitaroci 1993).

Na području Krapinsko-zagorske županije nalaze se ukupno 9 hotela, od kojih 6 imaju klasifikaciju od 4 zvjezdice, a 3 klasifikaciju od 3 zvjezdice. Popis hotela je sljedeći: Hotel Terme Jezerčica(4*) u Donjoj Stubici, Hotel „KAJ“(4*) u Mariji Bistrici, Hotel Matija Gubec(3*) u Stubičkim Toplicama, Hotel Villa Magdalena(4*) u Krapinskim Toplicama, *Heritage* hotel & Restoran Dvorac Gjalski(4*) u Zaboku, Hotel Zagi(3*) u Oroslavju, Hotel & Restoran SE-MI(3*) u Velikom Trgovišću, *Heritage* hotel Dvorac Bežanec(4*) u Pregradi, te predmet ovog istraživanja; Hotel Well Terme Tuhelj(4*) u Tuheljskim Toplicama.

2.2. Uzorak istraživanja – Hotel Well Terme Tuhelj

Hotel Well Terme Tuhelj i njihov kompleks bazena smješteni su na ruralnom području u Tuheljskim Toplicama, te su udaljeni oko 40 kilometara od glavnog grada Republike Hrvatske, Zagreba. Kompleks bazena sastoji se dva odvojena entiteta, „Bazeni na izvoru“ i „Vodeni planet“ koji su ujedno i glavna atrakcija hotela. Zbog fizički odvojene lokacije bazena, za ulazak su potrebne dvije različite ulaznice, osim ako gost ujedno i noći u hotelu Well, tada je ulazak na oba kompleksa besplatan.

„Bazeni na izvoru“ predstavljaju stare bazene koji su izgrađeni tik uz prirodni izvor termalne vode. Ovo prirodno kupalište sadrži dva međusobno povezana bazena koja su direktno spojena na izvor termalne vode, omogućujući stalnu cirkulaciju vode. Čista termalna voda, u kombinaciji s ljekovitim blatom, čini ove bazene popularnije među gostima koji su željni opuštanja u ljepotama prirode. Oba dva bazena na izvoru su bazeni na otvorenome, te su zatvorena u slučaju lošeg vremena.

„Vodeni planet“ predstavlja nove bazene, koji su izgrađeni u sklopu hotela Well. „Vodeni planet“ sastoji se i od vanjskih i od unutarnjih bazena, te ih ima ukupno 8. Bazeni su puni vodenih atrakcija za djecu i odrasle, što ih i čini jednim od najposjećenijih obiteljskih destinacija u kontinentalnom dijelu Hrvatske.

Hotel Well ima na raspolaganju 264 suvremeno opremljene sobe. Sobe su različitih tipova, te ih klasificiraju kao dvokrevetne *Classic* sobe, dvokrevetne *Classic* sobe s balkonom, dvokrevetne *Premium* sobe, dvokrevetne *Premium Superior* sobe, dvokrevetne *Premium Deluxe* sobe, *Classic* apartman i *Premium* apartman. U sklopu hotela također postoji *wellness&spa* centar naziva „*SPAeVITA*“ koji nudi usluge masaže, saune, te ostalih usluga s naglaskom na opuštanjem. „*SPAeVITA*“, centar je povezan grijanim podzemnim hodnicima sa unutarnjim bazenima „Vodenog planeta“ i hotelom Well. Zbog velikog kongresnog centra kapaciteta do 500 osoba, hotel Well je također popularan među gostima poslovnog karaktera. Odvojeno od hotela nalazi se i restoran „Dvorac Mihanović“ i kamp „Vita“(5*). U kampu „Vita“ nalaze se parcele za kampere, kamp prikolice, šatore, te mobilne kućice i Safari šatori. Kamp „Vita“ ima svoj posebni ulaz na bazene „Vodeni planet“, te su ulaznice za goste kampa također besplatne.

2.3. Metodologija istraživanja

Istraživanje razine implementacije upravljanja prihodima provedena je na poslovnom subjektu Hotel Well Terme Tuhelj. Metodologija istraživanja temelji se na provedenom intervjuu i tabličnom praćenju promjene cijene smještaja. Korišteni polustrukturirani upitnik sastavljen je temeljem prethodnih istraživanja iz područja upravljanja prihodima, te se sastoji od 58 pitanja, kojima je cilj pružanje uvida u bolje razumijevanje razine implementacije upravljanja prihodima u hotelu.

Srž provedenog intervjuja sastoji se od učestalosti korištenja opisanih KPI-jeva (*Key Performance Indicators*) i financijskih i nefinancijskih alata koje hotel koristi, te njihova važnost u donošenju poslovnih odluka. Prilikom prikupljanja odgovora na pitanja, korištena je metoda intervjuja, koji je proveden 13. kolovoza 2024. godine. Odgovore na pitanja upitnika pružili su jedni od voditelja hotela; gosp. Mladen Horvatin i gosp. Tomislav Novak, koji je ujedno i voditelj financija hotela.

Osim metode intervjuja, koja se koristila za ocjenu razine upravljanja prihodima u hotelu Well Terme Tuhelj, u ovom radu se i izradila usporedba prodajnih cijena na različitim kanalima prodaje, s direktnim konkurentom. Tablično praćenje promjene cijena smještaja provedeno je na principu tjednog praćenja promjene cijena određenog tipa smještajnih jedinica u periodu od 3 mjeseca, a vrsta praćenog noćenja je noćenje s doručkom. Cijene smještajnih jedinica praćene su direktno putem web stranice hotela Well Terme Tuhelj, te preko online turističkih agencija (OTA) Booking i Agoda. Radi usporedbe dobivenih rezultata, praćene su i cijene direktnog konkurentnog hotela sličnih karakteristika.

Odabrani hotel za usporedbu cijena smještaja je Hotel Terme Jezerčica. Hotel Well Terme Tuhelj i Hotel Terme Jezerčica udaljeni su oko dvadesetak kilometara. Hotel Terme Jezerčica pokazao se kao najbolji odabir za usporedbu cijena radi sljedećih sličnosti: nalazi se u Krapinsko-zagorskoj županiji, posjeduje kompleks bazena, nudi usluge *wellness&spa*, nudi usluge kampiranja, posjeduje kongresni centar, te generalno cilja na isti tržišni segment. Cijene Hotela Terme Jezerčica praćene su direktno putem web stranice hotela Terme Jezerčica, te preko online turističkih agencija (OTA) Booking i Agoda. Sveukupno su praćene cijene 4 vrste smještajnih jedinica svakog hotela. Potrebno je napomenuti da iako se radi o sličnim hotelima s sličnim uslugama, hotel Terme Jezerčica je u svim segmentima manji od hotela Well Terme Tuhelj.

2.4 Rezultati istraživanja

2.4.1 Rezultati provedenog intervjua

Uz smještajne jedinice, Hotel Well Terme Tuhelj bilježi još 9 profitnih centara.

1. Tablica Profitni centri u hotelu Well Terme Tuhelj

Vrsta profitnog centra	Broj jedinica u profitnom centru
Restaurant	5
Bar	8
Minibar	264
Parking	1
Fitness/Spa/Wellness	4
Golf/Tenis/Ostali sportovi	2
Kongresne/Poslovne aktivnosti	1
Najam	4
Bazen	2

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Na temelju tabličnog prikaza u mogućnosti smo uočiti kako se u kompleksu hotela nalazi ukupno 5 restorana i 8 barova, konzumacija proizvoda/usluga u pojedinim restoranima i barovima je namijenjena striktno za goste hotela, dok su ostali otvoreni i za vanjske goste. U svakoj od 264 smještajnih jedinica hotela nalazi se minibar. Hotel posjeduje sveukupno 4 parkinga, 3 na otvorenome, te 1 garažni parking. Naplaćuje se samo garažni parking, stoga samo on ulazi u kategoriju profitnog centra. Nadalje, hotel kategorizira 4 profitna centra kao fitness/spa/wellness, te posjeduje mini golf teren i teniski teren. Hotel se također bavi kongresnim/poslovnim aktivnostima, koje sve kategorizira pod isti profitni centar. Naposljetku, bazeni „Vodeni planet“ i „Bazeni na izvoru“ predstavljaju odvojene jedinice. Na godišnjoj razini, mjereni prosječni udio prihoda od smještaja u odnosu na ukupan poslovni prihod hotela iznosi oko 40%. Drugim riječima, ostali profitni centri bilježe oko 60% ukupnog prihoda hotela.

Provedenim upitnikom zaključeno je kako Hotel Well Terme Tuhelj ima revenue managera, te da su odgovorne osobe za upravljanje prihodima generalni direktor, voditelj marketinga, revenue manager, direktor prodaje i odjeljenje upravljanja prihodima. Nadalje, odgovornosti unutar članova odjeljenja upravljanja prihodima mogu se definirati kao specijalizirane, tj. svaki član tima ima svoju specifičnu ulogu. Što se tiče specijaliziranog

software-a za upravljanje prihodima, Hotel Well Terme Tuhelj trenutno ne koristi niti jedan takav *software*, ali smatra kako bi takav *software* pomogao u boljem upravljanju prihodima, te su spremni na godišnjoj bazi izdvojiti oko 25.000,00€ za adekvatni *software*.

Tablica u nastavku prikazuje pomoću kojih KPI-jeva (*Key Performance Indicators*) Hotel Well Terme Tuhelj ocjenjuje svoje upravljanje prihodima:

2. Tablica Samoocjenjivanje hotela Well Terme Tuhelj putem KPI-jeva

Mjera	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Iskorištenost kapaciteta/Occupancy rate				X	
Prosječna cijena sobe/ADR					X
Prihod po raspoloživoj sobi/RevPAR				X	
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi/TRevPAR				X	
Bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi/GOPAR					X
Neto prihod po raspoloživoj sobi (nakon odbitka troškova provizije kanala)/NREVPAR				X	

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz navedene tablice može se iščitati kako Hotel Well Terme Tuhelj prilikom ocjenjivanja rezultata upravljanja prihodima funkcije prosječne cijene sobe (ADR) i bruto operativne dobiti po raspoloživoj sobi (GOPAR) koristi uvijek, dok funkcije iskorištenosti kapaciteta (*Occupancy rate*), prihoda po raspoloživoj sobi (RevPAR), ukupnog prihoda po raspoloživoj sobi (TRevPAR), te neto prihoda po raspoloživoj sobi (NREVPAR) koristi često. Također, u

upitniku se navodi kako se navedeni KPI-jevi (*Key Performance Indicators*) analiziraju na tjednoj bazi.

Hotel Well Terme Tuhelj navodi kako je upravljanje prihodima u njihovom hotelu implementirano prvi puta prije više od 10 godina. Pod primarne ciljeve strategije upravljanja prihodima navode optimizaciju popunjenosti i maksimizaciju RevPAR-a, te da strategiju upravljanja prihodima adaptiraju na mjesečnoj bazi. Prilikom implementacije upravljanja prihodima, glavni izazov im predstavlja nedostatak stručnosti osoblja. Navedeni izazov pokušavaju riješiti dodatnim edukacijama članova tima. Program obuke se svodi na internu obuku od strane iskusnijih članova tima, te ostalim internim obukama. Učinkovitost tih programa mjere na način da se prikupljaju povratne informacije članova tima, te na temelju toga donose odluke u kojem pravcu će se daljnje obuke razvijati. U slučaju sugestija poboljšanja upravljanja prihodima, članovi tima upravljanja prihodima imaju mogućnost iznositi svoje ideje na redovitim skupnim sastancima. Produktivnost odjela upravljanja prihodima pokušava se potaknuti na način da se timu upravljanja prihodima omogućuje razne pogodnosti unutar kompleksa hotela, te dodatnim besplatnim edukacijama i treninzima. Zbog konstantnog razvijanja novih tehnologija i saznanja u svijetu, Hotel Well Terme Tuhelj pokušava ostati u korak s novim trendovima pomoću pristupanja raznim konferencijama i kontinuiranom analizom interneta. Odjel upravljanja prihodima posebnu pažnju doprinosi novom trendu tehnologije za poboljšanje strategije upravljanja prihodima poput A.I. (umjetne inteligencije). Prije pokušaja implementacije navedenih novih tehnologija, od posebne važnosti izdvajaju analizu troška i koristi, kako dostupna sredstva razvoja odjela upravljanja prihodima ne bi bila uzalud potraćena. Prognozirana budućnost s gledišta upravljanja prihodima u hotelu, opisana je kao izazovna.

3. Tablica Financijski instrumenti upravljanja prihodima hotela Well Terme Tuhelj

	Diskriminacija cijena/Price discrimination	Paritet cijena/Price parity	Last minute ponude/Last minute offers	Early bird cijene/Early bird prices
Učestalost korištenja	Uvijek	Često	Uvijek	Uvijek
Važnost za hotelijerstvo	Jako važno	Važno	Jako važno	Jako važno

Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	Važno	Važno	Jako važno	Jako važno
------------------------------------	-------	-------	------------	------------

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz navedene tablice može se iščitati kako Hotel Well Terme Tuhelj pridodaje veliku bitnost svim navedenim alatima upravljanja prihodima. Diskriminacija cijena (*Price discrimination*) koristi se uvijek, te se smatra jako važnim alatom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. Paritet cijena (*Price parity*) koristi se često, te se smatra važnim alatom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. *Last minute* ponude (*Last minute offers*) koristi se uvijek, te se smatra jako važnim alatom za hotelijerstvo i ima jako važan utjecaj na prihode hotela. *Early bird* cijene (*Early bird prices*) koristi se uvijek, te se smatra jako važnim za hotelijerstvo i ima jako važan utjecaj na prihode hotela.

4. Tablica Nefinancijski instrumenti upravljanja prihodima hotela Well Terme Tuhelj

	Over-contracting	Over-booking	Garancija najniže cijene	Cross-selling	Upselling	Garancija dostupnosti sobe
Učestalost korištenja	Ponekad	Često	Često	Često	Često	Ponekad
Važnost za hotelijerstvo	Niti važno, niti nevažno	Važno	Važno	Važno	Važno	Niti važno, niti nevažno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	Niti važno, niti nevažno	Važno	Važno	Važno	Važno	Niti važno, niti nevažno

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Pregledom tablice može se uočiti da Hotel Well Terme Tuhelj ima podvojeno mišljenje o bitnosti pojedinih nefinancijskih instrumenata upravljanja prihodima. *Overcontracting* koristi se ponekad, te se smatra niti važnim, niti nevažnim instrumentom za hotelijerstvo i ima niti važan, niti nevažan utjecaj na prihode hotela. *Overbooking* koristi se često, te se smatra važnim

instrumentom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. Garancija najniže cijene (*Lowest price gurarantee*) koristi se često, te se smatra važnim instrumentom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. *Cross-selling* koristi se često, te se smatra važnim instrumentom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. *Upselling* koristi se često, te se smatra važnim instrumentom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. Garancija dostupnosti sobe (*Room availability guarantee*) koristi se ponekad, te se smatra niti važnim, niti nevažnim instrumentom za hotelijerstvo i ima niti važan, niti nevažan utjecaj na prihode hotela.

5. Tablica Kontrola dužine boravka hotela Well Terme Tuhelj

Kontrola dužine boravka/Length-of-stay controls		
	Kontrola minimalne dužine boravka	Kontrola maksimalne dužine boravka
Učestalost korištenja	Često	Često
Važnost za hotelijerstvo	Važno	Važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	Važno	Važno

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz tablice je vidljivo da Hotel Well Terme Tuhelj smatra kako je kontrola dužine boravka (*Length-of-stay controls*) bitan nefinancijski instrument upravljanja prihodima. Kontrola dužine boravka može se podijeliti na kontrolu minimalne dužine boravka (*Minimum length-of-stay control*) i kontrolu maksimalne dužine boravka (*Maximum length-of-stay control*). Kontrola minimalne dužine boravka koristi se često, te se smatra važnim instrumentom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela. Kontrola maksimalne dužine boravka koristi se često, te se smatra važnim instrumentom za hotelijerstvo i ima važan utjecaj na prihode hotela.

6. Tablica Kanali distribucije hotela Well Terme Tuhelj

Kanali distribucije	Važnost kanala	Postotak rezervacija
Globalni distribucijski sistemi/GDS	Važno	Manje od 10%

Online turističke agencije/OTA	Važno	Manje od 10%
Turopeatori	Važno	Manje od 10%
Putničke agencije	Važno	Manje od 10%
Web stranice za grupnu prodaju	Važno	Manje od 10%
Direktna prodaja putem web stranice	Jako važno	20%-30%
Ostala direktna prodaja (email, telefon)	Važno	20%-30%

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Tablica jasno prikazuje da Hotel Well Terme Tuhelj najveću važnost pridodaje direktnoj prodaji putem web stranice, koja je klasificirano kao jako važan kanal distribucije. Globalni distribucijski sistemi (GDS), online turističke agencije (OTA), turopeatori, putničke agencije, web stranice za grupnu prodaju, te ostala direktna prodaja su klasificirana kao važni kanali distribucije. Postotak rezervacija iz različitih distribucijskih kanala odražava se na važnosti kanala. Globalni distribucijski sistemi (GDS), online turističke agencije (OTA), turopeatori, putničke agencije, web stranice za grupnu prodaju svaki pojedinačno iznosi manje od 10% ukupnih rezervacija, dok direktna prodaja putem web stranice i ostala direktna prodaja iznose pojedinačno između 20% i 30% ukupnih rezervacija. Hotel nastoji povećati izravne rezervacije pomoću posebnih promotivnih ponuda i razvijanjem lojalnosti gostiju. Što se tiče učestalosti primjene različitih ugovora s kanalima distribucije, često koriste „puno za prazno“ (*Commitment*) i slobodnu prodaju (*Free sale*), dok se *alotman* i „na zahtjev“ (*Upon-request*) koriste ponekad. Vrijeme oslobađanja soba pod *alotmanom* je 1 dan prije *check in-a*. Paritet cijena na različitim distribucijskim kanalima regulira se korištenjem softverskih alata i dogovorom s distribucijskim partnerima, a razlika u cijenama na tim kanalima rješavaju se brzim prilagođavanjem cijena. Odnose s distribucijskim partnerima hotel održava pomoću softverskih alata za upravljanje, te redovitim sastancima između distribucijskih partnera i zaposlenika zaduženih za odnos s distribucijskim partnerima.

Što se tiče prognoze potražnje, Hotel Well Terme Tuhelj koristi metode tržišne analize i analize povijesnih podataka, te koristi interne izvore podataka i specijalizirani interni softver.

Točnost podataka mjeri se automatiziranim sustavom, te su u prosjeku rezultati prognoze potražnje vrlo točni. Na temelju dobivenih rezultata prognoziranja potražnje, hotel redovito ažurira cijene i prilagođava marketinške kampanje. Hotel Well Terme Tuhelj navodi kako ne koristi benchmarking izvore, no analiziraju cijenu i marketinške strategije konkurenata na tjednoj bazi putem alata za praćenje cijena i posjeta konkurentnim hotelima. Na posebne promotivne ponude konkurenata reaguju vlastitim promotivnim ponudama. Balans između cijena i zadovoljstva gostiju nastoje održavati povratnim informacijama gostiju i redovitim prilagodbama cijena na temelju dobivenih povratnih informacija. Glavna metoda povratnih informacija gostiju koju koriste su online recenzije. Razlika između cijene bez otkaza s besplatnim otkazivanjem je oko 1%.

U tablici koja slijedi, prikazano je u kojim slučajevima Hotel Well Terme Tuhelj koristi cjenovne ograde (*Rate fences*).

7. Tablica Cjenovne ograde hotela Well Terme Tuhelj

Rate fences	Odgovor
Tip sobe (jednokrevetna, dvokrevetna...)	DA
Dužina boravka	DA
Individualne/grupne rezervacije	DA
Tip usluge (noćenje s doručkom, polupansion, puni pansion...)	DA
Program lojalnosti	DA
Termin boravka (sezona)	DA
Vrijeme rezervacije (koliko unaprijed)	DA
Kategorija sobe (standard, deluxe...)	DA
Po vrsti kanala distribucije	NE
Uvjeti promjene i otkaza rezervacije	NE
Dan u tjednu	DA
Lokacija sobe (pogled)	NE
Nacionalnost gosta	NE

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

Na temelju tablice uočavamo kako Hotel Well Terme Tuhelj ne koristi cjenovne ograde (*Rate fences*) u sljedećim slučajevima: po vrsti kanala distribucije, uvjetima promjene i otkaza rezervacije, lokaciji sobe (pogled), te nacionalnost gosta. Za sve ostale navedene stavke, hotel koristi cjenovne ograde.

U tablici koja slijedi, Hotelu Well Terme Tuhelj postavljena su pitanja s tvrdnjama. Na tvrdnje je moguće odgovoriti u spektru od „potpuno se slažem“ do „potpuno se ne slažem“, te su zabilježeni sljedeći odgovori:

8. Tablica Slaganje s tvrdnjama hotela Well Terme Tuhelj

Izjava	Odgovor
Ako je zauzetost soba niska, najbolje je sniziti cijene	Niti se slažem, niti se ne slažem
Svaki gost je jednako važan za hotel	Potpuno se slažem
Trudimo se privući svakog potencijalnog kupca	Potpuno se slažem
Ako konkurencija snizi cijene, i mi ćemo sniziti cijene	Niti se slažem, niti se ne slažem
Ako konkurencija povisi cijene, i mi ćemo povisiti cijene	Uglavnom se slažem
Kupci više preferiraju niže cijene od više kvalitete	Niti se slažem, niti se ne slažem
Održavanje dobrih odnosa s kanalima distribucije je važno za prihode hotela	Uglavnom se slažem
Prodaja dodatnih usluga je važna za prihoda hotela	Potpuno se slažem
Pri određivanju cijena i uvjeta kupnje, razmišljamo o percepcija kupaca o istima	Uglavnom se slažem
Općenito, primjena tehnika revenue managementa pozitivno doprinosi prihodima hotela	Uglavnom se slažem

Inicijalna implementacija revenue managementa bilja je izazovna	Uglavnom se slažem
Odjel revenue managementa blisko surađuje s drugim odjelima	Potpuno se slažem
Provođenje analize konkurenata bitno je za konkurentnost na tržištu	Potpuno se slažem
KPI (RevPAR, ADR, GOPAR...) utječu na donošenje poslovnih odluka	Potpuno se slažem
Razne vrste popusta i promocija pozitivno utječu na prihod	Uglavnom se slažem
Biti u korak s novim trendovima tehnologije bitno je za revenue management	Uglavnom se slažem
Software za upravljanje prihodima pozitivno je utjecao na upravljanje prihodima u hotelu	Uglavnom se slažem
Važno je redovno sudjelovati u seminarima i/ili konferencijama tematikom revenue managementa	Uglavnom se slažem
Važno je slušati individualne sugestije članova tima za poboljšanje revenue managementa	Uglavnom se slažem
Važno je provoditi kontinuiranu analizu troškova i koristi svih segmenata hotela	U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

2.4.2 Rezultati usporedbe prodajnih cijena na različitim kanalima prodaje

Tablice u nastavku prikazuju tablično praćenje promjene cijena smještajnih jedinica u hotelu Well Terme Tuhelj. Praćeni datumi smještajnih jedinica odabrani su na datume određenih događanja kada je očekivan povećani priljev gostiju. Odabrana događanja su: Valentinovo, Uskrs,

međunarodni praznik rada (Prvi maj), Dan pobjede i domovinske zahvalnosti, te Dan neovisnosti. Početni datum praćenja cijena je 5. veljače 2024. godine. Vrsta praćenog noćenja je noćenje s doručkom. Radi usporedbe promjene cijena smještajnih jedinica, praćene su cijene u konkurentnom hotelu Hotel Terme Jezerčica na iste datume i događanja. Radi što realnije usporedbe, uzete su u obzir vrste smještajnih jedinica sa sličnim karakteristikama, tj. istim kapacitetom smještajne jedinice. Kao ekvivalent dvokrevetnog *classic* smještaja hotela Well Terme Tuhelj (kapacitet: 2), uzet je *standard* dvokrevetni smještaj hotela Terme Jezerčica (kapacitet: 2). Kao ekvivalent dvokrevetnog *premium* smještaja hotela Well Terme Tuhelj (kapacitet: 2+2), uzet je *superior* dvokrevetni smještaj hotela Terme Jezerčica (kapacitet 2+2). Kao ekvivalent *premium* apartman smještaja hotela Well Terme Tuhelj (kapacitet 2+3), uzet je *premium* obitelj smještaj hotela Terme Jezerčica (kapacitet 2+3). Kao ekvivalent *premium deluxe* smještaja hotela Well Terme Tuhelj (kapacitet 2+2), uzet je Jezerčica *suite* smještaj hotela Terme Jezerčica (kapacitet 2+2). Cijene su praćene u 3 kanala distribucije: web stranica hotela, Booking, te Agoda. Hotel Well Terme Tuhelj putem ostalih distribucijskih kanala nudi rezervacije samo za dvokrevetne *classic* i dvokrevetne *premium* smještajne jedinice, za sve ostale smještajne jedinice potrebno je obaviti rezervaciju direktnom prodajom s hotelom. Iz tog razloga *premium* apartman i *premium deluxe* smještajne jedinice cjenovno su analizirane samo putem web stranice hotela.

Skraćenice za vrste smještajnih jedinica u tablici cijena smještajnih jedinica su sljedeće:

9. Tablica Skraćenice vrste smještajnih jedinica

Vrsta smještajne jedinice	Skraćenica smještajne jedinice
Dvokrevetna <i>classic</i>	DC
Dvokrevetna <i>premium</i>	DP
<i>Premium</i> apartman	PA
<i>Premium deluxe</i>	PD
<i>Standard</i> dvokrevetna	SD
<i>Superior</i> dvokrevetna	SPD
<i>Premium</i> obitelj	PO
Jezerčica <i>suite</i>	JS

Izvor: Izrada autora prema provedenom istraživanju

10. Tablica Usporedba prodajnih cijena za događaj Valentinovo

VALENTINOVO (14.02.2024.)

		HOTEL WELL TERME TUHELJ												HOTEL TERME JEZERČICA																			
		WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA				WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA											
		D	D	P	P	D	D	P	P	D	D	P	P	S	S	P	P	S	S	P	P	S	S	P	P								
		C	P	A	D	C	P	A	D	C	P	A	D	D	D	O	S	D	D	O	S	D	D	O	S								
12.02.2024.	05.02.2024.	190,70 €	156,70 €	175,70 €	271,70 €	250,70 €	157,00 €	202,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	192,00 €	202,00 €	N/A	N/A	179,70 €	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.

Izvor: Izrada autora prema evidenciji cijena

Valentinovo predstavlja kronološki prvi odabrani događaj za praćenje promjene cijena smještajnih jedinica, stoga je vrijeme praćenja promjene cijena najkraće. Iako su mjerena samo 2 datuma, iz tablice možemo iščitati veliki skok cijena u samo tjedan dana raspona, svih vrsti smještajnih jedinica, putem svih kanala distribucije u hotelu Well Terme Tuhelj, dok u hotelu Terme Jezerčica cijene stagniraju, tj. ne bilježimo promjene. Najpovoljnija cijena smještaja u oba hotela je putem web stranice hotela.

11. Tablica Usporedba prodajnih cijena za događaj Uskrs

USKRS (31.03.2024.)

		HOTEL WELL TERME TUHELJ												HOTEL TERME JEZERČICA																			
		WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA				WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA											
		D	D	P	P	D	D	P	P	D	D	P	P	S	S	P	P	S	S	P	P	S	S	P	P								
		C	P	A	D	C	P	A	D	C	P	A	D	D	D	O	S	D	D	O	S	D	D	O	S								
19.02.2024.	12.02.2024.	156,70 €	120,70 €	201,70 €	271,70 €	216,70 €	121,00 €	202,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	157,00 €	121,00 €	202,00 €	NEDOSTP.	209,70 €	209,70 €	295,70 €	381,70 €	344,70 €	230,00 €	325,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	230,00 €	324,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	230,00 €	346,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.

31.03.2024.	25.03.2024.	18.03.2024.	11.03.2024.	04.03.2024.	26.02.2024.
190,70 €	190,70 €	190,70 €	176,70 €	166,70 €	156,70 €
235,70 €	235,70 €	235,70 €	221,70 €	211,70 €	191,70 €
305,70 €	305,70 €	305,70 €	291,70 €	281,70 €	261,70 €
250,70 €	250,70 €	250,70 €	236,70 €	226,70 €	206,70 €
191,00 €	191,00 €	191,00 €	177,00 €	167,00 €	147,00 €
236,00 €	236,00 €	236,00 €	222,00 €	212,00 €	192,00 €
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
191,00 €	191,00 €	191,00 €	177,00 €	143 (NO)	123,00 €
236,00 €	236,00 €	236,00 €	222,00 €	212,00 €	192,00 €
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
197,70 €	197,70 €	197,70 €	209,70 €	209,70 €	209,70 €
278,70 €	278,70 €	278,70 €	295,70 €	295,70 €	295,70 €
360,70 €	360,70 €	360,70 €	381,70 €	381,70 €	381,70 €
325,70 €	325,70 €	325,70 €	344,70 €	344,70 €	344,70 €
216,00 €	216,00 €	216,00 €	230,00 €	230,00 €	230,00 €
306,00 €	306,00 €	306,00 €	325,00 €	324,00 €	324,00 €
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
216,00 €	216,00 €	216,00 €	230,00 €	230,00 €	230,00 €
305,00 €	305,00 €	305,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.

Izvor: Izrada autora prema evidenciji cijena

Iz tablice vezane uz događaj Uskrsa mogu se iščitati sljedeći podaci. Žutom bojom su označene ćelije koje padaju na sami datum Uskrsa. Hotel Well Terme Tuhelj, putem svih kanala distribucije, bilježi smanjenje cijena u drugom praćenom tjednu, te nakon toga bilježi postepeni rast cijena sve do Uskrsa. Distribucijski kanal Agoda bilježi promotivnu akciju bez otkazivanja otprilike mjesec dana prije Uskrsa, te je u tom periodu najpovoljniji kanal. Na ostale datume web stranica hotela Well Terme Tuhelj je najpovoljnija opcija. Hotel Terme Jezerčica bilježi slabu promjenu cijena tokom cijelog analiziranog perioda. Otprilike dva tjedna prije Uskrsa minimalno snižavaju cijene. Svi distribucijski kanali prate taj trend, web stranica hotela je i dalje najpovoljnija.

	29.04.2024.	22.04.2024.	15.04.2024.
	157,00 €	147,00 €	129,00 €
	202,00 €	192,00 €	174,00 €
	272,00 €	262,00 €	244,00 €
	217,00 €	207,00 €	189,00 €
	158,00 €	147,00 €	129,00 €
	202,00 €	192,00 €	174,00 €
	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
	158,00 €	127,00 €	129,00 €
	202,00 €	192,00 €	174,00 €
	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
	173,00 €	186,00 €	210,00 €
	250,00 €	263,00 €	296,00 €
	299,00 €	340,00 €	382,00 €
	300,00 €	307,00 €	345,00 €
	173,00 €	204,00 €	231,00 €
	252,00 €	292,00 €	328,00 €
	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
	173,00 €	204,00 €	245,00 €
	252,00 €	289,00 €	338,00 €
	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.

Izvor: Izrada autora prema evidenciji cijena

Iz tablice vezane uz događaj međunarodnog praznika rada mogu se iščitati sljedeće informacije. Hotel Well Terme Tuhelj bilježi blago povećanje cijena otprilike 3 mjeseca prije događaja, te nakon toga cijene stagniraju sve do otprilike 2 tjedna prije događaja, tada se bilježi porast cijena. Distribucijski kanali prate taj trend, osim Agode koja je imala 2 tjedna prije događaja kratkotrajnu promotivnu ponudu tokom koje je bila najpovoljnija opcija. Ostatak vremena web stranica hotela ostaje najpovoljnija. Hotel Terme Jezerčica bilježi stagnaciju cijena, sve do desetak dana prije događaja kada počinju smanjivat cijene. Dva tjedna prije događaja hotel bilježi promotivnu akciju tokom koje znatno smanjuje cijene smještajnih jedinica. Distribucijski kanali prate taj trend, te web stranica hotela ostaje najpovoljnija opcija.

13. Tablica Usporedba prodajnih cijena za događaj Dan pobjede i domovinske zahvalnosti
DAN POBJEDE I DOMOVINSKE ZAHVALNOSTI (05.08.2024.)

	HOTEL WELL TERME TUHELJ								HOTEL TERME JEZERČICA											
	WEB STRANICA				BOOKING.COM				WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA			
	D	D	P	P	D	D	P	P	S	S	P	J	S	P	P	J	S	P	P	J
12.02.2024.	147,00 €	182,00 €	262,00 €	207,00 €	147,00 €	192,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	180,00 €	255,00 €	331,00 €	298,00 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.
05.02.2024.	142,00 €	182,00 €	262,00 €	207,00 €	147,00 €	192,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	180,00 €	255,00 €	331,00 €	298,00 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.

Iz tablice Dana pobjede i domovinske zahvalnosti mogu se iščitati sljedeći podaci. Hotel Well Terme Tuhelj cjenovno stagnira cijeli analizirani period. *Premium deluxe* smještajne jedinice popunjene su od kraja veljače, te samim time nisu dostupne za rezervaciju. *Premium* apartman smještajne jedinice popunjene su od početka travnja, te samim time nisu dostupne za rezervaciju. Ostali distribucijski kanali prate cjenovni trend, te je cijena na svim kanalima ista. Hotel Terme Jezerčica bilježi tokom cijelog analiziranog perioda stagnaciju cijena putem svih distribucijskih kanala. Web stranica hotela ostaje najpovoljnija opcija za rezervaciju.

14. Tablica Usporedba prodajnih cijena za događaj Dan neovisnosti

DAN NEOVISNOSTI (08.10.2024.)

	HOTEL WELL TERME TUHELJ												HOTEL TERME JEZERČICA											
	WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA				WEB STRANICA				BOOKING.COM				AGODA			
	D C	D P	P A	P D	D C	D P	P A	P D	D C	D P	P A	P D	S D	S P	P O	J S	S D	S P	P O	J S	S D	S P	P O	J S
11.03.2024.	128,70 €	173,70 €	243,70 €	188,70 €	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	112,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.
04.03.2024.	128,70 €	173,70 €	243,70 €	188,70 €	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.
26.02.2024.	128,70 €	173,70 €	243,70 €	188,70 €	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.
19.02.2024.	128,70 €	173,70 €	243,70 €	188,70 €	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	280,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEUSPR.	NEUSPR.
12.02.2024.	128,70 €	163,70 €	243,70 €	188,70 €	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.
05.02.2024.	123,70 €	163,70 €	243,70 €	188,70 €	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	129,00 €	174,00 €	NEDOSTP.	NEDOSTP.	179,70 €	254,70 €	330,70 €	297,70 €	197,00 €	279,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.	198,00 €	280,00 €	NEUSPR.	NEUSPR.

29.04.2024.	22.04.2024.	15.04.2024.	08.04.2024.	01.04.2024.	25.03.2024.	18.03.2024.
128,70 €	128,70 €	128,70 €	128,70 €	128,70 €	128,70 €	128,70 €
173,70 €	173,70 €	173,70 €	173,70 €	173,70 €	173,70 €	173,70 €
243,70 €	243,70 €	243,70 €	243,70 €	243,70 €	243,70 €	243,70 €
188,70 €	188,70 €	188,70 €	188,70 €	188,70 €	188,70 €	188,70 €
129,00 €	129,00 €	129,00 €	129,00 €	129,00 €	129,00 €	129,00 €
174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
128,00 €	129,00 €	128,00 €	128,00 €	129,00 €	129,00 €	129,00 €
174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €	174,00 €
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.	NEDOSTP.
179,70 €	179,70 €	179,70 €	179,70 €	179,70 €	179,70 €	179,70 €
254,70 €	254,70 €	254,70 €	254,70 €	254,70 €	254,70 €	254,70 €
330,70 €	330,70 €	330,70 €	330,70 €	330,70 €	330,70 €	330,70 €
297,70 €	297,70 €	297,70 €	297,70 €	297,70 €	297,70 €	297,70 €
198,00 €	198,00 €	198,00 €	198,00 €	197,00 €	197,00 €	197,00 €
282,00 €	282,00 €	282,00 €	282,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
198,00 €	198,00 €	197,00 €	197,00 €	197,00 €	197,00 €	197,00 €
280,00 €	280,00 €	279,00 €	279,00 €	279,00 €	279,00 €	279,00 €
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.
NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.	NEUSPR.

Iz tablice Dana neovisnosti mogu se iščitati sljedeći podaci. Hotel Well Terme Tuhelj bilježi stagnaciju cijena uz minimalne promjene cijena putem distribucijskih kanala Booking i Agoda od 1€. Cjenovna razlika između distribucijskih kanala je minimalna, stoga su sve opcije podjednako isplative za rezervaciju. Hotel Terme Jezerčica bilježi konstantnu stagnaciju tokom cijelog analiziranog perioda, putem svih distribucijskih kanala. Web stranica hotela ostaje najpovoljnija opcija za rezervaciju.

Zaključak

Od trenutka kada je upravljanje prihodima prvi puta implementirano, pa sve do današnjice, ovo područje doživjelo je značajan razvoj u relativno kratkom vremenu. Razvojem novih tehnologija, te posebice umjetne inteligencije (A.I.), teško je uopće procijeniti kako će upravljanje prihodima izgledati kroz desetak godina. Činjenica ostaje da upravljanje prihodima predstavlja ključni alat za bilo koju industriju kojoj je jedna od glavnih karakteristika nemogućnost skladištenja proizvoda (poput soba hotela). Na temelju povratnih informacija koje nam KPI-jevi pružaju, pravilne analize statističkih podataka, praćenje trendova i predviđanja, adekvatne segmentacije tržišta, te odabira pravih kanala preko kojih stupamo u kontakt s kupcima, teorijski i praktično dokazano je kako upravljanje prihodima pospješuje pozitivni poslovni rezultat poduzeća. Hotel Well Terme Tuhelj prepoznaje važnost upravljanja prihodima, te adekvatnom implementacijom i težnjom za daljnjim razvojem upravljanja prihodima zasigurno imaju svjetlu, no izazovnu budućnost poduzeća. Rezultati istraživačkog dijela ovog rada potvrđuju navedene tvrdnje, te ne čudi što je hotel Well Terme Tuhelj jedan od najistaknutijih hotela ruralnog područja u kontinentalnom dijelu Republike Hrvatske.

Reference

- Agoda.com. n.d. *Smještaj: Hotel Terme Jezerčica*
https://www.agoda.com/en-gb/hotel-terme-jezercica_8/hotel/all/donja-stubica-hr.html
(pristupljeno 5. veljače 2024.).
- Agoda.com. n.d. *Smještaj: Hotel Well Terme Tuhelj*
<https://www.agoda.com/en-gb/terme-tuhelj-hotel-well-h15389739/hotel/tuheljske-toplice-hr.html> (pristupljeno 5. veljače 2024.).
- Alrawadieh, Alrawadieh, i Cetin. 2020. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics* 27 (2): 328-345.
- Booking.com. n.d. *Boravak: Hotel Terme Jezerčica*
<https://www.booking.com/hotel/hr/terme-jezercica.en-gb.html> (pristupljeno 5. veljače 2024.).
- Booking.com. n.d. *Boravak: Hotel Well Terme Tuhelj*
<https://www.booking.com/hotel/hr/terme-tuhelj.hr.html> (pristupljeno 5. veljače 2024.).
- Breidert, Christoph. 2006. Estimation of Willingness-to-Pay: *Theory, measurement, application*. Njemačka: Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden.
- Brezinščak-Bagola, Božidar, Ivan Cesarec, i Mladen Klemenčić. 2017. Enciklopedija Hrvatskog zagorja. 2017: Leksikografski zavod M.Krleža.
- Cross, Robert G.. 1997. Revenue management: *Hard-core Tactics for Market Domination*. Portland: Broadway Books.
- Das, Satya P.. 2007. *Microeconomics for Business*. California: Sage Publications Inc.
- Dopson, Lea R. i David K. Hayes. 2009. *Managerial Accounting for the Hospitality Industry*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- El Haddad, Rania, Angela Roper, i Peter Jones. 2008. The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: *A case study of a leading UK budget hotel chain*. Dubai: Emirates Hotel School.
- Fjällman, Alexandra. 2023. How to Use Stay Controls in Hotel Revenue Management. <https://hoteltechreport.com/news/stay-controls-hotel-revenue-management> (pristupljeno 19. srpnja 2024.).
- Gabison, Garry A.. 2022. White Label: The Technological Illusion of Competition. *The Antitrust Bulletin* 67 (4): 642-662.

- Government of Virginia. 2017. Overview of Airline Deregulation Act of 1978. <https://www.vdh.virginia.gov/content/uploads/sites/23/2017/04/AirlineDeregulationAct.7.pdf> (pristupljeno 10. srpnja 2024.).
- Hayes, David K., i Allisha A. Miller. 2011. Revenue Management for the Hospitality Industry. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hotel Terme Jezerčica. n.d. *Službena stranica hotela Terme Jezerčica* <https://terme-jezercica.hr/hr/hotel> (pristupljeno 5. veljače 2024.).
- Hotel Well Terme Tuhelj. n.d. Službena stranica hotela Well Terme Tuhelj <https://www.terme-tuhelj.hr/hr/smjestaj/hotel-well> (pristupljeno 5. veljače 2024.).
- Ivanov, Stanislav. 2014. Hotel Revenue Management from Theory to Practice. Varna: Zangador Ltd.
- Ivanov, Stanislav, i Vladimir Zhechev. 2011. Hotel Marketing. Varna: Zangador Ltd.
- Kimes, Sheryl E.. 1989. The basics of Yield Management. Kalifornija: SAGE Publications.
- Kimes, Sheryl E., i Jochen Wirtz. 2003. Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research* 6 (2): 125-135.
- Kotler, Philip, Kevin L. Keller, Abraham Koshy, i Mithileshwara Jha. 2009. Marketing Management. Hoboken: Pearson Prentice Hall.
- Krapinsko-zagorska županija. n.d. *Općenito o Krapinsko-zagorskoj županiji*. <https://kzz.hr/opcenito-o-krapinsko-zagorskoj-zupaniji/> (pristupljeno 13. kolovoza 2024.)
- Mauri, Aurelio. 2012. Hotel revenue management: *Principles and practices*. Milan: Pearson Italia.
- Obad Šćitaroci, Mladen. 1993. Dvorci i perivoji Hrvatskog zagorja. Zagreb: Školska knjiga d.d..
- Peister, Clayton. 2007. Table-games revenue management: applying survival analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48 (1):70-87.
- Peng, Grace, Haiyan Song, Geoffrey I. Crouch, i Stephen F. Witt. 2014. A Meta-Analysis of International Tourism Demand Elasticities. *Journal of Travel Research* 54 (5): 611-633.
- Rakadzhiiska, Svetla, Stoyan Marinov, Todor Dyankov. 2013. Tourism marketing. Varna: University of Economics-Varna.
- Schwartz, Zvi. 1998. The Confusing Side of Yield Management: Myths, Errors, and Misconceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 22 (4): 413-430.

- Smith, Barry C.. 1992. Yield Management at American Airlines. *Interfaces* 22 (1): 8-31.
- Van Ryzin, Garrett J., i Kalyan T. Talluri. 2005. The Theory and Practice of Revenue Management. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Varian, Hal R.. 2006. Intermediate microeconomics: *a modern approach*. New York: W.W. Norton & Co..
- Visit Zagroje. n.d. *Smještaji* <https://visitzagorje.hr/smjestaj/> (pristupljeno 12. kolovoza 2024.).
- Vives, Aldric, i Marta Jacob. 2019. Dynamic pricing in different Spanish resort hotels. *Tourism Economics* 27 (2): 398-411.
- Wirtz, Jochen, Sheryl E. Kimes, Jeannette Ho, i Paul H, Patterson. 2003. Revenue management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management* 2 (3): 216-226.
- Yeoman, Ian, i Una McMahon-Beattie. 2011. Revenue management: *A Practical Pricing Perspective*. London: Palgrave Macmillan.

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1.	Profitni centri u hotelu Well Terme Tuhelj	18
Tablica 2.	Samoocjenjivanje hotela Well Terme Tuhelj putem KPI-jeva	19
Tablica 3.	Financijski instrumenti upravljanja prihodima hotela Well Terme Tuhelj	20
Tablica 4.	Nefinancijski instrumenti upravljanja prihodima hotela Well Terme Tuhelj	21
Tablica 5.	Kontrola dužine boravka hotela Well Terme Tuhelj	22
Tablica 6.	Kanali distribucije hotela Well Terme Tuhelj	22
Tablica 7.	Cjenovne ograde hotela Well Terme Tuhelj	24
Tablica 8.	Slaganje s tvrdnjama hotela Well Terme Tuhelj	25
Tablica 9.	Skraćenice vrste smještajnih jedinica	27
Tablica 10.	Usporedba prodajnih cijena za događaj Valentinovo	28
Tablica 11.	Usporedba prodajnih cijena za događaj Uskrs	28
Tablica 12.	Usporedba prodajnih cijena za događaj Prvi Maj	30
Tablica 13.	Usporedba prodajnih cijena za događaj Dan pobjede i domovinske zahvalnosti	31
Tablica 14.	Usporedba prodajnih cijena za događaj Dan neovisnosti	33