

# Utjecaj velikih sportskih događaja na razvoj hotelijerstva

---

**Mlinarić, Margareta**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:038949>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*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**

**MARGARETA MLINARIĆ**

**Utjecaj velikih sportskih događaja na razvoj hotelijerstva**

**The Influence of Major Sports Events on the Development of the  
Hotel Industry**

Završni rad

Zabok, 2024.

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

**Utjecaj velikih sportskih događaja na razvoj hotelijerstva**

**The Influence of Major Sports Events on the Development of the  
Hotel Industry**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment sporta u turizmu**

Student: **Margareta Mlinarić**

Mentor: **Prof. dr. sc. Marko Perić**

Matični broj: **25008/19**

Zabok, lipanj 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 ZAVRŠNOG RADA

---

Margareta Mlinarić  
(ime i prezime studenta)

---

25008/19  
(matični broj studenta)

---

Utjecaj velikih sportskih događaja na razvoj hotelijerstva  
(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, \_\_\_\_\_ 27.6.2024.

\_\_\_\_\_  
Margareta Mlinarić

Potpis studenta

## **Sažetak**

Veliki sportski događaji prepoznati su kao važan čimbenik za destinacije u kojima se odvijaju. Oni na destinacije utječu u ekonomskom i socijalnom smislu. Također, utječu i na imidž destinacija. Kao takvi, veliki sportski događaji važni su i za turizam u destinaciji. Na turizam djeluju direktno i indirektno. Prilikom realizacije velikih sportskih događaja destinacije u kojima se oni odvijaju posjećuju brojni sportaši i gledatelji. Takve okolnosti utječu i na rast potražnje za smještajnim kapacitetima. Do sada provedena istraživanja kao i rezultati istraživanja provedenog za potrebe ovog rada pokazala su da veliki sportski događaji pozitivno utječu na potražnju za hotelskim smještajem što se pozitivno odražava i na prihode hotela. Također, rezultati istraživanja su pokazali da tijekom odvijanja velikih sportskih događaja rastu cijene hotelskih usluga.

Ključne riječi: hotelijerstvo; turistička potražnja; veliki sportski događaji

# Sadržaj

UVOD	1
1. UPRAVLJANJE PRIHODIMA U HOTELIJERSTVU	2
1.1. UPRAVLJANJE UKUPNIM PRIHODIMA HOTELA I METRIKA	2
1.2. UPRAVLJANJE PRIHODIMA USMJERENO NA KUPCA	5
1.3. CJENOVNA STRATEGIJA, TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I POSLOVNI UČINAK	6
2. EKONOMSKI I SOCIJALNI UČINCI VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐANJA	8
2.1. VELIKI SPORTSKI DOGAĐAJI I IMIDŽ DESTINACIJE	8
2.2. EKONOMSKI UČINCI VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐANJA	10
2.3. SOCIJALNI UČINCI VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐANJA	11
3. UTJECAJ VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐANJA NA HOTELE	14
3.1. SPORTSKI DOGAĐAJI KAO GENERATORI POTRAŽNJE I PONUDE	14
3.2. CIJENA HOTELSKOG SMJEŠTAJA	17
4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE	21
4.1. METODA I ISPITANICI	21
4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	21
4.3. RASPRAVA	32
ZAKLJUČAK	35
LITERATURA	37
POPIS ILUSTRACIJA	41
PRILOZI	42

## UVOD

Razvoj hotelijerstva na određenom turističkom području pod velikim je utjecajem potražnje za hotelskim smještajem. Kako bi se odredila ciljana skupina gostiju, te sukladno s njom formirala ponuda proizvoda i usluga u hotelu, pristupa se istraživanju tržišta.

Kao značajna ciljana skupina gostiju danas se smatraju sportaši i posjetitelji velikih sportskih događaja u destinacijama u kojima se takvi događaji odvijaju. Tijekom realizacije velikih sportskih događaja raste potražnja za hotelskim uslugama. Iz navedenog razloga hoteli tijekom takvih događaja nastoje uskladiti ponudu svojih proizvoda i usluga s potražnjom sportaša i posjetitelja takvih događaja.

Cilj ovog rada je prikazati način na koji veliki sportski događaji utječu na hotelijerstvo. Kako bi se odgovorilo na to pitanje, provedeno je empirijsko istraživanje putem ankete kojim su se prikupili i analizirali odgovori zaposlenika u hotelskoj industriji. U pisanju rada korištena je stručna literatura koju čine knjige, znanstveni članci i internetske stranice. Korištene su metoda ankete, metoda analize i sinteze.

Rad je strukturiran u četiri poglavlja, uz uvodno i zaključno poglavlje. U prvom poglavlju donosi se teorijski prikaz upravljanja hotelskim prihodima, s posebnim osvrtom na metričke pokazatelje uspješnosti hotelskog poslovanja. Objašnjen je ekonomski značaj hotelijerstva te važnost tržišne orijetacije prema potrošaču. U drugom poglavlju obrađeni su ekonomski i socijalni učinci velikih sportskih događaja, povezano s turizmom i imidžem destinacije. Treće poglavlje posvećeno je utjecaju velikih sportskih događaja specifično na hotelijersku industriju, potražnju i ponudu turističkog smještaja, te na cijene hotelskog smještaja. U četvrtom poglavlju izneseni su rezultati empirijskog istraživanja te je analizirano njihovo značenje s obzirom na predmet istraživanja.

# 1. UPRAVLJANJE PRIHODIMA U HOTELIJERSTVU

Hotelijerstvo je dinamična industrija koja čini vitalnu komponentu svjetskog ugostiteljskog sektora i bitan dio svjetskog gospodarstva. Obuhvaća širok raspon smještaja koji zadovoljavaju različite potrebe i sklonosti gostiju. Veličina i utjecaj industrije može se procjenjivati na različite načine, uključujući broj objekata, broj soba i ostvareni prihod.<sup>1</sup>

Smještajni objekti u hotelskoj industriji razlikuju se po vrsti, cijeni, veličini i ponudi usluga, a uključuju hotele, motele, odmarališta, hostele, butik hotele i pansione s uključenim doručkom (eng. Bed-and-breakfast, BnB). Prema podacima iz 2021, na svijetu je bilo više od 700 000 hotela s više od 17 milijuna hotelskih soba, uz predviđen značajan rast u narednim godinama.<sup>2</sup>

Globalna ugostiteljska industrija, koja uključuje, uz hotele i druge vrste smještaja, i restorane, barove, kockarnice, brodove za krstarenje, putničke agencije i slične organizacije, iznosila je oko 4,5 trilijuna dolara potrošačke potrošnje tijekom 2020. godine, dok je općenito turistička industrija činila 10,3% globalnog BDP-a u 2019. godini.<sup>3</sup>

## 1.1. Upravljanje ukupnim prihodima hotela i metrika

Upravljanje prihodima hotela je proces koji uključuje kontrolu i optimizaciju svih izvora prihoda. Među njima ključni su prihodi od iznajmljivanja soba i soba za sastanke, restoranske usluge i popratne ponude. To znači da upravljanje prihodima hotela osigurava da hotel zarađuje što je moguće više novca maksimiziranjem prodaje, optimiziranjem cijena, provođenjem konkurentnih marketinških strategija i donošenjem poslovnih odluka temeljenih na podacima.

Nedvojbeno je da je u današnje vrijeme upravljanje prihodima hotela sve složenije zbog velike konkurencije i dostupnosti napredne tehnologije. Vlasnici hotela moraju vješto analizirati podatke i poznavati marketing, tehnologiju i odnose s klijentima. Stoga moderna

---

<sup>1</sup> Singh, I. A Review Paper on Hotel Industry-A Study of Trend in Hospitality Industry and the Types of Hotels. *International Research Journal of Engineering and Technology* 6, br. 3 (2019), 7189-7193.

<sup>2</sup> UNWTO. *UN Tourism Data Dashboard*, 2024. <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (pristupljeno 17.6.2024.)

<sup>3</sup> Aksoy, L. i sur. Global trends in hospitality. *Journal of Business Research*, 142(2022). 957-973.



tehnologija i sustavi upravljanja prihodima mogu biti ključni za postizanje uspjeha i povećanje prihoda u hotelskoj industriji.<sup>4</sup>

Tradicionalno upravljanje prihodima fokusirano je na maksimiziranje prihoda od soba na razini pojedinačnog objekta, zanemarujući druge dodatne izvore prihoda hotela. Integriranjem nekoliko tokova prihoda uključujući hranu i piće, prostor za sastanke, catering, spa i dr. sa sobama, upravljanje ukupnim prihodima omogućuje hotelima da postignu svoj cilj maksimiziranja prihoda na visoko konkurentnim tržištima. Kako neka hotelska poduzeća napreduju prema upravljanju ukupnim prihodima, potrebna je nova metrika koja im omogućuje mjerenje i nagrađivanje interne izvedbe, kao i usporedbu sa svojim konkurentima.<sup>5</sup>

Tri tradicionalna hotelska mjerenja performansi upravljanja prihodima su popunjenost (eng. Hotel Occupancy Rate, OCC), prosječna dnevna cijena (eng. Average Daily Rate, ADR) i RevPAR (eng. Revenue per Available Room). OCC se definira kao udio svih hotelskih soba koje su popunjene u određenom vremenu, a računa kao broj popunjenih hotelskih soba podijeljen s ukupnim brojem soba, pomnoženo sa 100 kako bi se dobio postotni udio. Što je taj broj bliži 100, popunjenost je veća, odnosno hotel posluje bolje. Iako OCC sam po sebi ne pokazuje nikakav financijski učinak, ostaje važno mjerenje.

ADR predstavlja prosječnu cijenu hotelske sobe po popunjenoj sobi u određenom razdoblju, a računa se tako da se ukupni prihod od izdavanja soba podijeli s ukupnim brojem izdanih soba. Ova mjera je intuitivna i jednostavna za izračunavanje i razumijevanje, no kritizirana je zbog isključivanja pomoćnih izvora prihoda ostvarenih boravkom gostiju.<sup>6</sup>

S obzirom na inherentne slabosti OCC-a i ADR-a, istraživači su predložili RevPAR kao bolju mjeru učinka hotela. Ova mjera računa se kao umnožak prosječne dnevne cijene i popunjenosti (OCC x ADR), odnosno kao omjer ukupnog prihoda od izdavanja soba i ukupnog broja dostupnih soba. RevPAR je dobar pokazatelj profitabilnosti hotela zbog niskih varijabilnih troškova i visokih fiksnih troškova povezanih s hotelima. Stopa

---

<sup>4</sup> Pajonska, Z. *Guide to Hotel Revenue Management: Best Strategies and Tips*, 2023., <https://stratoflow.com/hotel-revenue-management/> (pristupljeno 1. 9. 2023.)

<sup>5</sup> Kimes, S. E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, br. 1(2011), 62-72.

<sup>6</sup> Mauri, A. G. *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Milano: Pearson, 2012.

popunjenosti i ADR su determinante izvedbe hotela, ali RevPAR je superiorna mjera budući da uzima u obzir i stopu popunjenosti i ADR. Unatoč svojoj superiornosti i širokoj upotrebi, RevPAR je kritiziran zbog toga što je pretjerano fokusiran na prihod od soba te izostavlja troškove kao i stvarni i potencijalni prihod koji bi se mogao generirati. Stoga su indeks prosječne stope (eng. Average Rate Room Index, ARI), indeks tržišne penetracije (eng. Market Penetration Index, MPI) i indeks generiranja prihoda (eng. Revenue Generation Index, RGI), koji se mogu izvesti iz OCC-a, ADR-a i RevPAR-a, metrika za usporedbu temeljena na skupu konkurentskih podataka. Indeks prosječne stope (ARI) računa se kao omjer dnevne cijene određenog hotela i dnevnih cijena usporedivog skupa hotela. Indeks tržišne penetracije (MPI) računa se kao omjer postotne popunjenosti hotela i postotne popunjenosti usporedivog skupa hotela, a indeks generiranja prihoda (RGI) izračunava se kao omjer RevPAR-a za određeni hotel i RevPAR-a za usporedivi skup hotela <sup>7</sup>

Osim soba, identificirana je primjena upravljanja prihodima i u drugim hotelskim područjima. Hoogenboom<sup>8</sup> je razvio GOPPAR model (eng. Gross Operating Profit per Available Room) koji uključuje mnoge ključne pokazatelje uspješnosti odjela (eng. Key Performance Index, KPI) i tradicionalne metrike upravljanja prihodima. Mauri<sup>9</sup> smatra da je GOPPAR bolja mjera ukupne izvedbe hotela budući da pokazuje potrošnju menadžmenta i kontrolu troškova. GOPPAR je najčešći odgovor menadžmenta kada su upitani za mjerenje učinka u budućnosti. Izračunava se kao omjer bruto operativne dobiti hotela i dostupnih soba.

GOPPAR je metrika koja istovremeno računa prihode i troškove. Ivanov<sup>10</sup> smatra da je za hotele imperativ postići optimalnu razinu hotelskih neto prihoda i bruto operativne dobiti. Neto prihodi hotela uključuju prihode od prodaje nakon poreza i provizija. Bruto operativna dobit jednaka je neto prihodima umanjenima za troškove usluživanja kupaca (npr. troškovi prodane robe, marketinški troškovi, administrativni troškovi i troškovi ljudskih resursa). Posljedično, maksimiziranje neto prihoda ne znači maksimiziranje bruto

---

<sup>7</sup> Demirtaş, Ü. Specific key performance indicators and competitive set data for hotels: A case study in Izmir. *Journal of Business in The Digital Age*, 2, br. 1(2019) 36-48.

<sup>8</sup> Hoogenboom, E. *The powerful tool for performance management, 'The GOPPAR Model' a generous container of KPIs for hospitality. Motus, Kamperland, The Netherlands, 2012., <https://www.hsycindicate.org/file/152004871.pdf> (pristupljeno 2. 9. 2023.)*

<sup>9</sup> Mauri, A. G. *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Milano: Pearson, 2012.

<sup>10</sup> Ivanov, S. H. Chapter 5 Hotel revenue management metrics. In Ivanov, S. (Ed.), *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice* (pp. 43-55), Zangador Ltd., 2014.

dobiti iz poslovanja. Budući da se metrika bavi profitom i može se izračunati za svaki izvor prihoda unutar hotela, GOPPAR se smatra jednom od važnih metrika prihoda za budućnost.

Osim GOPPAR-a koji mjeri izvedbu cjelokupne imovine, NRevPAR (eng. Net Revenue per Available Room), koji se fokusira na troškove distribucije, je ključna metrika zbog svog velikog utjecaja na profitabilnost. NRevPAR je metrika u kojoj se troškovi distribucije i drugi povezani troškovi za stjecanje kupaca (tj. trošak prodaje soba + troškovi prodaje i marketinga) oduzimaju od prihoda. Stoga ova metrika može pomoći u identificiranju apsolutnog prihoda koji proizlazi iz odjela za sobe, što druge metrike ne uspijevaju.

Hernandez<sup>11</sup> navodi da su hotelske tvrtke s najvećim očekivanjima dobiti i kulturama koje se najviše temelje na podacima preusmjerile svoj fokus s proizvoda na kupca. Sukladno tome, učinak hotela također je premješten s prosjeka „po raspoloživim sobama“ na „po dostupnim klijentima“.

## 1.2. Upravljanje prihodima usmjereno na kupca

Razumijevanje ukupnog doprinosa kupaca tijekom vremena i optimizacija cijena i dostupnosti zaliha za kupce na temelju procjena njihovog dugoročnog potencijala zarade buduće su prekretnice za upravljanje prihodima. Potreba za uravnoteženjem kratkoročnog maksimiziranja prihoda s dugoročnim razvojem kupaca pokreće promjenu u načinu na koji funkcija upravljanja prihodima surađuje s drugim funkcionalnim jedinicama kao što su prodaja i marketing. Kao rezultat toga, potrebna je integracija marketinga, prodaje i upravljanja prihodima kako bi se olakšao razvoj strategija diferencijacije koje mogu osigurati dugoročnu konkurentsku prednost.<sup>12</sup>

Svojim fokusom na alate za određivanje cijena i upravljanje zalihama, upravljanje prodajom se povezuje s marketingom, točnije upravljanjem odnosima s kupcima (eng.

---

<sup>11</sup> Hernandez, R. *Per Available Customer: The Future of Hotel Revenue Management*, 2016., <https://revenue-hub.com/peravailable-customer-revenue/> (pristupljeno 12. 9. 2023.)

<sup>12</sup> Noone, B. M., McGuire, K. A. i Rohlf, K. V. Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, br. 4(2011), 293-305.

Customer Relations Management, CRM). Cilj je maksimiziranje prihoda, iako različitim sredstvima. Konkretno, CRM teži postizanju veće profitabilnosti uspostavljanjem i održavanjem dugotrajnih i obostrano korisnih odnosa sa klijentima. U tom smislu, CRM ima dugoročni vremenski horizont, dok je upravljanje prihodima više kratkoročno orijentirano.

Vinod<sup>13</sup> je istaknuo da su napredak u cijenama i upravljanju prihodima, kao i razvoj inicijativa za zadržavanje kupaca u CRM-u za učinkovito upravljanje dodirnim točkama kupaca, ključni pokretači za izgradnju dugotrajnih odnosa s cijenjenom bazom kupaca. Hotelske tvrtke dublje istražuju upravljanje vrijednošću za kupce. Pojedine hotelske tvrtke rade na operacionalizaciji individualiziranih stopa i različitog tretmana kupaca na temelju njihove dugotrajne vrijednosti.

Unatoč tome, pomak izvan tradicionalnih aktivnosti upravljanja prihodima nije bez izazova. Prvo, tehnologija tek treba napredovati tako da se svi tokovi prihoda mogu optimizirati istovremeno. Neke hotelske tvrtke samostalno razvijaju interne alate i koriste gotov softver kako bi podržale svoje upravljanje prihodima.<sup>14</sup>

Drugo, ključne komponente upravljanja prihodima usmjerenog na kupca još su u ranoj fazi. Snažna međuovisnost između upravljanja prihodima, CRM-a i distribucije proizvoda zahtijeva holistički pogled na razumijevanje poslovnih učinaka i upravljanje različitim dodirnim točkama kupaca. U cjelini, cilj je kombinirati kratkoročne marketinške aktivnosti i dugoročne strategije upravljanja prihodima kako bi se maksimizirali prihodi uz održavanje profitabilnih odnosa s kupcima.<sup>15</sup>

### **1.3. Cjenovna strategija, tržišna orijentacija i poslovni učinak**

Visina cijena utječe na očekivanja potrošača te poduzeća mogu dodati vrijednost poboljšanjem percipirane kvalitete ili snižavanjem percipirane cijene. Hotelijerstvo, kao uslužna industrija, suočava se s nekoliko problema povezanih s nematerijalnom prirodom

---

<sup>13</sup> Vinod, B. The continuing evolution: Customer-centric revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7, br. 1(2008), 27-39.

<sup>14</sup> Noone, B. M., Enz, C. A. i Glassmire, J. Total hotel revenue management: A strategic profit perspective. *Cornell Hospitality Report*, 17, br. 8(2017), 3-15.

<sup>15</sup> Noone, B. M., Enz, C. A. i Glassmire, J. Total hotel revenue management: A strategic profit perspective. *Cornell Hospitality Report*, 17, br. 8(2017), 3-15.

poslovanja. Nadalje, hotelska potražnja nije stalna i hoteli prilagođavaju svoje cijene prema potražnji. Na primjer, prema Abrate i sur.<sup>16</sup>, cijene hotela variraju prema danu u tjednu (dan sredinom tjedna ili dan vikenda) i prema vrsti gosta (poslovni ljudi ili turisti). U nekim slučajevima cijene imaju tendenciju snižavanja jer hotel nastoji popuniti prazne sobe.

Iz perspektive potrošača, cijena je ono čega se odriče ili žrtvuje da bi se dobio proizvod, a potrošači ocjenjuju proizvode na temelju svoje percepcije cijene, kvalitete i vrijednosti, a ne objektivnih atributa kao što su stvarne cijene ili stvarna kvaliteta. Percipirana vrijednost je potrošačeva ukupna procjena korisnosti proizvoda na temelju percepcije onoga što se prima i što se daje. Nadalje, percepcija cijene kod kupaca pozitivno je povezana sa zadovoljstvom kupaca i emocijama kupaca i ima ključnu ulogu u pružanju iznimne vrijednosti kupcima.<sup>17</sup>

Tržišna orijentacija je pristup osmišljavanju proizvoda ili usluge koji je usmjeren na kupca. Trenutne potrebe potrošača, glavni problemi ili osobne preferencije unutar određene kategorije proizvoda utvrđuju se putem metoda istraživanja tržišta, tako što se ispituju aktivnosti, interesi i mišljenja (AOI) ciljanih kupaca (eng. Activities, Interests and Opinions, AOI) zajedno s demografskim podacima. Tim putem poduzeće se može usmjeriti na razvoj proizvoda koji će uključivati najviše tražene karakteristike, što je veoma važno za stvaranje konkurentne prednosti na globalnom kompetitivnom tržištu gdje se potrošaču nudi sve veći izbor za svaku željenu opciju.<sup>18</sup>

Zadovoljenje potreba klijenata općenito je prepoznato kao važno za menadžere jer se pretpostavlja da je to značajna determinanta ponovne prodaje, pozitivne predaje i lojalnosti potrošača. Nadalje, razina zadovoljstva potrošača prvenstveno ovisi o dva čimbenika: očekivanoj usluzi i percipiranoj usluzi. Stoga očekivana usluga i percipirana usluga ovise o tome što kupci očekuju za određenu cijenu. Usluga koju pružaju hoteli u osnovi je nematerijalna i može se okarakterizirati kao aktivnost u kojoj se proizvodnja i potrošnja u značajnoj mjeri odvijaju istovremeno. Stoga su uslužne tvrtke, poput hotela, snažno ovisne o ljudskim interakcijama prilikom zadovoljavanja potreba klijenata.

---

<sup>16</sup> Abrate, G., Fraquelli, G. i Viglia, G. Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31, br. 1(2012), 160–168.

<sup>17</sup> Amin, M. i sur. Service Quality Dimension and Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry. *Services Marketing Quarterly*, 34, br. 2(2013), 115–125.

<sup>18</sup> Van Raaij, E. i Stoelhorst, J.W. The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions to Date. *European Journal of Marketing*. 42(2008), 1265-1293.

Učinkovito pružanje usluga ovisi o pažnji i stavovima osoblja kao i o njihovoj uspješnosti. Pružanje vrhunske vrijednosti klijentima putem tržišno orijentirane organizacije složen je proces koji zahtijeva znatan utrošak novca i vremena, kao i angažiranje resursa.<sup>19</sup>

## **2. EKONOMSKI I SOCIJALNI UČINCI VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐANJA**

Učinci velikih sportskih događanja mogu se razmatrati iz različitih perspektiva i područja djelovanja. U ovom poglavlju su prikazani ključni ekonomski i socijalni učinci velikih sportskih događanja.

### **2.1. Veliki sportski događaji i imidž destinacije**

Koncept imidža destinacije postaje ključni razvojni čimbenik u turističkom uspjehu destinacije. Imidž destinacije može se promatrati kao koncept koji se sastoji od uvjerenja, ideja i dojmova koje pojedinac ima o svojstvima i/ili aktivnostima dostupnim u destinaciji. Ovaj zbroj uvjerenja, ideja i dojmova spaja se u cjelokupnu mentalnu sliku o određenoj destinaciji. Uvjerenja, ideje i dojmovi koje osoba ima o destinaciji, odnosno slika destinacije, vide se kao višedimenzionalni koncept. Ova višedimenzionalna slika izražava se kognitivnom i afektivnom dimenzijom.<sup>20</sup>

Mega sportski događaji kao što su Olimpijske igre ili FIFA Svjetsko prvenstvo snažni su elementi brenda gdje se imidž događaja učinkovito prenosi na imidž destinacije. Uz očekivanje velike medijske pozornosti, zemlje domaćini i lokalne zajednice nastoje izgraditi jače brendove destinacije izgradnjom asocijacija na imidž događaja, što potiče turističku posjetu i drugu povezanu dobit. Ove su koristi vitalne za domaćina kako bi racionalizirao ponudu sportskog događaja, osigurao javna sredstva i legitimizirao trošenje javnih subvencija.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Kohli, A. K. i Jaworski, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, br. 1(1990), 1–18.

<sup>20</sup> Deng, C.Q. I Li, M. A Model of Event–Destination Image Transfer. *Journal of Travel Research*, 20, br. 1(2013), 1-14

<sup>21</sup> Chalip, L., Green, C. i Hill, B. Effects of sport event media on destination image and intention to visit. *Journal of Sport Management*, 17, 2(2003), 214-234.

Razne studije podržavaju pozitivan utjecaj mega sportskih događaja na imidž destinacije i na namjeru posjet. Smatra se da su učinci velikih sportskih događaja na imidž destinacije pozitivni što se objašnjava povećanom popularnošću i intenzivnoj konkurenciji u nadmetanju za domaćinstvo mega sportskih događaja.

Budući da se mega sportski događaji događaju barem jednom godišnje negdje u svijetu, relevantno je proučavati ovaj fenomen koji može proizvesti opipljive i nematerijalne koristi za lokalitete koji ih primaju, posebno u pogledu turističkog protoka. Unatoč tome, stvarne koristi od održavanja mega događaja kao što su Olimpijske igre upitne su jer ulaganja u infrastrukturu, marketing i sigurnost obično premašuju prihode ostvarene od turizma, prodaje ulaznica ili prava na emitiranje. Slična dinamika događa se i s drugim mega događajima kao što je Svjetsko prvenstvo u nogometu ili druga manja natjecanja kao što je Svjetsko prvenstvo u ragbiju.<sup>22</sup>

Danas se sve više dovode u pitanje pozitivni učinci mega sportskih događaja na destinaciju. Odgovor na moguće negativne financijske povrate može biti upravo povezan s nematerijalnim aspektima generiranim u imidžu destinacije i u dugoročnom ponašanju turizma. Postoji pozitivna korelacija između održavanja mega sportskih događaja i povećanja protoka turizma. U slučaju Olimpijskih igara u Sydneyu, došlo je do povećanja od 48% u protoku turista između godina 1994. i 2000. s pozitivnim učinkom i na ostatak regije Oceanije.<sup>23</sup> Prema istraživanju Borovčanina i suradnika<sup>24</sup>, hoteli u Beču su 2020. godine, u vrijeme održavanja Bečkog gradskog maratona, zabilježili značajan rast u popunjenosti kapaciteta u usporedbi s razobljima kada se maraton nije održavao a hoteli bi uobičajeno bilježili visoku popunjenost. Štoviše, dan prije održavanja maratona hoteli su zabilježili veću popunjenost nego prosječno cijele godine. Također su ostvarili rekordni porast dobiti koji je bio značajno viši od prosječne dnevne dobiti hotela tijekom godine.

---

<sup>22</sup> Jones, C. Mega-events and host-region impacts: determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup. *International Journal of Tourism Research*. 3, br. 2(2001), 241-251.

<sup>23</sup> Hernández, V. i Nieto, M. The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes. *Journal of World Business*, 50, br. 1(2015), 122-132.

<sup>24</sup> Borovcanin D, Cuk I, Lesjak M, Juvan E. The Importance of Sport Event on Hotel Performance for Restarting Tourism After COVID-19. *Societies*. 2020; 10(4):90. <https://doi.org/10.3390/soc10040090> (pristupljeno 16.6.2024.)

## 2.2. Ekonomski učinci velikih sportskih događanja

Najčešće procjene ekonomskog učinka planiranih događaja su one koje se temelje na troškovima turizma. To je uglavnom zbog činjenice da veliki i mega događaji čine veliki udio u literaturi o utjecaju događaja. Uzimajući u obzir da ove vrste događaja obično privlače turiste, prirodna jedinica mjerenja ekonomskog učinka je novac koji turisti potroše na i oko događaja.<sup>25</sup> Ekonomski učinak obično se dalje dijeli na tri razine utjecaja:

- Izravan ekonomski učinak: opisuje izdatke stvorene unutar gospodarstva kao izravnu posljedicu velikih sportskih događaja. Često se izravni ekonomski učinak odnosi na turističke izdatke, iako se tehnički odnosi i na lokalne izdatke.
- Neizravni utjecaj: kupnja robe i usluga od strane tvrtki koje opslužuju gledatelje, sudionike i organizatore velikih sportskih događaja.
- Inducirani učinak: učinak nastao kao rezultat dodanog prihoda (dobit, nadnice) povezanog s održavanjem velikih sportskih događaja koji se zatim troši u lokalnom gospodarstvu od strane onih koji stječu takav prihod.

Izravni ekonomski učinak temeljen na rashodima uglavnom je najčešća mjera koja se koristi za mjerenje ekonomskog učinka događaja. To je zato što je relativno jednostavno izračunati jesu li neke ključne brojke dostupne.<sup>26</sup> Multiplikator je učinak koji je potaknut i stoga postoji samo zbog izravnog učinka. Dok izravni ekonomski učinak opisuje neto iznos novog kapitala u gospodarstvu, neizravni ekonomski učinak odgovara na pitanje koliko određena količina novog kapitala vrijedi u određenom kontekstu. Drugim riječima, izravan ekonomski učinak od milijun eura dovest će do različitih višestrukih učinaka ovisno o regiji i njezinoj specifičnoj gospodarskoj i industrijskoj konfiguraciji. Urbano područje s

---

<sup>25</sup> Getz, D. *Event tourism: concepts, international case studies, and research*. New York: Cognizant Communication Corp, 2013.

<sup>26</sup> Davies, L., Coleman, R. i Ramchandani, G. Evaluating event economic impact: rigour versus reality? *International Journal of Event and Festival Management*, 4, br. 1(2013), 31-42.



raznolikim gospodarstvom ima različite multiplikatore u odnosu na ruralno područja s specijaliziranim gospodarstvom.<sup>27</sup>

Saayman i Saayman<sup>28</sup> objašnjavaju da se pravi ekonomski učinak nekog događaja može pronaći samo ako se u obzir uzmu i multiplikatori. Oni zahtijevaju pomno ispitivanje procesa u kojem izravni učinci (tj. od potrošnje) nastavljaju cirkulirati kroz gospodarstvo kao neizravni utjecaji (međuposlovne transakcije, kao što je plaćanje podizvođača), kao i inducirani utjecaji (potrošnja lokalnih kućanstava zbog povećanih prihoda).

Ukupan učinak na lokalno gospodarstvo tehnički se definira kao zbroj izravnih, neizravnih i induciranih učinaka zajedno. Postoji nekoliko dostupnih okvira za korištenje pri analizi množitelja. Povijesno najčešće korišteni okvir je Input-Output Analysis (IO). Sažima tijek roba i usluga u gospodarstvu i ilustrira kako povećanje potražnje u jednom sektoru utječe na potražnju u drugim sektorima. CGE (Computable General Equilibrium) modeliranje je dinamičniji okvir od IO, budući da kombinira modele ponašanja, izražene ekonomskim jednadžbama s input-output modelom na razini industrije.<sup>29</sup> Okvir SAM (Social Accounting Matrix) povezan je s računovodstvom nacionalnog dohotka i fokusiran je na tokove transakcija unutar velikih gospodarstava. Kao i kod CGE-a, SAM modeliranje je složenije i zahtijeva više podataka od IO-a. Ono što je zajedničko svim okvirima multiplikatora je njihovo oslanjanje na regionalno ili nacionalno specifične ekonomske podatke, nešto što se može pokazati izazovnim kada se pokušava provesti međuregionalna usporedba događaja i njihovih učinaka.<sup>30</sup>

### **2.3. Socijalni učinci velikih sportskih događanja**

---

<sup>27</sup> Davies, L., Coleman, R. i Ramchandani, G. Evaluating event economic impact: rigour versus reality?, *International Journal of Event and Festival Management*, 4, br. 1(2013), 31-42.

<sup>28</sup> Saayman, M. i Saayman, A. The economic impact of the Comrades marathon. *International Journal of Event and Festival Management*, 3, br. 3(2012), 220-35.

<sup>29</sup> Dwyer, L., Forsyth, P. i Spurr, R. Estimating the impacts of special events on the economy, *Journal of Travel Research*, 43, br. 4(2005), 351-9.

<sup>30</sup> Davies, L., Coleman, R. i Ramchandani, G. Evaluating event economic impact: rigour versus reality?, *International Journal of Event and Festival Management*, 4, br. 1(2013), 31-42.

Društveni učinci su neopipljivi, apstraktni i teško ih je shvatiti. Stoga ne čudi da su istraživanja o društvenim utjecajima u turizmu i događanjima fragmentirana.<sup>31</sup> Moglo bi se tvrditi da su društveni učinci događaja očiti i neporecivi. Međutim, potpuni opseg tih utjecaja i pitanje jesu li održivi ili ne, nikada nije dobio značajniji odgovor. Drugim riječima, lako ih je vidjeti, ali teško dokazati. Brojna istraživanja društvenih utjecaja usredotočena su na stavove stanovnika zajednice u kojoj se događaji odvijaju. Ideja koja stoji iza mjerenja stavova je da su stavovi indikativni za to kako će se lokalno stanovništvo ponašati kao reakcija na podražaj što se pak često izjednačava s društvenim utjecajem koji događaj ima na zajednicu.<sup>32</sup>

Temeljni okvir studije društvenog utjecaja diktira jedinicu analize koju treba ispitati, vrstu potrebnih podataka i metodu analize koja se najbolje koristi da bi se podaci shvatili. Većina studija društvenog utjecaja povezanih s turizmom i događanjima temelji se na jednom od tri konstrukta: teoriji društvene razmjene, društvenoj reprezentaciji ili teoriji stroja za rast (eng. Growth machine theory). Teorija socijalne razmjene dominantan je okvir u većini studija društvenog utjecaja. Temelji se na ideji da se mogu razumjeti društveni utjecaji na cijelu zajednicu mjerenjem malih društvenih razmjena i korisnosti koju pojedinci vide u svojoj okoli. Drugim riječima, stanovnici zajednice vjerojatno će oblikovati svoje percepcije o domaćinima događaja na temelju očekivane razmjene vrijednosti prije nego što dođe do razmjene.<sup>33</sup>

Društvena reprezentacija je drugi najčešći okvir koji se koristi u procjeni društvenog utjecaja događaja. Sugerira da članovi zajednice kolektivno proizvode i međusobno komuniciraju društveno znanje. Istraživanja koja primjenjuju ovaj okvir na događaje često pokušavaju shvatiti zajedničku sliku koju zajednice domaćini zajednički stvaraju o događaju i o tome što on znači za zajednicu. No, korištenje društvenog predstavljanja u turističkom kontekstu može biti riskantno budući da nikada nije stvarno operacionalizirano, već se koristi kao vodeći okvir za informiranje ocjenjivanja društvenih učinaka.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Hover, P. i sur. *Creating social impact with side-events*. SAD: Mulier Instituut, 2016.

<sup>32</sup> Deery, M. i Jago, L. Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal Of Event And Festival Management*, 1, br. 1(2010), 8-28.

<sup>33</sup> Kim, W. i sur. Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *Tourism Management*, 48, br. 1(2015), 21-32.

<sup>34</sup> Woosnam, K., Norman, W. i Ying, T. Exploring the Theoretical Framework of Emotional Solidarity between Residents and Tourists. *Journal Of Travel Research*, 48, br. 2(2009), 245-258.

Prema teoriji stroja za razvoj, skupovi ili zajednice (klasteri) građana pojavljuju se u gradovima kao odgovor na ponašanje lokalnih vlasti, odnosno način na koji oni koriste svoju moć u donošenju odluka koje se tiču građana. Slaganje ili neslaganje u mišljenjima i stavovima prema razvoju turizma tih zajednica građana omogućuje istraživačima razumijevanje donose li lokalne vlasti društveno održive odluke koje se tiču razvoja turizma.<sup>35</sup>

Studije slučaja i pregledi društvenih učinaka velikih sportskih događaja pokazali su niz potencijalnih društvenih utjecaja. Štoviše, ti se učinci u velikoj većini slučajeva mjere kroz percepciju zajednice. Yao i Schwarz<sup>36</sup> razlikuju velike događaje koji se ponavljaju i velike jednokratne ili prolazne događaje koji svaki put mijenjaju mjesto događaja. Zaključuju da čak i veliki događaji koji nemaju široku lokalnu bazu obožavatelja mogu uživati značajnu lokalnu podršku. Podrška događaju bez obzira na vlastitu prisutnost može se opisati i kao neuporabna vrijednost događaja. Neuporabna vrijednost pokazuje da sama prisutnost događaja može proizvesti percipirane pozitivne učinke, događaj u kojem dotična populacija ne sudjeluje u događaju ili može steći bilo koju drugu opipljivu korist od događaja. Mjeri se tako što se od stanovnika traži njihova spremnost da plate postojanje događaja putem poreza, metoda poznata i kao uvjetna procjena.

Glavne prednosti prije i poslije događaja u očima lokalne zajednice su imidž i kulturne prednosti održavanja događaja u njihovoj regiji. Glavni troškovi su percipirani troškovi održavanja takvih događaja i svakodnevni problemi mobilnosti s kojima se lokalno stanovništvo suočava tijekom događaja ove vrste. I percipirane koristi i troškovi su značajni pokazatelji spremnosti lokalne zajednice da ugosti događaj u budućnosti<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Wallstam, M., Ioannides, D., & Pettersson, R. Evaluating the social impacts of events: in search of unified indicators for effective policymaking. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12, br.2(2018), 122–141.

<sup>36</sup> Yao, Q. i Schwarz, E. Impacts and implications of an annual major sport event: A host community perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, br. 2(2018), 161-169.

<sup>37</sup> Wallstam, M., Ioannides, D., & Pettersson, R. Evaluating the social impacts of events: in search of unified indicators for effective policymaking. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12, br.2(2018), 122–141.

### **3. UTJECAJ VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐANJA NA HOTELE**

Velika sportska događanja mogu se razmatrati u kontekstu njihovog utjecaja na hotelijerstvo, odnosno na poslovanje hotela. Ključni utjecaji velikih sportskih događanja na poslovanje hotela prikazani su u ovom poglavlju.

#### **3.1. Sportski događaji kao generatori potražnje i ponude**

Sportski događaji privlače međunarodne i domaće gledatelje iz različitih dijelova svijeta. FIFA (2014.) SP privuklo je više od milijun međunarodnih putnika i više od tri milijuna domaćih gledatelja.<sup>38</sup> Brojke vrijedne pažnje uključivale su 3,2 milijuna ulaznica dostupnih za 64 utakmice turnira održane od 12. lipnja do 14. srpnja 2014. godine. Pet i pol milijuna posjetitelja posjetilo je FIFA-ine navijačke festivale u Brazilu tijekom SP-a, s impresivnom Copacabanom u Rio de Janeiru koja je privukla 937.330 posjetitelja.

Depken i Stephenson<sup>39</sup> koristili su dnevne podatke o popunjenosti hotela kako bi ispitali učinke NFL utakmica, NBA utakmica, NASCAR utrka, nekoliko sveučilišnih sportskih natjecanja i velikih konvencija u Charlotteu, Sjeverna Karolina. Došli su do saznanja da se učinci znatno razlikuju od događaja do događaja, s relativno velikim učincima povezanim s NASCAR utrkama i regionalnim sveučilišnim košarkaškim turnirom, skromnim učincima koji proizlaze iz NFL utakmica, nikakvim učincima koji proizlaze iz NBA utakmica i znatnim učincima povezanim s konvencijama. Varijable vođenja i kašnjenja uključene u njihovu analizu pružaju malo dokaza o koristima međuvremenskog prelijevanja za većinu proučavanih događaja.

---

<sup>38</sup> Depken, C. A. i Stephenson, E. F. Hotel demand before, during, and after sports events: evidence from Charlotte, North Carolina. *Economic Inquiry* 56, br. 3(2018), 1764–1776.

<sup>39</sup> Depken, C. A. i Stephenson, E. F. Hotel demand before, during, and after sports events: evidence from Charlotte, North Carolina. *Economic Inquiry* 56, br. 3(2018), 1764–1776.

Chikish i sur.<sup>40</sup> istraživali su učinak košarkaških i hokejaških događaja koji se održavaju u Staples Centeru u Los Angelesu na lokalnu dnevnu potražnju hotela. Otkrivaju da je utjecaj događaja visoko koncentriran oko Staples Centera. Budući da su hoteli u neposrednoj blizini Staples Centera izuzeti od poreza na boravak u hotelima, Los Angeles se odriče značajnih prihoda od poreza na boravak u hotelima koji bi se generirali od profesionalnih košarkaških i hokejaških utakmica.

Heller i Stephenson<sup>41</sup> ispitali su učinke Super Bowla na dnevnu popunjenost hotela u četiri grada domaćina. Njihova ključna otkrića uključuju da učinak varira od grada do grada ovisno o "normalnoj" popunjenosti hotela tijekom doba godine kada se igra Super Bowl i da priljev turista na Super Bowl može ići u druge dijelove regije, a ne u grad domaćin.

Velika sportska događanja privlače tisuće ljubitelja sporta i gledatelja. Doggrell<sup>42</sup> je procijenio kako je Svjetsko nogometno prvenstvo utjecalo na hotelijerstvo. Navodi da je tijekom Svjetskog prvenstva u nogometu popunjenost u Moskvi 2018. narasla između 8% i 10% na nešto manje od 80% tijekom Svjetskog nogometnog prvenstva, s prosječnom dnevnom stopom između 15% i 20%.

London je bio domaćin i polufinala i finala EURO- 2020. Pobjeda Italije nad Španjolskom 6. srpnja pomogla je da popunjenost dosegne 47,8%, međutim poraz Engleske od Danske od 2-1 7. srpnja imao je najzamjetniji učinak tijekom polufinala jer su londonski hoteli prijavili 50,6% popunjenosti.<sup>43</sup>

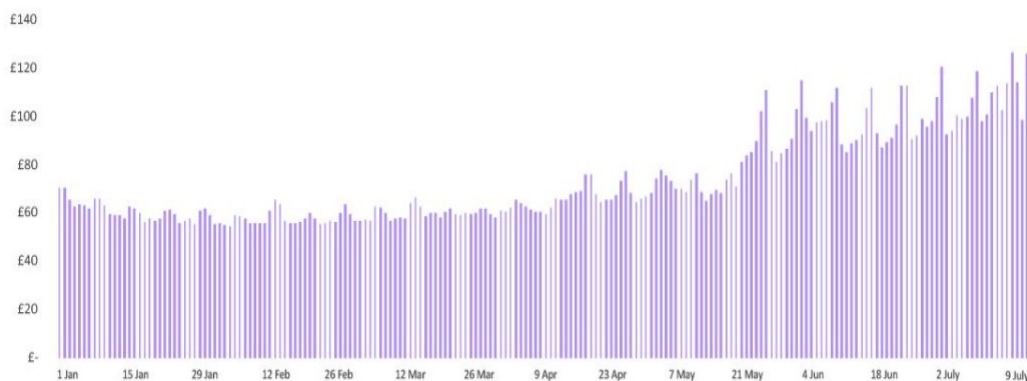
---

<sup>40</sup> Chikish, Y. Sports-led tourism, spatial displacement, and hotel demand. *Economic Inquiry*, 57, br. 4(2019), 1859–1878.

<sup>41</sup> Heller, L. R. i Stephenson, E. F. How Does the super bowl affect host city tourism? *Journal of Sports Economics* 22, br. 2(2021), 183–201.

<sup>42</sup> Doggrell, K. *How Moscow's World Cup has impacted its hotel business*, 2018., <https://www.hotelmanagement.net/operate/how-moscow-s-world-cup-has-impactedits-hotel-business> (pristupljeno 20. 9. 2023.)

<sup>43</sup> STR. *UEFA Euro 2020 impact on hotel performance*, 2021., <https://str.com/data-insights-blog/uefa-euro-2020-impact-hotel-performance> (pristupljeno 23. 9. 2023.)

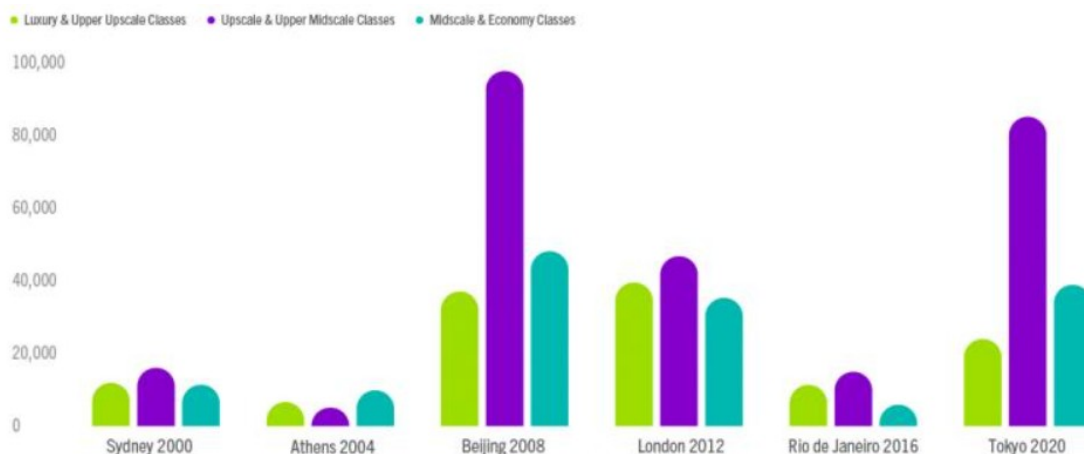


**Slika 1. Popunjenost londonskih hotela tijekom EURO 2020**

Izvor: Str: UEFA Euro 2020 impact on hotel performance, 2021., <https://str.com/data-insights-blog/uefa-euro-2020-impact-hotel-performance>

Sydney je 2000. godine tijekom održavanja ljetnih Olimpijskih igara zabilježio povećanje hotelske ponude od 4,1% s 39.125 novih soba. Atena je 2004. godine poradi održavanja ljetnih Olimpijskih igara zabilježila porast hotelske ponude od 3,3%, s 21.336 novih soba. Peking je uoči održavanja ljetnih Olimpijskih igara 2008. godine zabilježio rast hotelske ponude za 17,5%, a London je 2012. godine uoči održavanja ljetnih Olimpijskih igara zabilježio rast hotelske ponude za 4,4%. Godine 2016., uoči održavanja ljetnih Olimpijskih igara u Rio de Janeiro-u, na navedenom području je hotelska ponuda porasla za 16.8% dok je hotelska ponuda u Tokiju uoči održavanja ljetnih Olimpijskih igara porasla za 19,4%.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> STR. *Olympics impact on hotel development*, 2021., <https://str.com/data-insights-blog/olympics-impact-on-hotel-development> (pristupljeno 24. 9. 2023.)



**Slika 2. Rast hotelske ponude uoči održavanja ljetnih Olimpijskih igara**

Izvor: Str: Olympics impact on hotel development. 2021., <https://str.com/data-insights-blog/olympics-impact-on-hotel-development>

Ove godine u Njemačkoj se održava EURO-2024, veliko nogometno natjecanje, koje po trenutnim predviđanjima treba biti povijesno najposjećenije. Hoteli u 10 gradova domaćina u prosjeku su povećali cijene soba za 57% više od cijena zabilježenih od ožujka do kolovoza 2024., isključujući veliko sportsko natjecanje. Razdoblja najviših cijena direktno koreliraju s danima utakmica u gradovima domaćinima, što direktno dokazuje pozitivan utjecaj na hotelsko poslovanje.<sup>45</sup>

### 3.2. Cijena hotelskog smještaja

Menadžeri prihoda hotela sve više primjenjuju strategije upravljanja prihodima i strateških cijena u upravljanju hotelima kako bi optimizirali i maksimizirali financijski učinak. Područje upravljanja prihodima konceptualizirali su Ferguson i Smith<sup>46</sup> kao proces određivanja cijena za materijalne proizvode, robu ili usluge. Iako su potencijalne prednosti korištenja konceptata upravljanja prihodom u smještajnoj industriji dobro prihvaćene, proces upravljanja prihodom nije jednostavan. Stoga, intenzivna implementacija strategija

<sup>45</sup> Revenue Hub. *German Hotel Revenue Managers Look to Cash in on Euro 2024*, 2024. <https://revenue-hub.com/german-hotels-revenue-managers-look-to-cash-in-on-euro-2024/> (pristupljeno 16.6.2024.)

<sup>46</sup> Ferguson, M. i Smith, S. The changing landscape of hotel revenue management and the role of the hotel revenue manager, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13, br. 3(2014), 224-232.

određivanja cijena upravljanja prihodima zahtijeva spremnije i obrazovanije menadžere prihoda koji razumiju osjetljivost potražnje prije i tijekom tržišne dinamike.

Istraživanja sugeriraju da su strategije određivanja cijena i želja za dobrima i uslugama (što se obično naziva potražnja) izravno povezani. U hotelskom sektoru, potražnja je razina interesa koju putnici pokazuju za kupnju različitih hotelskih proizvoda i usluga po različitim cijenama i u različitim terminima. Na temelju ekonomskih teorija (npr. zakona potražnje), kada se cijena usluge/proizvoda povećava, željena količina tog proizvoda opada.<sup>47</sup>

Ovaj zakon ne daje informacije o tome kako željena količina varira kada se cijena promijeni. Stoga, ekonomske teorije predlažu primjenu cjenovne elastičnosti potražnje. Cjenovna elastičnost potražnje izračunava osjetljivost tražene količine,  $Q$ , na varijacije u cijenama,  $P$ . To je omjer postotka promjene količine za varijaciju cijene od 1 posto.

Mega-događaji, kao što je FIFA svjetsko prvenstvo, kratkoročni su i jednokratni događaji (svake četiri godine) za koje se obično očekuje da će proizvesti dugoročni intenzivan utjecaj (povoljan i nepovoljan) na odredišta domaćina.<sup>48</sup> Nogometni navijači i drugi međunarodni putnici znaju da postoje ograničene mogućnosti hotelskog smještaja tijekom FIFA svjetskog prvenstva. Smatra se da potražnja za hotelskim smještajem tijekom mega sportskih događaja nije osjetljiva na cijenu (putnici su spremni platiti više cijene za smještaj).<sup>49</sup>

Porter i Fletcher<sup>50</sup> otkrivaju da su Ljetne olimpijske igre u Atlanti i Zimske olimpijske igre u Utahu dovele do značajnog povećanja cijena hotelskih soba. Solberg i Preuss<sup>51</sup> pokazuju da su prihodi po noćenju gosta (deflacionirani indeksom potrošačkih cijena) u godini Olimpijskih igara u Sydneyu porasli za 11%, ali se trend nakon toga promijenio. Barreda i sur.<sup>52</sup> istražuju utjecaj FIFA Svjetskog kupa (2014.) na cijene hotela

---

<sup>47</sup> Granados, N. À la carte pricing and price elasticity of demand in air travel. *Decision Support Systems*, 53, br. 2(2012), 381-394.

<sup>48</sup> Ferreira, S. L. i Boshoff, A. Post-2010 FIFA Soccer World Cup: oversupply and location of luxury hotel rooms in Cape Town. *Current Issues in Tourism*, 17, br. 2(2014), 180-198.

<sup>49</sup> Ferreira, S. L. i Boshoff, A. Post-2010 FIFA Soccer World Cup: oversupply and location of luxury hotel rooms in Cape Town. *Current Issues in Tourism*, 17, br. 2(2014), 180-198.

<sup>50</sup> Porter, P. K. i Fletcher, D. The economic impact of the Olympic games: ex ante predictions and ex poste reality. *Journal of Sport Management* 22, br. 4(2008), 470486.

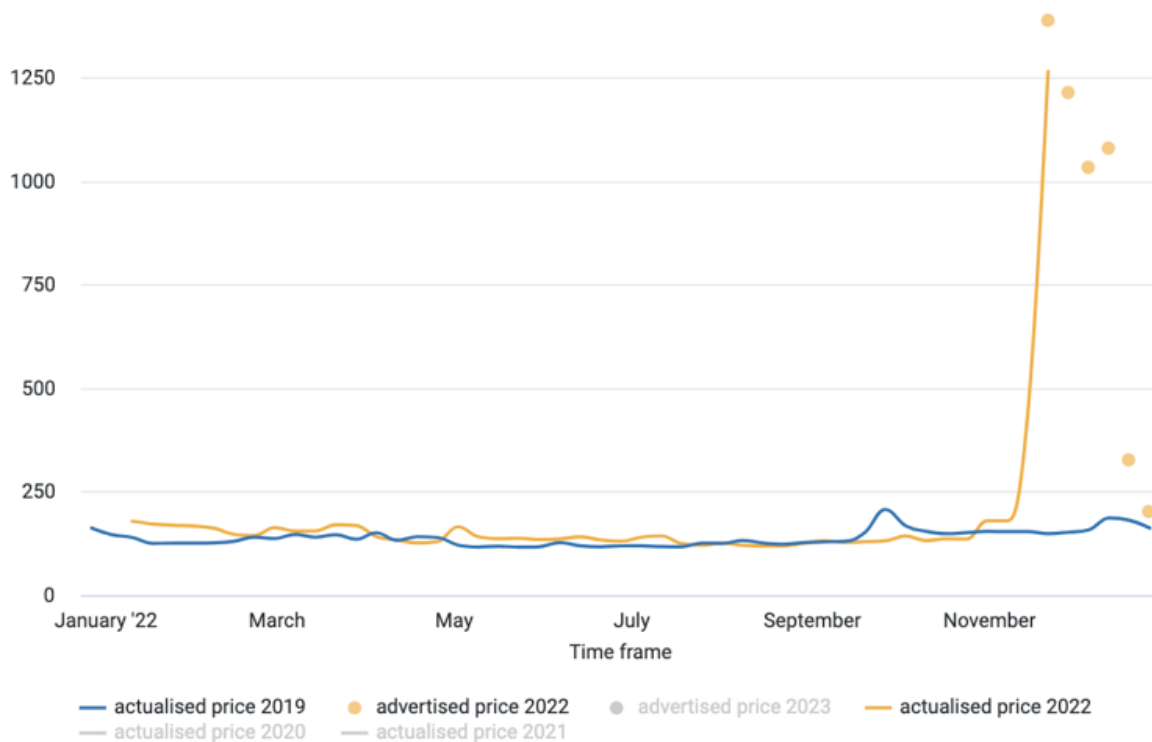
<sup>51</sup> Solberg, H. A. i Preuss, H. Major sports events and long-term tourism impacts. *Journal of Sport Management* 21, br. 2(2007), 213234.

<sup>52</sup> Barreda, A. A. i sur. Evaluating the impact of mega-sporting events on hotel pricing strategies: the case of the 2014 FIFA world cup. *Tourism Review* 72, br. 2(2017), 184–208.



(prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR) i prosječnu dnevnu cijenu (ADR)) u gradovima održavanja natjecanja. Autori otkrivaju da cijene hotela rastu tijekom FIFA Svjetskog kupa, ali nakon događaja brzo padaju na razinu cijena sličnu onoj u razdoblju prije događaja.

Cijene hotelskog smještaja za vrijeme Svjetskog nogometnog prvenstva u Kataru bitno su porasle. Gledajući cijene soba u svim hotelima u Dohi, one su se obično kretale negdje između 120 i 150 USD u prosjeku tijekom 2022. godine, što je razina na kojoj su uglavnom bile u posljednje tri godine. Zatim, kada je počelo Svjetsko prvenstvo, cijene hotelskog smještaja u Dohi dosegle su vrhunac. Tijekom prvog tjedna turnira porasle su na 1312 dolara. Traži se više od deseterostruko povećanje normalnih stopa.<sup>53</sup>



**Slika 3. Aktualne i oglašene cijene hotela u Dohi, Katar, 2019. i 2022. - ocjene svih zvjezdica**

Izvor: Ota in Sight: FIFA World Cup 2022: Exploring Qatar's volatile hotel prices, 2022.,

<https://www.otainsight.com/resources/blog/hotel-pricing-qatar-world-cup>

<sup>53</sup> Ota in Sight. *FIFA World Cup 2022: Exploring Qatar's volatile hotel prices*, 2022., <https://www.otainsight.com/resources/blog/hotel-pricing-qatar-world-cup> (pristupljeno 25. 9. 2023.)

Podaci ukazuju na to da veliki sportski događaji imaju značajan utjecaj na cijene hotelskog smještaja. Tijekom odvijanja velikih sportskih događaja cijene hotelskog smještaja rastu. Međutim, nakon što veliki sportski događaj završi cijene se najčešće vraćaju na razinu prije velikog sportskog događaja.

## **4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE**

U ovom poglavlju je objašnjena metoda primarnog istraživanja, navedeni su ispitanici i rezultati primarnog istraživanja. Zatim su rezultati objašnjeni i smješteni u kontekst predmeta istraživanja, te su date preporuke za daljnja istraživanja u području.

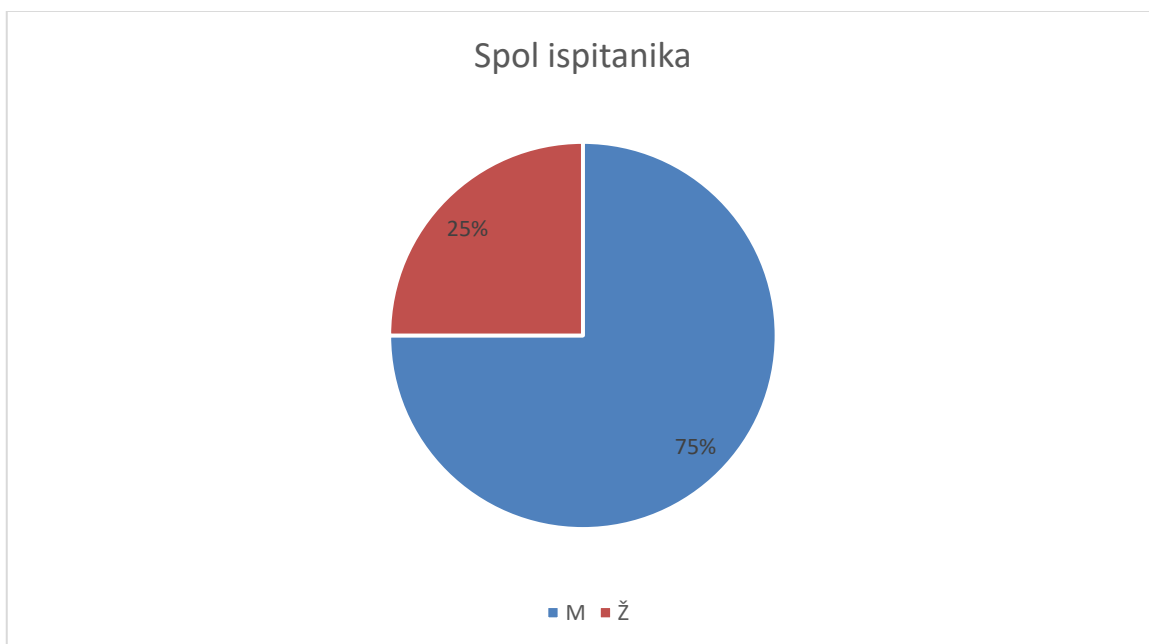
### **4.1. Metoda i ispitanici**

Primarno istraživanje provedeno je pomoću anketnog upitnika koji se sastojao od 15 pitanja zatvorenog tipa. Anketni upitnik nalazi se u prilogu ovog rada.

Istraživanje se provodilo online na GoogleForms-u. Provodilo se od 1. do 10. rujna 2023. godine. Anketni upitnik popunilo je 118 djelatnika hotela. Istraživanjem su obuhvaćeni hoteli na razini Republike Hrvatske. U istraživanju su mogli sudjelovati samo djelatnici hotela koji rade na rukovodećim pozicijama. Neka od ograničenja korištenja anketne metode u ovom slučaju su moguće predrasude ispitanika, neiskreni odgovori i prisilno odgovaranje na određeni način koje može maskirati neke bitne faktore koji bi se lakše otkrili metodom personaliziranog intervjua.

### **4.2. Rezultati istraživanja**

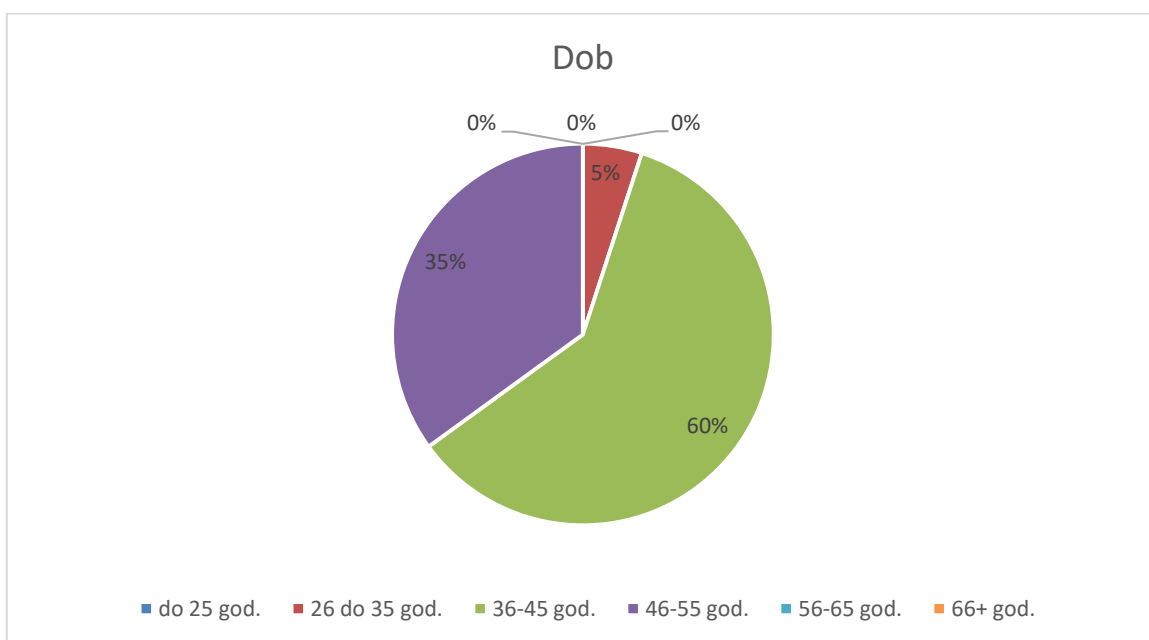
Na Grafikonu 1 prikazana je spolna struktura sudionika u empirijskom istraživanju.



**Grafikon 1. Spol ispitanika**

Izvor: Izrada autora

Anketni upitnik su popunile osobe oba spola. Međutim, empirijskom istraživanju više su pristupile osobe muškog spola u odnosu na osobe ženskog spola. Upitnik je popunilo 75% osoba muškog spola i 25% osoba ženskog spola. Dobna struktura sudionika u primarnom istraživanju prikazana je na Grafikonu 2.



**Grafikon 2. Dob ispitanika**

Izvor: Izrada autora

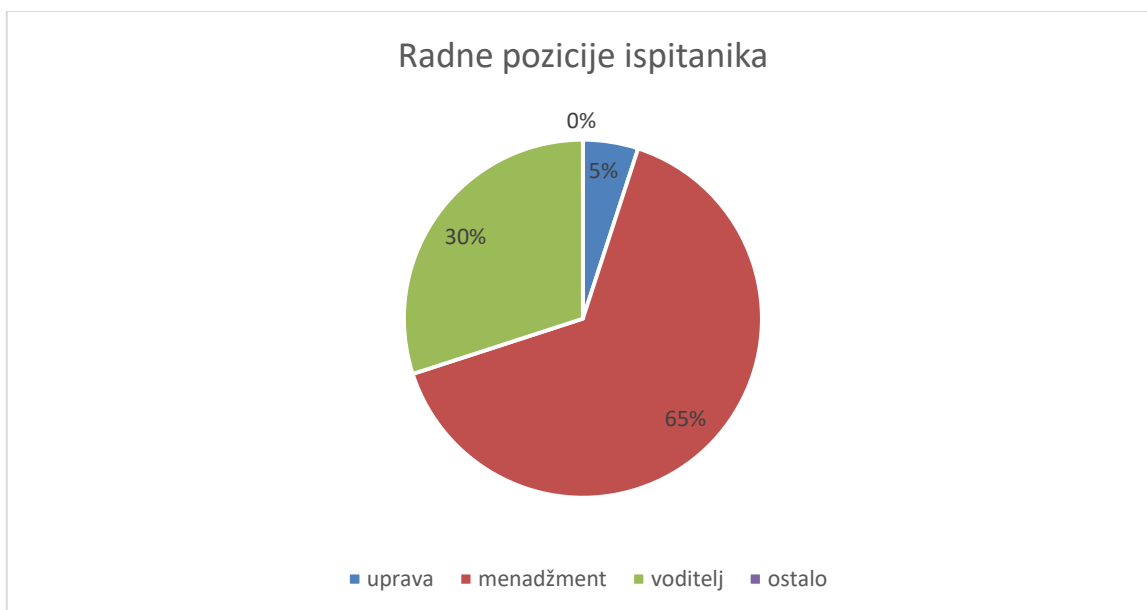
Najviše sudionika u empirijskom istraživanju pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina. Ovoj dobnoj skupini pripada 60% ispitanika. Dobnoj skupini od 46 do 55 godina pripada 35% ispitanika dok dobnoj skupini od 26 do 35 godina pripada 5% ispitanika. Obrazovna struktura ispitanika prikazana je na Grafikonu 3.



**Grafikon 3. Obrazovna struktura ispitanika**

Izvor: Izrada autora

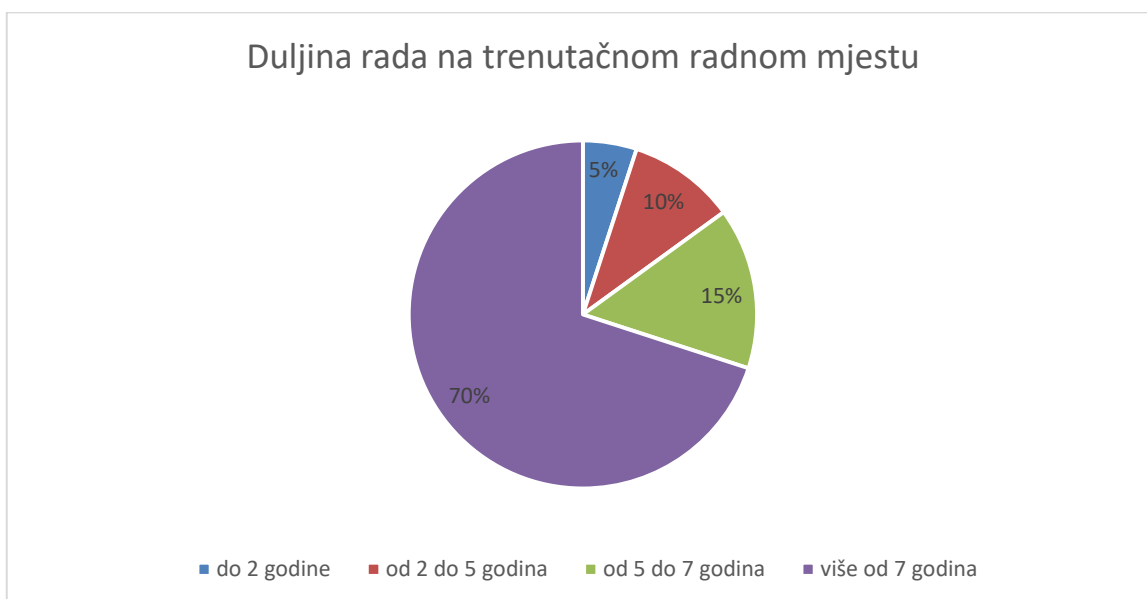
Podaci prikazani na Grafikonu 3 ukazuju na to da najviše sudionika u empirijskom istraživanju ima višu ili visoku stručnu spremu. Višu ili visoku stručnu spremu ima 80% ispitanika. Samo 10% ispitanika ima srednju stručnu spremu. Isti postotak ispitanika ima magisterij ili doktorat. Radne pozicije ispitanika u empirijskom istraživanju prikazane su na Grafikonu 4.



**Grafikon 4. Radne pozicije ispitanika**

Izvor: Izrada autora

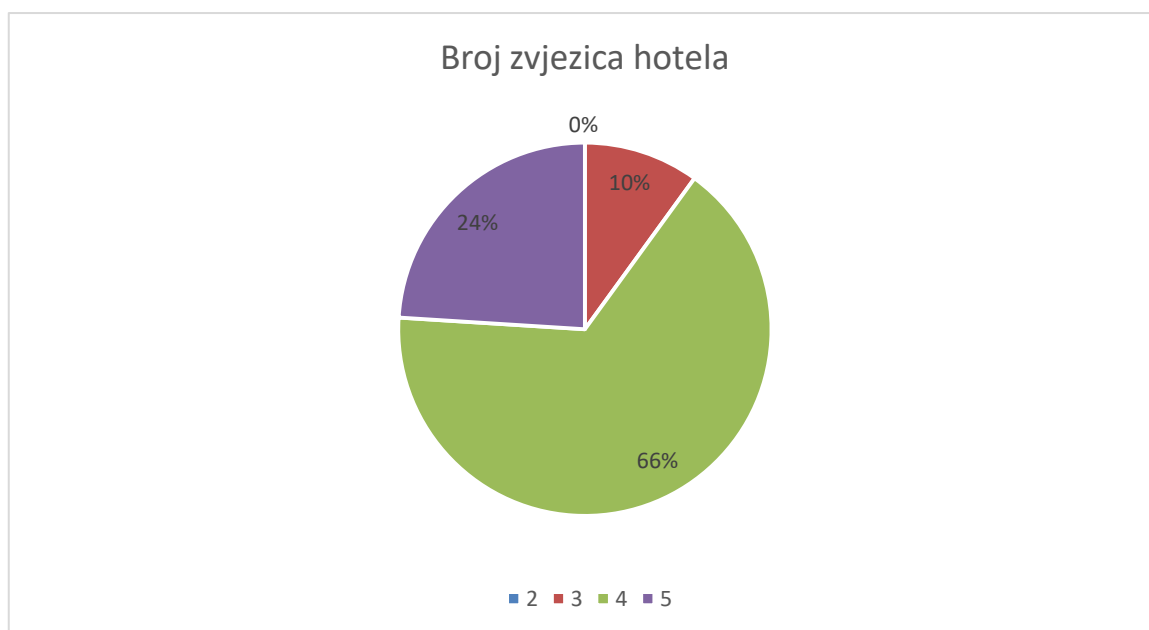
Najviše ispitanika u sklopu empirijskog istraživanja radi na random mjestu menadžer (65% ispitanika). Slijede ispitanici koji rade na random mjestu voditelj (30% ispitanika) te oni koji su članovi uprave (5% ispitanika). Nitko od ispitanika nije naveo da radi na nekim drugim radnim mjestima. Duljina rada ispitanika na trenutačnom random mjestu prikazana je na Grafikonu 5.



**Grafikon 5. Duljina rada na trenutačnom random mjestu**

Izvor: Izrada autora

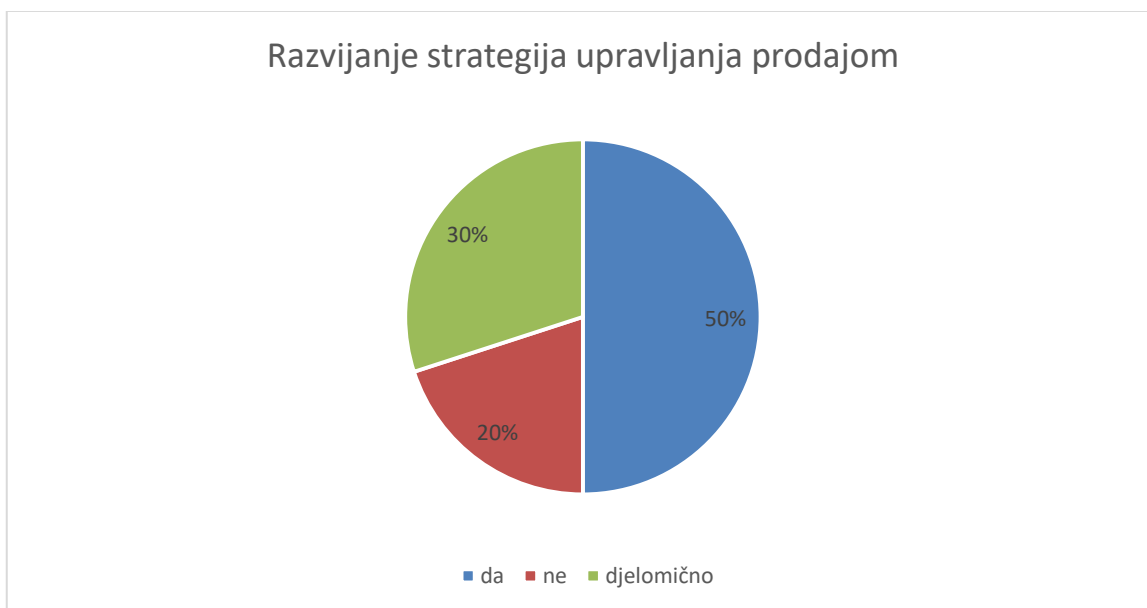
Na trenutačnom random mjestu najviše ispitanika radi više od 7 godina (70% ispitanika). Slijede ispitanici koji na trenutnom random mjestu rade od 5 do 7 godina (15% ispitanika). Na trenutačnoj poziciji od 2 do 5 godina radi 10% ispitanika. Njih 5% na trenutačnoj poziciji radi do 2 godine. Na Grafikonu 6 nalaze se podaci o broju zvjezdica hotela u kojima rade ispitanici.



**Grafikon 6. Broj zvjezdica hotela**

Izvor: Izrada autora

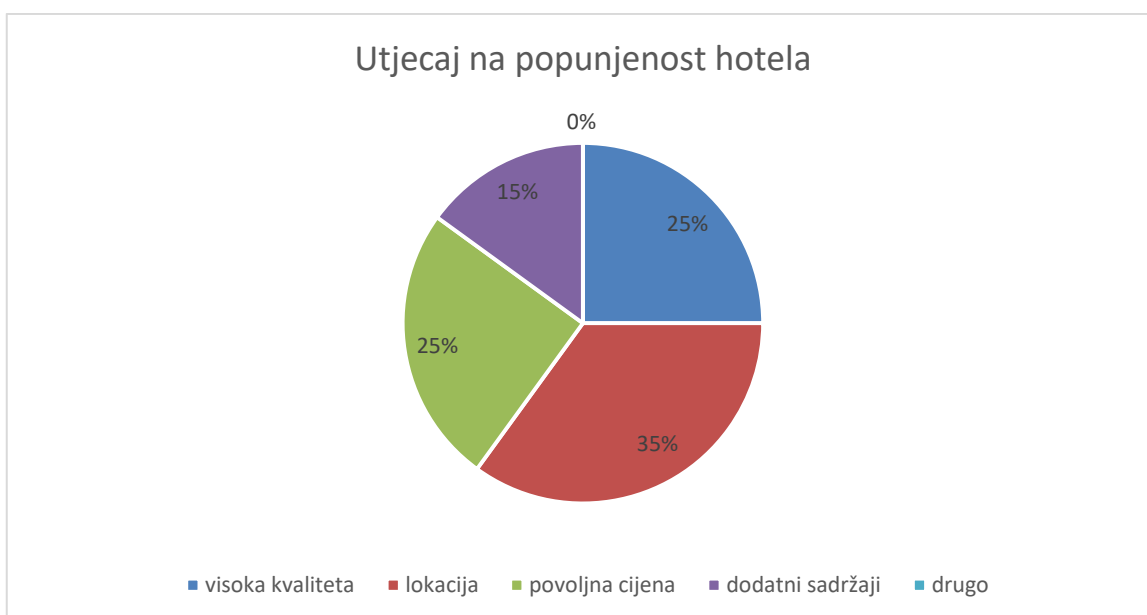
Najviše sudionika u empirijskom istraživanju radi u hotelima s 4 zvjezdice (66% ispitanika). Slijede ispitanici koji rade u hotelima s 5 zvjezdica (24% ispitanika) te ispitanici koji rade u hotelima s 3 zvjezdice (10% ispitanika). Nitko od ispitanika ne radi u hotelu s 2 zvjezdice. Grafikon 7 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje razvija li hotel u kojem radite strategije upravljanja prodajom.



**Grafikon 7. Razvijanje strategije upravljanja prodajom u hotelu**

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika u empirijskom istraživanju je navela da hoteli u kojima rade razvijaju strategije upravljanja prodajom (50% ispitanika). Slijede oni koji rade u hotelima koji djelomično razvijaju strategije upravljanja prodajom (30% ispitanika) i oni koji rade u hotelima koji ne razvijaju strategije upravljanja prodajom. Grafikon 8 prikazuje odgovore ispitanika na pitanje što najviše utječe na popunjenost hotela u kojima rade.



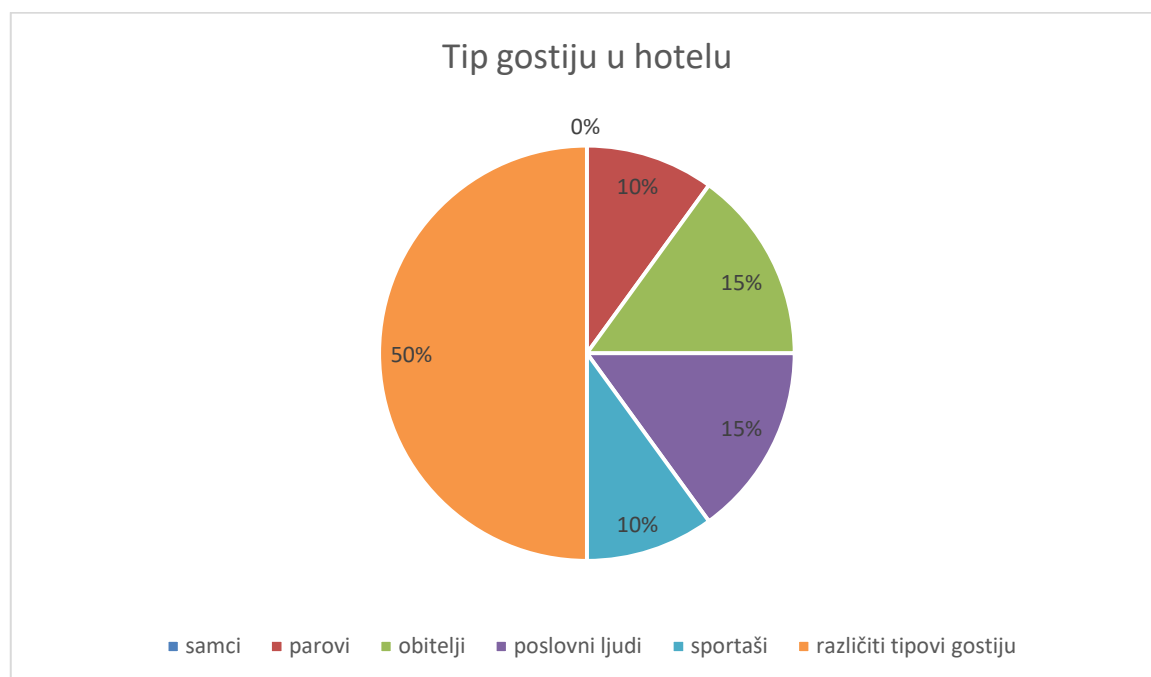
**Grafikon 8. Utjecaj na popunjenost hotela**

Izvor: Izrada autora



Najviše ispitanika je navelo da na popunjenost hotela u kojem rade najviše utječe lokacija (35% ispitanika). Slijede ispitanici koji su naveli da na popunjenost hotela u kojem rade najviše utječe visoka kvaliteta (25% ispitanika). Isti postotak ispitanika je naveo da na popunjenost hotela u kojem rade najviše utječe povoljna cijena. Najmanje ispitanika je navelo da dodatni sadržaji najviše utječu na popunjenost hotela u kojem rade (15% ispitanika).

Grafikon 9 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje koji tip gostiju najviše koristi usluge hotela u kojem rade.

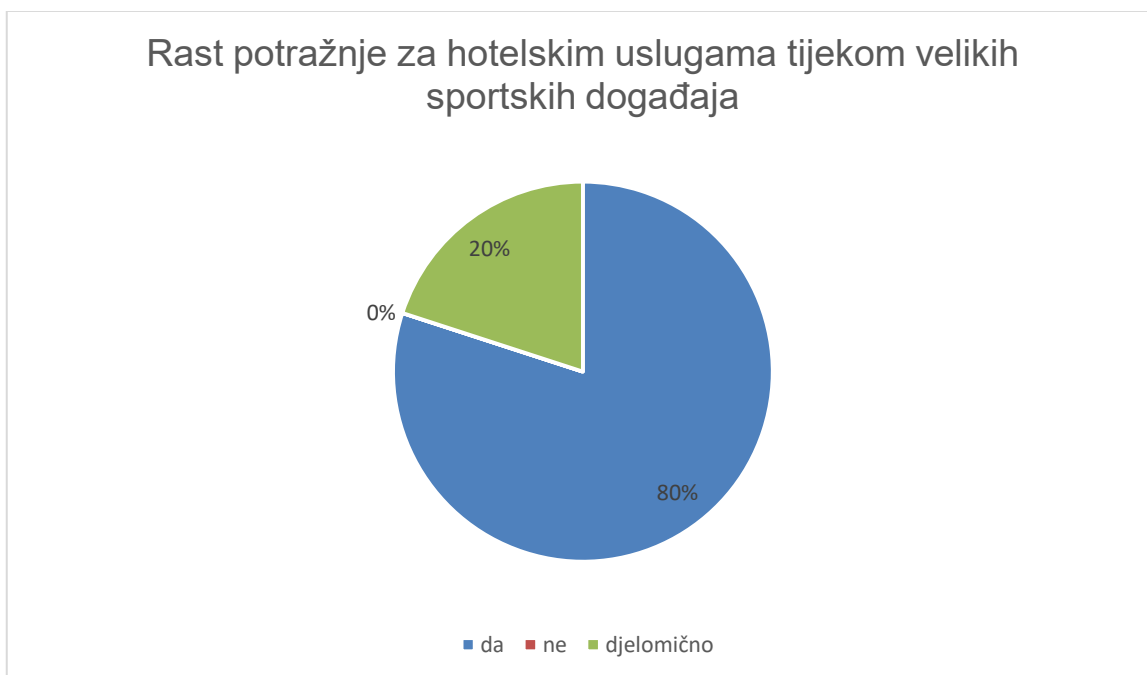


**Grafikon 9. Tip gostiju u hotelu**

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika je navelo da hotel u kojem rade posjećuju različiti tipovi gostiju (50% ispitanika). Slijede ispitanici koji su naveli da obitelji najviše posjećuju hotel u kojem rade (15% ispitanika). Isti postotak ispitanika je naveo da hotel u kojem rade najviše posjećuju poslovni ljudi. Parovi i sportaši najmanje posjećuju hotele u kojima rade ispitanici (po 10% ispitanika).

Grafikon 10 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje raste li potražnja za hotelskim uslugama u hotelima u kojima rade ispitanici tijekom velikih sportskih događanja.

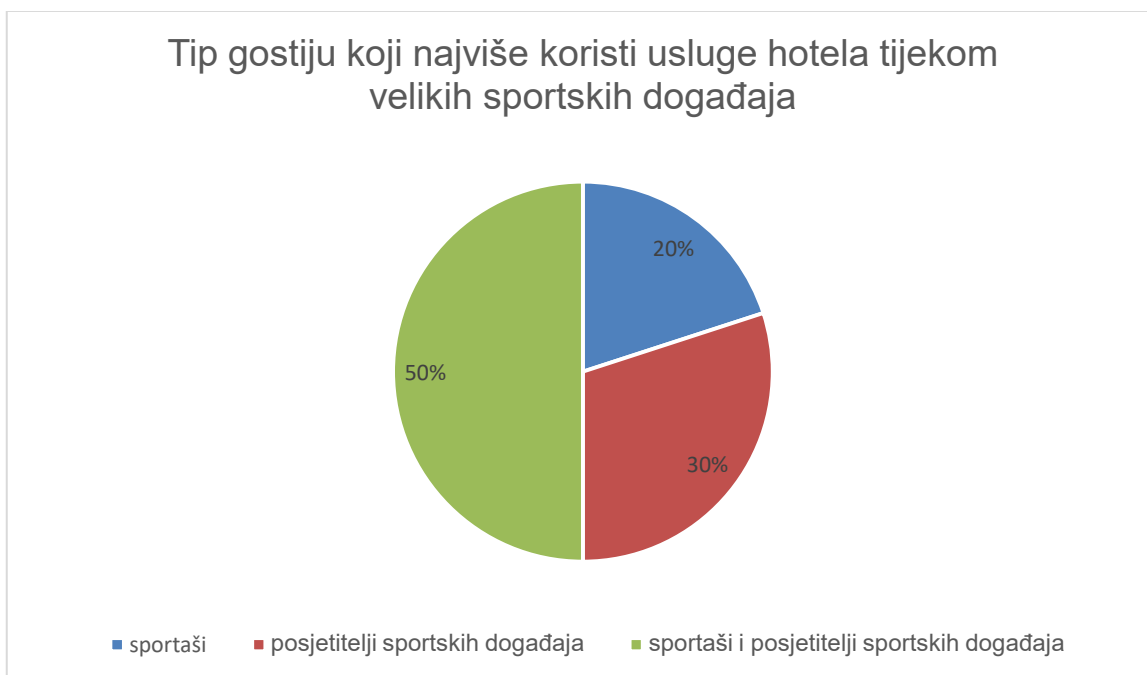


**Grafikon 10. Rast potražnje za hotelskim uslugama tijekom velikih sportskih događaja**

Izvor: Izrada autora

Najviše sudionika u empirijskom istraživanju je navelo da tijekom velikih sportskih događaja raste potražnja za hotelskim uslugama u hotelu u kojem rade. Navedeno je navelo 80% ispitanika. Njih 20% je navelo da djelomično raste potražnja za hotelskim uslugama u hotelu u kojem rade tijekom velikih sportskih događaja. Nitko od ispitanika nije naveo da tijekom velikih sportskih događaja ne raste potražnja za hotelskim uslugama u hotelu u kojem rade.

Grafikon 11 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje koji tip gostiju najviše koristi usluge vašeg hotela tijekom velikih sportskih događaja.



**Grafikon 11. Tip gostiju u hotelima tijekom velikih sportskih događaja**

Izvor: Izrada autora

Najviše sudionika u empirijskom istraživanju je navelo da tijekom velikih sportskih događaja hotel u kojem rade najviše posjećuju sportaši i posjetitelji sportskih događaja. Ovaj odgovor dalo je 50% ispitanika. Njih 30% je odgovorilo da tijekom velikih sportskih događaja hotel u kojem rade najviše posjećuju posjetitelji sportskih događaja dok je 20% ispitanika navelo da tijekom velikih sportskih događaja hotel u kojem rade najviše posjećuju sportaši. Grafikon 12 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje mijenjaju li hoteli u kojima rade cijenu hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događaja.

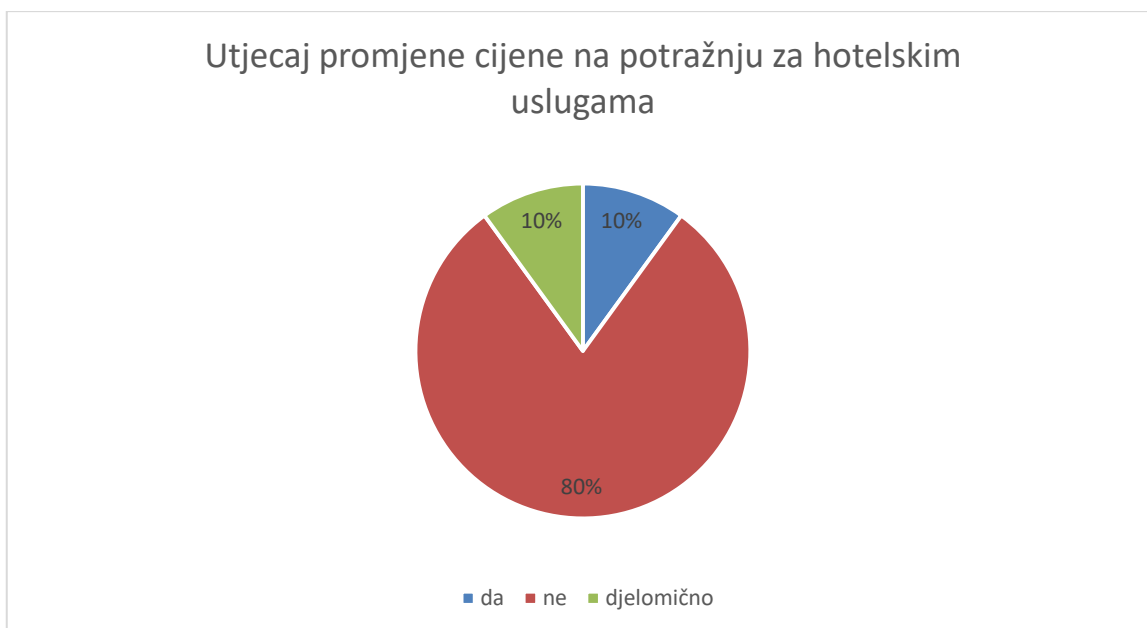


**Grafikon 12. Promjena cijena hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događaja**

Izvor: Izrada autora

Kao što se može vidjeti na Grafikonu 12, svi ispitanici su naveli da hoteli u kojima rade mijenjaju cijene hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događaja (100% ispitanika).

Grafikon 13 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje utječe li promjena cijene hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događaja na potražnju za hotelskim uslugama u hotelu u kojem rade.



### Grafikon 13. Utjecaj promjene cijene na potražnju za hotelskim uslugama

Izvor: Izrada autora

Najviše sudionika u empirijskom istraživanju je navelo da promjena cijena hotelskih usluga u hotelu u kojem rade tijekom velikih sportskih događaja ne utječe na potražnju za hotelskim uslugama u hotelu u kojem rade (80% ispitanika). Njih 10% je navelo da utječe. Isti postotak ispitanika je naveo da djelomično utječe.

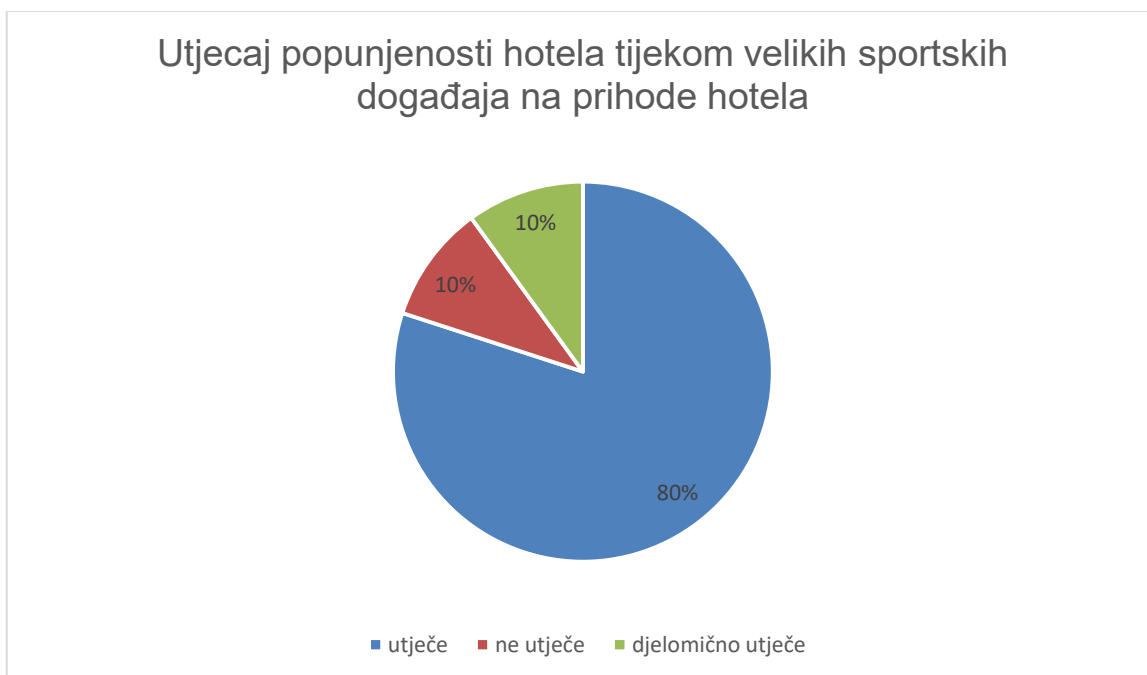
Grafikon 14 prikazuje odgovore sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje uvode li dodatne sadržaje u hotelsku ponudu tijekom velikih sportskih događaja.



### Grafikon 14. Dodatni sadržaji u hotelskoj ponudi tijekom velikih sportskih događaja

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika je navelo da hoteli u kojima rade uvode dodatne sadržaje tijekom velikih sportskih događaja ili ponekad uvode dodatne sadržaje tijekom velikih sportskih događaja (po 40% ispitanika). Njih 20% je navelo da hoteli u kojima rade ne uvode dodatne sadržaje tijekom velikih sportskih događaja. Grafikon 15 prikazuje odgovore ispitanika na pitanje utječe li popunjenost hotela u kojima rade tijekom velikih sportskih događaja na prihode hotela.



**Grafikon 15. Utjecaj popunjenosti hotela tijekom velikih sportskih događaja na prihode hotela**

Izvor: Izrada autora

Najviše sudionika u empirijskom istraživanju je navelo da popunjenost hotela u kojima rade tijekom velikih sportskih događaja utječe na prihode hotela. Navedeni odgovor dalo je 80% ispitanika. Jednak postotak ispitanika, po 10%, odgovorio je da djelomično utječe odnosno da ne utječe. Ovakva raspodjela odgovora može se objasniti mogućnošću da hoteli u kojima rade ti zaposlenici nisu imali raspoloživih kapaciteta tijekom velikih sportskih događaja (primjerice, jer su sobe već bile rezervirane po nepovišenoj cijeni).

### 4.3. Rasprava

Prema dobivenim rezultatima empirijskog istraživanja na zaposlenicima u hotelijerskoj industriji može se zaključiti da veliki sportski događaji pozitivno utječu na razvoj hotelijerstva u smislu veće popunjenosti smještajnih kapaciteta i većim ostvarenim prihodima u razdoblju odvijanja određenog velikog sportskog događaja.

Velika većina ispitanika (80%) izjavila je da odvijanje velikog sportskog događaja pozitivno utječe na popunjenost kapaciteta hotela u kom su zaposleni, dok je ostatak (20%)

izjavio kako djelomično utječe, bez da je itko izjavio kako ne utječe. Manjina odgovora može biti objašnjena nepovoljnom lokacijom s obzirom na mjesto odvijanja sportskog događaja, slabom prometnom povezanosti ili tipom smještaja koji ne odgovara potrebama tipičnog posjetitelja ili sudionika sportskog događaja. Što se tiče vrste gostiju koji u razdoblju odvijanja velikih sportskih događaja najviše posjećuju hotele, većina ispitanika (50%) izjavila je da se radi podjednako o sportašima i gledaocima odnosno posjetiteljima, dok je druga polovica ispitanika izjavila kako se radi uglavnom o sportašima (20%) odnosno uglavnom o posjetiteljima (30%). Jasno je kako je ova promjena u strukturi gostiju hotela direktno vezana za odvijanje velikog sportskog događaja.

Svi ispitanici potvrdno su odgovorili na pitanje dolazi li do promjene cijena hotelskog smještaja tijekom održavanja velikih sportskih događaja, pod pretpostavkom da dolazi do povećanja cijena. Istraživanje nije obuhvatilo točne omjere povećanja cijena jer se nije definirao konkretan veliki sportski događaj na kojeg bi se ispitanici mogli referirati. Zanimljivo je da velika većina (80%) izjavljuje kako povećanje cijena ne utječe na potražnju za smještajem, dok po 10% izjavljuje da utječe ili djelomično utječe. Smjer utjecaja nije točno definiran. Što se toče dodatnih sadržaja, po 40% ispitanika izjavljuje da se na njihovom radnom mjestu uvode odnosno djelomično uvode dodatni sadržaji tijekom odvijanja velikog sportskog događaja. Ostatak ispitanika (20%) izjavio je da ne uvode nikakve dodatne sadržaje.

Konačno, što se tiče prihoda, velika većina ispitanika (80%) izjavila je kako popunjenost hotelskih kapaciteta tijekom velikih sportskih događaja utječe na prihode, dok po 10% ispitanika izjavljuje kako ne utječe ili djelomično utječe. Smjer utjecaja također nije točno definiran. Za buduća istraživanja u području bilo bi bitno istražiti zbog čega jedna petina ispitanika smatra da veća popunjenost kapaciteta nema utjecaja na prihode hotela u kom su zaposleni, jer bi se na taj način moglo doznati na koje se karakteristike smještaja može utjecati kako bi se prihod povećao. Nadalje, potrebno je točno utvrditi smjer utjecaja, primjerice, povećanja cijena na potražnju, što bi se moglo ispitati drugačijim oblikovanjem ponuđenih odgovora (Likertova skala 1-5). Kod pitanja o dodatnim sadržajima, moguće je uvesti potpitanje u kom bi ispitanici sami naveli o kakvim je sadržajima riječ. Također je moguće istraživanje ograničiti na točno određeno razdoblje

u kom se održavao točno određeni veliki sportski događaj, te na taj način dobiti precizne metričke pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela.

Daljnja istraživanja u području omogućit će hotelima oblikovanje ponude i korekciju cijena tijekom velikih sportskih događaja na način da odražavaju želje i potrebe specifičnog skupa gostiju koji posjećuje ili sudjeluje na takvim događajima.



## ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo se danas suočava s velikom konkurencijom unutar industrije. Konkurentnost utječe na činjenicu da hotelijeri nastoje pratiti stanje na tržištu, odnosno na temelju rezultata istraživanja tržišta nastoje formirati ponudu svojih hotelskih usluga. Pritom, svoje hotelske usluge usmjeravaju prema ciljanim skupinama gostiju te sukladno s identificiranim potrebama na tržištu nastoje ponuditi maksimum za određenu cijenu.

Sportska natjecanja važan su generator prihoda u destinacijama u kojima se odvijaju. Ona imaju značajan ekonomski, ali i socijalni utjecaj na destinacije. Iz navedenog razloga države diljem svijeta žele biti domaćini sportskih događaja te time pozitivno utjecati na ekonomsko stanje, ali i na prepoznatljivost, odnosno jačanje imidža vlastitog područja.

Kada je riječ o velikim sportskim događajima, oni imaju pozitivan učinak na imidž destinacija. Naime, veliki sportski događaji utječu na to da svijet upozna neku destinaciju, njezine običaje, način života i sl. Iz navedenog razloga veliki sportski događaji se smatraju dobrom reklamom za destinacije u kojima se odvijaju.

Veliki sportski događaji postaju sve važniji za turizam. Riječ je o aktivnostima koje mogu značajno utjecati na destinacije u kojima se odvijaju. Kao takvi, prepoznati su kao važan generator prihoda za destinaciju. Uz navedeno, oni utječu i na jačanje imidža destinacije, tj. na njezinu prepoznatljivost na turističkom tržištu.

Veliki sportski događaji značajno utječu i na hotele u destinacijama u kojima se odvijaju. Tijekom odvijanja velikih sportskih događaja raste potražnja za hotelskim smještajem i drugim hotelskim uslugama. Uz navedeno, rastu i cijene hotelskih usluga. Sve navedeno pozitivno se odražava na prihode hotela.

Empirijsko istraživanje je pokazalo da veliki sportski događaji utječu i na hotele u Hrvatskoj. Tijekom velikih sportskih događanja raste potražnja za hotelskim smještajem. Najviše raste potražnja od strane sportaša i posjetitelja sportskih događaja. Također, empirijsko je istraživanje pokazalo da hrvatski hoteli nastoje tijekom velikih sportskih događaja prilagoditi svoju ponudu potrebama sportaša i posjetitelja takvih događaja. Uz navedeno, tijekom velikih sportskih događaja mijenja se i cijena hotelskih proizvoda i

usluga. Zbog navedenih promjena i rasta potražnje, rastu i prihodi i popunjenost smještajnih kapaciteta hotela u području gdje se odvija veliki sportski događaj.

## LITERATURA

1. Abrate, G., Fraquelli, G. i Viglia, G. Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31, br. 1(2012), 160–168.
2. Aksoy, L. i sur. Global trends in hospitality. *Journal of Business Research*, 142(2022). 957-973.
3. Amin, M. i sur. Service Quality Dimension and Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry. *Services Marketing Quarterly*, 34, br. 2(2013), 115–125.
4. Barreda, A. A. i sur. Evaluating the impact of mega-sporting events on hotel pricing strategies: the case of the 2014 FIFA world cup. *Tourism Review* 72, br. 2(2017), 184–208.
5. Borovcanin D, Cuk I, Lesjak M, Juvan E. The Importance of Sport Event on Hotel Performance for Restarting Tourism After COVID-19. *Societies*. 2020; 10(4):90. <https://doi.org/10.3390/soc10040090> (pristupljeno 16.6.2024.)
6. Chalip, L., Green, C. i Hill, B. Effects of sport event media on destination image and intention to visit. *Journal of Sport Management*, 17, 2(2003), 214-234.
7. Chikish, Y. Sports-led tourism, spatial displacement, and hotel demand. *Economic Inquiry*, 57, br. 4(2019), 1859–1878.
8. Davies, L., Coleman, R. i Ramchandani, G. Evaluating event economic impact: rigour versus reality? *International Journal of Event and Festival Management*, 4, br. 1(2013), 31-42.
9. Deery, M. i Jago, L. Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal Of Event And Festival Management*, 1, br. 1(2010), 8-28.
10. Demirtaş, Ü. Specific key performance indicators and competitive set data for hotels: A case study in Izmir. *Journal of Business in The Digital Age*, 2, br. 1(2019) 36-48.
11. Deng, C.Q. I Li, M. A Model of Event–Destination Image Transfer. *Journal of Travel Research*, 20, br. 1(2013), 1-14.

12. Depken, C. A. i Stephenson, E. F. Hotel demand before, during, and after sports events: evidence from Charlotte, North Carolina. *Economic Inquiry* 56, br. 3(2018), 1764–1776.
13. Doggrell, K. *How Moscow's World Cup has impacted its hotel business*, 2018., <https://www.hotelmanagement.net/operate/how-moscow-s-world-cup-has-impactedits-hotel-business> (pristupljeno 20. 9. 2023.)
14. Dwyer, L., Forsyth, P. i Spurr, R. Estimating the impacts of special events on the economy, *Journal of Travel Research*, 43, br. 4(2005), 351-9.
15. Ferreira, S. L. i Boshoff, A. Post-2010 FIFA Soccer World Cup: oversupply and location of luxury hotel rooms in Cape Town. *Current Issues in Tourism*, 17, br. 2(2014), 180-198.
16. Ferguson, M. i Smith, S. The changing landscape of hotel revenue management and the role of the hotel revenue manager, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13, br. 3(2014), 224-232.
17. Getz, D. *Event tourism: concepts, international case studies, and research*. New York: Cognizant Communication Corp, 2013.
18. Granados, N. À la carte pricing and price elasticity of demand in air travel. *Decision Support Systems*, 53, br. 2(2012), 381-394.
19. Heller, L. R. i Stephenson, E. F. How Does the super bowl affect host city tourism? *Journal of Sports Economics* 22, br. 2(2021), 183–201.
20. Hernandez, R. *Per Available Customer: The Future of Hotel Revenue Management*, 2016., <https://revenue-hub.com/peravailable-customer-revenue/> (pristupljeno 12. 9. 2023.)
21. Hernández, V. i Nieto, M. The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes. *Journal of World Business*, 50, br. 1(2015), 122-132.
22. Hoogenboom, E. *The powerful tool for performance management, 'The GOPPAR Model' a generous container of KPIs for hospitality*. Motus, Kamperland, The Netherlands, 2012., <https://www.hsyndicate.org/file/152004871.pdf> (pristupljeno 2. 9. 2023.)
23. Hover, P. i sur. *Creating social impact with side-events*. SAD: Mulier Instituut, 2016.

24. Ivanov, S. H. Chapter 5 Hotel revenue management metrics. In Ivanov, S, (Ed.), *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice* (pp. 43-55), Zangador Ltd., 2014.
25. Jones, C. Mega-events and host-region impacts: determining the true worth of the 1999 Rugby World Cup. *International Journal of Tourism Research*. 3, br. 2(2001), 241-251.
26. Kim, W. i sur. Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *Tourism Management*, 48, br. 1(2015), 21-32.
27. Kimes, S. E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, br. 1(2011), 62-72.
28. Kohli, A. K. i Jaworski, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, br. 1(1990), 1–18.
29. Mauri, A. G. *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Milano: Pearson, 2012.
30. Noone, B. M., Enz, C. A. i Glassmire, J. Total hotel revenue management: A strategic profit perspective. *Cornell Hospitality Report*, 17, br. 8(2017), 3-15.
31. Noone, B. M., McGuire, K. A. i Rohlfs, K. V. Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, br. 4(2011), 293-305.
32. Ota in Sight. *FIFA World Cup 2022: Exploring Qatar's volatile hotel prices, 2022.*, <https://www.otainsight.com/resources/blog/hotel-pricing-qatar-world-cup> (pristupljeno 25. 9. 2023.)
33. Pajonska, Z. *Guide to Hotel Revenue Management: Best Strategies and Tips, 2023.*, <https://stratoflow.com/hotel-revenue-management/> (pristupljeno 1. 9. 2023.)
34. Porter, P. K. i Fletcher, D. The economic impact of the Olympic games: ex ante predictions and ex poste reality. *Journal of Sport Management* 22, br. 4(2008), 470-486.
35. Revenue Hub. *German Hotel Revenue Managers Look to Cash in on Euro 2024, 2024.* <https://revenue-hub.com/german-hotels-revenue-managers-look-to-cash-in-on-euro-2024/> (pristupljeno 16.6.2024.)

36. Saayman, M. i Saayman, A. The economic impact of the Comrades marathon. *International Journal of Event and Festival Management*, 3, br. 3(2012), 220-35.
37. Singh, I. A Review Paper on Hotel Industry-A Study of Trend in Hospitality Industry and the Types of Hotels. *International Research Journal of Engineering and Technology* 6, br. 3 (2019), 7189-7193.
38. Solberg, H. A. i Preuss, H. Major sports events and long-term tourism impacts. *Journal of Sport Management* 21, br. 2(2007), 213234.
39. STR. *Olympics impact on hotel development*, 2021., <https://str.com/data-insights-blog/olympics-impact-on-hotel-development> (pristupljeno 24. 9. 2023.)
40. STR. *UEFA Euro 2020 impact on hotel performance*, 2021., <https://str.com/data-insights-blog/uefa-euro-2020-impact-hotel-performance> (pristupljeno 23. 9. 2023.)
41. UNWTO. *UN Tourism Data Dashboard*, 2024. <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (pristupljeno 17.6.2024.)
42. Van Raaij, E. i Stoelhorst, J.W. The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions to Date. *European Journal of Marketing*. 42(2008), 1265-1293.
43. Vinod, B. The continuing evolution: Customer-centric revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7, br. 1(2008), 27-39.
44. Wallstam, M., Ioannides, D., & Pettersson, R. Evaluating the social impacts of events: in search of unified indicators for effective policymaking. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12, br.2(2018), 122–141.
45. Woosnam, K., Norman, W. i Ying, T. Exploring the Theoretical Framework of Emotional Solidarity between Residents and Tourists. *Journal Of Travel Research*, 48, br. 2(2009), 245-258.
46. Yao, Q. i Schwarz, E. Impacts and implications of an annual major sport event: A host community perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, br. 2(2018), 161-169.

## POPIS ILUSTRACIJA

### Grafikoni

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	22
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	22
Grafikon 3. Obrazovna struktura ispitanika.....	23
Grafikon 4. Radne pozicije ispitanika.....	24
Grafikon 5. Duljina rad ana trenutačnom random mjestu .....	24
Grafikon 6. Broj zvjezdica hotela .....	25
Grafikon 7. Razvijanje strategije upravljanja prodajom u hotelu .....	26
Grafikon 8. Utjecaj na popunjenost hotela .....	26
Grafikon 9. Tip gostiju u hotelu.....	27
Grafikon 10. Rast potražnje za hotelskim uslugama tijekom velikih sportskih događaja ...	28
Grafikon 11. Tip gostiju u hotelima tijekom velikih sportskih događaja .....	29
Grafikon 12. Promjena cijena hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događaja.....	30
Grafikon 13. Utjecaj promjene cijene na potražnju za hotelskim uslugama .....	31
Grafikon 14. Dodatni sadržaji u hotelskoj ponudi tijekom velikih sportskih događaja .....	31
Grafikon 15. Utjecaj popunjenosti hotela tijekom velikih sportskih događaja na prihode hotela.....	32

### Slike

Slika 1. Popunjenost londonskih hotela tijekom EURO 2020.....	16
Slika 2. Rast hotelske ponude uoči održavanja ljetnih Olimpijskih igara .....	17
Slika 3. Aktualne i oglašene cijene hotela u Dohi, Katar, 2019. i 2022. - ocjene svih zvjezdica .....	19

## **PRILOZI**

### Prilog 1. Anketni upitnik

1. Spol
  - a) M
  - b) Ž
2. Dob
  - a) Do 25 god.
  - b) Od 26 do 35 god.
  - c) Od 36 do 45 god.
  - d) Od 46 do 55 god.
  - e) Od 56 do 65 god.
  - f) 66+ god.
3. Vaša stručna sprema
  - a) SSS
  - b) VŠS/VSS
  - c) Doktorat/magisterij
4. Na kojoj ste radnoj poziciji u hotelu?
  - a) Uprava
  - b) Menadžment
  - c) Voditelj
  - d) Ostalo
5. Koliko dugo radite na trenutačnom radnom mjestu?
  - a) Do 2 godine
  - b) Od 2 do 5 godina
  - c) Od 5 do 7 godina
  - d) Više od 7 godina
6. Koliko zvjezdica ima hotel u kojem radite?
  - a) 2
  - b) 3
  - c) 4



- d) 5
- 7. Razvijali li hotel u kojem radite strategije upravljanja prodajom?
  - a) Da
  - b) Ne
  - c) Djelomično
- 8. Što najviše utječe na popunjenost hotela u kojem radite?
  - a) Visoka kvaliteta
  - b) Lokacija
  - c) Povoljna cijena
  - d) Dodatni sadržaji
  - e) Drugo
- 9. Koji tip gostiju najviše koristi usluge vašeg hotela?
  - a) Samci
  - b) Parovi
  - c) Obitelji
  - d) Poslovni ljudi
  - e) Sportaši
  - f) Različiti tipovi gostiju
- 10. Je li raste potražnja za vašim hotelskim uslugama tijekom velikih sportskih događanja?
  - a) Da
  - b) Ne
  - c) Djelomično
- 11. Koji tip gostiju najviše koristi usluge vašeg hotela tijekom velikih sportskih događaja?
  - a) Sportaši
  - b) Posjetitelji sportskih događaja
  - c) Sportaši I posjetitelji velikih sportskih događaja
- 12. Mijenjate li cijenu vaših hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događanja?
  - a) Da
  - b) Ne

13. Utječe li promjena cijene vaših hotelskih usluga tijekom velikih sportskih događaja na potražnju za vašim hotelskim uslugama?
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Djelomično
14. Uvodite li dodatne sadržaje u svoju hotelsku ponudu tijekom velikih sportskih događaja?
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Ponekad
15. Utječe li popunjenost hotela u kojem radite tijekom velikih sportskih događaja na prihode hotela?
- a) Utječe
  - b) Ne utječe
  - c) Djelomično utječe