

# Upravljanje prihodima

---

**Katinić, Magdalena**

**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:191:207673>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**



*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**

**MAGDALENA KATINIĆ**

**Upravljanje prihodima: sličnosti i razlike hotela izvan i u sastavu  
grupacije**

**Revenue Management: Similarities and Differences in  
Independent and Chain Hotels**

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: sličnosti i razlike hotela izvan i u sastavu  
grupacije**

**Revenue Management: Similarities and Differences in  
Independent and Chain Hotels**

Završni rad

Kolegij:	<b>Upravljanje prihodima</b>	Student:	<b>Magdalena KATINIĆ</b>
Mentor:	Prof. dr. sc. <b>Sandra JANKOVIĆ</b>	Matični broj:	<b>25223/20</b>

Opatija, lipanj 2024.



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

**Magdalena Katinić**

(ime i prezime studenta)

**25223/20**

(matični broj studenta)

### Upravljanje prihodima: sličnosti i razlike hotela izvan i u sastavu grupacije

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, 05. lipnja 2024.

*MKatinić*

Potpis studenta

## SAŽETAK

U ovom završnom radu je obrađena tema upravljanja prihodima s naglaskom na sličnosti i razlike između hotela unutar i izvan grupacija. Povijesni razvoj upravljanja prihodima započeo je u avioindustriji 1970-ih, a kasnije se proširio na hotelijerstvo. Interne mjere, kao što su ADR, RevPAR i TRevPAR, ključne su za praćenje financijskih performansi, dok eksterni *benchmarking* omogućava usporedbu s konkurencijom. Operativno upravljanje prihodima obuhvaća prognoziranje potražnje, upravljanje cijenama i kapacitetima, dok je strateško upravljanje usmjereno na dugoročne ciljeve poput tržišne diferencijacije. S ciljem utvrđivanja sličnosti i razlika u primjeni menadžmenta upravljanja prihodima hotela izvan i u sastavu grupacije u sklopu ovog završnog rada je proveden anketni upitnik. Sudjelovala su četiri poduzeća: Villa Kapetanović d.o.o., Auto Zubak – Zagreb d.o.o., JTH Costabella d.o.o. i LRH d.d., a analizom samog istraživanja je omogućen uvid u različite pristupe i strategije usko vezane za menadžment upravljanja prihodima.

Ključne riječi: upravljanje prihodima; hotelska poduzeća; hoteli

# SADRŽAJ

Uvod.....	1
<b>1. Teorijske odrednice upravljanja prihodima .....</b>	<b>2</b>
1.2. Povijesni razvoj upravljanja prihodima .....	2
1.3.    Pojmovno određenje upravljanja prihodima.....	5
1.3.1.    Elementi upravljanja prihodima.....	5
1.3.2.    Kriteriji i uvjeti za korištenje upravljanja prihodima.....	7
1.3.3.    Metode određivanja cijena .....	8
<b>2.    Interne i eksterne mjere upravljanja prihodima .....</b>	<b>9</b>
2.1. Interne mjere .....	9
2.2. Eksterne mjere.....	12
2.3. Benchmarking.....	13
<b>3.    Strateško i operativno upravljanje prihodima .....</b>	<b>16</b>
3.1 Strateško upravljanje prihodima .....	16
3.2 Operativno upravljanje prihodima.....	17
<b>4.    Istraživanje razvijenosti revenue managementa hotela u sastavu i izvan sastava grupacije</b>	<b>22</b>
4.1. Uzorak istraživanja .....	22
4.2    Metodologija .....	24
4.3.    Rezultati i analiza istraživanja .....	24
4.4    Diskusija .....	36
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>38</b>
<b>Reference.....</b>	<b>39</b>
<b>Popis ilustracija .....</b>	<b>42</b>

## Uvod

Upravljanje prihodima predstavlja ključnu poslovnu strategiju u hotelskoj industriji. Ovaj koncept, koji je svoje začetke imao u avioindustriji, prilagodio se hotelijerstvu gdje se koristi za povećanje profitabilnosti putem dinamičnih cijena i preciznog prognoziranja potražnje. Implementacija menadžmenta upravljanja prihodima omogućava hotelima da ponude pravu uslugu pravom gostu u pravo vrijeme po najpovoljnijoj cijeni, koristeći pritom odgovarajuće distribucijske kanale. Kroz učinkovitu primjenu ove strategije, hoteli mogu značajno unaprijediti svoje financijske performanse, prilagoditi se promjenama na tržištu i maksimizirati prihod. Primjena instrumenata i metoda iz područja upravljanja prihodima, omogućuju hotelima da optimiziraju popunjenost i prihode u različitim tržišnim uvjetima.

Predmet samog završnog rada je upravo upravljanje prihodima s naglaskom na sličnosti i razlike hotela u sastavu i izvan sastava grupacije, a cilj samog rada je utvrđivanje sličnosti i razlika u upravljanju prihodima hotela koji su u sastavu grupacije, nasuprot hotela izvan grupacija.

Ovaj završni rad je podijeljen na dva glavna dijela. Prvi, teorijski dio obuhvaća detaljan pregled povijesnog razvoja menadžmenta upravljanja prihodima, njegove osnovne elemente, metode uspostavljanja cijena, te interne i eksterne mjere praćenja prihoda. Posebna pažnja posvećena je operativnim i strateškim aspektima menadžmenta upravljanja prihodima, uključujući dinamično formiranje cijena i *benchmarking*. U drugom dijelu rada je naglasak bio na analizi anketnog upitnika koji je proveden u svrhe utvrđivanja sličnosti i razlika hotela u i izvan sastava grupacije. Istraživanje obuhvaća hotele unutar hotelske grupacije LRH d.d. i hotele u vlasništvu poduzeća Villa Kapetanović d.o.o., Auto Zubak – Zagreb d.o.o., JTH Costabella d.o.o. Analiza uključuje prisutnost menadžera upravljanja prihoda, korištenje specijaliziranog softvera, te interne mjere praćenja financijskih performansi. Rezultati istraživanja pružaju uvid u različite strategije i alate koji se koriste u praksi, te razinu razvijenosti menadžmenta upravljanja prihodima u poduzećima.

# 1. Teorijske odrednice upravljanja prihodima

Za uspješnost poslovanja svakog poduzeća nužno je kontinuirano praćenje poslovnih rezultata. Kao jedni od najbitnijih elemenata za mjerenje uspješnosti poslovanja nameću se prihodi i rashodi jer će nam upravo, razlika navedenih dati uvid u konačan rezultat poslovanja. U kontekstu hotelijerstva, prihodi predstavljaju količinu prodanih proizvoda ili usluga pomnoženu s prodajnom cijenom (Vrtiprah i Pavlić 2005, 136). S obzirom da je primarni cilj svakog poslovanja postići optimalnu razinu prihoda sa što nižim rashodima, bitno je posjedovati znanja i vještine za korištenje instrumenata i metoda posvećenih upravo optimizaciji prihoda. Zbog kompleksnosti određivanja cijena u određenim djelatnostima, a koje su u uskoj vezi sa prihodima, dolazi do razvoja različitih tehnika određivanja cijene i to pod okriljem upravljanja prihodima.

## 1.2. Povijesni razvoj upravljanja prihodima

Prve naznake smjernog upravljanja prihodima pojavljuju se početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. U tom su razdoblju zrakoplovne kompanije u opticaj počele stavljati karte s određenim popustom, a kupce karata po nižim cijenama su zatim smještali u iste dijelove zrakoplova kao i kupce karata po punoj cijeni (Ingold i Huyton 2000). Pa je tako, BOAC, sadašnji British Airway, u svoju ponudu uvrstio karte po nižim cijenama za klijente koji bi rezervaciju napravili barem dvadeset i jedan dan prije samog polijetanja (Ingold i Huyton 2000, 179). Primjena ove metode je imala za cilj povećanje rezervacija onih mjesta koja bi u suprotnom ostala prazna. Kreatori ponude ubrzo su uočili problem u kontekstu određivanja broja sjedala kojima se cijena neće snižavati u slučaju ranijeg rezerviranja. Ukoliko bi takvih sjedala bilo previše, ponovio bi se problem nedovoljne popunjenosti kapaciteta, a ako bi istih bilo premalo, većina putnika bi se okretala ranijem rezerviranju po nižoj cijeni. Fiksni broj „zaštićenih“ sjedala nije bilo moguće odrediti jer je potražnja, kao i danas, varirala ovisno o različitim internim i eksternim faktorima. Potencijalno rješenje je ponudio Littlewood (1972) iz BOAC-a. Predložio je da bi rezervacije po sniženoj cijeni trebale biti prihvaćene sve dok njihova vrijednost prihoda premašuje očekivani prihod od budućih rezervacija po punoj cijeni (McGill i van Ryzin 1999, 234). Ova pojava „jednog sjedala s dvije cijene“ najavila je razvoj područja koje je u idućim godinama nosilo naziv upravljanje prinosima iz kojeg se kasnije razvilo i upravljanje prihodima kakvog danas poznajemo.

Kao konkretan period razvoja *yield* menadžmenta, to jest, upravljanja prinosima, smatra se donošenje *Akta o deregulaciji* 1978. godine (Yeoman 2016, 190). Isti je zrakoplovnim



kompanijama omogućio samostalno određivanje cijena. U periodu prije deregulacije, cijene koje su nudili avio prijevoznici su bile fiksne te određene prosječnim troškovima leta po putniku. Odobrenje deregulacije je kao posljedicu donijelo proboj novih zrakolovnih kompanija koje su vodile agresivnu politiku niskih troškova (Kimes, 2000, 3). Kao konkretan primjer, People's Express je strateški nudio znatno niže cijene karata od onih koje su u tom trenutku na tržištu nudili glavni avio prijevoznici. Limitiranost takvih karata je velikom brzinom privlačila putnike koji su u sve većoj mjeri okretali povoljnim ponudama People's Expressa naspram zvučnih imena poput American Airlinesa ili United Airlinesa. Kako bi opstali na tržištu, avio giganti su pomoću informatičkih sustava za rezervacije počeli primjenjivati politiku određivanja cijena na osnovi „let po let“ (Cross, 1998). Krenuvši u natjecanje s niskobudžetnim kompanijama, glavni avio prijevoznici su počeli nuditi dio karata po još nižim cijenama kako bi natjerali People's Express i slične da dodatno smanjuju svoje cijene, a ostatak karata su nudili po svojim redovnim cijenama. Na taj su način privukli cjenovno osjetljive putnike People's Expressa, a zadržali su lojalne putnike koji su bili spremni platiti više. Na posljertku je kompanija People's Express bankrotirala, a avio giganti su sve više pažnju usmjeravali na praćenje postizanja dobiti naspram maksimalne popunjenosti kapaciteta. Tako je vlasnik te ujedno i izvršni direktor American Airlinesa, Robert L. Crandall, prateći popunjenost kapaciteta, primijetio da su sjedala koja nisu prodana, proizvedena po niskim troškovima, a dodavši im fiksne troškove, svaki novi putnik ne bi donio zaradu, već bi prihodi od istog bili gotovo na nuli. Počeo je manipulirati brojem praznih mjesta, a uz to posebna pažnja bila je usmjerena i na što preciznije prognoze i definiranje poželjnih tržišnih segmenata kako bi bilo moguće imati pokriće za ponudu različitih cijena ovisno o periodu leta i klasi (Cross 1998, 101). Primjenom ovih taktika omogućeno je povećanje potražnje za inače manje traženim letovima te povećanje zarade na popularnim letovima. Ovakva je praksa u Americi rezultirala povećanjem prihoda avio prijevoznika i do 5% što je privuklo pažnju djelatnosti poput hotelijerstva, rent a car i kruzerskih poduzeća zbog sličnosti u poslovnim modelima (Yeoman, 2016, 190).

U počecima upravljanja cijenama u hotelijerstvu, hotelijeri su se okretali cjenovnoj taktici „odozgo prema dolje“, što je predstavljalo nuđenje najviše moguće cijene gostu, a ukoliko bi gosti pokazali neodobravanje, cijena bi se spuštala sve dok ne bi postala prihvatljiva gostu ili do prethodno ugovorene najniže moguće cijene. Ovakav model je mogao kratkoročno osigurati prihode, no sami gosti bi izrazili izrazito neodobravanje. Bio je prisutan manjak definiranih uvjeta koje bi gosti morali ispuniti kako bi ponuđena cijena bila opravdana. Uz to, većina hotela

je politiku cijena bazirala na prognoziranoj stopi popunjenosti, to jest, ukupnom broju noćenja (Kimes, 1989). Svoju priliku u tome su vidjeli hotelski lanci Marriott i Forte Hotels koji su prognoziranje povezali s duljinom boravka svakog gosta te su isto počeli kontrolirati (Kimes i Chase, 1998). Tako je Forte Hotels uveo mogućost odbijanja gostiju koji su htjeli rezervaciju izvršiti samo za jedno noćenje, ovisno o predviđenoj potražnji. No, dok su se oni fokusirali isključivo na duljinu boravka, lanac hotela Marriott je u varijablu prognoziranja uvrstio i dan dolaska. Dakle praćenjem dana u tjednu kad gosti dolaze i koliko dugo planiraju ostati omogućilo im je nuđenje optimalne cijene za taj period te filtriranje najprofitabilnijih zahtjeva rezerviranja. S obzirom na inovativni pogled predviđanja i prilagođavanja potražnje ponudi, Marriott se smatra pionikom kada je u pitanju primjena discipline upravljanja prihodima. Menadžment prinosa je bio shvaćen kao funkcija koja je u primarnoj vezi sa smještajnim kapacitetima te je kao takav bio dodijeljen *front office* odijeljenju (Kimes i Chase, 1998). Ovakav ustroj je često dovodio do sukoba između odjela recepcije i odjela prodaje i marketinga, s obzirom da je odjel recepcije bio fokusiran na prodaju soba individualnim gostima, a odjel prodaje i marketinga na prodaju soba grupama (Kimes 2016, 248). S jedne strane, odjel recepcije je isticao da zbog prilično niskih cijena koje odjel prodaje i marketinga nudi grupama i oni sami moraju nuditi niže cijene individualnim gostima. Targetirani individualni gosti odjela recepcije su podrazumijevali *walk-in* goste te goste koji su se za rezervacije javljali direktnim putem preko telefona ili web stranice hotela. S druge strane, prodaja i marketing su kritizirali količinu soba koje su se ostavljale za individualne goste jer su smatrali da ih se treba nuditi grupama. Manjku međusobne komunikacije između ovih odjela nije pomogla ni činjenica da su radili u različitim informacijskim sustavima. S vremenom su neki hotelski lanci počeli prebacivati upravljanje prinosima u odjel prodaje i marketinga (Kimes 2016, 248). Problem je često i predstavljala razlika u razini moći koju je direktor prodaje i marketinga imao naspram menadžera recepcije, a zbog toga su neki hoteli odlučili stvoriti zaseban odjel upravljanja prinosima koji je izravno odgovarao generalnom direktoru hotela (Kimes 2016, 249). Ovakav korak je značio puno veću odgovornost zaposlenih u odjelu upravljanja prihodima. Samim time su morali posjedovati veću razinu vještina i znanja kako bi bili sposobni birati prave strategije za optimizaciju prihoda od soba. S vremenom se važnost upravljanja prihodima projicirala i na druge odjele unutar hotela, od odjela hrane i pića, pa do domaćinstva. Ovakvu integraciju koja je, gotovo pa obavezna, praksa svih hotela, danas nazivamo *total revenue management*, to jest, potpuno upravljanje prihodima (Kimes, 1989). Uzimajući u obzir nemogućnost skladištenja usluga koje nude, menadžmenta upravljanja prihodima, kao taktiku za postizanje cijene koja će im donijeti maksimalni mogući prihod koriste i marine (Janković, Vlašić i Poldrugovac 2019).

Zbog karakteristika koje dijele s hotelskom industrijom (neusklađivost proizvoda, ograničeni kapaciteti, visoki fiksni i niski varijabilni troškovi, visoka sezonalnost, mogućnost predviđanja potražnje i mogućnost rezerviranja unaprijed) kampovi također primjenjuju instrumente upravljanja prihodima (Poldrugovac, Janković i Peršić, 2019).

### **1.3. Pojmovno određenje upravljanja prihodima**

Upravljanje prihodima je složena disciplina koju je teško obuhvatiti jednom definicijom, ali kroz godine proučavanja iste, uvriježilo se nekoliko objašnjenja koja na relativno jednostavan način opisuju srž i svrhu njegove primjene. Tako jedna od mogućih definicija ukazuje na to da je upravljanje prihodima skup instrumenata i aktivnosti posvećenih ostvarenju optimalne razine neto prihoda i *gross operating profit* (GOPa), nudeći pravu sobu, pravom gostu kroz pravi kanal distribucije, u pravo vrijeme, po pravoj cijenu te uz pravu komunikaciju (Ingold, McMahon, Yeoman 2000). Dakle, upravljanje prihodima označava prodaju pravog proizvoda, pravom kupcu u pravo vrijeme, po pravoj cijeni, uz pravi kanal distribucije, po pravom trošku i uz pravu komunikaciju (Vukelić, Mihač, i Janković 2022, 132). Elementi navedeni u prethodne dvije definicije predstavljaju ključ za maksimizaciju prihoda svakog poslovanja.

#### **1.3.1. Elementi upravljanja prihodima**

Promatrajući elemente kroz prizmu hotelijerstva, pravi proizvod je onaj koji dostavlja vrijednost pravom gostu, uz zadovoljenje njegovih želja, zahtjeva i potreba. Pravi proizvod je gost spreman platiti, a i dalje je profitabilan za poslovanje (Janković 2023).

Nadalje, pravi tržišni segment s marketinškog gledišta predstavlja sinonim za pravog kupca, a odnosi se na skupinu gostiju koju hotel želi privući jer nemaju svi gosti istu profitabilnost za hotel. Tržišne segmente možemo podijeliti u pet različitih kategorija. U individualne neugovorene goste ubrajaju se gosti kojima je hotel potvrdio rezervaciju kroz direktnu prodaju, preko vlastite web stranice, preko OTA kanala ili koji su ostvarili određene pakete ili popuste (Janković 2023). Komercijalne grupe podrazumijevaju poslovne i sportske grupe te kongrese. Posebnu kategoriju čine turističke grupe, male i velike, a u ostale goste ubrajaju se avio posade, stalni gosti te gratis sobe (Janković 2023).

Jedan od najzahtjevnijih segmenata u procesu prodaje sobe gostu je izbor pravog kanala distribucije. Posljednjih se godina ustalila praksa rezerviranja soba putem interneta gdje dominiraju OTA kanali (*Online travel agencies*) i GDS (Globalni distribucijski sustav). Iako se neki hoteli u velikoj mjeri oslanjaju na navedene distributere, u najvećoj mjeri na Booking.com te Airbnb, treba imati na umu kakav je ugovor sklopljen sa istima te koliko iznosi njihova provizija po prodanoj sobi. Izbor distribucijskog kanala svakako ovisi i o gore spomenutom tržišnom segmentu, njihovim navikama i ponašanju, ali i o prepoznatljivosti samog hotela i marketinškoj strategiji (Sudakow, 2019). Zbog toga je bitno stvoriti kvalitetnu web stranicu na što više tražilica i ukomponirati što više ključnih riječi (tagova) kako bi se mogli istaknuti među prvim pretragama. Ovakav pristup i druge vrste oglašavanja direktne prodaje su bitne jer je upravo direktna prodaja i dalje najprofitabilniji distribucijski kanal (Stephens, 2023). Primjer toga mogu biti zadnje nepopunjene sobe, koje ne bi trebalo pod svaku cijenu prodavati putem online distributera, već u obzir uzeti direktne *last minute* upite i *walk-in* goste. Na ovaj način se može izbjeći umanjivanje potencijalnog prihoda za iznos provizije koje online partneri uzimaju. Vlastita web stranica, kako sadržajem, tako i ponudom cijena, mora funkcionirati uz bok OTA stranicama a ni u kojem slučaju ostati zanemarena (Stephens, 2023).

Na sve navedene segmente upravljanja prihodima se nadovezuje i pravi trenutak prodaje. Usko je vezan za promociju, jer se soba, kao neuskладиštiv proizvod mora ponuditi u točno određenom trenutku kako bi se mogla popuniti. Dakle, ukoliko se ravnamo po periodima kada ljudi više posjećuju određenu destinaciju, primjerice za vrijeme Adventa, oglašavati se u kolovozu bi potencijalno ostalo nezamijećeno, dok bi oglašavanje u studenom moglo već biti kasno. To naravno ovisi i općenito o tržištu na kojem se hotel nalazi i navikama njihovih gostiju prethodnih godina (Janković 2023).

Iduća karika u ovom lancu je prava cijena, koja je ujedno i najbitniji segment upravljanja prihodima jer je u neposrednoj vezi s istima. Cijena koja se ponudi za određenu sobu je upravo rezultat i svojevrsna posljedica svih prethodno navedenih instrumenata. Dakle, cijenu sobe moramo prilagoditi karakteristikama i kvaliteti proizvoda kojeg nudimo, voditi računa o tome kojem tržišnom segmentu ga nudimo, kojim distribucijskim kanalom i naposljetku u kojem trenutku predvidive ili nepredvidive potražnje. S obzirom da je ključ upravljanja prihodima u maksimiziranju profita od prodaje, zaposlenici koji rade u ovom odjelu trebaju posjedovati vještine i znanja kako bi znali koliko smiju podizati cijenu, a da ne dođe do smanjenja potražnje. Drugim riječima, trebaju znati iskoristiti mogućnosti koje nudi cjenovna elastičnost (Janković, 2023).

Zadnji instrument, no nikako manje bitan je uspostavljanje prave komunikacije. Komunikacija mora biti dosljedna činjenici da hotelijerstvo pripada uslužnoj djelatnosti. No, sama uslužnost i vještine komuniciranja neće donijeti samo lijepu sliku o hotelu već će pomoći gostima u percepciji omjera kvalitete usluge ili proizvoda i njegove cijene. Kako transparentnost mora biti prisutna u komunikaciji uživo, tako sve informacije trebaju biti jasno vidljive i dostupne na web stranici hotela. Ovim pristupom se stječe povjerenje gosta i stvaraju se lojalni gosti koji predstavljaju jedan od ključnih dijelova za uspješno poslovanje hotela.

S obzirom na prethodno napisano, a ako se promatra aspekt uparivanja ponude i potražnje, upravljanje prihodima podrazumijeva podjelu kupaca u različite segmente na temelju njihovih namjera kupnje te dodjeljivanje kapaciteta različitim segmentima na način koji maksimizira prihode hotela (Mahmoud 2015).

### **1.3.2. Kriteriji i uvjeti za korištenje upravljanja prihodima**

Uzevši u obzir navedene odrednice upravljanja prihodima može se potvrditi kako hotelijerstvo ispunjava glavne kriterije za implementiranje i korištenje metoda ove discipline. Fiksni kapaciteti u vidu ograničenog broja soba predstavljaju neusklađeni proizvod. Potražnja je predvidljiva, ali varira, pa smo tako svjedoci sezonskih oscilacija na što se nadovezuje mogućnost ugovaranja rezervacija unaprijed. Jedan od glavnih kriterija je također i visoki udio fiksnih naspram varijabilnih troškova. Pri tome se prilagođavaju i cijene, a pažnja se mora obratiti i na kriterij različite cjenovne elastičnosti tržišnih segmenata te njihova drukčija spremnost za plaćanje pojedine usluge (Janković, 2023).

Kada su kriteriji za korištenje upravljanja prihodima zadovoljeni, hoteli imaju otvoren put za ispunjavanje uvjeta bez kojih implementacija potpunog upravljanja prihodima ne bi bila uspješna. Uvjeti se na prvom mjestu ogledaju u kulturi upravljanja prihodima koja se odnosi na tvrdnju da svi uključeni moraju imati svjesnost o viziji i strategiji kojima hotel teži te načinima i zadacima koji će se provoditi za ostvarenje istog (Janković, 2023). U ovom dijelu veliku ulogu igra motiviranost zaposlenih koja se može stimulirati dodatnim edukacijama i obukama zaposlenih. Idući uvjet se odnosi na već spomenute tržišne segmente, pa je tako nužno izvršiti segmentaciju tržišta na način da se utvrdi udio svakog pojedinačnog segmenta na tržištu. To će nadalje pomoći pri otkrivanju kojem tržišnom segmentu teži hotel, to jest, koji je tržišni segment najprofitabilniji (Janković 2023.) Kako bi se profitabilnost tržišnih segmenata mogla utvrditi potrebno je imati integrirani sustav koji će omogućiti razmjenu podataka između različitih odjeljenja. Kroz zajednički sustav, odjeljenja imaju bolju komunikaciju koja pridonosi

poznavanju gosta i njegovih potrošačkih navika. Integrirani sustav se nadovezuje i na uvjet koji se odnosi na predviđanje (Janković, 2023). Razmjena podataka imat će svoj doprinos pri kratkoročnom, ali i dugoročnom prognoziranju. Posljednji uvjet je optimizacija koja se odnosi na cjenovnu politiku hotela s ciljem osiguravanja prihoda i povećanja profita (Janković 2023).

### **1.3.3. Metode određivanja cijena**

Iako je kroz ovaj završni rad već nekoliko puta istaknuto određivanje cijena kao ključna stavka u uspješnom upravljanju prihodima, valja se dotaknuti i metoda kojima se stručnjaci vode pri uspostavljanju tih cijena. Postoje troškovno orijentirane metode kojima je glavno polazište da hotel prodaje svoje usluge sve dok je marginalni prihod od gosta jednak ili po mogućnosti, veći od marginalnih troškova pružanja usluga gostima. Također postoje tržišno orijentirane metode kojima, kako i sam naziv govori, nit vodilju predstavljaju uvjeti na tržištu. Osim ove dvije metode, postoji i ona orijentirana konkurentima i nadmetanju s njima (Kotler, 2015). Najčešće se ipak koristi kombinirana metoda jer je gotovo nemoguće opstati u slučaju apsolutne zanemarenosti bilo koje od prethodno navedenih metoda (Kotler 2015, 497).

Dosadašnjim definiranjem menadžmenta upravljanja nameće se njegova povezanost s oglašavanjem i upravljanjem rezervacijama, a prisutna je zbog istog cilja kojeg ove tri kategorije imaju, povećanje iskorištenosti kapaciteta i prosječne dnevne cijene (ADR-a). Jednostavnije rečeno, marketing, kao generator potražnje, rezervacije kao realizator generirane potražnje i menadžment upravljanja prihodima kao upravitelj potražnjom i cijenama imaju zajedničko sjecište koje predstavlja ključ profitabilnosti (Mahmoud 2015). Za postizanje profitabilnosti i optimalnog RM-a razvile su se različite interne i eksterne mjere o kojima će biti govora u idućem poglavlju.

## 2. Interne i eksterne mjere upravljanja prihodima

Pri analizi poslovnih rezultata menadžeri se koriste internim i eksternim pokazateljima. Dok su interni pokazatelji orijentirani na primarne usluge poput prodanih smještajnih jedinica, eksterni su okrenuti analizi poslovnog rezultata hotela naspram cjelokupnog tržišta i konkurenata.

### 2.1. Interne mjere

Prema nastavnim e-materijalima prof. dr sc. Janković (2023.), istaknute su sljedeće interne mjere.

Kao prva se može istaknuti *top line vs bottom line* - top line se odnosi na ukupne prihode prije odbijanja troškova, dok se bottom line odnosi na neto dobit nakon što su oduzeti svi troškovi i porezi. Također, bottom line često daje jasniju sliku stvarne profitabilnosti i uspješnosti poslovanja (Janković, 2023).

*Praćenje prihoda po centrima odgovornosti* - označava praćenje prihoda koji se generiraju na različitim područjima ili sektorima hotela, kojima su dodijeljene odgovornosti za upravljanje određenim aspektima poslovanja. To može uključivati praćenje prihoda po odjelima kao što su recepcija, odjel hrane i pića, konferencijski centri, SPA i slično. Ovakvo praćenje omogućava hotelima da bolje razumiju koje su im djelatnosti najprofitabilnije i koje moguće treba poboljšati. Osim toga, praćenje prihoda po centrima odgovornosti omogućava hotelima da postavite ciljeve i strategije za svaki odjel te da mjere njihov uspjeh i učinkovitost (Janković, 2023).

*Praćenje prihoda po tržišnim segmentima* – omogućava praćenje profitabilnosti pojedinih tržišnih segmenata na temelju čega se može odrediti tržišni segment kojem će hotel naposljetku težiti (Janković, 2023).

*Praćenje prihoda po kanalima distribucije* - omogućava hotelima da prepoznaju učinkovitost i profitabilnost svakog kanala te da prilagode svoju strategiju prodaje i marketinške aktivnosti kako bi maksimizirali prihode. Osim toga, omogućava im da prepoznaju trendove u preferencijama gostiju i da pravovremeno reagiraju na promjene na tržištu kako bi održali konkurentnost (Janković, 2023).

*Stupanj iskorištenja kapaciteta* - odnosi se na postotak dostupnih hotelskih soba ili kapaciteta koji su stvarno popunjeni ili rezervirani u određenom vremenskom razdoblju, a dobije se dijeljenjem prodanih soba s raspoloživim sobama (Janković 2023.)

*ADR (Average Daily Rate)* – predstavlja prosječnu cijenu sobe i ključni pokazatelj financijske performanse hotela jer omogućuje upravljanje cijenama i planiranje prihoda. Izračunava se dijeljenjem neto prihoda od smještaja sa brojem prodanih soba (Janković, 2023).

*RevPar (Revenue per available room)* – u prijevodu označavaju prihode od smještaja po raspoloživoj sobi, a izračunava se množenjem stupnja iskorištenja kapaciteta i ADR-a ili dijeljenjem prihoda od smještaja s raspoloživim sobama. Može se reći da RevPar omogućuje menadžerima hotela da dobiju jasnu sliku o tome koliko hotel ostvaruje prihoda po raspoloživoj sobi, bez obzira na to koliko je soba stvarno prodano (Janković, 2023).

*TRevPAR (Total Revenue Per Available Room)* – ukupni poslovni prihodi po raspoloživoj sobi se izračunavaju dijeljenjem ukupnih prihoda hotela s raspoloživim sobama. TRevPAR pruža sveobuhvatniji uvid u ukupne prihode koje hotel generira po dostupnoj sobi, uključujući sve izvore prihoda uz one od prodaje soba (Janković, 2023).

*Postotak kontribucijske marže* – drugim riječima, doprinos pokrića, koji se dobije kada se razlika poslovnih prihoda i direktnih troškova profitnih odjeljenja podijeli s poslovnim prihodima. Ovaj pokazatelj omogućuje menadžmentu hotela da bolje razumije koliko svaka prodana jedinica doprinosi pokrivanju fiksnih troškova i ostvarivanju profita. Što je veći doprinos pokrića, to je hotel financijski stabilniji i profitabilniji (Janković, 2023).

*Udio GOP-a - Gross operating profit* predstavlja neto poslovne prihode umanjene za sve kontrolabilne troškove: troškovi pripreme usluge, troškovi materijala, rada, marketinga, administracije, a njihov udio u prihodima se dobije dijeljenjem GOP-a s poslovnim prihodima. Bitno je naglasiti da povećanje prihoda ne mora nužno značiti i povećanje GOP-a. Često veća iskorištenost kapaciteta zahtjeva dodatno ulaganje u neke od resursa što posljedično može dovesti do smanjenja GOP-a. Cilj upravljanja prihodima je naći ravnotežu u popunjavanju kapaciteta i istovremenom rastu GOP-a (Janković, 2023).

*GOPPAR – Gross operating profit per available room* – označava bruto dobit po raspoloživoj sobi, a izračunava se upravo dijeljenjem bruto dobiti s raspoloživim sobama (Janković, 2023).

*Dužina boravka* – predstavlja bitan pokazatelj navika gostiju i omogućava menadžerima planiranje ispunjenja kapaciteta na tjednoj ili vikend razini. Računa se dijeljenjem broja noćenja s brojem gostiju (Janković, 2023).

*YIELD* – prikazuje postotak maksimalnih ostvarenih potencijalnih prihoda, a izračunava se dijeljenjem ostvarenih prihoda s maksimalnim prihodima i množenjem istog sa sto ili



dijeljenjem RevPAR-a s Rack rateom (najvišom standardnom cijenom sobe) i pretvaranjem u postotak (Janković, 2023).

*COPE* – Contribution to operating profit and expense prikazuje iznos prihoda koji ostaje nakon odbitka direktnih troškova akvizicije, primjerice, provizije agencijama ili troškova distribucijskih kanala (Janković, 2023).

*NRevPAR* – označava neto prihode o smještaja koji su umanjeni za transakcijske troškove, troškove distribucije, marketinga i prodaje te provizije agencijama. *TRevPAR* je korisna mjera jer pruža sliku stvarnog prihoda koji hotel generira po dostupnoj sobi, uzimajući u obzir troškove i naknade, pa se smatra jasnijom mjerom od RevPAR-a (Janković, 2023).

*PROFITABILNOST KUPACA* – u odnos stavlja profitabilnost pojedinih tržišnih segmenata i kupce (Janković, 2023).

Valja spomenuti i da se navedeni pokazatelji izvlače i računaju iz USALI-ja koji predstavlja standardni sustav računovodstvenih pravila i postupaka. Koristi se u hotelskoj industriji za praćenje i izvještavanje financijskih podataka. USALI daje uvid u doprinos pokrivača po odjeljenjima, a kao pomoćne parametre za, primjerice, uvida u profitabilnost gostiju koriste se podaci iz obračuna troškova procesa (Landman, 2015).

Zanimljiv pogled na glavne interne mjere je dala autorica članka L. Resco navodi da RevPAR i ADR odražavaju samo top line rezultate i ograničeni su na odjel za sobe. To nudi nepotpunu financijsku sliku na dva načina. Ne uzima u obzir sve ostale centre prihoda u hotelu te ne pruža informacije o troškovima i rashodima koji su nastali tijekom generiranja prihoda i održavanja operacije (2019).

Iako je odjel za sobe općenito najvažniji generator prihoda hotela (oko 65 posto ukupnog prihoda u hotelima s punom uslugom), to ne čini sve druge izvore prihoda zanemarivima. Postoje mnoge prilike za generiranje prihoda u hrani i piću, fitness centru, spa centru i drugim operativnim odjelima koje hotelijeri ne mogu zanemariti. Osim toga, sve veći troškovi prodaje (uglavnom putem provizija za OTA) i troškovi rada sada zahtijevaju od upravitelja hotela da budu svjesniji svog konačnog rezultata nego ikad prije. *GOPPAR* (bruto operativni profit po raspoloživoj sobi) otkriva cijelu financijsku sliku hotela. To je pokazatelj učinkovitosti i profitabilnosti operacije - koliko novca po raspoloživoj sobi se generira i zadržava nakon što se uzmu u obzir svi troškovi. Ovaj pokazatelj važan je i hotelijerima i vlasnicima, jer odražava strukturu profitabilnosti njihove operacije (Resco, 2019).

Praćenje GOPPAR-a tijekom vremena dobar je način za procjenu različitih strategija upravljanja prihodima, uspostavljanjem troškova povezanih s svakim dodatnim eurom prihoda. Ali, što je još važnije, tijekom razdoblja gospodarskog proširenja, lako je izgubiti se u rastu RevPAR-a i ADR-a, i posljedično dopustiti da se troškovi polako povećavaju. Posjedovanje temeljitog razumijevanja strukture profitabilnosti operacije kroz uspoređivanje GOPPAR-a čini hotelijere agilnijima u njihovoj sposobnosti odgovora na promjene u poslovnom okruženju kad dođe do padova (Resco, 2019).

## **2.2. Eksterne mjere**

Prema Janković, za provođenje i analizu eksternih pokazatelja hoteli prvo određuju svoj kompetitivni set, to jest, biraju grupu hotela koja će predstavljati njihove konkurente. Pri odabiru kompetitivnog seta bitno je da hoteli imaju zajednička obilježja poput geografskog položaja, sličnog tržišnog segmenta, veličine, to jest, broja smještajnih jedinica, sličnu ponudu dodatnih usluga, cijene i po mogućnosti pripadnost istom brendu (2023).

Nakon određenja kompetitivnog seta, menadžeri uspoređuju svoje poslovanje s obzirom na konkurente, analizirajući indeks iskorištenosti zauzeća, indeks prosječne cijene te RevPAR indeks (Janković 2023).

*Market Penetration INDEX (MPI)* – indeks iskorištenosti zauzeća prikazuje vlastiti tržišni udio s obzirom na svoju konkurenciju. Dakle, pokazuje koliko od ukupne zauzetosti kapaciteta u određenoj destinaciji pripada vlastitom hotelu. Da bi se dobio ovaj indeks potrebno je vlastitu iskorištenost kapaciteta staviti u odnos s kompetitivnim setom te ponožiti sa sto. Ukoliko indeks iznosi manje od sto, hotel ima lošiju iskorištenost kapaciteta naspram kompetitivnog seta, a ako iznosi više od sto, hotel ima veći udio na tržištu od konkurenata (Janković, 2023).

*Average Rate Index (ARI)* – indeks prosječne cijene ukazuje na postignutu cijenu naspram konkurenata, je li ona viša ili niža, računa se dijeljenjem vlastitog ADR-a s onim od konkurenata te množenjem sa sto (Janković 2023).

*Revenue Generated Index (RGI)* – RevPAR indeks donosi uvid u to postiže li hotel više ili manje prihoda po raspoloživoj sobi od kompetitivnog seta, a dobije se stavljanjem u omjer vlastitog RevPAR-a s onim od konkurenata i množenjem sa sto (Janković 2023).

## 2.3. Benchmarking

Jedan od najbitnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja se ogleda u benchmarkingu. Iako se njegova primjena nekad smatrala neetičnim prikupljanjem informacija, danas je općeprihvaćen kao praksa za poboljšanje vlastitih performansi naspram konkurenata. On predstavlja proces u kojem se vlastito poslovanje uspoređuje s onima koji zavrjeđuju biti mjerilo za dobru praksu. Pri korištenju benchmarkinga menadžeri se trude odgovoriti na pitanja „*Tko je najbolji i koja korisna iskustva posjeduje?*“ te „*Zašto je najbolji, kako je došao do toga?*“ Uspješne organizacije koriste benchmarking najboljih praksi kao primarni katalizator brzog učenja jer se on se smatra moćnim alatom za iskorištavanje unutarnjeg i vanjskog iskustv (Bogan i Michael J. 1994). Benchmarking zapravo predstavlja prvi korak pretvaranja vlastitih slabosti u bolju praksu prema uzoru na najbolju praksu s kojom se poduzeće uspoređuje. Nakon uspostavljanja benchmarkinga, slijedi *benchlearning*, to jest, uviđanje i analiza razlika između vlastitog poslovanja i promatrane prakse (Janković, 2023). Idući korak je je određivanje načina koji će pomoći u smanjivanju razlika. Zatim slijedi njihova provedba, *bench acting*, koja bi posljedično trebala dovesti poduzeće do bolje prakse. Autori Christopher E. Bogan i Michael J. spominju i "Triple-A" pečat kojeg posjeduju uspješni primjeri *benchmarkinga*. Odnose se na uzimanje, prilagođavanje i napredovanje. Nakon traženja i proučavanja visokoeffikasnih operativnih praksi,iskusni preuzimaju najbolje, prilagođavaju ih vlastitim radnim okolinama i napreduju u izvedbi kroz pažljivu provedbu i kontinuirano usavršavanje praksi. Nekoliko ključnih čimbenika uspjeha omogućuje procese *benchmarkinga* s "Triple-A" pečatom. Dobro osmišljeni sustav mjerenja izvedbe i benchmarkinga je bitan, a ključni čimbenici uspjeha uključuju između ostalog, podršku višeg menadžmenta, obuku iz *benchmarkinga* za projektni tim, koristan sustav informacijske tehnologije, kulturno okruženje koje potiče učenje i resurse, posebno u obliku vremena, financiranja i korisne opreme (Bogan, English, 2023). Važnost kompetitivnog upravljanja cijenama, dokazana je i u petogodišnjem istraživanju provedenog od strane Janković, Poldrugovac i Tutek (2024). Cilj istraživanja je bio utvrditi doprinosi li povećanje ili smanjenje cijena u odnosu na konkurente rastu prihoda smještaja po raspoloživoj sobi. Rezultati su pokazali da hoteli koji pozicioniraju svoje prosječne cijene sobe više od konkurencije ostvaruju niže razine iskorištenosti kapaciteta, no to rezultira višom razinom RevPAR-a u odnosu na konkurenciju. Dakle, hoteli podizanjem prosječnih cijena sobe na višu razinu od konkurencije ostvaruju bolji rezultat, tj. viši prihod smještaja po raspoloživoj sobi (Janković, Poldrugovac i Tutek 2024).

*Benchmarking* primarno možemo podijeliti na interni i eksterni *benchmarking*.

Interni *benchmarking* se odnosi na usporedbu i učenja unutar jedne organizacije, primjerice, u hotelu između različitih odjeljenja ili ako je riječ o grupaciji, tada se usporedba može odnositi na hotele u sastavu grupacije (Janković 2023). Pozitivna strana ove vrste *benchmarkinga* se krije u dostupnosti samih informacija, gdje se mogu uštedjeti vrijeme i financijska sredstva. Također, rezultati poslovanja se mjere na isti način pa se ne moraju dodatno prilagođavati. Međutim, za uspješnu praksu, interni benchmarking često nije dovoljan jer se negativni aspekti poslovanja unutar jedne organizacije često preslikavaju kroz sva odjeljenja, no on može stvoriti dobru podlogu za provedbu eksternog benchmarkinga (Landman, 2015).

Eksterni *benchmarking* se može podijeliti na više kategorija (Janković 2023):

- Konkurentni benchmarking je onaj koji se odnosi na usporedbu s direktnim konkurentom. Ovaj oblik *benchmarkinga* najosjetljiviji jer je izuzetno zahtjevno postići povjerenje među konkurentima, što je ključno da pristup primarnim podacima. Bez obzira na to, od konkurentnog *benchmarkinga* poslovanje može imati najviše koristi jer imaju mogućnost popraviti slabosti i parirati glavnim konkurentima direktno na vlastitom tržištu.
- Funkcionalni *benchmarking* fokus stavlja na najbolje prakse, ne nužno direktnih konkurenata, već i onih poslovanja koja su u sličnim djelatnostima, a usporedba se vrši na pojedinačnim procesima, funkcijama i odjeljenjima.
- Generički *benchmarking* se odnosi na komparaciju s najboljom svjetskom praksom, bez obzira na industriju iz koje dolaze, pod pretpostavkom da postoje slični problemi. Glavni nedostatak ovakvog uspoređivanja je taj što za prilagodbu dobivenih rezultata treba puno vremena.
- Povezani *benchmarking* predstavlja praksu u sklopu koje postoji sporazum među organizacijama koji ih obavezuje na dijeljenje potrebnih podataka i rezultata poslovanja. Ovom metodom poduzeća štede vrijeme i sredstva za inače kompliciran put u pronalasku poslovanja za vršenje *benchmarkinga*.

Janković (2023.) također navodi i *benchmarkig* izvore za hotele. Prva po redu, PKF Hospitality Research (PKF-HR) je divizija PKF Consultinga koja izdaje mjesečne, kvartalne, polugodišnje i godišnje trendove u hotelijerstvu. Njihove edicije se grupiraju u 3 skupine: *Hotel Horizons Forecast*, *Financial Benchmarking Reports* i *Hotel Investment Reports*. Financijski Benchmarking izvještaji uključuju godišnji izvještaj pod nazivom *Trends in the Hotel Industry*

koji pruža detaljnu analizu prihoda, troškova i rezultata hotela, koristeći operativne izvještaje više od 1.000 hotela kao bazu podataka. Njihovi pokazatelji se prikazuju prema različitim kriterijima, kao što su lokacija, cijene, kategorije, veličina i drugi (PKF Croatia, 2024).

Smith Travel Research (STR) je vodeća globalna kompanija koja nudi različite usluge korisne za *benchmarking* u hotelijerstvu. Posjeduju financijske izvještaje više od 50.000 hotela diljem svijeta i nude razne usluge kao što su STAR (Smith Travel Accommodation Report), F&B STAR, SpaSTAR, Hotel Survey, te različiti izvještaji i analize (STR, 2024).

Ernst & Young (EY) izdaje godišnje edicije pod nazivom Global Hospitality Insight, koje su namijenjene investitorima u hotelijerstvu, ali se mogu koristiti i u svrhu benchmarkinga. Posebno je značajan njihov mjesečni i godišnji *Hotel Benchmark Survey* koji pruža ključne pokazatelje poslovanja po pojedinim državama, posebno na Bliskom istoku i sjevernoj Africi (Ernst & Young Global Limited, 2024).

Horwath Consulting u Hrvatskoj provodi godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva i mjesečno *benchmarking* istraživanje smještajne industrije koje pružaju ključne informacije o poslovanju hotela, kampova i kamp naselja (Horwath HTL, 2023).

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu izdaje mjesečne izvještaje o poslovanju hotela, kampova, marina, hostela i lječilišta putem projekta *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva* (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2024).

### 3. Strateško i operativno upravljanje prihodima

Za postizanje učinkovitosti u upravljanju prihodima, potrebno je povezati operativne i strateške metode. To znači da se moraju maksimizirati trenutni prihodi kroz dnevne operacije i taktičke odluke, dok se istovremeno radi na dugoročnim ciljevima i strategijama koje će osigurati održivi rast i uspjeh (Hayes i Miller 2011).

#### 3.1 Strateško upravljanje prihodima

Ukoliko upravljanje prihodima promatramo sa strateške razine, nameće se fokus na dugoročne ciljeve poput stvaranja faktora koji će diferencirati hotel od glavnih mu konkurenata. Određivanje dugoročne strategije posljedično osigurava menadžerima ispravan izbor operativnih instrumenata kojima će se upravljati na svakodnevnoj razini. U hotelima se strateškim upravljanjem bavi najviša razina menadžmenta jer su potrebni podaci cjelokupnog poslovanja, ali i znanja kako iste iščitavati i iz njih stvoriti potencijalne prilike (Janković, 2023). Prilikom razrade strategije menadžeri trebaju generirati potražnju te shodno njenim zahtjevima diferencirati ponudu od konkurenata. Treba se izvršiti i segmentacija tržišta kako bi se mogao targetirati najprofitabilniji tržišni segment. Nakon slijedi pozicioniranje na odabranom tržištu, promocija hotela i smisleno upravljanje rezervacijama, to jest, kanalima distribucije (Janković, 2023). Osim zauzimanja mjesta na tržištu i proboj na isto, strateško upravljanje za zadatak ima predvidjeti potencijalne događaje i uvjete u kojima bi hotel trebao poslovati u narednom periodu. To se odnosi na praćenje političke situacije, općenita kretanja turista, ekonomske izazove i slično. Bitno je i voditi računa koliko je destinacija koje je hotel dio konkurentna jer od njene posjećenosti ovisi, naravno, posjećenost hotela (Janković, 2023). Dakle dijelom strateškog upravljanja se smatra i analiza potražnje za samom destinacijom, podaci o broju dolazaka i noćenja, potrošnja turista i njihove navike unutar same destinacije. Kao parametar analiziranja se uzima i ponuda destinacije, broj smještajnih jedinica, vrsta i kategorizacija smještaja (Janković 2023). U obzir se trebaju uzeti i faktori poput prometne pristupačnosti destinacije i dostupnost atrakcija., a bitni su i pokazatelj koji omogućuju strateško predviđanje na temelju mjera unutar hotela poput, REVPAR-a, ADR-a, GOPAR-a i drugih. Već spomenuto određivanje tržišnog segmenta, na strateškom planu igra značajnu ulogu jer izborom pravog tržišnog segmenta za hotel se generiraju veći prihodi. Za odabir je bitno biti upoznat s navikama i ponašanjem gostiju, a u tome veliku ulogu igra *customer relationship management* (CRM), to jest upravljanje odnosima s gostima, ovaj sistem nam daje uvid u to tko su najbolji gosti, kako ih možemo zadržati, a u isto vrijeme privući još takvih gostiju (Janković 2023).

S obzirom na sve do sad napisano za revenue menadžment, može se zaključiti da se isti odnosi na proces prodaje relativno fiksnog iznosa neuskладиštive imovine najprofitabilnijem miksu kupaca s ciljem maksimizacije profita. Bez obzira na determinantu neuskладиštivosti, da se razaznati da potpuna iskorištenost kapaciteta nije uvijek poželjna, a ovisi od puno faktora i izazvan samog odjela rezervacija. Prema Šimunić, primjer toga bi bio hotel koji ostvaruje 100 % popunjene kapacitete ugovarajući smještaj konferencijske ili turističke grupe, koja ima niski budžet za usluge smještaja (2017). Hotel može tijekom određenog razdoblja doseći potpunu popunjenost svojih kapaciteta usmjeravajući se na različite segmente gostiju, poput individualnih gostiju koji rezerviraju direktno ili putem web stranica, čime ostvaruje znatno višu prosječnu cijenu sobe i veći prihod od smještaja. Ovi gosti također često generiraju značajne prihode kroz dodatne usluge, poput hrane i pića. Ako hotel pruži očekivanu uslugu i zadovolji goste, osigurava daljnju suradnju s novim grupama gostiju (Šimunić, 2017). Ovaj primjer pokazuje kako strateške poslovne odluke mogu optimizirati različite izvore prihoda u hotelu, s ciljem postizanja dugoročnog uspjeha. Time se ruši pretpostavka da je upravljanje prihodima primjenjivo samo za velike hotele ili hotelske lance. Naime, čak i mali, neovisni hoteli mogu značajno poboljšati svoje poslovanje primjenom nekoliko osnovnih principa *Revenue Managementa*, čime se može postići bolji poslovni rezultat (Šimunić, 2017).

### **3.2 Operativno upravljanje prihodima**

Operativno upravljanje prihodima se odnosi na kratkoročno upravljanje prihodima, a u najvećoj se mjeri koristi instrumentima poput prognoziranja, upravljanja cijenama, kontrolom užine boravka, upravljanjem kapacitetom i *displacement* analizom.

Prognoziranje se provodi u kontekstu potražnje, popunjenosti soba, prihoda te perioda ograničene i neograničene potražnje. Smatra se da je prognoziranje osnova za kvalitetno upravljanje prihodima i pruža oslonac pri određivanju očekivane količine prodaje. Prognoziranjem se omogućava raspoređivanje resursa, planiranje kadrova i nabave, ali pruža i podlogu za formiranje potencijalnih cijena. Pri izradi prognoza koriste se povijesni podaci koji se temelje na profilu gostiju, bookingpace-u broju gostiju koji se nisu pojavili (*no shows*) i broju walk-in-ova te na temelju ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) (Janković, 2023). Prognoziranja se vrše na tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj bazi zbog dinamičnih promjena koje zahtijevaju ažurnost i konstantno prilagođavanje (Janković 2023). Poseban osvrt treba dati na prognoziranje potražnje koje se može podijeliti na dugoročno i kratkoročno prognoziranje. Dugoročno je naspram kratkoročnog manje precizno i detaljno, a vršeno je na

bazi povijesnih podataka, tekućim ekonomskim indikatorima te različitim ciljnim tržištima (Janković, 2023). Kratkoročno je dakle, puno preciznije i razdvaja podatke po tržišnim segmentima, cijenama, dužini boravka te kanalima i metodama rezerviranja. Izazovi u prognoziranju potražnje za hotele su mnogobrojni. Sezonalnost, ekonomski faktori, konkurencija, neočekivani događaji i promjene u preferencijama putnika samo su neki od njih (Janković 2023). Potrebna je pažljiva analiza i razmatranje različitih čimbenika kako bi se stvorila pouzdana prognoza potražnje. Osim prognoziranja potražnje, menadžerima se sugerira da prognoziranja vrše i na pokazateljima uspješnosti. Prognoziranje ADR-a, primjerice, može pomoći hotelu da identificira prilike za povećanje cijena tijekom razdoblja visoke potražnje i omogućiti donošenje odluka o cijenama temeljenim na tržišnim uvjetima. Hotel koji prognozira popunjenost i ADR automatski će prognozirati i RevPAR što može pomoći hotelu da razumije očekivane financijske performanse i identificira prilike za povećanje prihoda (Hayes, Miller, 2011). Osim toga, prognozirati se mogu i dva bitna faktora koji su u direktnoj vezi s određivanjem ADR-a, a to su Sezonalnost i grupne rezervacije. Mnogi hoteli doživljavaju fluktuacije u potražnji zbog sezonskih varijacija u putničkim obrascima. Prognoziranje potražnje tijekom različitih sezona može pomoći hotelu u planiranju varijacija u potražnji i optimizaciji svojeg inventara soba i cijena u skladu s tim. Nadalje, hoteli često primaju grupne rezervacije od organizacija ili tvrtki koje žele rezervirati blok soba za određeni događaj ili svrhu (Hayes, Miller 2011). Prognoziranje grupnih rezervacija može pomoći hotelu da razumije očekivanu potražnju od ovih vrsta rezervacija i planira u skladu s tim, to bi potencijalno utjecalo i na odabir tržišnog segmenta. Dakle, za pravilno prognoziranje, potrebno je pratiti potražnju, *booking pace* i voditi računa o neiskorištenim raspoloživim sobama (Janković 2023.)

Upravljanje cijenama kao instrument operativnog upravljanja prihodima ukazuje na metodu nuđenja različitih cijena za istu uslugu. Već su spomenute cijene za grupe, a osim njih postoje i promotivne cijene, cijene za državnu administraciju, za posebne evente, zaposlene, BAR (*Best available rate*) cijena, to jest, najbolja raspoloživa cijena, *rack rate* – najviša cijena koja se obično nudi u uvjetima neograničene potražnje i druge (Janković, 2023).

Prethodno navedena metoda kojom se za istu uslugu različitim gostima nude različite cijene naziva se cjenovna diskriminacija. Primjena ove tehnike je moguća zbog također, već spomenute, cjenovne elastičnosti. Različiti tržišni segmenti su spremni platiti različite cijene uvjetovanje njihovim primanjima i životnom stilu i standardu (Janković, 2023). Na primjer, većina hotela teži privući poslovne goste jer su to individualni gosti koji zbog svojih obaveza često rezervacije vrše u zadnjem trenutku kada su spremni platiti više za sobu, naspram



odmorišnih gostiju koji smještajne jedinice rezerviraju i po nekoliko mjeseci unaprijed, a s obzirom da se uglavnom radi o obiteljima, nisu osobiti potrošači tijekom boravka u hotelu (Twin, 2022). Kako bi se spriječio prelazak gostiju s više na niže cijene, razvila se tehnika pod nazivom cjenovne granice (Twin, 2022). One predstavljaju uvjete koji određuju kojem tržišnom segmentu će se ponuditi određena cijena. Granice su uvjetovane raznim faktorima poput , dužinom boravka, danom u tjednu, uvjetima plaćanja, karakteristikama gostiju i slično (Janković, 2023). Bitno je da su cjenovne granice transparentno predstavljene u sklopu rezervacije kao bi se izbjeglo potencijalno nezadovoljstvo gostiju. Unutar svih granica postoje skupovi cijena koji su povezani s uvjetima rezervacije, a nazivaju se mrežom cijena. Kako bi se pojedina mreža opravdala cijene bi trebale biti proporcionalne uvjetima rezervacije (Janković, 2023.) U slučaju da kupac plati veću cijenu trebao bi imati veća prava u otkazivanja rezervacija ili nuđenja dodatni usluga. Također je bitno stimulirati goste koji rezerviraju unaprijed, pa tako, taktika *early bird* kojem se nude niže cijene za rezerviranje unaprijed, treba imati prednost nad *last minute* rezervacijama kojima se preuzima veći rizik (Janković 2023). Potrebno je stimulirati goste koje borave duže u hotelu u vidu besplatnog noćenja ili noćenja po nižoj cijeni. Poželjna je i stimulacija kupaca koji plaćaju više za dodatne usluge te stimulacija stalnih gostiju uključivanjem istih u program lojalnosti koji ovom tipu gostiju nudi povoljnije uvjete (Janković, 2023). Također na izbor pri upravljanju prihoda pojavljuje se i pojam paritet cijene koji u sklopu mreže cijena predstavlja pristup cjenovnoj politici po kojoj bi cijena sobe trebala biti jednaka bez obzira kojim kanalom distribucije ili direktnim putem gosti vrše rezerviranje (Kumar, 2008). Ideja iza ovakvog pristupa polazi od stvaranja povjerenja od strane gosta jer isto može biti narušeno ukoliko gosti primijete razlike u cijeni na različitim platformama (Kumar 2008).

Danas, jedna opće prihvaćena metoda formiranja cijena koja donosi i najviše izazova je dinamično formiranje cijena. Složenost ove metode se krije u tome što se do promjena u cijenama dolazi na dnevnoj razini. Dinamično formiranje cijena je strategija formiranja cijena koja uzima u obzir vanjske i unutarnje utjecaje kako bi kontrolirala cijenu proizvoda (Janković 2023.) Da bi odredili dinamičnu strategiju cijenjenja, poslovne organizacije moraju odrediti i utvrditi relevantne faktore poput vremenskih prilika, odnosa s kupcima, elastičnosti potražnje i mnoge druge (Forgacs 2010). U slučajevima kada navedeni faktori utječu na raspon cijena određenog proizvoda i usluga, bitno je da ih se zna prepoznati i iskoristiti prilike kada ti faktori dopuste gornju granicu cijena. Pa tako, vremenski uvjeti, poput dana u tjednu i sezonalnih promjena, igraju važnu ulogu u dinamičnoj strategiji formiranja cijena. Cijene se mogu

prilagoditi ovisno o vremenskim uvjetima kako bi se odgovorilo na fluktuacije potražnje. Konkurentne cijene u industriji također igraju ključnu ulogu u dinamičnoj strategiji formiranja cijena. Organizacije često prilagođavaju svoje cijene kako bi ostali konkurentni na tržištu i pratili promjene u cijenama svojih konkurenata (Hayes i Miller 2011). Ciljevi tvrtke mogu utjecati na strategiju formiranja cijena. Na primjer, tvrtke koje žele izgraditi brand vrijednosti mogu zadržati visoke cijene proizvoda (Forgacs 2010). Jedan od najbitnijih faktora je svakako elastičnost potražnje. Razina elastičnosti potražnje za proizvodom ili uslugom je osjetljiva jer ukoliko se izade cjenovnog okvira kojeg je gost spreman platiti, postoji velika šansa da će ga se i izgubiti (Forgacs, 2010). Zbog toga, hoteli moraju uzeti u obzir kako promjene cijena utječu na potražnju za proizvodom ili uslugom kako bi pravilno prilagodile svoje cijene.

Postoje još neki instrumenti operativnog upravljanja koji se ne smiju zanemariti. Jedan od njih je i kontrola dužine boravka, metoda kojom hotelijeri nameću uvjete poput minimalne dužine boravka i mogućnosti produljenja boravka uz povoljnije uvjete (Janković, 2023). Minimalnom dužinom boravka se želi reducirati broj gostiju koji u hotelu odsjeda jednu noć. Ovo je izuzetno nepovoljno ako u obzir uzmemo sve troškove, fiksne i varijabilne, koji nastaju prilikom tog jednog noćenja, a često nadmašuju željeni prihod (Vrtiprah i Pavlić 2005). Hotelijeri često kao minimum za rezerviranje stavljaju dva ili tri dana, kako bi utjecali na popunjenost kapaciteta tijekom vikenda (Vrtiprah i Pavlić 2005).

Upravo upravljanje kapacitetima predstavlja još jedan instrument operativnog upravljanja. Uz ovaj instrument je usko vezano i samo prognoziranje jer na temelju njega se u hotelu predviđa broj rezervacija koje će se otkazati, broj onih koji se neće pojaviti i broj onih koji će otići ranije (Janković, 2023). Da bi se u prognoziranju mogao stvoriti određeni obrazac, potrebno je da hotel ima jasno definiranu politiku otkazivanja, nedolazaka i ranijih odlazaka (Janković 2023). Ukoliko je prognoziranje dobro strukturirano, hoteli imaju priliku za kvalitetno korištenje metode upravljanja kapacitetom pod nazivom *overbooking*. U praksi hotelijera je gotovo nezamislivo poslovati bez politike *overbookinga* jer su mnoga istraživanja pokazala da bez obzira na *overbooking*, kapaciteti svejedno ne budu u potpunosti iskorišteni (Hayes, Miller, 2011). Svakako da se svaki hotel pojedinačno treba voditi svojim prognozama jer *overbooking* sa sobom nosi određeni rizik jer u slučaju ostvarenja prebukirani, gostima moraju osigurati alternativni smještaj na nivou kakav bi gosti dobili u prvotnom hotelu. Dakle, na menadžerima je da procijene je li im manji rizik predstavlja manje ostvarenje prihoda zbog manjeg iskorištenja kapaciteta ili onaj vezan za prebukiranost (Hayes, Miller, 2011).

Na navedene tehnike operativnog upravljanja prihodima se nadovezuje i *displacement* analiza. U sklopu iste se kvantificiraju koristi od različitih tržišnih segmenata i zapravo se analizira razlika u ostvarenoj dobiti od različitih opcija. U obzir se uzimaju prihodi koje ostvare druga odjeljenja unutar hotela, vrijednost životnog vijeka te općenita profitabilnost tržišnog segmenta (Janković 2023.)

## 4. Istraživanje razvijenosti *revenue managementa* hotela u sastavu i izvan sastava grupacije

U idućim poglavljima će se navesti uzorak na kojem je istraživanje provedeno, metodologija samog istraživanja i naposljetku dobiveni rezultati.

### 4.1. Uzorak istraživanja

Kao uzorak na kojemu je vršeno istraživanje, odabrana su poduzeća čiji su hoteli u sastavu ili izvan sastava grupacija. Sveukupno su sudjelovala četiri poduzeća; Villa Kapetanović d.o.o., Auto Zubak – Zagreb d.o.o., JTH Costabella d.o.o. i LRH d.d. U nastavku su navedene i osnovne informacije o hotelima u vlasništvu spomenutih poduzeća.

U tablici 1 je prikazan broj hotela i objekata koje pripadaju ispitanim poduzećima, pa je tako vidljivo da poduzeće Villa Kapetanović posjeduje jedan hotel pod nazivom „Navis“. Poduzeće Auto Zubak d.o.o. u svom vlasništvu ima 2 hotela, Ikador i Veladrion. Poduzeće JTH Costabella d.o.o. također ima jedan hotel, a to je Hilton Rijeka Costabella. LRH d.d. u svom vlasništvu ima 18 hotela i objekata.

Tablica 1 - Naziv ispitanih poduzeća i broj hotela/objekata u njihovom vlasništvu

PODUZEĆE	BROJ HOTELA/OBJEKATA
Villa Kapetanović d.o.o.	1
Auto Zubak - Zagreb d.o.o.	2
JTH Costabella d.o.o.	1
LRH d.d.	18

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

Iz tablice broj dva, vidljivo je da je hotel Navis u vlasništvu poduzeća Villa Kapetanović d.o.o. hotel s pet zvjezdica lociran uz more, a broji 44 sobe i nije povezan ni sa jednim brandom. Oba hotela, Ikador i Veladrion, koji pripadaju poduzeću Auto Zubak – Zagreb d.o.o. su hoteli s pet zvjezdica sa lokacijom uz more i dok Ikador broji 16 soba, Veladrion ukupno ima 15 soba. Niti jedan od prethodno navedenih hotela nema poveznicu niti sa jednim brandom. Hotel Hilton Rijeka Costabella je također hotel s 5 zvjezdica s položajem uz more, a ukupno ima 195 soba i za razliku od prijašnje navedenih hotela, Hilton Rijeka Costabella dio je branda u vlasništvu Hilton Worldwide Holdings pod nazivom Hilton Hotels and Resorts. LRH d.d. je grupacija koja u svom vlasništvu ima jedan hotel s pet zvjezdica, osam hotela s četiri zvjezdice, tri hotela s tri

zvjezdice, autokamp te ville i apartmane različitih kategorizacija. Svi objekti su locirani uz more, osim hotel Imperial i Ville Amalie koji su smješteni u urbanim gradskim sredinama. Promatrajući samo hotele, najviše soba nudi hotel Ambassador, njih 243. Detaljan prikaz broja soba i kategorizacije vidljiv je u tablici 2, ispod teksta.

Tablica 2 - Osnovne karakteristike hotela/objekata ispitanih poduzeća

Ime hotela	Kategorija	Lokacija	Broj soba	Povezanost s brandom (DA/NE)
Hotel Ambassador	5*	Uz more	243	NE
Heritage Hotel Imperial	4*	Gradski hotel	121	NE
Hotel Kvarner	4*	Uz more	58	NE
Villa Amalia	4*	Gradski hotel	24	NE
Hotel Palace Bellevue	4*	Gradski/ uz more	89	NE
Villa Abbazia	4*	Gradski/uz more	13	NE
Hotel Lungomare	3*	Uz more	49	NE
Hotel Kristal	4*	Uz more	130	NE
Admiral	4*	Uz more	200	NE
Hotel Istra	3*	Uz more	171	NE
Hotel Ičići	4*	Uz more	180	NE
Hotel Excelsior	4*	Uz more	185	NE
Apartments Atlanta	4*	Uz more	14	NE
Apartments Belvedere	4*	Uz more	16	NE
Autokamp Medveja	3*	Uz more	355	NE
Hotel Marina	4*	Uz more	188	NE
Hotel Mediteran	3*	Uz more	69	NE
Hotel Laurus	4*	Uz more	24	NE
Ikador	5*	Uz more	16	NE
Veladrion	5*	Uz more	15	NE
Navis	5*	Uz more	44	NE
Hilton Rijeka Costabella	5*	Uz more	195	DA

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

## 4.2 Metodologija

Za provedeno istraživanje kao metoda ispitivanja je korišten anketni upitnik koji je sastavljen temeljem prethodnih istraživanja (Ivanov, S. 2014.). Istraživanje je provedeno metodom intervjua u periodu od početka travnja do kraja svibnja 2024. godine. U nastavku rada slijedi prikaz i analiza rezultata upitnika.

## 4.3. Rezultati i analiza istraživanja

Prvi dio anketnog upitnika se odnosio na osnovne podatke o hotelima u pojedinom poduzeću. Bilo je potrebno upisati naziv samog poduzeća, broj hotela ili objekata u poduzeću, ime hotela, kategoriju, lokaciju, broj soba te naglasiti ukoliko je hotel povezan s brandom.

U idućem pitanju su ispitanici trebali navesti profitne centre odgovornosti u kojima, pored smješta, ostvaruju prihode. U tablici broj tri su kvačicama naznačeni profitni centri odgovornosti za svako poduzeće. Pa tako, sva poduzeća, to jest, hoteli ostvaruju prihode od restorana, barova, minibarova te spa i fitnesa. Prihode od parkinga ostvaruju hoteli u sastavu LRH d.d. te hotel Hilton Rijeka Costabella. Prihode posjedovanjem sportskih terena ostvaruju hoteli koji su dio LRH grupacije te hotel Navis. Kao izvor prihoda hoteli u sklopu LRH d.d. te hoteli Hilton i Navis koriste mogućnost održavanja kongresa. Isti hoteli prihod osiguravaju i pružanjem usluga koje pripadaju praonici. Od najma prihode imaju hoteli pod LRH grupacijom te hotel Hilton. Od ostalih profitnih centara odgovornosti hoteli Ikador i Veladriion ističu i nautiku.

Tablica 3 - Profitni centri odgovornosti hotela ispitanih poduzeća

	LRH d.d.	Villa kapetanović d.o.o.	JTH Costabella d.o.o.	Auto Zubak - Zagreb d.o.o
Restaurant	✓	✓	✓	✓
Bar	✓	✓	✓	✓
Minibar	✓	✓	✓	✓
Parking	✓		✓	
Fitness/spa/wellness	✓	✓	✓	✓
Golf/tenis/ostali sportovi	✓	✓		
Kongresne/poslovne aktivnosti	✓	✓	✓	
Najam	✓		✓	
Praonica	✓	✓	✓	
Ostalo:				Nautika

Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Udio prihoda od smještaja u odnosu na ukupan poslovni prihod hotela i to ako se gleda prosjek na godišnjoj razini, kada su u pitanju Liburnia riviera Hoteli d.d. iznosi oko 70%. Hotelu Navis ovaj prosjek na godišnjoj razini iznosi oko 75%, a hotelu Hilton Rijeka Costabella 59%. Hotelima Ikador i Veladrion udio prihoda od smještaja u ukupnim poslovnim prihodima na godišnjoj razini iznosi približno 48%.

U nastavku upitnika, poduzećima, to jest, hotelima su bile ponuđene interne mjere i koliko se njima često koriste prilikom upravljanja prihodima. Ispitanici su na izbor imali vremenske odrednice *nikad, rijetko, ponekad, često i uvijek* (Tablica 4). Svi hoteli su naveli da se u upravljanju prihodima uvijek vode iskorištenošću kapaciteta i ADR-om. RevPAR uvijek koriste Hilton te Ikador i Veladrion, dok Navis i hoteli u sastavu LRH d.d. RevPAR koriste često. Također, Hilton, Ikador i Veladrion u upravljanju prihodima uvijek obraćaju pažnju na TrevPAR, GOPPAR i NRevPAR. Navis, prethodno spomenute interne mjere koristi ponekad, isto kao i hoteli koji pripadaju Liburnija Riviera Hoteli d.d., jedina je razlika u tome što se LRH d.d. u upravljanju prihodima u hotelima rijetko koristi TRevPAR-om.

Tablica 4 - Učestalost korištenja internih mjera ispitanih hotela pri upravljanju prihodima

<i>INTERENE MJERE</i>	Navis		Hilton Rijeka Costabella	Ikador i Veladrion	hoteli u LRH d.d.
Iskorištenost kapaciteta	uvijek		uvijek	uvijek	uvijek
Prosječna cijena sobe (ADR)	uvijek		uvijek	uvijek	uvijek
Prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR)	često		uvijek	uvijek	često
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi (TRevPAR)	ponekad		uvijek	uvijek	rijetko
Bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi (GOPPAR)	ponekad		uvijek	uvijek	ponekad
Neto prihod po raspoloživoj sobi (nakon odbitka troškova provizije kanala - NRevPAR)	ponekad		uvijek	uvijek	ponekad

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

Sljedeća skupina pitanja se odnosila na samu implementiranost revenue managementa u ispitanim hotelima. U ovom dijelu upitnika ispitanicima su bila postavljena pitanja s višestrukim izborom, a prvo pitanje se odnosilo na postojanje revenue managera ili odijeljena za upravljanje prihodima. Hoteli Ikador i Veladrion, Hilton Rijeka Costabella te hoteli u LRH grupaciji su potvrdili postojanje revenue managera, dok je hotel Navis odgovorio s negacijom. Također su se izjasnili da ne razmišljaju o zapošljavanju revenue managera, a u njihovom hotelu, prihodima upravlja generalni direktor. U hotelima pod vlasništvom poduzeća Auto

Zubak – Zagreb, Ikadoru i Veladrionu, za upravljanje prihodima je odgovoran direktor prodaje i marketinga. U hotelima pod LRH grupacijom prihodima izravno upravlja revenue manager, a u hotelu Hilton istu dužnost ima odijeljene upravljanja prihodima. Niti jedan od ispitanih hotela ne koristi specijalizirani software za upravljanje prihodima, osim hotela Hilton Rijeka Costabella, koji se koristi programom Operation audit. Oni su na pitanje smatraju li da specijalizirani software za upravljanje prihodima pomaže u boljem upravljanju prihodima u poduzeću odgovorili potvrdno, dok su iz grupacije Liburnia Riviera Hoteli odgovorili da se u potpunosti ne slažu. Na prethodno postavljeno pitanje hoteli Navis, Ikador te Veladriion su odabrali odgovor da niti se slažu niti ne slažu. Na pitanje koliko su spremni na godišnjoj razini platiti software za upravljanje prihodima, hoteli Ikador i Veladriion su se izjasnili da nisu spremni ulagati novce, a iz hotela Hilton su naglasili da imaju software u sklopu branda. Iz LRH d.d. su napisali da bi platili koliko bi bilo potrebno, samo da odgovara svim njihovim poslovnim potrebama i zahtjevima. U hotelu Navis su odgovorili da bi za software bili spremni platiti određeni postotak rasta ukoliko bi im odabrani software donio dodatan rast prihoda. Zadnje pitanje iz ove skupine se odnosi na najveće prepreke i izazove s kojima se suočavaju pri implementaciji digitalnih alata u proces upravljanja prihodima. Iz poduzeća Auto Zubak – Zagreb te hotela Hilton Rijeka Costabella kao najveću prepreku navode tehničke poteškoće u integraciji digitalnih alata. Liburnija Riviera Hoteli su odgovorili da nemaju problema, s obzirom da ne posjeduju software. U hotelu Navis smatraju da zbog veličine hotela i načina upravljanja hotelom nemaju potrebu koristiti se ovom vrstom alata.

U idućem setu pitanja, poduzećima su bili ponuđeni različiti financijski te jedan nefinancijski instrument (garancija najniže cijene) pri određivanju cijena (Tablica 5). Specificirali su učestalost korištenja pojedinih cjenovnih politika, njihovu važnost za hotelijerstvo te utjecaj na prihode poduzeća/hotela. Za učestalost korištenja su imali ponuđene vremenske odrednice nikad, rijetko, ponekad, često i uvijek, a za preostala dva segmenta ovog dijela upitnika birali su intenzitet važnosti počevši od potpuno nevažno, nevažno, niti važno niti nevažno, važno te jako važno. Prva ponuđena cjenovna politika je bila diskriminacija cijena, a poduzeće Villa Kapetanović d.o.o. se izjasnilo da navedenu metodu koriste često, smatraju da je važna za hotelijerstvo i smatraju da ima važan utjecaj na prihode njihovog hotela Navis. Auto Zubak – Zagreb d.o.o. također često koristi diskriminaciju cijena, a smatraju je važnom za hotelijerstvo i zaključuju da ima jako važan utjecaj na poduzeće. JTH Costabella d.o.o. odgovara da nikad ne koriste cjenovnu diskriminaciju te iako smatraju da nije niti važna niti nevažna za hotelijerstvo, mišljenja su da je jako važan utjecaj na prihode poduzeća. S druge



strane, grupacija LRH d.d. uvijek koristi diskriminaciju cijena kao alat upravljanja prihodima, iznose da je ista jako važna a hotelijerstvo i da da je njen utjecaj na prihode jako važan. Idući je ispitanicima bio ponuđen paritet cijena. Villa Kapetanović d.o.o. se ovom metodom koristi ponekad, a ne smatraju je niti važnom niti nevažnom za hotelijerstvo, isto kao i utjecaj na prihode u poduzeću. Auto Zubak d.o.o. paritet cijena često koristi, mišljenja su da nije niti važan niti nevažan za hotelijerstvo, a da ima važan utjecaj na prihode poduzeća. JTH Costabella d.o.o. paritet cijena koristi često, a odgovaraju da je utjecaj ovog alata važan za prihode , a i za hotelijerstvo. LRH d.d. se ovu tehniku uvijek primjenjuje te također smatraju da je važna za hotelijerstvo i da ima važan utjecaj na prihode poduzeća. Sljedeće u nizu su *last minute* ponude koje poduzeće Villa Kapetanović d.o.o. primjenjuje uvijek, odgovaraju da imaju jako važan utjecaj na prihode poduzeća te da su također jako važne za hotelijerstvo. Auto Zubak – Zagreb d.o.o. rijetko koristi *last minute* ponude, smatraju da nisu niti važne niti nevažne za hotelijerstvo, ali da imaju važan utjecaj na prihode poduzeća. *Early bird* cijenama se uvijek koriste poduzeća Villa Kapetanović d.o.o., Auto Zubak – Zagreb d.o.o. i LRH d.d., dok hotel Hilton Rijeka Costabella istu primjenjuje često. Kada je u pitanju važnost za hotelijerstvo, iz hotela Navis smatraju da je ovakvo određivanje cijena jako važno. Nadalje, Poduzeće Auto Zubak d.o.o. odgovara da *early bird* cijene ne smatraju niti važnim niti nevažnim, dok hotel Hilton i grupacija LRH dijele razmišljanje da je ova metoda važna za hotelijerstvo te da ima važan utjecaj na prihode poduzeća. Preostala dva poduzeća u sklopu kojih su hotel Navis te Ikador i Veladrion, se izjašnjavaju da je jako važan u pogledu utjecaja na prihode poduzeća. Zadnji alat u prvom dijelu tablice je garancija najniže cijene, koju hotel Navis i hotel Hilton Rijeka Costabella koriste ponekad te upravo zbog tog važnost i utjecaj ovog alata na prihode poduzeća ne smatraju niti važnim niti nevažnim. S druge strane, grupacija Liburnija Riviera Hoteli i poduzeće Auto Zubak – Zagreb garanciju najnižih cijena koriste uvijek i smatraju je jako važnom za hotelijerstvo i utjecaj na prihode samih poduzeća.

Tablica 5 - Učestalost korištenja, utjecaj i važnost cjenovne politike za upravljanje prihodima

	<i>Diskriminacija cijena</i>			
	<b>Villa Kapetanović d.o.o.</b>	<b>Auto Zubak - Zagreb d.o.o.</b>	<b>JTH Costabella d.o.o.</b>	<b>LRH d.d.</b>
Učestalost korištenja	često	često	nikad	uvijek
Važnost za hotelijerstvo	važno	važno	niti važno niti nevažno	jako važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	važno	jako važno	jako važno	jako važno
	<i>Paritet cijena</i>			
Učestalost korištenja	ponekad	često	često	uvijek
Važnost za hotelijerstvo	niti važno niti nevažno	niti važno niti nevažno	važno	važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	niti važno niti nevažno	važno	važno	važno
	<i>Last minute ponude</i>			
Učestalost korištenja	uvijek	rijetko	ponekad	ponekad
Važnost za hotelijerstvo	jako važno	niti važno niti nevažno	važno	važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	jako važno	važno	važno	niti važno niti nevažno
	<i>Early birds cijene</i>			
Učestalost korištenja	uvijek	uvijek	često	uvijek
Važnost za hotelijerstvo	jako važno	niti važno niti nevažno	važno	važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	jako važno	jako važno	važno	važno
	<i>Garancija najniže cijene</i>			
Učestalost korištenja	ponekad	uvijek	ponekad	uvijek
Važnost za hotelijerstvo	niti važno niti nevažno	jako važno	niti važno niti nevažno	jako važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	niti važno niti nevažno	jako važno	niti važno niti nevažno	jako važno

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

Idući set pitanja u ovom dijelu upitnika se odnosio na nefinancijski instrument u vidu kontrole dužine boravka (Tablica 6). Kada je u pitanju minimalna dužina boravka, poduzeća Auto Zubak – Zagreb, JTH Costabella i LRH d.d. je često koriste te ju smatraju važnom do jako važnom za hotelijerstvo. Hotel Navis, iako na pitanje o važnosti za hotelijerstvo odgovaraju da je kontrola minimalne dužine boravka važna, koriste ju samo ponekad. Isti hotel rijetko koristi kontrolu maksimalne dužine boravka a ne doživljava ju niti kao važnu niti kao nevažnu za hotelijerstvo. Na sličnom tragu su i iz poduzeća Auto Zubak – Zagreb (hoteli Ikador i Veladrion), koji ovaj alat ne primjenjuju nikad i smatraju ga nevažnim za hotelijerstvom. S druge strane, hotel Hilton Rijeka Costabella često primjenjuje kontrolu maksimalne dužine boravka i odgovaraju da je ista važna za hotelijerstvo. LRH d.d. maksimalnu dužinu boravka kontrolira ponekad, a mišljenja su da nije niti važna niti nevažna za hotelijerstvo. Kada je u pitanju utjecaj na prihode poduzeća, sva ispitana poduzeća kontrolu dužine boravka doživljavaju kao važnu do jako važnu.

Tablica 6 - Učestalost korištenja, važnost i utjecaj kontrole dužine boravka u hotelijerstvu

Kontrola minimalne dužine boravka				
	Villa Kapetanović d.o.o.	Auto Zubak - Zagreb d.o.o.	JTH Costabella d.o.o.	LRH d.d.
Učestalost korištenja	ponekad	često	često	često
Važnost za hotelijerstvo	važno	jako važno	važno	važno
Kontrola maksimalne dužine boravka				
	rijetko	nikad	često	ponekad
	niti važno niti nevažno	nevažno	važno	niti važno niti nevažno
Kontrola dužine boravka				
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	važno	jako važno	važno	važno

Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Zadnji skup pitanja ovog dijela upitnika se odnosio na alate orijentirane na popunjavanje kapaciteta i prodajne tehnike u hotelijerstvu (Tablica 7). Prvi navedeni alat je *overcontracting*, odgovori koja su dala poduzeća su poprilično različiti. Iz hotela Navis odgovaraju da *overcontracting* rijetko koriste, a ne smatraju ga niti važnim niti nevažnim za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća. Isti odgovor za važnost za hotelijerstvo i utjecajna prihode je dao i hotel Hilron Rijeka Costabella, a ovom alatu pribjegavaju ponekad. Nadalje, dok u hotelima Ikador i Veladrion *overcontracting* nikad ne koriste te njegovu važnost za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća smatraju potpuno nevažnim, u grupaciji Liburnija Riviera Hoteli, isti alat koriste uvijek i mišljenja su da je važan za hotelijerstvo i utjecaj na prihode u poduzeću. Kada je u pitanju *overbooking*, hotel Navis ga koristi ponekad, hoteli Ikador i Veladrion nikad, hotel Hilton Rijeka Costabella rijetko, a grupacija LRH često. Također, dok hotel Navis i LRH d.d. smatraju *overbooking* važnim za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća, hotel Hilton Rijeka Costabella te hoteli Ikador i Veladrion istu tehniku smatraju nevažnom do potpuno nevažnom. Garanciju dostupnosti sobe hotel Navis nudi rijetko, hoteli Ikador i Veladrion nikad, hotel Hilton Rijeka Costabella često, a LRH d.d. ponekad. Hotel Navis odgovara kako ovaj pristup nije niti važan niti nevažan za hotelijerstvo i kao utjecaj na prihode poduzeća, a hoteli pod poduzećem Auto Zubak – Zagreb na ista pitanja odgovara sa potpuno nevažno. Hotel Hilton Rijeka Costabella ovaj alat primjenjuje često, a hoteli pod grupacijom LRH ponekad. Oba poduzeća *overbooking* smatraju važnim i za hotelijerstvo i kao utjecaj na prihode poduzeća. Zadnja dva ponuđena pojma su iz sfere tehnika prodaje, *cross-selling* i *upselling*. Sva ispitana poduzeća osim JTH Costabella d.o.o. *cross-selling* koriste uvijek i smatraju ga jako važnim za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća, a JTH Costabella d.o.o., ovu tehniku koristi rijetko i mišljenja su da je nevažna za hotelijerstvo i utjecaj na prihode poduzeća. *Upselling* sva ovu tehniku prodaje koriste uvijek, a istu sva ispitana poduzeća smatraju važnom do jako važnom za hotelijerstvo i za utjecaj na prihode ovih poduzeća.

Tablica 7 - Učestalost korištenja, važnost i utjecaj na prihode poduzeća – zadnji set nefinancijskih instrumenata

	<i>Overcontracting</i>			
	<b>Villa Kapetanović d.o.o.</b>	<b>Auto Zubak - Zagreb d.o.o.</b>	<b>JTH Costabella d.o.o.</b>	<b>LRH d.d.</b>
Učestalost korištenja	rijetko	nikad	ponekad	uvijek
Važnost za hotelijerstvo	niti važno niti nevažno	potpuno nevažno	niti važno niti nevažno	važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	niti važno niti nevažno	potpuno nevažno	niti važno niti nevažno	važno
	<i>Overbooking</i>			
Učestalost korištenja	ponekad	nikad	rijetko	često
Važnost za hotelijerstvo	važno	potpuno nevažno	nevažno	važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	važno	potpuno nevažno	nevažno	važno
	<i>Garancija dostupnosti sobe</i>			
Učestalost korištenja	rijetko	nikad	često	ponekad
Važnost za hotelijerstvo	niti važno niti nevažno	potpuno nevažno	važno	važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	niti važno niti nevažno	potpuno nevažno	važno	važno
	<i>Cross-selling</i>			
Učestalost korištenja	uvijek	uvijek	rijetko	uvijek
Važnost za hotelijerstvo	jako važno	jako važno	nevažno	jako važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	jako važno	jako važno	nevažno	jako važno
	<i>Upselling</i>			
Učestalost korištenja	često	uvijek	često	često
Važnost za hotelijerstvo	važno	jako važno	važno	jako važno
Utjecaj na prihode poduzeća/hotela	važno	jako važno	važno	jako važno

Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Naredni dio upitnika se odnosio na povezanost razine digitalizacije i implementiranje personalizirane usluge na temelju iste. Prvo pitanje se odnosilo na koliko često poduzeće/hotel koristi društvene mreže, medije i online recenzije za poboljšanje vlastite vidljivosti i reputacije, na što su sva ispitana poduzeća označila odgovor uvijek. Također, sva poduzeća, osim JTH Costabella d.o.o. su se izjasnila da uvijek koriste podatke o gostima i njihovim preferencijama za personalizaciju usluga i povećanje prihoda, dok izdvojeno poduzeće u čijem je vlasništvu hotel Hilton Rijeka Costabella navedeno primjenjuje ponekad. Uzimajući u obzir prethodno pitanje, hotel Hilton Rijeka Costabella navodi da analitiku web stranice često prate, a da dobivene podatke ponekad uzimaju u obzir pri donošenju odluka. Ostala tri ispitana poduzeća su odgovorili da analitiku web stranice također često prate, no za razliku od hotela Hilton Rijeka Costabella, dobivene podatke redovno uzimaju u obzir pri donošenju odluka.

U idućem pitanju ispitana poduzeća su izdvojila dominantni tržišni segment svog poduzeća/hotela, pa tako, u svim poduzećima prevladavaju individualni odmorišni gosti, a hotel Hilton Rijeka Costabella, uz već navedeni tržišni segment navodi i turističke grupe.

U narednom pitanju su ispitana poduzeća birala razinu važnosti primjene različitih cjenovnih taktika za privlačenje ciljnog tržišnog segmenta (Tablica 8).

Tablica 8 - Razina važnosti primjene različitih cjenovnih taktika

<i>Cjenovne taktike</i>	<b>Villa Kapetanović d.o.o.</b>	<b>Auto Zubak - Zagreb d.o.o.</b>	<b>JTH Costabella d.o.o.</b>	<b>LRH d.d.</b>
Dinamičko cjenovno prilagođavanje ovisno o potražnji	jako važno	jako važno	važno	jako važno
Diferencirani cjenovni planovi za različite tržišne segmente	važno	jako važno	važno	jako važno
Nuđenje dodatnih paketa i usluga	jako važno	jako važno	važno	važno
Ciljano oglašavanje i promocija	jako važno	jako važno	važno	jako važno

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

U gore prikazanoj tablici je vidljivo da sva poduzeća, sve navedene cjenovne taktike smatraju uglavnom jako važnima, sa iznimkom poduzeća JTH Costabella d.o.o. koje sve cjenovne taktike smatra važnima.

U idućim pitanjima, ispitana poduzeća su određivala razinu važnosti različitih kanala distribucije (Tablica 9). Poduzeća su pretežito bila suglasna, pa tako smatraju važnim do jako važnim većinu navedenih kanala distribucije; GDS, OTA-u, putničke agencije, direktnu prodaju putem web stranice te ostalu direktnu prodaju (email i telefon). Razlika je primjetna kada su u pitanju turoperatori i web stranice za grupnu prodaju. Poduzeće Villa Kapetanović d.o.o. turoperatore smatra nevažnim kanalom distribucije, a web stranicu za grupnu prodaju ne smatraju niti važnom niti nevažnom. Slično mišljenje dijeli i poduzeće Auto Zubak- Zagreb koji turoperatore ne doživljava niti kao važne niti kao nevažne, a web stranice za grupnu prodaju definiraju kao potpuno nevažne. Preostala dva ispitana poduzeća navedene kanale distribucije procjenjuju kao važne.

Tablica 9 - Razina važnosti kanala distribucije

<i>Kanali distribucije</i>	<b>Villa Kapetanović d.o.o.</b>	<b>Auto Zubak - Zagreb d.o.o.</b>	<b>JTH Costabella d.o.o.</b>	<b>LRH d.d.</b>
GDS	važno	jako važno	važno	jako važno
OTA	jako važno	jako važno	važno	jako važno
Turoperatori	nevažno	niti važno niti nevažno	važno	važno
Putničke agencije	važno	jako važno	važno	važno
Web stranice za grupnu prodaju	niti važno niti nevažno	potpuno nevažno	važno	važno
Direktna prodaja putem web stranice	jako važno	jako važno	važno	jako važno
Ostala direktna prodaja (email, telefon)	jako važno	jako važno	važno	jako važno

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

U nastavku upitnika, poduzeća su određivala učestalost različitih ugovora s kanalima distribucije (Tablica 10). Poduzeće Villa Kapetanović d.o.o. je odgovorilo da ugovore puno za prazno i alotmane koriste rijetko, dok slobodnu prodaju i ugovore na zahtjev koriste uvijek. Ugovore na zahtjev uvijek primjenjuju i hoteli u vlasništvu poduzeća Auto Zubak d.o.o., dok se drugim ponuđenim vrstama ugovora ne koriste nikada. Hotel Hilton Rijeka Costabella ugovor puno za prazno ne primjenjuju nikada, a ostale vrste ugovora rijetko koriste. S druge strane, grupacija LRH alotmane i ugovore na zahtjev koristi uvijek, slobodnu prodaju često, a rijetko sklapaju ugovore puno za prazno.

Tablica 10 - Učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije

<i>Vrste ugovora</i>	<b>Villa Kapetanović d.o.o.</b>	<b>Auto Zubak - Zagreb d.o.o.</b>	<b>JTH Costabella d.o.o.</b>	<b>LRH d.d.</b>
Puno za prazno	rijetko	nikad	nikad	rijetko
Alotman	rijetko	nikad	rijetko	uvijek
Slobodna prodaja	uvijek	nikad	rijetko	često
Na zahtjev	uvijek	uvijek	rijetko	uvijek

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

Nadalje, u upitniku je uslijedilo 10 različitih izjava, a poduzeća su trebala izraziti svoju razinu slaganja sa svakom izjavom pojedinačno. Kao moguće odgovore poduzećima je ponuđen raspon od *potpuno se slažem* do *potpuno se ne slažem*, između kojih su još navedene tvrdnje *uglavnom se slažem*, *niti se slažem niti se ne slažem* te *uglavnom se ne slažem*. U nastavku će rada biti navedene sve izjave i razina slaganja svakog poduzeća s istima.

1) *Ako je zauzetost soba niska, najbolje je sniziti cijene.*

Sva ispitana poduzeća/hoteli osim hotela Hilton Rijeka Costabella su odgovorili da niti se slažu niti se ne slažu s prethodno napisanom izjavom, a hotel Hilton Rijeka Costabella se uglavnom slaže.

2) *Svaki gost je jednako važan za hotel.*

S ovom izjavom se potpuno slažu hotel Navis i grupacija Liburnija Riviera Hoteli. Hotel Hilton Rijeka Costabella se uglavnom slaže, dok se poduzeće Auto Zubak – Zagreb niti slaže niti ne slaže.

3) *Trudimo se privući svakog potencijalnog kupca.*

Svoje potpuno slaganje i sa ovom izjavom su iznijeli hotel Navis i grupacija Liburnija Riviera Hoteli. Hotel Hilton Rijeka Costabella se uglavnom slažu, dok se hoteli u sklopu poduzeća Auto Zubak – Zagreb niti slažu niti ne slažu.

4) *Ako konkurencija snizi cijene i mi ćemo sniziti cijene.*

Grupacija Liburnija Riviera Hoteli je odgovorila da niti se slažu niti ne slažu s ovom izjavom, a preostala poduzeća su navela kako se uglavnom ne slažu s istom.

5) *Ako konkurencija povisi cijene i mi ćemo povisiti cijene.*

Kao i kod prethodne izjave, LRH d.d. se sa izjavom broj pet niti slažu niti ne slažu, dok se preostala poduzeća uglavnom ne slažu.

6) *Kupci više preferiraju niže cijene od više kvalitete.*

S ovom izjavom se u potpunosti ne slažu hotel Navis i poduzeće Auto Zubak – Zagreb, a dok se hotel Hilton Rijeka Costabella uglavnom ne slaže, LRH d.d. se sa navedenom izjavom uglavnom slaže.

7) *Održavanje dobrih odnosa s kanalima distribucije je važno za prihode hotela/poduzeća.*

Hotel Navis se s napisanom izjavom uglavnom slaže, dok se ostala poduzeća slažu u potpunosti.

8) *Prodaja dodatnih usluga je važna za prihode hotela/poduzeća.*

S navedenom izjavom se svi hoteli/poduzeća potpuno slažu.

9) *Pri određivanju cijena i uvjeta kupnje, razmišljam o percepciji kupaca o istima.*

S ovom izjavom se uglavnom slaže hotel Hilton Rijeka Costabella, dok se ostala poduzeća/hoteli slažu u potpunosti.

10) *Općenito, primjena tehnika revenue managementa pozitivno doprinosi prihodima hotela/poduzeća.*

Sa zadnjom izjavom u ovom dijelu upitnika se uglavnom slaže hotel Navis, a ostali hoteli/poduzeća se potpuno slažu s istom.

U nastavku upitnika ispitanicima su bile ponuđene različite determinante, a oni su navodili koriste li cjenovne ograde za svaku od navedenih (Tablica 11).

Tablica 11- Slučajevi u kojima se koriste cjenovne ograde.

	Villa Kapetanović d.o.o.	Auto Zubak - Zagreb d.o.o.	JTH Costabella d.o.o.	LRH d.d.
Tip sobe (jednokrevetna, dvokrevetna, studio...)	✓			✓
Dužina boravka	✓	✓	✓	✓
Individualne/grupne rezervacije	✓	✓		✓
Tip usluge (noćenje s doručkom, polupansion, punipansion....)	✓			
Program lojalnosti	✓			
Termin boravka (sezona)	✓	✓	✓	
Vrijeme rezervacije (koliko unaprijed)	✓	✓		✓
Kategorija sobe (standardna, deluxe...)	✓	✓	✓	✓
Po vrsti kanala distribucije				
Uvjeti promjene i otkaza rezervacije	✓	✓		✓
Dan u tjednu		✓	✓	✓
Lokacija sobe (pogled)	✓	✓		✓
Nacionalnost gosta				

*Izvor: samostalna izrada autora na temelju provedenog istraživanja*

Iz prethodno prikazane tablice se može iščitati da cjenovne ograde sva poduzeća koriste na temelju dužine boravka i kategorije sobe, a ne koriste ih na temelju kanala distribucije i nacionalnosti gosta. Hotel Navis, uz prethodne dvije determinante, ne postavlja cjenovne ograde ni na temelju dana u tjednu, dok u svim ostalim slučajevima koristi ovu metodu. Auto Zubak - Zagreb d.o.o. također uz prethodno spomenute, primjenjuje cjenovne ograde u slučajevima koji uključuju individualne i grupne rezervacije, termin boravka, vrijeme rezervacije, dan u tjednu i lokaciju sobe. JTH Costabella d.o.o. koristi cjenovne ograde, uz



kategoriju sobe i dužinu boravka, za termin boravka i dan u tjednu. LRH d.d. primjenjuje cjenovne ograde još za individualne i grupne rezervacije, vrijeme rezervacije, uvjete promjene i otkaza rezervacije, te dan u tjednu i lokaciju sobe.

Što se tiče učestalosti promjena cijena, svako poduzeće/hotel je dalo različit odgovor,. Dok grupacija LRH primjenjuje dnevnu izmjenu cijena, hotel Navis cijene mijenja dva ili više puta tjedno, hotel Hilton Rijeka Costabella jednom do dva puta mjesečno, a hoteli Ikador i Veladrion jednom tjedno.

Kada je u pitanju vrijeme oslobađanja alotmana, LRH d.d. i hotel Navis isto vrše sedam i više dana prije *check-in-a*, a hotel Hilton Rijeka Costabella sobe pod alotmanom oslobađaju isti dan. S obzirom da su prethodno iznijeli da nikada ne koriste alotmane, poduzeće Auto Zubak – Zagreb, na ovo pitanje nije odgovorilo.

Za predviđanje prihoda poduzeće Auto Zubak – Zagreb i LRH d.d. se koriste povijesnim podacima, osobnim iskustvom i statističkim metodama. Hotel Navis, za ista predviđanja primjenjuje povijesne metode i oslanja se na osobno iskustvo, a hotel Hilton Rijeka Costabella se oslanja također na povijesne podatke, ali i na statističke metode.

Ispitana su poduzeća su u idućem pitanju određivala razliku između cijene bez otkaza i cijene s besplatnim otkazivanjem u postotku. Ova razlika kod hotela Navis i hotela Hilton Rijeka Costabella iznosi oko 10%. U hotelima Ikador i Veladrion ista razlika zna varirati između 5% i 15%, a u hotelima pod grupacijom LRH razlika je od 10% do 15%.

Predzadnje pitanje provedenog upitnika se odnosilo da primjenu *benchmarking* izvora kao instrumenta upravljanja приходima. Poduzeća JTH Costabella d.o.o. i Auto Zubak – Zagreb d.o.o. su se izjasnila da ne koriste *benchmarking*, a poduzeća Villa Kapetanović d.o.o. i LRH d.d. isti instrument koriste, konkretnije, LRH d.d. koristi *benchmarking* kojeg provodi Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Na zadnje pitanje provedenog anketnog upitnika; Uspoređuju li putem interneta cijene svog hotela s konkurentskim hotelima, poduzeća Villa Kapetanović d.o.o., Auto Zubak – Zagreb d.o.o. i LRH d.d. su odgovorila da redovito uspoređuju svoje i cijene konkurenata, a poduzeće JTH Costabella d.o.o. istu usporedbu vrši povremeno.

## 4.4 Diskusija

Na temelju provedenog upitnika, primjetno je da hoteli ostvaruju prihode ne samo od smještaja već i od dodatnih usluga poput restorana, barova, fitnesa i spa centara. To ukazuje na široku diversifikaciju izvora prihoda koja je prisutna bez obzira na to je li hotel dio grupacije ili samostalan. Također, svi hoteli, neovisno o vlasničkoj strukturi, koriste osnovne interne mjere poput iskorištenosti kapaciteta i prosječne dnevne cijene (ADR). Sva ispitana poduzeća često ili uvijek koriste RevPAR, što ukazuje na univerzalnu važnost ove mjere u optimizaciji prihoda. Udio prihoda od smještaja u ukupnim poslovnim prihodima varira, ali je značajan kod svih ispitanih hotela. Primjerice, LRH d.d. ostvaruje oko 70% prihoda od smještaja, dok hoteli Ikador i Veladrión imaju niži udio od 48%, ali ostvaruju značajne prihode iz drugih profitnih centara. Promatramo li Hilton Rijeka Costabella i LRH d.d. kao poduzeća u sastavu grupacija, primjetne su značajne sličnosti u operativnim i strateškim pristupima upravljanju prihodima. Oba poduzeća imaju strukturiran pristup upravljanju prihodima, iako koriste različite metode. Osviještenost o važnosti *revenue managementa* se prvenstveno očituje u uspostavljenim funkcijama upravljanja prihoda unutar grupacija. Hilton Rijeka Costabella ima specijalizirani odjel za upravljanje prihodima, dok LRH d.d. ima specifične *revenue managere* koji su zaduženi za optimizaciju prihoda. Također, Hilton Rijeka Costabella se oslanja na specijalizirani softver za upravljanje prihodima, što omogućava detaljno praćenje tržišnih trendova i optimizaciju cijena na dnevnoj bazi. S druge strane, LRH d.d. cijene prilagođava kroz internu analizu, što također omogućava temeljitu analizu tržišta i performansi. Bez obzira na razlike u metodama, oba hotela temelje svoje pristupe na detaljnim analizama tržišnih trendova, što ukazuje na strukturiran i sistematičan pristup upravljanju prihodima. Praćenje tržišnih trendova grupacijama znatno olakšava primjena *benchmarking* metoda. LRH d.d. koristi različite interne i eksterne izvore za *benchmarking*, dok Hilton koristi specijalizirani softver koji može uključivati i *benchmarking* funkcionalnosti. Korištenje *benchmarkinga* omogućava im praćenje konkurentskog okruženja i prilagodbu strategija temeljem tržišnih podataka, čime poboljšavaju svoju konkurentsku poziciju. Prilagodba cijenama je još jedna sličnost između ova dva poduzeća. Iako Hilton Rijeka Costabella mijenja cijene jednom do dva puta mjesečno, dok LRH d.d. to čini dnevno, oba hotela redovito prilagođavaju svoje cijene kako bi se uskladili s tržišnim uvjetima. Ova praksa pokazuje njihov zajednički cilj – dinamično upravljanje cijenama za optimizaciju prihoda.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da, iako postoji mnogo sličnosti u pristupu upravljanju prihodima između hotela u sastavu grupacije i samostalnih hotela, postoje i značajne razlike koje mogu utjecati na njihovu ukupnu učinkovitost i profitabilnost. Nastavno tome, postoje i određeni prednosti i nedostaci u primjeni *revenue managementa*, ovisno o tome pripada li hotel grupaciji ili je samostalan. Pa tako, hoteli u sastavu grupacija koriste standardizirane procese i procedure, što može dovesti do ujednačenosti kvalitete usluge i lakšeg upravljanja različitim aspektima poslovanja. Nasuprot tome, valja uzeti u obzir da standardizirani procesi mogu ograničiti brzinu prilagodbe promjenama na tržištu, a upravljanje velikim brojem hotela može biti kompleksno i zahtijevati koordinaciju između različitih odjela i razina upravljanja. Samostalni hoteli poput Ikadora i Navisa, mogu brže reagirati na promjene i prilagoditi se specifičnim potrebama tržišta zahvaljujući svojoj fleksibilnosti i manjem opsegu operacija. To im omogućuje učinkovito upravljanje prihodima u dinamičnim tržišnim uvjetima. No, bez obzira na potencijalno lakšu prilagodljivost, samostalnim hotelima probleme mogu predstavljati ograničeni resursi. Veći resursi omogućuju ulaganje u napredne tehnologije i alate za upravljanje prihodima što grupacijama omogućava bolje pozicioniranje na tržištu i optimizaciju prihoda.

## ZAKLJUČAK

Upravljanje prihodima predstavlja ključnu strategiju za optimizaciju prihoda u hotelijerstvu. Ova metoda uključuje različite tehnike i alate za maksimiziranje financijskih rezultata kroz učinkovito upravljanje cijenama, kapacitetima i distribucijskim kanalima. Cilj upravljanja prihodima je prodati pravi proizvod pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, čime se maksimiziraju ukupni prihodi hotela. Ključni elementi *revenue managementa* uključuju praćenje i analizu financijskih pokazatelja kao što su prihodi po raspoloživoj sobi (RevPAR), prosječna dnevna cijena sobe (ADR) i iskorištenost kapaciteta. Osim toga, strateško i operativno upravljanje prihodima zahtijeva segmentaciju tržišta, precizno prognoziiranje potražnje i dinamično određivanje cijena. Za uspješno provođenje istih, osim implementiranja softverskih sustava za upravljanje prihodima jako su bitne i vještine te iskustvo zaposlenih u sklopu ovog odjeljenja. U ovom završnom radu, poseban naglasak je stavljen na usporedbu hotela unutar i izvan sastava grupacije, koristeći primjer LRH d.d. kao reprezentativnu grupaciju. Uzimajući u obzir odgovore koje su poduzeća dala, uočene su sličnosti i razlike hotela izvan i u sastavu grupacije. Svi hoteli ostvaruju prihode iz pretežno istih profitnih centara osim smještaja (restorani, barovi, fitness/spa centri, kongresne usluge) i koriste ključne mjere upravljanja prihodima (iskorištenost kapaciteta, ADR, RevPAR) kako bi osigurali stabilnost i optimizaciju prihoda. Također, svi teže pružanju visokokvalitetne usluge za zadovoljstvo gostiju i lojalnost. Hoteli unutar grupacije LRH d.d. i hotel Hilton Rijeka Costabella imaju specijalizirane revenue managere dok samostalni hoteli često delegiraju ove funkcije na generalne direktore ili direktore prodaje i marketinga. U konačnici, dok hoteli unutar grupacija poput LRH d.d. i Hilton Rijeka Costabella imaju prednosti u smislu specijaliziranih resursa i standardizacije, samostalni hoteli Ikador i Navis mogu imati prednost u fleksibilnosti i brzini prilagodbe tržišnim promjenama. Oba pristupa imaju svoje specifične prednosti i nedostatke, ovisno o kontekstu i specifičnim potrebama hotela. Dok grupacijski hoteli mogu profitirati od strukturiranog i sistematskog pristupa upravljanju prihodima, samostalni hoteli mogu iskoristiti svoju prilagodljivost za brzo reagiranje na tržišne promjene i optimizaciju prihoda u skladu s trenutnim uvjetima. Za sveobuhvatni uspjeh je bitna sposobnost prilagodbe tržišnim uvjetima, korištenje naprednih alata i zapošljavanje stručnjaka iz područja *revenue managementa* u čemu prednjače hoteli u sastavu grupacije. Zaključno, bez obzira na vlasničku strukturu, hoteli koji uspiju integrirati barem neke elemente upravljanja prihoda, stvaraju temelj za postizanje optimalnih financijskih rezultata i dugoročnog uspjeha.

## Reference

- Benchmarking Hrvatskog Hotelijerstva. 2024. (online) Dostupno na: <https://www.hotel-benchmarking.com/onama.php> (pristupljeno 2.srpnja 2024.)
- Bogan, Christopher, Michael J. English. 1994. „Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation.“ *New York: McGraw-Hill*.
- Cross, Robert G. 1998. „Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination“. *New York: Broadway Books*
- Ernst & Young Global limited. 2024. (online) Dostupno na: [https://www.ey.com/hr\\_hr/about-us](https://www.ey.com/hr_hr/about-us) (pristupljeno 2. srpnja 2024.)
- Forgacs, Gabor. 2010. „Revenue Management: Maximizing Revenue in Hospitality Operations“. *Orlando: The American Hotel and Lodging Educational Institute*.
- Hayes, K. David, Allisha A. Miller. 2011. „Revenue Management for the Hospitality Industry.“ *Hoboken: Wiley*.
- Horwath HTL. 2024. Dostupno na: <https://horwathhtl.hr/> (pristupljeno 2. srpnja 2024.)
- Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie, Ian Yeoman. 2000. „Yield management, strategies for the service industries.“ *London: Continuum*.
- Ivanov, S. 2014. „Hotel Revenue Management: from Theory to Practice.“ *Varna: Zgandor*
- Janković, S. 2023. „Nastavni materijal iz kolegija Upravljanje prihodima.“ *Rijeka: Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžemt u turizmu i ugostiteljstvu*.
- Janković, S., Poldrugovac, K., Tutek, E. 2024. „Kompetitivno formiranje cijena – mogućnosti za maksimizaciju prihoda hotela.“ *Ekonomska misao i praksa* 33 (1). Dostupno na: [KOMPETITIVNO FORMIRANJE CIJENA – MOGUĆNOSTI ZA MAKSIMIZACIJU PRIHODA HOTELA \(srce.hr\)](#) (pristupljeno 25.6.2024.).
- Janković S., Peršić, M., Poldrugovac, K. 2019. „The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry.“ *International Journal of Revenue Management* 11 (1/2). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/336573354\\_The\\_significance\\_of\\_competitive\\_pricing\\_and\\_revenue\\_management\\_in\\_the\\_camping\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/336573354_The_significance_of_competitive_pricing_and_revenue_management_in_the_camping_industry) (pristupljeno 25.6.2024.)
- Janković, S., Poldrugovac, K., Vlašić, D. 2019. „The Competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation.“ *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing* 5 (1). Dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/334233062\\_The\\_Competitive\\_pricing\\_in\\_marina\\_business\\_Exploring\\_relative\\_price\\_position\\_and\\_price\\_fluctuation](https://www.researchgate.net/publication/334233062_The_Competitive_pricing_in_marina_business_Exploring_relative_price_position_and_price_fluctuation) (pristupljeno na 25.6.2024.)
- Kimes, E. Sheryl. 1989. „The basics of yield management.“ *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30 (3).

Kimes, E. Sheryl, Richard B. Chase. 1998. „The strategic levers of yield management." *Journal of Service Research* 1 (2).

Kotler, Philip, John T. Bowen, James C. Makens. 2010. „Marketing u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turizmu.“ *Zagreb: MATE*.

Kumar, V. 2008. „Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty.“ *London: FT Press*.

Landman, Patrick. 2015. Revenue Management Book for Hotels. (online) Xhotels. Dostupno na: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/ebook-revenue-management#> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

Mahmoud, Ahmed. 2015. „Someone Please Tell Me What Revenue Management is all about." (online) *Hospitality Net*. Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4068437.html> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

McGill, I. Jeffrey, Garrett J. van Ryzin. 1999. „Revenue Management: Research Overview and Prospects." *Transportation Science* 33 (2).

PKF Croatia. 2024. (online) Dostupno na: <https://www.pkfcroatia.com/o-nama/> (pristupljeno 2.srpnja 2024.)

Resco, Laura. 2019. „Why There Is More Than Just Analyzing RevPAR Index." (online) *Hospitality Net*. Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4094654.html> (pristupljeno 14. ožujka 2024.)

Stephens, Caren. 2023. „OTAs or direct bookings: How to optimize for ROI (online) *Hospitality Net*.“ Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4118509.html> (pristupljeno 16. ožujka 2024.)

Smith Travel Research. 2024. Dostupno na: <https://str.com/about> (pristupljeno 2.srpnja. 2024.)

Sudakow, Robert. 2019. „The Rise and Fall of the OTA.“ (online) *Hospitality Net*. Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4094330.html> (pristupljeno na 17. ožujka 2024.)

Šimunić, Maja. 2017. „Sinkronizacija hotelskih rezervacijskih procesa kroz menadžment upravljanja cijenama i приходима uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije.“ *Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu*.

Twin, Alexandra. 2022. „What Is Price Discrimination, and How Does It Work.“ (online) *Investopedia* Dostupno na: [https://www.investopedia.com/terms/p/price\\_discrimination.asp](https://www.investopedia.com/terms/p/price_discrimination.asp) (pristupljeno na 16. ožujka 2024.)

Vrtiprah, Vesna, Ivana Pavlić. 2005. „Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu.“ *Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku*.

Vukelić, Marija, Vlaho Mihač, Sandra Janković. 2022. „Specifičnosti revenue managementa i prodaje u kampovima." *Hotelska kuća 2022: Zbornik radova konferencije*.

Yeoman, Ian. 2016. „The History of Revenue and Pricing Management – 15 Years and More."  
*Journal of Revenue and Pricing Management.*

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1 - Naziv ispitanih poduzeća i broj hotela/objekata u njihovom vlasništvu ... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 2 - Osnovne karakteristike hotela/objekata ispitanih poduzeća..... 23

Tablica 3 - Profitni centri odgovornosti hotela ispitanih poduzeća..... 24

Tablica 4 - Učestalost korištenja internih mjera ispitanih hotela pri upravljanju prihodima ..... 25

Tablica 5 - Učestalost korištenja, utjecaj i važnost cjenovne politike za upravljanje prihodima ..... 28

Tablica 6 - Učestalost korištenja, važnost i utjecaj kontrole dužine boravka u hotelijerstvu..... 29

Tablica 7 - Učestalost korištenja, važnost i utjecaj na prihode poduzeća – zadnji set nefinancijskih instrumenata ..... 30

Tablica 8 - Razina važnosti primjene različitih cjenovnih taktika ..... 31

Tablica 9 - Razina važnosti kanala distribucije ..... 31

Tablica 10 - Učestalost primjene različitih ugovora s kanalima distribucije..... 32

Tablica 11- Slučajevi u kojima se koriste cjenovne ograde. .... 34