

# Konkurencija cijenama u hotelskoj industriji

---

**Roce, Aleksandar**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:171191>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**ALEKSANDAR ROCE**

# **KONKURENCIJA CIJENAMA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI**

Diplomski rad

Pula, svibanj 2022.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**ALEKSANDAR ROCE**

# **KONKURENCIJA CIJENAMA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI**

Diplomski rad

**Student: Aleksandar Roce**

**Status: Izvanredni student**

**Studij: Poslovna ekonomija-Marketinško upravljanje**

**JMBAG: 303080644**

**Kolegij: Politika konkurencije**

**Mentor: prof. dr. sc. Dragan Benazić**

Pula, svibanj 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Aleksandar Roce, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera Marketinško upravljanje, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, svibanj 2022. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Aleksandar Roce**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**KONKURENCIJA CIJENAMA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, svibanj 2022. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Svrha i cilj istraživanja.....	2
1.2. Hipoteze rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	2
1.4. Znanstvene metode .....	3
2. POLITIKA I KONKURENTNOST CIJENAMA U POSLOVANJU .....	4
2.1. Odrednice i ciljevi politike cijena.....	4
2.2. Čimbenici politike cijena .....	11
2.3. Modeli formiranja cijena.....	14
2.3.1. Cijene temeljene na vrijednosti .....	15
2.3.2. Cijene temeljene na potražnji .....	16
2.3.3. Cijene temeljene na konkurenciji.....	17
2.4. Strategije određivanja cijena .....	18
2.5. Odrednice konkurencije cijenama .....	23
2.6. Prednosti i ograničenja konkurencije cijenama .....	25
3. ANALIZA KONKURENTNOSTI HRVATSKOG HOTELIJERSTVA.....	27
3.1. Odrednice razvoja hrvatskog hotelijerstva .....	28
3.2. Trendovi u hrvatskom hotelijerstvu.....	32
3.3. Položaj hotelijerstva u Hrvatskoj u odnosu na odabrane zemlje .....	36
3.4. Konkurencija cijenama u hotelijerstvu .....	42
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - KONKURENCIJA CIJENAMA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA VALAMAR RIVIERA I MAISTRI.....	49
4.1. Odrednice konkurencije cijenama u Valamar Rivijeri .....	49
4.1.1. Valamar Rivijera – poslovni profil poduzeća .....	50
4.1.2. Politika i strategije cijena u Valamaru.....	51
4.2. Odrednice konkurencije cijenama u Maistri.....	54
4.2.1. Maistra d.d. – poslovni profil poduzeća .....	54
4.2.2. Politika i strategije cijena u Maistri .....	55
4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje .....	58
5. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA .....	62
POPIS SLIKA .....	67

POPIS TABLICA.....	68
POPIS GRAFIKONA.....	69
SAŽETAK .....	70
SUMMARY .....	71

# 1. UVOD

Cijena je ključna značajka marketinškog alata za ostvarivanje profita i zadovoljavanje potreba kupaca. To je trošak proizvoda ili usluge nakon temeljitog istraživanja, dubinskog razumijevanja i faze preuzimanja rizika složenog izračuna. Za hotele nema fiksne cijene. Stoga su strategije određivanja cijena u hotelskoj industriji nedvojbeno ključne za dobivanje najbolje ponude usluge koje se nude kako bi se povećao prihod. Važno je kako hotelijeri ostvaruju pravu cijenu i koja se cjenovna strategija primjenjuje da bi se postigla značajna konkurentnost u tim cijenama.

Danas većina hotela ima tendenciju usvojiti taktiku sniženja cijena zbog promjenjive ponude hotelskih usluga, iako je prinos od popunjenosti bio po cijenu nižeg prihoda. Hoteli koji posluju s visokim fiksnim troškovima i niskim varijabilnim troškovima teško mogu udovoljiti ponudi i potražnji soba u svom svakodnevnom poslovanju. Unatoč tome, hoteli zarađuju više jer zadržavaju relativno više cijene bez popusta. Iako plaćanje visoke stope može izgubiti popunjenost u točnoj mjeri, iznos gubitka popunjenosti nije tako velik kao prihod. Stoga je pravi odabir cjenovne strategije isplativo u kontekstu determiniranja konkurentnosti cijena u hotelijerstvu.

Postoje mnoge strategije određivanja cijena hotela koje se mogu koristiti da bi hoteli povećali svoju konkurentnost. Ispravne cijene hotelskih usluga imaju važnu ulogu u stvaranju prihoda, kao i povećanju popunjenosti, a to daje mogućnost povećanja profita hotela. Cilj je imati pravu cijenu i prodati što više soba.

Budući da je za svaki hotel maksimiziranje prihoda glavni prioritet, pravilnom cjenovnom strategijom, imajući na umu potražnju, segmentaciju kupaca i druge hoteli mogu biti sigurni da će učiniti upravo to.



## 1.1. Svrha i cilj istraživanja

Cilj je istraživanja u ovom diplomskom radu istražiti teorijsku problematiku politike i konkurentnosti cijena u poslovanju, modele i strategije formiranja cijena u kontekstu postizanja njihove konkurentnosti te provesti empirijsko istraživanje u domeni diferencijacije konkurentnosti cijena u hotelskim poduzećima Valamar Riviera i Arena Hospitality Group. Svrha rada jest ukazati na nužnost i potrebu implementacije pravilno odabranih strategija cijena u hotelijerstvu, da bi se istima postiglo ostvarenje što viših prihoda, ali i zauzela što viša konkurentna pozicija na hotelskom tržištu.

## 1.2. Hipoteze rada

Po određenom cilju i svrsi istraživanja, moguće je odrediti temeljnu hipotezu rada:

**H0: Odabirom pravilne cjenovne strategije hotelsko poduzeće može ostvariti snažnu konkurentnu poziciju na tržištu.**

## 1.3. Struktura rada

Struktura diplomskog rada podijeljena je na pet zasebnih cjelina. U uvodnom dijelu opisana je uvodna riječ teme, cilj i svrha istraživanja, dvije znanstvene hipoteze, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje politiku i konkurentnost cijena u poslovanju sa prikazom čimbenika, modela, strategija, odrednicama konkurencije cijena te prednostima i nedostacima konkurencije cijena. U trećem poglavlju opisana je analiza konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva sa trendovima njegova razvoja, komparativnom analizom sa drugim

zemljama te prikazom konkurencije cijenama u hotelijerstvu. Četvrto poglavlje obrađuje empirijsko istraživanje o konkurenciji cijenama u odabranim hotelskim poduzećima Valamar Rivijera i Arena Hospitality Group. U zaključku je data završna misao autora o istraženoj temi.

#### **1.4. Znanstvene metode**

U diplomskom radu su, u različitim kombinacijama, korištene sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda generalizacije i apstrakcije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze, koje se sve zajedno prožimaju kroz čitav diplomski rad.

## **2. POLITIKA I KONKURENTNOST CIJENAMA U POSLOVANJU**

Cijena je često najvažniji i presudan segment marketinga koji utječe na konanu odluku o odabiru proizvoda i njegovoj kupnji od strane kupaca. U poslovanju se primjenjuje politika utvrđivanja cijena robe ili usluga tako da budu konkurentne cijenama drugih tvrtki. Takve politike često doprinose povećanju stupnja tržišnog natjecanja kod poduzeća na tržištu, a često se može dogoditi i rat cijenama, koji često ide na korist kupcima, a na štetu poslovnom uspjehu poduzeća. Stoga će se u ovom poglavlju obraditi odrednice i ciljevi politike cijena, čimbenici politika i modeli formiranja cijena, strategije određivanja cijena, odrednice konkurencije cijenama te prednosti i nedostaci konkurencije cijenama.

### **2.1. Odrednice i ciljevi politike cijena**

Kada proizvod dođe na tržište, presudni element kod odluke o kupnji je njegova cijena. Menadžeri bi trebali početi određivati cijene tijekom faze razvoja kao dio strateškog određivanja cijena kako bi izbjegli lansiranje proizvoda ili usluga koji ne mogu održati profitabilne cijene na tržištu. Ovakav pristup određivanja cijena omogućuje tvrtkama da ili prilagode troškove cijenama ili da odbace proizvode ili usluge koji se ne mogu generirati troškovno učinkovito (Grbac, 2012.). Sustavnom cjenovnom politikom i strategijama poduzeća mogu ostvariti veći profit i povećati ili

obraniti svoje tržišne udjele. Određivanje cijena jedan je od glavnih zadataka menadžera marketinga i financija jer cijena proizvoda ili usluge često igra značajnu ulogu u uspjehu tog proizvoda ili usluge, a da ne spominjemo u profitabilnosti poduzeća.

Jedna od najvažnijih odluka koju tvrtka donosi prilikom predstavljanja proizvoda je postavljanje njegove cijene. Tvrtke se oslanjaju na različite politike cijena kako bi zadovoljile svoje poslovne potrebe dok potrošačima daju dobru vrijednost. Ako su poduzeća zainteresirana kakoa nauliti odrediti razumnu, ali isplativu cijenu za robu ili usluge poduzeća, dobro bi im došla spoznaja o tome što utječe na odabir politike cijena.

Politika cijena je pristup tvrtke određivanju cijene po kojoj nudi robu ili uslugu tržištu te ista pomaže tvrtkama da osiguraju da ostanu profitabilne i daju im fleksibilnost da drugačije cijene odvojene proizvode. Poduzeće može cijeniti dobro definiranu politiku cijena kako bi mogla brzo prilagoditi cijene i iskoristiti prednosti proizvoda na jednom ili više tržišta.

Tvrtke često imaju različite prioritete pri određivanju cijene svojih proizvoda. Neka nova tvrtka možda će trebati predstaviti svoje usluge dok potrošačima nudi dobru vrijednost, ili bi to mogla biti dobro uspostavljena i visoko profitabilna tvrtka koja prodaje na tržištu koje je spremno platiti više cijene. Najvažnija razmatranja politike cijena su (Kovačević, 2005.):

- Konkurencija: svaka tvrtka vjerojatno razumije tko su njezini konkurenti i što naplaćuju potrošačima. Politika cijena uvelike uzima u obzir natjecanje s drugim tvrtkama na tržištu.
- Ciljevi dobiti: tvrtka može odabrati politiku cijena kako bi ispunila određeni profitni cilj za svoju tvrtku.
- Ukupne vrijednosti prodaje: cjenovne politike izravno utječu na to koliko ljudi kupuje proizvod tvrtke.
- Zdravlje tvrtke: Financijske okolnosti tvrtke mogu joj omogućiti da daje prednost tržišnoj strategiji u odnosu na trenutnu dobit ili će možda morati što prije zaraditi prihod da bi ostala u poslovanju.

- **Fleksibilnost:** tvrtke često reagiraju na promjene na tržištu promjenom cijena. Tvrtka mogla razmotriti omogućuje li joj njezina početna cijena da odgovori na tržište bez gubitka profitabilnosti.
- **Državna regulativa:** Kako bi zaštitila potrošače, vlada regulira cijene određenih dobara i usluga. Ovisno o djelatnosti poduzeća, to može biti irelevantno ili središnja briga u politici cijena.

Cijena je svakom poduzeću jedini element poslovanja i njezina marketing miksa pomoću kojeg ista ostvaruje prihode, pa je stoga vrlo bitno odrediti pravobitnu politiku formiranja cijena prilikom prodaje proizvoda i usluga, u smislu da ta cijena bude konkurentna, kupcima prihvatljiva, ali i u skladu s kvalitetom ponude proizvoda. Politika cijena se stoga odnosi na to kako tvrtka postavlja cijene svojih proizvoda i usluga na temelju troškova, vrijednosti, potražnje i konkurencije. Strategija određivanja cijena, s druge strane, odnosi se na to kako tvrtka koristi određivanje cijena za postizanje svojih strateških ciljeva, kao što je ponuda nižih cijena za povećanje obujma prodaje ili više cijene za smanjenje zaostatka (Grbac, 2012.). Unatoč određenom stupnju razlika, cjenovna politika i strategija imaju tendenciju preklapanja, a različite politike i strategije nisu nužno međusobno isključive.

Nakon što uspostave osnove za svoje cijene, menadžeri mogu početi razvijati strategije određivanja cijena određivanjem ciljeva poduzeća, kao što su povećanje kratkoročne i dugoročne dobiti, stabilizacija cijena, povećanje novčanog toka i odbijanje konkurencije. Menadžeri također moraju uzeti u obzir trenutne tržišne uvjete kada razvijaju cjenovne strategije kako bi osigurali da cijene koje odaberu odgovaraju tržišnim uvjetima. Osim toga, učinkovita cjenovna strategija uključuje razmatranje kupaca, troškova, konkurencije i različitih segmenata tržišta.

Cijena predstavlja osnovni konceptualni element tržišta te je vodeći instrument poslovne politike poduzeća, pomoću koje oni konkuriraju na tržištu nudeći svoje proizvode. Kao takva, cijena predstavlja novčanu vrijednost neke usluge ili proizvoda te svojom veličinom čini određeni proizvod ili uslugu više ili manje privlačnim kupcu. U slučaju nekog proizvoda, formiranje cijene istoga znatno utječe na odluku kupca hoće li ili ne kupiti određeni proizvod, a tako neposredno utječe i na

samu potražnju za njime te obavlja regulatorne funkcije ravnoteže ponude i potražnje na tržištu.

Cijenu je pojmovno, kao najvažniju kategoriju generiranja prihoda agencijama i turoperatorima definirao Meler (1999: 269). On ju je obrazložio kao količinsku novčanu vrijednost koju kupac, odnosno turist, plaća ponuđaču za jedinični proizvod. U formiranju cijene proizvoda ona poduzeće ima strateški vrlo važno značenje jer kao takva im donosi profit i predstavlja temelj za donošenje strateških odluka istih za opstanak i poziciju na tržištu.

Osim pojmovnog određenja, Meler je definirao i sljedeće ciljeve prilikom donošenja odluka o cijenama (Meler, 1999: 270): cijene moraju biti prihvatljive za kupce na tržištu, moraju biti tako koncipirane da održavaju kontinuiranom poslovanje poduzeća, moraju biti konkurentne na tržištu te moraju održavati odgovarajuću stopu dobiti poduzeća.

Cijene proizvoda formuliraju se u šest razvojnih faza: prvo se izabire cilj formiranja cijene proizvoda, potom se utvrđuje potrošnja koju donosi proizvod i njegovi cjelokupni troškovi, vrši se analiza cijena konkurentskih poduzeća, između nekoliko metoda formiranja cijena izabire se najbolja metoda za dotično poduzeće te se potom vrši sam izbor cijene proizvoda.

Poduzeća prilikom formiranja svoje cijene imaju određene ciljeve, a to je njihov opstanak i stvaranje konkurentne pozicije na tržištu, maksimizacija operativnog profita, minimizacija troškova poslovanja te konačno postignuto zadovoljstvo kupaca prilikom kupnje proizvoda.

Poduzeća definiraju svoje cijene sukladno percepciji vrijednosti usluge proizvoda koji nude, pa prilikom samo formiranja cijena svojih proizvoda moraju voditi računa o sljedećim faktorima (Čorak i Trezner, 2014.): percepciji vrijednosti koju pruža, granici cijena koje tržište može podnijeti, interesima svojih naručitelja, relevantnoj konkurenciji i o troškovima poslovanja. Stoga se poduzeća, osim na percepciji vrijednosti svojih proizvoda prilikom formiranja cijene moraju orijentirati i na brigu o troškovima proizvoda, da bi uspješno izgenerirale profit.

Mnoge tvrtke imaju i druge ciljeve osim jednostavnog zarađivanja novca u kratkom roku. Njihove politike cijena ključni su alati za postizanje različitih ciljeva koje tvrtke obično imaju, kao što su (Chand, 2020.):

- **Dobit:** Najosnovniji poslovni cilj ostvarivanja dobiti i dalje je važan. Za neke tvrtke može biti ključno maksimizirati profit u neposrednoj budućnosti.
- **Opstanak tvrtke:** Ponekad je jedina dostupna politika cijena ona koja tvrtki omogućuje nastavak poslovanja.
- **Ograničavanje konkurencije:** Poslovanje može imati strukturne prednosti koje mu omogućuju proizvodnju dobra po cijeni kojoj nijedan konkurent ne može parirati. Poduzeća obično vagaju konkurentske posljedice bilo koje cijene u odnosu na potencijal profita.
- **Stjecanje tržišnog udjela:** Cjenovna politika može imati za cilj maksimiziranje tržišnog udjela. Zarađivanje velikog udjela na tržištu pruža i strateške i financijske prednosti.
- **Pristupačnost:** ako tvrtka cijeni ponudu svojih proizvoda što većem broju ljudi, njena će se politika cijena možda morati prilagoditi.
- **Zadovoljstvo potrošača:** Očekivanja potrošača se mijenjaju ovisno o cijeni koju plaćaju za nešto. Tvrtka bi u svome poslovanju mogla razmotriti koja očekivanja želi ispuniti i u skladu s tim cijenu.

Strategija određivanja cijena podrazumijeva više od reagiranja na tržišne uvjete, kao što je smanjenje cijena jer su konkurenti smanjili svoje cijene. Umjesto toga, obuhvaća temeljitije planiranje i razmatranje kupaca, konkurenata i ciljeva tvrtke. Cjenovna politika poduzeća utvrđuje cijene svojih proizvoda ili usluga. Politika cijena može varirati ovisno o regiji, obujmu prodaje (veliko naspram maloprodaje) i slično. Svaki poduzetnik ili poduzetnik svjesno (a ponekad i nesvjesno) na neki način postavlja i provodi neku cjenovnu politiku, odnosno određuje cijene, popuste, tko i pod kojim uvjetima može primjenjivati popuste i tako dalje.

Cijena je samo jedan od čimbenika na temelju kojih kupci donose odluke o kupnji. Stoga cjenovnu politiku uvijek treba razmatrati i određivati u kontekstu ponude, situacije na tržištu i ostalih čimbenika marketinškog miksa. Cjenovna politika stoga uključuje (Encyclopedia.com, 2022.):

- Definiranje cijena (pricing) roba i usluga – razina cijena
- Ujednačenost ili različitosti cijena za različite vrste kupaca, lokacije i segmente
- Kretanje cijena, promjena cijene tijekom vremena - početne cijene, sezonske cijene, rasprodaje, popusti i slično
- Razlozi promjene cijena - koje strateške ciljeve treba postići prilagodbom razine cijena ili promjenama cijena

Uspješna politika cijena mora imati neki specifičan cilj koji tvrtka želi postići. S jedne strane postoje ofenzivne strategije s ciljem stjecanja većeg tržišnog udjela ili veće zarade, s druge strane su obrambene strategije kojima je cilj preživjeti, zaustaviti gubitak tržišnog udjela ili barem usporiti pad.

Najčešći ciljevi politike cijena su sljedeći (Chand, 2020.):

- Ulazak na tržište – ako poduzeće želi ući na tržište, mora biti u stanju odrediti pravu cijenu koju će budući kupci prihvatiti. Najčešće se cijena određuje ili na temelju onoga što konkurenti naplaćuju ili na temelju troškova i marži.
- Ostvariti najveći mogući tržišni udio - cilj je privući što više kupaca na račun konkurentskih poduzeća.
- Suzbijanje ili uništavanje konkurencije – cilj je prodati po cijenama s kojima se konkurenti neće moći natjecati.
- Maksimiziranje dobiti – cilj je postizanje maksimalne dobiti, tj. prodavati s visokom maržom velikom broju kupaca; može se primijeniti samo u slučaju velike potražnje.
- Izbjegavanje gubitka tržišnog udjela – cilj je zadržati cijene slične konkurentskim.



- Održavanje cijena nižim od konkurencije – jedna od ofenzivnih taktika, osobito na hiperkonkurentnim tržištima, kao što su e-trgovine (prodaja robe); cilj je povećati obim prodaje i povećati tržišni udio.
- Opstanak - cilj je smanjiti ili zaustaviti pad prodaje, što se obično postiže postavljanjem nižih cijena od konkurencije-

Najčršći instrumenti politike cijena su sljedeći (Chand, 2020.):

- Popusti - sezonski, lojalnost, akcija
- Početne cijene - obično niže
- Damping
- Visoka cijena za stvaranje brenda - posebno za luksuznu robu

Poduzeća moraju postići različite ciljeve u različitim fazama svog razvoja. Dugoročno gledano, profit bi trebao biti cilj, jer bez profita poslovanje nema smisla. Međutim, za postizanje ovog cilja tvrtka može koristiti različite politike cijena. Na primjer, pri ulasku na tržište, poduzeće može krenuti s početnim cijenama, može prodavati svoje proizvode po nižoj cijeni dok pokušava pobijediti svoje konkurente (dumping), pružati njihove usluge ili proizvode određeno vrijeme besplatno. i tako dalje.

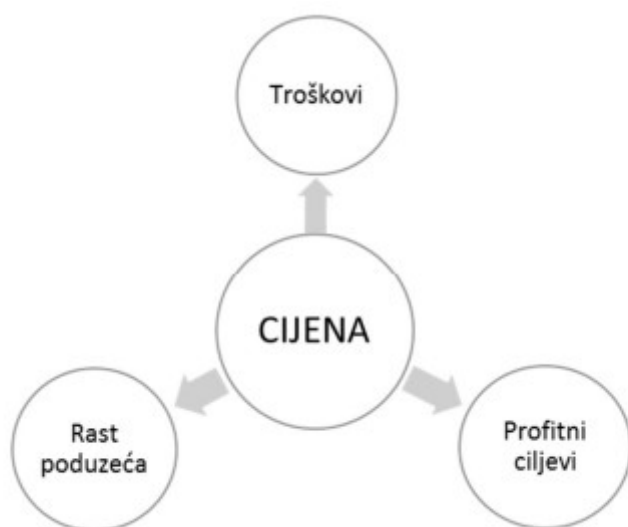
Nadalje, cjenovne strategije imaju tendenciju varirati ovisno o tome je li tvrtka novi sudionik na tržištu ili već etablirana tvrtka. Novi sudionici ponekad nude proizvode po niskoj cijeni kako bi privukli tržišni udio, dok se reakcije postojećih tvrtki razlikuju. Aktuelne tvrtke koje se boje da će novi sudionik izazvati izazov baze kupaca postojećih kompanija mogu se podudarati s cijenama ili čak ići niže od novog sudionika kako bi zaštitili svoj tržišni udio. Ako uposlenici ne gledaju na novog sudionika kao na ozbiljnu prijetnju, oni koji se nalaze na poziciji mogu jednostavno posegnuti za pojačanim oglašavanjem s ciljem povećanja lojalnosti kupaca, ali ne mijenjaju cijenu kako bi spriječili novog sudionika u krađi kupaca.

## 2.2. Čimbenici politike cijena

Cijene kojima tvrtke naplaćuju svoje proizvode su uvijek onolikh novčanih vrijednosti da ne budu preniske u ostvarenju dobiti, niti previsoke da bi kreirale preveliku tržišnu potražnju u odnosu na ponudu. Prilikom formiranja svojih cijena i provedbe politike cijena, svaka tvrtka uvijek uzima u obzir troškove svoga poslovanja.

Politika cijena tvrtki na tržištu uvjetovana je s nekoliko čimbenika (Meler, 1999: 270): konjunktarna kretanja na tržištu i moć apsorpcije tržišta na kojima tvrtka plasira svoje proizvode, angažman činitelja proizvodnje tvrtke, kanale distribucije kojima tvrtka vrši prodaju proizvode te svoje primarne ciljeve poslovanja.

Slika 1. Čimbenici unutar poduzeća na koje utječe cijena



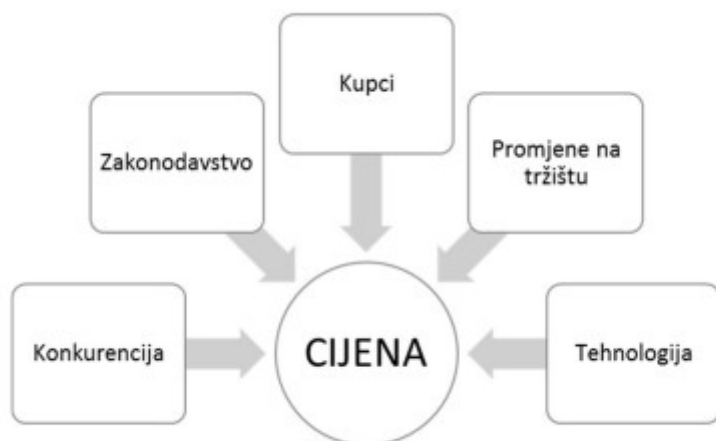
Izvor: izrada autora

Činitelji politike cijena tvrtki se dijele na vanjske i unutarnje. Unutarnji čimbenici se odnose prvenstveno na marketinške aktivnosti tvrtke, kao i na troškove poslovanja te na samu organizaciju poslovanja tvrtke. Tako unutarnji čimbenici politike cijena tvrtki obuhvaćaju sljedeće: marketinške ciljeve, razvijenu strategiju marketinškog miksa tvrtke i njezinu primjenu, troškove poslovanja tvrtke, odnosno njezine rashode te organizacijske čimbenike tvrtke. Ovi unutarnji čimbenici politike cijena su ustvari

činitelji unutar same agencije kao organizacije i utječu na politiku cijena na način da olakšavaju njezino definiranje što su više razrađeni analitički svi navedeni unutarnji čimbenici. Tako marketinški ciljevi tvrtke podrazumijevaju vrlo preciznu njihovu definiciju i provedbu, a što su preciznije definirani, to su lakše i provodljivi, a automatski time i olakšavaju tvrtki provedbu politike cijena u smislu lakšeg formiranja cijene proizvoda. Strateški marketing miks tvrtke zahtijeva od nje detaljnu razradu svih njezinih instrumenata, dakle, promocije, cijene, prodaje i distribucije i samog aranžmana kao proizvoda. Svi ovi elementi moraju biti usklađeni, odnosno sama cijena mora biti usklađena s cjelokupnom razradom proizvoda, kanalima distribucije, te odlukama tvrtke o promociji u smislu kreiranja njezinog marketinškog programa kojeg će uspješno moći provesti da bi mogla prodati što više svojih proizvoda. Organizacijski čimbenici tvrtke utječu na politiku cijena na način da se unutar same organizacijske strukture tvrtke odlučuje tko će formirati cijenu i provesti politiku cijena, a to su uglavnom vlasnici ukoliko se radi o manjim tvrtkama, a ukoliko se radi o velikim poduzećima, onda to rade menadžeri na nekim nižim hijerarhijskim razinama – to su menadžeri odjela prodaje koji donose takve odluke u suradnji s menadžmentom tvrtke.

Vanjski čimbenici politike cijena se odnose pvenstveno na tržišne činitelje, odnosno utjecaje sa tržišta na tvrtku i na njezinu politiku cijena. Osim vanjskih tržišnih čimbenika, u vanjske čimbenike koji utječu na politiku formiranja cijena tvrtke spadaju i ostali čimbenici. Tržišni čimbenici koji utječu na politiku cijena tvrtke su potrošačeva sklonost potražnji za konkretnm proizvodom koji nudi neka tvrtka, životni vijek proizvoda i njegova diferencijacija, stil ponašanja i način na kupci kupuju proizvod, elastičnost cijena na tržištu, konkurencija, sama lokacija tvrtke i geografsko područje kupaca kojima ista nudi svoje usluge te različite državne intervencije u razvoj tržišnog sektora općenito temeljem kojih mogu profitirati u smislu da dobiju poticaje za svoje poslovanje i njegov napredak (Kotler, 2011.).

Slika 2. Čimbenici izvan poduzeća koji utječu na formiranje cijene



Izvor: izrada autora

Kada provodi svoju politiku cijena, tvrtka mora uzeti u obzir i druge vanjske čimbenike osim tržišnih. To su svi oni čimbenici koji ne ulaze u okvire tržišta na kojem tvrtka posluje, odnosno to su čimbenici iz dalekog vanjskog okruženja na koje tvrtka nema apsolutno nikakav utjecaj. Naime, ovdje se prvenstveno radi o ekonomskim činiteljima kao što je inflacija i njezine promjene, pojava recesije u gospodarstvu, rast ili pad kamatnih stopa. Na primjer, stopa inflacije će utjecati na valutu turista koji dolazi u neku destinaciju i prilikom promjene valute za plaćanje u zemlji putovanja isti može izgubiti na proviziji prilikom mijenjanja svoje valute i time si umanjiti osobnu turističku potrošnju na putovanju. Zatim, pojavom recesije u gospodarstvu koja se odražava na sve sektore, tako obuhvaća i turistički, pa mnogi hoteli i ugostiteljski objekti mogu zabilježiti negativne stope poslovanja, a neki i zatvaranje uslijed nagomilanih gubitaka. Svi ti vanjski čimbenici su fluktuirajući i da bi tvrtka u svom poslovanju opstala u takvim uvjetima, ona mora imati unaprijed pripremljene strategije poslovanja kao odgovor na moguće negativne situacije iz okruženja.

### 2.3. Modeli formiranja cijena

Menadžeri bi trebali početi određivati cijene tijekom faze razvoja kao dio strateškog određivanja cijena kako bi izbjegli lansiranje proizvoda ili usluga koji ne mogu održati profitabilne cijene na tržištu. Ovaj pristup određivanja cijena omogućuje tvrtkama da ili prilagode troškove cijenama ili da odbace proizvode ili usluge koje se ne mogu generirati troškovno učinkovito. Sustavnom cjenovnom politikom i strategijama tvrtke mogu ostvariti veći profit i povećati ili obraniti svoje tržišne udjele. Određivanje cijena jedan je od glavnih zadataka menadžera marketinga i financija jer cijena proizvoda ili usluge često igra značajnu ulogu u uspjehu tog proizvoda ili usluge, a da ne spominjemo u profitabilnosti poduzeća.

Općenito, politika cijena odnosi se na to kako tvrtka postavlja cijene svojih proizvoda i usluga na temelju troškova, vrijednosti, potražnje i konkurencije. Strategija određivanja cijena, s druge strane, odnosi se na to kako tvrtka koristi određivanje cijena za postizanje svojih strateških ciljeva, kao što je ponuda nižih cijena za povećanje obujma prodaje ili više cijene za smanjenje zaostatka (Kotler, 2011.). Unatoč određenom stupnju razlika, cjenovna politika i strategija imaju tendenciju preklapanja, a različite politike i strategije nisu nužno međusobno isključive.

Nakon što uspostave osnove za svoje cijene, menadžeri mogu početi razvijati strategije određivanja cijena određivanjem ciljeva poduzeća, kao što su povećanje kratkoročne i dugoročne dobiti, stabilizacija cijena, povećanje novčanog toka i odbijanje konkurencije. Menadžeri također moraju uzeti u obzir trenutne tržišne uvjete kada razvijaju cjenovne strategije kako bi osigurali da cijene koje odaberu odgovaraju tržišnim uvjetima. Osim toga, učinkovita cjenovna strategija uključuje razmatranje kupaca, troškova, konkurencije i različitih segmenata tržišta.

Strategija određivanja cijena podrazumijeva više od reagiranja na tržišne uvjete, kao što je smanjenje cijena jer su konkurenti smanjili svoje cijene. Umjesto toga, obuhvaća temeljitije planiranje i razmatranje kupaca, konkurenata i ciljeva tvrtke. Nadalje, cjenovne strategije imaju tendenciju varirati ovisno o tome je li tvrtka novi sudionik na tržištu ili već etablirana tvrtka (Grbac, 2012.). Novi sudionici

ponekad nude proizvode po niskoj cijeni kako bi privukli tržišni udio, dok se reakcije postojećih tvrtki razlikuju. Uposlenici koji se boje da će novi sudionik izazvati izazov baze kupaca koji se nalaze na tržištu, mogu se uskladiti s cijenama ili čak ići niže od novog sudionika kako bi zaštitili svoj tržišni udio. Ako uposlenici ne gledaju na novog sudionika kao na ozbiljnu prijetnju, oni koji se nalaze na poziciji mogu jednostavno posegnuti za pojačanim oglašavanjem s ciljem povećanja lojalnosti kupaca, ali ne mijenjaju cijenu kako bi spriječili novog sudionika u krađi kupaca.

### **2.3.1. Cijene temeljene na vrijednosti**

Kod cijena temeljenih na vrijednosti menadžeri se pridržavaju mišljenja da je optimalna prodajna cijena odraz percipirane vrijednosti proizvoda ili usluge od strane kupaca, a ne samo troškova tvrtke za proizvodnju ili pružanje proizvoda ili usluge. Vrijednost proizvoda ili usluge proizlazi iz potreba kupaca, preferencija, očekivanja i financijskih resursa kao i iz ponude konkurenata. Posljedično, ovaj pristup zahtijeva od menadžera da pitaju kupce i istraže tržište kako bi utvrdili koliko cijene proizvod ili uslugu. Osim toga, menadžeri moraju usporediti svoje proizvode ili usluge s proizvodima ili uslugama svojih konkurenata kako bi identificirali njihove vrijednosne prednosti i nedostatke.

Ipak, cijene temeljene na vrijednosti nisu samo stvaranje zadovoljstva kupaca ili prodaja; zadovoljstvo kupaca može se postići samo diskontiranjem, cjenovnom strategijom koja bi također mogla dovesti do veće prodaje (Encyclopedia.com, 2022.). Međutim, diskontiranje ne mora nužno dovesti do profitabilnosti. Određivanje cijena uključuje postavljanje cijena kako bi se povećala profitabilnost korištenjem više atributa vrijednosti proizvoda ili usluge. Ovaj pristup određivanju cijena također uvelike ovisi o snažnom oglašavanju, posebno za nove proizvode ili usluge, kako bi se prenijela vrijednost proizvoda ili usluga kupcima i kako bi se kupci potaknuli da plate više ako je potrebno za vrijednost koju ti proizvodi ili usluge pružaju.

### 2.3.2. Cijene temeljene na potražnji

Menadžeri koji usvajaju cjenovne politike temeljene na potražnji, poput vrijednosnih cijena, nisu u potpunosti zabrinuti za troškove. Umjesto toga, oni se usredotočuju na ponašanje i karakteristike kupaca te kvalitetu i karakteristike njihovih proizvoda ili usluga. Cijene orijentirane na potražnju usredotočuju se na razinu potražnje za proizvodom ili uslugom, a ne na cijenu materijala, rada i tako dalje.

Prema ovoj cjenovnoj politici, menadžeri pokušavaju odrediti količinu proizvoda ili usluga koje mogu prodati po različitim cijenama (Encyclopedia.com, 2022.). Menadžeri trebaju rasporede potražnje kako bi odredili cijene na temelju potražnje. Koristeći rasporede potražnje, menadžeri mogu shvatiti koje bi razine proizvodnje i prodaje bile najprofitabilnije. Kako bi odredili najprofitabilnije razine proizvodnje i prodaje, menadžeri ispituju procjene troškova proizvodnje i marketinga na različitim razinama prodaje. Cijene su određene uzimajući u obzir procjene troškova na različitim razinama prodaje i očekivane prihode od obujma prodaje povezanih s projiciranim cijenama.

Uspjeh ove strategije ovisi o pouzdanosti procjena potražnje. Stoga je ključno lice upravitelja prepreka s ovim pristupom točno mjerenje potražnje, što zahtijeva opsežno poznavanje mnogostrukih tržišnih čimbenika koji mogu utjecati na broj prodanih proizvoda. Dvije uobičajene mogućnosti koje menadžeri imaju za dobivanje točnih procjena su traženje pomoći od prodajnih predstavnika ili stručnjaka za tržište. Menadžeri često traže od prodajnih predstavnika da procijene povećanje ili smanjenje potražnje koje proizlazi iz specifičnih povećanja ili smanjenja cijene proizvoda ili usluge, budući da su prodajni predstavnici općenito prilagođeni tržišnim trendovima i zahtjevima kupaca (Encyclopedia.com, 2022.). Alternativno, menadžeri mogu tražiti pomoć stručnjaka kao što su istraživači tržišta ili konzultanti kako bi dali procjene razine prodaje po različitim jediničnim cijenama.

### 2.3.3. Cijene temeljene na konkurenciji

S cjenovnom politikom temeljenom na konkurenciji, tvrtka postavlja svoje cijene određujući što druge tvrtke koje se natječu na tržištu naplaćuju. Tvrtka počinje razvijati cijene temeljene na konkurenciji identificiranjem svojih sadašnjih konkurenata. Zatim tvrtka procjenjuje vlastiti proizvod ili uslugu. Nakon ovog koraka, poduzeće postavlja cijene više od, niže ili u rangu s konkurencijom na temelju prednosti i mana proizvoda ili usluge tvrtke, kao i očekivanog odgovora konkurenata na postavljenu cijenu. Ovo posljednje razmatranje – odgovor konkurenata – važan je dio određivanja cijena na temelju konkurencije, osobito na tržištima sa samo nekoliko konkurenata. Na takvom tržištu, ako jedan konkurent snizi cijenu, najvjerojatnije će i drugi sniziti svoju.

Ova politika cijena omogućuje tvrtkama da brzo odrede cijene uz relativno malo truda, budući da ne zahtijevaju tako točne tržišne podatke kao cijene po potražnji. Konkurentne cijene također čine distributere prijemčivijim za proizvode tvrtke jer su cijene unutar raspona s kojim distributer već rukuje (Encyclopedia.com, 2022.). Nadalje, ova cjenovna politika omogućuje tvrtkama da biraju između niza različitih cjenovnih strategija za postizanje svojih strateških ciljeva. Drugim riječima, tvrtke mogu odlučiti označiti svoje cijene iznad, ispod ili u skladu s cijenama svojih konkurenata i na taj način utjecati na percepciju kupaca o njihovim proizvodima.

Na primjer, ako tvrtka A postavi svoje cijene iznad onih svojih konkurenata, viša cijena može sugerirati da su proizvodi ili usluge tvrtke A superiorniji u kvaliteti. Harley-Davidson je to iskoristio s velikim uspjehom. Iako Harley-Davidson koristi mnoge iste dobavljače dijelova kao Kawasaki, Yamaha i Honda, cijene su znatno iznad konkurentne cijene ovih konkurenata (Encyclopedia.com, 2022.). Harleyjeve visoke cijene — u kombinaciji s odanošću i mistikom kupaca — pomažu u prevladavanju otpora kupaca prema višim cijenama. Učinkovitost proizvodnje tijekom posljednja dva desetljeća, međutim, učinila je kvalitetu među proizvođačima motocikala približno jednakom, ali cijene iznad tržišnih signaliziraju kupcima kvalitetu, bez obzira na to dobivaju li premiju kvalitete koju plaćaju ili ne.



## 2.4. Strategije određivanja cijena

Tvrtka može koristiti različite strategije određivanja cijena kada prodaje proizvod ili uslugu. Kako bi odredili najučinkovitiju strategiju određivanja cijena za tvrtku, viši rukovoditelji moraju prvo identificirati cjenovnu poziciju tvrtke, segment cijena, sposobnost određivanja cijena i svoju strategiju reakcije na konkurentne cijene (Kotler i Keller, 2014.). Strategije i taktike određivanja cijena razlikuju se od tvrtke do tvrtke, a također se razlikuju po zemljama, kulturama, industrijama i tijekom vremena, sa sazrijevanjem industrija i tržišta i promjenama u širim gospodarskim uvjetima.

Cjenovne strategije određuju cijene koje tvrtke postavljaju za svoje proizvode. Cijena se može postaviti tako da maksimizira profitabilnost za svaku prodanu jedinicu ili s tržišta u cjelini. Također se može koristiti za obranu postojećeg tržišta od novih sudionika, za povećanje tržišnog udjela unutar tržišta ili za ulazak na novo tržište. Strategije određivanja cijena mogu donijeti konkurentske prednosti i nedostatke svojoj tvrtki i često diktirati uspjeh ili neuspjeh poslovanja; stoga je ključno odabrati pravu strategiju (Kotler i Keller, 2014.).

Slika 3. Strategije cijena/kvaliteta prema Kotleru

		Cijena		
		Visoka	Srednja	Niska
Kvaliteta proizvoda	Visoka	1. Strategija visoke cijene	2. Strategija visoke vrijednosti	3. Strategija najveće vrijednosti
	Srednja	4. Strategija precjenjivanja	5. Strategija prosječne vrijednosti	6. Strategija primjerene vrijednosti
	Niska	7. Strategija obmane	8. Strategija lažne uštede	9. Strategija uštede

Izvor: Kotler, P. (2011): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 597

Strategije apsorpcije cijena su metode određivanja cijene u kojoj se nadoknađuju svi troškovi (Smith, 2016.). Cijena proizvoda uključuje varijabilni trošak svake stavke plus proporcionalni iznos fiksnih troškova. Određivanje cijene temeljene na marži doprinosa maksimizira dobit izvedenu iz pojedinačnog proizvoda, na temelju razlike između cijene proizvoda i varijabilnih troškova (marža doprinosa proizvoda po jedinici), te na vlastitim pretpostavkama o odnosu između cijene proizvoda i broja jedinica koji se može prodati po toj cijeni. Doprinos proizvoda ukupnoj dobiti poduzeća (tj. poslovnom prihodu) maksimizira se kada se odabere cijena koja maksimizira sljedeće (Smith, 2016.):

**(marža doprinosa po jedinici) × (broj prodanih jedinica)**

U strategiji dodatnog troška tvrtka najprije određuje svoju rentabilnu cijenu za proizvod. To se postiže izračunom svih troškova proizvodnje, kao što su sirovine koje se koriste u transportu itd., marketing i distribucija proizvoda. Zatim se postavlja marža za svaku jedinicu, na temelju dobiti koju tvrtka treba ostvariti, njezinih prodajnih ciljeva i cijene za koju vjeruje da će kupci platiti. Na primjer, ako tvrtka treba profitnu maržu od 15 posto, a cijena rentabilnosti iznosi 2,59 USD, cijena će biti postavljena na 3,05 USD ( $2,59 \text{ USD} / (1-15\%)$ ) (Smith, 2016.).

Strategija dodatnog troškaje troškovna metoda za određivanje cijena roba i usluga. Prema ovom pristupu, izravni materijalni trošak, izravni trošak rada i režijski troškovi za proizvod se zbrajaju i dodaju postotku marže (kako bi se stvorila profitna marža) kako bi se dobila cijena proizvoda.

Smanjenje cijena događa se kada je cijena robe viša tako da je potrebno manje prodaje da bi se isplatila. Prodavanje proizvoda po visokoj cijeni, žrtvovanje visoke prodaje radi postizanja visoke dobiti je stoga "skidanje" tržišta. Skimiranje se obično koristi za nadoknadu troškova ulaganja izvornog istraživanja u proizvod: obično se koristi na elektroničkim tržištima kada se novi asortiman, poput DVD playera, prvo prodaje po visokoj cijeni. Ova se strategija često koristi za ciljanje na "rane korisnike" proizvoda ili usluge.

Cijene mamaca su način određivanja cijene gdje prodavač nudi najmanje tri proizvoda, a dva od njih imaju sličnu ili jednaku cijenu (Monroe, 2004.). Dva proizvoda sa sličnim cijenama trebala bi biti najskuplja, a jedan od dva bi trebao biti manje atraktivan od drugog. Ova strategija će natjerati ljude da uspoređuju opcije sa sličnim cijenama; kao rezultat, povećat će se prodaja atraktivnijeg skupog artikla.

Diferencijalno određivanje cijena nastaje kada poduzeća određuju različite cijene za isti proizvod ovisno o portfelju svojih potrošača, zemljopisnim područjima, demografskim segmentima i intenzitetu konkurencije u regiji (Monroe, 2004.). Strategija duplih cijena je oblik obmanjujuće cjenovne strategije koja prodaje proizvod po višoj od dvije cijene koje se priopćavaju potrošaču na proizvodu, prateći ga ili ga promoviraju.

Freemium je model prihoda koji funkcionira tako da besplatno nudi proizvod ili uslugu (obično digitalne ponude kao što je softver) dok se naplaćuje premium za napredne značajke, funkcionalnost ili povezane proizvode i usluge. Riječ "freemium" je portmanteau koji kombinira dva aspekta poslovnog modela: "besplatan" i "premium" (Smith, 2016.). Postao je vrlo popularan model, sa zapaženim uspjesima.

Strategija visoke – niske cijene koristi metode usluga koje nudi organizacija redovito imaju više cijene od konkurenata, ali kroz promocije, reklame i/ili kupone, nude se niže cijene za ključne artikle. Niže promotivne cijene osmišljene da dovedu kupce u organizaciju u kojoj se kupcu nudi promotivni proizvod kao i uobičajeni proizvodi s višim cijenama.

Granična cijena je cijena koju postavlja monopolist kako bi obeshrabrio ekonomski ulazak na tržište. Granična cijena je cijena s kojom bi se sudionik suočio pri ulasku sve dok postojeće poduzeće ne smanji proizvodnju (Monroe, 2004.). Granična cijena je često niža od prosječnog troška proizvodnje ili dovoljno niska da ulazak nije isplativ. Količina koju proizvede postojeće poduzeće da djeluje kao prepreka ulasku obično je veća nego što bi bila optimalna za monopolista, ali bi ipak mogla proizvesti veći ekonomski profit nego što bi bio zarađen pod savršenom konkurencijom.

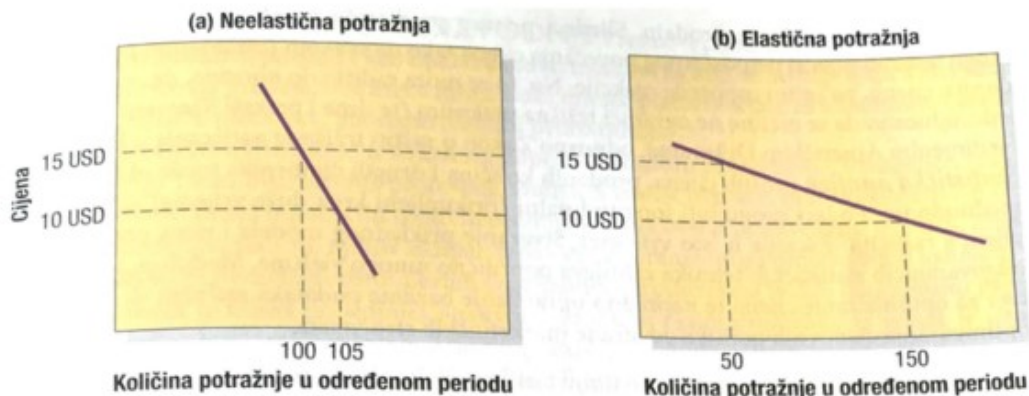
U poslovanju, praksa postavljanja cijene proizvoda tako da bude jednaka dodatnom trošku proizvodnje dodatne jedinice proizvodnje. Prema ovoj politici,

proizvođač naplaćuje, za svaku prodanu jedinicu proizvoda, samo dodatak ukupnim troškovima koji proizlaze iz materijala i izravnog rada (Monroe, 2004.). Poduzeća često postavljaju cijene blizu graničnih troškova tijekom razdoblja slabe prodaje. Prodorne cijene uključuju postavljanje niske cijene s ciljem privlačenja kupaca i stjecanja tržišnog udjela. Cijena će kasnije biti podignuta nakon što se dobije ovaj tržišni udio.

Tvrtka koja koristi strategiju penetracije cijene proizvod ili uslugu po nižoj cijeni od uobičajene, dugotrajne tržišne cijene kako bi povećala brže prepoznavanje tržišta ili povećala svoj postojeći tržišni udio. Ova strategija ponekad može obeshrabriti nove konkurente od ulaska na tržišnu poziciju ako krivo promatraju cijenu prodora kao dugotrajnu cijenu (Smith, 2016.).

Predatorsko određivanje cijena, također poznato kao agresivno određivanje cijena namijenjeno je otjeranju konkurenata s tržišta. To je ilegalno u nekim zemljama. Tvrtke ili tvrtke koje se nastoje uključiti u strategiju predatorskih cijena često imaju za cilj postaviti ograničenja ili zapreku drugim novim tvrtkama da uđu na primjenjivo tržište. Ova strategija može biti u suprotnosti s antimonopolskim zakonom, pokušavajući uspostaviti monopol na tržištu od strane impozantne tvrtke.

Slika 4. Elastična i neelastična potražnja u formiranju cijena



Izvor: Kotler, P, Keller, K. (2014): Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE d.o.o., str. 391.

Premium cijene mamaca je metoda određivanja cijena u kojoj organizacija umjetno postavlja visoku cijenu jednog proizvoda kako bi potaknula prodaju proizvoda s nižom cijenom (Smith, 2016.). Recimo da postoje dva proizvoda, govedina i svinjetina. Organizacija može povećati cijenu govedine tako da ona postane skupa u očima kupaca. Nakon toga svinjetina postaje jeftinija. Kupci će se tada odlučiti za jeftiniju svinjetinu.

Premium cijena je praksa održavanja cijene proizvoda ili usluge umjetno visokom kako bi se potaknula povoljna percepcija među kupcima, koja se temelji isključivo na cijeni (Smith, 2016.). Praksa je namijenjena iskorištavanju (ne nužno opravdane) tendencije kupaca da pretpostavljaju da skupi artikli uživaju izniman ugled, da su pouzdaniji ili poželjniji ili da predstavljaju iznimnu kvalitetu i razlikovanje. Štoviše, premium cijena može prikazati značenje bolje kvalitete u očima potrošača.

Cjenovna diskriminacija je praksa postavljanja različite cijene za isti proizvod u različitim segmentima na tržištu. Na primjer, to može biti za različite razrede, kao što su dob, ili za različito radno vrijeme. Diskriminacija cijena može poboljšati potrošački višak. Kada čvrsta cijena diskriminira, prodavat će se do točke u kojoj granični trošak zadovoljava krivulju potražnje. Tri su uvjeta potrebna za poduzeće da poduzima cjenovnu diskriminaciju, a to su (Smith, 2016.): precizno segmentiranje tržišta, sprječavanje preprodaje, psojedovanje tržišne moći.

Vodstvo u cijeni se događa kao opažanje o oligopolističkom poslovnom ponašanju u kojem jedna tvrtka, obično dominantni konkurent među nekoliko, prednjači u određivanju cijena, a druge ubrzo slijede. Kontekst je stanje ograničene konkurencije, u kojem tržište dijeli mali broj proizvođača ili prodavača.

Psihološke cijene su cijene osmišljene tako da imaju pozitivan psihološki utjecaj. Na primjer, često postoje prednosti prodaje proizvoda za 3,95 USD ili 3,99 USD, a ne za 4,00 USD. Ako je cijena proizvoda 100 USD, a tvrtka ga procjenjuje na 99 USD, tada koristi psihološku tehniku određivanja cijena malo ispod (Smith, 2016.). U glavama većine potrošača, 99 USD ostavlja dojam da je znatno manje od 100 USD. Manja razlika u cijenama može napraviti veliku razliku u prodaji. Tvrtka koja uspije pronaći odgovarajuće psihološke cjenovne točke može poboljšati prodaju i maksimizirati prihod.

## 2.5. Odrednice konkurencije cijenama

Konkurentno određivanje cijena sastoji se od postavljanja cijene na istoj razini kao i konkurentima. Ova metoda se oslanja na ideju da su konkurenti već temeljito radili na svojim cijenama.

Konkurentno određivanje cijena je proces odabira strateških cjenovnih točaka kako bi se najbolje iskoristile prednosti tržišta proizvoda ili usluge u odnosu na konkurenciju. Ovu metodu određivanja cijene češće koriste tvrtke koje prodaju slične proizvode jer usluge mogu varirati od tvrtke do tvrtke, dok atributi proizvoda ostaju slični. Ova vrsta cjenovne strategije općenito se koristi nakon što cijena za proizvod ili uslugu dosegne razinu ravnoteže, što se događa kada je proizvod na tržištu dugo vremena i postoji mnogo zamjena za proizvod.

Poduzeća imaju tri mogućnosti pri određivanju cijene za robu ili uslugu: postaviti je ispod konkurencije, na konkurenciji ili iznad konkurencije (Khartit, 2020.). Cijene iznad konkurencije zahtijevaju od poduzeća da stvori okruženje koje jamči premiju, kao što su velikodušni uvjeti plaćanja ili dodatne značajke. Umjesto da se natječe po cijeni, tvrtka se mora natjecati u kvaliteti ako se nada da će naplatiti premium cijenu.

Poduzeće može postaviti cijenu ispod tržišne i potencijalno pretrpjeti gubitak ako tvrtka vjeruje da će kupac kupiti dodatne proizvode iz njihovog poslovanja nakon što kupac bude izložen drugim ponudama. Profitabilnost ostalih proizvoda tada može subvencionirati ekonomski gubitak nastao na proizvodu s nižom tržišnom cijenom. Ovo je također poznato kao strategija lidera gubitka.

Konačno, tvrtka može odlučiti naplatiti istu cijenu kao i konkurenti ili uzeti prevladavajuću tržišnu cijenu kao danu. Unatoč prodaji ekvivalentnog proizvoda po jednakoj cijeni, tvrtka se još uvijek može pokušati razlikovati kroz marketing (Khartit, 2020.).

Kod određivanja premium cijena, da bi tvrtka naplatila iznos veći od konkurencije, tvrtka mora razlikovati proizvod od proizvoda konkurenata. Na primjer, Apple koristi strategiju fokusiranja na stvaranje vrhunskih proizvoda i osigurava da potrošačko tržište vidi svoje proizvode kao jedinstvene ili inovativne. Ova strategija zahtijeva ne samo poboljšanje samog proizvoda ili usluge, već i osiguravanje da kupci budu svjesni razlika koje opravdavaju premium cijene, putem marketinga i brendiranja.

Na svakom tržištu mnoga poduzeća prodaju iste ili vrlo slične proizvode, a prema klasičnoj ekonomiji, cijena za te proizvode bi, teoretski, već trebala biti u ravnoteži (ili barem u lokalnoj ravnoteži) (Guilding et. al., 2005.). Stoga, postavljanjem iste cijene kao i njezini konkurenti, novopokrenuta tvrtka može izbjeći troškove pokušaja i pogreške u procesu određivanja cijene. Međutim, svaka tvrtka je drugačija pa tako i njezini troškovi. S obzirom na to, glavno ograničenje metode konkurentnih cijena je to što ne uzima u obzir razlike u troškovima (proizvodnja, nabava, prodajna snaga, itd.) pojedinih poduzeća. Kao rezultat toga, ova metoda određivanja cijena može biti neučinkovita i dovesti do smanjene dobiti.

Konkurentne cijene se sastoje od korištenja cijena konkurenata za postavljanje vlastitih. Prema ciljevima tvrtke u smislu robne marke, taktike prodora ili tržišne agresivnosti, točna razina cijena može donekle varirati. Na primjer, ako tvrtka želi steći tržišni udio, onda je njen cilj imati jednu od najnižih cijena na tržištu. Naprotiv, ako poduzeće želi stvoriti uspješan imidž robne marke, bilo bi učinkovitije prodavati proizvode s višom cijenom kako bi svojim potrošačima prenijela signal kvalitete.

Štoviše, ova metoda određivanja cijena često se koristi na dobro uspostavljenim i vrlo konkurentnim tržištima. To je zbog pretpostavke da je ravnotežna razina cijene već dosegnuta na ovoj vrsti tržišta, što znači da konkurenti određuju svoje cijene po ravnotežnoj cijeni (Hanson, 1992.). Ova metoda je jednostavna u smislu ekonomske teorije, a također uključuje nizak rizik od postavljanja neučinkovite cijene, dopuštajući poduzeću da se kreće prema ekonomskoj ravnoteži.

Ova metoda je jednostavna jer se cijene konkurenata najčešće javno objavljuju i stoga ih je lako kopirati. Kada su proizvodi identični ili vrlo slični (kao što je uobičajeno u maloprodajnim industrijama), često je jednostavnije kopirati cijene konkurenata umjesto implementirati drugu strategiju određivanja cijena (Grasset, 2015.). Ovom metodom tvrtka dopušta svojim konkurentima da snose troškove uspostavljanja optimalne cijene.

Ova metoda nosi niski rizik. Ako cijene koje koriste konkurenti ne dovedu ih do bankrota, vjerojatno će isto biti i za druge tvrtke na tržištu. I dok bi zbog ove metode potencijalno mogle postojati neke točne neučinkovitosti (na jednom određenom proizvodu) koje bi se potom mogle proširiti na cijelo tržište, takve su situacije rijetke.

Ova metoda dovodi do ravnoteže. U maloprodajnoj industriji postoje milijuni kupaca i milijuni prodaja koje se odvijaju svaki dan (Grasset, 2015.). Stoga, pod pretpostavkom da većina maloprodajnih igrača na tržištu koristi metodu konkurentnih cijena, cijelo tržište može postići stabiliziranu ravnotežnu cijenu.

## **2.6. Prednosti i ograničenja konkurencije cijenama**

Konkurentne cijene funkcioniraju samo kada su proizvodi koje različite tvrtke prodaju istim kupcima prilično identični. Naprotiv, ako su proizvodi samo djelomično slični i nisu potpuno identični, onda se cijena teško može prenijeti s jednog proizvoda na drugi. U tom smislu, glavni izazovi odnose se na definiranje nečije konkurencije, uspostavljanje podudarnosti između proizvoda te prikupljanje i analizu podataka (Guilding et. al., 2005.).

Definicija kongruencije je sljedeća (Hansen, 1992.): prema klasičnoj ekonomiji, dva su proizvoda sukladna ako potrošač može na neki način zamijeniti količinu jednog proizvoda količinom drugog proizvoda bez gubitka u korisnosti proizvoda. U stvarnosti, trgovcu na malo može biti prilično teško definirati podudarnost kada uspoređuje svoje proizvode s proizvodima svojih konkurenata.

Definiranje konkurencije je bitno kako bi se znalo koje cijene poduzeće treba analizirati. No konkurencija može poprimiti različite oblike jer online trgovac na malo,



a offline trgovac doista može biti konkurent u nekim slučajevima, ali ne i u drugim (Guilding et. al., 2005.). Na primjer, vjerojatno je da su online i izvanmrežni prodavači knjiga konkurenti jer u biti služe istim kupcima. Ali online i offline prodavači hrane ne mogu se smatrati konkurentima jer njihovo ciljno tržište nije potpuno isto. Stoga, prije nego što može postaviti konkurentnu cijenu, tvrtka mora pažljivo identificirati svoje relevantne konkurente.

Prikupljanje i analiza podataka: nakon što se definiraju kongruentni proizvodi i konkurenti, sljedeći korak sastoji se od prikupljanja relevantnih podataka o cijenama. Na ovaj ili onaj način, cijene većine konkurenata prikazane su na internetu i mogu se "ostrugati" pomoću potrebne tehnologije (Grasset, 2015.). Učestalost scrapinga mora biti dobro definirana jer se značajno razlikuje od jednog poslovnog sektora do drugog. Na primjer, na Amazonu se cijene ponekad mogu mijenjati gotovo svake minute, ali većina trgovaca ne mijenja cijene tako često.

Glavni problem s konkurentnim cijenama je to što može dovesti do propuštenih prilika jer može stvoriti situaciju u kojoj svi igrači na određenom tržištu slijepo koriste iste cijene. To rezultira statičnim tržištem, a također može stvoriti cjenovni rat ili utrku prema dnu.

Cijene konkurenata mogu dovesti do postavljanja neoptimalne cijene. Neke tvrtke moraju se nositi s fiksnim troškovima koji su viši od njihovih konkurenata, što znači da će možda morati prodati veće količine proizvoda kako bi amortizirali dotične fiksne troškove (Grasset, 2015.). Stoga, kada koriste konkurentne cijene i postavljaju iste cijene kao i njihovi konkurenti (koji nemaju nužno iste fiksne troškove), ova se poduzeća mogu naći u situaciji da ostvaruju suboptimalnu razinu dobiti. Uzimajući malo drugačiji primjer, ako konkurent postavi pogrešnu cijenu isključivo zbog ljudske pogreške (na primjer, greškom doda dodatnu nulu i postavi cijenu na 1400 dolara umjesto na 140 dolara), pogrešna "konkurentna" cijena očito bi bila suboptimalna.

Konkurentne cijene koriste gotovo svaki igrač na tržištu. Tržište zbog toga može postati statično, a ako je ravnoteža tržišne cijene suboptimalna, dobit će se smanjiti za cijelo tržište. Cijena će ostati na istoj "konkurentnoj" razini sve dok profit ne dosegne nultu vrijednost (Guilding et. al., 2005.).

Agresivne konkurentne cijene mogu dovesti do utrke prema dnu. Na primjer, tvrtka može odlučiti primijeniti agresivnu cjenovnu politiku s mješavinom konkurentnih cijena i cijena prodora postavljajući cijenu 10% nižu od svojih konkurenata. Ako drugi konkurent odluči učiniti istu stvar, ukupna tržišna cijena će se polako smanjivati, a dobit će se također smanjiti. Nova ravnoteža bit će ona s nižim profitom i stoga uglavnom neoptimalna.

Konkurentne cijene također mogu dovesti do utrke do neba. Na primjer, Amazon prodaje knjige "ispisane na zahtjev" koje web indekseri (koji također rade na Amazon Market Place) mogu prodati po višoj cijeni. Ako je kupac spreman platiti višu cijenu za web indeksiranje, web pretraživač će jednostavno kupiti knjigu od Amazona i zaraditi na Amazon cijeni. Kao rezultat toga, web indeksator koji namjerava maksimizirati svoju zaradu postavljat će svoju cijenu sve više i više, a drugi web indekseri će koristiti metodu konkurentnih cijena kako bi postavili iste više cijene koje će biti više u odnosu na konkurenciju.

### **3. ANALIZA KONKURENTNOSTI HRVATSKOG HOTELIJERSTVA**

Svaka zemlja orijentirana je na razvoj svojih turističkih tržišta na kojemu hotelijerstvo ima značajnu ulogu. U Hrvatskoj je sektor hotelijerstva snažno razvijen zahvaljujući podršci koju mu Hrvatska pruža u održavanju poslovnih aktivnosti u hotelijerstvu. Stoga se hrvatsko hotelijerstvo očituje uspješnim poslovnim rezultatima te ima znalajnu konkurentnu poziciju i prednost na međunarodnim turističkim

tržištima. Hotelijerstvo je djelatnost koja značajno doprinosi razvoju ukupnog turističkog sektora, pa je stoga razvijanje njegove konkurentnosti prioritet za napredak na inozemnim turističkim tržištima. Pri tome je potrebno i razvijati svijest o potrebi poticanja i davanja podrške inovacijama te njihovoj primjeni u hotelijerstvu, kako bi se doprinijelo razvoju konkurentnosti.

U ovom poglavlju će biti riječi o odrednicama hrvatsko hotelijerstva, trendovima njegova razvoja u Hrvatskoj, položaj u odnosu na konkurentne odabrane zemlje te o prikazu konkurentnosti cijenama u hotelijerstvu.

### **3.1. Odrednice razvoja hrvatskog hotelijerstva**

Hrvatsko hotelijerstvo istaknut je sudionik međunarodnog hotelskog tržišta, gdje hrvatskom gospodarstvu osigurava kvalitetu turističkog sektora i hotelskih usluga. Hotelske tvrtke u turizmu imaju visoku kvalitetu usluge i svijesne su da kvalitetnom hotelskom ponudom uz cjenovnu osjetljivost i prihvatljivost značajno konkuriraju te da su kvaliteta njihove usluge i cijene tih usluga, kao i popratni saržaji temeljni izvori konkurentne prednosti hotelijerstva Hrvatske.

Hrvatsko hotelijerstvo uključuje hotele, lječilišta, odmarališta, konferencijske sobe i s njima povezane usluge, odnosno sve one poslovne subjekte koji pružaju usluge hotelskog smještaja, paralelno sa drugim djelatnostima. Stoga je ono što je posebno važno jer ovaj sektor generira mnoštvo poslova, od konobara do prijevoznika, pa su i ulaganja u ovu industriju izuzetno raznolika i složena.

U Hrvatskoj hotelijerstvo obuhvaća širok opseg hotelskih usluga koje uključuju smještaj, uslugu hrane i pića, planiranje događaja, tematske parkove i prijevoz. Tako je hrvatsko hotelijerstvo integralna djelatnost koja turistima nudi cjelokupan turistički proizvod sa diverzifikacijom hotelskih sadržaja. Turisti uglavnom prilikom dolaska u Hrvatsku zbog komfora biraju hotelski smještaj, u čemu je vrlo važno da u potpunosti budu zadovoljni konzumiranom hotelskom uslugom. U Hrvatskim se hotelima ostvaruje najveći broj noćenja, njihov se promet konstantno povećava, a zbog

objedinjene ponude smještaja i prehrane turisti ne moraju puno brinuti o tom segmentu potreba dok su na odmoru. U Hrvatsom hoteljerstvu je važno naglasiti da su i cijene njihovih usluga prilagođene potrebama turista koji dolaze u Hrvatsku te da prate cjenovne trendove na međunarodnim turističkim tržištima. U Hrvatskom hoteljerstvu je ujedno zaposlen i najveći broj djelatnika, koji se najviše zapošljavaju tokom sezone jer je hrvatski turistički sektor sezonskog karaktera.

Hoteljerstvo kao dio turizma predstavlja gospodarsku aktivnost u kojoj se pružaju usluge smještaja posjetiteljima zbog zadovoljenja njihovih potreba za smještajem te svih popratnih usluga koje pruža jedan hotelski objekt (Cerović, 2010.). Svaki hotelski subjekt u tom smislu omogućuje posjetiteljima privremeni smještaj van njihova stalnog mjesta boravišta, odnosno u destinaciji koju posjećuju. Hotel je kao takav prvi izbor posjetitelja za smještaj jer u njemu turist dobiva objedinjenu uslugu smještaja, prehrane i popratnih usluga te ne mora dodatno razmišljati o organizaciji tokom svoga boravka, već za njega to čini hotel. Hotel kao takav šruža posjetiteljima privremeni boravak, odmor i obnovu umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama. U hotelskim objektima realiziraju se, pored usluga smještaja i ostalih hotelskih usluga, razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posjeta ili dodatak hotelske usluge kako bi se potaknulo da boravak bude ugodniji, sadržajniji i čim dulji (Cerović, 2010).

Razvoj hoteljerstva je danas na međunarodnim turističkim tržištima dosegao globane razmjere jer su brojni hotelski subjekti prisutni u svim dijelovima svijeta. Danas ono ne predstavlja samo djelatnost i dio gospodarskog sektora, već isto podrazumijeva i skup ljudskih aktivnosti gdje hotelski subjekti predstavljaju samo fizičku infrastrukturnu podlogu. U hotelskoj djelatnosti se stoga i u suvremenom hotelskom poslovanju javlja potreba za zapošljavanjem tisuća djelatnika različitih specijalizacija.

Hoteljerstvo je u svjetskim razmjerima, zahvaljujući golemom razvitku turističkog prometa, postalo ljudskom aktivnošću koja se temelji na stotinama tisuća hotelskih objekata, djelatnost koja upošljava milijune zaposlenika i koja na tržištu nekretnina postaje relevantnim faktorom. Konkurentnost hoteljerstva u globalnim dimenzijama dobiva nove značajne karakteristike te kao takvo postaje vodeća

djelatnost unutar turističkog sektora, označavajući napredak u svakoj zemlji u progresivnim perspektivama.

Sami globalizacijski procesi utjecali su na promjene stila i načina putovanja turista koji su unazad 30 godina bili unificirani. Suvremeni turisti počeli su postajati globalno orijentirani na međunarodna turistička putovanja koja su porasla za 5 puta u posljednjih 50 godina (Čačić, 2010.). Na taj način je počela progresivno rasti i potražnja za hotelskim smještajem, hotelskim uslugama i doprinijela je razvoju konkurentnosti hotelijerstva, omogućujući mu penetracije na međunarodna turistička tržišta.

U Hrvatskoj su hotelski lanci postali toliko razvijeni i konkurentni da su se počeli širiti van nacionalnih granica te su počeli implementirati organizacijske promjene, gdje se isti transformiraju iz nacionalnih okvira u transnacionalne hotelske lance. Posjeduju ogromni kapital, pokreću tehnološke inovacijske procese, a vodećim multinacionalnim hotelskim lancima prihodi premašuju vrijednosti bruto domaćeg proizvoda većeg broja zemalja svijeta (Holoway, 2002.). Tako u Hrvatskoj hotelski lanci se sve više okreću franšiznom poslovanju, a napuštaju poslovanje nekretninama.

Svojim razvjem hrvatsko hotelijerstvo počinje poprimati međunarodni opseg poslovanja, a transformacijom u međunarodne hotelske lance sve više investiraju u svoj napredak i postaju konkurentni na hotelskom tržištu. Tome svakako pogoduju promjene koje se pod utjecajem globalizacije događaju u turističkim putovanjima, a koje vode ka integraciji turizma u globalne procese.

Konkurentnost hotelijerstva se u tom smislu poleća očitovati u nametanju vrlo visokih standarda u pružanju smještaja turistima na globalnoj razini. Nekad su međunarodne hotelske kompanije često su promovirale turističku destinaciju, no ono je ovisilo o čimbenicima koji su im osiguravali egzistenciju (Čačić, 2010.). Kako bi bile dionici međunarodnog turističkog tržišta, neke su zemlje tada bile prisiljene prihvatiti inozemni kapital, čak i onda kada je to značilo kreiranje novog oblika turističke ponude. Time su emitivne zemlje mogle regulirati turističku potrošnju svojih građana, kao i odljev novca, namijenjenog turističkoj potražnji, iz zemlje. Turistička potražnja u pojedinim destinacijama (regijama, zemljama) bila je poticana i od emitivnih zemalja,

ili temeljem snage emitivnih zemalja, koje su na taj način izravno ili neizravno imale utjecaj na njihov prihod od turizma (Holoway, 2002.). Dakle, konkurentnost hotelijerstva u tom smislu bila je na neki način ograničavajuća, sve dok globalizacijski procesi nisu potaknuli njezinu ekspanziju.

Otvaranje gospodarstava u mnogim zemljama, odnosno prijelaz iz tranzicijskog modela u tržišno otvorena i izvozno orijentirana gospodarstva, uz poticanje razvoja turizma otvorilo je hotelskim lancima put ka širenju u destinacije u koje do tada nisu bili prisutni. Budući da turističke destinacije otvaranjem i modernizacijom hotelskih lanaca u svojoj lokaciji brže i lakše dolaze na turističko tržište, ona samim time počinju konkurirati ozbiljnim i svjetski poznatim velikim hotelskim subjektima (Holoway, 2002.).

U Hrvatskoj, kao tranzicijskoj zemlji, hotelijerstvo je postalo dominantna djelatnost turističkog sektora u kojem se u velikim razmjerima obrće kapital. Poslovni uspjesi hrvatskih hotela se počinju polako mjeriti u milijardama dolara, čime se snažno razvija njihova konkurentnost u financijskom smislu.

U unaoređenju svoje konkurentnosti, hrvatski hoteli moraju se prilagoditi zahtjevnim globalnim turističkim trendovima te u svojoj ponudi trebaju implementirati hotelske inovacije. Hrvatske hotele danas obilježava faža životnog ciklusa rasta i razvoja, gdje oni postaju prepoznati kao rastući poslovni subjekti sa inovacijskom hotelskom ponudom. Proces njihove transformacije u transnacionalne kompanije omogućuje im poslovanje i na međunarodnim tržištima, gdje njihova primarna domena nije samo hrvatsko turističko tržište, nego sve više imaju pretenzije u širenju na inozemna tržišta i otvaranju svojih hotelskih objekata u inozemstvu. Takvim promjenama uvijek prethodi okrupnjavanje hotela i hotelskih poduzeća na nacionalnoj razini, bilo na razini regije ili države u cjelini.

Veliki je broj čimbenika koji utječu na takve transformacije, i u većoj ili manjoj mjeri doprinose novim inovativnim oblicima poslovanja hotelske industrije. Pri tome se posebno navodi orijentacija ka međunarodnom poslovanju odnosno internacionalizacija hotelijerstva (Čačić, 2010.). Visok stupanj fleksibilnosti i pravovremen odgovor na izazove koji dolaze iz okruženja omogućuje hotelijerima da se uvijek nalaze u središtu inovacija i napretka. Na to ukazuje i rast turističkih

putovanja, koja su (u razdoblju od 1950. do 2017. godine) porasla s 25 mil. u 1950. godini na 1,322 mlrd. u 2017. godini (UNWTO, 2018.) , odnosno za gotovo sedam puta. Već ovaj podatak jasno implicira na dinamičnost i kreiranje progresivne konkurentnosti hotelijerstva u svijetu.

Konkurentnost suvremenog hotelijerstva očituje se u dominaciji hotelskih lanaca na turističkom tržištu. Danas oko 50% hotelskog smještaja posluje u okviru hotelskih lanaca (Holoway, 2002.). Oko 75% od 100 najvećih hotela kontrolira top deset hotelskih lanaca (Holoway, 2002.). Statistika UNWTO – a pokazuje kako je u 2017. godini vodećih 10 hotelskih lanaca u svom je sastavu imalo 44.200 hotelskih objekata širom svijeta uključujući 5,41 milijun hotelskih soba rangiranih od luksuznih apartmana, visokorangiranih soba do visokobudžetnog smještaja (UNWTO, 2018.). Primjerice, u 1980 – tim godinama samo u SAD – u su bili poznati i konkurentni vodeći svjetski hotelski lanci, a na svjetskoj razini van SAD – a su bili poznati europski hotelski lanci InterContinental Hotels Group (Velika Britanija) i Accor (Francuska).

Hrvatsko hotelijerstvo počelo se ekspanzivno širiti posljednja dva desetljeća, gdje se sve snažnije orijentira na veće hotele više kategorizacije, dok su manji hteli u Hrvatskoj više koncentrirani u urbanim središtima u centrima te u manjim ruralnim sredinama. Hrvatske hotelske tvrtke sve više investiraju u izgradnju novih hotelskih objekata i adaptaciju postojećih, od kojih pretvaraju zapuštene hotele u primejre inovativnog dizajna. Danas stoga hrvatsko hotelijerstvo temelji razvoj svoje konkurentnosti na prilagodbi inovacijama i suvremenim poslovnim modelima koji zahtijevaju prilagodbu izazovnim tržišnim uvjetima.

### **3.2. Trendovi u hrvatskom hotelijerstvu**

Na sve konkurentnijem turističkom tržištu, osiguravajući kvalitetu turizma i hotelijerstva, hotelske usluge vrlo su važne za očuvanje ili povećanje broja posjetitelja u hotelima. Zbog toga hotelske tvrtke u ovom sektoru postaju sve

svjesniji važnosti kvalitete kao izvora konkurentske prednosti. Danas je hotelijerstvo je puno šire i složenije nego ikad, jer je u suvremenom poslovanju sve više postalo ovisno o drugim gospodarskim djelatnostima.

Suvremeno poslovanje u hotelijerstvu sve više donosi kreiranje novih oblika vlasništva, posebice u domeni velikih hotelskih lanaca, gdje se razvojem novih koncepcija vlasništva hotela generiraju značajni suvremeni trendovi i hotelijerstvu.

Novi oblici vlasništva u hotelijerstvu koji generiraju nove trendove su sljedeći (ILO, 2010.):

- Ugovori o upravljanju, poznati i kao ugovori o upravljanju ili poslovanju, pravni su ugovori koje vlasnik hotelske imovine sklapa s drugom tvrtkom (operatorom ili hotelijerskom tvrtkom) radi upravljanja hotelskim poslom uz naknadu.
- Ugovori o najmu dogovaraju se između vlasnika ili partnera hotela i druge tvrtke koja vlasniku plaća najamninu. Zakup može biti ograničen na različita područja hotela. Zajmodavac prima najamninu od najmoprimca koji ostvaruje prihod i zaradu od prodaje soba, prodaje hrane, pića, banketa i drugih područja poslovanja.
- Ugovori o franšizi, koji se nazivaju i ugovori o licenciranju, daju u zakup „brend“ od davatelja franšize primatelju franšize. Uz početnu naknadu za franšizu, primatelju franšize obično se naplaćuje članarina nakon pridruživanja lancu robne marke. Primatelj franšize dobiva pristup marki, financiranju i snazi na tržištu. Mnogi zajmodavci neće financirati kupnju ili izgradnju hotela, osim ako nekretnina ima snažnu marku.
- Zaklade za ulaganje u nekretnine (REIT) i fondovi privatnog kapitala (PE) doveli su do promjena vlasničke strukture u sektoru hotela i restorana. Ova ulaganja mogu olakšati razvoj nekretnina poboljšanjem zgrada i okolnog zemljišta. U sektoru HCT, razdvajanje vlasništva i upravljanja povećalo je stopu spajanja i preuzimanja. U mnogim zemljama REIT-ovi omogućavaju ulaganje u komercijalne nekretnine koje su izuzete od oporezivanja poduzeća kada nekretnine ili hipoteke imaju udio manje od 75% ukupne imovine.



Sa sve snažnijim razvojem hotelijerstva prisutna je ekspanzija hotelskih poduzeća na nova tržišta gdje veliki hotelski lanci počinju graditi svoje hotele u novim i značajnim destinacijama. Ovakva zbivanja na međunarodnom hotelskom tržištu naročito su prisutna od početka 2005. godine, kada su hotelski lanci počeli doživljavati eksponencijalnu ekspanziju svojih poduzeća.

Učinkovita i brza ICT infrastruktura i softverske aplikacije u HCT industriji presudne su za razvoj hotelijerstva današnjice. IT tehnologije omogućuju kombiniranje odnosa s kupcima i upravljanje lancem opskrbe u jedan izvor koji olakšava niz operacija - odabir proizvoda, naručivanje, ispunjavanje, praćenje, plaćanje i izvještavanje - koji se izvode jednim alatom jednostavnim za upotrebu. IT u hotelima smanjuju troškove omogućavajući im da budu u izravnom kontaktu sa gostima. Menadžment u hotelima danas koristi IT tehnologije za obavljanje niza zadataka koji povećavaju učinkovitost zaposlenika na radnom mjestu, posebno internetskih rezervacija. Smanjenje broja osoblja u područjima (npr. u hotelskim uredima) u kojima se tradicionalno odvijao posao je doprinijelo uštedi troškova hotelima. 24 Preostala radna snaga se educira u radu s novim tehnologijama, na primjer, unoseći narudžbe potrošača u prijenosne uređaje uz tradicionalne zadatke (npr. pružanje hotelske usluge ili uzimanje rezervacija). Takve promjene stvaraju potrebu za vještinama multitaskinga, što zauzvrat dovodi do potrebnih prilagodbi programa obuke.

Razvoj IT tehnologija u hotelijerstvu također je doveo do promjena u potražnji i ponudi. Veća potražnja za fleksibilnim, individualiziranim opcijama i kvalitetom informacija personaliziralo je ponašanje u slobodno vrijeme što je posljedica povećane upotrebe IT - a. Kroz novu tehnologiju i društvene mreže (npr. platforme društvenih medija poput Facebooka, Twittera, blogova) kupci imaju mogućnost dijeljenja informacija i istraživačkih ocjena o destinacijama, kvaliteti usluge u hotelima i restoranima te okolišu i socijalnim uvjetima. Brojni hoteli (npr. Marriott Hotels and Resorts, Ritz Carlton Hotels, Hyatt Hotels and Resorts) ojačali su imidž svoje marke i izravno komuniciraju sa svojim kupcima objavljivanjem veza na priopćenje za javnost ili promoviranjem novog paketa putem Twittera (ILO, 2010.).

Naročito u razvijenim zemljama, IT tehnologije u hotelijerstvu se sve više koriste za informacije o putovanjima i rezerviranje putem sustava distribucije

putovanja. Na primjer, web mjesta Trip Advisora uspostavljena su u 17 zemalja od 2000. godine, a obuhvaćaju 121 000 registriranih vlasnika, 6 600 unosa tvrtki, 455 000 hotela i 964 000 restorana u 71 000 odredišta; daju se ocjene i za objekt i za kvalitetu usluge (ILO, 2010.).

Hotelski proizvod je predstavlja sredstvo razmjene na turističkom tržištu. On suštinski predstavlja jedan od važnijih, a može se tvrditi i najvažniji element turističkog tržišta jer sve poslovne aktivnosti u turizmu bez njegova postojanja ne bi imale nikakvu svrhu, kao ni funkciju (Senečić i Grgona, 2006.). Upravo zbog toga, u struci se njegovu istraživanju pristupa s posebnom pažnjom.

Objekt razmjene na turističkom tržištu može biti mnogo toga, od usluge prijevoza, smještaja i prehrane, preko pojedinih aktivnosti (i izleta do nekih specifičnih elemenata kao što su pogled na more, pješčane plaže i slično(Senečić i Grgona,2006.). Danas se sve više i turistički doživljaj percipira kao objekt razmjene te poprima značenje zasebnog turističkog proizvoda, no o tome nešto kasnije. Neovisno o navedenome, postavlja se pitanje i formira dilema o tome da li je uopće ispravno tvrditi da navedeni i slični objekti u današnje vrijeme čine hotelske proizvode u punom smislu riječi.

Hotelski proizvod integralni je dio turističkog proizvoda. Najprecizniju definiciju tursitičkog proizvoda dali su Senečić i Grgona (2006): „Turistički proizvod je zbir različitih pogodnosti, usluga i dobara koje zajednički služe zadovoljavanju turističkih potreba pojedinaca i skupina turističkih korisnika.“ Kao takav, on predstavlja ukupna iskustva turista koja zadovoljavaju njihova očekivanja (atraktivnost destinacije, kvaliteta smještaja, atrakcijska osnova, dodatni sadržaji, gostoljubivost lokalne zajednice, uslužnost osoblja). To ga čini dodatno kompleksnim i diferenciranim od fizičkih proizvoda, ali i ostalih usluga.

Hotelski proizvod, kao konačni rezultat rada i napora turističke ponude, a s druge strane kao rezultat trenutnog raspoloženja, želja i potreba turističkih korisnika ističe se sljedećim obilježjima (Senečić, Grgona, 2006: 45):

- Uslužni i fizički karakter – sačinjavaju ga usluge, ali i fizički proizvodi, kao što su hrana, piće, suveniri;

- Nemogućnost skladištenja – neprodane hotelske usluge ne mogu se uskladištiti kao fizički proizvodi;
- Nemogućnost probe i zamjene, neopipljivost – uslijed statičnosti turističke ponude i dislociranosti od turističke potražnje, hotelski proizvod nije moguće probati i zamijeniti ukoliko ne zadovoljava potrebe i želje korisnika;
- Potraživanje interakcije korisnika;
- Nepredvidivost – npr. nečekivano vrijeme u turističkoj destinaciji, iznenadne nesreće i prirodne katastrofe te slično;
- Sezonski karakter – vrlo često je riječ o sezonskom karakteru kao na primjer kod skijališnog ili kupališnog turizma i pripadajućih hotelskih proizvoda;
- Senzibilnost – kvaliteta i provodivost hotelskog proizvoda ovisi o nizu faktora – vremenske prilike, sigurnost, ratna zbivanja i slično;
- Neponovljivost – hotelski proizvod nikada ne može biti jednak, čak i kada uključuje istu vrstu smještaja, prehrane i ostalih elemenata jer ovisi i o trenutnom raspoloženju turista.

Sastavni elementi ovakvog hotelskog proizvoda biti će sve one faze i inputi prije, tijekom i nakon putovanja turista u turističku destinaciju. Turistički doživljaj usko je vezan uz autentično iskustvo turista pa je ispravno tvrditi kako je za njegovo ostvarenje važno inkorporirati aktivan odmor turista (Vitasović, 2012.). Kontinuitet i uspjeh u pružanju i osiguranju turističkog doživljaja, posebice onog autentičnog, treba tražiti u pružanju visoke razine kvalitete u turizmu, ali i u poticanju inovacija.

Mnogi su hoteli evoluirali u složena odmarališta s više aktivnosti u kojima tradicionalno gostoprimstvo stoji uz niz zabave i sporta, konferencija, kongresa, igara na sreću, maloprodaje i putovanja. Unutar takvih odmarališta vlasništvo i upravljanje mogu se nalaziti unutar jedne hotelske tvrtke, ali također mogu predstavljati spoj specijaliziranih dobavljača usluga, uključujući imena s vrhunskim hotelskim markama.

### **3.3. Položaj hotelijerstva u Hrvatskoj u odnosu na odabrane zemlje**

Uz rastuće gospodarstvo, Hrvatska bilježi sve veći broj prihoda i ulaganja u hotelijerstvo. U 2019. godini, sa zamjetnim rastom BDP – a od 2,3% (prije

pandemije), taj je rast pomogao hrvatskom hotelijerstvu privući više investitora i dobar broj poslova u industriji za istu godinu. Broj posjetitelja u zemlji je u porastu, a ukupni rast motivira buduće investitore da ulažu u regiju u ugostiteljstvo. Ugostiteljstvo u Hrvatskoj napreduje sporo, ali stabilno. Čini se da je industrija povoljnija za robne marke rođene u Europi nego za međunarodne igrače i zbog strogih politika, u njoj uglavnom dominira većina europskih robnih marki, ali projekt izgradnje hotelskih projekata izgleda obećavajuće jer njime dominiraju međunarodni igrači. Čak i uz postojeće hotele, međunarodni brendovi uglavnom su ograničeni na Zagreb i nekoliko drugih većih gradova duž jadranske obale. Za 2019. godinu Hrvatska je zabilježila porast RevPAR-a od 16% na godišnjoj razini (Mordointelligence, 2022.), a visoka sezonalnost u smislu turizma malo koči brzi rast industrije.

Od sveukupne postojeće strukture smještajnih kapaciteta na hotelski smještaj otpada svega 13%. Unatoč brojnosti hotela u Hrvatskoj, još je uvijek nizak udio njegovih smještajnih kapaciteta u ukupnoj ponudi hrvatskog turističkog smještaja. Kvaliteta usluge hotelske ponude, iako visoko kategorizirana, u Hrvatskoj još uvijek zaostaje za razvijenim turističkim zemljama, kako po kvaliteti usluge, tako i po nepovoljnoj strukturi i po iskorištenosti kapaciteta. Iako su nekada hotelski smještajni kapaciteti Hrvatskoj bili pretežito namijenjeni masovnom turizmu (Bunja, 2016.), danas se izgradnja istih ipak orijentira na individualni turizam i njegove selektivne oblike, ali je još uvijek nedostatna razina kvaliteta usluga jer nema zadovoljavajućih standarda u projektiranju, izgradnji i opremanju objekata kao na razini turistički razvijenih zemalja.

U Hrvatskoj se hoteli pretežito kategoriziraju u četiri kategorije, a kategorije se označavaju brojem zvjezdica (I. kategorija 5 zvjezdica, IV. kategorija 2 zvjezdice). U Hrvatskoj danas postoje 44 hotela s pet zvjezdica koji predstavljaju hotele najviše kategorije te kao takvi imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije ugostiteljske proizvode i usluge, te najširi asortiman hotelskih usluga uz najviše cijene. Isti imaju udio od 7% u ukupnoj strukturi kategorizacije hotela u Hrvatskoj te ovaj postotak nije zanemariv u usporedbi sa 2015. godinom te se može zaključiti da postoji trend porasta hotelskih objekata u kategorizaciji sa 5\*. Također je zamjeta porast broja hotelskih objekata sa kategorizacijom od 4\*, što se definitivno očituje u porastu

trenda na strani kvalitete hrvatskog hotelijerstva. Niže kategorije nude ugostiteljske usluge i proizvode niže kvalitete i užega asortimana uz niže cijene. Ono što hoteli viših i nižih kategorija imaju zajedničko su visoki higijenski standardi, standardi određuju kategoriju hotela, te svaki gost mora pronái ono što pojedina kategorija hotela podrazumijeva (Bunja, 2006.). Kategorije su hotela u svijetu manje-više izjednačene po kvaliteti usluga. U svim je hotelima istog lanca zagarantirana kvaliteta bez obzira na zemlju u kojoj se hotel nalazi.

Tablica 1. Distribucija hotela prema županijama u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2018. do 2019.godine

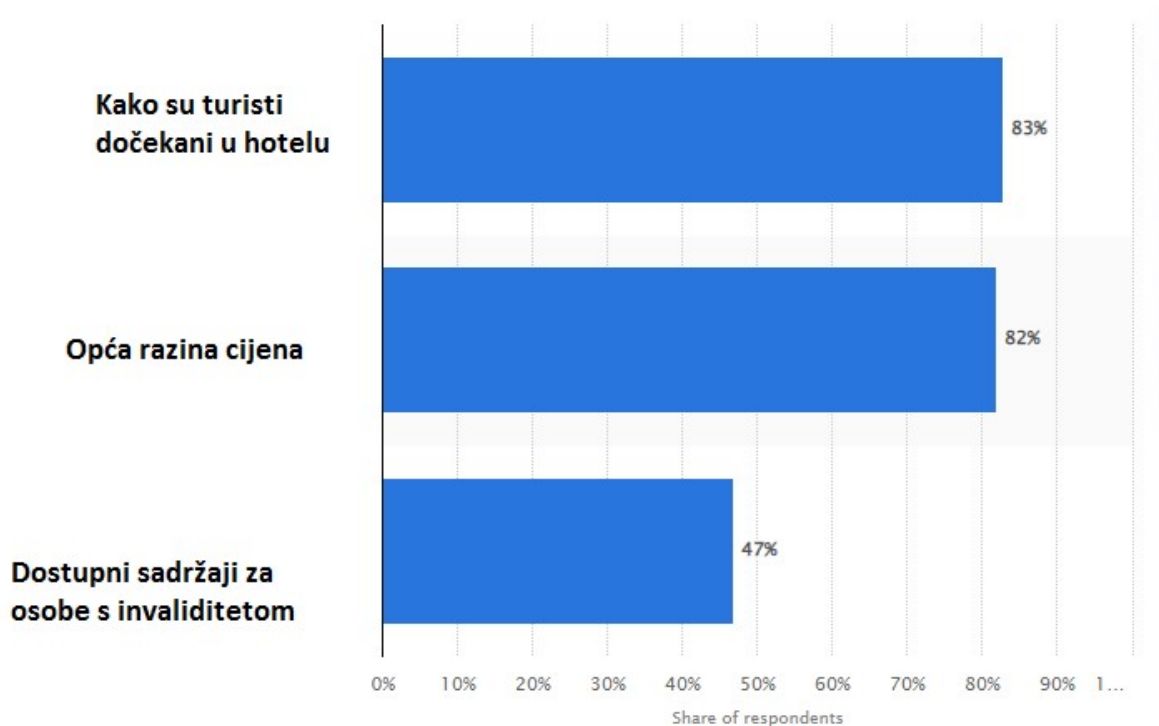
ŽUPANIJE RH	2018.	2019.
Istarska	101	100
Primorsko-goranska	106	104
Ličko-senjska	17	15
Zadarska	39	35
Šibensko-Kninska	31	30
Splitsko-dalmatinska	129	134
Dubrovačko-neretvanska	80	77
Bjelovarsko-bilogorska	5	4
Brodsko-posavska	7	7
Grad Zagreb	52	48
Karlovačka	12	12
Koprivničko-križevačka	6	6
Krapinsko-zagorska	8	8
Međimurska	5	5
Osječko-baranjska	17	15
Požeško-slavonska	0	0
Sisačko-moslavačka	3	3
Varaždinska	9	8
Virovitičko-podravska	3	3
Vukovarsko-srijemska	9	8
Zagrebačka	8	7
UKUPNO	647	629

Izvor: obrada autora prema podacima Ministarstva turizma 2019. Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj. <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>, pristupljeno 08.03.2022.

U tablici 1. je vidljiva distribucija hotela prema županijama u Hrvatskoj, gdje je najviše hotela prisutno u Splitsko – dalmatinskoj, Primorsko – goranskoj te Istarskoj županiji. Zanimljivo je napomenuti da u Istraskoj županiji ima 4 hotela najviše kategorije od 5

zvjezdica, zatim Primorsko goranska županija 6 hotela, te Dubrovačko neretvanska županija 14 hotelskih objekata. Najmanje hotela je prisutno u Bjelovarsko – bilogorskoj te Sisačko – moslavačkoj županiji, dok u Požeško – slavonskoj uopće nema ovakvih hotela. Ukupna distribucija hotela je u promatranom razdoblju pokazala tendenciju pada te je broj istih pao za 30. Iz tablice je vidljivo da su vrlo slabe investicije u hotelijerstvu prisutne u kontinentalnoj Hrvatskoj, s obzirm da te župaiej karakterizira manji broj izgrađenih hotela. Samo tri navedene županije i Grad Zagreb imaju hotelske objekte najviše kategorizacije.

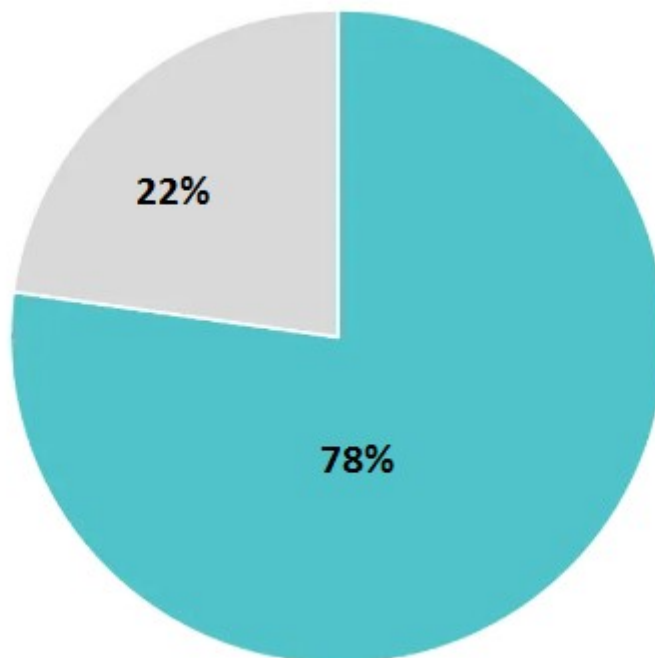
Grafikon 1. Zadovoljstvo godišnjim odmorom razinama cijena i uslugama stanovnika Hrvatske u 2015. godini



Izvor: Statista (2022): Prices and services satisfaction in Croatia, dostupno na <https://www.statista.com/statistics/442712/holiday-prices-and-services-satisfaction-croatia/>, pristupljeno 05.03.2022.

Iz grafikona 2. je vidljivo kako su turisti koji su došli u hotelski smještaj u Hrvatskoj veoma zadovoljni kvalitetom pružene usluge, što je i izraženo u visokom postotku zadovoljstva. Turisti su tako visoko ocijenili sam doček u hotelu i opću razinu cijena hotelske usluge. Nižu ocjenu dodijelili su dostupnosti sadržaja za osobe s invaliditetom, što je opcija koja je još uvijek izazov za brojne hrvatske hotele.

Grafikon 2. Udio hrvatskih i inozemnih hotelskih lanaca u Hrvatskoj 2019. godine

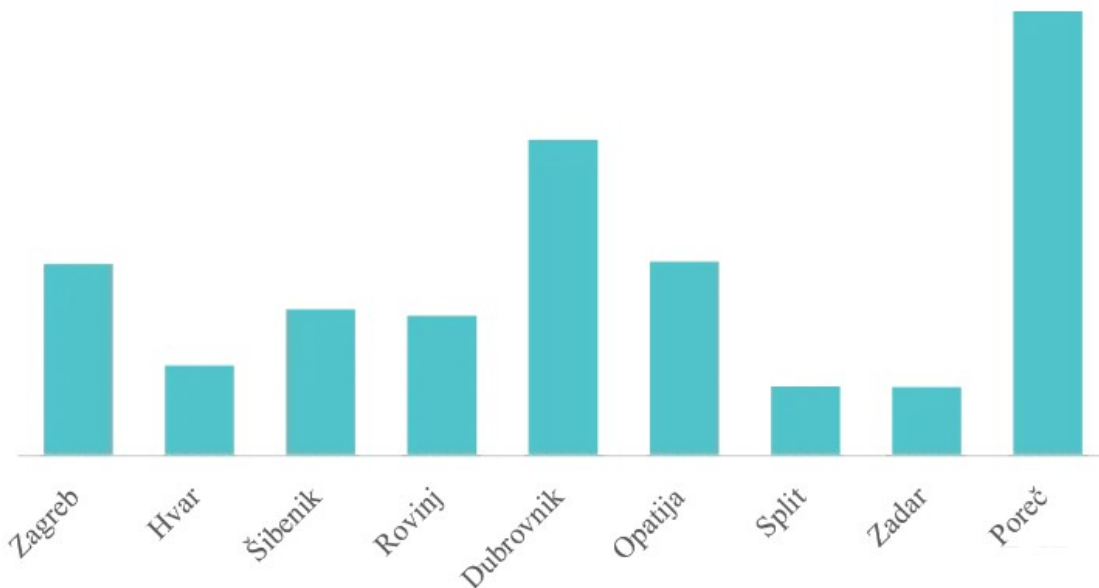


Izvor: prilagodba autora prema Mordor Intelligence (2022): The Hospitality Industry in Croatia, dostupno na <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-croatia>, pristupljeno 06.03.2022.

Europski hotelski brendovi se šire u Hrvatskoj na različitim lokacijama u zemlji na brži način u usporedbi s međunarodnim hotelskim lancima. Lanci hotelskih brendova iz godine u godinu bilježe veći broj rasta od pojedinačnih. Ukupna penetracija lanca zabilježila je 11% međugodišnje razlike u 2019. u odnosu na 2018. s više od 30.000 soba koje pripadaju različitim velikim i malim brendovima u regiji (Mordor Intelligence, 2022.). Iako u zemlji postoji oko 15 internacionalnih brendova i

nudi ih više od 8.500, ukupan broj soba koje zauzimaju manji je od ukupnog broja soba koje imaju domaći lanci. Ukupan broj soba koje nude domaći lanci u Hrvatskoj je više od 30.000 što jasno objašnjava dominaciju lanca domaćih brendova.

Grafikon 3. Procijenjeni broj hotelskih soba u hrvatskim destinacijama



Izvor: prilagodba autora prema Mordo Intelligence (2022): The Hospitality Industry in Croatia, dostupno na <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-croatia>, pristupljeno 06.03.2022.

Hotelska industrija u Hrvatskoj se širi na način na koji nastoji pokriti sva glavna turistička odredišta, kao i lokacije na kojima se povećavaju i poslovna putovanja. Nedavne transakcije (nedavno otvoreni hoteli i građevinski projekti koji su u tijeku) dodaju veliki broj soba postojećem ukupnom iznosu, za koje se očekuje da će odgovoriti na rastuću potražnju za novim razvojem. Iz grafikona 3. je vidljivo da je najveći broj ponude hotelskih soba u Poreču, Dubrovniku i Opatiji, dok je najmanja ponuda soba na Hvaru te u Splitu ni Zadru.

Hotelijerstvom u Hrvatskoj dominiraju domaći hotelski lanci i pokriva gotovo 70% tržišta. Glavna prepreka srednjim međunarodnim hotelskim lancima za ulazak na tržište su uglavnom stroge politike (Hrvatska je bila na 123. mjestu po lakoći



poslovanja i 159. po rješavanju građevinskih dozvola) i turizam visoke sezone. Hrvatska je zauzela 27. mjesto u indeksu konkurentnosti putovanja i turizma što motivira većinu igrača da šire svoje poslovanje u regiji.

### **3.4. Konkurencija cijenama u hotelijerstvu**

Cijena je ključna značajka marketinškog alata za ostvarivanje profita i zadovoljavanje potreba kupaca. To je trošak proizvoda ili usluge nakon temeljitog istraživanja, dubinskog razumijevanja i faze preuzimanja rizika složenog izračuna.

Cijene su u hrvatskom hotelijerstvu taktička poluga hotelskog profita. Ne postoji fiksna cijena za hotele pa su strategije određivanja cijena u hrvatskom hotelijerstvu nedvojbeno ključne za dobivanje najbolje ponude za hotelske usluge koje se nude kako bi se povećao prihod. Važno je kako hotelijeri ostvaruju pravu cijenu i koja se cjenovna strategija primjenjuje.

Konkurencija postoji u svakoj industriji. Bez obzira na nišu proizvoda/usluge koju poduzetnici kreiraju, uvijek će se naći netko drugi tko će ponuditi (ili će na kraju ponuditi) nešto slično na tržištu. To vrijedi i za hotele. Pojava konkurenata na tržištu s vremena na vrijeme mijenja teren i hoteli, u pokušaju da zadrže ili steknu tržišni udio, koriste različite konkurentske strategije. Kada su suočeni s jakom konkurencijom, najlakše podleći, nažalost, je 'rat cijena' (Smith, 2016.).

Cijena je iznimno važan faktor u odlučivanju potrošača o kupnji. Činjenica je također da je svaka soba koja se može prodati kvarljiv proizvod s iznimno ograničenim rokom trajanja. U takvim je uvjetima hotelima, posebice u luksuznim kategorijama, teže dobiti veći udio na tržištu kako se konkurencija povećava, a za te hotele postoji dovoljan poticaj da snize cijene – tu obično počinje rat.

Osnovni i temeljni koncept cjenovnog rata je da dvije ili više tvrtki u industriji snižavaju cijene u borbi za posao. Neki hoteli, osobito oni s većim zalihama, spremni su smanjiti svoje cijene kako bi privukli goste – konkurentska strategija koja je postala prilično uobičajena i s kojom se, doduše, teže boriti (Monroe, 2004.). Međutim, kada više pozicionirani hotel odluči otvoriti svoje sobe gostima po

predatorskim cijenama, niže pozicionirani hoteli su prisiljeni dodatno sniziti cijene kako bi zadržali svoj tržišni udio. Ovo je dodatak ostalim konkurentima u sličnom položaju koji smatraju da je potrebno slijediti njihov primjer iz istih razloga. Naprezanje se, dakle, osjeća na cijelom tržištu i ovdje je jedini pobjednik gost.

Strategija cijenama je najvažnija i osnovna strategija koju svaki hotelijer treba uzeti u obzir kako bi povećao prihod. Kako bi se smještaj održao i rastao, potrebno je da razumiju važnost određivanja cijena u ugostiteljskoj industriji. Stoga je odgovor na pitanje jednostavan – ako ne želi izgubiti svoje kupce i konkurenciju na tržištu, mora postaviti cjenovnu strategiju. Ne samo da će povećati ADR i RevPAR, već i ukupnu profitabilnost svog hotelskog poslovanja.

U strategiji određivanja cijena temeljenima na konkurentnosti u hrvatskom hotelijerstvu može se primijeniti strategija (Soft Inn, 2019.):

- 🚩 Strategija određivanja cijena s popustom (cijene ispod konkurencije); ili
- 🚩 Premium cjenovna strategija (cijene iznad konkurencije).

U nekim slučajevima, rat cijenama može donijeti prednosti i nedostatke. Igrajući na ekonomiji razmjera, hotel s 400 soba može sniziti cijene kako bi popunio svoje sobe i ostao profitabilan, ali pritisak na stopu mogao bi ostaviti malo ili nimalo prostora za manje hotele od 100-150 soba da ostvare profit, a da ipak ostanu konkurentni. Ono što se često ne predviđa u usvajanju ove strategije su njezine nenamjerne dugoročne implikacije. Rat cijena najbrži je način da menadžeri svoj hotel gurnu na uočljivo niže pozicioniranje, a kada se jednom počne identificirati s određenom cjenovnom točkom, iznimno je teško napredovati na ljestvici bez jakih diferencijatora i agresivnih marketinških strategija (što bi podrazumijevalo dodatne troškovi) (Smith, 2016.). Na temelju opsega poslovanja, hotel može upravljati svojim operativnim troškovima, ali se ne mogu zanemariti visoki fiksni troškovi koji su uključeni, uključujući i značajan teret otplate duga koji novi hoteli nose. Snižavanje cijena ne samo da znači smanjenje tih profitnih marži, već u nekim slučajevima, čak i njihovo potpuno riskiranje.

Kako tržište sazrijeva, konkurencija je neizbježna, ali ne mora uvijek biti štetna; konkurencija zapravo može raditi u korist hotela. U najmanju ruku, pomaže zadržati svaku mogućnost samozadovoljstva. Također nije neuobičajeno da prisutnost

dovoljne konkurencije izaziva veću potražnju i povećava veličinu tržišta za sve hotele u radijusu. Zdrava konkurencija potiče promjene, tjera hotel da se ističe i može potaknuti tim da teži više. Od promjene ponude proizvoda, tehnologije i sučelja za goste do možda najvažnijeg u našoj industriji – poboljšanja ukupnog iskustva gostiju – hoteli bi mogli koristiti različite strategije bez određivanja cijena kako bi privukli goste.

Samo početak sa cjenovnom strategijom neće funkcionirati ako menadžeri hotela nisu svjesni temelja postavljanja cijena hotelskih soba. Koraci koji doprinose formiranju strategije cijena za hotele su sljedeći:

- 📌 Upoznavanje ciljne publike,
- 📌 Shvaćanje zahtjeva hotelskih gostiju
- 📌 Analiza podataka kako bi se mogla formulirati strategija.

U praksi formuliranja cijena u hotelijersvu javlja se nekoliko čimbenika koji utječu na cijene hotelskih soba. Oni su sljedeći (Ezee Absolute, 2021.):

- 📌 Operativni trošak uključuje fiksne mjesečne režije kao što su plaće osoblja, računi za struju i vodu, troškovi interneta, troškovi održavanja, sirovina, režijski troškovi prodaje i distribucije, troškovi oglašavanja i promocije prodaje, itd. Stoga je potrebno analizirati sve troškove prije postavljanja cijene da negiraju gubitke.
- 📌 Potražnja i struktura tržišta - tržišna potražnja ima veliki utjecaj na cijene soba. Cijene se moraju mijenjati po želji. Jednog dana potražnja je jako mala, dok je drugih dana velika. Međutim, različiti segmenti gostiju mogu različito reagirati na promjene cijena.
- 📌 Zakoni i propisi vlade - u mnogim zemljama, cijene su vođene pravilima koja vlada postavlja. To sprječava hotele da nerazumno povišu cijene.
- 📌 Godišnja doba - vrhunska i slaba godišnja doba uzrokuju fluktuaciju u broju putnika na odredište. Hotelijeri moraju to uzeti u obzir i u skladu s tim mijenjati svoje cijene kako bi ostvarili optimalan prihod.

- 📌 Nepredviđene okolnosti - nitko ne može predvidjeti stvarni opseg ili učinke bilo koje prirodne katastrofe kao što su potresi, tsunami, klizišta, eksplozije oblaka, itd. prije nego što se dogode. Najave iz vlade poput demonetizacije, novog poreznog režima, policijskog sata, uhićenja VIP osobe, itd. također mogu potaknuti promjenu potražnje.

Spoznajom čimbenika koji utječu na cijene hotelskih soba, otelijeri mogu usvojiti optimalno formulirane strategije da bi povećali svoj hotelski prihod. Stoga hotelijeri mogu implementirati u svome hotelu neke od sljedećih cjenovnih strategija (Ezee Absolute, 2022.):

1. Cijene na temelju popunjenosti - strategija određivanja cijena temeljena na popunjenosti odnosi se na postavljanje cijena hotelskih soba na temelju potražnje i ponude. Primjer: Za vrijeme sezone, ako je 7 do 8 hotelskih soba još uvijek prazno, hotelijeri mogu povećati cijenu istih za veću poslovnu dobit. Slično tome, kada je razdoblje izvan sezone i hotelijeri žele popuniti svoje sobe, mogu naplatiti manje kako bi potaknuli goste da rezerviraju u njihovu hotelu.
2. Cijene temeljene na prognozi - predviđanje je važan čimbenik koji treba uzeti u obzir za određivanje cijena raspoloživih soba za buduće datume. Međutim, za točnu prognozu potrebna je povijest rezervacija prethodnih mjeseci na temelju sezone, događaja, potražnje i promocija. Sukladno tome, hotelijeri mogu promijeniti cijene soba na temelju nadolazeće potražnje ili očekivane popunjenosti. Primjer: ako su hotelijeri otkrili da su u prošlom prosincu zaradili više prihoda, tada mogu strateški postaviti cijene za nadolazeći prosinac kako biste ostvarili veću dobit za poslovanje. Analizirajući prethodne podatke, primijetili su da većina njihovih gostiju uglavnom rezervira jednostavnu sobu, a ne luksuznu sobu, onda mogu naplatiti malo više jednostavne sobe nego inače, pa čak i uključiti ih u svoje pakete i promocije kako bi ih bolje prodali.

3. Određivanje cijena na temelju tržišnog natjecanja - no što konkurenti hotela rade ili nude jedna je od najvažnijih stvari o kojima hotelijeri moraju

voditi računa da bi se natjecali na tržištu. Iz tog razloga moraju stalno pratiti cijene soba svojih konkurenata i razumjeti njihovu strategiju cijena. Kada se cijena pravilno prati, pomoći će hotelijerima da znaju što gosti plaćaju ili su spremni platiti za hotelsku sobu. Na temelju svih ovih podataka mogu osmisliti svoje cjenovne strategije za hotele kako bi dobili prednost među svojim konkurentima. Svoje konkurente mogu definirati na temelju čimbenika kao što su; vrstu nekretnine, cijene soba, kategoriju zvjezdica, ponude ili popuste ili kanale promocije. Stoga je važno uzeti u obzir sve ove čimbenike i nadzirati relevantne konkurente postaviti strategiju cijena koja će im pomoći da se natječete s njima.

4. Cijene temeljene na segmentima – u kontekstu ove strategije moguće se voditi uzrečicom Franka Zappe gdje "Jedna veličina ne odgovara svima." Kada je riječ o cjenovnim strategijama u hotelijerstvu, jedna cijena ne može upravljati svim segmentima u kojima prodajete svoju nekretninu. Cijena za tvrtke, samostalne goste, grupe, OTA-e uvijek će se međusobno razlikovati u smislu količine, učestalosti gostiju, omjera otkazivanja itd. Primjer: Hotel Denish redovitim gostima uvijek prodaje svoje sobe za 100 dolara. Međutim, kada tvrtka rezervira nekoliko soba za svoj nadolazeći događaj, hotel naplaćuje 90 dolara. Razlog tome je što hotel Denish zna da tvrtke obično rezerviraju više soba i da će im davanje snižene cijene poboljšati popunjenost hotela.
5. Trajanje cijene na temelju boravka – u ovoj strategiji optimizacije cijena hotela hotelijeri mogu prilagoditi cijene na temelju duljine boravka gostiju. Duljina boravka idealno ovisi o broju noćenja koje nude svojim gostima. Prednost cijene duljine boravka je u tome što im se nudi jedna cijena za cijeli boravak na temelju datuma dolaska i ukupne dužine noćenja. Najbolje vrijeme za primjenu ove strategije je tijekom festivala i godišnjih odmora. Ovdje hotelijeri žele da gosti ostanu najmanje nekoliko dana u vašem hotelu, tako da čak i ako dobijete manje rezervacije, nije bitno jer će se noćenja povećati. Glavni cilj menadžera prihoda je izmijeniti cijenu sobe na temelju maksimalne/minimalne duljine boravka kako bi se povećala popunjenost i poslovni ROI u većini slučajeva. Primjer: gosti obično ostaju dulje tijekom školskih praznika. Ili je u hotelu izvršena rezervacija od gosta koji je spreman

ostati dulje vrijeme. Sukladno tome, hotelijeri mogu postaviti različite pakete za 1, 2 ili 3 noćenja za nadolazeće goste prema zahtjevima ili potpunosti.

6. Cijene na temelju vrste gostiju - za izgradnju učinkovite cjenovne strategije hotela potrebno je razumjeti različite tržišne segmente. Hotelijeri mogu prodati istu sobu po različitoj cijeni za različite goste. Gosti se mogu razlikovati prema dobi, ukusu (hotelske sobe), svrsi posjete, klasi/životnom stilu, lokaciji ili zanimanju. Hotelijeri mogu promatrati vrstu gostiju u svom hotelu, zatim planirati i postaviti strategiju cijena za one koji im donose dobar prihod.
7. Cijene temeljene na politici otkazivanja - iako je iznenađujuće, dobro planirana politika otkazivanja bez povrata može hotelijerima pomoći da povećaju svoj prihod jer se smatra jednom od najboljih strategija određivanja cijena hotelskih soba. To je jedan od najvažnijih čimbenika koji možete uključiti u strategiju određivanja cijena. Cjenovna strategija temeljena na politici otkazivanja može im pomoći smanjiti gubitak i prodati sobe na profitabilnoj razini. Primjer: Hotelijeri mogu ponuditi nižu cijenu za dulji boravak uz uvjet da nema povrata novca u slučaju otkazivanja (to će im pomoći da ponovo prodaju sobu ako se otkaže). Mogu postaviti pravilo politike zabrane otkazivanja tijekom sezone i politike povrata novca (do određene granice) tijekom izvan sezone.
8. Cijene temeljene na povećanju prodaje - upselling je sjajna uključenost kada hotelijeri kreiraju strategiju optimizacije cijena hotela. Pri tome gostima mogu ponuditi opcije "nadogradnje" dok biraju hotelsku sobu. Dodatna prodaja potiče goste da troše više u trenutku rezervacije. Primjer: hotelijeri mogu potaknuti goste da plate nešto više za bolju sobu (s dobrim pogledom) s boljim sadržajima. To će također poboljšati njihovo iskustvo s hotelom.
9. Cijene temeljene na unakrsnoj prodaji - unakrsna prodaja je sada postala popularan čimbenik u cjenovnim strategijama u hotelskoj industriji. Kupce uzbuđuje da izvrše dodatne kupnje osim one koju su već rezervirali unaprijed. Također je najučinkovitije dok svojim gostima šaljete e-poruku s potvrdom rezervacije.
10. Cijene temeljene na vjernim kupcima - ovo je učinkovita strategija određivanja cijena hotela ako se koristi na ispravan način. Velike su šanse da postojeći

gosti posjete hotel. Međutim, da bi hotelijeri privukli ponovne goste i zaradili prihod od njih, moraju primijeniti odgovarajuću strategiju određivanja cijena. Mogu koristiti kodove za popust (putem promotivnih e-poruka/SMS-a) za svoje ponovljene goste koji ih mogu potaknuti da rezerviraju izravno kod njih u budućnosti. Također mogu uključiti svoje programe vjernosti u hotelima (ako ih imate) za dobrodošlicu ponovnim gostima i izravne rezervacije za hotel. Primjer: hotelijeri mogu poslati e-poruku svim svojim gostima s nekim popustom na izlete ili ponude za 2 noći s paketom niže cijene na njihove rođendane/godišnjice pri rezervaciji izravno u hotelu. Osim toga, ako je gost poslovni putnik, mogu ga dodati na svoj popis i ponuditi posebne cijene kada ponovno posjete grad. Tako mogu ponuditi dodatne usluge kao što su masaža, teretana, popularni obilasci, usluge preuzimanja i slanja putem redovitih promotivnih e-poruka.

Studije su otkrile da većina hotela ima tendenciju usvojiti taktiku sniženja cijena zbog kvarljive prirode hotelskih soba, iako je prinos od popunjenosti bio po cijenu nižeg prihoda. Hoteli koji posluju s visokim fiksnim troškovima i niskim varijabilnim troškovima nisu mogli udovoljiti ponudi i potražnji soba u svom svakodnevnom poslovanju.

Unatoč tome, hrvatski hoteli zarađuju više jer zadržavaju relativno više cijene bez popusta. Iako plaćanje visoke stope može izgubiti popunjenost u točnoj mjeri, iznos gubitka popunjenosti nije tako velik kao prihod. Stoga je premium cjenovna strategija isplativija od strategije određivanja cijena s popustom. Strategija određivanja cijena s popustom omogućuje hotelima da postignu relativno višu razinu popunjenosti, ali ne omogućuje hotelima da dosegnu relativno viši RevPAR. Iako bi usvajanje premium strategije određivanja cijena uzrokovalo da hoteli izgube dio svoje relativne popunjenosti, njihovi relativni RevPAR-ovi neizbježno bi se poboljšali. Diskontiranje djeluje samo ako je diskontna stopa u serijskoj korelaciji s povećanom elastičnošću potražnje zajedno sa smanjenim varijabilnim troškovima (Soft Inn, 2019.).

Postoji ograničenje kada se primjenjuje premium cjenovna strategija. RevPAR, kao pokazatelj prihoda hotela, stagnirat će zbog promjene ponašanja kupaca jer su

skloni tražiti druge tržišne opcije. RevPAR učinak hotela pozitivno je povezan s relativnom pozicioniranjem cijena, ali negativan s relativnim fluktuacijama cijena. To sugerira da će usvajanje strategije premium cijena i održavanje stabilne relativne cjenovne pozicije doprinijeti relativno većem RevPAR-u.

Cjenovnik je najvažnija i osnovna strategija koju svaki hotelijer treba uzeti u obzir kako bi povećao prihod. Kako bi se smještaj održao i rastao, potrebno je da razumiju važnost određivanja cijena u hotelijerskoj industriji. Stoga hotel, da ne bi izgubio svoje goste i pao u odnosu na konkurenciju, mora postaviti cjenovnu strategiju. Ne samo da će povećati ADR i RevPAR, već i ukupnu profitabilnost svog hotelskog poslovanja.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - KONKURENCIJA CIJENAMA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA VALAMAR RIVIERA I MAISTRI**

Nakon razrade teorijske problematike konkurencije cijenama u hotelijerstvu, u ovom poglavlju će se na aplikativnim primjerima hotelijerskih poduzeća Valamar Rivijera i Arena Hospitality Group prikazati strategije formuliranja cijena te načini na koje ova poduzeća u tom kontekstu postižu cjenovnu konkurentnost.

### **4.1. Odrednice konkurencije cijenama u Valamar Rivijeri**

Valamar Rivijera je jedno od najsnažnijih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj i kao takav ima potencijal diktiranja cijena na hrvatskom hotelskom tržištu. Stoga će se u nastavku prikazati poslovni profil poduzeća Valamar Rivijera, način njegova formiranja cijena te projekcije popunjenosti i ostvarenja prihoda u smislu zadržavanja konkurentnog položaja na tržištu.



#### **4.1.1. Valamar Rivijera – poslovni profil poduzeća**

Valamar Rivijera je u Hrvatskoj najsnažnije hotelsko poduzeće sa sjedištem u Poreču, koje u svom vlasništvu ima niz kampova, hotela i drugih turističkih smještajnih objekata, a budući da snažno i eksponencijalno posluje, uvijek iznova investira s brzim povratima i pozitivnim financijskim rezultatom od investicija. Poreč spada u sam vrh hrvatskog turizma što je svakako i razlog da je nedavno na Danima hrvatskog turizma osvojio drugu nagradu u kategoriji „Najuspješnija destinacija za ljetni odmorišni turizam. Današnje poduzeće Valamar Riviera d.d. ima tradiciju staru više od pola stoljeća.

Valamar ima dugu tradiciju turističkog postojanja. Osnovano je 20. studenog 1953. godine u Poreču kao ugostiteljsko poduzeće u čijem sastavu je bilo 198 kreveta u hotelu Riviera i nekoliko restorana u gradu Poreču . Tadašnji skromni kapaciteti postupno i kroz višestruka ulaganja dosegli su u 2015. godini brojku od 40.704 kreveta u hotelima, apartmanima i kampovima u čak četiri destinacije (Valamar.com, 2022.): Poreč, Rabac, Krk i Dubrovnik. Kroz sljedeći povijesni pregled prikazat će se kako je došlo do ovako velikog porasta kapaciteta, a time i poslovanja. Od 1953. do 1965. Riviera Poreč upravljala je hotelom Riviera i nekolicinom gradskih restorana, a paralelno je započela izgradnja bungalova na otoku Sv. Nikola, nasuprot hotela Riviera. Te su godine i povijesni početak dolazaka sve većeg broja stranih gostiju u Poreč.

U idućih deset godina počeli su raditi hoteli Jadran i Parentino te se nastavlja niz izgradnji sadašnjih hotela kojima još i danas upravlja Riviera. 2004. godine Valamar Hotels & Resorts, vodeća hrvatska turistička menadžment kompanija, preuzima upravljanje turističkim objektima Riviere Poreč (Valamar.com, 2019.). U razdoblju od samo nekoliko godina, Riviera Poreč postaje većinski vlasnik najveće hotelske kuće u južnoj Dalmaciji, Dubrovnik-Babin kuk d.d., a 2011. pripajaju se trgovačka društava Zlatni otok d.d. iz Krka i Rabac d.d. iz Rapca, 2013. godine trgovačko društvo DubrovnikBabin kuk d.d. iz Dubrovnika, a 2014. godine Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. Zagreb. Danas Valamar Riviera d.d. ima u vlasništvu i upravljanju ukupno 41 objekt na obali Jadrana, odnosno 22 hotela, 7

apartmanskih kompleksa, 2 hostela i 10 kampova od Istre i 35 otoka Krka do Dubrovnika s ukupnim kapacitetom od 43.000 postelja u 16.000 smještajnih jedinica.

Brend Valamar je danas vrlo razvijen i sastoji se od riječi „vala“, koja metaforički aludira na valove i „mar“ koje metaforički aludira na more. Ovo je prvi je hrvatski hotelski brend i predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva. Uvođenjem dodatnog brenda koji se odnosi na kampove pod nazivom Camping Adriatic by Valamar, ova dva brenda dobitnici su brojnih međunarodnih priznanja, certifikata i nagrada. Danas Valamar Riviera d.d. ima više od 22.000 dioničara te je dodatno ojačala svoju poziciju vodeće turističke tvrtke u Hrvatskoj krajem veljače 2015, kada postaje univerzalni pravni slijednik svih pripojenih tvrtki grupacije Valamar.

#### 4.1.2. Politika i strategije cijena u Valamaru

Hotel ima ugovoreno popunjavanje smještajnih kapaciteta brojnim fizičkim i online turističkim agencijama, a ima i vlastiti call rezervacijski centar, kao što se rezervacije mogu vršiti i direktno pozivom hotela te na njihovim web stranicama. Rezervacije se zaprimaju također telefonskim putem ili elektronskom poštom na odjelu recepcije.

Tablica 2. Cjenik usluga u hotelima Valamara - prosjek

Vrsta sobe	01.01. – 31.03.	01.04. – 31.05.	01.06 – 31.08	01.09 – 31.12.
Jednokrevetna	850	870	920	850
Dvokrevetna	900	900	970	920
Trokrevetna	980	980	1.050	1.000

Izvor: prilagodba autora prema istraživanju cijena soba na stranicama Valamar Rivijera

Iz tablice 2. je vidljivo kako Valamar formira cijene svojih hotelskih usluga sukladno seznskom razdoblju te su cijene u mjesecima van ljetne sezone niže u odnosu na razdoblje u sezoni. Budući da je Valamar jedno od najsnažnijih hitelskih poduzeća te nudi visoku kvalitetu svoje usluge sukladno visokim kategorizacijama svojih hotela i luksuznost ponude, stoga su i cijene hotela više u odnosu na ekonomsku klasu hotela u Hrvatskoj. Formiranje ovakvih cijena proporcionalno je količini i kvaliteti usluge kakvu Valamar nudi, a ujedno mu pruža i mogućnost diktiranja visine cijena s obzirom na visok tržišni udio koji Valamar ima na tržištu.

Tablica 3. Projekcija godišnje popunjenosti

Razdoblje	01.01. – 31.03.	01.04. – 31.05.	01.06 – 31.08	01.09 – 31.12.
Broj gostiju (000)	120	210	320	130
Broj noćenja (000)	420	570	860	470

Izvor: projekcija autora prema prosjeku godišnje popunjenosti

U radoblju od 01.01. – 31.03. bi popunjenost bila 65%, pa bi broj gostiju bio 120.000 gostiju, a uz prosječno dvodnevno noćenje hotel bi u tom razdoblju ostvario 420 tisuća noćenja.

U razdoblju od 01.04. – 30.06., se očekuje popunjenost od 70%, gdje bi prosječno dnevno u hotelu bilo 2.333 gostiju, pa bi u tom razdoblju ukupno bilo 210.000 gostiju. Uz prosječni dvodnevni boravak Valamar bi u tom razdoblju ostvario 570 tisuća noćenja. U razdoblju od 01.07. – 30.09. se predviđa popunjenost hotela od 90%, gde bi bilo prosječno dnevno 10.000 gotiju u hotelu, pa bi u tom razdoblju bilo 320.000 gostiju Ti bi gosti prosječno ostajali dvije noći pa bi Valamar u tom razdoblju ostvarivao 860 tisuća noćenja. Za razdoblje od 01.09. – 31. 12. se previđa

ista popunjenost kao i za razdoblje od 01.01. – 31.03., pa bi broj gostiju bio 130 tisuća uz ostvarenih 470 tisuća noćenja.

Tablica 4. Projekcija godišnjeg prihoda i dobiti/gubitka

	2023	2024	2025
RevPAR	632,5	651,7	701,3
ADR	967,6	970,2	981,5
GOPPAR	4.161,60	4.432,7	4.679,50

RevPAR se računa po sljedećoj formuli:

**RevPAR = prosječna dnevna cijena x stopa popunjenosti**

Prosječna dnevna cijena za Valamar je 872,5 kn, a prosječna popunjenost 72,5%. Predviđa se rast cijena godišnje za 10% uz kontinuiranu prosječnu popunjenost. Sukladno ovim projekcijama, rezultati RevPAR prikazani su u tablici 5. do 2024. godine.

ADR se izračunava kao ukupni prihod od soba podjeljen sa brojem prodanih soba. Za prosjek izračuna uzet je broj soba u hotelu Diamant Poreč u vlasništvu Valamara, s obzirom na velik broj hotelskih objekata u vlasništvu Valamara

$ADR = 244 \text{ sobe} \times \text{prosječna dnevna cijena sobe } 872,5 \text{ kn} / 220 \text{ prodanih soba (u sezoni)} = 967,6 \text{ kn}$ . Predviđa se rast ADR za 10%.

GOPPAR se računa kao razlika prihoda i rashoda podijeljena sa brojem raspoloživih soba. Projekcija je izračunata temeljem primjera hotela Diamant Poreč.

$\text{Ukupan prihod} = (\text{prosječna dnevna cijena} \times \text{prosječna popunjenost}) \times 365 = (872,5 \times 0,725) \times 365 = 1.961 \text{ mil kn}$ .

$\text{Ukupni troškovi} = \text{troškovi plaća} + \text{materijalni troškovi} + \text{ostali troškovi} = 353,1 \text{ mil} + 458,2 \text{ mil} + 134,4 \text{ mil} = 945,7 \text{ mil kn}$ .

$GOPPAR = (1.961 \text{ mil} - 945,7) / 244 \text{ sobe} = 4.161,6$

S obzirom na projekciju rasta neto dobiti od 10%, u istom postotku se projicira i rast GOPPAR – a jer je broj raspoloživih soba isti. Izračuni do 2024. godine su dati u tablici.

## **4.2. Odrednice konkurencije cijenama u Maistri**

Maistra d.d. je veliko hotelsko poduzeće koje posluje u sastavu Adris grupe d.d. Njezina je glavna funkcija što upravlja turističkim dijelom poslovanja Adrisa, tj. upravlja hotelima, turističkim naseljima i kampovima u međunarodno prepoznatljivim odredištima - Rovinju, Vrsaru, Zagrebu i Dubrovniku. Maistra ima veliku ponudu hotela, turističkih naselja i kampova diljem Hrvatske, a očituje se visokom kvalitetom ponude hotelske usluge.

### **4.2.1. Maistra d.d. – poslovni profil poduzeća**

Poduzeće Maistra d.d. je jedno od najsnažnijih turističko – hotelijerskih poduzeća na hrvatskom tržištu te u svome vlasništvu ima brojne hotele, kampove, turistička naselja i brojne druge smještajne kapacitete koj su popunjeni tokom cijele sezone, a Maistra svojom strategijom poslovanja privlači svak godine sve više turista i generira eksponencijalne prihode, šireći se na nova tržišta i kreirajući svoju konkurentnost i stabilnost poslovanja, kao i lidersku tržišnu poziciju.

Društvo je nastalo spajanjem društava Jadran – turist d.d., Rovinj i Anita d.d., Vrsar, a registrirano je 15. ožujka 2005. kod Trgovačkog suda u Rijeci. Društvu je 1. siječnja 2010. pripojeno društvo Rovinjturist d.d., Rovinj, a 30. rujna 2019. društvo Slobodna Katarina d.o.o., Rovinj (Maistra, 2022.). Krajem listopada 2014. Društvo postaje većinskim vlasnikom društva Grand hotel Imperial d.d., Dubrovnik.

Među najvažnija dosadašnja ulaganja ubrajaju se hoteli s pet zvjezdica - Monte Mulini i Lone, obnova šetališta, plaže Mulini Beach i uvale Lone kao i obnova najstarijeg rovinjskog hotela Adriatic. Tomu treba pridodati kupnju i obnovu hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Godine 2016. otvoren je obiteljski hotel Amarin, a 2019. novi Grand Park Hotel Rovinj, ključni proizvod u procesu zaokruživanja vrhunske hotelske ponude u Rovinju (Maistra, 2022.). Ovo je rezultat dugogodišnjeg Adrisovog investicijskog ciklusa u turizam vrijednog više od četiri milijarde kuna, kojim su hoteli Društva svrstani u sam vrh hrvatske premium ponude.

Interesi Maistre se aktivno promoviraju kroz primjenu koncepta održivog rasta i razvoja vođenog načelima društveno odgovornog poslovanja. Budući rast i razvoj bazirat će se na daljnjim ulaganjima u portfelj, akvizicijama i partnerstvima, razvoju destinacija u kojima posluje, kao i zaposlenika Valamar Riviere te povećanju operativne efikasnosti. Poslovni model Maistre uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te upravljanje ostalim turističkim uslugama u destinacijama.

Maistra je vodeća turistička grupacija na hrvatskom turističkom tržištu s tendencijom širenja na inozemna kupnjim hotela i drugih smještajnih kapaciteta pa je njegovo tržište prodaje orijentirano na cijelo hrvatsko acionalno turističko tržište i dio međunarodnog regionalnog na kojima je Maistra kupila nove hotele, poput Austrije i Njemačke, s tim da svoju hotelsku ponudu prilagođava zahtjevima tamošnjih turista i selektivnih oblika turizma koji se na tom tržištu razvijaju. Svoje tržište nabave Maistra temelji na hrvatskim dobavljačima koji mu nabavljaju inpute za rad u proizvodnom procesu, od nabave hrane i pića koje preradom poslužuju svojim gostima, do nabave drugih inputa za poslove aktivnosti te informacijske tehnologije i fizičke infrastrukture i opreme kojom opremaju hotele i druge smještajne kapacitete. Svoje turističke aranžmane Maistra prodaje po atraktivnim i konkurentnim cijenama, a inpute nabavlja po prihvatljivim nabavnim cijenama da bi mogao ostvariti profit.

#### **4.2.2. Politika i strategije cijena u Maistri**

Hotel ima ugovoreno popunjavanje smještajnih kapaciteta brojnim fizičkim i online turističkim agencijama, a ima i vlastiti call rezervacijski centar, kao što se rezervacije mogu vršiti i direktno pozivom hotela te na njihovim web stranicama. Rezervacije se zaprimaju također telefonskim putem ili elektronskom poštom na odjelu recepcije.

Tablica 5. Cjenik usluga u hotelima Maistre - prosjek

Vrsta sobe	01.01. – 31.03.	01.04. – 31.05.	01.06 – 31.08	01.09 – 31.12.
Jednokrevetna	820	900	1.000	820
Dvokrevetna	870	960	1.130	870
Trokrevetna	950	1.020	1.180	950

Izvor: prilagodba autora prema istraživanju cijena soba na stranicama Maistre

Iz tablice 6. je vidljivo kako Maistra formira cijene svojih hotelskih usluga sukladno seznskom razdoblju te su cijene u mjesecima van ljetne sezone niže u odnosu na razdoblje u sezoni. Maistra ima svoje hotelske objekte visoke kategorizacije, a sukladno luksuznosti ponude, drži i cijene hotelskih usluga višima od ekonomskih klasa hotela. U usporedbi sa prosječnim cijenama hotelskih usluga u Valamaru, cijene su u Maistri zamjetno više u odnosu na nešto manji tržišni udio u odnosu na Valamar. Ovakav prosjek cijena nije dobra cjenovna strategija za Maistru prema konkurenciji jer sa ponudom iste kvalitete usluge, višim cijenama može izubiti određene goste. Formiranje ovakvih cijena proporcionalno je količini i kvaliteti usluge kakvu Maistra nudi.

Tablica 6. Projekcija godišnje popunjenosti

Razdoblje	01.01. – 31.03.	01.04. – 31.05.	01.06 – 31.08	01.09 – 31.12.
Broj gostiju (000)	150	240	450	150
Broj noćenja (000)	480	620	970	480

Izvor: projekcija autora prema prosjeku godišnje popunjenosti

U razdoblju od 01.01. – 31.03. bi popunjenost bila 65%, pa bi broj gostiju bio 150.000 gostiju, a uz prosječno dvodnevno noćenje hotel bi u tom razdoblju ostvario 480 tisuća noćenja.

U razdoblju od 01.04. – 30.06. se očekuje popunjenost od 70%, gdje bi prosječno dnevno u hotelu bilo 6.888 gostiju, pa bi u tom razdoblju ukupno bilo 240.000 gostiju. Uz prosječni dvodnevni boravak Maistra bi u tom razdoblju ostvarila 480 tisuća noćenja. U razdoblju od 01.06. – 30.09 se predviđa popunjenost hotela od 90%, gde bi bilo prosječno dnevno 10.777 gotiju u hotelu, pa bi u tom razdoblju bilo 970.000 gostiju. Ti bi gosti prosječno ostajali dvije noći pa bi Maistra u tom razdoblju ostvarivala 970 tisuća noćenja. Za razdoblje od 01.09. – 31. 12. se previđa ista popunjenost kao i za razdoblje od 01.01. – 31.03.

Tablica 7. Projekcija godišnjeg prihoda i dobiti/gubitka

	2022	2023	2024
RevPAR	641,62	658,91	687,32
ADR	983,33	1.081,60	1.189,70
GOPPAR	376.420,00	414.062,00	455.468,00

RevPAR se računa po sljedećoj formuli:

**RevPAR = prosječna dnevna cijena x stopa popunjenosti**

Prosječna dnevna cijena za Maistru je 885 kn, a prosječna popunjenost 72,5%. Predviđa se rast cijena godišnje za 10% uz kontinuiranu prosječnu popunjenost. Sukladno ovim projekcijama, rezultati RevPAR prikazani su u tablici 5. do 2024. godine.

ADR se izračunava kao ukupni prihod od soba podjeljen sa brojem prodanih soba.

ADR = 220 soba x prosječna dnevna cijena sobe 885 kn / 198 prodanih soba (u sezoni) = 983,33 kn. Predviđa se rast ADR za 10%.

GOPPAR se računa kao razlika prihoda i rashoda podijeljena sa brojem raspoloživih soba.

Ukupan prihod = (prosječna dnevna cijena x prosječna popunjenost) x 365 = (885 x 0,725) x 365 = 2.48 mlrd kn.



Ukupni troškovi = troškovi plaća + materijalni troškovi + ostali troškovi = 264 mil + 369 mil + 141 mil = 774 mil kn.

$GOPPAR = (2.485 \text{ mil} - 774) / 220 \text{ soba} = 376.420$

S obzirom na projekciju rasta neto dobiti od 10%, u istom postotku se projicira i rast GOPPAR – a jer je broj raspoloživih soba isti. Izračuni do 2024. godine su dati u tablici.

### 4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje

U hotelskoj industriji, cijene temeljene na natjecanju često tjeraju manje nekonkurentne tvrtke u stečaj. Općenito, konkurentne cijene u hotelijerstvu često se javljaju kada mnoge hotelske tvrtke nude slične proizvode ili usluge svom tržištu. Kada se to dogodi, a tvrtke se ne mogu razlikovati od svojih konkurenata, posljednji faktor koji se mogu prilagoditi kako bi pridobili kupce je cijena. Stoga je ova vrsta određivanja cijena prilično posljednja opcija – posebno za hotele – jer bi se oni trebali razlikovati po svojoj ponudi, pri čemu mogu naplatiti premiju za svoju uslugu.

Stoga se to radije događa hotelskim uslugama koji imaju manje "statusne" diferencijacije. Na primjer, na tržištu luksuznih hotela, cijene temeljene na konkurenciji mogu dugoročno naštetiti hotelu jer njihova klijentela zapravo bira umjesto njih jer je njihova cijena povezana s njihovom iznimnom ponudom. S druge strane, ekonomski klasificirani hoteli i hosteli se bave cjenovno osjetljivom klijentima pri čemu je cijena u prvom planu. Ovi objekti mogu lako povećati potražnju snižavanjem cijena jer se gosti prilagođavaju povoljnim cijenama. Stoga se u visokokonkurentnim gradovima niskobudžetni hoteli neprestano orijentiraju na svoje konkurente. To snižava cijene, u korist potrošača.

Cijene temeljene na konkurenciji dolaze s prednostima i nedostacima za hotelske tvrtke, koji se mogu prikazati u sljedećim obilježjima:

 prednosti:

– Izbjegava natjecanje cijena na nižim cijenama od konkurenata.

– U stanju je pokrenuti posao u vremenima kada je "neki" posao bolji od "nikakav"

 nedostaci:

– Može naštetiti imidžu brenda

– Može dovesti do gubitaka zbog neusredotočenosti na pokrivanje režijskih troškova i povećanja marži.

– Smanjenje cijene će automatski povećati potražnju ako proizvod nije na razini.

– Može hotel odvratiti od drugih poslovnih zadataka

– Ne funkcionira na svim tržištima

– Teško je malim hotelima, jer su veće tvrtke sposobnije smanjiti troškove po kupcu.

U slučaju hotela, kada njegova konkurencija može biti doslovce odmah pored, uvijek postoji pritisak da se njegove cijene soba isprave - i iz perspektive prihoda i iz perspektive gostiju. Pružanje vrijednosti za novac gostima uz pokušaj održavanja stabilnog rezultata i izbjegavanja potkopavanja konkurencije (ili potkopavanja sebe) složen je zadatak kojemu je potrebna stalna pozornost ako želite da vaše poslovanje bude uspješno.

Ako cijene hotela nisu vođene dubokom bazom planiranja i strategije, vjerojatno su osuđene na propast. Hotelijeri moraju ostati proaktivni kada je riječ o određivanju cijena svojih soba. Snimanje podataka u stvarnom vremenu i praćenje trenutnih tržišnih trendova, zajedno s njegovim vlastitim poslovnim trendovima, od vitalnog je značaja za održavanje optimalnog modela cijena za hotel. Prilagodba stopa rasta prodaje i upravljanje prihodima koji je hotel dobio od rezervacija ne može se promatrati kao skup i zaboraviti praksu. Stoga je za svaki hotel vrlo bitno da učinkovito primijeni optimalnu cjenovnu strategiju sukladno svojoj veličini i snazi prodaje da bi postigao cjenovnu konkurentnost na tržištu.

## **5. ZAKLJUČAK**

Učinkovita strategija određivanja cijena ključna je za pomoć svakom hotelskom da postavi cijenu ponude koja je u skladu s konkurencijom, pa će na taj način maksimizirati prihod i ostvariti dobar profit. U tom kontekstu hotelsko poduzeće može birati između različitih cjenovnih strategija na temelju niza različitih čimbenika.

Ono može postaviti cijenu kako bi maksimiziralo profitabilnost svake prodane jedinice ili ukupnog tržišnog udjela. Može postaviti cijenu kako bi spriječio konkurente da uđu na tržište, ili kako bi povećalo svoj tržišni udio, ili jednostavno kako bi ostalo na tržištu.

Cijene su jedna od najvažnijih komponenti kada je u pitanju kreiranje marketinških strategija hotela. Cijena je jedna od prvih stvari koju gost primijeti prilikom odabira hotelske usluge i jedan je od odlučujućih čimbenika kada je u pitanju njihova odluka da ga kupi ili ne.

S porastom mogućnosti online rezervacija i usporedbom takve kupnje hotelske usluge koju digitalna trgovina omogućuje, konkurencija na hotelskom tržištu postala je mnogo agresivnija i u stvarnom vremenu. Hoteli moraju paziti na cjenovnu strategiju svojih konkurenata dok određuju cijene kako bi dobili toliko potrebnu konkurentsku prednost na tržištu. Usporedba cijena među hotelima je jednostavna i turisti su svjesni novčane vrijednosti hotelske usluge.

Neki od čimbenika koje tvrtke uzimaju u obzir pri određivanju cijena su troškovi, konkurencija i osjetljivost na cijene. Kako bi osigurale održivu profitabilnost, hotelska poduzeća moraju postaviti cijenu koja: pokriva troškove proizvodnje, doprinosi režijskim troškovima poduzeća i donosi odgovarajuću dobit.

Postoje mnoge strategije određivanja cijena hotela koje se mogu koristiti za povećanje vašeg prihoda. Ispravne cijene soba igra važnu ulogu u stvaranju prihoda, kao i povećanju popunjenosti, te vam daje mogućnost povećanja profita. Cilj je imati pravu cijenu prodati što više soba.

Budući da je za svaki hotel maksimiziranje prihoda glavni prioritet, pravilnom cjenovnom strategijom, imajući na umu potražnju, segmentaciju kupaca i druge čimbenike hoteli mogu biti sigurni da će učiniti upravo to. Strategija određivanja cijena hotelskih soba važan je dio upravljanja hotelskim prihodima. To je u biti cijena koju hotel naplaćuje po hotelskoj sobi u nastojanju da proda što više soba i ostvari maksimalan prihod od sobe. To je optimalna točka između naplate dovoljno da hotel zaradi novac i naplate poštene cijene kako ne bi izgubio goste zbog konkurencije.

Strategija koju hotel koristi važna je u hotelskoj industriji jer mu pomaže prodati sobe, povećati popunjenost i profitabilnost. Ako hotel ne naplati dovoljno svoju uslugu, mogao bi izgubiti novac pa tako ne bi mogao pokriti svoje operative troškove. To nije lak zadatak i zato treba uzeti u obzir određene tržišne čimbenike pri implementaciji strategije određivanja cijena hotela- Hoteli tako moraju voditi računa o ponudi i potražnji na njihovu lokalnom tržištu, pazeći da ne idu daleko iznad tržišnih cijena ili daleko ispod.

Drugi čimbenik koji bi hotelijeri također trebali uzeti u obzir je vrijednost usluga koje nude i vrste soba. Često je korisno imati niz soba po različitim cijenama kako bi mogli ispuniti različite ciljeve i segmente gostiju. Također bi trebali imati na umu cijene konkurencije, njihovu trenutnu popunjenost, sezonalnost, pa čak i dan u tjednu.

Analizom cjenovnih strategija dva aplikativna primjera Valamara i Maistre, vidljivo je da se radi o velikim hotelskim poduzećima na hrvatskom turističkom tržištu, gdje se radi o dva vodeća hrvatska konkurenta sa hotelskom ponudom visoke kategorizacije, visoke kvalitete usluge, gdje su i cijene tih usluga formirane kao više u odnosu na ekonomsku klasu hotela zbog opsežne i visokokvalitetne ponude. Komparativnom analizom dvaju cjenovnih strategija, vidljivo je da je Maistra uspješnija u ostvarenju većeg broja noćenja i dolazaka gostiju, ali su i njezine cijene više u odnosu na Valamar, bez većih odstupanja.

Cjenovna strategija hotela je stoga vrlo bitna u privlačenju većeg broja gostiju. Determiniranjem prave visine cijene u odnosu na kvalitetu hotelske ponude, cijene konkurencije i tržišni udio svaki hotel može privući veći broj gostiju i ostvariti maksimalnu popunjenost.

## **LITERATURA**

### **Knjige:**

1. Babić, M. (2012): Mikroekonomska analiza, Mate, Zagreb.

2. Benić, Đ. (2011): Uvod u ekonomiju, Školska knjiga, Zagreb.
3. Bunja, Đ. (2006): Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Zadar.
4. Cerović, Z. (2010): Hotelski menadžment, fakultet za turizam i ugostiteljstvo u Opatiji, Opatija.
5. Čačić, K. (2010.). Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Galičić, V. (2017). Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
7. Grbac, B. (2012): Stvaranje i razmjena vrijednosti, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rjeka.
8. Holoway, J. C. (2002.), The Business of Tourism, Prentice Hall, London.
9. Jgmohgan Singh, R. (2012): Pametno određivanje cijena : kako Google, Priceline i vodeće svjetske kompanije koriste inovacije u određivanju cijena da bi ostvarile profitabilnost, Mate, Zagreb.
10. Kotler, P, Keller, K. (2014): Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE d.o.o.
11. Kotler, P. (2011): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb.
12. Kovačević, T. (2005): Cijena poslovanja, vlastita naklada, Zagreb.
13. Monroe, K. (2004): The Pricing Strategy Audit, Cambridge Strategy Publications, Uk.
14. Pavičić, J. (2012): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga : Institut za inovacije, Zagreb.
15. Renko, N. (2016): Marketing malih i srednjih poduzeća : marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere, Školska knjiga, Zagreb.
16. Senečić, J.; Grgona, J. (2006): Marketing menadžment u turizmu. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
17. Smith, T. (2016): Pricing Done Right, John Wiley & Sons, USA.

### **Znanstveni članci:**

1. Dronjić, B. (2011): Najtraženiji proizvod hrvatskog turizma, Ugostiteljstvo i turizam, Vol. 1., No. 1 – 2, str. 12
2. Guilding C., Drury C. & Tayles M. (2005): An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing, Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 2, str. 1 - 24
3. Hanson W. (1992): The dynamics of Cost-plus Pricing, Managerial and decision economics, Vol. 13, str. 149-161
4. International Labour Organization (2010): Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, International Labour Office Geneva, Geneva.
5. Juanaveda Ayensa E. et. al. (2015): Pricing policies in hotels: A psychological threshold research in online and offline channels, International Journal of Internet Marketing and Advertising, Vol. 1, No. 2
6. Khartit, K. (2020): Competitive pricing, dostupno na <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-pricing.asp>, pristupljeno 02.03.2022.
7. Kombol Pančić, T. (1996): Politika cijena u hotelskom marketingu, Touristic Hospitality Management, God. 2, No. 1, str. 47 – 56
8. Politis, J. (2018): Examination of the relationship between servant leadership and agency problems: Gender matters, Vol. 39. No. 3.

### **Internet izvori:**

1. Chand, S. (2020): 4 Basic Policies Recognized For Pricing Decision Making in International Market, dostupno na <https://www.yourarticlelibrary.com/decision-making/4-basic-policies-recognized-for-pricing-decision-making-in-international-market/5818>, pristupljeno 02.03.2022.
2. Encyclopedia.com (2022): Pricing policy and strategy, dostupno na <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/pricing-policy-and-strategy>, pristupljeno 02.03.2022.
3. Ezee Absolute (2022): 10 Powerful Hotel Pricing Strategies to Implement in 2022, dostupno na <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-pricing-strategies/>, pristupljeno 14.03.2022.
4. Grasset, G. (2015): Competitive pricing, dostupno na <https://www.lokad.com/competitive-pricing-definition>, pristupljeno 02.03.2022.
5. Maistra (2022): Godišnji izvještaj za 2021. godinu, dostupno na <https://www.maistra.com/hr/o-nama/izvjesca>, pristupljeno 14.03.2022.
6. Maistra (2022): O nama, dostupno na <https://www.maistra.com/hr/o-nama>, pristupljeno 14.03.2022.
7. Managementmania (2022): Pricing policy, dostupno na <https://managementmania.com/en/pricing-policy>, pristupljeno 02.03.2022.
8. Ministarstvo turizma (2019): Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, dostupno na <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>, pristupljeno 06.03.2022.
9. Mordo Intelligence (2022): The Hospitality Industry in Croatia, dostupno na <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-croatia>, pristupljeno 06.03.2022.



10. Soft Inn (2019): Competitive-Based Pricing Strategy in Hotel Industry, dostupno na <https://page.mysoftinn.com/en/competitive-based-pricing-strategy-in-hotel-industry>, pristupljeno 06.03.2022.
11. UNWTO. (2018.). UNWTO World Tourism Barometer. [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom18\\_01\\_january\\_excerpt\\_hr.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_01_january_excerpt_hr.pdf), (pristupljeno 08.02.2022.)
12. Valamar (2022): Godišnji izvještaj za 2021. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/>, pristupljeno 14.03.2022.
13. Valamar (2022): O nama, dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>, pristupljeno 14.03.2022.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Čimbenici unutar poduzeća na koje utječe cijena.....	11
Slika 2. Čimbenici izvan poduzeća koji utječu na formiranje cijene.....	13
Slika 3. Strategije cijena/kvaliteta prema Kotleru.....	18
Slika 4. Elastčna i neelastična potražnja u formiranju cijena.....	21

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Distribucija hotela prema županijama u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2018. do 2019.godine.....	38
Tablica 2. Cjenik usluga u hotelima Valamara – prosjek.....	32
Tablica 3. Projekcija godišnje popunjenosti.....	52
Tablica 4. Projekcija godišnjeg prihoda i dobiti/gubitka.....	53
Tablica 5. Cjenik usluga u hotelima Maistre – prosjek.....	56
Tablica 6. Projekcija godišnje popunjenosti.....	56
Tablica 7. Projekcija godišnjeg prihoda i dobiti/gubitka.....	57

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Zadovoljstvo godišnjim odmorom razinama cijena i uslugama stanovnika Hrvatske u 2015. godini.....	39
Grafikon 2. Udio hrvatskih i inozemnih hotelskih lanaca u Hrvatskoj 2019. godine.....	40
Grafikon 3. Procijenjeni broj hotelskih soba u hrvatskim destinacijama.....	41

## SAŽETAK

Postoje mnoge strategije određivanja cijena hotela koje se mogu koristiti da bi hoteli povećali svoju konkurentnost. Ispravne cijene hotelskih usluga imaju važnu ulogu u stvaranju prihoda, kao i povećanju popunjenosti, a to daje mogućnost povećanja profita hotela. Cilj je imati pravu cijenu i prodati što više soba. Budući da je za svaki hotel maksimiziranje prihoda glavni prioritet, pravilnom cjenovnom strategijom, imajući na umu potražnju, segmentaciju kupaca i druge čimbenike hoteli mogu biti sigurni da će učiniti upravo to.

Cilj je istraživanja u ovom diplomskom radu istražiti teorijsku problematiku politike i konkurentnosti cijena u poslovanju, modele i strategije formiranja cijena u kontekstu postizanja njihove konkurentnosti. Svrha rada jest ukazati na nužnost i potrebu implementacije pravilno odabranih strategija cijena u hotelijerstvu.

Cjenovna strategija hotela je stoga vrlo bitna u privlačenju većeg broja gostiju. Determiniranjem prave visine cijene u odnosu na kvalitetu hotelske ponude, cijene konkurencije i tržišni udio svaki hotel može privući veći broj gostiju i ostvariti maksimalnu popunjenost.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, konkurencija, cijene, turizam, strategija

## SUMMARY

There are many hotel pricing strategies that can be used to help hotels increase their competitiveness. Proper prices of hotel services play an important role in generating revenue as well as increasing occupancy, and this gives the opportunity to increase hotel profits. The goal is to have the right price and sell as many rooms as possible. Since revenue maximization is a top priority for any hotel, a proper pricing strategy, keeping in mind demand, customer segmentation and other factors hotels can be sure will do just that.

The aim of this research is to investigate the theoretical issues of price policy and competitiveness in business, models and strategies of price formation in the context of achieving their competitiveness. The purpose of this paper is to point out the necessity and need to implement properly selected pricing strategies in the hotel industry.

The pricing strategy of the hotel is therefore very important in attracting more guests. By determining the right price in relation to the quality of hotel offers, competitive prices and market share, each hotel can attract more guests and achieve maximum occupancy.

**Keywords:** hotel industry, competition, prices, tourism, strategy