

Dr. TONKA PANČIĆ KOMBOL, docent  
Hotelijski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci

## POLITIKA CIJENA U HOTELSKOM MARKETINGU

UDK: 64.024:658.8.03

Primljeno: 24.05.1996.

Pregledni rad

U članku se upućuje na osnovne metode i elemente formiranja i primjene politike cijena u hotelskom marketingu i ističe važnost tržišne orijentacije u formiranju politike cijena kao i važnost istraživanja cjenovne percepcije korisnika za formiranje politike cijena i proizvoda.

Kako se razvoj hrvatskog hotelijerstva (kao i turizma) temelji na sezonskom poslovanju i na plasmanu ponude, poglavito putem stranih turoperatora, politika se cijena nije razvijala za strateško ponašanje na tržištu i nije se usklađivala s politikom proizvoda.

Na teorijskom primjeru koji se temelji na primjenjivanim cijenama u hotelima u turističkim lokalitetima, pokazuje se da bi hoteli koji se odluče na primjenu tržišne orijentacije formiranja politike cijena mogli primijeniti metodu prosječnih cijena i poslovnu godinu dijeliti u dva razdoblja, odnosno održavati iste cijene tijekom cijele godine.

Ključne riječi: politika cijena, cjenovna percepcija korisnika, metode formiranja cijena, politika cijena u hrvatskom hotelijerstvu.

### UVOD

Politika cijena podrazumijeva formiranje različitih razina cijena za isti ili sličan proizvod i njihovu primjenu u različitom vremenu i prema različitim tržišnim segmentima. Kao dio opće strategije poduzeća usklađuje se s politikom i strategijom ostalih marketinških elemenata kojima se djeluje na tržištu radi ostvarivanja projektiranog profita. Provođenje cjenovne strategije primjenom cjenovnih taktika temelji se na politici cijena, pa je određivanje i primjena cijena u svakom profitnom poslovanju (a često i u neprofitnom) rezultat vrlo složenih procesa na raznim razinama poslovnog odlučivanja.

Tijekom duge povijesti razmjene cijena se formirala cjenkanjem u izravnom odnosu između prodavača i kupca, pa svaki kupac nije plaćao istu cijenu za istu robu. Taj jednostavan način formiranja cijena primjenjivao se i u prvim oblicima ugostiteljstva, tavernama i gostionicama koje su se u doba renesanse pojavljivale širom Europe. Formiranje cijena jednakih za sve kupce javlja se u prošlom stoljeću, a počinje s pojavom maloprodajnih mreža ili prodajnih posrednika, što se u prodaji hotelskih usluga razvija znatno kasnije, pa su na primjenu istih cijena za sve korisnike u hotelijerstvu više utjecali propisi o isticanju cijena hotelskih usluga.

Značenje je cijene drukčije za kupca, a drukčije za organizaciju koja stvara i prodaje proizvod. Cijena je za kupca iznos koji hoće ili može platiti za proizvode ili usluge koje slobodno bira na tržištu i koje mu predstavljaju neku vrijednost. Za

poduzeće cijena je jedini marketinški element kojim se ostvaruje prihod i profit. Cijena je neodvojivi dio proizvoda, pa prema tome i distribucije i promocije, što znači da se u formiranju cijena moraju obuhvatiti i planovi ostalih marketinških elemenata.

U teoriji je poznato da je cijena kojom se ostvaruje maksimalni profit ona cijena kojom se ostvaruje ukupni prihod ( $TR=P \times Q$ ) na točki izjednačavanja graničnog prihoda i graničnog troška ( $MR=MC$ ). Maksimalni profit, međutim, nije nužno i najpovoljniji profit (koji osigurava razvoj) i to upozorava na svu složenost procesa formiranja i primjene cijena u marketingu svakog poduzeća.

U ekonomskoj teoriji i marketinškoj koncepciji utvrđene su različite metode formiranja cijena pa je dobro poznato da mnogi unutarnji i vanjski čimbenici utječu na njihovo formiranje i primjenu. Troškovi su najjači čimbenici koji djeluju unutar poduzeća a konkurencija i položaj proizvoda na tržištu, odnosno percepcija korisnika o cijeni i kvaliteti, najjače djeluju izvana. Zato se u teoriji cijena ističu osnovni elementi: potražnja, konkurencija i troškovi. Potražnja određuje najvišu razinu cijena, varijabilni troškovi određuju najnižu razinu, a konkurencija i položaj proizvoda na tržištu su ključni elementi koji utječu na stvaranje različitih cijena za isti proizvod.

Istraživanja na području potražnje i percepcije korisnika o hotelskom proizvodu i njegovoj cijeni pokazuju da postoje mnogi aspekti koje je potrebno uzimati u obzir u stvaranju politike cijena. Međutim, još je uvijek malo empirijskih studija o politici cijena u hotelskim poduzećima. U stranoj se turističkoj literaturi proteklih desetak godina sve češće nalaze prilozi takvih proučavanja i istraživanja. U hrvatskoj su turističkoj literaturi te studije vrlo rijetke, jer ih je teško ostvariti zbog poteškoća u dobivanju pouzdanih podataka, ali poglavito zbog toga što se politika cijena u hotelskim organizacijama nije provodila za strateško ponašanje na tržištu.

## PERCIPIRANA VRIJEDNOST PROIZVODA I NJEGOVA CIJENA

U svrhu utvrđivanja kvalitete proizvoda i mjesta njegove cijene u tržišnoj cjelovitosti proizvoda, provode se istraživanja koja omogućavaju određivanje opipljivih i neopipljivih čimbenika ili komponenata hotelskog proizvoda.

Na takvim se istraživanjima temelji određivanje čimbenika ili elemenata osnovnog proizvoda kao i elemenata koji čine višu razinu cjelovitosti hotelskog proizvoda u marketinškom smislu.

U tom smislu cjelovitost hotelskog proizvoda čini:

### 1. Osnovni proizvod (core product)

- udoban krevet
- povoljan položaj hotela
- restoran u hotelu
- čiste sobe
- miran boravak
- sigurnost
- buđenje
- pogodna osvjjetljenja

– jedinstvena cijena (paušalna)

2. Čimbenici cjelovitosti (a) osnovne i (b) više razine:

a. osnovni elementi cjelovitosti (ancillary product)

- bazen
- bar (aperitiv)
- čuvano parkiralište
- oprema za rekreaciju
- pranje rublja
- razne trgovine
- sauna

b. elementi cjelovitosti više razine (augmented product)

- uredno i sposobno osoblje
- ugled/imidž
- unutarnji dekor
- vanjski estetski izgled
- povoljno smješteno parkiralište
- različite usluge
- prijateljsko osoblje
- dobra hrana po povoljnim cijenama
- stručnost osoblja
- jedinstvene cijene (paušalne). [7, 167]

Ova istraživanja pokazuju da korisnici usko povezuju cijenu s proizvodom pa se jedinstvena cijena (noćenje/doručak i dr., cijena za više dana i sl.) može smatrati elementom kvalitete i privlačnosti hotelskog proizvoda. Ona također pokazuju da su različite opipljive i neopipljive komponente jednako važni čimbenici cjelovitosti proizvoda. Neopipljive komponente su one koje obično nemaju troškovni aspekt ali imaju jaku perceptivnu vrijednost na kojoj se temelji značajni dio politike cijena u hotelskom marketingu.

Istraživanja o cjenovnoj recepciji korisnika na razvijenim turističkim tržištima pokazuju da na odluke o kupnji više utječe kvaliteta hotelskog proizvoda, a znatno manje njegova cijena, a to znači da je:

- cijena usko povezana s percepcijom kvalitete,
- vrijednost važnija od cijene,
- značajniji utjecaj obilježja destinacije od utjecaja cijena,
- cjenovna percepcija subjektivna stvarnost korisnika,
- cjenovna osjetljivost različita prema različitim zemljama,
- zahtjevnost za kvalitetom veća od cjenovne kod pojedinih zemalja (Njemačka, Japan) jer je utjecaj ranijih putovanja na percepciju kvalitete i cijene vrlo jak,
- osjetljivost bogatijih i starijih korisnika manja na cijenu a veća na kvalitetu,
- utjecaj troškova dolaska u destinaciju na odabir cijena pojedinih usluga u destinaciji vrlo veliki zbog njihovog utjecaja na ukupnu cijenu putovanja,

- važnost cijene veća kada se turisti odlučuju koje će aktivnosti i usluge koristiti i što će kupovati na odmoru i putovanju,
- cjenovna osjetljivost i očekivanja kvalitete veća kod potencijalnih korisnika,
- kvaliteta usluge osnovni razlog ponovnog posjećivanja destinacije. [8, 48].

Istraživanja percepcije nižih cijena koje primjenjuju mnogi nudioci turističkih, prijevoznih i drugih usluga upućuju na to da primjena nižih cijena može izazvati i nezadovoljstvo korisnika. Fleksibilnu cjenovnu strategiju koja se sve više primjenjuje u zračnom prometu,<sup>1</sup> korisnici hotelskih usluga smatraju "nepravdom". Neke niže cijene smatraju razumljivima ali mnoge kriterije koji se primjenjuju u sniženju cijena, primjerice u zračnom prometu, smatraju neprihvatljivima za hotelske usluge. Korisnici tih usluga žele znati točnu razliku u uslugama za koje se primjenjuju niže cijene u odnosu na one za koje se ne primjenjuju. [2, 28-29].

U stvaranju politike cijena vrlo je važno unaprijed odrediti ciljna tržišta kao i kriterije za formiranje pojedinih razina cijena koje pojedina tržišta hoće i mogu platiti. Kada se formira cijena za hotel visoke kategorije (pet zvjezdica) psihološki se čimbenici moraju uvijek uzeti u obzir jer je korisniku takvih usluga, osim ugleda hotela, cijena jedini pokazatelj usluge visoke kvalitete. [3, 207].

## FORMIRANJE CIJENA HOTELSKOG PROIZVODA

Svako poduzeće nastoji postići na tržištu određeno povoljno mjesto i uspješno svladati utjecaj konkurencije, drugima predstavljati konkurenciju i ostvariti potražnju na temelju njegove profitabilne cijene.

Formiranju cijena novog proizvoda i proizvoda koji se već nalazi na tržištu ne pristupa se istim metodama. Ovisno o fazi u kojoj se proizvod nalazi (pozicioniranja ili nekoj drugoj fazi životnog ciklusa) primjenjuju se različite metode. U svakom se slučaju postavlja pitanje: koliko se može prodati, po kojoj cijeni i kojem tržišnom segmentu. Zbog toga se određuju ciljevi politike cijena koji mogu biti: (1) postizanje i održavanje povoljnog položaja na tržištu, (2) razvijanje vlastite konkurentnosti (sprečavanje konkurencije), (3) održavanje stabilnosti cijena i profita, (4) ostvarivanje stope prinosa na ulaganje i (5) diferenciranje proizvoda.

Na formiranje cijena hotelskog proizvoda izravno utječu i njegova dva bitna obilježja koja predstavljaju konstante u svim životnim fazama, neovisno o tome kako je hotel opremljen i koje je kategorije, a to su: indirektna potražnja i ograničenost kapaciteta.

a) Na potražnju hotelskog proizvoda izravno utječu privlačnosti, znamenitosti i pogodnosti lokaliteta u kojem se hotel nalazi. Mnogi se čimbenici privlačnosti (more, sunce i sl.) mijenjaju tijekom sezona (mjeseca i tjedana) i na njih hotel ne može djelovati niti ih mijenjati. No, kada hotelska ponuda obuhvaća, primjerice kongresne usluge visoke kvalitete ili razne specifične usluga (programi za pomlađivanje i sl.), ona može

<sup>1</sup> U literaturi se ta strategija opisuje pod nazivom "yield management". Njegova je koncepcija fleksibilna primjena raznih nižih cijena za isti ili sličan proizvod prema različitim korisnicima u istom različitom vremenskom razdoblju. Najveća primjena je u zračnom prometu te u brodskim kružnim putovanjima. Smatra se da u američkom zračnom prometu oko 95 posto putnika putuje po nekoj vrsti nižih tarifa.

postati čimbenikom privlačnosti lokaliteta pa takvi hoteli mogu ostvariti izravnu potražnju.

b) Ograničenost se kapaciteta potvrđuje u sezonskim špicama odnosno u razdobljima visoke potražnje koja povoljno djeluje na prosječnu stopu popunjenja, ali je kapacitet nemoguće povećavati. Efikasnost korištenja ograničenog kapaciteta ovisi o sposobnostima menadžmenta koji cijenu formira kao instrument za poticanje i razvoj potražnje izvan sezonskih špica.

Zato u turističkim lokalitetima hoteli formiraju različite cijene za različita razdoblja ovisno o kategoriji i o području na kojem se nalaze. U europskom hotelijerstvu uobičajeno je da u razdobljima niske potražnje hoteli u turističkim lokalitetima (uz more, u skijaškim centrima i sl.) formiraju samo dvije razine cijena jer obično postoje dva razdoblja unutar kojih još mogu postojati neka kraća razdoblja s još nižim cijenama. Gradski hoteli održavaju iste cijene tijekom cijele godine kao i hoteli visokih kategorija koji održavaju poslovanje tijekom cijele godine.

U formiranju cijena razlikuju se dva osnovna pristupa: (1) troškovna orijentacija i (2) tržišna orijentacija.

1. U troškovnoj orijentaciji poznato je više troškovnih metoda formiranja cijena. Najpoznatija je metoda po kojoj se cijena formira "na temelju troškova kojima se dodaje postotak zarade" (metoda određivanja marže). Kod toga se otvara pitanje koje troškove treba uzeti u obzir, varijabilne, ukupne ili granične. [4, 190]. Neki autori drže da se ta metoda temelji na varijabilnim troškovima. [5, 306].

Metodom "temeljnih cijena" nastoji se doći do cijena koje omogućavaju pokrivanje ukupnih troškova bez stvaranja gubitka ili profita. Te se cijene koriste kao "temelj od kojeg se povećavaju cijene a koji ujedno pokazuje koliko se cijene mogu povećati da bi se osigurala profitabilnost".

Metodu "povrata uloženog kapitala" (ciljnog prinosa) zagovaraju oni koji se bave financijskim analizama jer je orijentirana na stvaranje profita s ciljem što bržeg povrata uloženog kapitala. Takva metoda gubi iz vida potražnju i korisnika pa je "u primjeni izložena kritici".

Metoda "obrnutoga reda" (na osnovi tekućih cijena) obuhvaća proces formiranja koji počinje od konkurentne cijene prema troškovima. Počinje od određene tržišne cijene i datog profita prema čemu se smanjuju troškovi i prilagođava usluga. Tom se metodom treba "pažljivo koristiti", putem analize stavova (psihološke analize) i istraživanja turističkih potreba i prohtjeva prije određivanja cijena.

Metoda određivanja cijena na temelju graničnih troškova pokazuje da je "odlučivanje važan proces izbora između konkurentnih alternativa jer svaka ima svoju kombinaciju prihoda i troškova". Ta metoda omogućava "agresivniju politiku cijena segmentiranjem tržišta i diferenciranjem proizvoda u cilju odabira najprofitabilnije cijene kada je kapacitet ograničen, odnosno nedovoljan, u sezonskim špicama". [5, 306-307].

Troškovne se metode mogu tek djelomice primjenjivati u formiranju cijena hotelskog proizvoda. Tržišna je orijentacija prisutnija u formiranju hotelskih cijena pa je uobičajeno da hoteli iste kategorije na istom području održavaju istu ili sličnu razinu cijena iako su različito opremljeni i pružaju različitu su kvalitetu usluga.

2. U tržišnoj orijentaciji određuju se cijene koje prihvaća tržište pri čemu se uzima u obzir cijena koju primjenjuje konkurencija, struktura troškova i ciljevi marketinške politike i strategije hotelskog poduzeća. Upravo ti ciljevi određuju formiranje različitih cijena koje se primjenjuju prema različitim tržišnim segmentima i u različitim razdobljima. Zato se cijene, ovisno o primjeni, dijele na cijene: (1) za izravnu prodaju i (2) za neizravnu prodaju.

1. Cijene koje se primjenjuju u izravnoj prodaji objavljuju se u cijeniku, koji u trenutku objavljivanja postaje jednako važan element hotela, kao što je važna recepcija, soba, restoran i sl.

Cijene koje se objavljuju u cijeniku su:

a) normalne su cijene najviše razine koje se najviše primjenjuju u razdobljima visoke potražnje, i

b) cijene nižih razina koje se više primjenjuju u razdobljima srednje i niske potražnje. U hotelima koji primjenjuju iste cijene tijekom cijele godine, niže se cijene kreću oko 30-35 posto od normalnih. [6, 267].

Informiranje o nižim cijenama i mogućnostima njihova korištenja korisnici drže vrlo važnim elementom u njihovom korištenju hotelskih usluga, a u trenutku plaćanja ne može doći do zabuna i nesporazuma. [2, 26].

Ciljevi formiranja nižih cijena za izravnu prodaju su:

- U razdoblju niske potražnje one potiču potražnju, održavaju konkurentnost i omogućavaju preživljavanje.
- U razdoblju visoke potražnje te se cijene primjenjuju u stalnim poslovnim vezama (ugovori s poduzećima i sl.) a u razdoblju srednje potražnje tim se cijenama ostvaruje dodatni prihod, kada su promjenljivi troškovi takvi da granični troškovi padaju ili su u blagom rastu.

2. Cijene koje se primjenjuju u neizravnoj prodaji su ugovorne cijene i one su uvijek niže od cijena navedenih u cijeniku. Ugovorne se cijene ne objavljuju a formiraju se za prodaju turoperatorima i turističkim agencijama (i operatorima koji prodaju zakupljeni kapacitet na malo), koji stvaraju turističke aranžmane za prodaju na tržištu ili prema posebnim zahtjevima pojedinaca ili skupina. Te su cijene na europskom tržištu niže za oko 30 posto od normalnih cijena. [6, 267]. Primjenjuju se u razdobljima srednje i niže potražnje a manje u razdobljima visoke potražnje. U turističkim mjestima "sezonski hoteli" veći broj kapaciteta prodaju turoperatorima po ugovornim cijenama koje su niže čak i više od 30 posto od normalnih. U takvim odnosima hotelima izostaju neki troškovi marketinga a najviše promocije, pa mogu primijeniti i znatno niže cijene.

U primjeni nižih i ugovornih cijena potrebno je odrediti granicu do koje se može prodavati po nižim cijenama u odnosu na prodaju po normalnim cijenama, zbog velikog broja stalnih troškova koje ima svaki hotel a neki od tih troškova mogu biti vrlo visoki. Promjenljivi troškovi su relativno niski pa na formiranje nižih cijena često djeluju vrlo povoljno. Na kraći se rok niže cijene uvijek pokazuju vrlo povoljno, ali su na duži rok uzrokom velikih poremećaja.



## FORMIRANJE CIJENA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

Tijekom više proteklih desetljeća hrvatsko se hotelijerstvo, kao i hrvatski turizam, razvijao u turističkim lokalitetima pa je dobilo obilježje sezonskog poslovanja. Gradski se turizam u Hrvatskoj nije razvijao pa je "gradsko" hotelijerstvo (osim u Zagrebu) ostvarilo skroman razvoj.

Jedno od osnovnih obilježja poslovanja hotela u turističkim lokalitetima je sezonsko poslovanje u kojem je uobičajeno dijeljenje poslovne godine u dva glavna razdoblja, za koja se formiraju i primjenjuju različite cijene: ljetno (15.5.-15.10.) i zimsko (15.10.-15.5.), a ljetno se dijeli na: glavnu sezonu (1.7.-31.8.), predsezonu (15.5.-30.6.) i posezonu (1.9.-15.9.). Ta razdoblja nisu jednaka u svim turističkim područjima. U nekim se lokalitetima formira još jedno kraće razdoblje (mjesec dana) prije predsezone i poslije posezone. Odluke su se o tome donosile na razini turističkih mjesta a najveći su utjecaj na to imale velike hotelske organizacije (SOUR-i i RO) koje su objedinjavale cjelokupnu hotelsku ponudu mjesta rivijere ili lokaliteta. Cijene su se formirale prema pojedinim grupama hotela ( po kategorijama i unutar kategorija). U zimskom su (najdužem) razdoblju cijene bile izjednačene pa je razlika između hotela A i B kategorije bila neznatna.

Popunjenje kapaciteta u turističkim lokalitetima bila je različita između pojedinih hotela, ali se može ustvrditi da su hoteli koji su održavali cjelogodišnje poslovanje ostvarivali više puta godišnje maksimalno popunjenje. To se popunjenje (100 posto) ostvarivalo u kraćim razdobljima, za vrijeme blagdana i praznika (Božić, Uskrs, nova godina, zimski praznici i sl.), zatim u glavnoj sezoni i u rujnu, kada je vrijeme još uvijek vrlo povoljno a cijene su znatno niže od ljetnih. Hoteli koji mogu pružiti kongresne usluge, češće su tijekom godine ostvarivali maksimalnu popunjenost a povećana potražnja takvih usluga odražavala se i na druge hotele u blizini.

Maksimalno popunjenje kapaciteta izvan glavne sezone pokazuje uspješnost poslovanja ali ako se ta visoka stopa postiže niskim cijenama može se zaključiti da u tom slučaju ostvarivanje profita nije glavni cilj.

U hotelskim cjenicima u Hrvatskoj objavljuju se maksimalne cijene koje se primjenjuju u izravnoj prodaji pojedincima. Hoteli, međutim, ne formiraju niže cijene za izravnu prodaju. To bi zahtjevalo i postavljanje određene politike proizvoda u kojoj se utvrđuje jasna razlika između ponude po normalnim cijenama i po nižim cijenama.

Poznato je da se u hotelima turističkih lokaliteta u Hrvatskoj ostvaruje znatno manji opseg popunjenosti po normalnim cijenama. Kako se u cjenicima objavljuju samo maksimalne cijene, godinama se time stvara slika skupog hotelskog (pa i turističkog) proizvoda u mnogim mjestima.

Politikom se cijena ne smije stvarati slika koja ne odgovara proizvodu. Tek kada se točno odredi proizvod može se odlučivati o cjenovnoj strategiji, odnosno hoće li hotel da se njegov proizvod smatra skupim, kao ponuda visoke kvalitete ili nešto drugo. [9, 212]. Zato je u hrvatskom hotelijerstvu potrebno mijenjati politiku cijena i uskladiti je s politikom proizvoda. Takav se cilj može postići primjenom istih cijena tijekom cijele godine u hotelima visokih kategorija ( 4 i 5 zvjezdica) i podjelom poslovne godine u najviše dva razdoblja u hotelima srednjih i nižih (B) kategorija. Hoteli, neovisno o kategoriji, tada mogu formirati i primjenjivati više vrsti cijena tijekom godine, odnosno pojedinog razdoblja.

Teorijski primjer, kojim se pokazuje promet ostvaren različitim cijenama, temelji se na metodi prosječnih cijena. Izrada se primjera temelji na cijenama koje se primjenjivale u hotelima B kategorije, u turističkim područjima (Kvarner, Istra) i mogućoj realizaciji u odnosu na potražnju (prije rata). Te cijene hoteli održavaju u očekivanju oživljavanja turizma, s istim metodama formiranja i primjene cijena koje su primjenjivali u prošlom razdoblju.

**Tablica 1a. Teorijski prikaz prosječnih cijena u tri sezonska razdoblja.**

Hotel B kategorije u turističkom lokalitetu - 500 kreveta

- 65% popunjenja - 118.625 noćenja godišnje
- A/ cijena po alotmanskom ugovoru, niža od normalne za 35 posto.
- B/ cijena po ugovoru o rezervaciji za skupine, niža od normalne za 20 posto.
- C/ normalna cijena za izravnu prodaju pojedincima.

Razdoblje	Cijena pansiona po osobi	Teorijski prihod	A Popunjenje % Prihod	B Popunjenje % Prihod	C Popunjenje % Prihod	Ukupno A+B+C	Prosječna cijena
15.5.-30.6. 1.9.-15.10. (91 dan)	220,00	6,506.500	45% 1,899.898	35% 1,825.824	20% 1,301.300	5,027.022	169,98
1.7.-31.8. (62 dana)	295,00	5,944.250	65% 2,508.473	5% 234.112	30% 1,774.130	4,526.725	224,60
16.10.-14.5. (212 dana)	145,00	9,950.500	20% 1,298.765	30% 2,385.424	50% 5,010.620	8,694.809	126,19
<b>Ukupno</b>		<b>22,441.250</b>	<b>5,707.136</b>	<b>4.445.360</b>	<b>8,096.050</b>	<b>18,248.546</b>	
Prosječna cijena		189,18	156,36	121,79	221,81	153,83	
Popunjenost		65% (100%)	34%	27%	39%		

**Tablica 1b. Teoretski prikaz prosječnih cijena u dva razdoblja.**

Razdoblje	Cijena pansiona po osobi	Teorijski prihod	A Popunjenje Prihod	B Popunjenje Prihod	C Popunjenje Prihod	Ukupno (A+B+C)	Prosječna cijena
1.5.-15.10. (168 dana)	250,00	13,650.000	51% 5,368.440	23% 2,772.000	26% 3,245.760	11,386.200	208,54
16.10.-30.4. (197 dana)	145,00	9,283.625	20% 1,429.678	30% 2,438.308	50% 4,283.607	8,151.593	127,32
<b>Ukupno</b>		<b>22,933.625</b>	<b>6,898.118</b>	<b>5,210.308</b>	<b>7,529.367</b>	<b>19,537.793</b>	
Prosječna cijena		193,33	186,25	142,75	206,28	164,70	

U primjeru nisu obuhvaćeni dodaci, popusti i provizije koji se daju za djecu, dodatne obroke, rezervacije za pojedince i dr., jer oni bitno ne utječu na rezultate poslovanja.

U teoretskom primjeru od dva razdoblja zadržana je zimska cijena, a cijena ljetnog razdoblja dobivena je povećanjem cijena predsezone i posezone za oko 15 posto i sniženjem ljetne cijene za oko 15 posto.

U tablici 1a pokazuje se primjer u tri razdoblja s pretpostavljenom (planiranom) strukturom prodaje (popunjenja) na temelju alotmanskih ugovora, ugovora o rezervaciji za skupine i individualnim korisnicima i relevantnim cijenama.



U tako se ostvarenoj prodaji pokazuje da se postižu znatno niže prosječne cijene od normalnih cijena iz cjenika po sezonama, što rezultira niskom prosječnom cijenom koja se postiže tijekom godine (neznatno višom od zimske cijene koja se primjenjuje najduži dio godine).

Tablica 1b pokazuje da formiranjem cijene u dva razdoblja (zimsko je kraće za 15 dana) uz povećanje prodaje po alotmanskim (najnižim) i individualnim (najvišim) cijenama te sniženjem cijena za skupine, povećava se prosječna cijena za više od šest posto.

Ova metoda zahtijeva praćenje realizacije posebno za svaku primijenjenu cijenu kao i određivanje prosječnih troškova koji se mogu dnevno ostvariti u odnosu na realizaciju kako bi se moglo pratiti ostvarivanje projektirane zarade.

## ZAKLJUČAK

U tržišnoj orijentaciji i u oživljavanju turističke potražnje hrvatsko se hotelijerstvo nalazi u vrlo teškim uvjetima formiranja i primjene politike cijena usklađene s politikom proizvoda.

Kvaliteta hotelskog proizvoda u Hrvatskoj nikada nije dostigla kvalitetu europskog hotelijerstva visoke kategorije, a tijekom posljednjih više godina u stalnom je opadanju, kako zbog ratnih zbivanja tako i zbog dugogodišnjeg održavanja proizvoda na prosječnoj kvalitetnoj razini pri čemu se nije razvijala politika proizvoda i usklađivala s politikom cijena odnosno s razinama cijena koje su se primjenjivale u prodaji.

U mnogim su mjestima cijene navedene u cjeniku hotela bile vrlo visoke ali su se one primjenjivale mnogo manje od nižih cijena koje su bile namijenjene za ugovorne odnose s truroperatorima i turističkim agencijama.

U novim tržišnim odnosima mnogi će hoteli morati sniziti cijene što bi moglo pozitivno djelovati na tržištu, posebno na segment individualnih korisnika.

U formiranju nove cjenovne politike i strategije hotel može, u prijelaznom smislu i trajno, primijeniti metodu prosječnih cijena koja se temelji na: (1) planiranju opsega prodaje po pojedinim tržišno prihvatljivim razinama cijena, (2) određivanju više različitih razina cijena u proljetnim i jesenskim razdobljima a proizvodu odrediti vremensku dimenziju (vikend, pet dana, deset dana i sl.), (3) usklađivanju razina cijena s uslugama (obroci i dr.) i (4) određivanju politike prodaje ( u ljetnom razdoblju pojačati prodaju individualnom korisniku). Tada se poslovna godina može dijeliti u dva razdoblja ili se može održavati ista cijena tijekom cijele godine ako se radi o hotelu visoke kategorije.

## LITERATURA

1. Arnold, David (1994), Profits and Prices: A Lodging Analysis, The Cornell H.R.A. Quarterly, No. 1, 28-29.
2. Kimes, Sheril E (1994), Perceived Fairness of Yield Management, The Cornell H.R.A. Quarterly, No.1, 26.
3. Larson, Lena (1989), Hotel marketing Strategies, S.F. Witt, L. Moutinho. Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall Int. (UK) Ltd.,207.

4. McKenna, Margaret and Anna Murray (1989), *Hotel Marketing, Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall Int. (UK) Ltd., 190.
5. Meidan, Artur (1989), *Pricing in Tourism*, S.F. Witt, L. Moutinho, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall Int. (UK) Ltd., 306-307.
6. Middleton, Victor T.C. (1989), *Marketing in travel & Tourism*, Heinemann Professional Publishing Ltd., 267.
7. Saleh, Farouk and Chris Ryan (1992), *Client perceptions of hotels, A multi-attribute approach*, *Tourism Management*, June, 167.
8. Stevens, Blair F. (1992), *Price Value Perceptions of Travellers*, *Journal of Travel Research*, Fall, 48.
9. Ward, Trevor J. (1989), *Hotel tariffs - price taker or price maker?*, S.F. Witt, L. Moutinho, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall Int. (UK) Ltd., 212.

### Summary

#### HOTEL MARKETING AND PRICE POLICY

The paper discusses basic methods and means for forming and applying a price policy in hotel marketing and emphasises the importance of market orientation in forming the price policy as well as the importance of researching user perception of the price in forming a price policy for the product.

As the development of Croatia's hotel industry (as well as tourism) is based on seasonal business and the booking offer mostly realised via foreign tour operators, price policy did not develop as per strategic behaviour of the market and in harmony with product policies.

Using a theoretical example based on application of prices for hotels in tourism locations it is shown that hoteliers who decide for the application of market orientated price forming policies, can use the method *average prices* and divide the financial year into two periods, i.e. use the same prices throughout the whole year.

Key words: price policy, user price perception, price formation method, Croatia's hotel industry price policy.