

Dr. sc. Sandra Janković

Redovita profesorica u trajnom zvanju
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Katedra za računovodstvo
E-mail: sandrai@fthm.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0826-9461>

Dr. sc. Katarina Poldrugovac

Docentica
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Katedra za računovodstvo
E-mail: katarinp@fthm.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4720-7610>

Emanuel Tutek, mag. oec.

Doktorand
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
E-mail: Emanuel.tutek@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0992-3683>

KOMPETITIVNO FORMIRANJE CIJENA – MOGUĆNOSTI ZA MAKSIMIZACIJU PRIHODA HOTELA

UDK / UDC: 640.4:339.137.2

JEL klasifikacija / JEL classification: L83, M49, Z33, Z39

DOI: 10.17818/EMIP/2024/1.7

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 9. travnja 2023. / April 9, 2023

Prihvaćeno / Accepted: 8. rujna 2023. / September 8, 2023

Sažetak

Literatura iz područja upravljanja prihodima u hotelijerstvu ukazuje na potrebu praćenja cijena konkurenata. Kako bi hoteli ostali konkurentni te ostvarili veće prihode po sobi, potrebno je redovito uzimati u obzir cijene glavnih konkurenata. Ovo istraživanje utvrđuje upravo odnos između cjenovne strategije i ostvarene pozicije hotela u njegovu kompetitivnom setu, mjerena relativno ostvarenom iskorištenosti kapaciteta i prihodom smještaja po raspoloživoj sobi. Cilj je istraživanja utvrditi mogućnosti konkurentskog formiranja cijena u hrvatskom hotelijerstvu te istražiti u kojoj mjeri ono utječe na ostvarene prihode hotela, utvrđujući doprinosi li povećanje ili smanjenje cijena u odnosu na konkurente rastu prihoda smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR-a). Istraživanje je provedeno u petogodišnjem razdoblju (2014. – 2018.), a podaci su preuzeti iz baze podataka Benchmarking hrvatskog hotelijerstva. Po uzoru na prethodna istraživanja (Enz,

Canina & van der Rest, 2015), u analizi se primjenjuju metode pokazatelja tržišnog udjela te panel analiza podataka. Dobiveni rezultati naglašavaju značenje cjenovnog pozicioniranja u odnosu na konkurente te njihov potencijalni utjecaj na ostvareni rezultat. Istraživanje pokazuje da hoteli s višim cijenama u odnosu na svoj kompetitivni set ostvaruju nižu razinu iskorištenosti, ali istovremeno viši RevPAR te ukazuje na važnost strateškog cjenovnog pozicioniranja i primjene kompetitivnog formiranja cijena kao važnog instrumenta discipline upravljanja prihodima.

Ključne riječi: hotelijerstvo, upravljanje prihodima, kompetitivno formiranje cijena, RevPAR, iskorištenost kapaciteta.

1. UVOD: KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA HOTELA U HRVATSKOJ

Hrvatsko hotelijerstvo karakterizira visoka sezonalnost, kao i oscilacije u ostvarenim prodajnim prosječnim cijenama tijekom godine. Svjetska zdravstvena kriza tijekom 2020. i 2021. prisilno je smanjila volumen i opterećenje na Hrvatsko primorje, s time da nije prouzročila značajnije promjene u cjenovnoj politici hrvatskog hotelijerstva. U 2022. Hrvatska je među zemljama na Mediteranu s najboljim rezultatima, najbližima onima iz 2019. Hoteli bilježe rast cijena u svim vrstama smještajnih objekata, iako se najsporije oporavljaju, u odnosu na kampove i marine, ostvarivši pad broja noćenja od 11% u odnosu na 2022. Nakon zadržavanja razine cijena u 2020., kada je zauzetost značajno pala uslijed krize te su hoteli ostvarivali velike gubitke, prema podacima Benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva u 2022., hoteli bilježe rast prosječno ostvarene cijene sobe (ADR) od 27% te uz još uvijek nižu iskorištenost od 14% u odnosu na 2019. bilježe rast TrevPAR-a od 1%. Zabrinjavajuća je činjenica da unatoč rastu prihoda najvećih hotelskih kompanija, EBITDA marže ne rastu. Iako je EBITDA u apsolutnom iznosu veća, kao udio u prihodu značajno je manja u odnosu na 2019. i 2021., što znači da rast prihoda nije uspio pokriti i povećanje troškova. Svjedoci smo visoke stope inflacije u cijeloj Europi, što ima za posljedicu i značajno povećanje svih troškova, posebno energenata, ali bilježi se i značajan porast troškova rada u turizmu u Hrvatskoj uslijed privlačenja domaće i kvalitetne radne snage.

Hoteli su u 2022. u Hrvatskoj ostvarili iskorištenost od 42%, ADR od 137 EUR te godišnji TRevPAR od 28 676 EUR. Sezonalnost je još uvijek jako visoka. Samo je 31% svih hotela 4* i 5* iznadprosječno, a to su oni koji su ulagali posljednjih godina u višu kvalitetu i pratili zahtjeve tržišta. U nastavku se iskazuju ključni pokazatelji poslovanja hotela za 2019., zadnju godinu prije COVID-a, jer podaci za 2022. još uvijek ne predstavljaju realnu sliku poslovanja hotela u Hrvatskoj. Podaci se prikazuju kumulativno u Tablici 1 po kategorijama i regijama te po mjesecima u Grafikonu 1. Nakon skupnih podataka iskazuju se detaljniji podaci po kategorijama hotela i regijama. Važno je napomenuti da se velike sezonske oscilacije, kako u pogledu iskorištenosti tako i u pogledu ostvarene prosječne cijene, negativno odražavaju na godišnji ostvareni prihod smještaja po

raspoloživom krevetu (RevPAR) i ukupni poslovni prihod po raspoloživom krevetu (TRevPAR). Iskorištenost kapaciteta iskazuje se u postotku, dok su ostali ključni pokazatelji poslovanja (KPI) iskazani u eurima.

Tablica 1.

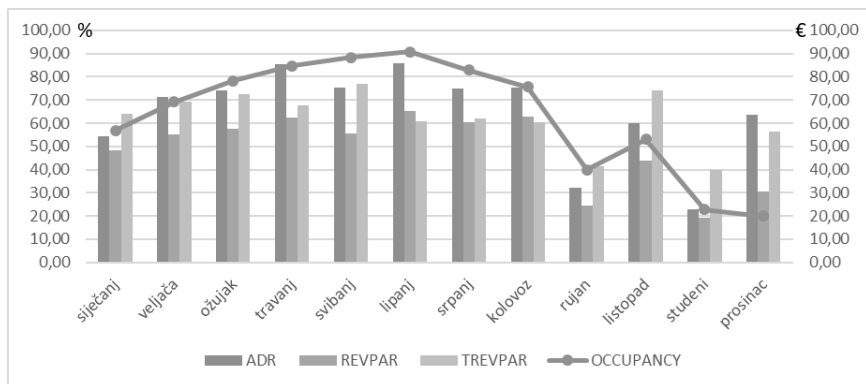
KPI u Hrvatskoj u 2019. po kategorijama i regijama

KPI	Hrvatska	5*	4*	3*
Iskorištenost u %	53	60	54	46
ADR u EUR	93	155	86	57
RevPAR u EUR	52	88	50	32
TRevPAR u EUR	79	131	77	45
KPI	Istra	Kvarner	Dalmacija	Kontinent
Iskorištenost u %	52	43	54	71
ADR u EUR	92	85	114	69
RevPAR u EUR	52	36	61	54
TRevPAR u EUR	76	56	90	91

Izvor: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

Podaci pokazuju da hoteli u Hrvatskoj prosječno ostvaruju 53% iskorištenosti kapaciteta, pri čemu najvišu iskorištenost ostvaruju hoteli s 5* (60%), odnosno hoteli na kontinentu (71%). Najnižu iskorištenost ostvaruju hoteli s 3* (46%), odnosno hoteli na Kvarneru (43%). Za očekivati je kako najviši ADR ostvaruju hoteli s 5* i on za 2019. iznosi 155 EUR, dok je prosjek hrvatskih hotela 93 EUR. Najviši prosječni ADR ostvaruju hoteli u Dalmaciji, u visini od 114 EUR, što je posljedica visoke cjenovne politike dubrovačkih hotela, ali i visoki udio hotela s 5*. Posljedično najvišoj iskorištenosti i najvećem ADR-u u segmentu 5*, najviši RevPAR i TRevPAR ostvaruju hoteli s 5*. Također, u tom segmentu ostvaruje se i najviša razlika između RevPAR-a i TRevPAR-a, što znači da dodatne prihode po sobi (hrana, piće, spa i slično) ostvaruju upravo hoteli u segmentu 5*. S druge strane, najviši RevPAR ostvaruju hoteli u Dalmaciji (61 EUR), dok najniži ostvaruju hoteli na Kvarneru (36 EUR). S TRevPAR-om je slična situacija. Naime, najviši je na kontinentu (91 EUR), nakon čega slijedi Dalmacija s 90 EUR, dok je najniži na Kvarneru (56 EUR).

Na Grafikonu 1 iskazuju se svi ključni pokazatelji po mjesecima za prosjek Hrvatske, kako bi se ukazalo na visoke razlike u iskorištenosti i ADR-u u pojedinim mjesecima.



Grafikon 1. KPI u Hrvatskoj u 2019. po kategorijama i regijama

Izvor: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Benchmarking hrvatskog hotelijerstva

Uzimajući u obzir ostvarene rezultate po regijama, podaci ukazuju da hoteli na kontinentu pokazuju najmanju osjetljivost na sezonalnost, u pogledu ostvarene iskorištenosti kapaciteta, iako ostvareni ADR doživljava određene oscilacije, posebno u srpnju, kolovozu i listopadu. Nadalje, to odražava i na ostvareni RevPAR i TRevPAR koji je najstabilniji na kontinentu, dok najveće oscilacije pokazuju hoteli u Istri i Dalmaciji.

Promatrajući hotele po kategorijama, može se uočiti da su hoteli 5* najmanje podložni sezonalnosti, iako u siječnju, veljači i ožujku dolazi do ostvarenje vrlo niske prosječne cijene sobe (60 EUR), vjerojatno iz razloga ostvarenja zadovoljavajuće iskorištenosti kapaciteta.

Pred svim subjektima u turizmu bit će izazov u 2023. ostvariti KPI-ove iz 2019., posebno mjerene u % bruto rezultata, s obzirom na rast troškova rada, ali i rasta operativnih troškova poslovanja uslijed inflacije.

Kompetitivno formiranje cijena, kao proces strateškog formiranja cijena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, odnosno tržište jest koncept kojem se pridaje mnogo pozornosti. Odnos upravljanja prihodima te ostvarenje kompetitivne prednosti nad konkurencijom u hotelijerstvu je koncept koji nije dovoljno istražen (Nair, 2019). Prijašnja istraživanja došla su do različitih rezultata. Jedni smatraju da smanjenje cijena povećava prihode hotela (O'Neill & Yeon, 2022), a drugi da povećanje cijena pozitivno utječe na ostvarene prihode (Noone, Canina & Enz, 2013). Druga istraživanja prikazuju dvojake rezultate (Chen, Lin, Chi, & Wu, 2016). Iz tog je razloga kompetitivno formiranje cijena te njegov utjecaj na prihode tema ovog istraživanja. Drugo poglavlje uvodi u temu upravljanja prihodima i kompetitivnog formiranja cijena prikazom postojećih istraživanja. Treće poglavlje objašnjava metodologiju rada, dok četvrto donosi rezultate istraživanja. U posljednjem dijelu rada nalazi se rasprava i zaključak.

2. UPRAVLJANJE PRIHODIMA I KOMPETITIVNO FORMIRANJE CIJENA

Kako bi održali zadovoljavajuću razinu konkurentnosti, hoteli trebaju pratiti cjenovno ponašanje ostalih hotela u okruženju. Istraživanja iz područja upravljanja prihodima (*Revenue management*) upravo naglašavaju važnost *benchmarkinga* te uključivanje informacija o cijenama konkurenata, kao jedan od bitnijih instrumenata koji služe za povećanje razine prihoda, ali i optimiziranja rezultata poslovanja. U skladu s već poznatom tezom da učinkovit *revenue management* postoji ako cijene i iskorištenost pozitivno koreliraju, dinamično formiranje cijena kao ključan instrument upravljanja prihodima svakako mora uvažavati ostvarene prosječne cijene konkurentnih hotela.

Koncept upravljanje prihodima originalno je bio razvijen u avioindustriji 70-ih godina. Naime, 1978. označava promjene u zakonskoj regulativi avioprometa u SAD-u i početak razvoja *yield managementa* (YM). Donošenjem akta o deregulaciji zračnog prometa ukinuto je određivanje cijena, kao i sva ograničenja ulaska i izlaska na tržište. Implementacijom YM-a bilježi se povećanje potražnje za inače manje traženim letovima, uz istovremeno ostvarenje velikog rasta prihoda na visoko traženim letovima. YM ubrzo implementiraju i ostale grane, posebno uslužne, kao što su: hoteli, kruzeri, rent-a-car agencije, industrija zabave i slično. Napredak u primjeni informacijske tehnologije i razvoj *Online Travel Agency* (OTA) preobrazio je koncept YM u hotelijerstvu (Ivanov, 2014) te je prerastao u koncept *revenue managementa* (RM), odnosno *Total Revenue Managementa* (TRM). Nadalje, dok se YM fokusira na upravljanje smještajnim kapacitetom i maksimiziranje prihoda smještaja, TRM stavlja naglasak na upravljanje svim profitnim centrima u hotelu (smještaj, F&B, SPA, MICE, parkiralište). Pojam *revenue management*, odnosno upravljanje prihodima danas se najčešće definira kao prodati pravi proizvod pravom kupcu, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni, uz pravi kanal distribucije i pravi trošak te uz pravu komunikaciju (Kimes, 2011). Ono predstavlja kombinaciju strateških i operativnih instrumenata usmjerenih postizanju optimalne razine neto prihoda i ostvarenje GOP-a. Najznačajnija promjena u području *revenue managementa* dogodila se njegovom evolucijom od operativnog pristupa upravljanja imovinom prema strateškom pristupu (Kimes, 2011). To je potvrđeno u mnogobrojnim istraživanjima, koja uključuju različite aspekte RM-a kao što su: organizacija poslovanja RM-a, uloge u definiranju cijena, primjena u ostalim profitnim odjeljenjima, evaluacije internih i eksternih mjera (Kimes, 2016), ali i primjeni novih informacijskih tehnologija i umjetne inteligencije (Smrutirekha, Sahoo & Karki, 2023).

Bitnu ulogu danas u RM-u ima kompetitivni *benchmarking*, ali način kako se podaci prikupljaju i analiziraju, kako bi bili podrška *revenue* menadžeru, značajno se mijenja primjenom umjetne inteligencije i sustava *big data*. Velika količina i složenost podataka danas stoji na raspolaganju i ima značajan utjecaj na proces donošenja odluka. Od posebne je važnosti za donositelje odluka prikupljanje kvalitetnih podataka i izbor vrijednih informacija, sukladno sa

subjektivnim sustavom vrednovanja, a s ciljem maksimizacije kvalitete odluke (Čavalić, A., 2016). Menadžeri u hotelijerstvu moraju biti svjesni potrebe implementacije novih trendova, kako bi bili ispred svojih konkurenata i ostvarili zadovoljavajući financijski rezultat. U okruženju koje je prožeto umjetnom inteligencijom i *big data* sustavima, praćenje ostvarenih cijena konkurenata nikako se ne smije zanemariti u definiranju cjenovne strategije. Cjenovna strategija može počivati na cjenovnoj stabilnosti ili se može mijenjati u odnosu na cijene konkurenata, a kako bi se utjecalo na povećanje RevPAR-a, TrevPAR-a, odnosno GOPPAR-a.

Znanstvena literatura ovoj temi ne pridodaje dovoljno pozornosti, odnosno vrlo mali broj članaka istražuje povezanost cjenovnih strategija i cijena konkurenata (Gerpott, & Berendes, 2022). Oni zaključuju i kako poduzeća trebaju poboljšati kompetitivnu poziciju tako da razviju dinamičnu cjenovnu strategiju baziranu na optimizaciji profita, za identične proizvode u oligopolističkom okruženju s varirajućim brojem i relevantnošću konkurenata.

Različiti autori istraživali su utjecaj kompetitivnih cjenovnih strategija na ostvareni rezultat poslovanja u hotelijerstvu. Al Shakheer i sur. (2017) ukazuju na implementaciju *premium* cjenovnih strategija kao suprotnost diskontiranim cjenovnim strategijama, pokazujući najbolji put za poboljšanje dugoročnog financijskog rezultata, posebno u uvjetima neelastične potražnje. Singh, Dev i Mandelbaum (2014) proširuju njihovo prethodno istraživanje o analiziranju odnosa između *top-line* rezultata poslovanja (baziranih na prihodima) i *bottom line* rezultata poslovanja (baziranih na razlici prihoda i operativnih troškova), potvrđujući tezu da su prosječna cijena sobe i iskorištenost značajno i pozitivno u korelaciji s GOPPAR-om, pri čemu ADR predstavlja ključan pokazatelj i bolju mjeru od RevPAR-a i *bottom-line* mjera.

Utjecaj cjenovnog pozicioniranja i fluktuacije cijene na ostvareni rezultat najšire su istraživali autori Enz i Canina sa Sveučilišta Cornell. Njihove studije istražuju isplati li se strateško pozicioniranje tako da se izbjegnu fluktuacije cijena koje su niže od konkurenata, kako bi se povećao udio na tržištu (Enz, Canina & Lomanno 2009; Enz, Canina & Lomanno 2010; Enz, Canina & Noone 2012; Enz, et al., 2015; Enz, Canina & van der Rest 2016; Noone, et al. 2013). Svoja istraživanja temeljili su na različitim uzorcima (europske zemlje, Sjedinjene Američke Države, Azija), u različitim vremenskim intervalima, te su ispitivali u kojoj mjeri cijene hotela u usporedbi s njegovom konkurencijom, zajedno s varijacijama u cijenama, utječu na rezultate hotela (RevPAR) te ako hoteli s višim cijenama od konkurencije ostvaruju dugoročno bolje rezultate. Došli su do saznanja da hoteli s konzistentnom cjenovnom politikom te višim ADR-om od konkurencije postižu viši RevPAR. S druge strane, hoteli s nižim ADR-om u odnosu na konkurenciju imaju povećanu razinu iskorištenosti kapaciteta, no niži RevPAR. Također, hoteli s velikim oscilacijama u ADR-u ostvaruju niže razine prihoda iz razloga što promjene u cijenama utječu na percepciju kupaca o brendu. Mišljenje da je optimalna cjenovna strategija održavanje stabilnih cijena i maksimalno reduciranje oscilacija u cijenama iskazali su i drugi autori (Viglia,

Mauri & Carricano, 2016). Njihovi rezultati ukazuju da bi hoteli trebali biti oprezniji u smanjivanju svojih cijena kako bi utjecali na referentnu cijenu, čak i iz kratkoročne perspektive. Što se cijene hotelskih soba češće i dulje snižavaju i što se više očekuje da će se diskontna stopa preobraziti u referentnu cijenu, to će biti veći izazov vratiti vrijednost u percepciji gosta.

Rezultati istraživanja Agušaj, B. i ostalih ukazuju na činjenicu da postoji statistički značajna veza između kategorije hotela, odnosno broja zvjezdica, *online* reputacije temeljene na OTA kanalima (*TripAdvisor* i *Booking.com*), kao i cjenovne snage, odnosno mogućnosti podizanja cijena, a time i ostvarenja višeg ADR-a bez utjecaja na dodatnu potražnju (Agušaj, Bazdan, & Lujak, 2017.).

Slična istraživanja provedena su i u kamping industriji (Peršić, Poldrugovac & Janković, 2019), u okviru kojih su rezultati pokazali vrlo slične tendencije, a to su da kampovi s višim ostvarenim prosječnim cijenama od svojih konkurenata ostvaruju i veći prihod po raspoloživoj mobilnoj kućici, odnosno kamp mjestu. Također, do sličnih rezultata došlo se i istraživanjem u marinama, gdje se pokazalo da one marine koje formiraju svoje cijene vezova više od svojih konkurenata postizu nižu razinu iskorištenosti vezova, ali u isto vrijeme viši prihod po raspoloživom vezu (*RevPAB*) (Vlašić, Poldrugovac & Janković, 2019).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U središtu je ovog istraživanja poslovanje individualnih hotela te razmatranje odnosa postavljenih cjenovnih strategija i ostvarenih rezultata u odnosu na izravnu konkurenciju u segmentu iskorištenja kapaciteta i prihoda smještaja po raspoloživoj sobi. Postavljeni je cilj istraživanja utvrditi mogućnosti konkurentskog formiranja cijena u hrvatskom hotelijerstvu te istražiti u kojoj mjeri utječe na ostvarene prihode hotela, utvrđujući doprinosi li povećanje ili smanjenje cijena u odnosu na konkurente rastu prihoda smještaja po raspoloživoj sobi (*RevPAR-a*).

3.1. Uzorak i prikupljanje podataka

U fokusu su ovog istraživanja individualni hoteli u Hrvatskoj. Za potrebe ove analize koriste se podaci iz baze Benchmarking hrvatskog hotelijerstva. Iz baze podataka preuzete su informacije o prihodima smještaja hotela, zauzetim sobama, raspoloživim sobama te broju radnih dana za petogodišnje razdoblje (2014. – 2018.) te ukupan uzorak uključuje podatke za 536 hotela tijekom tog razdoblja. Od navedenih informacija za svaki pojedinačni hotel izračunati su pokazatelji. Prosječna cijena sobe (ADR) dobivena je dijeljenjem prihoda smještaja sa zauzetim sobama, dok se prihod po raspoloživoj sobi (*RevPAR*) izračunao dijeljenjem prihoda smještaja s raspoloživim sobama. Puna iskorištenost kapaciteta soba rezultat je dijeljenja broja zauzetih soba s raspoloživim sobama. Po uzoru na Enz i sur. (2010), nakon izračuna ovih pokazatelja formirali su se kompetitivni setovi. U

svakom kompetitivnom setu nalaze se minimalno četiri hotela. Kompetitivni set nije nasumično odabran, već je vlastiti izbor svakog pojedinog hotela prema informacijama iz baze podataka Benchmarking hrvatskog hotelijerstva. U sljedećem koraku izračunata je postotna razlika ADR-a, RevPAR-a i pune iskorištenosti kapaciteta hotela stavljajući u omjer vlastite vrijednosti hotela i prosjek vrijednosti kompetitivnog seta. Ovi pokazatelji koristili su se u daljnjoj analizi. Tablica 2 prikazuje rezultate deskriptivne statističke analize pokazatelja hotela koji su se koristili u istraživanju.

Tablica 2.

Rezultati deskriptivne statističke analize pokazatelja hotela (N = 536)

Pokazatelj	Minimum	Maksimum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
ADR u EUR	32,61	353,20	96,47	49,67
Postotna razlika (stopa promjene) u ADR-u	-29,59	45,14	1,24	8,12
RevPAR u EUR	9,58	170,84	47,75	28,13
Postotna razlika (stopa promjene) u RevPAR-u	-31,49	34,15	0,34	13,14
Puna iskorištenost kapaciteta	0,16	98,76	43,59	21,13
Postotna razlika (stopa promjene) pune iskorištenosti kapaciteta	-52,55	48,12	-0,75	14,38

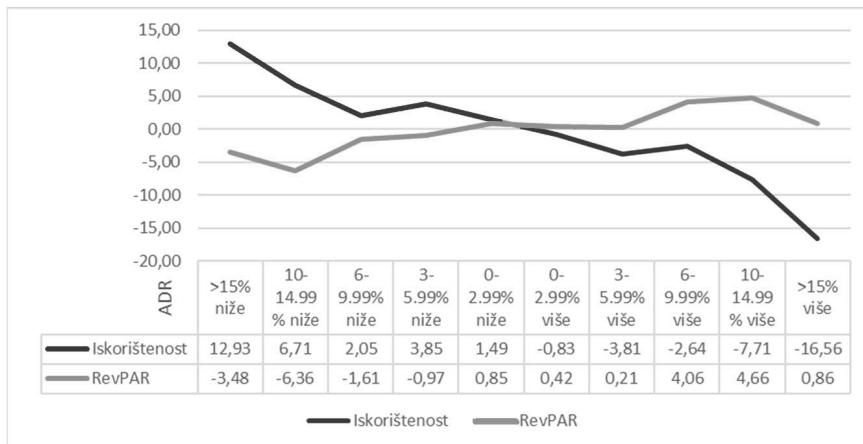
Izvor: Autori

Iz analize vidljivo je da se ADR kreće od 32,61 pa sve do 353,20 EUR, s prosječnom vrijednošću od 96,47 EUR. Gledajući postotnu razliku u ADR-u u odnosu na konkurenciju, u prosjeku hoteli imaju 1,24% više prosječne cijene sobe od konkurentskih hotela, dok je zabilježen minimum 29,59% niža cijena, a maksimum 45,14% višu cijenu od konkurencije. Prosječni RevPAR u uzorku iznosio je 47,75 EUR, najviši ostvareni 170,84 EUR te najniži 9,58 EUR. Postotna razlika u RevPAR-u ukazuje na činjenicu da hoteli u prosjeku imaju 0,34% viši RevPAR od svojih izravnih konkurenata. Prosječna je vrijednost iskorištenosti kapaciteta hotela 44,59%, a kreće se između minimuma od 0,16% do maksimalne iskorištenosti od 98,76%. Prosječna je postotna razlika pune iskorištenosti kapaciteta -0,75%, što podrazumijeva da hoteli u prosjeku imaju za toliko nižu iskorištenost kapaciteta u odnosu na konkurente.

3.2. Rezultati istraživanja

Uzorak gore navedenih hotela podijeljen je na deset kategorija prema odabranim cjenovnim strategijama u odnosu na konkurenciju (Enz, et al., 2009; Enz et al., 2010; Enz et al., 2012; Enz et al., 2015). Cjenovne kategorije mogu se podijeliti na hotele koji postavljaju prosječne cijene sobe niže od konkurencije (u rangu od 0-1,99%, 2-4,99%, 5-9,99%, 10-14,99% te više od 15% niže cijene od

konkurencije) te hotele s višom prosječnom cijenom sobe u odnosu na konkurenciju (od 0-1,99%, 2-5,99%, 6-9,99%, 10-14,99% te više od 15% više cijene od konkurencije). Rezultati su vidljivi u Grafikonu 2.



Grafikon 2. Postotne razlike u ADR-u, iskorištenosti kapaciteta te RevPAR-u u odnosu na konkurenciju

Izvor: Autori

Graf prikazuje postotne razlike u iskorištenosti kapaciteta i RevPAR-u u odnosu na cjenovnu poziciju hotela prema konkurentskim hotelima. Promatrajući hotele koji postavljaju svoje cijene niže od konkurencije u kategoriji „0-2,99% niže“ vidljiva je viša iskorištenost kapaciteta za 1,49 postotna boda od konkurencije te 0,85 postotnih bodova viši RevPAR. U slučaju kada hoteli postavljaju cijene od 3 do 5,99 postotna boda niže cijene, rezultat je 3,85 postotnih bodova viša iskorištenost kapaciteta te -0,97 postotnih bodova niži RevPAR. U kategoriji s cijenama od 6 do 9,99 postotnih bodova nižim od konkurencije, prosječno je povećanje iskorištenosti kapaciteta 2,05 postotnih bodova, a RevPAR je niži za -1,61 postotnih bodova. Hoteli s prosječnim cijenama od 10 do 9,99 postotnih bodova niže od konkurencije imaju u prosjeku 2,05 postotnih bodova višu iskorištenost kapaciteta, no RevPAR je 6,36 postotnih bodova niži, što je najniže zabilježen rezultat. U situaciji kada hoteli postavljaju cijene više od 15 postotnih bodova niže od konkurencije, ostvaruju iskorištenost kapaciteta višu za 12,93 postotnih bodova od konkurencije te za 3,48 postotna boda niži RevPAR. Kod hotela koji postavljaju razine prosječnih cijena sobe više od konkurencije vidljive su drugačije tendencije. Hoteli koji se nalaze u kategoriji s od 0 do 2,99 postotnih bodova višim prosječnim cijenama sobe imaju za 0,83 postotna boda nižu iskorištenost kapaciteta te 0,42 postotna boda viši RevPAR. Hoteli u kategoriji s 3 do 5,99 postotna boda višim cijenama kao rezultat imaju 3,81 postotna boda nižu iskorištenost kapaciteta te 0,21 postotna boda viši RevPAR u odnosu na konkurenciju. Hoteli u kategoriji s cijenama od 6 do 9,99 i 10 do 14,99 postotnim

bodovima višim RevPAR-om postižu 2,64, odnosno 7,71 postotna boda nižu iskorištenost kapaciteta, no bilježe najviše razlike u povećanju RevPAR-a u odnosu na konkurenciju (4,06 postotna boda, odnosno 4,66 postotna boda viši RevPAR). Posljednja kategorija u kojoj se nalaze hoteli koji postavljaju svoje cijene više od 15 postotnih bodova u odnosu na konkurenciju ostvaruju prosječan pad u iskorištenosti kapaciteta od 16,56 postotna boda te samo 0,86 postotna boda povećanja u RevPAR-u.

U drugom dijelu istraživanja primijenjena je panel analiza podataka kako bi se ispitaio utjecaj razlike prosječne cijene sobe i iskorištenosti kapaciteta na razliku u prihodu po raspoloživoj sobi u odnosu na konkurenciju. U ovom dijelu analize koristi se statistički softverski paket *Stata*. Od ukupnog uzorka hotela, u analizu uzeto je 450 opservacija (hoteli za koje su bili dostupni podaci za promatrano petogodišnje razdoblje).

Kako bi se odredilo koji je model prikladan za daljnju analizu, koristi se Hausmanov test. Rezultati su vidljivi u sljedećoj tablici (Tablica 3).

Tablica 3.

Rezultati Hausmanova testa

	Fiksni	Slučajni	Razlika	Standardna greška
Postotna razlika u ADR-u	.9029468	.931603	-.0286562	.017481
Postotna razlika u iskorištenosti kapaciteta	.9243113	.9554425	-.0311311	.0144165
Vjerojatnost > chi2 = 0.0546				

Izvor: Autori

Iz rezultata vidljivo je da Hausmanov test prihvaća nul hipotezu te će se stoga u daljnjoj panel analizi koristiti model slučajnih efekata (Tablica 4).

Tablica 4.

Rezultati panel analize

Postotna razlika u RevPAR-u	Koef.	Robustna st. pogreška	z	P > Izl	95% Interval pouzdanosti	
Postotna razlika u ADR-u	.931603	.0433347	21.50	0.000	.8466685	1.016538
Postotna razlika u iskorištenosti kapaciteta	.9554425	.0185617	51.47	0.000	.9190622	0.9918227
_cons	-.51518	.1985616	-2.59	0.009	-.9043537	-.1260064
sigma_u	0					
sigma_e	3.805906					
rho	0					
Koeficijent determinacije R2	Unutar = 0.8721				F (1, 105) = 1.803	
	Između = 0.9547				Vjerojatnost > F = 0.1970	
	Ukupno = 0.9103					

Izvor: Autori

Rezultati analize potvrđuju pozitivan odnos između postotne razlike u RevPAR-u te postotne razlike u ADR-u i iskorištenosti kapaciteta u promatranom razdoblju. Koeficijent 0.931603 ukazuje da ako se postotna razlika u ADR-u promijeni tijekom vremena i hotela za jednu jedinicu, postotna razlika u RevPAR-u u prosjeku će se promijeniti za 0.931603. Ako dođe do promjene u postotnoj razlici iskorištenosti kapaciteta, postotna razlika u RevPAR-u promijenit će se u prosjeku za 0.9554425. F-test prikazuje da su koeficijenti u modelu različiti od nule. P-vrijednosti (0.000) potvrđuju da su prediktori statistički signifikantni na razini od 1%. Prema koeficijentu determinacije, varijable u modelu dijele 91.03% zajedničkih faktora. Prisutnost autokorelacije testirana je Wooldridge testom s obzirom na to da je vjerojatnost veća od 5%, što implicira prihvaćanje nul hipoteze te ukazuje da autokorelacija nije prisutna.

4. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Vidljivo je da hoteli koji pozicioniraju svoje prosječne cijene soba niže od konkurencije ostvaruju višu iskorištenost kapaciteta od konkurencije, no RevPAR je u svim cjenovnim kategorijama (osim u kategoriji „0-2.99% niže“) niži od konkurencije. S druge strane, hoteli koji pozicioniraju svoje prosječne cijene sobe više od konkurencije ostvaruju niže razine iskorištenosti kapaciteta, no to rezultira višom razinom RevPAR-a u odnosu na konkurenciju. Može se zaključiti da hoteli podizanjem prosječnih cijena sobe na višu razinu od konkurencije ostvaruju bolji rezultat, tj. viši prihod smještaja po raspoloživoj sobi. Također, prema istraživanju, vidljivo je da hoteli postižu najbolji rezultat, tj. prihod po raspoloživoj sobi u slučaju kada povise prosječne cijene soba od 6 do 14,99%. Ovim rezultatima treba pristupiti s oprezom jer uključuju samo prihode smještaja, a ne i ostale prihode poput prihoda ostalih sadržaja hotela koje imaju, a koji bi imali utjecaj na ostvareni TRevPAR. Uključivanjem i ostalih prihoda u daljnjim istraživanjima analiziralo bi se kako povećanje, odnosno smanjenje prosječne cijene i posljedično smanjenje, odnosno povećanje iskorištenosti kapaciteta utječe na ukupne prihode hotela. Moguće je da povećanje iskorištenosti kapaciteta, iako kao rezultat smanjivanja cijena ima posljedicu smanjivanja RevPAR-a, rezultira povećanjem ostalih prihoda, samim time i ukupnim prihodom po raspoloživoj sobi koji bolje prikazuje poslovanje hotela od prihoda smještaja po raspoloživoj sobi. U rad nisu uključene kontrolne varijable poput kategorizacije hotela, lokacije, brenda i slično, a što predstavlja ograničenje istraživanja.

Znanstveni doprinos ovog rada ogleda se u analizi prethodnih istraživanja recentnih autora, na temelju čega je osmišljen koncept istraživačkog dijela rada i prilagođen raspoloživom uzorku te specifičnostima u hotelijerstvu. Panel analizom podataka dokazan je pozitivan utjecaj ADR-a i iskorištenosti kapaciteta na prihod po raspoloživoj sobi u odnosu na konkurente. Rezultati ukazuju da se profitabilne prodajne strategije ne baziraju samo na formiranju optimalnih cijena, već puno šire obuhvaćaju proaktivno upravljanje, kao i definiranje ponude, načina komunikacije, kreiranja percepcije u procesu pregovaranja cijene te puteva za povećanje tržišnog

udjela. Načela strateškog formiranja cijena zasigurno su put za ostvarenje održive profitabilnosti.

Provedena analiza na uzorku hrvatskih hotela ukazala je i potrebu za daljnjim istraživanjima. Otvaraju se mogućnosti za uključivanjem dodatnih pokazatelja uspješnosti poslovanja poput ukupnog prihoda po raspoloživoj sobi (TRevPAR), bruto operativne dobiti hotela (%GOP) i slično (GOPPAR). Nadalje, buduća istraživanja mogu se usmjeriti na dublju analizu prema kategorizaciji hotela, veličini, tipu hotela ili nekim drugim specifičnostima. Također, bilo bi zanimljivo izraditi komparativno istraživanje te usporediti rezultate poslovanja hotela u Hrvatskoj s hotelima u drugim zemljama sa sličnim karakteristikama i uvjetima poslovanja.

Konceptualizacija, S. J., K. P. i E. T.; Metodologija, S. J. i K. P.; Software, S. J. i K. P.; Validacija, S. J. i K. P.; Formalna analiza, S. J. i K. P.; Istraživanje, S. J. i K. P.; Resursi, S. J. i K. P.; Čuvanje podataka, S. J. i K. P.; Pisanje – Priprema izvorne radne verzije, S. J., K. P. i E. T.; Pisanje – Pregled i Priređivanje, S. J., K. P. i E. T.; Vizualizacija, K. P.; Nadzor, S. J. i K. P.

LITERATURA

Agušaj, B., Bazdan, V., Lujak, Đ. (2017). „The relationship between online rating, hotel star category and room pricing power“. *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 26, No. 1, pp. 189-204.

Al-Shakhsheer, F. J., Habiballah, M. M. A., Al-Ababneh, M. M., Al-Sabi, S. M. (2017). „Financial implications of competitive pricing strategies: evidence from the Jordanian hotel industry“. *Business Management Dynamics*, Vol. 7, No. 5, pp. 16-26.

Cavalia, A. (2016). „Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke“. *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 25, No. 2, pp. 495-513.

Chen, C. M., Lin, Y. C., Chi, Y. P., Wu, S. C. (2016). „Do competitive strategy effects vary across hotel industry cycles?“. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 54, pp. 104-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.003>

Enz, C. A., Canina, L. (2008). „Pricing for Revenue Enhancement in Asian and Pacific Region Hotels: A Study of Relative Pricing Strategies“. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 8, No. 3, pp. 6-16.

Enz, C. A., Canina, L., Lomanno, M. (2009). „Competitive pricing decisions in uncertain times“. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, No. 3, pp. 325-341. <https://doi.org/10.1177/1938965509338550>

Enz, C. A., Canina, L., Lomanno, M. (2010). „Strategic pricing in European hotels: 2006–2009“. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 10, No. 5, pp. 6-22.

Enz, C. A., Canina, L., Noone, B. (2012). „Strategic revenue management and the role of competitive price shifting“. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12, No. 6, pp. 6-11.

Enz, C. A., Canina, L., van der Rest J. P. (2015). „Competitive hotel pricing in Europe: An exploration of Strategic Positioning“. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 15, No. 2, pp. 6-16.

Enz, C. A., Canina, L., van der Rest, J. I. (2016). „Hotel strategic pricing in Europe: a ten-year exploration of competition“. *International Journal of Revenue Management*, Vol. 9, No. 2/3, pp. 92-107. <https://doi.org/10.1504/IJRM.2016.077016>

- Gerpott, T., Berendes, J. (2022). „Competitive pricing on online markets: literature review“. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp. 596-622. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00390-x>
- Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Varna, Bugarska: Zangador.
- Kimes, S. E. (2011). „The Future of Hotel Revenue Management“. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 10, pp. 62-72. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Kimes, S. E. (2016). „The evolution of hotel revenue management“. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 15, No. 3-4, pp. 247-251. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.27>
- Nair, G. K. (2019). „Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry“. *International journal of hospitality management*, Vol. 82, pp. 287-297. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>
- Noone, B. M., Canina, L., Enz C.A. (2013). „Strategic price positioning for revenue management: The effects of relative price position and fluctuation on performance“. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 207-220. <https://doi.org/10.1057/rpm.2012.48>
- O'Neill, J. W., Yeon, J. (2022). „Hotel room rate discounting during recessionary times: effects by hotel class“. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 63, No. 4, pp. 544-558. <https://doi.org/10.1177/19389655211016829>
- Singh, A., Dev, C. S., Mandelbaum, R. (2014). „A flow-through analysis of the US lodging industry during the great recession“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 205-224. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2012-0260>
- Smrutirekha, Sahoo, P. R., Karki, A. (2023). „Trends of Artificial Intelligence in Revenue Management of Hotels“. In Zhang, Y D., Senjyu, T., So-In, C., Joshi, A. *Smart Trends in Computing and Communications. Lecture Notes in Networks and Systems*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9967-2_29
- Peršić, M., Poldrugovac, K., Janković, S. (2019). „The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry“. *International Journal of Revenue Management*, Vol. 11, No. 1/2, pp. 76-88. <https://doi.org/10.1504/IJRM.2019.103033>
- Viglia, C., Mauri, A., Carricano, M. (2016). „The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition“. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 52, pp. 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.010>
- Vlasic, D., Poldrugovac, K., Jankovic, S. (2019). „The competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation“. *Journal of Touris, Heritage & Services Marketing*, Vol. 5, No. 1, pp. 3-8. <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.2640935>

Sandra Janković, PhD

Full Professor with tenure
University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
Department of Accounting
E-mail: sandrai@fthm.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0826-9461>

Katarina Poldrugovac, PhD

Assistant Professor
University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
Department of Accounting
E-mail: katarinp@fthm.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4720-7610>

Emanuel Tutek, mag. oec.

PhD student
University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
E-mail: Emanuel.tutek@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0992-3683>

COMPETITIVE PRICING – WAYS TO MAXIMISE HOTEL REVENUE

Abstract

Revenue management research literature has emphasized the need of tracing the prices of competitors. To stay competitive and achieve higher revenue per available room, hotels should keep track of the pricing behaviour of their competitors. This study investigates the relationship between pricing strategy and hotel's position in RevPAR, and occupancy relative to their competitive sets. The objective of this research is to assess the possibilities of competitive pricing in Croatian hospitality industry and examine the effect of competitor pricing levels on relative hotel revenue, to determine whether raising or lowering prices relative to the competition contributes more to RevPAR growth. The sample in this research refers to the period of 5 years (2014-2018), and the source is Croatian hospitality industry Benchmarking. According to previous research (Enz, Canina & van der Rest, 2015), variables used are market share indicators and panel data analysis. The obtained results underline the importance of price positioning in relation to competitors and its possible influence on the result achieved. The research results show that hotels that set their prices higher than their competitors as a result have lower level of occupancy but in the same time can experience higher RevPAR. It confirms the importance of strategic price positioning and applying the competitive pricing as a very important instrument of revenue management.

Keywords: hospitality, revenue management, competitive pricing, RevPAR, occupancy

JEL classification: L83, M49, Z33, Z39