

UTJECAJ PROGRAMA HOTELSKIH ČLANSTAVA NA PRIHODE HOTELA

Galić, Filip

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:833076>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

FILIP GALIĆ

ZAVRŠNI RAD

Utjecaj programa hotelskih članstava na prihode hotela

Split, kolovoz 2024.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Menadžment odjela smještaja

Z A V R Š N I R A D

Kandidat: Filip Galić

Naslov rada: Utjecaj programa hotelskih članstava na prihode hotela

Mentor: Jelena Stupalo, dipl.ing.menadžmenta u turizmu
ugostiteljstvu, predavač

Split, kolovoz 2024

Sadržaj:

SAŽETAK

ABSTRACT

1. UVOD	2
1.1. Predmet rada.....	1
1.2. Cilj rada	1
1.3. Struktura rada	1
2. HOTELSKO POSLOVANJE	4
2.1. Vrste smještajnih objekata	6
2.1.1. Hotel baština (Heritage)	6
2.1.2. Difuzni hotel.....	7
2.1.3. Hotel	8
2.1.4. Aparthotel.....	9
2.1.5. Turističko naselje	10
2.1.6. Turistički apartmani	10
2.1.7. Pansion	11
2.1.8. Integralni hotel (udruženi).....	11
2.1.9. Lječilišna vrsta	12
2.1.10. Hoteli posebnog standarda	12
2.2. Upravljanje prihodima hotela.....	13
3. HOTELSKI LANCI I HOTELSKA ČLANSTVA.....	19
3.1. Povijest i razvoj hotelskih lanaca.....	21
3.2. Prednosti i izazovi hotelskih lanaca	22
3.3. Utjecaj programa vjernosti na hotelski prihod	24
3.4. Primjeri hotelskih članstava.....	26
5. UTJECAJ MARRIOTT BONVOY ČLANOVA NA PRIHODE HOTELA	
„LAV“	37
5.1. Općenito o hotelu „Lav“	37
5.2. Istraživanje	38
6. ZAKLJUČAK.....	51
POPIS LITERATURE	52
POPIS SLIKA	57
POPIS TABLICA.....	57
POPIS GRAFIKONA.....	57
PRILOZI.....	58

SAŽETAK

Naslov: Utjecaj programa hotelskih članstava na prihode hotela

Hotelska industrija, kao ključna grana ugostiteljskog sektora, kontinuirano se prilagođava dinamičnim trendovima turizma, tehnologije i potreba suvremenih putnika. U tom kontekstu, implementacija programa vjernosti, odnosno hotelskih članstava, postaje sve značajnija za uspješno poslovanje hotela. Jedan od ključnih faktora koji značajno doprinosi ukupnim prihodima hotela proizlazi iz stupnja prepoznatljivosti brenda, posebice kroz implementaciju hotelskih programa članstava. Ovi programi ne samo da potiču gosta na ponovne posjete već i stvaraju duboku emocionalnu povezanost između hotela i njegovih članova. Razumjeti na koji način članstvo potiče lojalnost, omogućuje nam sagledavanje šire slike o tome kako ti lojalni gosti pridonose povećanju potrošnje te, posljedično, ostvaruju rast ukupnih prihoda hotela. Empirijskom analizom potvrđuje se da hotelska članstva igraju ključnu ulogu u generiranju prihoda za hotele. Kroz brojne prednosti, poput povećanja prepoznatljivosti i privlačenja vjernih gostiju, članstva pridonose stabilnosti i dugoročnom uspjehu poslovanja. Naglasak je stavljen na činjenicu da su članovi često skloniji ostvarivanju rezervacija izravno putem hotela čime se minimizira udio provizija trećim stranama. Empirijskom analizom utvrđeno je da hotelska članstva utječu na prihode hotela na način da povećavaju lojalnost gostiju, što u konačnici rezultira većim brojem ponovljenih rezervacija, produljenjem boravka i većom potrošnjom unutar hotela.

Ključne riječi: hotel, hotelsko poslovanje, hotelski lanci, programi lojalnosti hotelskih lanaca

ABSTRACT

Title: The impact of hotel membership programs on hotel revenues

The hotel industry, as a key branch of the hospitality sector, continuously adapts to dynamic trends in tourism, technology and the needs of modern travelers. In this context, the implementation of loyalty programs, or hotel memberships, is becoming more and more important for successful hotel operations. One of the key factors that significantly contributes to the hotel's total revenue stems from the level of brand recognition, especially through the implementation of hotel membership programs. These programs not only encourage the guest to return, but also create a deep emotional connection between the hotel and its members. Understanding how membership encourages loyalty allows us to see the broader picture of how these loyal guests contribute to increased spending and, consequently, achieve growth in overall hotel revenues. Empirical analysis confirms that hotel memberships play a key role in generating revenue for hotels. Through numerous advantages, such as increasing recognition and attracting loyal guests, memberships contribute to the stability and long-term success of the business. Emphasis is placed on the fact that members are often more inclined to make reservations directly through the hotel, which minimizes the share of commissions to third parties. Empirical analysis has established that hotel memberships affect hotel revenues in a way that increases guest loyalty, which ultimately results in a higher number of repeated reservations, longer stays and higher spending within the hotel.

Key words; hotel, hotel management, hotel chains, loyalty programs of hotel chains

1. UVOD

1.1.Predmet rada

Hotelska industrija, kao ključna grana ugostiteljskog sektora, kontinuirano se prilagođava dinamičnim trendovima turizma, tehnologije i potreba suvremenih putnika. U tom kontekstu, implementacija programa vjernosti, odnosno hotelskih članstava, postaje sve značajnija za uspješno poslovanje hotela. U ovom završnom rad istražuje se dublje razumijevanje utjecaja hotelskih članstava na prihode hotela, prikazujući njihovu važnost u konkurentskom okruženju. Kroz teorijski dio, detaljno će se analizirati koncept hotelskih članstava, istražujući kako ona doprinose stvaranju prepoznatljivosti hotela te povećanju broja rezervacija. U empirijskom dijelu rada, putem intervjuiranja menadžera za upravljanje приходima, provest će se detaljna analiza stvarnog utjecaja članstva u određenom lancu hotela na generiranje profita.

1.2.Cilj rada

Cilj ovog rada je omogućiti sagledavanje kompleksne dinamike hotelskih članstava i njihovu ulogu u ostvarivanju ciljeva poslovanja hotela, pružajući vrijedne smjernice za budući razvoj i implementaciju strategija vjernosti u hotelijerstvu.

1.3.Struktura rada

U prvom poglavlju ovog rada, detaljno će se istražiti opći kontekst hotelskog poslovanja kako bi se pružilo sveobuhvatno razumijevanje industrije i njezinih ključnih aspekata. Analizirati će se različite vrste ugostiteljskih objekata, uključujući hotele, motele, odmarališta, boutique hotele i druge, pružajući široki pregled strukture i karakteristika svakog od njih. Kroz ovo razmatranje, stvorit će se temeljni okvir koji omogućuje čitateljima bolje razumijevanje specifičnosti hotelskog sektora, uključujući raznolikost ponude smještaja, razlike u ciljanim tržištima i ključne operativne procese koji definiraju poslovnu dinamiku hotelskog poslovanja.

U drugom poglavlju, detaljno će se istražiti koncept hotelskih članstava, što uključuje analizu različitih vrsta članstava dostupnih u hotelima širom svijeta. Fokus će biti na identificiranju ključnih karakteristika i pogodnosti koje su dostupne članovima kroz ove programe lojalnosti. Ovom analizom omogućiti će se bolje razumijevanje važnosti hotelskih članstava u kontekstu ukupnog poslovnog uspjeha hotela te kako se ona koriste kao strategija za privlačenje i zadržavanje gostiju.

U trećem poglavlju detaljno će se analizirati teorijski aspekti utjecaja programa hotelskih članstava na prihode hotela. Naglasak će biti na identificiranju ključnih elemenata koji

oblikuju povezanost između programa članstava i financijske uspješnosti hotela. Proučavati će se kako različiti modeli članstava mogu potaknuti povećanje prihoda kroz povećanje broja rezervacija, produljenje boravka gostiju, povećanje potrošnje unutar hotela te razvoj lojalnosti među gostima. Osim toga, razmotriti će se i mogući izazovi te ograničenja s kojima se hoteli suočavaju u implementaciji ovih programa i kako ih prevladavaju.

U zadnjem poglavlju, istraživanje doseže svoj vrhunac kroz intervju s menadžerom za upravljanje prihodima hotela "Lav". Kroz strukturirani pristup postavljanju pitanja, dobiti će se dublji uvid u konkretne strategije koje hotel "Lav" primjenjuje te izazove s kojima se suočava u vezi s implementacijom hotelskih članstava. Analizirati će se pažljivo dobiveni odgovori menadžera za upravljanje prihodima, kako bismo detaljno razumjeli kako hotelska članstva utječu na prihode hotela. Istovremeno, istražiti će se prednosti koje takva članstva donose, ali i izazove koji proizlaze iz njihove primjene, posebno u dinamičnom okruženju hotelskog poslovanja. Ovaj diplomski rad, ima za cilj, pridonijeti dubljem razumijevanju utjecaja hotelskih članstava na prihode hotela kroz analizu konkretnih primjera i perspektive stručnjaka unutar same industrije.

2. HOTELSKO POSLOVANJE

Hotelsko poslovanje ne samo da je bitan dio gospodarskog sektora već ima ogroman utjecaj na gospodarstvo zemlje. Turizam u nekim zemljama često čini značajan dio BDP-a, a hoteli sa svojim poslovanjem utječu na čitavu ekonomiju zemlje. Oni stvaraju nova radna mjesta, a vrlo su bitni jer potječu razvoj drugih sektora, uključujući hranu i piće, transport, trgovinu i kulturne aktivnosti.

Hotelsko poslovanje obuhvaća sve aspekte upravljanja i vođenja hotela, od pružanja usluga smještaja, hrane i zabave za goste pa sve do upravljanja operativnim aspektima kao što su financije, marketing i osiguranje kvalitete usluge. Ova industrija zahtjeva brzinu reakcije jer turisti očekuju usluge 24 sata dnevno svih 7 dana u tjednu. Struktura hotela može varirati od malih butik hotela, koji imaju osobne pristupe prema gostima, pa sve do luksuznih kompleksa s nizom barova, restorana, wellness centara i konferencijskih dvorana.

Svjetska turistička organizacija (WTO) definira hotel kao smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključujući posluživanje u sobama, dnevno čišćenje, pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment.¹

U hrvatskom zakonodavstvu hotel je definiran kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge, ili kao ugostiteljska privredna organizacija s većim ili manjim brojem soba, koja korisnicima usluga iznajmljuje za privremeni smještaj ležaje u namještenim ili namještenim sobama s uređajima i namještajem veće udobnosti za usluživanjem od strane posluge veće stručnosti.²

U Republici Hrvatskoj svi ugostiteljski objekti razvrstavaju se u sedam skupina s obzirom na vrstu ugostiteljske usluge koja se u njima pruža, a to su³:

- 1) Hoteli
- 2) Kampovi
- 3) Ostali ugostiteljski objekti za smještaj

¹ Bunja, Đ. (2008.) *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hoteli i hotelijerstvo*. Zagreb: Školska knjiga, str. 80.

² Rendić A. (2012.) *Utjecaj kvalitete usluga na uspješnost poslovanja hotela sa 3* i 4* na području Splitsko – Dalmatinske županije: hotel i hotelsko poslovanje*. Diplomski rad. Split Ekonomski fakultet Split, str. 29.

³ Internet izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_82_2599.html (27.06.2023)

- 4) Restorani
- 5) Barovi
- 6) Catering objekti
- 7) Objekti jednostavnih usluga

Hotel je objekt koji gostima nudi usluge smještaja i doručka u zamjenu za plaćanje. Hotel se smatra jednom od ključnih komponenata sektora turizma i ugostiteljstva. On pruža gostima neku vrstu doma i utočišta dok se nalaze izvan svog domicila.

Osnovna funkcija hotela je pružiti smještaj gostima. Taj smještaj može varirati od običnih jednokrevetnih soba pa do luksuznih apartmana. Naravno vrsta sobe, koju gost rezervira, ovisi o njegovim potrebama i njegovom budžetu. Ono što je također vrlo bitno za ugodan boravak gosta je da hotel održava čistoću i udobnost svojih soba. Kroz svoju povijest hoteli su prošli veliku preobrazbu. U početku su to bila samo obična prenoćišta dok danas imamo mnogo vrsta hotela koje svojim gostima nude sve potrebne sadržaje za ugodan boravak. Danas većina hotela ima restorane i barove unutar hotela koje gostima pružaju raznovrsne opcije za hranu i piće, a neki hoteli čak i imaju posebne večere, tematske noći ili neke posebne gastronomske ponude koje pozitivno utječu na iskustvo gosta u tom hotelu.

Svaki hotel ima recepciju koja igra ključnu ulogu u hotelskom poslovanju. Kada bi promatrali hotel kao neko živo biće, recepcija bi definitivno bila srce tog bića. Na recepciji se gosti prijavljuju i odjavljuju, tu dobivaju sve potrebne informacije o hotelu i okolini te, ono najbitnije za neko poslovanje, tu gosti vrše plaćanje svojih troškova. Recepcija također rješava probleme i pritužbe gostiju. Osoblje koje radi na recepciji mora poznavati moderni sustav za upravljanje hotelima koje koristi taj specifični hotel.

Vrste smještajnih objekata iz skupine „Hoteli“ razvrstavaju se dodatno još u deset vrsta, a to su:⁴

- 1) Hotel baština (Heritage)
- 2) Difuzni hotel
- 3) Hotel
- 4) Aparthotel
- 5) Turističko naselje
- 6) Turistički apartmani

⁴ Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti Republike Hrvatske, Narodne novine br. 85/15, 121/16

- 7) Pansion
- 8) Integralni hotel (udruženi)
- 9) Lječilišne vrste
- 10) Hoteli posebnog standarda

2.1. Vrste smještajnih objekata

2.1.1. Hotel baština (Heritage)

Ova vrsta hotela mora biti smješten u staroj građevini koja je kulturno i povijesno važna za tu državu. Ovi hoteli doprinose očuvanju kulturno povijesnog nasljeđa i održavanju starih lokaliteta. U Republici Hrvatskoj hoteli baština ne smiju se nalaziti u replikama starih građevina. Po pravilniku ova vrsta hotela mora imati najmanje pet smještajnih jedinica uz recepciju i kuhinju za pripremu hrane. Hotel baština treba ispunjavati određene uvijete da bi se mogao klasificirati u tu kategoriju. Glavni uvjeti koje ova vrsta hotela mora imati su: usluge recepcije, smještajne jedinice koje mogu biti sobe, hotelski apartmani, obiteljske sobe, kupaonica, mora nuditi usluge prehrane (doručka) i slično. Obavezne usluge koje se moraju pružati u ovim hotelima su smještaj i doručak, a ako hotel ima preko 25 smještajnih jedinica recepcionari moraju biti u uniformama koje su u skladu sa povijesnim nasljeđem hotela.⁵

U Europi, zbog velikog broja ovih hotela koji ne samo da pružaju usluge smještaja već su i sami dijelovi povijesti, imamo dvije prestižne federacije koje okupljaju ove posebne hotele i promoviraju kulturno bogatstvo i autentičnost zemlje, a to su Heritage Hotels of Europe i Historic hotels of Europe. Hrvatska je član obje federacije.⁶

Ove dvije federacije sastoje se od udruga iz različitih europskih zemalja koje su se udružile s ciljem promoviranja ovakve vrste hotela. Svrhe ovih federacija su očuvanje i njegovanje kulturno – povijesnog nasljeđa te pružanje gostima najboljeg izbora hotela obogaćenih dugom tradicijom. Danas u Europi imamo preko stotinu hotela koji su klasificirani kao hotel baština. Ovi hoteli daju notu luksuza i ekskluzivnosti u svojoj ponudi te gostima pružaju mali dio povijesti neke zemlje. Ove dvije federacije trude se pomoći zemljama koje imaju bogatu kulturnu baštinu da razviju ovu vrstu hotela koji mogu biti ključni čimbenik u privlačenju posjetitelja.

⁵ Internet izvor: Hotelijeri.com - <http://hotelijeri.com/sta-je-hotel-bastina/> (12.07.2023.)

⁶ Henderson, J. C. 2013. *Selling the past: Heritage hotels*. Turizam: međunarodni znanstveni stručni časopis, 61, str. 451-453

2.1.2. Difuzni hotel

Difuzni hotel se prvi put pojavljuje u Italiji. Do kreiranja difuznih hotela došlo je 1976. godine kada je jedno malo selo Maranzanis pogodio jak i razoran potres. Nakon potresa mnogo stanovnika odlučilo je napustiti selo i preseliti se u obližnje gradove, a selu je prijetila opasnost od propadanja i nestanka. Jedan profesor po imenu Dall Ara, koji je bio ekonomist i marketinški stručnjak, 1980. godine posjetio je selo i zaljubio se u njegove prirodne ljepote. Osmislio je koncept Albergo Diffuso što u prijevodu sa talijanskog znači raspršeni ili difuzni hotel. On je predložio stanovnicima umjesto gradnje novog hotela da obnove stare kuće i pretvore ih u udobne sobe i apartmane za goste. Na taj način selo bi očuvalo svoju tradicionalnu arhitekturu i kulturu, a istovremeno bi kreirali nova radna mjesta i prihode za stanovništvo od turizma. Turisti bi tu uživali u prekrasnom krajoliku, biciklizmu, planinarenju, gastronomiji, te upoznavanju domaćina i njihovom načinu života. Projekt difuznog hotela doživio je veliki uspjeh te se počeo širiti po ostalim dijelovima svijeta, a selu Maranzanis je vratio život⁷.

Difuzni hotel, po pravilniku, sastavljen je od tri ili više građevine u starim i tradicijskim strukturama, a osnovni preduvjet je da su sve građevine uređene i opremljene na tradicijski način. Koncept difuznog hotela ima cilj očuvanje kulturnog nasljeđa, podrške lokalnoj ekonomiji i promociji autentičnog iskustva za goste. Neke karakteristike difuznog hotela su:

1. restauracija i tradicionalni dizajn – zgrade su obnovljene na način koji čuva tradicionalnu arhitekturu i autentičnost te na taj način gostima omogućuje da dožive lokalnu kulturu.
2. Različite lokacije – više zgrada koje su dio istog kompleksa, ali mogu biti i udaljene jedna od druge.
3. Personalizirana usluga – zbog manje veličine hotela usluge su često personalizirane i prilagođene potrebama gostiju.
4. Održivost – koristi postojeće strukture umjesto izgradnje novih te tako doprinosi očuvanju okoline.
5. Socijalna interakcija – gosti su poticani da se povežu sa lokalnim stanovništvom te tako se stvara interakcija između turista i lokalne zajednice.⁸

⁷ Dropulić, M; Ružić, P; Krajnović, A.: *Albergo Diffuso Hotels – a solution to sustainable development of tourism, Knowledge for Sustainable Development*, (2008.) str. 607-617

⁸ Internet izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:191/preview> (15.07.2023)

2.1.3. Hotel

Hotel je izvedenica od francuskog izraza „hôte“ i povezuje se sa gostoprimstvom i elementima putovanja. Hotel je definiran kao objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Hotel zapravo predstavlja više od mjesta za spavanje, on turistima pruža udobnost, usluge i pogodnosti dok borave izvan svog mjesta stanovanja. Kroz povijest hotelijerstvo je prošlo značajnu evoluciju, počevši od dvoraca i palača koje su služile plemićima u 17. stoljeću, preko gostionica i krčmi koje su se nalazile na velikim prometnicama do današnjih raznovrsnih i luksuznih turističkih objekata koji ispunjavaju sve turističke želje i potrebe modernog putnika.

U 17. stoljeću riječ hotel koristila je se za gradske palače koje su služile plemićima i uglednim gostima privremeni boravak. Izraz „hôtel de ville“ čak je francuzima postao naziv za gradsku vijećnicu. S vremenom izraz hotel koristio je se za gostionice koje su počele razvijati smještajne jedinice. Razvojem putničkog i robnog prometa gostionice su postajale ključne tačke za odmor vojske, trgovaca i svih drugih koji su trebali prespavati u nekom mjestu. S modernizacijom transporta i zahtjevnijim potrebama gostiju ove gostionice su s vremenom evoluirale u hotele, a prvi hoteli bili su smješteni blizu željezničkog kolodvora kako bi bili pristupačni putnicima. Razvojem automobilske i avionske industrije moderni i luksuzni hoteli su počeli izbjegavati prometna središta te su se premještali na posebne ekskluzivne lokacije kako bi gostima ponudili mirniji i ugodniji boravak.⁹

Danas hoteli imaju razne oblike i veličine, od velikih luksuznih hotela do malih butik hotela sa jedinstvenim karakterima. Svaka vrsta hotela cilja specifičnu grupu gostiju i nudi posebne doživljaje. Luksuzni hoteli nude vrhunsku udobnost i besprijekornu uslugu, a često kombiniraju i sofisticiran dizajn sa suvremenim sadržajima. Mali hoteli s druge strane više su orijentirani na intimnost i personalizirano iskustvo.

U današnjem vremenu održivost i ekološka odgovornost sve su važniji aspekti u hotelijerstvu. Brojni hoteli usvajaju zelenu politiku i smanjuju svoj utjecaj na okoliš, na način da koriste solarne panele, recikliraju otpad te smanjuju potrošnju energije i vode. Čak imamo neke standarde na globalnoj razini poput ISO 9000 i ISO 9001, a većina hotela koristi i FIFO metodu.¹⁰

⁹ Galičić V., *Poslovanje hotelskog smještaja*. (2017) str 14-15

¹⁰ Internet izvor: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (16.07.2023)

U Republici Hrvatskoj u skladu s pravilnicima o kategorizaciji, hoteli su podijeljeni u kategorije označene brojem zvjezdica. Pet zvjezdica označava prvu kategoriju, a smještajne jedinice mogu varirati od soba do apartmana. Hotelska soba obično se sastoji od spavaće prostorije, kupaonice i predsoblja, a apartmani pružaju veći prostor sa više soba, predsoblja i kupaonice. Postoje i ugostiteljski objekti koji nude pretežito apartmane i oni su poznati kao *aparthoteli*.

Iz ovoga možemo zaključiti kako su hoteli kroz povijest prošli dugi put do onoga što mi danas znamo i poznajemo kao hotel. Od svojih skromnih početaka pa sve do danas hoteli su postali simbol modernog gostoprimstva, udobnosti i nezaboravnih iskustava koje pružaju putnicima diljem svijeta. Njihova raznolikost i prilagodljivost je samo želja da zadovolje potrebe svih putnika, od turista koji su došli radi avantura i opuštajućeg odmora do onih koji često putuju radi posla.

2.1.4. Aparthotel

Aparthotel je inovativan koncept smještajnih jedinica koji je zapravo spoj hotelskih i apartmanskih karakteristika. Ova kategorija ugostiteljskih objekata je rezultat sve veće potrebe gostiju za prilagodljivim i fleksibilnim smještajem koji zadovoljava različite zahtjeve i želje suvremenih putnika. Aparthoteli su postali privlačan izbor za širok spektar gostiju uključujući porodice, poslovne putnike te one sa dužim boravkom.

Aparthotel pruža gostima smještajne i ugostiteljske usluge uključujući i uslugu doručka. Ključna karakteristika ovog koncepta je njegova organizacija kao funkcionalne jedinice sa posebnim ulazom te horizontalnom i vertikalnom komunikacijom. Ova struktura može uključivati jednu ili više građevina maksimalno do četiri povezane građevine putem zatvorenih veza. Kod ove vrste smještajnih jedinica recepcija i ugostiteljski sadržaji za spremanje hrane i pića ne mogu se nalaziti u građevini u kojoj se nalaze smještajne jedinice.

Unutar svakog *aparthotela* ključni elementi koje mora imati su: prijamni hol s recepcijom, smještajne jedinice, restoran, točionik, i zajednički sanitarni čvor za goste. Također smještajne jedinice mogu biti sobe, studio apartmani i apartmani, ali osnovna karakteristika je da najmanje 51% smještajnih jedinica čine apartmani i/ili studio apartmani koji omogućuju gostima da samostalno pripremaju i konzumiraju obroke.

Aparthotel može posjedovati do tri dodatne građevine koje su poznate kao *dependanse* koje funkcioniraju kao samostalne jedinice unutar *aparthotela*. Važno ograničenje koje se veže za *dependanse* je da one ne smiju pružati ukupan kapacitet smještaj koji bi prelazio kapacitet

glavne zgrade aparthotela. Također i depandanse moraju imati minimalno 51% smještajnih jedinica koji su kombinacija studio apartmana i/ili apartmana.¹¹

2.1.5. *Turističko naselje*

Turističko naselje je ugostiteljskog objekta koji gostima nudi usluge smještaja, doručka i ono najvažnije nudi usluge rekreacijske aktivnosti gostima koji žele uživati u prirodi i opuštanju. U turističkom naselju imamo više zgrada koje su raspoređene na zemljištu i imaju sve potrebne sadržaje za ugodan boravak.

Turističko naselje mora imati prijamni hol s recepcijom gdje se gosti mogu prijaviti i dobiti sve informacije o naselju i okolici. Tu također imamo i restoran gdje se gostima pruža minimalno usluga doručka, a postoji i mogućnost za ostalim obrocima, kao i točionik gdje se mogu naručiti pića. Također turističko naselje mora imati i osiguran parking prostor. U ovom objektu mogu se naći različite smještajne jedinice kao što su sobe, obiteljske sobe, hotelski apartmani i apartmani. Sve smještajne jedinice opremljene su kupaonicom, klimom, televizijom, mini barom i besplatnim internetom. Neke smještajne jedinice mogu imati balkone ili terase.

Ono što je najvažnije za turističko naselje je da nudi razne sadržaje za rekreaciju pa tako neka turistička naselja imaju: bazene, teretane, teniske terene, igrališta za djecu, stolni tenis, biljar i slično. Gosti mogu iznajmiti bicikle ili čamce te istraživati okolicu.

Turističko naselje može imati i druge ugostiteljske objekte koji se kategoriziraju posebno prema propisima koji se na njih odnose. Zgrade u kojima se nalaze smještajne jedinice mogu imati nazive poput bungalova, paviljona, vila i slično, a mogu se oglašavati i isticati u cjenicima.¹²

2.1.6. *Turistički apartmani*

Turistički apartmani su smještajne jedinice koje gostima nude neku vrstu nezavisnosti i slobode da uživaju u svom prostoru dok istovremeno pruža usluge smještaja. Ovaj oblik smještajnih jedinica odgovara sve većoj potražnji putnika i turista koji žele kombinirati samostalnost u pripremi svojih obroka sa udobnosti hotelskog smještaja. Turistički apartmani omogućuju gostima da svoj boravak prilagode svojim potrebama i željama te pri tome stvaraju svoje osobno iskustvo. Također turistički apartmani omogućuju gostima pripremanje vlastitih obroka koje mogu konzumirati u udobnosti apartmana. Ova fleksibilnost je posebno

¹¹Ružić D. *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Osijek: Ekonomski fakultet 2007. str 35-37

¹²Galičić V., *Poslovanje hotelskog smještaja*. (2017) . str 16

korisna za goste sa posebnim prehrambenim potrebama ili za one koji žele održati svoje prehrambene navike tokom putovanja.

Turistički apartmani predstavljaju funkcionalnu cjelinu sa više smještajnih jedinica smještenih u jednoj ili više zgrada. Ove jedinice nude gostima prostor koji im omogućuje pripremu i konzumiranje obroka što gostima pruža osjećaj kao da su kod kuće. Turistički apartmani moraju imati recepciju, smještajne jedinice koje gostima pružaju privatnost i udobnost te zajednički sanitarni čvor. Smještajne jedinice u turističkim apartmanima variraju kako bi zadovoljile različite potrebe gostiju, tako tu možemo naći studio apartmane koji su kompaktni i savršeni za samce ili parove te klasične apartmane koji pružaju više prostora za porodice ili grupe. Ovakve opcije omogućuju gostima da odaberu opciju koja najbolje odgovara njihovim preferencijama i potrebama.¹³

2.1.7. *Pansion*

Pansion je ugostiteljski objekt koji gostima pruža usluge smještaja i usluge prehrane. Ovaj objekt je funkcionalno organiziran s posebnim ulazom i horizontalnim i vertikalnim komunikacijama. Osnovu pansiona čini jedna ili više građevina koje omogućuju prilagodljivost u smislu organizacije i ponude. Komponente koje čine pansion i doprinose njegovu prepoznavanju su prijamni hol s recepcijom, raznovrsne smještajne jedinice koje odgovaraju različitim potrebama gostiju te restoran za posluživanje obroka i naravno higijenski čvor za goste.

Pansion pruža različite opcije smještaja kako bi zadovoljio različite zahtjeve i želje gostiju. Pansion može imati standardne sobe, prostrane obiteljske sobe i luksuzne apartmane koji gostima pružaju dodatnu udobnost. Ugostiteljski sadržaji za pripremu i serviranje hrane i pića mogu se nalaziti unutar iste građevine u kojoj se nalaze i smještajne jedinice, ali isto tako može biti u odvojenoj objektu u neposrednoj blizini. Pansion čini savršenu povezanost udobnosti smještaja i ukusnih obroka te putnicima omogućuje da se osjećaju udobno i sito tokom svog boravka¹⁴

2.1.8. *Integralni hotel (udruženi)*

Integralni ili udruženi hotel je jedinstveni koncept smještajnih jedinica gdje istovremeno se kombinira usluga smještaj i doručka u okviru zajedničkih sadržaja. Ovaj objekt često je smješten u tri ili više građevina unutar naselja te nudi gostima jedinstveno iskustvo koje

¹³ Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća* 2010 Beograd str. 201-203

¹⁴ Ružić D. *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Osijek: Ekonomski fakultet 2007. str 36-37

ujedinjuje udobnost i kvalitetu ugostiteljske ponude. Osnovne karakteristike integralnog hotela su prijamni hol sa recepcijom i prostorom za boravak, ugostiteljski sadržaji za pripremu i serviranje hrane i napitaka, zajednički sanitarni čvor te naravno smještajni objekti. Ugostiteljski sadržaji mogu biti organizirani na više načina. Mogu se nalaziti u odvojenim građevinama, javnim ili zajedničkim površinama te omogućuju gostima jednostavan pristup iz spojenih prostora.

Integralni hotel nudi različite vrste smještaja, uključujući smještajne objekte u različitim građevinama te gostima nudi široku ponudu usluga. Integralni hotel se fokusira na pružanje kvalitetne usluge te je savršen spoj udobnosti smještaja i izvanrednih ugostiteljskih usluga. Integralni hotel privlači velik broj turista upravo iz sposobnosti da gostima pruži raznolik smještaj i prehranu¹⁵

2.1.9. Lječilišna vrsta

Ova vrsta ugostiteljskih objekata uz usluge smještaja pruža i zdravstvene usluge te tako stvara funkcionalnu jedinicu koja doprinosi zdravstvenoj dobrobiti i oporavku gosta. Ova vrsta objekata nudi gostima mogućnost boravka u različitim vrstama smještaja od hotela do apartmana, a u sklopu im je osigurana i stručna zdravstvena skrb. Ovaj tip objekta može biti u svim ugostiteljskim objektima iz vrste „hoteli“. To znači da imamo: lječilišne hotele, lječilišne aparthotele, lječilišna turistička naselja, lječilišne turističke apartmane, lječilišne pansionere, lječilišne difuzne hotele i lječilišne integralne hotele.

Osnovni fokus lječilišne vrste je pružiti gostima priliku za zdravlje, oporavak i relaksaciju kombinirajući pri tome zdravstvenu stručnost sa ugostiteljskom ponudom. Lječilišni hoteli i aparthoteli mogu imati depandanse to jest dodatne objekte unutar istog okvira što omogućuje proširenje kapaciteta smještaja i usluga pružajući gostima veći izvor i prilagodljivost. Lječilišne vrste integriraju dva ključna komponenta, a to su zdravlje i ugostiteljstvo gdje gosti uz prisustvo stručnih zdravstvenih timova i sadržaja poput wellnessa imaju priliku postići svoje zdravstvene ciljeve dok uživaju u smještaju i ostalim uslugama.¹⁶

2.1.10. Hoteli posebnog standarda

Hoteli posebnog standarda predstavljaju vrhunac luksuza i udobnosti u svijetu ugostiteljstva. Ovakvi objekti pružaju izuzetne usluge kao hoteli kategorije sa 4 zvjezdice koji su dodatno obogaćeni posebnim sadržajima i uslugama prema individualnim zahtjevima gostiju. Ovi

¹⁵ Lešnjak, Ivana (2016) *Difuzni i integralni hoteli u funkciji unaprjeđenja obiteljskog smještaja u RH*. Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet str. 8-15

¹⁶ Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, 2010 Beograd str. 123-129

hoteli posebnog standarda imaju mogućnost unaprjeđenja svojih ponuda preko depandansi proširujući svoje kapacitete i sadržaje osim vrste Small & Friendly koja predstavlja iznimku. Ovi hoteli su sposobni prilagoditi se raznim preferencijama bilo da je riječ o poslovnim putovanjima, obiteljskim odmorima, sportskim aktivnostima i slično.

Ako ugostitelji žele podići svoju kvalitetu kroz posebne standarde to mogu napraviti uz pomoć Ministarstva turizma koje je definiralo standarde za različite vrste hotela posebnog standarda. Vrste posebnog standarda su: BUSSINES (poslovni), MEETINGS (za sastanke), CONGRESS (kongresni), CLUB (klub), CASINO (kasino), HOLIDAY RESORT (odmorišni), COSTAL HOLIDAY RESORT (priobalni odmorišni), FAMILY (obiteljski), SENIOR CITIZENS (za starije osobe), HEALTH & FITNESS (zdravlje i fitness), WELNESS, DIVING CLUB (ronilački klub) MOTEL (motel), SKI (ski), ZA OSOBE S INVALIDITETOM i BIKE (za bicikliste).

Povećanje broja hotela posebnog standarda u Republici Hrvatskoj ukazuje na povećanje interesa gostiju za personaliziranim i kvalitetnim iskustvom. Ovi hoteli podižu standard kvalitete u ugostiteljstvu te potiče inovacije i konkurenciju koja pozitivno utječe na turističku ponudu. Raznolikost posebnih standarda omogućava da svaki gost pronađe idealan ambijent i doživljaj sa kojim će zadovoljiti svoje turističke potrebe.¹⁷

2.2. Upravljanje prihodima hotela

Upravljanje prihodima u hotelima kritičan je aspekt poslovanja koji značajno utječe na financijski uspjeh i dugoročnu održivost hotela. Učinkovito upravljanje prihodima uključuje stvaranje strategije koja koristi različite tehnike i alate za optimizaciju prihoda, prilagodbu cijena, upravljanje popunjenošću i poticanje rasta i profitabilnosti.

Upravljanje prihodima podupire nekoliko teorijskih okvira i modela. Prema Kimesu¹⁸, upravljanje prinosima ili upravljanje prihodima proces je razumijevanja, predviđanja i utjecaja na ponašanje potrošača kako bi se maksimizirao prihod od fiksnog, kvarljivog resursa. Ovaj koncept široko je prihvaćen u hotelskoj industriji za učinkovito upravljanje inventarom soba i cijenama. Talluri i Van Ryzin¹⁹ to su proširili uvođenjem načela dinamičkog određivanja cijena i predviđanja potražnje, koji su ključni za razumijevanje i predviđanje ponašanja

¹⁷ Videti i Davidson R., *Tourism*, Pitman Publishing London 1992, str 60-75.

¹⁸ Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.

¹⁹ Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer.

gostiju. Ovi modeli pružaju temelj za strategije upravljanja prihodima koje balansiraju cijene i potražnju kako bi se povećala popunjenost i prihod.

U ovom radu ključne varijable povezane s upravljanjem prihodom uključuju cijene soba (ADR, APR), stope popunjenosti i pokazatelje ukupnog prihoda (RevPAR, TrevPAR, TrevPOR). Ove su varijable ključne za analizu utjecaja programa članstva na prihode hotela. Prosječna dnevna cijena (ADR): Predstavlja prosječni prihod od najma po plaćenju zauzetoj sobi po danu. Bitno je za razumijevanje strategija određivanja cijena i njihove učinkovitosti u stvaranju prihoda.

Prosječna objavljena cijena (APR): Pruža osnovu za usporedbu različitih kategorija hotela tijekom vremena, pomažući u procjeni strategija određivanja cijena prema tržišnim standardima. Prihod po dostupnoj sobi (RevPAR): Integrira i popunjenost i ADR kako bi ponudio sveobuhvatnu mjeru izvedbe hotela, pokazujući učinkovitost strategija upravljanja prihodom. Ukupni prihod po zauzetoj sobi (TrevPOR) i ukupni prihod po dostupnoj sobi (TrevPAR): Ovi pokazatelji proširuju analizu uključivanjem svih tokova prihoda povezanih sa zauzetim i raspoloživim sobama, pružajući holistički pogled na financijsku izvedbu.

U praksi, upravljanje prihodom uključuje korištenje ovih pokazatelja za donošenje informiranih odluka o cijenama i kontroli zaliha. Na primjer, tehnike upravljanja prinosom primjenjuju se za prilagodbu cijena soba na temelju potražnje u stvarnom vremenu, kako su opisali Kimes²⁰ i Talluri i Van Ryzin²¹. Ovaj pristup pomaže uravnotežiti visoke stope tijekom razdoblja najveće potrošnje s popustima tijekom razdoblja niske potražnje, čime se optimizira ukupni prihod.

Povezivanjem ovih teorijskih temelja s praktičnim primjenama, ova studija ima za cilj pokazati kako učinkovite strategije upravljanja prihodima, podržane robusnim teorijskim modelima, mogu poboljšati financijsku izvedbu hotela. Ova veza čini osnovu za procjenu utjecaja hotelskih članskih programa na prihod, budući da pogodnosti članstva često utječu na lojalnost gostiju, ponovne posjete i cjelokupno ponašanje potrošnje, čime utječu na ključnu metriku upravljanja prihodom.

Yield management ili upravljanje prinosima je temeljni koncept upravljanja prihodima u hotelijerstvu te usmjeren je na optimizaciju prihoda kroz dinamično upravljanje cijenama i

²⁰ Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.

²¹ Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer.

inventarom u skladu s promjenama potražnje. Ovim pristupom hotelu je omogućeno da maksimiziraju svoj prihod po dostupnoj sobi kroz sofisticirane metode predviđanja potražnje, prilagođavanja cijena, te efikasnim upravljanjem kapacitetim. U hotelskom poslovanju, hotelska soba predstavlja „kvarljive resurse“ jer svak neprodana soba za određeni datum predstavlja izgubljeni prihod koji se ne može vratiti. Upravljanje prinosima pomaže hotelima da balansiraju između popunjenosti i profitabilnosti.²²

Ključne komponente koje obuhvaća upravljanje prinosima su²³:

- 1) Segmentacija tržišta – Segmentacija gostiju prema različitim karakteristikama omogućuje hotelima da prilagode svoje cjenovne strategije specifičnim grupama gostiju. Za segmentaciju tržišta možemo gledati karakteristike poput razloga putovanja, budžeta, učestalosti putovanja i slično.
- 2) Predviđanje potražnje – analiza povijesnih podataka i trendova omogućuje hotelima da predvide promjene u potražnji i privremeno prilagode svoje cijene i inventar. Kod ove komponente ključnu ulogu ima tehnologija, budući da se sofisticirani softveri koriste za predviđanje potražnje uzimajući u obzir čimbenike kao sezonalnost, posebni događaji, vremenske prilike i trendove putovanja.
- 3) Upravljanje inventurom – podrazumjeva strateško odlučivanje o tome koliko soba treba ostaviti dostupnima po različitim cijenama za različite segmente tržišta.
- 4) Dinamičko određivanje cijena – odnosi se na prilagodbu cijena soba u realnom vremenu, ovisno o promjenama u potražnji, konkurenciji i drugim relevantnim čimbenicima. Na primjer ako postoji određeni događaj u gradu, hotel može prilagoditi cijene kako bi maksimizirao prihod.
- 5) Analiza konkurencije – postoje alati za praćenje cijena konkurencije kako bi se osigurala konkurentna cijena, ali i dovoljno visoka za optimizaciju prihoda na tržištu. Ova analiza može uključivati praćenje cijenovnih trendova u stvarnom vremenu i pravovremeno prilagođavanje vlastitih cijena kako bi se zadržala konkurentna prednost.

²² Ingold, A & Yeoman I. (2006). Yield Management: Strategies for the Service Industries, 65-68.

²³ Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 19-23.

Upravljanje prinosima izravno utječe na ključne financijske pokazatelje kao što su prosječna dnevna cijena (ADR), prihod po dostupnoj sobi (RevPAR) i ukupni prihod po dostupnoj sobi (TRevPAR). Precizno upravljanje cijenama i inventarom omogućava hotelima da poboljšaju ove pokazatelje, što je od presudne važnosti za dugoročnu financijsku održivost. Implementacija yield managementa u hotelima često zahtijeva integraciju različitih tehnoloških rješenja koja omogućavaju praćenje, analizu i prilagođavanje cijena u stvarnom vremenu. Softverska rješenja za upravljanje prihodima (RMS) automatiziraju mnoge aspekte yield managementa, omogućavajući hotelima da precizno i brzo reagiraju na promjene na tržištu.²⁴

Jedan od praktičnih primjera upravljanja prinosima u hotelskoj industriji je optimizacija cijena za različite segmente gostiju putem personaliziranih ponuda i lojalnosti programa. Hoteli mogu koristiti podatke o prethodnim rezervacijama gostiju kako bi ponudili personalizirane cijene i pakete koji su usklađeni s poviješću potrošnje gostiju, čime se povećava vjerojatnost ponovne rezervacije i lojalnosti gostiju. Povezivanjem teorijskih temelja s praktičnim primjenama, yield management pomaže hotelima da maksimiziraju prihod, optimiziraju popunjenost i povećaju zadovoljstvo gostiju kroz prilagođene ponude i dinamičke cjenovne strategije. Ove strategije ne samo da poboljšavaju financijsku izvedbu hotela, već također pomažu u izgradnji dugoročnih odnosa s gostima, čime se povećava njihova lojalnost i ukupni prihod po gostu.²⁵

Upravljanje prinosima je evoluirao u jednu od najvažnijih strategija u hotelijerstvu, donoseći sa sobom brojne prednosti koje direktno doprinose financijskoj uspješnosti i dugoročnoj održivosti hotela. Njegova ključna snaga leži u sposobnosti da kroz precizno upravljanje cijenama i inventarom maksimizira prihod po dostupnoj sobi, istovremeno osiguravajući visoku razinu zadovoljstva gostiju. Upravo ta kombinacija optimizacije financijskih rezultata i fokusiranja na potrebe gostiju omogućava hotelima da ostanu konkurentni u dinamičnom i sve složenijem tržišnom okruženju. Upravljanje prinosima nije samo alat za postizanje kratkoročnih financijskih ciljeva. Njegova prava vrijednost ogleda se u njegovoj sposobnosti da podrži dugoročne poslovne strategije hotela. Primjenom dinamičkog određivanja cijena, segmentacijom tržišta i pažljivim upravljanjem inventarom, hoteli ne samo da maksimiziraju prihod u trenucima visoke potražnje, već i učinkovito koriste kapacitete u razdobljima niske potražnje. To rezultira boljom financijskom stabilnošću i predvidljivošću, što je ključno za

²⁴ Ingold, A & Yeoman I. (2006). Yield Management: Strategies for the Service Industries, 72-75.

²⁵ Hayes, David K. & Hayes. Joshua D. & Hayes, Peggy A. (2021.) Revenue Management for the Hospitality Industry 74-83

održavanje pozitivnog novčanog toka i reinvestiranje u daljnji razvoj i poboljšanje hotelskih usluga.²⁶

Upravljanje prihodima temelji se na sofisticiranim predviđanjima koja omogućavaju hotelima da anticipiraju promjene u tržišnim uvjetima i ponašanju potrošača. Tehnološki napredak, uključujući upotrebu naprednih analitičkih alata i softvera za upravljanje prihodima, omogućio je hotelima da na brz i učinkovit način prilagode svoje strategije u stvarnom vremenu. To je posebno važno u uvjetima globaliziranog tržišta gdje se potražnja može dramatično mijenjati u kratkom roku zbog raznih faktora, uključujući sezonalnost, političke promjene, globalne događaje i trendove u putovanjima.²⁷

Jedan od najvažnijih aspekata upravljanja prinosa je njegova uloga u izgradnji i jačanju odnosa s gostima. Personalizirane ponude i ciljana komunikacija, temeljena na detaljnoj analizi povijesti potrošnje gostiju, omogućavaju hotelima da razviju lojalnost i povećaju stopu ponovnih posjeta. Ovo nije samo pitanje povećanja prihoda, već i stvaranja dugoročne vrijednosti za goste, čime se jača brand i reputacija hotela na tržištu. Lojalni gosti, koji se osjećaju prepoznato i cijenjeno, ne samo da će se vraćati, već će hotel preporučivati i drugima, čime se dodatno proširuje baza potencijalnih gostiju.²⁸

Upravljanje prinosima također igra ključnu ulogu u održivosti poslovanja hotela. Prilagođavanjem cijena i upravljanjem resursima na način koji minimizira gubitke i maksimizira efikasnost, hoteli mogu osigurati bolju kontrolu nad troškovima i unaprijediti svoj ekološki otisak. Optimizacija korištenja kapaciteta ne samo da povećava profitabilnost, već i doprinosi održivom razvoju smanjenjem rasipanja resursa i energije. U konačnici, upravljanje prinosima omogućava hotelima da budu fleksibilni i agilni u suočavanju s izazovima na tržištu, a istovremeno im pruža alate za postizanje vrhunskih rezultata u promjenjivim uvjetima. Primjenom robusnih teorijskih modela i praktičnih alata, hoteli mogu precizno upravljati prihodima, odgovoriti na fluktuacije u potražnji i osigurati dugoročnu konkurentsku prednost.²⁹

Stoga, može se zaključiti da upravljanje prinosima predstavlja neizostavni element suvremenog hotelijerstva. Njegova integracija u sve aspekte poslovanja – od određivanja cijena do upravljanja odnosima s gostima – omogućava hotelima da maksimiziraju svoje

²⁶ Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 33-42.

²⁷ Ofallon, Michael J. & Rutherford Denney G. (2010). *Hotel Management and Operations*, 20-21.

²⁸ Forgacs, Gabor (2015). *Revenue Management for the Hospitality industry*, parte II

²⁹ Ng, Irene C. L. (2007). *The Pricing and Revenue Management of Services*, 70-81

prihode, poboljšaju operativnu efikasnost i istovremeno povećaju zadovoljstvo gostiju. U svijetu gdje su promjene brze i neizvjesne, upravljanje prinosima pruža stabilan temelj za rast i uspjeh hotela, osiguravajući im mjesto među liderima u industriji.

3. HOTELSKI LANCI I HOTELSKA ČLANSTVA

Koncept hotelskih lanaca predstavlja strateški pristup u kojem se hoteli udružuju u jedinstveni sustav kako bi iskoristili uzajamne koristi.³⁰ Ove lance karakteriziraju dobro poznati brendovi koji osiguravaju dosljednu razinu kvalitete i usluge u svim svojim objektima, ispunjavajući sve veće zahtjeve globalnih putnika za visokokvalitetnim i standardiziranim iskustvima.³¹ Na današnjem konkurentnom tržištu smještaja, neovisni hoteli suočavaju se s izazovima u održavanju koraka s rastućim očekivanjima kupaca, čineći hotelske lance atraktivnom opcijom za ispunjavanje zahtjeva tržišta za izvrsnošću u pružanju usluga.³²

Pripadnost lancu u hotelskoj industriji identificirana je kao strateška imovina koja tvrtkama osigurava potrebne resurse i sposobnosti za izgradnju konkurentske prednosti, osobito kroz vodstvo u troškovima. Ova je prednost ključna za hotele povezane s lancima jer nastoje nadmašiti neovisne, naglašavajući važnost troškovne učinkovitosti u poticanju učinka unutar hotelskih lanaca.³³ Budući da su dio lanca, hoteli mogu imati koristi od ekonomije razmjera, pristupiti naprednim tehnikama upravljanja prihodima i pristupiti globalnim marketinškim kanalima za rezervacije i preporuke, što sve doprinosi troškovnoj prednosti i poboljšanoj konkurentnosti. Štoviše, prisutnost hotelskih lanaca intenzivira potražnju u sektoru turističkog smještaja, posebno na ruralnim tržištima, gdje neovisni hoteli mogu imati koristi od toga što su smješteni u blizini tih lanaca.³⁴ Ovaj simbiotski odnos između hotelskih lanaca i neovisnih hotela naglašava pozitivne učinke prelijevanja koje lanci mogu imati na cjelokupnu tržišnu dinamiku, potičući rast i povećavajući konkurentnost cijelog sektora. Dodatno, standardizacija proizvoda koje nude hotelski lanci igra ključnu ulogu u smanjenju neizvjesnosti turista,

³⁰ Karhunen, P. and Ledyeva, S. (2021). Is chain affiliation a strategic asset or constraint in emerging economies? competitive strategies and performance in the russian hotel industry. *Management International Review*, 61(3), 403-427. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00445-y>

³¹ Xu, X. (2018). Examining the relevance of online customer textual reviews on hotels' product and service attributes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 141-163. <https://doi.org/10.1177/1096348018764573>

³² Karhunen, P. and Ledyeva, S. (2021). Is chain affiliation a strategic asset or constraint in emerging economies? competitive strategies and performance in the russian hotel industry. *Management International Review*, 61(3), 403-427. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00445-y>

³³ Karhunen, P. and Ledyeva, S. (2021). Is chain affiliation a strategic asset or constraint in emerging economies? competitive strategies and performance in the russian hotel industry. *Management International Review*, 61(3), 403-427. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00445-y>

³⁴ Rangel, M., Sánchez-Rivero, M., & Hernández, J. (2020). Spatial intensity in tourism accommodation: modelling differences in trends for several types through poisson models. *Isprsr International Journal of Geo-Information*, 9(8), 473. <https://doi.org/10.3390/ijgi9080473>

budući da se kupci mogu osloniti na dosljednu kvalitetu povezanu s markom, potičući povjerenje i lojalnost.³⁵

Upravljanje znanjem pokazalo se kao ključni čimbenik koji doprinosi konkurentnosti i uspjehu hotela, s dobro razvijenom strategijom upravljanja znanjem koja značajno unapređuje različite aspekte hotelskog poslovanja.³⁶ Usredotočujući se na stvaranje znanja, razvoj zaposlenika, inovacije i učinkovitu poslovnu praksu, hoteli mogu poboljšati produktivnost, odnose s klijentima i ukupnu poslovnu izvedbu, ističući ključnu ulogu upravljanja znanjem u pokretanju uspjeha unutar ugostiteljske industrije.³⁷ Ovaj naglasak na upravljanju znanjem usklađen je sa širim trendom hotela koji prihvaćaju održive prakse i operativnu učinkovitost kako bi održali svoju konkurentsku prednost.³⁸

Nadalje, internacionalizacija hotelskih lanaca igra ključnu ulogu u poticanju učinka i održivog razvoja unutar industrije. Kako se lanci globalno šire, postaju usklađeniji s različitim tržišnim potrebama, što dovodi do razvoja dinamičkih sposobnosti koje poboljšavaju njihovu ukupnu izvedbu. Ovaj strateški pristup ne samo da potiče rast, već i usklađuje hotelske lance s međunarodnim standardima i održivim praksama, pozicionirajući ih kao lidere u potrazi za ekološkom odgovornošću i operativnom izvrsnošću.³⁹

Hotelski lanci predstavljaju uvjerljivo rješenje za hotele koji se žele snaći u konkurentskom okruženju i zadovoljiti rastuće zahtjeve modernih putnika. Iskorištavanjem prednosti pripadnosti lancu, kao što su troškovna učinkovitost, standardizirana kvaliteta usluge i pristup globalnim resursima, hoteli mogu poboljšati svoju konkurentnost, potaknuti rast i gostima pružiti iznimna iskustva. Putem strateških inicijativa kao što su upravljanje znanjem, prakse održivosti i internacionalizacija, hotelski lanci mogu dodatno učvrstiti svoju poziciju vodećih u industriji, poticanje performansi i uspjeha u dinamičnom i zahtjevnom tržišnom okruženju.

³⁵ Arbelo, A., Arbelo-Pérez, M., & Pérez-Gómez, P. (2018). Estimation of profit efficiency in the hotel industry using a bayesian stochastic frontier model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(4), 364-375. <https://doi.org/10.1177/1938965518762841>

³⁶ Atef, A. and Eissa, M. (2021). Role and contribution of knowledge management to development the competitiveness in hotel industry. *International Journal of Heritage Tourism and Hospitality*, 15(1), 191-200. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2021.245628>

³⁷ Atef, A. and Eissa, M. (2021). Role and contribution of knowledge management to development the competitiveness in hotel industry. *International Journal of Heritage Tourism and Hospitality*, 15(1), 191-200. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2021.245628>

³⁸ Khalil, N., Abdullah, S., Haron, S., & Hamid, M. (2022). A review of green practices and initiatives from stakeholder's perspectives towards sustainable hotel operations and performance impact. *Journal of Facilities Management*, 22(4), 653-682. <https://doi.org/10.1108/jfm-03-2022-0025>

³⁹ Ruiz-Fernández, L. (2024). Hotel chains and sustainable development: degree of internationalization, sdgs and dynamic capabilities as drivers of successful performance. *Environment Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04721-3>

3.1. Povijest i razvoj hotelskih lanaca

Povijest i razvoj hotelskih lanaca značajno su utjecali na ugostiteljsku industriju, oblikujući način strukturiranja smještaja i pružanja usluga. Početak organiziranih hotelskih lanaca kao što je "Holiday Inn" sredinom 20. stoljeća označio je ključni trenutak⁴⁰, gdje je evolucija tipologija ugostiteljstva, od hotela u palači do lanaca hotela, odražavala mijenjanje pejzaža turizma. Ovu tranziciju prema hotelskim lancima, koju karakteriziraju standardizirane usluge i masovna organizacija, olakšali su inovativni franšizni modeli koje su uveli pojedinci poput Kemmonsa Wilsona⁴¹, što je omogućilo brzo širenje i uspostavu prepoznatljivih brendiranih iskustava na globalnoj razini.

Proliferacija hotelskih lanaca, kako ističu⁴², predstavlja strateški pristup poboljšanju ekonomske učinkovitosti i konkurentnosti na tržištu kroz isporuku kvalitetnih usluga. Ovaj pomak prema integraciji lanaca⁴³, ne samo da omogućuje pristup renomiranim i neovisnim hotelima, već također pridonosi povećanju operativne učinkovitosti unutar ugostiteljskog sektora. Nadalje, uloga hotelskih lanaca u budućnosti industrije⁴⁴, ključna je, sa strategijama preživljavanja koje zahtijevaju prilagodbu sve konkurentnijem krajoliku i pružanje usluga raznolikoj bazi kupaca koji traže jedinstvena i personalizirana iskustva.

Uspjeh hotelskih lanaca poput Hilton Internationala⁴⁵, može se pripisati vizionarskim vođama poput Conrada Hiltona, koji je strateški pozicionirao koncept globalnog hotelskog lanca unutar povijesnog narativa, usklađujući ga sa širim društvenim kontekstima. Ova povijesna perspektiva naglašava značaj dinamičkih sposobnosti u pokretanju evolucije i uspjeha hotelskih lanaca, naglašavajući međuigru između povijesti i organizacijskih strategija u oblikovanju putanje industrije. Štoviše, utjecaj novonastalih trendova i izazova na hotelsku

⁴⁰ Bagnaresi, D., Barbini, F., & Battilani, P. (2019). Organizational change in the hospitality industry: the change drivers in a longitudinal analysis. *Business History*, 63(7), 1175-1196. <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1676230>

⁴¹ Lutskyi, I. (2023). Assessment of hotel business operators in international and domestic markets. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*, 24(4), 89-98. <https://doi.org/10.62660/ebcstu/4.2023.89>

⁴² Romaniv, O. and Skabara, R. (2021). Territorial organization of international hotel chains in ukraine and the strategy of theirs development on the example of hilton worldwide. *Market Infrastructure*, (57). <https://doi.org/10.32843/infrastruct57-3>

⁴³ Dharmawan, N., Salain, M., & Halliwell, B. (2018). Emerging balinese franchised city hotels in legal contexts: toward model provisions of local government regulation and a self-regulation framework. *Indonesia Law Review*, 8(2). <https://doi.org/10.15742/ilrev.v8n2.491>

⁴⁴ Richard, B. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56-65. <https://doi.org/10.1108/jtf-06-2016-0018>

⁴⁵ Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (2019). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(3), 530-556. <https://doi.org/10.1002/smj.3058>

industriju, kako je istražio⁴⁶, naglašava brzo širenje sektora i njegovu integralnu ulogu u globalnom turizmu. Razvojni krajolik hotelskog poslovanja⁴⁷, naglašava trendove kao što su povećana specijalizacija, globalizacija i integracija novih tehnologija, što sve pridonosi preoblikovanju industrije i poboljšanju iskustva korisničke usluge. Osim toga, personalizacija iskustava gostiju kroz napredak u tehnologiji⁴⁸, odražava rastući trend prema korištenju AI i analitike podataka za prilagođavanje usluga i povećanje zadovoljstva korisnika.

Povijest i razvoj hotelskih lanaca bili su ključni u oblikovanju ugostiteljske industrije, od osnivanja prvih organiziranih lanaca do sadašnjeg naglaska na personalizirana iskustva gostiju i stratešku prilagodbu dinamici tržišta koja se razvija. Evolucija hotelskih lanaca odražava mješavinu povijesnog konteksta, inovativnih poslovnih modela i fokusa na pružanje kvalitetne usluge, što sve pridonosi trajnom utjecaju lanaca na globalno ugostiteljstvo.

3.2. Prednosti i izazovi hotelskih lanaca

Hotelski lanci igraju značajnu ulogu u ugostiteljskoj industriji, nudeći niz pogodnosti koje pridonose njihovom uspjehu. Jedna od primarnih prednosti hotelskih lanaca je uspostavljanje prepoznatljivosti brenda. Ovo priznanje omogućuje hotelima unutar lanca da iskoriste ugled i vidljivost marke, privlačeći klijente koji su upoznati s markom i vjeruju joj. Prepoznatljivost brenda također potiče osjećaj dosljednosti i pouzdanosti među gostima, budući da očekuju određeni standard usluge i kvalitete na svim lokacijama unutar lanca.⁴⁹ Ova dosljednost ključni je čimbenik u izgradnji lojalnosti kupaca, budući da je veća vjerojatnost da će se gosti vratiti u hotel za koji vjeruju da će pružiti dosljedno iskustvo.

Standardizirana kvaliteta još je jedna značajna prednost koju nude hotelski lanci. Implementacijom standardiziranih procesa, procedura i razina usluga u svim objektima, hotelski lanci mogu osigurati dosljednu razinu kvalitete i pružanja usluga. Ova standardizacija ne samo da poboljšava sveukupno iskustvo gostiju, već također pomaže u izgradnji snažnog imidža robne marke povezanog s kvalitetom i pouzdanošću. Štoviše, standardizirana kvaliteta

⁴⁶ Hernandez, J. (2023). Emerging trends and challenges in calabarzon's hotel industry: informing tourism and hospitality development strategy. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(11). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1143>

⁴⁷ Novostavska, O. (2021). International hotel business in a condition of global instability. *Intellect Xxi*, (1, 2021). <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.1>

⁴⁸ Said, S. (2023). The role of artificial intelligence (ai) and data analytics in enhancing guest personalization in hospitality. *Journal of Modern Hospitality*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.47941/jmh.1556>

⁴⁹ Silva, R., Gerwe, O., & Becerra, M. (2017). Corporate brand and hotel performance: a resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 79, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.019>

pridonosi operativnoj učinkovitosti pojednostavljivanjem procesa i smanjenjem varijabilnosti u pružanju usluga.⁵⁰

Zajednički resursi također su ključna prednost hotelskih lanaca. Budući da su dio veće mreže, pojedinačni objekti mogu imati koristi od zajedničkih resursa kao što su marketinške kampanje, programi vjernosti i centralizirani sustavi rezervacija. Ova zajednička infrastruktura ne samo da smanjuje troškove za pojedinačne objekte, već im također omogućuje pristup resursima i stručnosti koji možda nisu izvedivi za neovisne hotele. Osim toga, zajednički resursi omogućuju hotelskim lancima implementaciju dosljednog brendiranja i slanja poruka u svim objektima, dodatno jačajući imidž marke i prepoznatljivost kod kupaca.⁵¹

Unatoč brojnim pogodnostima koje nude, hotelski lanci također se suočavaju s nekoliko izazova s kojima se treba pozabaviti kako bi osigurali kontinuirani uspjeh. Jedan od primarnih izazova je održavanje kvalitete usluge na različitim lokacijama.⁵² Osiguravanje dosljedne kvalitete usluge može biti posebno izazovno za hotelske lance s objektima na različitim lokacijama, od kojih svaki ima svoju jedinstvenu dinamiku tržišta i preferencije kupaca. Kako bi prevladali ovaj izazov, hotelski lanci trebaju implementirati snažne mjere kontrole kvalitete, osigurati stalnu obuku osoblja i pomno pratiti povratne informacije kupaca kako bi odmah riješili sve probleme.

Prilagodba lokalnim tržištima još je jedan značajan izazov za hotelske lance.⁵³ Dok su standardizirani procesi i usluge ključni za održavanje dosljednosti brenda, jednako je važno da se hotelski lanci prilagode kulturnim, društvenim i ekonomskim nijansama svakog lokalnog tržišta. To zahtijeva duboko razumijevanje lokalnih preferencija, običaja i propisa, kao i fleksibilnost za prilagođavanje usluga i ponuda kako bi se zadovoljile specifične potrebe svakog tržišta. Neprilagođavanje lokalnim tržištima može rezultirati prekidom veze s kupcima i gubitkom konkurentnosti.

⁵⁰ Canina, L. and Potter, G. (2022). Persistent performance differences in lodging properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 349-362. <https://doi.org/10.1177/19389655221102384>

⁵¹ Cesarani, M. and Nechita, F. (2017). Tourism and the sharing economy. an evidence from airbnb usage in italy and romania. *Symphony Emerging Issues in Management*, 32-47. <https://doi.org/10.4468/2017.3.04cesarani.nechita>

⁵² Canina, L. and Potter, G. (2022). Persistent performance differences in lodging properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 349-362. <https://doi.org/10.1177/19389655221102384>

⁵³ Richard, B. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56-65. <https://doi.org/10.1108/jtf-06-2016-0018>

Upravljanje franšiznim odnosima također je ključni izazov za hotelske lance.⁵⁴ Mnogi hotelski lanci posluju kroz franšizni model, gdje pojedinačni vlasnici nekretnina licenciraju robnu marku i operativne standarde lanca. Učinkovito upravljanje tim franšiznim odnosima zahtijeva jasnu komunikaciju, međusobno povjerenje i suradnički pristup donošenju odluka. Primatelji franšize moraju se pridržavati standarda robne marke, a istovremeno imati fleksibilnost za rješavanje potreba lokalnog tržišta, zbog čega je ključno za hotelske lance da postignu ravnotežu između dosljednosti i prilagodljivosti.

Hotelski lanci nude niz prednosti kao što su prepoznatljivost brenda, standardizirana kvaliteta i zajednički resursi koji doprinose njihovoj konkurentskoj prednosti u ugostiteljskoj industriji. Međutim, oni se također suočavaju s izazovima u održavanju kvalitete usluge na svim lokacijama, prilagođavanju lokalnim tržištima i upravljanju franšiznim odnosima. Učinkovitim rješavanjem ovih izazova hotelski lanci mogu osigurati kontinuirani uspjeh i zadovoljiti rastuće potrebe kupaca na dinamičnom i konkurentnom tržištu.

3.3. Utjecaj programa vjernosti na hotelski prihod

Programi vjernosti imaju značajnu ulogu u stvaranju prihoda hotela. Ovi programi imaju za cilj pružiti personalizirane pogodnosti i nagrade gostima, potičući lojalnost kupaca. Glavni cilj programa vjernosti je potaknuti ponovne posjete gostiju i povećati njihovu ukupnu potrošnju tijekom boravka u hotelu. Kroz analizu učinkovitosti programa vjernosti, hoteli mogu dobiti dragocjene uvide u ponašanje gostiju, optimizirati strategije određivanja cijena i u konačnici povećati svoju profitabilnost.⁵⁵

Istraživanja pokazuju da dobro organizirana praksa upravljanja prihodima u hotelima pozitivno utječe na financijski učinak, odnose s klijentima i operativnu učinkovitost. Učinkovite strategije upravljanja prihodima omogućuju hotelima maksimiziranje prihoda usklađivanjem predviđenog broja raspoloživih soba s određenim tržišnim segmentima po optimalnim cijenama. Ovaj pristup omogućuje hotelima da ostvare dodatne prihode potičući klijente da odaberu skuplje opcije ili produže duljinu boravka.⁵⁶

⁵⁴ Canina, L. and Potter, G. (2022). Persistent performance differences in lodging properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 349-362. <https://doi.org/10.1177/19389655221102384>

⁵⁵ Guillet, B. and Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978-997. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0039>

⁵⁶ Herath, R. (2023). An investigation into the relationship between revenue management practices and financial performance in star-rated hotels in sri lanka. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e1538. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v1i11.1538>

Nadalje, integracija tehnika upravljanja prihodom s metodama optimizacije cijena ključna je za maksimiziranje prihoda hotela. Strategije optimizacije cijena usredotočuju se na čimbenike kao što su nedostatak zaliha, segmentacija kupaca i cijene kako bi se potaknuo rast prihoda u hotelskom sektoru.⁵⁷ Primjenom dinamičkih strategija određivanja cijena temeljenih na čimbenicima kao što su sezonalnost, dostupnost soba i turistički profili, hoteli mogu prilagoditi svoje cijene fluktuacijama potražnje i optimizirati stvaranje prihoda.⁵⁸

Programi vjernosti kupaca ključni su pokretači rasta prihoda u hotelskoj industriji. Studije su pokazale jaku korelaciju između strateških praksi ljudskih resursa i maksimiziranja prihoda u hotelima, sugerirajući da ulaganje u programe vjernosti može značajno utjecati na financijsku izvedbu hotela.⁵⁹ Utvrđeno je da su programi lojalnosti učinkovitiji u povećanju stope popunjenosti i profitabilnosti u usporedbi s ulaganjima u druge prodajne i marketinške napore.⁶⁰ Štoviše, programi vjernosti ne samo da pridonose rastu prihoda, već i povećavaju angažman i zadovoljstvo kupaca. Nudeći personalizirane pogodnosti i nagrade kroz programe vjernosti, hoteli mogu ojačati svoje odnose s gostima, što dovodi do povećane odanosti i ponovnog poslovanja.⁶¹ To zauzvrat može rezultirati višim razinama zadovoljstva i lojalnosti kupaca, što je ključno za dugoročni uspjeh u konkurentnoj hotelskoj industriji.⁶²

Osim stvaranja prihoda, programi vjernosti pozitivno utječu na ključne pokazatelje učinka kao što su stope popunjenosti i operativne marže. Istraživanje je pokazalo da ulaganje u programe vjernosti može imati skroman, ali pozitivan učinak na prihode, stope popunjenosti i operativne marže hotela.⁶³ Usredotočujući se na nekretnine luksuznih hotela i

⁵⁷ Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector. *Tourism Economics*, 24(6), 720-752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>

⁵⁸ Vives, A. and Jacob, M. (2019). Dynamic pricing for online hotel demand: the case of resort hotels in majorca. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 268-283. <https://doi.org/10.1177/1356766719867377>

⁵⁹ Adanse, J. (2024). Driving revenue growth: the role of strategic human resource practices in 3-5 star hotels in selected regions of ghana. *European Journal of Hotel and Tourism Research*, 12(1), 24-41. <https://doi.org/10.37745/ejht.2013/vol12n12441>

⁶⁰ Hua, N., Hight, S., Wei, W., Ozturk, A., Zhao, X., Nusair, K., ... & DeFranco, A. (2019). The power of e-commerce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1906-1923. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2018-0168>

⁶¹ Guillet, B. and Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978-997. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0039>

⁶² Mohammad, A. (2017). Domestic guests' perception of hotel capacity management practices. *مجلة فنادق الـ سادات مدينة جامعة - والـ فنادق الـ سادات مدينة* 1(2), 12-32. <https://doi.org/10.21608/mfth.2017.26087>

⁶³ O'Connor, P. (2021). Loyalty programs and direct website performance: an empirical analysis of global hotel brands., 150-161. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_13

implementirajući učinkovite prakse upravljanja prihodima, hoteli mogu optimizirati svoje poslovanje i potaknuti poslovnu izvedbu.⁶⁴

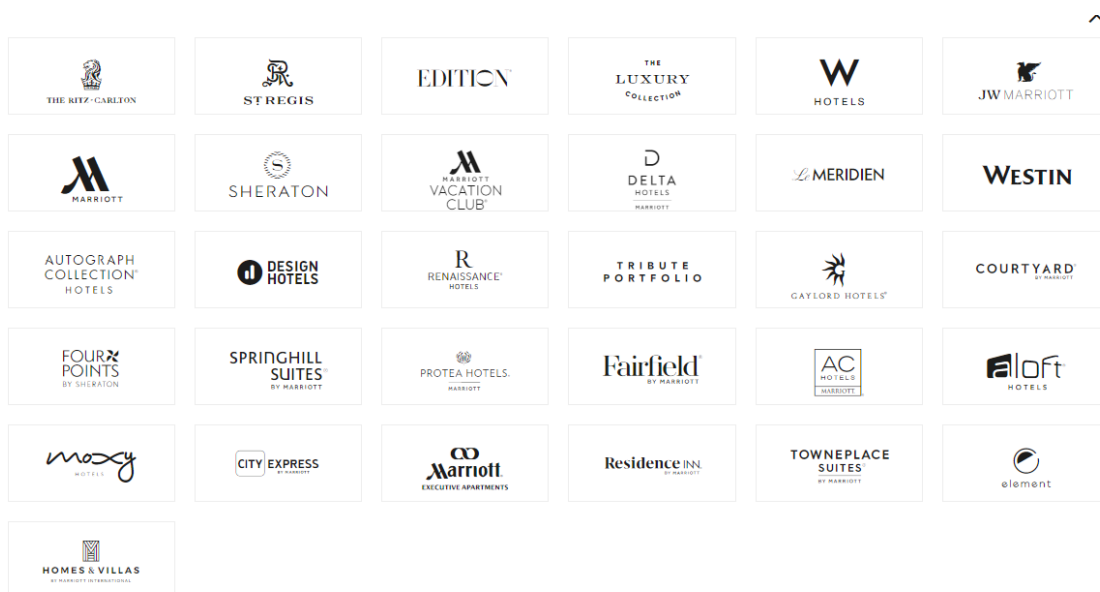
Programi vjernosti ključni su za povećanje prihoda i povećanje profitabilnosti hotela. Pružanjem personaliziranih pogodnosti, nagrada i poticaja gostima, hoteli mogu promovirati lojalnost, povećati ponovne posjete i povećati ukupnu potrošnju. Analiza učinkovitosti programa vjernosti, integracija praksi upravljanja prihodima i implementacija strategija optimizacije cijena ključni su koraci za hotele da povećaju svoje prihode, razumiju ponašanje gostiju i optimiziraju svoje strategije cijena za dugoročni uspjeh u konkurentnoj hotelskoj industriji.

3.4.Primjeri hotelskih članstava

U nastavku su navedeni neki od primjera hotelskih članstava:

a) Marriott Bonvoy članstvo

Marriott grupacija u svojoj ponudi ima velik broj hotela te svojim članovima daje velike pogodnosti. Hoteli koji spadaju u Marriott grupaciju su: The Ritz-Carlton, ST Regis, Edition, The Luxury Collection, W Hotels, JW Marriott, Sheraton, Marriott Vacation Club, Delta Hotels, Le Meridien, Westin, Autograph Collection, Design Hotels, Renaissance Hotels, Tribute Portfolio, Gaylord Hotels, Courtyard, Four Points, Springhill Suites, Protea Hotels, Fairfield, AC Hotel, Aloft Hotels, Moxy, City Express, Marriott Executive apartments, Residence INN, Towneplace Suites, Element, Homes & Villas.



Slika 1 Marriott grupacija (izvor: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-marriott-international/>)

Program lojalnosti Marriott-a prvi put je predstavljen 1983. godine, a 2019. godine tri programa lojalnosti su konačno objedinjena u jedan. Danas se program lojalnosti zove Marriott Bonvoy, a tri programa koja su prije bila su Marriott Rewards, The Ritz-Carlton Rewards i Starwood Preferred Guest. Da postanete dio Marriott-ovog programa lojalnosti dovoljno je ostaviti samo svoju e-mail adresu u jednom od njihovih hotela ili to možete učiniti i na njihovoj web stranici. Nakon što se učlanite u Marriott-ov program lojalnosti dobit ćete članski broj koji se može dodati u svoje rezervacije te zatim osvajate bodove koje možete koristiti za mnoge pogodnosti.

Unutar Marriott Bonvoy programa postoje razine članstva, a viša razina donosi i dodatne pogodnosti. Razine programa:⁶⁵

- a) Member
- b) Silver Elite
- c) Gold Elite
- d) Platinum Elite
- e) Titanium Elite
- f) Ambassador Elite

Nakon što se netko prijavi u Marriott Bonvoy program on se nalazi u prvoj razini programa. Pristupanjem programu, Member od benefita ima: besplatan Wi-Fi u svim Marriott hotelima, opciju mobilne prijave i odjave u hotel preko aplikacije, posebne cijene za članove, mobilni chat sa hotelom u kojem odsjeda gdje je hotel dužan odgovoriti na chat u roku od dvije do četiri minute te opciju mobilnog ključa.

Da bi postao Silver Elite član u Marriott Bonvoy programu, gost mora odsjesti u Marriott hotelima 10 noći. Dodatni benefiti koje Silver Elite članovi imaju, uz ostale benefite koji se dobivaju učlanjenjem u program, su: 10% bonusa na bodove (1\$ donosi članu 10 Marriott bodova), kasna odjava iz hotela koja ovisi o hotelu i popunjenosti, garancija rezervacije i popusti na kupnju u suvenirnicama u hotelu.

Nakon što član prespava 25 noći u godini u Marriott hotelima, postaje Gold Elite član. Dodatne povlastice koje Gold Elite član ima uz ostale benefite kao i Silver Elite su: 25% bonusa na bodove, kasna odjava u 14:00 sati (ali ovisi o popunjenosti hotela), Gold Elite

⁶⁵ Internet izvor: <https://www.marriott.com/default.mi> (19.07.2023.)

poklon dobrodošlice koji ovisi od hotela do hotela unutar Marriott lanca hotela i nadogradnja sobe u bolju kategoriju od bukirane (također ovisi o dostupnosti).

Nakon što član prespava 50 noći u godini u Marriott hotelima, postaje Platinum Elite član. Dodatne pogodnosti koje Platinum Elite član ima u odnosu na Gold Elite člana su: 50% bonusa na bodove, Platinum Elite poklon dobrodošlice gdje osoba može birati između besplatnog doručka, dodatnih bodova ili dodatnih poklona koji su obično neki suvenirni iz zemlje u kojoj se nalazi hotel, kasna odjava u 16:00 (osim u resortima) i garantirani tip sobe prije dolaska u hotel (odnosi se na nadogradnju sobe u bolju kategoriju).

Nakon 75 noćenja u Marriott hotelima, član postaje Titanium Elite član. Dodatne pogodnosti koje dobiva u odnosu na Platinum Elite člana su: 75% bonusa na bodove i 48 sati garancije sobe odnosno Titanium član mora moći napraviti rezervaciju za Marriott hotel 2 dana prije planiranog dolaska te mu hotel to mora omogućiti. Tu se stvara mogućnost overbookinga hotela.

Nakon prespavanih 100 noćenja u godini i potrošenih 20 000\$ u Marriott hotelima, član stječe najvišu razinu programa, a to je Ambassador Elite član. Dodatne pogodnosti koje ovaj član ima uz pogodnosti Titanium Elite člana su „Ambassador usluga“ koja se najviše odnosi za vrijeme trajanja boravka gdje ovaj član dobiva nadogradnju sobe u bolju kategoriju, ima posebnu prijavu u hotel, garantiranu odjavu u 16:00 sati, te dodatne pogodnosti koje ovise od hotela do hotela. Također Ambassador ima pristup „Your24“ kojeg najviše koriste prije ili poslije dolaska hotelu. „Your24“ je tim ljudi u Marriottu koji radi samo za Ambasadore, oni kontaktiraju hotele u njihovo ime tražeći nadogradnje sobe, kasne odjave, organiziraju transfere i slično. Odnosno „Your24“ rješava sve probleme sa kojima se može susresti Ambassador Elite član.

b) Hilton Worldwide članstvo

Hilton Worldwide je lanac hotela koji u svom portfelju ima velik broj hotele koji su poznati diljem svijeta, a to su: Hilton Grand Vacations, Home 2 Suites by Hilton, Hilton Honors, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, LXR Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Signia by Hilton, Hilton Hotels & Resorts, Curio Collection by Hilton, Double Tree by Hilton, Tapestry Collection by Hilton, Embassy Suites by Hilton, Tempo by Hilton, Motto by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Spark by Hilton i Homewood Suites by Hilton.



Slika 2 Hilton grupacija (izvor: <https://stories.hilton.com/emea/brands>)

Hilton program lojalnosti prvi put je predstavljen 1987. godine i naziva se Hilton Honors. Gosti koji su dio Hilton Honors programa lojalnosti skupljaju bodove za svoje boravke u Hilton hotelima koje mogu iskoristiti za razne pogodnosti tokom svog boravka. Učlaniti se mogu preko web stranice ili u jednom od Hilton hotela. Danas Hilton ima preko 6800 hotela diljem svijeta u više od 120 zemalja, a članovi programa lojalnosti mogu uživati u pogodnostima u svakom od njih⁶⁶.

Hilton Honors program ima 4 razine članstva, a to su:

- a) Member
- b) Silver
- c) Gold
- d) Diamond

⁶⁶ Internet izvor: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/> (25.07.2023.)

Nakon učlanjenja u Hilton Honors postaje se Member sve dok ne ostavite 10 noćenja u Hilton hotelima kada se prelazi na sljedeću razinu članstva. Pogodnosti koje ima član Hilton grupacije odmah po učlanjenju su: posebne cijene za članove, skupljanje bodova (na jedan potrošeni američki dolar u Hilton hotelima dobijete 10 bodova), nema dodatnih naknada za odsjedanje u resortima, digitalna prijava i odjava preko aplikacije, odabir sobe u hotelu, digitalni ključ na mobitelu, besplatan Wi-Fi i pristup Ekskluzivnim Hilton Honors iskustvima.

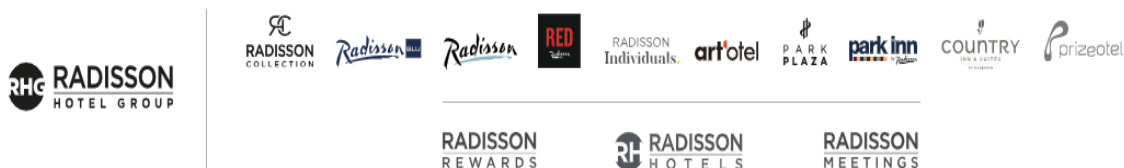
Nakon ostvarenih 10 noći u Hilton hotelima, prelazi se na višu razinu u Hilton Honors programu lojalnosti, a to je Silver. Dodatne pogodnosti koje ima Silver član, uz pogodnosti koje već imate kao Member, su: 20% bonusa na bodove (na jedan potrošeni američki dolar u Hilton hotelima dobijete 12 bodova), besplatne boce vode, peta noć u Hilton hotelima je besplatna te dodatni popusti na Spa i Wellness usluge.

Nakon ostvarenih 40 noći u Hilton hotelima, Silver član postaje Gold član. Gold član, uz sve pogodnosti Silver člana, može uživati u dodatnim pogodnostima: 80% bonusa na bodove, (na jedan potrošeni američki dolar u Hilton hotelima dobijete 18 bodova), nadogradnja sobe u bolju kategoriju, dnevni kredit na hranu i piće ili besplatni doručak (ovisi o brandu unutar grupacije) i dodatne pogodnosti koje se zovu Milestone Bonuses to jest dobijete 10 000 bodova za svakih dodatnih 10 noći.

Nakon ostvarenih 60 noći u Hilton hotelima, Gold član postaje Diamond član. Diamond član, osim u svim pogodnostima Gold člana, može uživati u: 100% bonusa na bodove (na jedan potrošeni američki dolar u Hilton hotelima dobijete 20 bodova), nadogradnja sobe u bolju kategoriju soba većinom u apartmane, pristup Executive lounge gdje imate dodatnu besplatnu hranu i piće, dodatak na Diamond status odnosno kao Diamond član ako ostvarite 60 noćenja možete pokloniti nekome Gold članstvo ili 100 noćenja gdje nekome možete pokloniti Diamond status, pojačanu Wi-Fi mrežu, 48 sati garancija na sobu i dodatne pokloni za ovaj elitni status odnosno ako ste tri godine zaredom skupili Diamond status nećete ga izgubiti nikad.

c) Radisson Hotel članstvo

Grupacije hotela „Radisson Hotel group“ obuhvaća preko 1100 hotela koji su rašireni po cijelom svijetu. Hoteli koji se nalaze u ovoj grupaciji su: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson Red, Radisson Individuals, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country



Slika 3 Radisson grupacija (izvor: <https://travelloyalty.co.za/club-carlson/>)

Inn & Suits by Radisson i Prizeotel.

Radisson hoteli također imaju svoj program lojalnosti koji se naziva Radisson Rewards. Također gosti koji su članovi ovog programa lojalnosti mogu uživati u dodatnim beneficijama u svim Radisson hotelima diljem svijeta. U Radissonov program lojalnosti možete se prijaviti na web stranici ili u jednom od njihovih hotela. Njihov program lojalnosti ima tri razine a to su⁶⁷:

- a) Club
- b) Premium
- c) VIP

Nakon pristupanja programu lojalnosti gost se nalazi na prvoj razini koja se zove Club. Dok se nalazite na toj razini benefiti koje imate su: skupljanje bodova za boravke u Radisson hotelima (za svaki potrošeni američki dolar u Radisson hotelima dobit će te 8 bodova), posebne cijene za članove koje su obično umanjene za 10%, pristup prioritetnom redu gdje je

⁶⁷ Internet izvor: <https://www.radissonhotels.com/en-us/rewards/benefits> (25.07.2023.)

brža prijava i odjava iz hotela, popusti od 10% na hranu i piće te promocije na besplatna noćenja u hotelima.

Nakon što gost ostvari 5 noćenja u Radisson hotelima prelazite iz razine Club u Premium. Dodatne pogodnosti koje imate na ovoj razini, uz pogodnosti iz razine Club-a, su: nadogradnja sobe u bolju kategoriju, na svaki potrošeni američki dolar dobijete 27 bodova, besplatna rana prijava ili kasna odjava, na nekim rezervacijama dobije se popust do 20%, odabir omiljenog hotela gdje dobivate dodatne pogodnosti poput prioritete prijave i odjave ili čak odabira omiljene sobe i u konačnici dobijete pristup 24 satnom kontakt centru za podršku.

Nakon prospavanih 30 noći gost prelazi iz razine Premium u razinu VIP. Dodatne pogodnosti na ovoj razini, uz sve pogodnosti Premium člana, su: na svaki potrošeni američki dolar u Radisson hotelima dobijete 36 bodova, besplatni doručak za dvoje u svim hotelima kroz čitav boravak i besplatan pristup svim VIP područjima u hotelu gdje imate besplatnu hranu i piće.

4. UTJECAJ PROGRAMA HOTELSKIH ČLANSTAVA NA PRIHODE HOTELA

Programi hotelskog članstva ključni su u ugostiteljskoj industriji, služeći kao strateški alat za privlačenje i zadržavanje gostiju na visoko konkurentnom globalnom tržištu. Ovi programi imaju za cilj ne samo privući nove goste, već i njegovati dugoročne odnose s postojećima, čime se povećava prepoznatljivost robne marke i lojalnost.⁶⁸ Provedba programa članstva ključna je za uspostavljanje snažne emocionalne veze između gostiju i hotela nuđenjem ekskluzivnih pogodnosti, popusta i personaliziranih usluga, što su temeljni elementi u privlačenju i zadržavanju kupaca.⁶⁹ Razumijevanje načina na koji članstvo potiče lojalnost omogućuje hotelima da steknu uvid u to kako lojalni gosti doprinose povećanju potrošnje, što dovodi do rasta ukupnog prihoda hotela.⁷⁰

Hotelska članstva omogućuju hotelima prikupljanje detaljnih podataka o preferencijama i ponašanjima svojih gostiju. Sa tim podacima hotelima se omogućuje kreiranje personaliziranih ponuda koje su prilagođene specifičnim potrebama i željama pojedinog gosta. Odani članovi hotelskih članskih programa često vrše rezervacije i troše više na dodatne usluge kao što su restorani i wellness, što značajno utječe na financijsku stabilnost i dugoročni uspjeh hotela. Tako na primjer, ako redovni gost koristi wellness usluge, hotel mu kod sljedeće rezervacije može ponuditi personalizirane pakete sa popustom na određene tretmane tijekom sljedećeg boravka.⁷¹ Nadalje, lojalni kupci igraju ključnu ulogu u povećanju hotelske prodaje tijekom razdoblja niske potražnje i skloniji su ulaganju u popratne proizvode i usluge, dodatno pridonoseći stvaranju prihoda. Odnos između lojalnosti kupaca i prihoda ključni je aspekt koji hotelijeri trebaju uzeti u obzir kada razvijaju i upravljaju programima članstva kako bi osigurali održivu financijsku izvedbu. Učinkovito upravljanje programima lojalnosti može poboljšati operativnu efikasnost hotela. To omogućuje hotelu bolju segmentaciju tržišta i preciznije ciljanje marketinških kampanja, čime se smanjuju troškovi

⁶⁸ Sharma, H. and Aggarwal, A. (2021). The influence of user generated content on hotel sales: an indian perspective. *Journal of Modelling in Management*, 16(4), 1358-1375. <https://doi.org/10.1108/jm2-07-2020-0201>

⁶⁹ Sharma, H. and Aggarwal, A. (2021). The influence of user generated content on hotel sales: an indian perspective. *Journal of Modelling in Management*, 16(4), 1358-1375. <https://doi.org/10.1108/jm2-07-2020-0201>

⁷⁰ Guillet, B. and Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978-997. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0039>

⁷¹ Guillet, B. and Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978-997. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0039>

akvizicije novih gostiju. Zbog prikupljenih podataka o preferencijama članova, hoteli mogu unaprijed planirati svoje operacije i optimizirati resurse. Na primjer ako hotel zna da će tijekom određenog razdoblja veliki broj članova programa lojalnosti koristiti određenu uslugu, može prilagoditi raspored osoblja i unaprijed osigurati sve potrebne resurs. Jedan od najznačajnijih doprinosa hotelskih članstava jest povećanje vrijednosti gostiju tijekom njihovog životnog ciklusa (Customer Lifetime Value - CLV). CLV predstavlja ukupni prihod koji hotel može očekivati od pojedinog gosta tijekom cijelog trajanja njihove veze s hotelom. Hotelska članstva potiču goste da ostanu vjerni hotelu duži period, čime se povećava CLV.⁷²

Osim poticanja lojalnosti, hotelski programi članstva utječu i na strategije određivanja cijena, koje su ključne za financijski uspjeh. Ovi programi utječu na dinamiku cijena nudeći popuste, posebne ponude i ekskluzivne pakete prilagođene preferencijama i ponašanju članova, čime optimiziraju stvaranje prihoda. Metode optimizacije cijena, poput onih koje se temelje na nedostatku zaliha, segmentaciji kupaca i cijenama, ključne su za maksimiziranje prihoda hotela i često su pod utjecajem strukture i ponude programa za članstvo.⁷³

Učinkovitost programa lojalnosti kupaca u povećanju profitabilnosti hotelskih operatera bila je predmet analize, s fokusom na metrike kao što su stopa popunjenosti, prihod i operativna marža.⁷⁴ Istraživanja su pokazala da prakse upravljanja prihodima, koje uključuju korištenje programa vjernosti, mogu značajno objasniti varijacije u pokazateljima financijske uspješnosti i dovesti do poboljšane ukupne izvedbe.⁷⁵ Upravitelji prihoda često daju prioritet metrikama poput prosječne dnevne stope (ADR) u odnosu na ukupnu potrošnju gostiju kada koriste programe vjernosti kao alate za prikupljanje podataka o kupcima. Također kod programa lojalnosti postoje određeni troškovi na koje hotel često i ne računa. Programi lojalnosti mogu biti skupi za implementaciju i održavanje, posebno ako se ne upravlja njima na učinkovit način. Troškovi upravljanja programima lojalnosti uključuju troškove administracije, tehničke podrške, promocija i popusta koji se nude članovima. Ako se ove troškove ne kontrolira pažljivo, mogu značajno smanjiti profitabilnost hotela. Postoji i mogućnost od teške

⁷² Lee, S., Deale, C., & Lee, J. (2022). Does it pay to book direct?: customers' perceptions of online channel distributors, price, and loyalty membership on brand dimensions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(6), 657-667. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00382-x>

⁷³ Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector. *Tourism Economics*, 24(6), 720-752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>

⁷⁴ Borovčanin, D., Čuk, I., Lesjak, M., & Juvan, E. (2020). The importance of sport event on hotel performance for restarting tourism after covid-19. *Societies*, 10(4), 90. <https://doi.org/10.3390/soc10040090>

⁷⁵ Murimi, M., Wadongo, B., & Olielo, T. (2021). Revenue management practices and their impacts on financial performance of star-rated hotels in kenya. *International Journal of Business Strategy and Social Sciences*, 4(1), 14-28. <https://doi.org/10.18488/journal.171.2021.41.14.28>

diferencijacije ponude, s obzirom da većina hotela nudi slične pogodnosti u svojim programima lojalnosti.⁷⁶

Programi članstva u luksuznim hotelima igraju posebnu ulogu u stvaranju osjećaja ekskluzivnosti i povjerenja među članovima, što može značajno utjecati na njihovo ponašanje pri kupovini te na opće zadovoljstvo iskustvom u hotelu. Ovi programi nisu samo dodatna pogodnost; oni su pažljivo osmišljeni kako bi zadovoljili visoka očekivanja gostiju, koji često traže jedinstvena i personalizirana iskustva koja će ih izdvojiti iz mase. Jedan od ključnih faktora uspjeha ovih programa je sposobnost pružanja osjećaja pripadnosti ekskluzivnom klubu. Članovi programa vjernosti u luksuznim hotelima često doživljavaju niz privilegija koje nisu dostupne običnim gostima, poput pristupa privatnim loungeovima, personaliziranih usluga, specijalnih događanja i nadogradnji soba. Ovaj osjećaj ekskluzivnosti potiče goste na ponovni odabir hotela, jer im omogućuje da dožive nešto što smatraju posebnim i vrijednim. Primjerice, hoteli kao što su Four Seasons, Ritz-Carlton ili Aman Resorts nude svojim članovima usluge koje nadilaze standardne hotelske pogodnosti, stvarajući jedinstveno iskustvo koje zadovoljava potrebe sofisticiranih putnika.⁷⁷

Izgradnja kvalitete odnosa s robnom markom među članovima programa vjernosti ključna je za povećanje predanosti kupaca i angažmana s hotelskom markom, što dovodi do dugoročne lojalnosti i povećanja prihoda. Kvaliteta odnosa s robnom markom može se definirati kroz nekoliko dimenzija, uključujući povjerenje, zadovoljstvo, emocionalnu povezanost i percepciju vrijednosti. Kvalitetan odnos između gosta i hotelske marke ne temelji se samo na povremenim promocijama ili popustima, već na kontinuiranom pružanju visokokvalitetne usluge i dosljednoj isporuci obećanog luksuznog iskustva.⁷⁸

Iskorištavanje podataka iz programa vjernosti omogućuje hotelima da učinkovitije usmjere svoje marketinške napore, fokusirajući se na prilagođene poruke osjetljivoj publici, umjesto da se oslanjaju na masovne marketinške strategije. Na temelju tih podataka, hoteli mogu kreirati prilagođene ponude koje odgovaraju specifičnim interesima i potrebama svakog pojedinog člana. Na primjer, ako član programa vjernosti redovito koristi wellness usluge,

⁷⁶ Lentz, M., Berezan, O., & Raab, C. (2021). Uncovering the relationship between revenue management and hotel loyalty programs. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(3), 306-320. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00331-0>

⁷⁷ Shin, M., Back, K., Lee, C., & Lee, Y. (2021). The loyalty program for our self-esteem: the role of collective self-esteem in luxury hotel membership programs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 19-32. <https://doi.org/10.1177/19389655211017449>

⁷⁸ Lo, A., Im, H., Yong, C., & Qu, H. (2017). Building brand relationship quality among hotel loyalty program members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 458-488. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2015-0283>

hotel može ponuditi posebne pakete ili popuste za te usluge, čime se dodatno povećava zadovoljstvo i lojalnost gosta. Sposobnost pružanja ovakve razine personalizacije može biti odlučujuća u poticanju ponovljenih posjeta i većeg angažmana gostiju s hotelskom markom.⁷⁹

Primjer uspješnog programa vjernosti može se pronaći u Marriott Bonvoy programu, koji ne samo da nudi standardne pogodnosti poput besplatnih noćenja i nadogradnji soba, već i iskustva koja su ekskluzivna za članove, kao što su VIP pristupi sportskim događajima, koncertima i jedinstvenim kulturnim doživljajima. Ovakav pristup omogućuje Marriottu da izgradi dublji odnos sa svojim najvrednijim gostima, što rezultira većim brojem ponovljenih posjeta i većom potrošnjom po gostu. Hotelska članstva, poput ovog, imaju značajan i pozitivan utjecaj na prihode hotela, posebno kroz povećanje stope ponovljenih posjeta, personalizaciju ponuda i optimizaciju operativne efikasnosti. Kroz pametno upravljanje ovim programima, hoteli mogu povećati vrijednost gostiju tijekom njihovog životnog ciklusa i osigurati dugoročnu profitabilnost. Međutim, važno je napomenuti da uspjeh ovih programa ovisi o njihovoj kvalitetnoj implementaciji i održavanju, kao i o sposobnosti hotela da inovativno odgovore na potrebe svojih gostiju u sve konkurentnijem tržišnom okruženju.

⁷⁹ O'Connor, P. (2021). Loyalty programs and direct website performance: an empirical analysis of global hotel brands., 150-161. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_13

5. UTJECAJ MARRIOTT BONVOY ČLANOVA NA PRIHODE HOTELA „LAV“

5.1. Općenito o hotelu „Lav“

Grand hotel „Lav“ je hotel u Podstrani. Klasificiran je kao resort te ima 378 sobe. Hotel je otvoren 24. listopada 1971 godine te je prvo nosio ime „Kairos“. Hotel je imao dugu povijest, otvarao se čak 3 puta te mijenjao imena i vlasnike. Prva gošća koja je upisana bila je profesorica iz Torina, Giulliana Belloni.

Hotel je također prije imao kockarnicu koja je danas preuređena u konferencijske dvorane jer se hotel fokusirao na konferencijski turizam koji mu pomaže u privlačenju gostiju u pred i post sezoni.

Hotel danas ima 4 bloka i 378 sobe što ga čini jednim od najvećih hotela na Jadranu. Također ima i sale za bankete i sastanke, noćni klub, snack bar, frizerski salon, razna sportska igrališta, vlastitu plažu te spa ustanove u koje spadaju bazeni (unutarnji i vanjski), saune, jacuzzi i teretanu.

Bitno je spomenuti da je hotel danas dio grupacije Marriott te nosi ime „Le Meridien Lav“. Marriott bonvoy članovi igraju veliku ulogu općenito u svim Marriott hotelima pa tako i u hotelu „Lav“. Kroz ovaj istraživački dio rada po podacima iz „Opere“, programa kojeg koristi „Le Meridien Lav“, pokazat će se koliko zapravo članovi programa lojalnosti Marriott hotela utječu na popunjenost hotela te koliko zapravo igraju veliku ulogu u ostvarivanju profita hotela.

5.2. Istraživanje

Kroz ovaj istraživački dio rada pokazati će se koliko zapravo Marriott Bonvoy članovi utječu na popunjenost hotela „Lav“, a samim time i na prihode. Ovaj istraživački dio rada provest će se kroz intervju sa menadžerom za upravljanje prihodima, a to je Danijela Pavlović. Ključne odgovornosti koje ona obavlja uključuju precizno određivanje cijena soba s ciljem maksimizacije prihoda hotela. Korištenjem sofisticiranih alata i raznim analizama pokušava dinamički prilagoditi cijene ovisno o sezoni, popunjenosti hotela, te posebnim događanjima i promocijama. Također, odgovorna je za planiranje prihoda vezanih za Marriott Bonvoy članove, što uključuje kreiranje posebnih ponuda i programa za privlačenje članova te praćenje njihove aktivnosti i preferencija. Ovaj segment poslovanja postaje sve važniji jer programi vjernosti igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju gostiju u hotelima.

Prvo pitanje u intervjuu bilo je usmjereno prema Danijeli Pavlović i svakodnevnom radu kojeg obavlja. Tu nam je pružen uvid, kako zapravo izgleda tipičan radni dan menadžera za upravljanje prihodima u hotelskom sektoru. Jutarnji dio dana je rezerviran za pregledavanje različitih izvještaja koje dostavlja noćna smjena putem e-pošte. Posebno je istaknuta važnost "No Show" izvještaja, koji pokazuje koji gosti nisu stigli u hotel prethodnog dana. Ovaj izvještaj igra ključnu ulogu jer Danijela odlučuje hoće li se ti gosti teretiti za noćenje, a ova odluka ovisi o politici otkazivanja kanala preko kojeg je rezervacija napravljena. Nakon pregleda "No Show" izvještaja, provodi se usporedba popunjenosti hotela s brojem već postojećih rezervacija za naredne dane. Ovaj korak je ključan za prilagodbu cijena s ciljem maksimizacije prihoda hotela. Za tu svrhu generira se izvještaj nazvan "History and Forecast". Nakon usporedbe tih podataka, slijedi korak korekcije cijena na različitim kanalima prodaje, uključujući platforme poput Booking.com-a, Expedia-e i drugih. Osim ovih svakodневnih zadataka, surađivanje s odjelom prodaje je ključno kako bi se dogovorila cijena za grupe gostiju. Također, kao menadžer za upravljanje prihodima, sudjeluje u planiranju i izradi plana za sljedeću godinu u kojem se surađuje s ostalim menadžerima u hotelu. Ovaj opis njezina radnog dana oslikava dinamičnost i kompleksnost uloge menadžera za upravljanje prihodima u hotelskom sektoru, gdje precizno upravljanje cijenama igra ključnu ulogu u optimizaciji prihoda i profitabilnosti hotela.

Nakon toga postavlja se pitanje koje se tiče članstva u Marriott programu, kako to članstvo funkcionira s perspektive gostiju i hotela. Danijela Pavlović, pružila nam je zanimljiv uvide. Što se tiče članstva gosta u Marriott Bonvoy programu, proces je već opisan u teorijskom dijelu našeg istraživanja. Gost koji odluči postati članom programa može to učiniti tijekom

boravka u jednom od Marriott hotela ili putem interneta. Nakon pristupanja programu, gosti započinju skupljati bodove svaki put kad borave u Marriottovim objektima, a ti bodovi mogu biti korišteni za razne pogodnosti, popuste i privilegije. Kako gost akumulira bodove, penje se na različite nivoe članstva, počevši od Silver member-a pa sve do Ambadora, što donosi dodatne pogodnosti. S druge strane, članstvo hotela u Marriott programu funkcionira na principu franšize. Hotel "Le Meridien Lav" je jedan od hotela koji djeluje kao franšiza i kao takav, obvezan je poštovati i slijediti smjernice navedene franšiznim ugovorom. Jedna od tih obveza je sudjelovanje u Marriott Bonvoy programu gostiju, koji je naslijeđen zajedno s franšizom. Osim toga, hotel se obavezuje koristiti specifične operativne sustave poput "Opere" te se pridržavati standarda definiranih ugovorom. Ovi detalji otkrivaju kompleksnost suradnje između Marriotta i njegovih franšiznih hotela, gdje se s jedne strane pružaju prednosti članstva gostima, dok se s druge strane očekuje dosljednost i poštivanje franšiznih obveza od strane hotela. Ovaj mehanizam podržava konzistentno iskustvo gostiju u svim hotelima u Marriottovoj mreži.

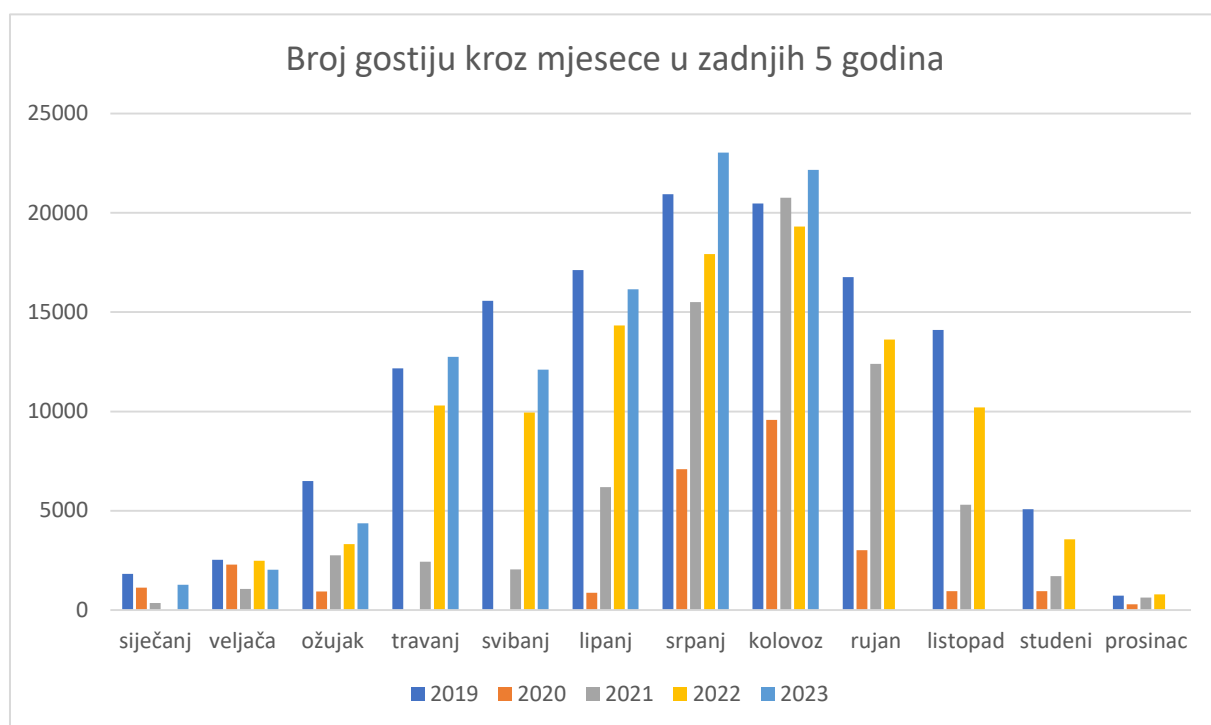
Na pitanje o tome tko je zadužen za praćenje prihoda i kako se prate prihodi od članova, pružen nam je dublji uvid u ovaj važan aspekt uloge menadžera za upravljanje prihodima hotela. U Marriottovom hotelskom ekosustavu, praćenje prihoda je složen proces koji zahtijeva suradnju između nekoliko odjela. Tu nam je istaknuto da je ova odgovornost podijeljena između odjela rezervacija i odjela financija. Što se tiče generiranja samih prihoda, odjel financija ima ključnu ulogu u praćenju i upravljanju financijskim aspektima poslovanja hotela. Međutim, kad je u pitanju postavljanje cijena i određivanje posebnih cijena za članove Marriott programa lojalnosti, tu se angažira menadžer za upravljanje prihodima i odjel rezervacija. Kada član Marriott programa lojalnosti pretražuje opcije za rezervaciju putem Marriott aplikacije ili web stranice, može primijetiti cijene koje su niže od onih na drugim kanalima prodaje. Ove posebne cijene određuju se uz odobrenje menadžera za upravljanje prihodima, što je rezultat pažljive analize relevantnih izvještaja. Ova praksa omogućava članovima da ostvare dodatne uštede i privilegije, promovirajući vjernost prema Marriottu. Osim toga, članovi Marriott programa također mogu koristiti svoje sakupljene bodove za rezervaciju. Ključnu ulogu u određivanju koliko bodova je potrebno za jedno noćenje ima Danijela Pavlović. Ova vrijednost varira ovisno o faktorima poput sezone i popunjenosti hotela. Tijekom vrhunca sezone ili u slučaju visoke popunjenosti, noćenja koštaju više bodova nego u periodima manje potražnje. Ovaj integrirani pristup rukovodstvu cijenama i prihodima pruža hotelu fleksibilnost i sposobnost da privuče i nagrađuje svoje vjerne članove, dok istovremeno osigurava profitabilnost i učinkovito upravljanje prihodima hotela.

Nakon razgovora o ulozi menadžera za upravljanje prihodima i praćenju prihoda, fokus razgovora prebacio je se na analizu tablica i grafova koji prikazuju broj gostiju i broj članova Marriott programa. Pružen nam je dublji uvid u ove važne statističke podatke, a njihova analiza igra ključnu ulogu u informiranju odluka vezanih uz strategiju cijena i marketinških aktivnosti hotela. Tablice i grafovi prikazuju broj gostiju i broj članova Marriott programa tijekom različitih vremenskih razdoblja. Ovi podaci omogućuju menadžeru za upravljanje prihodima i odjelu rezervacija da bolje razumiju sezonske trendove i trendove povezane s brojem gostiju i aktivnostima članova. Na primjer, tijekom vrhunca sezone ili specifičnih događanja, može se očekivati veći broj gostiju i članova, što može utjecati na postavljanje cijena i ponude za te periode. Osim toga, ovi podaci također pružaju uvid u učinkovitost marketinških kampanja i promocija usmjerenih prema članovima. Povećanje broja članova može ukazivati na uspješnost tih marketinških napora.

Hotel "Lav" koristi program "Opera" koji je propisan za sve Marriott hotele i igra ključnu ulogu u upravljanju hotelskim operacijama. "Opera" je sustav za upravljanje posjedom (property management system) koji se koristi u svim segmentima hotela, od recepcije do menadžmenta. Iz tog sustava generiran je izvještaj F116, koji sadrži sve potrebne podatke za analizu popunjenosti hotela. Iz ovih podataka generirane su tablice i grafovi kojima se prikazuje popunjenost hotela tijekom posljednjih 5 godina i kako članovi programa lojalnosti utječu na tu popunjenost. S obzirom da "Opera" ima podatke najranije iz 2019. godine, fokus je stavljen na ovaj period koji je bio rekordna godina za hrvatski turizam. Analiza ovih podataka omogućuje bolje razumijevanje dinamike okupiranosti hotela i učinkovitosti marketinških napora usmjerenih prema članovima Marriott programa lojalnosti.

Tablica 1 Broj gostiju kroz mjesec u zadnjih 5 godina

Mjesec	2019	2020	2021	2022	2023
Siječanj	1822	1131	345	0	1265
Veljača	2525	2285	1062	2474	2028
Ožujak	6495	926	2749	3324	4367
Travanj	12161	0	2427	10300	12749
Svibanj	15574	0	2043	9943	12106
Lipanj	17113	860	6195	14322	16148
Srpanj	20935	7098	15511	17922	23040
Kolovoz	20476	9568	20762	19304	22162
Rujan	16766	3007	12401	13613	
Listopad	14111	941	5296	10195	
Studeni	5078	943	1711	3556	
Prosinac	730	284	628	788	
Ukupno	133786	27043	71130	105741	93865



Grafikon 1. Broj gostiju kroz mjesec u zadnjih 5 godina

Tablica i graf pružaju uvid u broj gostiju u Hotelu "Lav" tijekom proteklih 5 godina. Važno je napomenuti da se svijet suočio s pandemijom virusa COVID-19, koja je imala dubok utjecaj na globalni turizam, uključujući i hotelijerstvo. Hotel "Lav" nije bio izuzetak, i kao odgovor na izazove pandemije donio je strategijske odluke kako bi se nosio s novim okolnostima. U 2020. godini, hotel se suočio s nizom izazova uzrokovanih pandemijom. Hotel je odlučio sačuvati svoje osoblje, što je pohvalno, te je privremeno zatvorio svoja vrata tijekom travnja i svibnja kako bi smanjio nepotrebne troškove, misleći se na troškove energenata. Ovaj period zatvaranja jasno se vidi u grafu i tablici za 2020. godinu. Uprava hotela uspješno je upravljala ovim teškim vremenima, što je važno napomenuti.

Nakon izazovne 2020. godine, hotel je započeo proces oporavka u sljedećim godinama. U 2019. godini, hotel je zabilježio rekordnu godinu kao i hrvatski turizam, s najvišom okupiranošću i prihodima od otvaranja hotela. Podaci za 2023. godinu, posebno za one mjesece za koje postoje informacije, pokazuju da se hotel približava razinama okupiranosti i prihoda iz 2019. godine. Također važno je spomenuti da je hotel provodio renovacije određenih blokova i soba tijekom razdoblja krajem 12. i 1. mjeseca u 2021. i 2022. godini. Ovi radovi, uključujući instalaciju novog klimatizacijskog sustava, zahtijevali su privremeno zatvaranje nekih dijelova hotela. Ova ulaganja u obnovu i modernizaciju hotela pokazuju predanost unaprjeđenju usluga i iskustava gostiju.

Sve ove informacije iz tablice i grafa igraju ključnu ulogu u donošenju strateških odluka, uključujući upravljanje cijenama, marketinške aktivnosti i operativne planove za budućnost. Analiza podataka omogućuje bolje razumijevanje dinamike poslovanja hotela i pomaže u prilagodbi strategija kako bi se maksimizirali prihodi i zadovoljstvo gostiju.

Tablica 2 Popunjenost (%) hotela "Lav" po mjesecima u zadnjih 5 godina

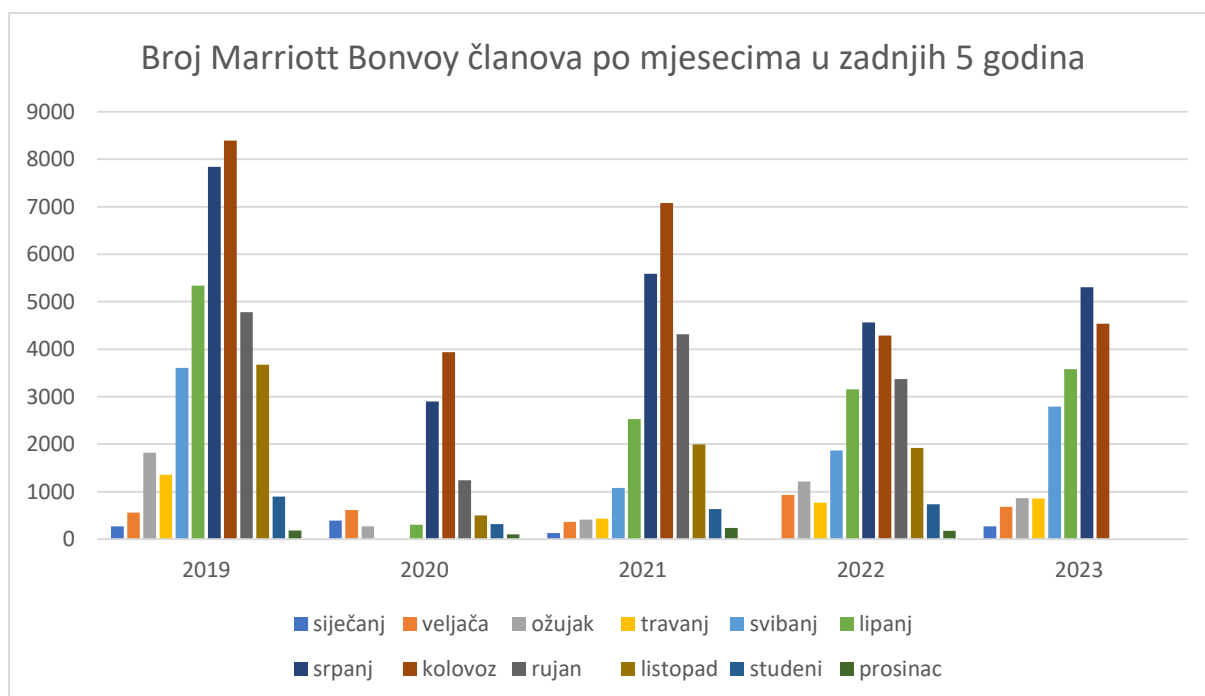
Mjesec	2019	2020	2021	2022	2023
Siječanj	9.03%	6.03%	2.19%	0%	5.97%
Veljača	16.20%	14.07%	6.63%	16.03%	12.40%
Ožujak	42.80%	5.05%	17.07%	15.92%	22.82%
Travanj	65.51%	0%	13.41%	44.60%	54.74%
Svibanj	81.13%	0%	11.45%	55.26%	62.48%
Lipanj	90.51%	4.17%	34.97%	79.29%	82.46%
Srpanj	94.12%	36.31%	70.31%	80.06%	85.04%
Kolovoz	93.63%	63.98%	92.17%	84.54%	82.57%
Rujan	87.37%	19.87%	66.38%	79.50%	
Listopad	75.22%	5.11%	28.25%	59.42%	
Studeni	27.23%	6.30%	10.26%	19.22%	
Prosinac	4.53%	1.74%	3.63%	4.64%	

Ova tablica prikazuje popunjenost hotela kroz pojedine mjesece u zadnjih 5 godina. Popunjenost hotela se računa po mjesecu, na način da pomnožimo broj raspoloživih soba, odnosno soba koje se mogu prodati, sa brojem dana u mjesecu. „Le Meridien Lav“ ukupno sa apartmanima u hotelu ima 378 soba. Ako hotel radi punim kapacitetom, ukupan broj soba koje mogu biti prodane je 378 pomnoženo sa brojem dana tog mjeseca. Tako na primjer u kolovozu koji ima 31 dan, te ako su sve sobe raspoložive za prodaju, hotel ima kapacitet od 11 718 soba u tom mjesecu koje može prodati.

Tablica 3 Broj Marriott Bonvoy članova po mjesecima u zadnjih 5 godina

Mjesec	2019	2020	2021	2022	2023
Siječanj	268	389	127	0	272
Veljača	561	615	367	932	684
Ožujak	1818	271	413	1213	862
Travanj	1357	0	433	769	856
Svibanj	3609	0	1082	1866	2790
Lipanj	5337	306	2532	3153	3582
Srpanj	7844	2903	5590	4566	5307
Kolovoz	8396	3936	7077	4288	4539
Rujan	4783	1243	4318	3373	
Listopad	3678	497	1997	1921	
Studeni	900	320	632	734	
Prosinac	183	101	240	177	
Ukupno	38734	10581	24808	22992	18892

Tablica iznad pokazuje broj Marriott Bonvoy članova u hotelu „Lav“ kroz zadnjih 5 godina. Iz tablice možemo zaključiti kako članovi programa lojalnosti uvelike doprinose popunjenosti hotela „Lav“. Svaki član zapravo predstavlja jednu sobu što znači da je hotel „Lav“ samo od članova programa lojalnosti Marriott programa u zadnjih 5 godina imao 116 007 rezervacija. Ako se taj broj podijeli sa brojem soba koje hotel ima, odnosno 378 soba kada radi u punom kapacitetu, dobiva se 306 dana pune okupiranosti samo od članova programa lojalnosti.



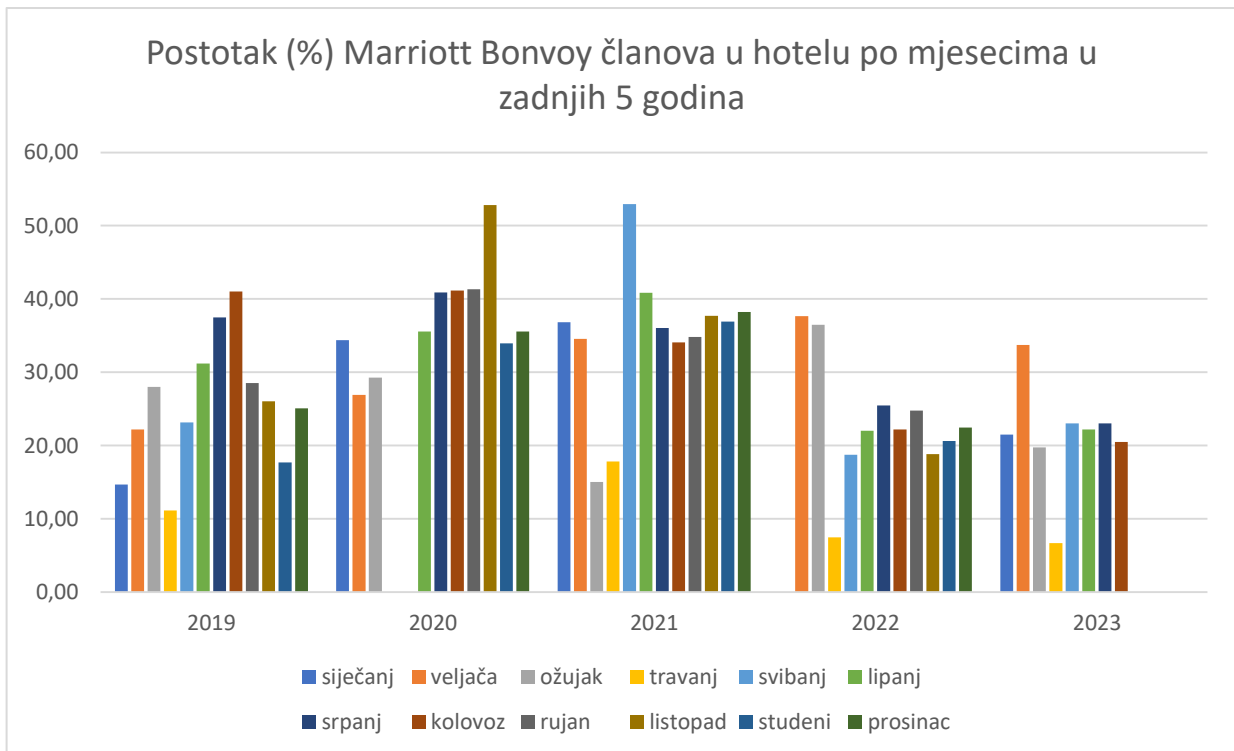
Grafikon 2. Broj Marriott Bonvoy članova po mjesecima u zadnjih 5 godina

Ovo je grafički prikaz broja članova programa lojalnosti iz kojega lakše možemo vidjeti koliko zapravo članovi odsjedaju u hotelu „Lav“. Kako se hotel nalazi pretežito u sezonskoj destinaciji, gdje je potražnja za ovom turističkom destinacijom puno veća u ljetnim mjesecima nego zimi, po tablici popunjenosti i po tablici broja članova možemo zaključiti da su u korelaciji. Iz grafičkog prikaza može se bolje uvidjeti koliko su zapravo brojke članova u hotelu velike. U kolovozu 2019. godine broj članova u hotelu je bio čak preko 8000. Kroz sljedeće godine, ponajviše radi virusa COVID 19, broj članova u hotelu se smanjio. Iako je broj članova po ovom grafičkom prikazu od 2019. godine manji, članovi i dalje igraju veliku ulogu u popunjenosti hotela što ćemo vidjeti u sljedećim tablicama.

Tablica 4 Postotak (%) Marriott Bonvoy članova u hotelu po mjesecima u zadnjih 5 godina

Mjesec	2019	2020	2021	2022	2023
Siječanj	14.71	34.39	36.81	0	21.5
Veljača	22.22	26.91	34.56	37.67	33.73
Ožujak	27.99	29.27	15.02	36.49	19.74
Travanj	11.16	0	17.84	7.47	6.71
Svibanj	23.17	0	52.96	18.77	23.05
Lipanj	31.19	35.58	40.87	22.02	22.18
Srpanj	37.47	40.9	36.04	25.48	23.03
Kolovoz	41	41.14	34.09	22.21	20.48
Rujan	28.53	41.34	34.82	24.78	
Listopad	26.06	52.82	37.71	18.84	
Studeni	17.72	33.93	36.94	20.64	
Prosinac	25.07	35.56	38.22	22.46	

Iz ove tablice može se vidjeti koliki su postotak činili članovi od ukupnih ljudi u hotelu. Može se vidjeti da je u svibnju 2021. godine broj članova veći od 50%, to znači da su, od ukupnog broja gostiju u hotelu, članovi bili više od pola.



Grafikon 3. Postotak (%) Marriott Bonvoy članova u hotelu po mjesecima u zadnjih 5 godina

Ovaj grafički prikaz se nadovezuje na prethodnu tablicu. Ono što se može vidjeti iz ovoga prikaza je da u godinama nakon virusa COVID 19, to jest u godinama 2020. i 2021., broj članova u hotelu „Lav“ bio u nekim mjesecima čak preko 50%. Iz toga možemo zaključiti da su u godinama oporavka, nakon teškog udara na turizam izazvanog globalnom pandemijom, članovi programa lojalnosti bili među prvima koji su putovali i spavali u hotelima. Odnosno popunjenost hotela 2020. i 2021. godine bila je mala, ali članovi su ti koji su uvelike doprinijeli prihodima i financijskoj stabilnosti hotelu. Već je spomenuto kako hotel „Lav“ za vrijeme globalne pandemije nije otpuštao radnike, te je malo pomalo, prateći zdravstvene standarde nastavio sa svojim poslovanjem. Članovi programa lojalnosti, u kojem se nalazi hotel „Lav“, uvelike su pomogli u toj stabilnosti, jer su upravo oni u tim teškim vremenima nakon pandemije bili među prvima koji su se vratili putovanjima te stvarali prihode hotelu koji je svojim radnicima osigurao sigurnost u tim nesigurnim vremenima.

Nakon duboke analize tablica koje su prikazale značajan utjecaj pandemije na poslovanje hotela, razgovor se proširio na pitanje kako je pandemija utjecala na broj članova Marriott programa vjernosti. Menadžer za upravljanje prihodima, Danijela Pavlović, pružila je ključne uvide u ovu temu. Ispostavilo se da pandemija nije dovela do smanjenja broja članova u Marriott programu vjernosti, već je usporila njihov rast. To je posljedica ograničenja putovanja u pojedinim zemljama, što je rezultiralo smanjenim brojem gostiju koji su dolazili u Hrvatsku i hotel "Lav". Pandemija je stvorila nesigurnost u pogledu međunarodnih putovanja, a i sama priroda virusa prouzročila je brojne izazove za hotelsku industriju. Unatoč sporijem rastu, članovi programa lojalnosti su ostali vjerni hotelu. Iznimno je važno naglasiti da su članovi ovog programa igrali ključnu ulogu tijekom pandemije. Nakon popuštanja mjera i postupnog povratka uobičajenom životu, bili su među prvima koji su birali Marriott hotele za svoja putovanja. Njihova vjernost i povjerenje prema hotelu pokazala su se iznimno dragocjenima u tim izazovnim vremenima. Ovaj razgovor naglašava važnost programa vjernosti u hotelskoj industriji, posebno u vremenima nepredvidljivih izazova. To dokazuje kako hotelski lanci i hoteli trebaju nastaviti ulagati u održavanje i privlačenje članova programa lojalnosti kako bi se osigurala stabilnost i rast poslovanja, čak i u nepredvidljivim okolnostima poput pandemije.

Kad raspravljamo o članstvu u Marriott programu vjernosti, uočavamo kako to članstvo donosi niz značajnih prednosti za hotele. Prvenstveno, kao franšiza pod Marriott-om, hoteli nasljeđuju prednosti franšiznog ugovora koji pruža jasne smjernice i upute za vođenje hotela. Osim toga, članstvo u programu vjernosti omogućava hotelima da iskoriste prepoznatljivost i ugled globalno poznatog brenda, što privlači goste sklonije odabiru poznatih i pouzdanih hotela. Ostale prednosti uključuju povećanu vjernost gostiju putem dodatnih pogodnosti i sustava bodova, što rezultira češćim i dugotrajnijim boravcima. Marriott također pruža marketinške alate i resurse koji pomažu hotelima u privlačenju i zadržavanju gostiju, a pristup informacijama o željama i potrebama gostiju omogućava bolje prilagođavanje usluga. Iako nedostaci gotovo da nisu primjetni s gledišta hotela, mogu se primijetiti određeni operativni izazovi. To uključuje zadovoljavanje očekivanja članova programa lojalnosti na višim nivoima (Platinum, Titanium, i Ambassador), koji traže bolje sobe i dodatne pogodnosti, što može biti izazov, posebno u periodima visoke okupiranosti. Važno je napomenuti da eventualni nedostaci su uglavnom povezani s operativnim detaljima i ljudskim interakcijama, s kojima se osoblje na recepciji svakodnevno suočava. U konačnici, članstvo u Marriott programu vjernosti donosi brojne prednosti hotelima, potiče povećanu gostoljubivost i vjernost gostiju te se smatra vrijednim dodatkom poslovanju hotela.

Nakon razmatranja prednosti i nedostatke Marriott programa vjernosti, fokus razgovora prebacio se na unaprjeđenje programa kroz dodatne značajke. Sadašnji Marriott Bonvoy program nastao je 2019. godine spajanjem triju Marriott programa u jedan sveobuhvatan sustav. Kroz godine, program je kontinuirano unapređivan, pružajući članovima brojne pogodnosti u skladu s razinom programa kojoj pripadaju. Ove pogodnosti variraju ovisno o klasifikaciji hotela, pri čemu resorti poput Le Meridien Lava pružaju različite pogodnosti u usporedbi s poslovnim hotelima kao što je AC Marriott u Splitu. Primjerice, članovi programa lojalnosti poput Platinum, Titanium i Ambadora mogu tražiti nadogradnju soba. Međutim, razlike postoje između resorta i poslovnih hotela. Le Meridien Lav kao resort nije obavezan ponuditi svoje najprestižnije apartmane kao besplatnu nadogradnju, dok AC Marriott to mora činiti. Marriott redovito šalje zahtjeve hotelima o novim promjenama u programu, koje hoteli moraju implementirati. Ove godine, Le Meridien Lav je primio zahtjev da svoje najbolje apartmane mora staviti na raspolaganje za besplatnu nadogradnju članovima programa lojalnosti na višoj razini. Međutim, hotel je uložio žalbu na ovu odluku jer većina članova viših razina programa ima dovoljno bodova za rezervaciju, što rezultira niskim prihodima za hotel. Ukoliko žalba ne bude uvažena, hotel će morati ponuditi svoje najprestižnije apartmane za besplatne nadogradnje, čime bi znatno smanjio svoje prihode, posebno tijekom ljetnih mjeseci kada su ovi apartmani iznimno skupi. Hotel se nada da će Marriott razmotriti njihovu žalbu, no uprava hotela izražava sumnju u pozitivan ishod. Ova situacija naglašava izazove s kojima se hoteli suočavaju prilikom balansiranja između pružanja pogodnosti članovima programa lojalnosti i očuvanja financijske održivosti poslovanja.

U konačnici je prokomentirano kako članstvo u programu lojalnosti značajno utječe na prihode hotela. Članstvo u Marriott lancu, pridonosi prepoznatljivosti hotela Le Meridien Lav širom svijeta, pružajući gostima sigurnost i očekivanja koja su standardna za sve Marriott hotele. Ova prepoznatljivost omogućava hotelu da postavlja više cijene za pružene usluge, što rezultira povećanim prihodima. Hotel Le Meridien Lav, s kapacitetom od 378 soba, ima fleksibilnost u odnosu na rezervacije ostvarene preko bodova te nikad ne zatvara mogućnost rezervacije smještajnih kapaciteta bodovima. Iako individualno takve rezervacije možda donose manje prihode u usporedbi s drugim individualnim rezervacijama, predstavljaju dodatan neočekivani izvor prihoda. Naime, za svaku rezervaciju ostvarenu preko bodova, u situacijama kada je popunjenost hotela 85% ili više, Marriott isplaćuje hotelu iznos jednak prosječnoj cijeni sobe (ADR). To znači da u sezonskim mjesecima, kada je prosječna cijena sobe između 200 i 300€, hotel dobiva taj iznos po sobi, a ne fiksni iznos od 88.45€. Ova strategija omogućava hotelu da iskoristi prednosti članstva u programu lojalnosti, pružajući

gostima povoljnosti, dok istovremeno održava financijsku održivost, posebno u razdobljima visoke popunjenosti.

Vrijedi spomenuti da smo produbili raspravu o broju članova u hotelu, vjerujući da taj broj zapravo nadmašuje podatke dostupne u sustavu "Opera". Razlog za tu pretpostavku leži u činjenici da ako članovi programa lojalnosti naprave rezervaciju putem drugih kanala poput Expedia-e ili Booking-a, podaci o njihovom članstvu nisu vidljivi u Marriott sustavu "Opera". Kao rezultat toga, gosti ne bi ostvarili bodove za svoj boravak. Ova situacija vrijedi i za goste koji rezerviraju putem agencija ili trećih kanala gdje je smještaj unaprijed plaćen. Članovi programa lojalnosti dobivaju bodove samo ako izvrše direktnu uplatu smještaja u hotelu. Dakle, u slučajevima gdje je smještaj već unaprijed plaćen, gost neće dobiti bodove. No, ako član napravi rezervaciju putem drugog kanala, ali ipak izvrši plaćanje direktno u hotelu (na primjer, putem Booking-a), treba obavijestiti recepciju o svom Marriott Bonvoy broju kako bi se taj broj podesio u sustavu "Opera" te omogućio ostvarivanje bodova za boravak.

6. ZAKLJUČAK

Iz ovog završnog rada može se spoznati utjecaj hotelskih članstava na prihode hotela, posebice kroz empirijski dio rada gdje je proveden strukturirani intervju s menadžerom za upravljanje prihodima hotela "Lav". Kroz analizu prikupljenih podataka, razmatramo važnost članstava u kontekstu hotelskog poslovanja te ističemo ključne elemente koje smo identificirali tijekom istraživanja.

Empirijskom analizom potvrđuje se da hotelska članstva igraju ključnu ulogu u generiranju prihoda za hotele. Kroz brojne prednosti, poput povećanja prepoznatljivosti i privlačenja vjernih gostiju, članstva pridonose stabilnosti i dugoročnom uspjehu poslovanja. Naglasak je stavljen na činjenicu da su članovi često skloniji ostvarivanju rezervacija izravno putem hotela čime se minimizira udio provizija trećim stranama.

Može se zaključiti da je prilagodljivost ključna u upravljanju članstvima kako bi se odgovorilo na dinamične promjene u okruženju hotelskog sektora. Također vidimo da su promjene u zahtjevima i standardima Marriott Bonvoy programa jedan od izazova s kojima se hotel "Lav" susreće. Ovaj aspekt ukazuje na nužnost kontinuirane prilagodbe strategijama i praksi kako bi se članstva održala privlačnima i konkurentnima.

Također možemo zaključiti, unatoč izazovima, hotelska članstva omogućavaju hotelima dodatne mogućnosti za generiranje prihoda. Posebno je zanimljivo kako članovi programa lojalnosti, iako često ostvaruju rezervacije uz manje direktne prihode, donose dodatne koristi kroz dodatnu potrošnju unutar hotela, poput restorana, spa usluga ili drugih dodatnih ponuda.

Ovaj rad je pokazao da hotelska članstva utječu na prihode hotela na način da povećavaju lojalnost gostiju, što u konačnici rezultira većim brojem ponovljenih rezervacija, produljenjem boravka i većom potrošnjom unutar hotela.

POPIS LITERATURE

1. Adanse, J. (2024). Driving revenue growth: the role of strategic human resource practices in 3-5 star hotels in selected regions of Ghana. *European Journal of Hotel and Tourism Research*, 12(1), 24-41. <https://doi.org/10.37745/ejht.2013/vol12n12441>
2. Arbelo, A., Arbelo-Pérez, M., & Pérez-Gómez, P. (2018). Estimation of profit efficiency in the hotel industry using a Bayesian stochastic frontier model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(4), 364-375. <https://doi.org/10.1177/1938965518762841>
3. Atef, A. and Eissa, M. (2021). Role and contribution of knowledge management to development the competitiveness in hotel industry. *International Journal of Heritage Tourism and Hospitality*, 15(1), 191-200. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2021.245628>
4. Bagnaresi, D., Barbini, F., & Battilani, P. (2019). Organizational change in the hospitality industry: the change drivers in a longitudinal analysis. *Business History*, 63(7), 1175-1196. <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1676230>
5. Borovčanin, D., Čuk, I., Lesjak, M., & Juvan, E. (2020). The importance of sport event on hotel performance for restarting tourism after COVID-19. *Societies*, 10(4), 90. <https://doi.org/10.3390/soc10040090>
6. Bunja, Đ. (2008.) *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hoteli i hotelijerstvo*. Zagreb: Školska knjiga str. 80
7. Canina, L. and Potter, G. (2022). Persistent performance differences in lodging properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 349-362. <https://doi.org/10.1177/19389655221102384>
8. Cesarani, M. and Nechita, F. (2017). Tourism and the sharing economy. an evidence from Airbnb usage in Italy and Romania. *Symphony Emerging Issues in Management*, 32-47. <https://doi.org/10.4468/2017.3.04cesarani.nechita>
9. Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća* 2010 Beograd. Str. 201–203.
10. Čižmar, Sanja , *Struktura hotelske industrije*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb 2012. str 13–17.
11. Dharmawan, N., Salain, M., & Halliwell, B. (2018). Emerging Balinese franchised city hotels in legal contexts: toward model provisions of local government regulation and a self-regulation framework. *Indonesia Law Review*, 8(2). <https://doi.org/10.15742/ilrev.v8n2.491>

12. Dropulić, M; Ružić, P; Krajnović, A.: „*Albergo Diffuso Hotels – a solution to sustainable development of tourism*“, Knowledge for Sustainable Development, (2008.) str. 607–617
13. Galičić V.: *Poslovanje hotelskog smještaja 2017*. str 14 – 16, 345 – 351,
14. Guillet, B. and Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978-997. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0039>
15. Henderson, J. C. 2013. *Selling the past: Heritage hotels*. Turizam: međunarodni znanstveni stručni časopis, 61 str. 451-453
16. Herath, R. (2023). An investigation into the relationship between revenue management practices and financial performance in star-rated hotels in sri lanka. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e1538. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1538>
17. Hernandez, J. (2023). Emerging trends and challenges in calabazon's hotel industry: informing tourism and hospitality development strategy. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(11). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1143>
18. Hua, N., Hight, S., Wei, W., Ozturk, A., Zhao, X., Nusair, K., ... & DeFranco, A. (2019). The power of e-commerce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1906-1923. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2018-0168>
19. Karhunen, P. and Ledyeva, S. (2021). Is chain affiliation a strategic asset or constraint in emerging economies? competitive strategies and performance in the russian hotel industry. *Management International Review*, 61(3), 403-427. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00445-y>
20. Khalil, N., Abdullah, S., Haron, S., & Hamid, M. (2022). A review of green practices and initiatives from stakeholder's perspectives towards sustainable hotel operations and performance impact. *Journal of Facilities Management*, 22(4), 653-682. <https://doi.org/10.1108/jfm-03-2022-0025>
21. Kim, J., Kim, S., & Lee, M. (2021). What to sell and how to sell matters: focusing on luxury hotel properties' business performance and efficiency. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 78-95. <https://doi.org/10.1177/19389655211020254>

22. Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
23. Lee, S., Deale, C., & Lee, J. (2022). Does it pay to book direct?: customers' perceptions of online channel distributors, price, and loyalty membership on brand dimensions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(6), 657-667. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00382-x>
24. Lentz, M., Berezan, O., & Raab, C. (2021). Uncovering the relationship between revenue management and hotel loyalty programs. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(3), 306-320. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00331-0>
25. Lešnjak, Ivana. *"Difuzni i integralni hoteli u funkciji unaprijeđenja obiteljskog smještaja u RH."* Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2016. str. 8-15.
26. Lo, A., Im, H., Yong, C., & Qu, H. (2017). Building brand relationship quality among hotel loyalty program members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 458-488. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2015-0283>
27. Lutskyi, I. (2023). Assessment of hotel business operators in international and domestic markets. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*, 24(4), 89-98. <https://doi.org/10.62660/ebcstu/4.2023.89>
28. Mohammad, A. (2017). Domestic guests' perception of hotel capacity management practices. *الاسادات مدينة جامعة - والفنادق الة سياحة ك لية مجلة*, 1(2), 12-32. <https://doi.org/10.21608/mfth.2017.26087>
29. Murimi, M., Wadongo, B., & Olielo, T. (2021). Revenue management practices and their impacts on financial performance of star-rated hotels in kenya. *International Journal of Business Strategy and Social Sciences*, 4(1), 14-28. <https://doi.org/10.18488/journal.171.2021.41.14.28>
30. Novostavska, O. (2021). International hotel business in a condition of global instability. *Intellect Xxi*, (1, 2021). <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.1>
31. O'Connor, P. (2021). Loyalty programs and direct website performance: an empirical analysis of global hotel brands., 150-161. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_13
32. Rangel, M., Sánchez-Rivero, M., & Hernández, J. (2020). Spatial intensity in tourism accommodation: modelling differences in trends for several types through

- poisson models. *Isprs International Journal of Geo-Information*, 9(8), 473.
<https://doi.org/10.3390/ijgi9080473>
33. Rendić A. (2012.) *Utjecaj kvalitete usluga na uspješnost poslovanja hotela sa 3* i 4* na području Splitsko – Dalmatinske županije: hotel i hotelsko poslovanje*. Diplomski rad. Split Ekonomski fakultet Split str. 29
 34. Richard, B. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56-65. <https://doi.org/10.1108/jtf-06-2016-0018>
 35. Romaniv, O. and Skabara, R. (2021). Territorial organization of international hotel chains in ukraine and the strategy of theirs development on the example of hilton worldwide. *Market Infrastructure*, (57). <https://doi.org/10.32843/infrastruct57-3>
 36. Ruiz-Fernández, L. (2024). Hotel chains and sustainable development: degree of internationalization, sdgs and dynamic capabilities as drivers of successful performance. *Environment Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04721-3>
 37. Ružić D. *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Osijek: Ekonomski fakultet 2007. str 35–37.
 38. Said, S. (2023). The role of artificial intelligence (ai) and data analytics in enhancing guest personalization in hospitality. *Journal of Modern Hospitality*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.47941/jmh.1556>
 39. Sharma, H. and Aggarwal, A. (2021). The influence of user generated content on hotel sales: an indian perspective. *Journal of Modelling in Management*, 16(4), 1358-1375. <https://doi.org/10.1108/jm2-07-2020-0201>
 40. Shin, M., Back, K., Lee, C., & Lee, Y. (2021). The loyalty program for our self-esteem: the role of collective self-esteem in luxury hotel membership programs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 19-32. <https://doi.org/10.1177/19389655211017449>
 41. Silva, R., Gerwe, O., & Becerra, M. (2017). Corporate brand and hotel performance: a resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 79, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.019>
 42. Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (2019). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(3), 530-556. <https://doi.org/10.1002/smj.3058>
 43. Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer.

44. Videti i Davidson R., *Tourism*, Pitman Publishing London 1992 str. 60–75.
45. Vives, A. and Jacob, M. (2019). Dynamic pricing for online hotel demand: the case of resort hotels in majorca. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 268-283. <https://doi.org/10.1177/1356766719867377>
46. Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector. *Tourism Economics*, 24(6), 720-752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>
47. Xu, X. (2018). Examining the relevance of online customer textual reviews on hotels' product and service attributes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 141-163. <https://doi.org/10.1177/1096348018764573>
48. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti Republike Hrvatske (2021), Narodne novine 85/15, 121/16 na snazi od 25.11.2021
49. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_82_2599.html (27.06.2023)
50. <http://hotelijeri.com/sta-je-hotel-bastina/> (12.07.2023.)
51. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:191/preview> (15.07.2023.)
52. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (16.07.2023.)
53. <https://www.marriott.com/default.mi> (19.07.2023.)
54. <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/us/en/reservation> (23.07.2023.)
55. <https://en.wikipedia.org/wiki/Starwood> (23.07.2023.)
56. <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/>(25.07.2023.)
57. <https://www.radissonhotels.com/en-us/rewards/benefits> (25.07.2023.)

POPIS SLIKA

Slika 1 Marriott grupacija	26
Slika 2 Hilton grupacija	29
Slika 3 Radisson grupacija	31

POPIS TABLICA

Tablica 1 Broj gostiju kroz mjesece u zadnjih 5 godina	41
Tablica 2 Popunjenost (%) hotela "Lav" po mjesecima u zadnjih 5 godina	43
Tablica 3 Broj Marriott Bonvoy članova po mjesecima u zadnjih 5 godina	44
Tablica 4 Postotak (%) Marriott Bonvoy članova po mjesecima u zadnjih 5 godina	46

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj gostiju kroz mjesece u zadnjih 5 godina.....	41
Grafikon 2. Broj Marriott Bonvoy članova po mjesecima u zadnjih 5 godina	45
Grafikon 3. Postotak (%) Marriott Bonvoy član. u hotelu po mjesecima u 5 godina	47

PRILOZI

Prilog 1: PITANJA ZA INTERVJU

1. Koje je vaša funkcija u hotelu i kako izgleda vaš dan u uredu?
2. Kako funkcionira Marriott Bonvoy članstvo s perspektive gostiju i hotela?
3. Tko je zadužen za praćenje prihoda od Marriott Bonvoy članova?
4. Možemo li prokomentirati tablice i grafove koje smo napravili pomoću „Opere“?
5. Kako je pandemija virusa COVID 19 utjecala na broj članova Marriott Bonvoy programa?
6. Koje su prednosti i nedostaci sa programa lojalnosti?
7. Dali se program unaprjeđuje sa nekim novim značajkama?
8. U konačnici, koliko program lojalnosti utječe na prihode hotela?

Prilog 2: Intervju – Le Meridien Lav

Grljevačka ul. 2a, Podstrana

Ispitanik: Menadžeru za upravljanje prihodima -Danijela Šušak Pavlović

1. Koje je vaša funkcija u hotelu i kako izgleda vaš dan u uredu?

Ja sam menadžer za upravljanje prihodima hotela Le Meridien Lav. Po dolasku u ured pregledavam različite izvještaje iz noćne smjene koji su mi poslani putem e-pošte. Prvi izvještaj koji gledam je "No Show" izvještaja, koji pokazuje koji gosti nisu stigli u hotel prethodnog dana. Nakon što pregledam taj izvještaj ja odlučujem hoćemo li gosta teretiti za noćenja, a ova odluka ovisi o politici otkazivanja kanala preko kojeg je rezervacija napravljena. Nakon što pregledam "No Show" izvještaj, gledam popunjenosti hotela s brojem već postojećih rezervacija za naredne dane. To je vrlo bitno da znam koje ćemo cijene postaviti za pojedini tip sobe. Za tu svrhu koristim izvještaj "History and Forecast". Kada usporedim te podatke onda korigiram cijene na različitim kanalima prodaje, uključujući platforme poput Booking.com-a, Expedia-e i drugih. Također u periodu pred sezone i post sezone često sam na sastancima sa odjelom prodaje gdje dogovaramo cijene za određene grupe.

2. Kako funkcionira Marriott Bonvoy članstvo s perspektive gostiju i hotela?

Pa gost koji odluči postati članom programa može to učiniti tijekom boravka u jednom od Marriott hotela ili putem interneta. Nakon što pristupi programu počinju skupljati bodove svaki put kad borave u Marriottovim hotelima, a ti bodovi mogu se koristiti za razne

pogodnosti, popuste i privilegije. Kako skuplja bodove, penje se na različite nivoe članstva, počevši od Silver member-a pa sve do Ambasadora. A što se tiče članstva hotela u Marriott programu funkcionira na principu franšize. Hotel "Le Meridien Lav" je jedan od hotela koji djeluje kao franšiza i mi smo pod ugovorom o franšizi. Prije puno godina radili smo pod nekim managerskim ugovorom gdje nam je Marriott slao neke svoje managere ali sad smo franšiza. Mi smo zapravo zbog te franšize morali odmah preuzeti i Marriott Bonvoy program gostiju. Osim toga obavezani smo koristiti specifične operativne sustave poput "Opere" te se pridržavati standarda definiranih ugovorom.

3. Tko je zadužen za praćenje prihoda od Marriott Bonvoy članova?

Praćenje prihoda od članova zapravo je podijeljeno između mene i odjela financija. Što se tiče konkretno prihoda kao novca, odjel financija je zadužen za to. Ono za što sam ja zadužena i odjel rezervacija je kreiranje cijena za članove te određujemo koliko bodova će koštati noćenje u našem hotelu što naravno ovisi o periodu godine te jesmo li u sezoni ili ne. Dakle ja sam zadužena za cijenu koja se prikazuje na Marriott aplikaciji koja je nešto manja nego na ostalim kanalima prodaje.

4. Možemo li prokomentirati tablice i grafove koje smo napravili pomoću „Opere“?

Naravno, iz Opere smo izvukli manager flesh report f116 i podatke iz tog izvještaja smo ubacili u excel. Opera najdalje ide do 2019. godine pa ne možemo pristupiti starijim podacima. Iz prve tablice i grafa vidimo broj gostiju kroz mjesec u zadnjih 5 godina. U ovoj tablici vidimo variranje podataka u nekim dijelovima, to je bilo uzrokovano koronom. 2020. godine u 4 i 5 mjesecu hotel je bio zatvoren te to se vidi u tablici i u grafu. Vrlo je važno napomenuti da hotel nije otpuštao radnike za vrijeme ovog teškog perioda. Također treba napomenuti da smo zadnjih godina, kao što ćemo biti i ove, bili zatvoreni krajem 12. i početkom 1. mjeseca to jest za Božić i Novu godinu. U tom periodu radimo i renovacije kao što smo radili i proteklih godina. Sljedeća tablica je tablica popunjenosti hotela u postotku kroz zadnjih 5 godine. To se računa na način da sobe koje možemo prodati taj mjesec pomnožimo sa brojem dana. Npr. 378 soba pomnoženo sa 31 dan, mi imamo 11 718 soba za prodati u tom mjesecu te zatim podijelimo sa brojem zapravo prodati soba. Sljedeća tablica je broj članova po mjesecima. Iz ove tablice možemo vidjeti broj članova svaki mjesec koji su bili u hoteli. Jedan član je jedna soba, a u zadnjih 5 godina smo imali 116 007 članova. To znači da smo imali toliko prodanih soba samo članovima. Kada bi podijelili tu brojku sa brojem soba 378 dobijemo 306 dana pune okupiranosti od članova, a budući da nemamo stalno u ponudi 378 soba radi renovacija ili nečeg drugog vjerujem da smo bar 1 godinu bili

popunjeni samo od članova programa. Na grafikonu možemo vidjeti da smo u kolovozu 2019. imali preko 8000 članova, to je 8000 soba. Na sljedećoj tablici vidimo postotak članova u hotelu u odnosu na druge goste. Vidimo da smo u svibnju 2021. godine imali preko 50% članova. Dakle više od pola soba u tom mjesecu je rezervirano od strane članova. Iz grafa možemo vidjeti kako u godinama slabe popunjenosti zbog korone 2020. i 2021. godine imamo veliki postotak članova koji su među prvima krenuli putovati, a i Marriott hoteli su poduzimali velike mjere u zaštiti od virusa.

5. Kako je pandemija virusa COVID 19 utjecala na broj članova Marriott Bonvoy programa?

A pandemija je utjecala na način samo da je usporila njihov rast. Brojka članova je se povećala ali znatno manje nego prošlih godina. Ali nikako nije smanjila broj članova jer kada se netko učlani u program on ima svoj broj koji mu je zauvijek samo ta osoba odlučuje hoće li ga koristiti ili ne.

6. Koje su prednosti i nedostaci sa programa lojalnosti?

Prednosti su velike. Ono po meni najvažnije je upravo ta prepoznatljivost u svijetu također kako se Marriott reklamira to je ujedno i reklama nama, također prednosti franšize su prednosti koje imamo. Što se tiče nedostataka mislim da one za ovaj hotel ne postoje. Mislim vjerujem da ima nedostataka sa neke operativne razine poput članova koji izvolijevaju neke stvari i dodatne nagrade, ali to kolege sa recepcije znaju. Mislim dakle da ima više prednosti nego nedostataka te da nam biti dio Marriotta zapravo potiče gostoljubivost i vjernost gostiju.

7. Dali se program unaprjeđuje sa nekim novim značajkama?

Da program se unaprjeđuje sa novim značajkama svake godine. Uglavnom nama iz Marriotta jave kako žele da mi poboljšamo program vjernosti kao hotel. Nemaju svi Marriott-ovi hoteli iste povlastice za članove to ovisi jesu li resort, poslovni hotel ili slično. Dakle svaki hotel dobije šta treba promijeniti za sljedeću godinu. Nama je ove godine došao zahtjev od njih da moramo najskuplje apartmane diplomatic terace i predsjednički davati većim članovima kao besplatna nadogradnja sobe. Oni većinom naprave rezervaciju preko bodova pa sad bi još dobili i najskuplje apartmane koje u sezoni prodajemo i preko 2000€. Mi smo uložili žalbu za taj zahtjev, ali osobno ne vjerujem da će nam žalba biti uvažena.

8. U konačnici, koliko program lojalnosti utječe na prihode hotela?

Pa utječe značajno na prihode. To možemo zaključiti i iz tablica po broju članova koje smo imali, ali mislim da utječe najviše radi te prepoznatljivosti gdje gost zna šta može

očekivati kod nas kao i u svim Marriott-ovim hotelima te mi tu uslugu možemo naplatiti više nego neki drugi hotel. Također treba spomenuti da imamo i dodatna primanja od tih članova koji su rezervirali preko bodova. Uglavnom mi na jednu rezervaciju preko bodova dobijemo 88.45€ od Marriotta, ali ako nam je okupiranost u hotelu 85% ili više mi dobivamo po toj sobi na bodove jedan ADR. Zato nikad ne gasimo opciju rezervacije na bodove kao neki drugi hotelu u periodima velike potražnje jer imamo velik kapacitet hotela i puno soba pa možemo zaraditi dodatni prihod.