Menadžment prinosa

Vivod, Amanda

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:780413

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown *Repository / Repozitorij:*

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

AMANDA VIVOD

MENADŽMENT PRINOSA

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

AMANDA VIVOD

MENADŽMENT PRINOSA

Diplomski rad

JMBAG: 0303005122, redovni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Operacijski management

Mentor: Doc.dr.sc. Morena Paulišić

Pula, Veljača 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Amanda Vivod, kandidat za magistra managementa i poduzetništva ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Amanda Vivod

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Amanda Vivod dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Menadžment Prinosa koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1.UVOD 2
2.MENADŽMENT PRINOSA- TEORETSKI ASPEKT 4
2.1 RAZVOJ MENADŽMENTA PRINOSA KROZ POVIJEST 5
2.2 OSNOVNE PRETPOSTAVKE 10
2.3 SUSTAV I PROCES MENADŽMENTA PRINOSA 14
2.3.1 Metode predviđanja u menadžmentu prinosa 17
2.3.2 Segmentacija tržišta i alokacija kapaciteta na različite tržišne segmente 20
2.3.3. Edukacija, efikasnost i kvaliteta zaposlenika 24
3. ULOGA CIJENA U MENADŽMENTU PRINOSA 27
3.1 PREBUKIRANJE 30
3.4 CJENOVNA OGRANIČENJA U MENADŽMENTU PRINOSA 35
3.4.1 Vidljiva cjenovna ograničenja 36
3.4.2 Nevidljiva cjenovna ograničenja 37
4. ULOGA VREMENA I PROSTORA U MENADŽMENTU PRINOSA 45
4.1 ULOGA VREMENA 46
4.2 ZNAČAJ PROSTORA 49
5. APLIKACIJA MENADŽMENTA PRINOSA U PROMATRANOJ INDUSTRIJI 53
6. ZAKLJUČAK 66
LITERATURA 68
SAŽETAK 72
SUMMARY 73
POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA 74

1.UVOD

Menadžment prinosa dio je novije ekonomske povijesti prisutne tek početkom 60-ih godina prošlog stoljeća no njegova se značajnost i važnost provođenja uviđa ne samo u povećanju prinosa kod kapitalno intenzivnih industrija već i u smanjenju troškova. Koristi se ponajprije kod industrija čije su glavne karakteristike visoki fiksni troškovi i niski varijabilni troškovi, fiksni kapaciteti i visoka fluktuacija u potražnji. Menadžment prinosa je danas opće poznat po metodi prebukiranja i diferencijaciji cijena za iste proizvode/usluge strukturirane prema različitim kriterijima. Korisnici različitih proizvoda ili usluga često dovede u pitanje različitost cijena istog proizvoda ili usluge zbog ne razumijevanja potrebitosti za istim. Promjenjivost tržišta i tehnološki napredak omogućili su da menadžment prinosa konstantno evoluira i unaprjeđuje, šireći obuhvat djelovanja. Danas možemo reći da menadžment prinosa nije samo metoda, i da se ne odnosi samo na povećanje efikasnosti u iskorištavanju kapaciteta već i na način vođenja poduzeća, formuliranje strategija te provođenje istog kao misao vodilju kroz sve važnije sfere u kojima poduzeće djeluje, bilo to kroz vlastite zaposlenike, korisnike ili poslovne partnere.

U drugom poglavlju „Menadžment prinosa- teoretski aspekt“ obrađuje se pojam menadžmenta prinosa, povijesni trenuci koji su doveli do razvitka teorije o menadžmentu prinosa te koje su to pretpostavke na kojima se isti temelji. Također prikazuje se struktura i formiranje sustava i procesa menadžmenta prinosa, uloga predviđanja i segmentiranja tržišta te značaj educiranja zaposlenika s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti izvršenja poslova poduzeća. Prvo poglavlje je koncipirano kao uvodno za lakše razumijevanje daljnjih opisanih metoda i alata menadžmenta prinosa.

U trećem poglavlju „Uloga cijena u menadžmentu prinosa“ govori se o diferencijaciji cijena, koju ulogu cijena ima prilikom donošenja strategija menadžmenta prinosa. Osim navedenog objašnjava se pojam prebukiranja te se prikazuje jednostavan primjer metode izračunavanja radi lakšeg razumijevanja. Kao sastavni dio menadžmenta prinosa objašnjavaju se cjenovna ograničenja čija se uloga ogledava u pružanju objašnjenja korisnicima zbog čega određena dobra nose različitu cijenu iako se u osnovi svodi na jednaka dobra.

Četvrto poglavlje „Uloga vremena i prostora u menadžmentu prinosa“ govori o konfiguriranju prostora i kontroli vremena nad trajanjem korištenja usluga/proizvoda. U ovom se poglavlju podrobnije istražuje načini donošenja odluka vezanih za prostor i vrijeme, promatra se utjecaj kasnih i ranih dolazaka na vrijeme korištenja te na koji način je osmišljen dizajn prostora. Kako je prostor osmišljen, kakva je njegova funkcionalnost, da li skraćuje vrijeme korištenja te kolika je njegova prilagodljivost tijekom visoke ili niske potražnje uvelike određuje uspješnost aplikacije menadžmenta prinosa.

U petom poglavlju „Aplikacija menadžmenta prinosa u promatranoj industriji“ prolazi se kroz sličnosti i različitosti primjene menadžmenta prinosa na različite industrije. Principi menadžmenta prinosa u osnovi vrijede za sve industrije koje podliježu pretpostavkama objašnjenim u prvom poglavlju međutim primjena istog se razlikuje od industrije do industrije s obzirom na njihove specifičnosti u predmetu i načinu pružanja usluge. U navedenom se poglavlju promatraju sljedeće industrije: aviokompanija, hotel, restoran, renta car te tečaj golfa. Za svaku od navedenih industrija promatra se nekoliko obilježja karakterističnih za menadžment prinosa počevši od jedinice kapaciteta, segmentacije tržišta, metričkih mjera, ograničenja na proizvod/uslugu, prebukiranje te značaj međudjelovanja vremena i prostora. Također se u navedenom poglavlju radi lakšeg razumijevanja promatra fiktivni primjer izračuna budžeta i točke pokrića u hotelijerskoj industriji.

Prilikom pisanja rada koristila sam se sljedećim metodama znanstveno istraživačkog rada: metoda deskripcije, metoda analize, metoda kompilacije i matematička metoda.

2.MENADŽMENT PRINOSA- TEORETSKI ASPEKT

„Menadžment prinosa originalno se razvio u avioindustriji, a matematički model koji opisuje kako maksimizirati prihod prikazao je Littlewood još 1972.godine. Menadžment prinosa nije jednostavan koncept i često zbunjuje i klijente i zaposlenike. Može se tako dogoditi da je cijena karte sjedala u avionu znatno drukčija od cijene susjednog pa će tako osoblje zrakoplovne kompanije vrlo teško objasniti klijentu zašto je njegova karta bila skuplja. Na jednaki primjer nailazi se u hotelskoj industriji gdje se mogu naći znatne razlike u cijeni između susjednih soba. Ovi primjeri su rezultat menadžmenta prinosa i dinamičkog proračuna cijena. Menadžment prinosa zahtjeva jak i pouzdan računalni sustav, zbog čega se uglavnom rabi u kapitalno intenzivnim uslužnim objektima gdje su fiksni troškovi veliki, a prihodi moraju biti maksimalni kako bi se pokrili visoki fiksni troškovi.“[1] „Ovaj koncept se u pravilu rabi u servisnim operacijama s visokim fiksnim i niskim varijabilnim troškovima u usklađivanju potražnje[2], a u cilju što boljeg iskorištavanja kapaciteta. Uspostavlja se sustavom vrednovanja i praćenja troškova u odnosu na ukupan prihod. Troškovi se analiziraju na fiksne i varijabilne te je cilj s ograničenim kapacitetima ostvariti dostatne prihode za postizanje potpunog pokrića varijabilnih troškova i ako je moguće fiksnih[3]“. Premda se često povezuje s marketingom kao alat menadžmenta prihoda[4], menadžment prinosa ima značajan utjecaj na druge poslovne funkcije. Menadžment prinosa utječe na operacije u planiranju kapaciteta, na menadžment ljudskih potencijala prilikom selekcije radne snage i obuke te na način na koji poduzeće donosi svoje poslovne strategije prilikom pozicioniranja na tržištu. U literaturi se često menadžment prihoda i menadžment prinosa prikazuju kao sinonimi, razlike su malene, a proizlaze iz usredotočenja yield managament-a na upravljanje zalihama pri čemu se upravljanje prihodima svodi isključivo na cjenovnu diskriminaciju proizvoda. U akademskim člancima i knjigama postoji nekoliko definicija menadžmenta prinosa od kojih je autorica izdvojila sljedeće

[1] Prester, J., *Operacijski menadžment u uslugama,* Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014., str. 278.
[2] engl. chase strategy; lov za potražnjom
[3] Deković, Ž., *Prebukiranje kao način uprvaljanja kapacitetima u hoteljerstvu,* Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2 Prosinac 2014., dostupno na portalu Hrčak, (pristupljeno 28. Kolovoza 2015.), str. 3.
[4] engl. revenue management; menadžment prihoda, a yield management-menadžment prinosa

„menadžment prinosa je primjena informacijskih sustava i cjenovnih strategija kako bi se prodao odgovarujući kapacitet odgovarajućim kupcima po odgovarajućim cijenama“[5] iliti „menadžment prinosa je kontrola i menadžment rezervacijskog sustava inventara tako da se maksimizira profitabilnost poduzeća uz danu razinu cijena i danu razinu postojećih kapaciteta“[6]. Nešto šire definirani pojam menadžmenta prinosa glasi: „Menadžment prinosa je sofisticiran način upravljanja ponudom i potražnjom, koji segmentira klijente na različite skupine temeljem njihove spremnosti za prihvaćanjem ponuđene cijene usluge i alokacijom kapaciteta na različite segmente, sve u cilju maksimiziranja prihoda ostvarenog od ograničenih kapaciteta“[7].

2.1 RAZVOJ MENADŽMENTA PRINOSA KROZ POVIJEST

Početak menadžmenta prinosa bilježi se 1978. godine s donošenjem akta o deregulaciji tržišta zračnog prometa u Sjedinjenim Američkim Državama. CAB[8] je smanjio kontrolu nad cijenama u zračnom prometu, koje su do tada bile rigorozno regulirane na temelju standardnih cijena i profitabilnih ciljeva. Uvođenjem akta došlo je do ubrzanih promjena i inovacija na području zračnog prometa što je dovelo do toga da su već etablirani prijevoznici imali mogućnost da sami odlučuju o rasponu cijena, redu letenja i uslugama koje će nuditi bez prvotnog odobrenja od CAB-a. Kao odgovor na promjene velike aviokompanije ubrzale su razvoj sustava za kompjutorske rezervacije (CRSs) i globalni distribucijski sustav (GDSs) koji je svojevremeno postigao veliki uspjeh. U nastavku je prikazano kretanje avioindustrije po kvadrantima s obzirom na vrijeme trajanja korištenja usluge i cijene. Iz tablice je vidljivo kako je odmah nakon deregulacije avioindustrija prešla iz kvadranta 1 u kvadrant 2 s mogućnošću kreiranja cijena i predvidljivim trajanjem korištenja usluga čime je omogućen pristup korištenja aplikacija menadžmenta prinosa. Istovremeno formirane su velike hub-and-spoke[9]

[5] Kimes, S. E. i R. B. Chase, *The Strategic Levers of Yield Management,* Journal of Service Research November 1998 vol. 1 no. 2 156-166, http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156 , (pristupljeno 10 Rujna 2015.), str. 156.
[6] Smith, B. C. , J. F. Leimkuhler i Darrow R. M., *Yield Management at American Airlines,* Interfaces 1992 vol. 22 no. 1, http://pubsonline.informs.org/doi/citedby/10.1287/inte.22.1.8, (pristupljeno 23. Studenog 2015.), str. 8.
[7] El Haddad, R., A. Roper i Jones, P., *The Impact of Revenue Management Decisions on Customers' Attitudes and Behaviours: A Case Study of a Leading UK Budget Hotel Chain,* https://www.researchgate.net/profile/Angela_Roper/publication/266525349, (pristupljeno 08. Rujna 2016.), str. 1
[8] engl. U.S. Civil Aviation Board
[9] model hub-and-spoke predstavlja centralnu zračnu luku (hub) i rute (spoke) koje polaze iz centralne zračne luke do čvorišnih aerodroma

mreže čime je omogućeno pružanje usluge na većem broju tržišta za razliku od point-to-point sustava, no posljedično tome povećala se i kompleksnost cjenovnog i operacijskog sustava. Kompleksnost se uviđa u otežanom optimiziranju prinosa na cjelokupnoj mreži, iako optimiziranje samih konekcijskih letova ne predstavlja poteškoću[10].

Tablica 1 Prikaz strateških poluga trajanje i cijena za avioindustriju

		Cijena	
		Fiksna	Varijabilna
Trajanje	Predvidljivo	Kvadrant 1: Avioindustrija prije deregulacije	kvadrant 2: Avioindustrija odmah nakon deregulacije
	Nepredvidljivo	Kvadrant 3: ----	Kvadrant 4: hub-and-spoke sustav

Izvor: Kimes, S. E. i R. B. Chase, The Strategic Levers of Yield Management, Journal of Service Research November 1998 vol. 1 no. 2 156-166, http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156 , (pristupljeno 10 Rujna 2015.), str. 157.

Nadalje, donošenje akta omogućilo je ulazak niskobudžetnih poduzeća na veliko tržište. Mnoga su od tih poduzeća svojim prednostima kao što su jeftina radna snaga, jednostavnije point-to-point operacije i niža razina pružanja usluga bila u mogućnosti postaviti niske profitabilne cijene za razliku od velikih aviokompanija. Pojavom niskobudžetnih kompanija otkrivena su nova i neiskorištena područja na tržištu čiji su glavni potrošači bili cjenovno osjetljivi korisnici kao što su obitelji na odmoru, parovi koji žele putovati za vikend ili studenti u posjetu svojim obiteljima. Nakon određenog vremena, utvrđeno je da je zračni promet poprilično cjenovno elastičan što dokazuje činjenica da ako su cijene dovoljno niske potrošači će zamijeniti cestovni prijevoz zračnim.

[10] Kimes, S. E. i R. B. Chase, op.cit., str. 157.

„Potencijal ovog tržišta može se uvidjeti na temelju rasta kompanije PeoplesExpress koja je nastala 1981. godine s troškovno učinkovitijim operacijama i 50-70% nižim cijenama naspram velikih aviokompanija. Do 1984. godine prihodi poduzeća približili su se jednoj milijardi dolara i za godinu 1984. objavili su dobit od 60 milijuna dolara“[11].

Takvi su događaji rezultirali migracijom cjenovno osjetljivih potrošača prema niskobudžetnim kompanijama. Međutim, unatoč brojnim prednostima niskobudžetnih kompanija snaga velikih aviokompanija i dalje se održavala na temelju većeg broja leta, pokrivenosti većeg broja destinacija i kvalitetnijom uslugom pa se tako pojava niskobudžetnih kompanija nije odrazila na poslovne korisnike čija su glavna obilježja potražnja za udobnošću, potpunom uslugom i velikim izborom u broju leta i destinacija. Tijekom sljedećeg razdoblja tadašnji potpredsjednik marketinga kompanije American Airlines, Robert Crandall, uvelike postaje zaslužan za otkriće načina iliti strategije za rješavanje prije navedenog problema. Naime prepoznao je da je njegova aviokompanija već tada „proizvodila“ sjedala čiji su se marginalni troškovi kretali oko nule zbog toga što je većina troškova leta fiksna (kapitalni troškovi, plaće, gorivo). Kao rezultat takvog promišljanja American Airlines mogao si je dozvoliti tzv. „to compete on cost“ iliti natjecanje na temelju troškova s niskobudžetnim kompanijama koristeći višak slobodnih sjedala[12]. Međutim prije uvođenja takve strategije potrebno je bilo riješiti dva problema. Prvi problem se odnosio na identificiranje slobodnih mjesta na svakom letu kako bi se izbjegla zamjena „low-price seats“ s „high-paying business“ korisnicima. Sljedeći problem koji su morali riješiti jest osiguranje u pogledu business korisnika kako se isti ne bi odlučili na kupovinu „low-price“ sjedišta. American je riješio te probleme koristeći kombinaciju ograničenja na kupnju i cijenama kojima se kontrolirao kapacitet. Prvo su osmislili popuste koji su imali značajna ograničenja prilikom kupnje kao npr. kupovina karata morala je biti ostvarena najmanje 30 dana prije polaska, nije postojala opcija povrata novca i zahtijevao se ostanak od minimum sedam dana. Navedena ograničenja osiguravala su da poslovni korisnici neće kupovati „low-price“ sjedišta. U isto vrijeme American je ograničio broj prodanih sjedišta s popustom za svaki let te time stekao mogućnost kontrole nad svojim kapacitetima. Međutim, unatoč početnom uspjehu u implementaciji nove strategije uočili su se ozbiljniji nedostaci vezani uz dane popuste na višak sjedišta. Početna se strategija zasnivala na puštanju određenog broja

[11] Talluri, K. T. i van Ryzin, Garrett J., *The Theory and Practice of Revenue Managment,* New York, Springer Science+Business Media, Inc., 2006., str. 7.
[12] engl. surplus seats

sjedišta s popustom u rezervi na svim letovima te je s vremenom uočeno kako nisu svi letovi isti te kako postoje razlike u potražnji između letova u različitim danima i vremenima polijetanja. Određeni letovi su imali viška slobodnih mjesta, od unaprijed predviđenog broja, koja su se mogla profitabilno alocirati po jeftinijoj cijeni dok su pak drugi letovi imali dovoljnu potražnju za redovnim sjedalima te se na takvim letovima nije moglo unaprijed predvidjeti broj sjedala s popustom niti je postojala potreba za time. Kako bi se riješili navedeni problemi ubrzo su krenuli s razvojem novog informacijskog sustava poznatog po imenu DINAMO[13]. „Sustav DINAMO, na mnogo načina, predstavlja prvi informacijski sustav velikog razmjera koji je namijenjen kao podrška za menadžment prinosa u industriji. Sustav je bio kompleksan s velikom bazom podataka i za njegovu provedbu bilo je potrebno mnogo godina razvoja i usavršavanja. U cijelosti je implementiran u siječnju 1985. godine s potpuno novim programom nazvanim *„Ultimate Super-Saver Fares“* koji je omogućavao da cijene American Airlines budu na razini ili čak ispod postojećih cijena na tadašnjem zračnom tržištu. DINAMO je omogućio da aviokompanija bude agresivnija u stvaranju cijena, a da pritom ostane profitabilna i da se poveća popunjenost letova.“[14] Ukoliko bi konkurencija smanjila cijene letova na tržištu na kojem je djelovao i American Airlines, sustav bi odmah smanjio cijene leta na istu ili čak nižu razinu omogućavajući pritom da se provjeri dostupnost slobodnih sjedala na svim letovima traženog područja na kojeg se odnosilo smanjenje cijena. Nadalje, zahvaljujući GDSs distribucijskom sustavu cijene letova su postale javna informacija što je dodatno utjecalo na konkurenciju, jer nisu imali dostupne informacije o kapacitetima American Airlines poduzeća. Navedeni slijed događaja doveo je do propasti niskobudžetnih kompanija kao što je PeopleExpress koji je već u prvoj godini djelovanja DINAMO sustava počeo ostvarivati gubitke. U razdoblju od 1984. do 1986. godine ostvarili su ukupno 160 milijuna dolara gubitka što je dovelo u konačnici i do bankrota kompanije. Kao rezultat ove povijesti menadžment prinosa postao je sveprisutan i jedan od važnih alata u vođenju moderne aviokompanije.

Tijekom 40-ak godina menadžment prinosa se razvio promijenivši fokus s varijabilnosti potražnje proizvoda/usluga na popustu te se taj fokus usmjerio na promatranje reakcija potrošača i kanala distribucije na promjene u cijenama

[13] engl. *Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer*; informacijski sustav u potpunosti primijenjen u siječnju 1985. godine
[14] Ibidem, str. 8.

pokušavajući shvatiti na koji način se direktno može utjecati na ponašanje potrošača tijekom procesa potrošnje. U domeni menadžmenta prihoda, iliti menadžmenta prinosa, je stvaranje i upravljanje paketima usluga/ proizvoda koji će maksimizirati prinos. „Temeljitim razumijevanjem potrošačevih vrijednosti i ponašanja, poduzeća mogu dizajnirati pakete usluga/proizvoda za različite tržišne segmente koristeći prikladne kombinacije obilježja kao što su cijena, pogodnosti, ograničenja na kupovinu i distribucijski kanali. Nove informacijske tehnologije imaju ključnu ulogu u razvoju menadžmenta prinosa. Svako napredovanje u tehnologiji dovelo je do povećanja sofisticiranosti sustava menadžmenta prinosa. Današnji sustav menadžmenta prinosa i srodne informacijske tehnologije postali su presudni čimbenici poslovnog uspjeha aviokompanija, hotela, renta car-eva i mnogih drugih industrija.“[15] Razvijeni su različiti informatički programi i rješenja kao sustavi potpore menadžerima prinosa prilikom donošenja zahtjevnih poslovnih odluka, no ipak ti su softveri daleko od samostalnog donošenja odluka bez ljudskog nadzora i revidiranja. Uključenost zaposlenika ima vrlo značajnu ulogu u pogledu razumijevanja i interpretiranja podataka generiranih u softveru za menadžment prinosa. Zahtjeva se ekspertnost zaposlenika u pogledu razumijevanja potrošača, proizvoda, usluga, konkurencije, dobavljača te razumijevanje sveukupne makro okoline poduzeća. Brojni se izazovi javljaju prilikom primjene menadžmenta prinosa. „Neki od izazova s kojim se suočavaju poduzeća su smanjenje viška potrošača, postizanje preciznosti prilikom strukturiranja stopa i dostupnosti, skupljanje i analiziranje marketinških materijala, analiza podataka, predviđanje i budžetiranje, osmišljavanje i uvođenje cjenovnih ograničenja, upravljanje kanalima distribucije, alociranje kapaciteta i prebukiranje, nadziranje ostvarenih učinka različitih tržišnih segmenta, educiranje i motiviranje zaposlenika, upravljanje sustavom menadžmenta prinosa i njegove integracije s drugim sustavima itd.“[16] Svi prije navedeni izazovi naglašavaju kompleksnost menadžmenta prinosa i obuhvat djelokruga istog. Poduzeća da bi opstala u brzo rastućoj i promjenjivoj okolini moraju svakodnevno analizirati veliki broj podataka pritom pazeći na educiranost vlastitih

[15] Chiang, W., J.C.H. Chen i Xu, X., An overview of research on revenue management: current issues and future research, Int. J. Revenue Management vol. 1. no 1. 2007., http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJRM.2007.011196, str. 99.

[16] Cetin, G., T. Demirtciftci i Bilgihan, A., Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills andabilities, International Journal of Hospitality Management, vol. 57., August 2016. pag. 132-142., http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916300810, str. 133.

zaposlenika, na imidž poduzeća i na same potrošače koje je u navedenim uvjetima vrlo lako izgubiti, a teško steći.

2.2 OSNOVNE PRETPOSTAVKE

Kod usluga je upravljanje kapacitetima znatno teže nego u proizvodnji jer nema zaliha, pri čemu usluge imaju i jake sezonske oscilacije. Jedine zalihe koje uslužno poduzeće ima je vrijeme poslužitelja koje se ne može skladišti za kasniju upotrebu. Osim toga, ako klijent ne dobije uslugu odmah, vrlo vjerojatno će odmah otići konkurenciji. Zato u uslugama raspoređivanje kapaciteta (ljudi i fizičkih kapaciteta), što je inače taktička odluka, postaje strateška odluka. „Za usluge se može reći da su „lako kvarljive“ ili kratkotrajne[17] jer, primjerice, prazno sjedalo u avionu ili prazna soba u hotelu ili prazno mjesto u restoranu gubitak je koji se više ne može nadoknaditi. Također usluge su neopipljive i to stvara problem i pružatelju usluge i klijentu. Pružatelj usluga budući da je usluga skup ideja, ne može ju patentirati već se može zaštiti od konkurencije samo brzom ekspanzijom, franšizom ili bržim inoviranjem od konkurencije. Klijent pak ne može uslugu opipati te mu je jedina garancija usluge imidž koji ima uslužno poduzeće, koje je izazvano, ili marketingom ili usmenom predajom.“[18] „Velike oscilacije u potražnji za uslugom rješavaju se obično sustavima rezervacija, nuđenjem popusta izvan vršne potražnje, upošljavanjem povremenih radnika u vrhuncima potražnje, raspoređivanjem osoblja za vršnu potražnju te povećavanjem potrošačeva samoposluživanja. U nastavku je navedeno nekoliko načina rješavanja problema oscilacije potražnje kod usluga“[19]:

1. Jedan od načina u rješavanju problema upravljanja kapacitetima kod usluga je imati dovoljan broj poslužitelja za maksimalnu potražnju. Takav sustav je skup i po pravilu se njime koriste samo skupe usluge, što je pokazano pri ujednačenom agregatnom planu.
2. Drugi način je imati manje zaposlenika, a koristiti se sezonskim radnicima. Takav pristup se koristi za nešto jeftinije usluge jer nije uvijek sigurno da će se naći zadovoljavajući privremeni kadar.

[17] eng. perishable
[18] Prester, J., op.cit., str. 22.
[19] Ibidem, str. 277.

3. Treći način je upotreba rezervacija koja donekle izglađuje potražnju i osigurava da su kapaciteti ujednačeno iskorišteni. Taj princip rada je čest u kapitalno intenzivnim industrijama.
4. Četvrti način je maksimalno iskorištavanje kapaciteta čak pod cijenu gubljenja klijenata. Ta se strategija rabi za jeftine usluge u kojima cijena izgubljenog klijenta nije velika.

Ova četiri opisana načina operativno i interno djeluju na iskorištenost kapaciteta. tj. interno se pokušava kapacitete prilagoditi potražnji. Međutim, jednako je tako čest primjer da se pokušava pomoću marketinga izgladiti potražnja, što je eksterni način prilagođivanja potražnje kapacitetima uslužnog poduzeća. Neki od ekstremnih načina izglađivanja potražnje su niže cijene izvan sezone, nuđenje komplementarnih usluga istim kapacitetima (proljeće-jesen, usluga košnje trave. zimi čišćenje snijega), te menadžment prinosa.

„Pretpostavke koje moraju vrijediti da se menadžment prinosa može primijeniti i da njegov učinak na profitabilnost bude što uspješniji su sljedeće“[20] :

Relativno fiksni kapaciteti- definicija kapaciteta varira ovisno o industriji. Kapacitet se uobičajeno temelji na fizičkim osobinama (npr. kod hotela po broju soba, shopping centar po metru kvadratnom, avioindustrija i restoraterstvo po broju sjedala) međutim u nekim branšama kao konzultantstvo kapacitet se mjeri u vremenu odnosno u konkretnom slučaju u satima, isto vrijedi i za tečaj golfa te spa usluge itd. Ključni problem za poduzeće koji se javlja prilikom mjerenja kapaciteta jest utvrditi ograničenja u kapacitetima npr. restoran može imati 200 mjesta međutim ako postoji loš izbor u veličini stolova, nedovoljan broj zaposlenika ili nedovoljno velika kuhinja koja bi zadovoljila potražnju, maksimalni kapacitet od 200 mjesta ne predstavlja ograničenje kapaciteta. U kratkom razdoblju kapacitet je fiksan iako postoje industrije koje su dovoljno fleksibilne da prilagode svoje kapacitete ili ih u kratkom vremenskom razdoblju povećaju/ smanje ovisno o potrebama, pa tako aviokompanije mogu

[20] Kimes, S. i J. Wirtz, *Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability,* Foundations and Trends in Marketing Vol. 8, No. 1 (2013) 1–68, https://www.researchgate.net, (pristupljeno 10 Listopada 2015.), str. 4.

promijeniti konfiguraciju sjedišta u avionu ili promijeniti vrstu aviona kako bi zadovoljili potražnju, restorani u ljetnim mjesecima mogu dodati vanjske stolove, konzultantska poduzeća za vrijeme povećane potražnje mogu zaposliti dodatno osoblje itd.

Kapacitet se ne može skladištiti- jedna od sljedećih karakteristika poduzeća koja mogu koristiti menadžment prinosa jest kratkotrajnost kapaciteta i nemogućnost skladištenja bilo opipljivog ili neopipljivog kapaciteta. Ukoliko nije iskorišteno sjedalo u avionu, restoranu ili se klijent nije pojavio na zadan termin kod konzultanta radi se o izgubljenom profitu koji se ne može povratiti te iz navedenog razloga poduzeća pružaju popuste ili promocije kako bi bili u mogućnosti u potpunosti iskoristiti svoje kapacitete.

Visoki fiksni i niski varijabilni troškovi- u kombinaciji s fiksnim i kratkotrajnim kapacitetom industrije koje koriste menadžment prinosa imaju i relativno visoke fiksne troškove i niske varijabilne troškove. Takva ograničenja daju im još više poticaja da upotrijebe svoje neiskorištene kapacitete kako bi sav višak profita koji nastane nakon što se podmire varijabilni troškovi neutralizirao visoke fiksne troškove. Relativno niski varijabilni troškovi daju mogućnost takvim industrijama fleksibilnost u određivanju cijena i omogućava im smanjenje cijena tijekom razdoblja niske potražnje.

Kapacitet se može unaprijed prodati- potražnja se može skladištiti na dva načina: kroz sustav rezervacija i kroz repove čekanja. Većina industrija koje usvoje menadžment prinosa koriste sustav rezervacija (ili naprednu prodaju) kako bi stvorili „uskladištenu potražnju“. Sustav rezervacija je bitan jer pruža poduzeću mogućnost da unaprijed proda i ima kontrolu nad svojim kapacitetima (često se i unaprijed plaća za korištenje usluge). Također poduzeća koja koriste sustav rezervacija mogu odlučiti hoće li prihvatiti ili odbiti pojedini rezervacijski zahtjev. Tijekom razdoblja velike potražnje mogu odlučiti odbiti vrijednosno niski zahtjev za rezervacijom, dok za vrijeme razdoblja niske potražnje isti zahtjev mogu prihvatiti. Međutim unatoč brojnim prednostima rezervacijskog sustava poduzeća ipak nailaze na probleme kao što su nepojavljivanje/ no-shows, kasno pojavljivanje/ late-shows i kratkotrajni ostanci/ short-shows pa se iz navedenih razloga neka poduzeća ipak odlučuju na klasično prodavanje svojih usluga.

Poduzeća koja ne koriste rezervacijski sustav mogu koristiti repove čekanja kako bi napravili selekciju potrošača koje žele poslužiti npr. red čekanja prilikom ulaska u noćni klub. Zaposlenik kluba na ulazu vrši selekciju i odabire potrošače visoke kupovne moći kojima će ulaz biti dozvoljen dok istovremeno odbija potrošače niže kupovne moći. Nadalje, sličan način rada možemo uočiti i kod restorana koji ne rade na temelju sustava rezervacija te kod kojeg postoje liste čekanja. Prilikom oslobađanja stola zaposlenik ne mora nužno djelovati na temelju principa prvi-došao-prvi-poslužen već može odlučiti koje će klijente prve posjesti.

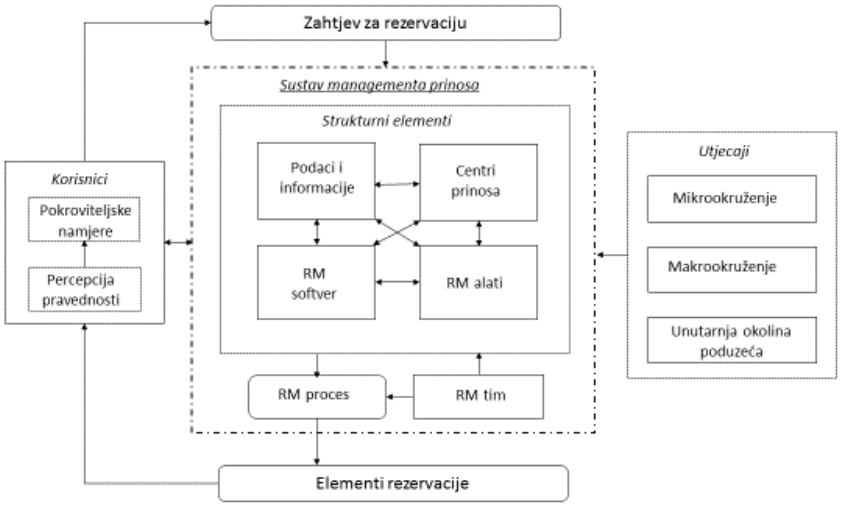
Fluktuacija potražnje- potražnja ima dvije komponente: vrijeme potražnje i trajanje doživljaja potrošača. Potražnja varira ovisno o vremenskom razdoblju bilo godini, tjednu ili određenom razdoblju tijekom dana npr. u restoraterstvu povećana je potražnja ljeti, tijekom vikenda ili za vrijeme razdoblja ručka. Manageri bi trebali biti sposobni predvidjeti potražnju temeljenu na vremenskoj fluktuaciji potražnje tako da mogu donijeti efektivne cijene i alokacijske odluke. Vrijeme može biti „prodano“ eksplicitno ili implicitno. Kada poduzeća „prodaju“ vrijeme eksplicitno (rentanje bicikla u satima, korištenje spa u minutama itd.) omogućeno im je lakše kontroliranje svojih kapaciteta jer znaju točno koliko će ih potrošači koristiti, dok poduzeća koja „prodaju“ vrijeme implicitno (npr. restorani ili golf tečajevi) u stvarnosti uslugu doživljaja. Takva poduzeća moraju biti oprezna u pokušaju kontroliranja svojih kapaciteta iliti potrošačeva doživljaja, jer riskiraju da ostvare nezadovoljstvo u potrošača. O važnosti vremena i ulozi istog u menadžmentu prinosa temeljitije će se razraditi u narednom poglavlju.

Varijabilnost osjetljivosti potrošača na cijene- većina poduzeća djeluje u području cjenovno osjetljivih potrošača pa tako studenti, obitelji s djecom ili starije osobe će u pojedinim situacijama biti voljni zamijeniti vrijeme za nižu cijenu i obrnuto cjenovno neosjetljivi potrošači će često željeti platiti više kako bi dobili željeno vrijeme i željeno mjesto. Menadžeri moraju biti sposobni utvrditi ova dva različita segmenta potrošača na temelju kojih će stvoriti sustav cijena te koji će biti prilagođen navedenim segmentima.

2.3 SUSTAV I PROCES MENADŽMENTA PRINOSA

„Sustav menadžmenta prinosa definira se kao skup strukturnih, procesnih te ljudskih čimbenika usmjerenih na postizanje ciljeva menadžmenta prinosa nekog poduzeća“[21]. U trenutku kada potrošač uputi zahtjev putem e-maila, telefona ili provjeri dostupnost proizvoda/usluge na stranicama poduzeća, zahtjev za rezervacijom bilježi se putem sustava menadžmenta prinosa. Na slici 1. može se vidjeti da se sustav sastoji od četiri strukturna elementa, a to su podaci i informacije, centri prinosa te softver i alati menadžmenta prinosa.

Slika 1 Sustav menadžmenta prinosa



Izvor: *Ivanov, S., Hotel Revenue Management: From Theory to Practice,* Varna, Zagandor, 2014., dostupno na Social Science Research Network, (pristupljeno 31. Kolovoza 2015.), str. 22

Centri prinosa kod poduzeća, koja aktivno koriste menadžment prinosa, određuju potencijalne izvore prinosa i kapaciteta nekog poduzeća. Što su širi izvori prinosa poduzeće može prodati veći broj proizvoda/usluga čime se doprinosi povećanju cjelokupnog prinosa. „Aplikacija sustava zahtjeva veliki broj podataka zbog metričkih mjerenja prinosa te su iz navedenog razloga baze podataka i prikupljanje informacija od velike važnosti (npr. prosječne dnevne stope, prinos po dostupnom proizvodu/usluzi, bruto operativni profit po dostupnom proizvodu/usluzi, popunjenost itd.). Kako bi se veliki broj podataka na pravilan način procesuirao potrebno je imati i

[21] *Ivanov, S., Hotel Revenue Management: From Theory to Practice,* Varna, Zagandor, 2014., dostupno na Social Science Research Network, (pristupljeno 31. Kolovoza 2015.), str. 22

odgovarajući RM softver. RM softveri uobičajeno uključuju nekoliko modula s bazama podataka koje sadrže i analiziraju veliku količinu primarnih podataka i rezervacija“[22]. Nadalje, poduzeće koristi i različite alate prinosa koji se mogu definirati kao instrumenti putem kojih poduzeće utječe na prinose vlastitih potrošača. Neki od alata koji mogu biti korišteni su svakako prebukiranje, menadžment kapaciteta, dinamične cijene, cjenovnih ograničenja na uslugu o čemu će se više govoriti u narednim poglavljima. Operacijski rezultati procesa menadžmenta prinosa su specifični elementi pojedinačne rezervacije kao npr. status (prihvaćen/odbijen), broj proizvoda/usluga, tipovi i kategorije proizvoda ili usluge, vrijeme korištenja, cijena, otkazivanje, odredbe i uvjeti itd. Krajnja rezervacija može biti različita od inicijalne pa tako poduzeće može ugovoriti različit proizvod ili uslugu ili pak može potrošaču ponuditi alternativu. Rezervacijski detalji te djelovanje cjelokupnog sustava mogu utjecati na percepciju pravednosti korisnika te na njegovu buduću odluku o ponovnom korištenju proizvoda ili usluge. Također na sustav menadžmenta prinosa nekog poduzeća, ovisno o okolini u kojoj djeluje, konstantno utječu eksterni čimbenici (mikro i makroekonomsko okruženje) te unutarnji čimbenici o kojima menadžeri poduzeća moraju voditi računa prilikom donošenja odluka kao npr. ciljevi poduzeća, financijsko stanje, pravni okviri okruženja, konkurencija, promjena u potražnji itd. Način na koji je sustav organiziran, posebice primijenjen softver, prikupljeni podaci te donesene odluke utječu na kompetitivnost proizvoda ili usluga. Stoga, sustav menadžmenta prinosa mora se promatrati kao intelektualno vlasništvo i držati se u tajnosti.

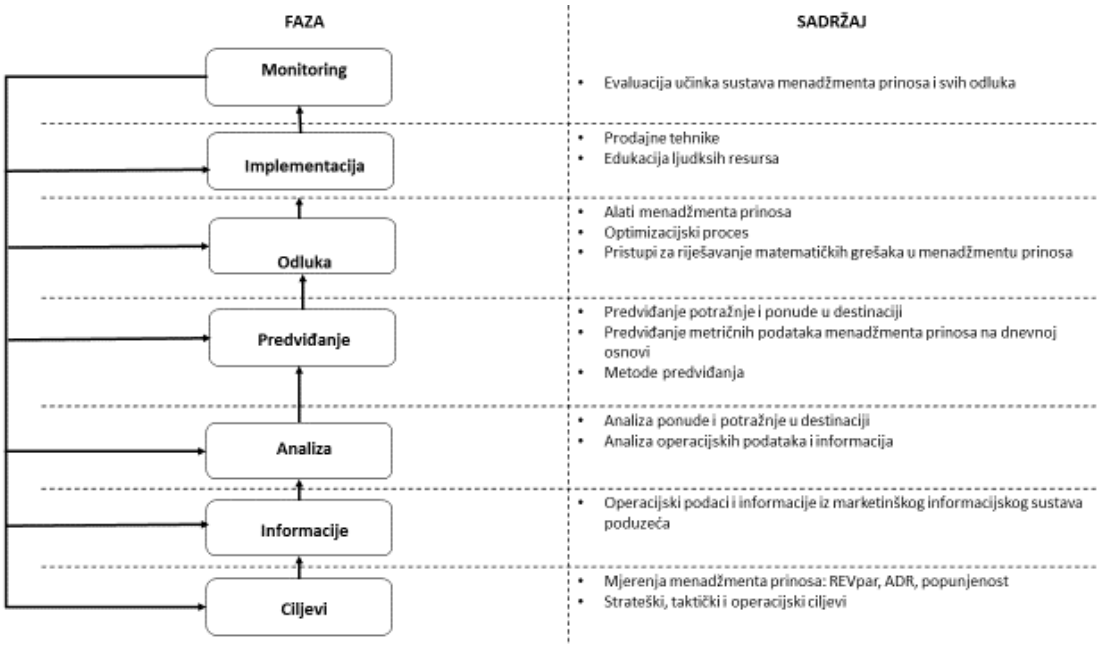
Proces menadžmenta prinosa je skup akcija koje poduzimaju menadžeri prinosa na strateškoj, taktičkoj i operacijskoj razini u odnosu na upravljanje prinosima poduzeća. Na slici 2 prikazana je shema procesa menadžmenta prinosa i koje sve aktivnosti podrazumijeva. „Proces započinje postavljanjem ciljeva od strane menadžera uz specifičan strateški (nekoliko godina), taktički (tjedni/mjeseci) te operacijski (dani) vremenski horizont. Ciljevi se postavljaju u odnosu na metričke pokazatelje prinosa[23] i kao takvi moraju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realni i

[22] Ivanov, S., op. cit., str. 26.

[23] RevPAR, RevPAS, RevPASH, RevPATT, popunjenost, GopPAR itd.; RevPAR-metrička mjera menadžmenta prinosa čime se mjeri prinos po dostupnoj sobi u hotelskoj industriji, RevPAS- prinos po dostupnom sjedalu, RevPASH- izračunava se kao prinos po sjedalu na sat i koristi se restoraterskoj industriji, RevPATT- metrička mjera koja se koristi u golfskoj industriji te izračunava prinos po tee-time iliti prema slobodnom prijevodu autorice prinos po početnom području polja, GopPAR- metrička mjera menadžmenta prinosa u hotelskoj industriji; označava bruto operativnu dobit po raspoloživoj sobi

vremenski ograničeni“[24]. Također, uključuje segmentaciju tržišta, analizu, predviđanje ponude i potražnje, aplikaciju različitih alata prinosa, monitoring i evaluaciju tržišta.

Slika 2 Proces menadžmenta prinosa



Izvor: Ivanov, S. i V. Zhechev, *Hotel revenue management – a critical literature review*, Turizam : emeđunarodni znanstveno-stručni časopis, Vol.60 No.2 Srpanj 2012., dostupno na Hrčak (pristupljeno 23. Kolovoza 2016.), str. 185.

Nakon što se odrede ciljevi softver menadžmenta prinosa prikuplja sve potrebne operacijske podatke i informacije iz marketinškog informacijskog sustava poduzeća. „Operacijski podaci se analiziraju kako bi pružili menadžeru potrebna saznanja o trendovima u podacima iz metričkih mjerenja za nadolazeća razdoblja u poslovanju. Navedena faza, ujedno podrazumijeva analizu potražnje i ponude za određenu destinaciju te na temelju predviđanja kretanja istih menadžeri donose odluke vezane za nabavu, razvoj postojećeg ili uvođenje novog proizvoda/usluge. Predviđanja pružaju podatke za osnovu izračuna matematičkih modela menadžmenta prinosa unutar softvera čiji podaci služe kao preporuke u budućim koracima poslovanja poduzeća u vidu optimalnih razina cijena, strukturi ograničenja na uslugu te

[24] Ivanov, S. i V. Zhechev, *Hotel revenue management – a critical literature review*, Turizam : emeđunarodni znanstveno-stručni časopis, Vol.60 No.2 Srpanj 2012., dostupno na Hrčak (pristupljeno 23. Kolovoza 2016.), str. 186.

prebukiranju“[25]. Jednom kada se donese odluka ista mora biti implementirana. Svi uključeni zaposlenici moraju biti upoznati s donesenom odlukom ukoliko nisu sudjelovali u procesu donošenja odluke. Preduvjet da bi se odluke uspješno implementirale mora biti obrazovanje zaposlenika u okviru njihovih zadataka kako bi se zadržala uspješnost u primjenjivanju menadžmenta prinosa, ali i sprovođenja ciljeva poduzeća. Posljednja faza uključuje monitoring iliti evaluaciju svih implementiranih odluka te ispravak grešaka sustava ili softvera.

2.3.1 Metode predviđanja u menadžmentu prinosa

„Učinkovitost upravljanja prinosom ovisi o točnim prognozama potražnje što dovodi do toga da predviđanje potražnje kod rezervacija predstavlja glavni izazov u menadžmentu prinosa. Problem koji se javlja kod predviđanja proizlazi iz velikog broja varijabli koje se, radi što preciznijih podataka, moraju uzeti u obzir. Kao primjer može se sagledati hotelski menadžment prinosa kod kojeg se prognoziranje potražnje može zahtijevati za skup proizvoda definiranih na više vrsti soba, nekoliko različitih duljina boravka, više kategorijskih stopa, te podaci o dolascima tijekom jedne ili više godina“[26]. Zbog velikog broja prognoza koje su često potrebne prihvatljivije je da postoji tendencija u odabiru metoda predviđanja koja zahtijevaju manji broj varijabli kako ne bi došlo do problema s pohranom podataka i prevelikog intenziteta na informatičkoj platformi. „Predviđanja, a tako poslije i planovi, kategoriziraju se prema vremenskom horizontu za koji se radi prognoza, a onda plan. Općenito ima tri kategorije predviđanja i to su“[27] :

1. *Kratkoročno predviđanje:* provodi se za period od maksimalno godinu dana, a najčešće kraće od 3 mjeseca. Primjenjuje se za planiranje nabave materijala, raspoređivanje poslova, planiranje zapošljavanja te pridruživanje zadataka
2. *Srednjoročno predviđanje:* može biti za period od 3 mjeseca do 3 godine unaprijed. To se predviđanje rabi za plan prodaje, marketinške aktivnosti, planiranje budžeta, financijske planove i razne druge operativne planove

[25] Ivanov, S., op. cit., str. 36.
[26] Curtis, S. M. i F. C. Zahrn, *Forecasting for Revenue Management: An Introduction,* Foresight, issue 34., summer 2014., dostupno na Ebsco, (pristupljeno 17 studenog 2015.), str. 34.
[27] Prester, J., op. cit., str. 234.

3. *Dugoročno predviđanje:* izrađuje se za period od 3 godine i više. Obično se rabi pri razvoju novog proizvoda/usluge, za kapitalne investicije, otvaranja ili proširenja lokacije

U srednjoročnom i dugoročnom predviđanju rabe se sasvim drukčiji podaci nego za kratkoročno predviđanje. U praksi se podaci prikupljaju iz različitih izvora i kreću se od podataka o kretanjima u industriji pa sve do demografskih karakteristika nekog područja. Za navedena predviđanja menadžeri se više oslanjaju na iskustvo i procjenu nego na podatke ili se pak koriste podacima iz istraživanja tržišta. S druge strane, kratkoročna predviđanja koriste raspoložive povijesne podatke, odnosno rabe statističke metode kao što su trend, eksponencijalno izglađivanje i sl. Kratkoročna predviđanja smatraju se točnijima no isto tako promijene su relativno brze pa je sa svakim novim podatkom potrebno i ponovno proračunati predviđanje. Proces predviđanja ima određene pravilnosti koje je dobro poštivati kako bi predviđanje bilo što točnije. Implementacija sustava predviđanja započinje s pripremom, odnosno najprije se treba utvrditi što se želi predviđati, da li se radi o predviđanju prodaje novog proizvoda ili već postojećeg. Prognozira li se potražnja za postojeće proizvode za koje postoje podaci o prijašnjoj prodaji, obično se rabe kratkoročne prognoze skupnog imena „metode vremenskih serija“[28]. Povijesni podaci o prodaji obično se grafički prikazuju kako bi se uočio trend, sezonske oscilacije i razina nasumičnosti. Navedeno je potrebno kako bi se odabrao ispravan model za predviđanje. Zatim se odabire jedan od modela kao što su model pomičnog prosjeka, eksponencijalno izglađivanje, regresija ili neki drugi model, ovisno o uočenom trendu u povijesnim podacima. Na temelju tih podataka izračunavaju se konstante izglađivanja i drugi parametri potrebni za predviđanje. Kako bi se utvrdilo koliko je dobro odabrani model prikazao stvarnu prodaju potrebno je izračunati greške predviđanja. Postupak se ponavlja sve dok se ne postigne zadovoljavajuća razina točnosti. „U nastavku slijede neke od metoda predviđanja“[29]:

[28] Prester, J., op. cit., str. 238.
[29] Ibidem, str. 241.

1. *Pomični prosjek* uzima podatke od nekoliko zadnjih razdoblja za prognozu budućeg razdoblja. Pomični prosjeci su dobri za relativno stabilne industrije bez mnogo varijacija. Tromjesečni pomični prosjek računa se tako da se zbroje potražnje za protekla tri razdoblja i iznos podijeli s brojem razdoblja koji su uzeti u razmatranje. Kako prođe razdoblje i evidentira se ostvarena potražnja, pomični prosjek se miče za 1 razdoblje kako bi se uvijek uzela tri posljednja podatka, jer se prvi podatak iz prethodnog predviđanja isključuje[30]. Navedenim načinom izglađuje se nasumična komponenta u predviđanju.
2. *Težinski pomični prosjek* primjenjuje se kada postoji trend u podacima, ali je još uvijek industrija relativno stabilna da se može koristiti ovakva jednostavna metoda. Navedena metoda slična je pomičnom prosijeku osim što se zadnjim podacima pridjeljuje težina. Zbroj težina mora dati 1. Ne postoji formula za određivanje težine i one se određuju na temelju povijesnih podataka prilikom testiranja prognostičkog modela. Bit je da ako su važniji zadnji mjeseci, onda se na zadnji podatak, primjerice, stavi težina 50%, podatak prije 30%, a na najstariji 20%.
3. *„Eksponencijalno izglađivanje* predstavlja alternativu pomičnom prosjeku uz izrazitu prednost da može obuhvatiti lokalne trendove i sezonalnost potražnje. Sezonalnost je osobito važna zato što uzorci u potražnji mogu nastajati iz nekoliko izvora pa se tako sezonalnost može povezati s datumom dolaska ili rezervacijskim vremenom“[31]. Navedena metoda zahtjeva malo podataka odnosno potreban je samo podatak o ostvarenoj prodaji u prošlom razdoblju, a osjetljiva je i na promjene u podacima.
4. *Sezonske oscilacije*- usluge su vrlo često sezonskog karaktera. Primjerice, potrošnja plina je veća u hladnim zimskim mjesecima te pri prognozi potrošnje plina treba uključiti tu veću potražnju kako bi se zadovoljila potražnja u zimskim mjesecima. Sezonski karakter ne mora se nužno vezati samo za sezonu. Ona može biti u satima, primjerice, kod restorana. Jake oscilacije u restoranima prisutne su za vrijeme ručka i večere, dok je u ostalim terminima potražnja manja. To saznanje o sezonskom karakteru poslovanja važno je kako bi se poduzeće dobro pripremilo u razdobljima najveće potražnje, u pogledu dodatnih ljudi i resursa koje treba angažirati da se zadovolji veća potražnja. Metoda

[30] uvijek se uzima u obzir *n* novih podataka
[31] Curtis, S. M. i F. C. Zahrn, op. cit., str. 35.

sezonskih oscilacija rabi se tako da se najprije izračunaju prosjeci, a zatim ostvarena potražnja dijeli s dobivenim prosjekom. Dobiva se sezonski indeks koji služi za buduće predviđanje.

5. *Regresijske metode* često se proračunavaju vrijednosti zavisnih varijabli iz nezavisnih. Tako je vrlo često potrošnja piva i sladoleda linearno ovisna o temperaturi. Kako se diže temperatura, tako raste i potrošnja po formuli regresijske jednadžbe. Mana te metode, kao i drugih prognostičkih metoda, jest da se ne koristi za duži vremenski interval i činjenica da potrošnja piva ili sladoleda ne ovisi isključivo i samo o temperaturi, nego i o raznim događanjima u okolici

2.3.2 Segmentacija tržišta i alokacija kapaciteta na različite tržišne segmente

Segmentacija tržišta ima izrazito važnu ulogu u menadžmentu prinosa koja proizlazi iz definiranja potencijalnih tržišta i potrošača te provođenja diferencijacije cijena za svaki pojedini segment. „Segmentacija tržišta može se definirati kao proces podjele tržišta na zasebne pod-skupove potrošača koji imaju zajedničke potrebe ili karakteristike, te odabir jednog ili više segmenta na koje će ponuđači svojom ponudom ciljati“[32]. Cilj procesa je unaprijediti razumijevanje ciljanog tržišta, odnosno cilj je razumjeti različitost potreba potrošača. Razumijevanje karakteristika potrošača vodi do većeg zadovoljstva istih kroz jasnije sagledavanje ciljeva poduzeća i njegove marketinške strategije, uključujući dizajn proizvoda i komunikacijske kanale. Nadalje, efikasnim alociranjem resursa i unaprijeđenim zadovoljstvom potrošača poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost i povećati svoje prinose. Prva faza segmentiranja tržišta ogleda se u odabiru odgovarajućih varijabli za grupiranje potrošača, također se nazivaju bazne varijable ili segmentacijske baze. Prema Zhang-u „segmentacijske baze se mogu definirati kao niz varijabli ili karakteristika koje se koriste za dodjeljivanje potencijalnih potrošača homogenoj skupini. Najučestalije segmentacijske baze se temelje na demografskim karakteristikama potrošača kao što

[32] Zhang M. i P. Bell, *Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy*, Journal of Revenue and Pricing Management March 2012, Volume 11, Issue 2, http://link.springer.com/article/10.1057/rpm.2009.25, (pristupljeno 22. Kolovoza 2016.), str. 148.

su dob, prihod, educiranost, zaposlenost, stanje kućanstva, geografski položaj te po psihološkim karakteristikama kao što su životni stil, aktivnosti, interesi i mišljenja“[33].

Tablica 2 Primjer tržišnih segmenata u praksi menadžmenta prinosa

Industrija	**Primjer segmentacije tržišta**
Aviokompanije	Poslovni putnici, dokoličari, grupe, studenti, djeca, starije osobe, vojnici
Hoteli	Dokoličari, konvencije, poslovni sastanci, ture/grupe, ugovori
Oglašavačka poduzeća	Unaprijed, raspršen
Prijevoznici	Mali, srednji, veliki, veličina potražnje, ured, maloprodaja, restorani, trgovine, škole
telekomunikacije	Poduzeća, individue

Izvor: Zhang, M., Fencing in the Practice of Revenue Management, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011.

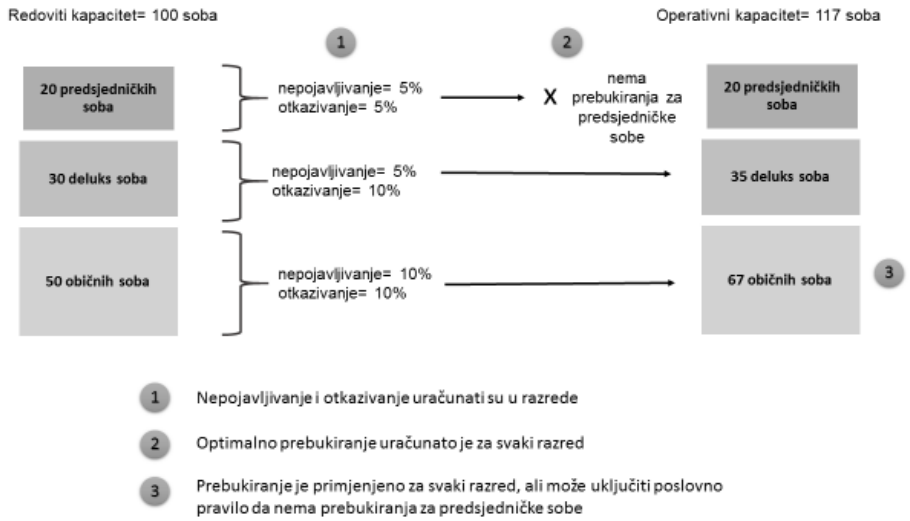
Motiviranost segmentiranja tržišta kod menadžmenta prinosa proizlazi iz želje za povećanjem rasta prinosa. Temeljno pravilo menadžmenta prinosa jest ostvarenje većeg profita kroz dodjeljivanje različitih cijena različitim segmentima potrošača, suprotno slučajevima gdje se usluge i proizvodi prodaju po istim cijenama. Odabir uspješnih segmentacijskih varijabli za menadžment prinosa zahtjeva identificiranje različitih načina dodjeljivanja vrijednosti potrošača istom proizvodu ili usluzi, što omogućava poduzeću da razdvoji raspoložive resurse na proizvode koji će biti alocirani i naplaćeni s obzirom na cjenovnu osjetljivost skupine potrošača. Poduzeća nemaju precizne informacije o željama svakog pojedinog potrošača te iz navedenog razloga pružaju potrošačima mogućnost da samostalno biraju između nekoliko ponuđenih alternativa.

Alokacija kapaciteta podrazumijeva određivanje kapaciteta koji će se rezervirati iliti pridijeliti različitim segmentima potrošača. Pretpostavka je da postoje samo dvije skupine klijenata- cjenovno osjetljivi i cjenovno neosjetljivi. Cjenovno osjetljivi kupuju rezervaciju mjesecima unaprijed, dok cjenovno neosjetljivi po pravilu kupuju proizvode ili usluge u zadnji čas. Hoteli, aviokompanije, restorani i sl. najradije bi sve svoje kapacitete ostavili za cjenovno neosjetljive potrošače koji kupuju u zadnji čas i spremni su platiti veću cijenu za proizvod ili uslugu. Međutim, „menadžment zna da ne može popuniti svoje kapacitete samo s cjenovno neosjetljivim potrošačima te iz navedenog

[33] Zhang, M., Fencing in the Practice of Revenue Management, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011., str. 137.

razloga mora odrediti koliko će kapaciteta ostaviti za cjenovno neosjetljive klijente, a koliko rezervirati kapaciteta za cjenovno osjetljive klijente. Cjenovno osjetljivi potrošači u pravilu plaćaju nižu cijenu čime se olakšava planiranje pružatelju proizvoda ili usluge budući da unaprijed dolazi do rezervacije proizvoda/usluge“[34]. Dakle, potrebno je odrediti granicu kada će se cjenovno osjetljivom potrošaču reći da nema više mjesta, iako ga ima, ali je rezervirano za klijente koji će doći u zadnji čas. Najčešći način alokacije obavlja se tako da se odredi kapacitet za potrošače koji će doći u zadnji čas i cjenovno su neosjetljivi, a ostalim potrošačima se prodaje kapacitet po principu prvi došao prvi poslužen. Alokacija kapaciteta pojedine grupe klijenata redovito je poslovna tajna. Hipotetski prikaz alokacije resursa u području hotelijerstva može se vidjeti na slici 3. Iz prikazanog može se primijetiti da je 20 predsjedničkih soba ostavljeno za klijente koji će doći u zadnji čas i taj broj soba nije preubukiran usprkos vjerojatnosti nepojavljivanja ili otkazivanja. Obične deluks sobe su iste, ali će se deluks sobe ostaviti za potrošače koji će doći u zadnji čas i spremni su platiti više za sobu. Ostalih 50 soba prodaje se po principu prvi došao prvi poslužen, iako se i u toj situaciji može primjenjivati dinamičko postavljanje cijena, koje će ovisiti o tome kada je klijent rezervirao sobu. O razradi pojma prebukiranje nešto više u narednom poglavlju koji slijedi.

Slika 3 Hipotetska alokacija resursa



Izvor: Dietz, A., N.G. Osborne i Sanli, T., Factoring Upgrades into Overbooking decisions for Hotels and Casinos, dostupno na SAS Global Forum 2012: http://support.sas.com/resources/papers/proceedings12/384-2012.pdf, (pristupljeno 01. Rujan 2016.), str. 5.

[34] Prester, J., op. cit., str. 283.

Alokacija na tržišne segmente provodi se na temelju povijesnih podataka o broju potrošača određene kategorije. Obično su to datoteke s golemim brojem podataka o potrošačima. One se koriste za alokaciju kapaciteta, međutim menadžment se ipak ne može osloniti samo na preporuke softverskih paketa za alokaciju kapaciteta. Primjerice, u okolici poduzeća zbio se neki događaj zbog kojeg je potražnja naglo porasla ili opala. „Za primjer se može uzeti stvarni događaj iz Hrvatske u ljeto 2013. Financijska policija je zatvorila hotel zbog poreznog duga i natjerala goste da se isele iz njega do 12 sati toga dana. Ti klijenti odmah su pohrlili u susjedne hotele da nađu smještaj do kraja svojeg odmora. Osoblje na recepciji tih obližnjih hotela u takvim situacijama može upotrijebiti softver samo kao pomoćno sredstvo, a sami alocirati kapacitete na nenadano pristigle klijente koji mogu biti iz obje kategorije- cjenovno osjetljivih i cjenovno neosjetljivih gostiju“[35]. Osim navedenog također se kao primjer može uzeti pad aviona renominirane aviokompanije Germanwings u Ožujku 2015. godine čije su posljedice rezultirale u otkazivanju dijela karata, padu potražnje, ali i svojevremeno promjene brenda i imena u Eurowings. „Pitanje koje se nameće je koliko od raspoloživog kapaciteta ostaviti za profitabilne klijente, a koliko za one manje profitabilne.Iako u praksi ima i do desetak različitih grupa klijenata, radi jednostavnosti nastavno u tekstu se razmatra situacija sa samo dvije grupe klijenata i dva modela:“[36]

a) *Statički model*

Najjednostavnija je statička metoda s fiksnim brojem i fiksnim vremenom, odnosno definiranje fiksnog odnosa raspodjele kapaciteta, tako da se točno precizira koliko se kapaciteta prodaje klijentima po premijskoj a koliko po sniženoj cijeni, npr. omjer 75:25. To je najtransparentniji način za klijente, ali je daleko od optimalnog iz perspektive uslužnog poduzeća. To znači da je na primjer 75% soba ostavljeno za prodaju klijentima do nekog određenog, fiksnog datuma po nižoj cijeni, a 25% kapaciteta se ostavlja za one u zadnji čas po višoj cijeni. Nedostatak ovog modela je što se ne može prihvatiti više premijskih klijenata jer je kvota na 75 a postoji na primjer 5 praznih soba. Zato se često primjenjuje „ugniježđeni“ statični model u kojem se rezervira 75 mjesta za “premium goste” a ostalih 25 daje se na osnovu prvi došao prvi primljen, s time da

[35] Ibidem, str. 285.
[36] Deković, Ž., op.cit.pod. str. 80.

se numerički izračuna koliko da se kapaciteta rezervira za “premium goste” na osnovi dolazaka. U praksi, primjerice avioindustrija ima kompleksne programe koji na temelju predviđanja (naravno da za to treba puno podataka i veliki broj evidencija) alociraju kapacitete ovisno o tome koja klijentela se predviđa da će doći.

b) *Dinamički model*

Kod dinamičnog modela postoje računalni programi koji na bazi prošle potražnje predviđaju koliko kojih klijenata će tražiti usluge, s detaljnim statističkim podacima o kategoriji klijenata, segmentima tržišta, otkazima, duljini boravka, načinu rezervacija i sl. Računalni programi su od iznimne važnosti jer olakšavaju donošenje odluke ali konačnu odluku donose hotelski menadžeri s osjećajem za rizik u provedbi strategije menadžmenta prinosa kombinirajući različite metode predviđanja. Alokacija kapaciteta rezultira čitavim nizom pozitivnih financijskih efekata na poslovanje hotela, boljom iskorištenosti kapaciteta, reguliranjem i praćenjem cijena, te boljim popunjavanjem raznih kategorija soba i produženjem vremena boravka klijenata u hotelu.

2.3.3. Edukacija, efikasnost i kvaliteta zaposlenika

Prilikom razvijanja i implementacije menadžmenta prinosa kod kapitalno intenzivnih industrija potrebno je također razmotriti ulogu ljudskih resursa u sprovođenju istih. Iako moderan pristup menadžmentu prinosa podrazumijeva uporabu visoko razvijenih informatičkih sustava uviđa se važnost interpretiranja i razumijevanja podataka i samog sustava od strane zaposlenika. Sama kompleksnost menadžmenta prinosa ukazuje na nekoliko prepreka koje mogu imati negativne konotacije na uspješnost i sveukupnu realizaciju. Primjerice prebukiranje je jedna od metoda koja se koristi u menadžmentu prinosa i koja zahtijeva veliko znanje i iskustvo kod zaposlenika zbog potencijalno neugodnih situacija. Zaposlenici moraju imati dobar pristup informacijama kako bi na što lakši način mogli razgovarati i u konačnici pomoći oštećenim korisnicima. Prilikom prebukiranosti bilo to leta, soba ili stolova u restoranu od velike je važnosti da osim informacijske potpore i međusektorske suradnje zaposlenici imaju i određenu empatiju prema korisnicima koju su oštećeni. Ukoliko razmotrimo suradnju zaposlenika

različitih razina unutar poduzeća može se uvidjeti njezina važnost u uspješnosti sprovođenja menadžmenta prinosa.

Komunikacija i razumijevanje zaposlenika njihovih zadataka i tuđih olakšava im da se lakše prilagode predstojećim zadacima, a da pritom razmišljaju i o zadacima njihovih poslovnih kolega te na taj način uzmu u obzir sva moguća rješenja na zadani zadatak. Najbolja se rješenja često ne pronalaze unutar samo jednog odjela već suradnjom više njih s različitom perspektivom na problem. Suradnja u pravilu ne protječe lagano, ona se ne događa sama od sebe već se na njoj mora raditi i sustavno ju izgrađivati.

Osim navedenog, potrebno je razmotriti konzistentnost autoriteta i odgovornosti u procesu donošenja odluka. Odluke vezane uz cijene često ograničavaju prodajne napore. Primjerice, granica do koje prodajno osoblje može pregovarati prilikom ugovaranja većeg posla može biti ograničena danim smjernicama odjela za cijene o minimalnoj cijeni koje prodajno osoblje može ponuditi. Ovisno o strukturi organizacije odjel za cijene možda neće imati dovoljnu razinu autoriteta za primjenu navedenih smjernica, već će autoritet ležati na direktoru prodaje, što može biti ispravno sve dok na direktoru leži i odgovornost pri donošenju odluka. Ukoliko odgovornost leži na direktoru prodaje njegove odluke mogu nadjačati zadane smjernice i vrlo je vjerojatno da će navedene smjernice uživati u dugoročnom uspjehu. Odjel za cijene djeluje u tom slučaju više kao savjetodavno tijelo nego kao izvršno. Problem se javlja kada osoblje zaduženo za cijene nema autoriteta u provođenju odluka te prvenstveno nastupaju kao savjetnici dok istovremeno poduzeće nema alate za mjerenje ostvarenih učinaka i dobivanje povratnih informacija kako bi se odgovornost mogla prebaciti na druge odjele unutar poduzeća koji bi bili u mogućnosti nadjačati direktive i preporuke odjela za cijene. Stoga je od bitne važnosti utvrditi na kojem odjelu/osobi unutar poduzeća leži odgovornost i autoritet u sprovođenju odluka kako ne bi došlo do neučinkovitosti i neprilagodljivosti cijena posebice na visoko promjenjivim tržištima.

Nadalje, također je potrebno u zaposlenike ulagati i putem edukacijskih programa čiji se benefiti ogledaju ne samo kroz povećanje efikasnosti zaposlenika već i u

sveukupnoj efikasnosti u ostvarivanju većih prinosa. Edukacijski programi trebali bi biti fokusirani na 4 cilja[37]:

1. Teorija: zašto bi se pothvati trebali poduzimati
2. Praksa: koje aktivnosti bi se trebale poduzeti
3. Proces: na koji način bi se aktivnosti trebale sprovesti
4. Poboljšanja: učenje iz prijašnjih iskustva

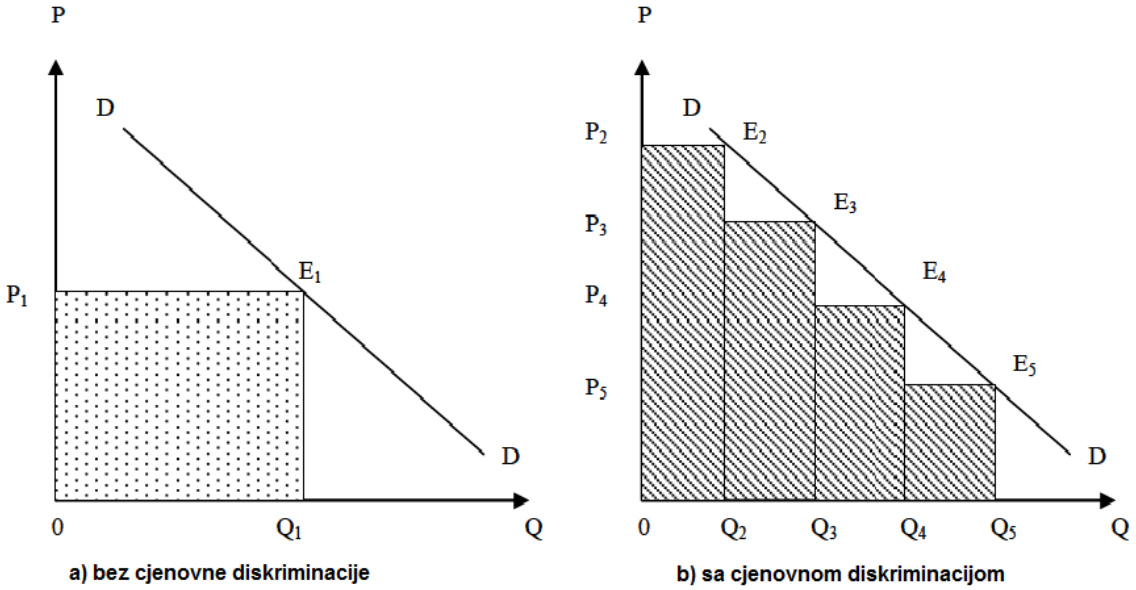
Važno je naglasiti da edukacijski programi ne uspijevaju uvijek te jedan od razloga za takve ishode su općenita smatranja da su edukacijski programi strukturirani jednokratno, odnosno nemaju nastavke i nadogradnje na već naučeno. Također ako ne postoji suradnja između odjela vrlo je vjerojatno da će edukacijski paketi biti manjakavi ili neće pokrivati veća ekspertna područja. Nadalje, sami programi mogu biti fokusirani na teorijsko provođenje i korištenje alata menadžmenta prinosa te samim time umjesto da se zaposlenika uvede u poslovno korištenje sustava uči ga se samo na koji će se način koristiti priručnikom, a ne praktičnim znanjima ekspertnih zaposlenika poduzeća. Najuspješniji edukacijski programi strukturirani su tako da imaju uvodne module pa sve do naprednih, odnosno proces učenja se konstantno nadograđuje u obliku radionica uz sudjelovanje nekoliko odjela unutar samog poduzeća koji su najuže vezani uz provođenje menadžmenta prinosa. Dobri programi uče zaposlenike razliku između dobrih odluka i dobrih ishoda. Ponekad, poduzeće može biti nagrađeno dobrim ishodom iako odluka nije bila najbolja i obrnuto. Zbog prije navedenog važno je da cjenovni analitičari poduzeća shvate koncept kako bi mogli braniti svoje odluke. Analitičare bi trebalo podučiti kako prepoznati prilike kako bi ostvarili veće prinose te također kada se osloniti ili propitati preporuke alata za podršku u odlučivanju. Uspješni programi edukacija trebali bi osnažiti radnu etiku, sadržavati vježbe koje potiču kreativno promišljanje o zadanim zadacima te također ostvariti ugodnu atmosferu za polaznike. Osim toga ako edukacijski pakleti sadrže prije navedene odlike ne samo da će pomoći zaposlenicima da budu uspješniji u svome poslu već će i smanjiti fluktuaciju zaposlenika te u konačnici podignuti svjesnost o utjecaju cijena na samo poduzeće.

[37] Lieberman, W. H.,Fencing in the Practice of Revenue Management, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011., str. 33

3. ULOGA CIJENA U MENADŽMENTU PRINOSA

Cjenovna diskriminacija je srce menadžmenta prinosa i u praksi predstavlja naplatu različitih cijena potrošačima za ista dobra/usluge nekog poduzeća. Ekonomična racionalnost ovakvog postupanja pronalazi se u cjenovnoj elastičnosti tržišnih segmenata. Stoga, ako bi u praksi poduzeća svim svojim potrošačima naplaćivala istu cijenu ukupni prinos izgledao bi kao na slici 4 u obliku pravokutnika $0Q_1P_1E_1$ (lijevi graf) . Cijena P_1 za određeni dio potrošača je previsoka i ujedno razlog zbog kojeg neće doći do rezervacije proizvoda ili usluge što u konačnici dovodi do gubitka prinosa, s druge strane razlikujemo i potrošače kojima bi cijena P_1 bila premala u odnosu na ono što su spremni platiti te bi također rezultat bio gubitak potencijalnog prinosa. Ukoliko bi poduzeće koristilo cjenovnu diskriminaciju različitim bi se tržišnim segmentima naplaćivale različite cijene P2, P3, P4 i P5 što bi dovelo do sveukupnog povećanja prinosa (desni graf).

Slika 4 Ekonomska logika diskriminacije cijena



Izvor: Ivanov, S., Hotel Revenue Management: From Theory to Practice, Varna, Zagandor, 2014., dostupno na Social Science Research Network, (pristupljeno 31. Kolovoza 2015.), str. 101.

Odgovarajući cjenovni mix i cjenovna ograničenja [38] su dva načina koja pružaju poduzeću priliku da izmjenjuje cijene pritom održavajući ugled. Poduzeća bi trebala biti sigurna da nude logičan cjenovni mix, ako potrošač ne može odrediti razliku između pojedinih cijena vrlo je vjerojatno da strategija naplate različitih cijena neće djelovati. Određivanje najboljeg cjenovnog miksa je teško zato što menadžment često nema dovoljno informacija o elastičnosti cijena. „Optimalna politika određivanja cijena, razvijena u lancu restorana Taco Bell, izravno postavlja upit potrošaču da li je za određeni proizvod ili uslugu cijena jeftina, skupa, prejeftina ili preskupa te na temelju dobivenih povratnih informacija formira se cjelokupna struktura cijena. Nadalje, prije spomenuta metoda predstavlja jednostavan način određivanja osjetljivosti cijena i prihvatljivosti u rasponu cijena, međutim isto tako valja napomenuti da izravan pristup dobivanja informacija od svojih korisnika nije lako primjenjiv kod djelatnosti većih razmjera“[39]. Osim navedenog, poduzeća se povode za konkurentskim cijenama te nastoje biti dovoljno brzi u ispravljanju vlastitih cijena kako ne bi zaostali i u konačnici izgubili na vlastitoj konkurentnosti. Međutim, nije dovoljno samo razviti dobar cjenovni miks već je i potrebno potrošačima ponuditi logično obrazloženje zbog cjenovne diskriminacije. Uspješna strategija menadžmenta prinosa temelji se na efektivnoj kontroli potražnje kupaca. „Kako bi poduzeća razvila uspješnu strategiju moraju upravljati dvjema strateškim polugama, a to su cijena i trajanje korištenja usluga kod kupaca. Cijene mogu biti fiksne i varijabilne dok trajanje može biti predvidljivo i nepredvidljivo. Kontroliranje potražnje putem varijabilnih cijena je izravan proces koji se može primijeniti u nekoliko oblika npr. popusti u razdoblju nižeg prometa kod kina, tijekom tjedna, ili popust na cijenu za određenu skupinu kupaca kao kod restorana npr. za stanovništvo najstarije dobi. Upravljanje trajanjem korištenja usluga predstavlja nešto kompliciraniji problem u odlučivanju, ali istovremeno značajno može utjecati na efikasnost u menadžmentu prinosa. Implementirajući kontrolu trajanja, poduzeća mogu maksimizirati sveukupan prihod kroz cijelo vremensko razdoblje umjesto da to čine samo u razdoblju visoke potražnje. Nadalje, ako menadžeri žele povećati kontrolu nad trajanjem trebali bi precizirati definiciju trajanja, smanjiti nepredvidljivost dolaska, smanjiti nepredvidljivost trajanja ili smanjiti vrijeme između kupaca, više o vremenskoj

[38] engl. rate fences; predstavljaju pravila na temelju kojih poduzeća određuju kakve će se cijene primjeniti prema različitim skupinama potrošača, odnosno obilježja kojima potrošač mora odgovarati da bi ostvario željeni popust

[39] Kimes, S. E. i R. B. Chase, op. cit., str. 163.

odrednici menadžmenta prinosa govorit će se u narednom poglavlju.“[40] Različite industrije koriste različite kombinacije varijabilnih cijena i kontrole trajanja što se može vidjeti u tablici 3 pa tako industrije koje se uobičajeno povezuju s menadžmentom prinosa hoteli, aviokompanije, renta car i kruzeri koriste varijabilne cijene i određeno ili barem predvidljivo vrijeme trajanja (kvadrant 2). Za razliku od kvadranta 2 kina, stadioni, arene i kongresni centri nalaze se u kvadrantu 1 jer koriste fiksne cijene i predvidljivo vrijeme trajanja, dok restorani, tečajevi golfa, poslužitelji internetskih usluga nalaze se u kvadrantu 3 s fiksnim cijenama i nepredvidljivim vremenom trajanja. Mnoga poduzeća orijentirana na zdravstvenu brigu naplaćuju varijabilne cijene, ali ne znaju vrijeme trajanja korištenja njihovih usluga pa su pozicionirani pod kvadrant 4. Ne postoji točno određena granica između kvadranata pa tako određene djelatnosti mogu djelom ležati na više kvadranata. Uspješna aplikacija menadžmenta prinosa se najčešće uviđa u kvadrantu 2, razlog tome je da predvidljivo trajanje korištenja usluge omogućava jasnu definiciju portfolia usluga, dok varijabilnost cijena omogućava stvaranje maksimalnog prinosa od svake usluge koja proizlazi iz prije navedenog portofolia. Industrije pozicionirane u kvadrantima 1, 3 i 4 kontrolom nad trajanjem i cijenom mogu prijeći u kvadrant 2 te time omogućiti efikasnije korištenje aplikacija menadžmenta prinosa.

Tablica 3 Strateške poluge cijena i trajanje

		Cijena	
		Fiksna	Varijabilna
Trajanje	Predvidljivo	Kvadrant 1: Kina Stadioni/Arene Kongresni centri	kvadrant 2: Hoteli Aviokompanije Rent a car Kruzeri
	Nepredvidljivo	Kvadrant 3: Restorani Tečajevi golfa Poslužitelji internetskih usluga	Kvadrant 4: Bolnice Hospicij

Izvor: Kimes, S. E. i R. B. Chase, The Strategic Levers of Yield Management, Journal of Service Research November 1998 vol. 1 no. 2, http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156 , (pristupljeno 10 Rujna 2015.), str. 157.

[40] Kimes, S. E. i R. B. Chase, op. cit., str. 157.

Poduzeća koja aktivno koriste menadžment prinosa koriste se metodom različitih cijena. Takva metoda podrazumijeva naplatu različitih cijena potrošačima ovisno o karakteristikama potrošača i potražnje. Cijene dobara variraju sukladno rezervacijskom vremenu te nametnutim ograničenjima. Takva metoda stvaranja cijena specifična je za poduzeća koja po svojim karakteristikama spadaju u kvadrant 2 (tablica 3) dok poduzeća koja se nalaze u kvadrantu 1 i 3 koriste fiksne cijene neovisno o sluzi koju pružaju i vremenu posluživanja. Potrošači nastoje uspoređivati cijene za različite transakcije te u slučaju promjena cijena poduzeća moraju oprezno pristupiti kako ih ne bi uznemirili. Iako je moguće naplatiti potrošačima isključivo na temelju visoke potražnje isti bi mogli zamjeriti plaćanje različitih cijena za istu uslugu.

3.1 PREBUKIRANJE

Prebukiranje je opće poznata praksa kod menadžmenta prinosa i industrija koje ga primjenjuju s ciljem povećanja prinosa i smanjenja oportunitetnog troška ako potrošač odluči ne konzumirati proizvod ili uslugu. „Menadžment prebukiranja se može definirati kao skup menadžerskih tehnika i aktivnosti povezanih s kontinuiranim planiranjem, rezervacijama i kontrolom s ciljem maksimiziranja prinosa kroz povećanje rezerviranih jedinica proizvoda/usluga u odnosu na dostupan prostor/vrijeme“[41]. Svako poduzeće koje prihvaća rezervacije unaprijed uz povrat naknada podliježe riziku otkazivanja i nepojavljivanja korisnika, stoga poduzeća prebukiraju svoje kapacitete kako bi se zaštitili od istih. Bez prebukiranja poduzeća bi bila suočena s neiskorištenim inventarskim jedinicama te posljedično tome gubitkom prinosa. „Prebukiranje je postala uobičajena praksa u zrakoplovnim kompanijama i hotelijerstvu, ali i u zdravstvenim ustanovama. U zrakoplovnoj kompaniji, ova strategija predmnijeva prodaju većeg broja karata za neki let nego što je kapacitet istog leta, u hotelijerstvu rezervaciju više soba nego što ih je na raspolaganju, dok se u zdravstvenim ustanovama prebukiranost odnosi na zakazivanje pregleda većem broju pacijenata nego što ima slobodnih termina. Osnovni problem s kojim se suočavaju aviokompanije, hoteli i zdravstvene ustanove je pitanje rezervacije jedinice uslužnog kapaciteta.

[41] Ivanov, S., Management of overbookings in the hotel industry – basic concepts and practical challenges, Tourism today vol.6/2006., pp. 19-32, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295965 (pristupljeno 01. Studenog 2016.), str. 4.

Veoma često se događa da u cijelosti rezervirani avionski letovi polijeću sa značajnim brojem slobodnih mjesta, a razlog tome su putnici koji se nisu pojavili na check in terminalu, kao i putnici koji su otkazali svoje rezervacije trenutak prije leta zrakoplovom. Nepojavljivanje putnika koji su rezervirali let izaziva troškove u svjetskim zrakoplovnim kompanijama u iznosu od 3 milijarde USD godišnje, unatoč naporima da se smanji izostanak prihoda prebukiranjem. U zdravstvenim ustanovama problem nastaje zbog nepojavljivanja pacijenata na njihovim zakazanim pregledima. Svi ovi subjekti nastoje nadoknaditi gubitke koji nastaju zbog nedolazaka putnika, gostiju ili pacijenata i to čine namjernim prebukiranjem, što se može prikazati sljedećom matricom prebukiranja tablica 4.“[42]

Tablica 4 Matrica prebukiranja

Vrsta problema	Vrsta posla	Vjerojatnost precjenjivanja potražnje ili nepojavljivanja p(N < P)	Optimalna vjerojatnost potražnje ili nepojavljivanja Co / Cs + Co	Opis troška
Prebukiranje	Hoteli, avioni, restorani	N= broj nepojavljivanja P= broj prebukiranih soba ili avio sjedišta	Cs= troškovi prebukiranja Co= troškovi ako se ne prebukira	Zamjenski troškovi za prebukiranog klijenta, Izgubljeni profit
Cijena usluge/ prijevoza	Avioni, cruiseri,putnički vlakovi, produženi hotelski boravak	N= broj usluga koje se mogu prodati po punoj cijeni P = broj prebukiranih soba ili avio sjedišta	Cs= troškovi precjenjivanja broja putnika koji plaćaju punu cijenu Co = troškovi podcjenjivanja broja putnika koji plaćaju punu cijenu	Gubitak koji proizlazi od pune cijene (Puna cijena - diskontinirana cijena)
Premium / skuplja mjesta	Stadioni, kazališta	N = broj premium karata koji se mogu prodati P = broj sjedišta rezerviranih za premium klijente	Cs = troškovi precjenjivanja broja prodanih premium karata Co = troškovi podcjenjivanja broja prodanih premium karata	Izgubljeni regularni prihod, Premium karte - regularni prihod od prodaje karata
Pojedinačne narudžbe - količina	Novine, magazini, bolnički pregledi, prodaja uzoraka	N= broj jedinica koje se mogu prodati po punoj cijeni P = broj naručenih jedinica	Cs= troškovi precjenjene potražnje Co = troškovi podcjenjene potražnje	Troškovi – spašena vrijednost, izgubljeni profit

Izvor: Deković, Ž., *Prebukiranje kao način uprvaljanja kapacitetima u hoteljerstvu,* Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2 Prosinac 2014., dostupno na portalu Hrčak, (pristupljeno 28. Kolovoza 2015.), str. 81.

[42] Deković, Ž., op.cit., str. 81.

Kako bi se u potpunosti shvatio cjelokupni proces prebukiranja potrebno je razmotriti začetke istog. „Prije deregulacije zračnog tržišta u Americi 60-ih godina prošlog stoljeća rute, rasporedi i vozarine bile su regulirane tako da su osiguravale razumnu zaradu aviokompanijama. Deregulacija tržišta rezultirala je volatilnošću cijena i dramatičnom povećanju vozarina kao i uvođenje struktura vozarina s kompleksnim pravilima i ograničenjima. Tradicionalni principi menadžmenta prinosa građeni su na pretpostavkama poslovnog okruženja čija se glavna obilježja ogledaju kroz snažnu diferencijaciju proizvoda koja omogućava pojednostavljenje samog procesa- pretpostavka o neovisnosti potražnje od vozarina na proizvodima. Navedene pretpostavke bila su ujedno temelj nastajanja menadžmenta prinosa 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća te su još i danas prisutne iako se poslovno okruženje značajno promijenilo kao odgovor na nastalu konkurenciju kod nacionalnih poduzeća i kod novonastalih niskobudžetnih poduzeća. Tijekom vremena izmjenjivale su se brojne teorije i modeli prebukiranja gdje je u početku fokus bio isključivo na alokaciji sjedišta, potom su razvijene prve pojednostavljene strukture vozarina s naglaskom na nezavisnosti potražnje, zatim na zavisnosti potražnje da bi se potom razvio dinamički model proračuna razina prebukiranja koji se uz određene promjene zadržao i dan danas. Uz problem alokacije sjedišta, razlikujemo dva osnovna modela prebukiranja statički i dinamički“[43]:

1. *Statički model*- vremenski tijek je podijeljen na dva dijela, prvi se odnosi na rezervacijsko razdoblje kojeg prati uslužno razdoblje. U rezervacijskom razdoblju prihvaćamo rezervacije do dopuštenih granica, pretpostavljajući da je potražnja dovoljna da prekorači dopuštenu granicu. U uslužnom razdoblju otkazivanja su ostvarena u odnosu na stohastičnu prirodu istog, te preostali potrošači se uslužuju ili odbijaju. Tipično se razmatra jedna vozarina na razred koja predstavlja prosječnu vozarinu korištenu kao trošak praznog sjedala.
2. *Dinamički model*- Rothstein je prvi koji je strukturirao dinamički model problema prebukiranja. Korišteni model je strukturiran kao nehomogeni Markovljev proces. Objektiv je bio da se odrede optimalne police rezervacija koje će

[43] Robert, H. et al., Joint overbooking and seat allocation for fare families, Technical University of Denmark, Annual report 2016., http://orbit.dtu.dk/en/publications/joint-overbooking-and-seat-allocation-for-fare-families(eabb00a9-2e5f-47a9-a772-0abadb0f3ca0).html, (pristupljeno 28. Kolovoza 2016.), str. 3.

maksimizirati prinos. S vremenom su nastale razne varijacije na navedeni model te danas možemo govoriti o modelima koji obuhvaćaju zajedničku alokaciju sjedišta i prebukiranje.

Uspjeh police prebukiranja leži u dobivanju preciznih informacija o ne pojavljivanju ili otkazivanju te na temelju tih informacija razvijaju se razine prebukiranja koje će održavati prihvatljivu razinu usluge korisnicima. U narednom djelu poglavlja prikazat će se fiktivni primjer prebukiranja. „Da bi se načinio proračun, potrebno je uzeti u obzir cijene. Primjerice, ako neka hotelska soba stoji 50€, tada je izgubljena zarada ako se klijent ne pojavi C_0= 50€. Kada bi se klijent ipak pojavio, a kao rezultat prebukiranja u hotelu više ne bi bilo mjesta, 10% klijenata neće reći ništa i mirno će otići u drugi hotel. Ti klijenti hotel ne stoje ništa, dok drugih 10% klijenata će zahtijevati alternativni smještaj što će hotel stajati vremena da se klijentu nađe smještaj u drugom hotelu. Ostatak od 80% klijenata nakon napornog puta biti će toliko revoltirano da postoji i mogućnost nasilnijeg ponašanja što može dovesti i do potencijalnih troškova od 150€[44]. Navedeno ukazuje na sljedeći trošak prebukiranja ako je hotel prebukiran C_s= 0,1*0+0,1*0+0,8*150= 120€. Ti se troškovi upisuju u tablicu 5. za sve kombinacije pojavljivanja prebukiranih i nepojavljivanja redovitih klijenata. Kako nisu svi događaji jednako vjerojatni[45] svaki se stupac broja prebukiranja množi s vjerojatnošću tog broja nepojavljivanja. Potom slijedi konačni izračun cijene prebukiranja tako da se umnožak vjerojatnosti i cijene prebukiraranja zbroji kako bi se dobio ukupni trošak. Nakon što se postupak ponovi za sve stupce, iz reda „očekivani trošak“ odabire se onaj broj prebukiranja za koji je trošak najmanji. Prema tablici 5. uspoređujući troškove prebukiranja vidi se da je trošak u stupcu 2 najmanji, pa hotel na temelju toga može uvesti politiku od 2 prebukiranja. Da bi se izračunalo koliki dodatni prihod ostvaruje hotel ako uvede prebukiranje , od nultog se stupca oduzme stupac najisplativijeg prebukiranja. U primjeru danom u tablici 5. dodatni prihod jest: 203-137= 66€. Iz navedenog primjera jasno se vidi da poduzeća moraju imati pouzdan informatički sustav koji bilježi frekvencije nepojavljivanja i cijene, kako bi se sa svakom promjenom dobila nova politika prebukiranja. U praksi se koristi dinamički menadžment prinosa,

[44] Fiktivni primjer; potencijalni procijenjeni trošak u slučaju razbijanja inventara
[45] Uzima se u obzir vjerojatnost broja nepojavljivanja; vjerojatnije je nepojavljivanje jednog klijenta nego njih deset

odnosno koristi se dinamični model prebukiranja prema kojemu se cijena smanjuje ili povećava kako se približava vrijeme korištenja/pružanja proizvoda ili usluge.“[46]

Tablica 5 Proračun troškova prebukiranja

			Broj prebukiranja									
Broj nepojavljivanja	**Vjer.**	0	1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0,05	0€	120€	**240€**	360€	480€	600€	720€	840€	960€	1.080€	1.200€
1	0,10	50€	0€	**120€**	240€	360€	480€	600€	720€	840€	960€	1.080€
2	0,20	100€	50€	**0€**	120€	240€	360€	480€	600€	720€	840€	960€
3	0,15	150€	100€	**50€**	0€	120€	240€	360€	480€	600€	720€	840€
4	0,15	200€	150€	**100€**	50€	0€	120€	240€	360€	480€	600€	720€
5	0,10	250€	200€	**150€**	100€	50€	0€	120€	240€	360€	480€	600€
6	0,05	300€	250€	**200€**	150€	100€	50€	0€	120€	240€	360€	480€
7	0,05	350€	300€	**250€**	200€	150€	100€	50€	0€	120€	240€	360€
8	0,05	400€	350€	**300€**	250€	200€	150€	100€	50€	0€	120€	240€
9	0,05	450€	400€	**350€**	300€	250€	200€	150€	100€	50€	0€	120€
10	0,05	500€	450€	**400€**	350€	300€	250€	200€	150€	100€	50€	0€
		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Očekivani trošak		203€	161€	**137€**	146€	181€	242€	319€	405€	500€	603€	714€
		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Gubitak zbog nepojavljivanja C0= 50€ Trošak nezadovoljnog klijenta Cs = 120€												

Izvor: Prester, J., *Operacijski menadžment u uslugama,* Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014, str. 281.

Prebukiranje ima i negativnu stranu koja se manifestira u trenutku kada se odbiju potrošaču usluge poduzeća. Poduzeća mogu odlučiti koji potrošači će svojevoljno ili prisilno odustati od korištenja njihovih usluga. Pa tako aviokompanije rade po principu da se potrošači međusobno usuglase koji će od njih odustati od leta, dok kod drugih industrija poduzeće može svoje odluke o tome koji će potrošač biti oštećen temeljiti na vremenu dolaska (ako potrošači kasne, poduzeće nije dužno ispoštovati dogovoreno), frekventnosti korištenja (nikad se neće odbiti stalne korisnike) ili na temelju percipirane važnosti potrošača (nikada se neće odbiti utjecajnog

[46] Prester, J., op. cit., str. 280.

korisnika). Jednom kada je polica prebukiranja implementirana poduzeća moraju razviti dobre interne metode postupanja s oštećenim potrošačima. Zaposlenicima koji direktno komuniciraju s oštećenim potrošačima potrebno je pružiti adekvatnu izobrazbu i sustav potpore zbog doticaja s potencijalno ljutim potrošačima.

3.4 CJENOVNA OGRANIČENJA U MENADŽMENTU PRINOSA

Bitna odrednica menadžmenta prinosa je formiranje cjenovnih ograničenja čija se važnost ogleda u sprječavanju migracije potrošača sa skupljih proizvoda na jeftinije te nudi logično objašnjenje za cjenovnu diskriminaciju između potrošača. „Pravilno osmišljena ograničenja omogućavaju potrošačima da se segmentiraju na temelju spremnosti za plaćanje i pomažu poduzeću da na efektivan način snize cijene za ciljanu skupinu potrošača koji su spremni prihvatiti takve cijene uz određena ograničenja“[47]. Takva ograničenja omogućavaju poduzeću diferencijaciju cijena za različite tržišne segmente i dijele se na vidljiva i nevidljiva ograničenja. Vidljiva ograničenja proizvoda/usluge možemo gledati kroz lokaciju npr. sjedišta gledatelja u kazalištu ili veličinu i izgled namještaja u hotelskoj sobi, dok nevidljive uključuju karakteristike kupca (npr. popusti za građane starije dobi), potrošnje (količina i učestalost kupnje) te transakcija (rezervacijsko vrijeme). Da bi se ograničenja smatrala poštenima pravila moraju biti jasna, logična i da se teško izbjegavaju.

Tablica 6 Cjenovni mix i cjenovna ograničenja

	Mogući pristupi
Pravilan mix cijena	Elastičnost cijena Konkurenetne cijene Optimalna politika određivanja cijena
Ograničenja: vidljiva	Tip inventara Pogodnosti/sadržaj
Ograničenja: nevidljiva	Ograničenja Vrijeme korištenja Vrijeme rezervacija Članska grupa

Izvor: Kimes, S. E. i R. B. Chase, *The Strategic Levers of Yield Management,* Journal of Service Research November 1998 vol. 1 no. 2 156-166, http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156 , (pristupljeno 10 Rujna 2015.), str. 163.

[47] Kimes, S. E. i J. Wirtz, *Has Revenue Management become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences,* Journal of Service Research November 2003 vol. 6 no. 2, http://jsr.sagepub.com/content/6/2/125.abstract , (pristupljeno 30. Ožujka 2016.), str. 128

3.4.1 Vidljiva cjenovna ograničenja

Ograničenja na osnovni proizvod ogledaju se kroz specifična obilježja istog pa se naplata različitih cijena opravdava fizičkim obilježjima proizvoda. Primjerice kod aviona se karte prodaju po klasama pa tako razlikujemo prvu klasu, poslovnu klasu i ekonomsku klasu gdje razlika nije samo u cijeni već i veličini sjedala, sveukupnom osobnom prostoru, izgledu kabine itd. Kod hotela se ograničenja na osnovni proizvod ogledaju kroz veličinu sobe, izgled, kvalitetu i veličinu namještaja. Nedavnim istraživanjem ovog područja različite su industrije počele s primjenom menadžmenta prinosa pa tako golf tečajevi vidljiva cjenovna ograničenja provode kroz dijeljenje besplatnih golf loptica polaznicima veće kupovne moći, kroz popuste na piće i hranu te popuste na buduće igre. Vidljiva ograničenja proizvoda ili usluga promatraju se kroz tri sfere:

1. osnovni proizvod,
2. određene pogodnosti,
3. razina usluge.

Osim navedenog ograničenja se mogu ostvariti kroz određene pogodnosti koje se pružaju potrošačima. Pogodnosti mogu biti u različitim oblicima pa tako hoteli mogu ponuditi besplatnu hranu i piće, tečajevi golfa mogu polazniku tečaja ponuditi besplatna kolica, aviokompanije mogu uz prodaju karata vezati i besplatan prijevoz od zračne luke ka željenoj destinaciji itd. Diferencijacija cijena ne mora nužno polaziti samo od fizičkih obilježja, ona također može biti određena razinom usluge koju korisnici žele platiti.

Razina usluge kod aviokompanija može primjerice napraviti razliku glede reda čekanja pa putnici ako su voljni izdvojiti više za priority red to mogu učiniti prilikom kupnje karte. Kod hotela se veća razina usluge može ogledati na različite načine kao što je osobni batler, kvalitetnija ponuda u hrani ili kroz efikasniju telefonsku podršku. Rentalna poduzeća mogu svojim korisnicima ponuditi opciju jednosmjernog najma vozila na temelju kojeg korisnici ostvaruju pravo iznajmljivanja vozila na jednom mjestu, a predaju istog na drugom.

3.4.2 Nevidljiva cjenovna ograničenja

S obzirom na opću podjelu na vidljiva i nevidljiva cjenovna ograničenja, nevidljiva se ograničenja dijele na tri kategorije kako slijede: „pravila temeljena na obrascu kupovine, karakteristikama proizvoda i pravila određena prema karakteristikama potrošača. Prva kategorija odnosi se na obrazac kupovine koji je prepoznat kao indikator promjena u procesu kupovine. Klasične teorije marketinga naglašavale su važnost uzorka prilikom kupovine potrošača, odnosno uočila se važnost vremena, distribucijskih kanala i metoda plaćanja između različitih skupina potrošača. Jedna od specifičnih značajki menadžmenta prinosa veže se uz činjenicu da potrošačeve preferencije nisu nužno temeljene na proizvodu već i na uvjetima kupovine. Za tržišne segmente definirane obrascima kupovine pravila mogu biti osmišljena kao ograničenja koja se vezuju uz određeni proizvod ili uslugu. Proizvodi i usluge čije se cijene formiraju na temelju vremena kupovine, lokaciji i metodama plaćanja u praksi funkcioniraju uz pratnju penala kao što su limitiran povrat novca te promjena naknada čime se u konačnici doprinosi konzistentnosti procesa segmentacije“[48].

Ograničenja prema obrascu kupovine- Kod ograničenja temeljena na obrascu kupovine razlikujemo nekoliko bitnih odrednica koje čine temelj ovisno o danim karakteristikama. U nastavku razlikujemo ograničenja temeljena na vremenu, kanalu distribucije te na metodi plaćanja.

„*Vrijeme:* Odluke potrošača vezane uz kupovinu često su definirane određenim trenutkom u vremenu i trenutnim okolnostima, pa se ograničenja razvijaju na temelju preostalog vremena prije konzumacije proizvoda ili usluge. Krenemo li od razmatranja ograničenja koja se temelje na vremenu možemo razlikovati dva najučestalija primjera cjenovnih ograničenja, a to su kupovina unaprijed i rezervacije unaprijed“[49].

- Kupovina unaprijed podrazumijeva da potrošač plati za proizvod ili uslugu prije zadanog vremena, time se primjerice osigurava da putnici koji idu na odmor imaju na raspolaganju ograničen broj sniženih sjedala po danom letu. Koristeći navedenu poslovnu praksu aviokompanije su dobile mogućnost lakšeg

[48] Zhang, M., op. cit., str. 139.
[49] Ibidem, str.140.

segmentiranja vlastitih potrošača na više od 200 segmenata, te su se također takva ograničenja pokazala vrlo efektivnima u pogledu povećanja prinosa.

- rezervacije unaprijed- slično kao kod kupovine unaprijed potrošače se ograničava na temelju vremena rezervacije, međutim sam čin rezervacije može i ne mora osigurati dostupnost, pa tako će potrošačima koji plate više za dostupnost i cijena biti veća.

Kanali distribucije: postoji velika potpora u odnosu između potrošačeve evaluacije i kanala kupovine, pa tako kupci niže kupovne moći mogu se odlučiti na kupovinu proizvoda ili usluge iz npr. outlet trgovine zbog čije su udaljenosti cijene proizvoda ili usluga znatno niže. S napretkom e-trgovine sve veći broj potrošača se odlučuje na kupovinu iz udobnosti svoga doma i mogućnošću pronalaska proizvoda ili usluga po nižim cijenama nego što su u njihovoj neposrednoj blizini. Poduzeća moraju razmotriti utjecaj odabira kanala distribucije na ciljane potrošače, prilikom određivanja politike cjenovnih ograničenja poduzeća mogu uvesti neka od sljedećih pravila: produženje procesa kupovine, smanjiti dostupnost informacija glede proizvoda ili usluga te uvesti penale, takva ograničenja služe kako bi se spriječilo potrošačevo mijenjanje kanala distribucije.

Metode plaćanja- uobičajeno je da potrošači dobiju nižu cijenu kada plaćaju u gotovini u odnosu na kartično plaćanje. S napretkom interneta, aukcije i online licitacije, postali su omiljen način kupovanja potrošačima koji nisu uvjetovani vremenom i čija je kupovina vođena nižim cijenama. U praksi poduzeća kao ograničenja mogu nametnuti aktivnosti koje troše vrijeme[50] ili penale tijekom plaćanja.

Ograničenja prema karakteristikama proizvoda -osim navedenog razlikujemo i ograničenja temeljene na karakteristikama proizvoda koje kao varijable za određivanje segmentacijskih baza u praksi dokazuju da se potrošači raspršuju glede važnosti koje pridodaju različitim karakteristikama proizvoda ili usluga. Razumijevanjem potrošačevih preferencija razvijaju se ograničenja koja su se pokazala korisnima kod izglađivanja potražnje te posljedično tome i smanjenju skrivenih troškova. Korištenje

[50] npr. ograničeno vrijeme trajanja aukcija

proizvoda se vrednuje na različite načine za različitu skupinu potrošača, pa stoga cijene se mogu prilagođavati ovisno o vremenu, lokaciji i volumenu same kupovine. Nadalje „ograničenja prema karakteristikama proizvoda ili usluga možemo podijeliti na sljedeće, a to su: vrijeme korištenja proizvoda ili usluga, povratljivost uloženog, vrijeme transakcija, dostupnost usluge i dostupnosti informacija“[51].

Vrijeme korištenja (raspored)- u većini slučajeva popusti su dostupni u razdoblju niske potražnje pa tako uobičajeni primjer može se ogledati kroz zahtjeve koji su postavljeni kod aviokompanija u razdoblju niske potražnje i koji se temelje na različitoj procijeni vremena kod potrošača. U razdoblju od 24h i između dvije određene destinacije može se pronaći veći broj letova sa značajno različitim cijenama. Razdoblja visoke potražnje obično su vikendom i to tijekom jutra pa sve do večeri, dok su razdoblja niske potražnje u ranim jutarnjim satima, noću ili tijekom tjedna. Za putnike čiji je put isključivo zabavne naravi prepreke koje se vezuju za letove u razdobljima niske potražnje ne znače puno ako isto povlači znatno snižavanje cijena, dok kod poslovnih putnika odabir letova u razdoblju niže potražnje ne dolazi u razmatranje, s obzirom na to da je njima isključivo cilj doći do željene destinacije s obzirom na zahtjevne poslovne rasporede i što prije vratiti se svojim domovima. Stoga, poslovni putnici u razdobljima niske potražnje su značajno izuzeti i većina je sjedala prodana po sniženim cijenama. U hotelskoj industriji gosti koji pristižu tijekom tjedna, od subote do četvrtka, u najčešćem slučaju su poslovni putnici koji su spremni platiti više nego ostali gosti koji najčešće dolaze vikendom od petka do subote. Financijski gubitak se javlja onda kada poslovni putnik kupi snižen proizvod i promijeni vrijeme korištenja pa tako poduzeća moraju postaviti kažnjavajuća pravila na snižene proizvode/usluge kao što su promjenjive pristojbe, ograničeno otkazivanje ili nepovrativost sredstava.

- navedeni uvjeti korištenja- sniženi proizvodi ili usluge dostupni su samo na određeno vrijeme, npr. snižene cijene avionskih karata često podrazumijevaju minimalno vrijeme ostanka. Najučestaliji rezultat takvih ograničenja jesu da putnik mora ostati najmanje jednu noć prije korištenja povratnog leta. Za običnog putnika, čiji je put isključivo zabavnog karaktera, takve prepreke nisu značajne jer se njihovo planirano vrijeme ostanka

[51] Zhang, M., op. cit., str. 141

tipično kreće od početka vikenda pa sve do subote. U protivnom za poslovne putnike koji su ispunili svoje poslovne zadatke takve prepreke su bitne jer je njima cilj vratiti se što prije svojim kućama. Navedena ograničenja služe kako poslovni putnici ne bi kupovali po sniženim cijenama i obratno.

- minimalni uvjeti korištenja- niže cijene su namijenjene samo dužim ostancima. Duljina korištenja određena je ciljem korištenja, npr. poslovni korisnici imaju kraće vremensko korištenje od ostalih putnika pa tako rentalna poduzeća naplaćuju dnevno veće cijene u odnosu na cijene za cijeli tjedan. Navedena ograničenja i penali sprječavaju poslovne korisnike da prijeđu na sniženu uslugu.

Promjene u naplati (povratljivost uloženog)- kod određenih potrošača postoji mala nesigurnost u koracima, dok kod nekih drugih što zbog dinamičnosti njihovih aktivnosti ili životnog okruženja nesigurnost je veća, jer nisu u mogućnosti u točnosti predvidjeti slijed njihovih aktivnosti. Također može se pronaći poveznica između želje za povratom novca i spremnosti na plaćanje. Potrošači mogu birati između više i niže cijene uz ograničenje na otkazivanje korištenja proizvoda ili usluga. Dakle, poduzeća mogu ponuditi manje mogućnosti ili prilika za provođenje promjena uz dodatno korištenje penala na promjene kako bi se odbili potrošači veće spremnosti plaćanja. Takva vrsta ograničenja se najčešće koristi kod poduzeća koja se bave medijima, električnom energijom, plinom te kod proizvodnih djelatnosti.

Transakcijsko vrijeme- s obzirom na to da potrošači na različit način percipiraju vrijeme potrošnje, poduzeća mogu iskorištavati tu karakteristiku produžavajući vrijeme provođenja transakcija. Jedan od primjera jest da poduzeća mogu ograničiti otkup kupona s obzirom na lokaciju, vrijeme ili mogu zahtijevati od potrošača da kupone pošalje natrag proizvođaču na otkup. U praksi poduzeća koriste ograničenja kao što su složene i teške transakcije ili druge aktivnosti koje troše vrijeme.

Dostupnost usluga- potrošači veće platežne moći uobičajeno preferiraju i veću razinu usluge. Kada su varijabilni troškovi relativno mali različite razine usluge mogu poslužiti u isticanju različitih tržišnih segmenata.

- prodajno osoblje- određeni broj potrošača želi iskoristiti znanje i konzultantske vještine prodajnog osoblja te od istih očekuju da su uvijek na razini vlastitih zadataka. Takvi su potrošači uvijek voljni platiti više s obzirom na percipiranu i dobivenu vrijednost, dok ostale skupine potrošača kupovinu doživljavaju kroz transakcijsku prirodu i želja im je ostvariti kupovinu po sniženim cijenama. U prije navedenim slučajevima dostupnost usluge može poslužiti kao cjenovno ograničenje.
- slaganje- paketi odmora kombinirani s određenim ograničenjima mogu ograničiti proizvod za različitu skupinu putnika, pa tako snižene cijene avionskih karata se često prodaju uz uvjet da se unajmi određeni hotel ili renta car. U osnovi poduzeća dodaju ili oduzimaju određene usluge ovisno o visini cijene, što je cijena veća povećava se i razina usluge.
- rok isporuke- za ekspresne isporuke potrošači moraju platiti više. U proizvodnji potrošači koji prate plan održavanja ili repariranja su uobičajeno cjenovno osjetljiviji, dok su izvanredni popravci tipični za cjenovno neosjetljive potrošače. Stoga su rokom isporuke cjenovno neosjetljivi potrošači odvojeni od cjenovno osjetljivijih potrošača.

Informacije- dostupnost informacija je prirodno ograničenje s kojom se održavaju razlike između segmenata. Određeni postotak potrošača odlučit će se na kupovinu tek kad dobiju potpunu informaciju glede proizvoda ili usluge koje žele kupiti te takvi potrošači će gotovo uvijek biti voljni izdvojiti više za točnu i pravovremenu informaciju o proizvodu ili usluzi. Nadalje, *Anonimnost* proizvoda, proizvođača ili pružatelja usluge je iz prije navedenih razloga ograničenje čiji je objektivni cilj prodati višak proizvoda na cjenovno niže tržište u naporu da se smanje varijabilni troškovi.

Ograničenja prema karakteristikama potrošača- „jedna su od najpopularnijih segmentacijskih osnova kod koje se grupiranje potrošača odvija isključivo na temelju njihovih karakteristika te čija se prednost ogleda u jednostavnijem implementacijskom

procesu“[52]. Ograničenja stvorena na temelju smjernica prije navedene segmentacijske osnove zahtijevaju pravilne aktivnosti promatranja iliti monitoringa.

- dob ili status- snižene cijene su ponuđene određenim dobni skupinama ili statusima kao što su stanovnici zrelije dobi, studenti i djeca. Aktivnosti promatranja su korisne na tržištima gdje se identificiranje može provoditi kao na primjer kod kina ili simfonijskih orkestara gdje mogu provjeriti članske iskaznice.
- grupe- općenito su to skupine potrošača motivirani zabavom. Ograničenje u minimalnom broju skupine odbija individualne korisnike.
- poslovni korisnici ili individue- potrošači koji vode svoja poduzeća uobičajeno postavljaju veću vrijednost na proizvode i usluge koji su im potrebni. Identifikacijskim ugovorom u trenutku ugovaranja/sklapanja ugovora mogu se razdijeliti poslovni korisnici od individualnih kupaca te se primjer istog može ogledati kod telekomunikacijskih poduzeća koji naplaćuju više cijene poslovnim korisnicima nego individuama.
- budžet- racionalizacija navedenog pojma leži u činjenici da u mnogim situacijama druga jedinica nekog proizvoda ili usluge ima nižu vrijednost u odnosu na prvu, pa nuđenjem popusta na količinu ili besplatnu dostavu poduzeća potiču da veliki poslovni korisnici kupe veću količinu proizvoda.
- veličina poduzeća- mogu se koristiti kod poduzeća koja svoje poslovanje temelje na ekonomiji razmjera i čija je percepcija vrijednosti proizvoda niža od ostalih poduzeća. Odbija se niža cijena tako da postane dostupna tek kad se ostvari određen broj kupovina po većoj cijeni. U praksi se takva ograničenja mogu naći kod maloprodaje gdje su poduzeća segmentirana na mala, srednja i velika te ovisno o veličini variraju i cijene.
- učestalost- ovakva ograničenja u praksi možemo pronaći kod kina gdje njihovi potrošači dobivaju popust tek nakon što se utvrdi učestalost korištenja njihovih usluga. Broj posjeta se prati putem kartice lojalnosti i na temelju nje ovisno u broju posjeta ostvaruju se određeni popusti na ponuđene usluge.

[52] Zhang M. i P. Bell, op. cit., str. 154.

Tablica 7 prikazuje prije navedena cjenovna ograničenja s obzirom na obrazac kupovine, karakteristike proizvoda/usluge te karakteristike potrošača radi lakšeg razumijeva i sistematiziranja prije navedenih informacija.

Tablica 7 Klasifikacija ograničenja proizvoda/usluga

Kategorija	Segmentacijska baza/osnova	Ograničenja proizvoda/usluge
Obrazac kupovine	**Vrijeme**	Kupovina ili rezervacija ostvarena prije određenog datuma
	Lokacija/kanal distribucije	Različite informacije ili procedure kod kupovine za različitu lokaciju ili kanal
	Metoda plaćanja	Promjenjivi penali ili aktivnosti koje troše vrijeme za različite metode plaćanja
Karakteristike proizvoda/usluge	**Korištenje proizvoda**	Potrebnost minimalne i određene razine korištenja ili posebnog rasporeda uz promjenjive penale
	Promjene u naplati	Naplata za fleksibilnost, kazne na povrat novčanih sredstava, promjenjivi penali
	Transkacijsko vrijeme	Produljenje vremena ili povećanje kompleksnosti kod transakcija
	Dostupnost usluga	Dostupnost prodajnog osoblja, uklanjanje opcija slaganjem, manja brzina ili bezprioritetna pošiljka
Karakteristike potrošača	**Dostupnost informacija**	Prikrivena informacija, anonimnost
	Dob/status	Provjera osobne iskaznice
	Grupe	Minimalni broj grupe
	Poslovni korisnici ili individue	Identificirajući ugovor
	Veličina poduzeća	Minimalna veličina poduzeća
	Budžet	Minimalna razina budžeta
	Vjernost	Minimalni broj kupovine
	Učestalost	Minimalna učestalost korištenja

Izvor: Zhang, M., Fencing in the Practice of Revenue Management, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011., str. 145.

U daljnjem nastavku u tablici 8 prikazani su primjeri iz prakse s pripadajućim ograničenjima i to kako slijede aviokompanije, tečajevi golfa, telekomunikacije te B2B poduzeća. Prvi primjer aviokompanije unatoč tome što su u akademskoj zajednici najviše obrađeni kao uspješan primjer primjenjivanja menadžmenta prinosa niti jedan objavljen akademski članak nije sažeo korištena ograničenja za navedeno tržište. Nadalje, osim aviokompanija promatrat će se golf tečajevi, telekomunikacije te B2B poduzeća koja su relativno nekonvencionalna u praksi menadžmenta prinosa. Kako bi maksimizirali prinos operatori tečajeva za golf mogu vrijeme tečaja promatrati kao konačnu uslugu, a golfere kao visoko varijabilnu potražnju. U telekomunikacijama kratkotrajne zalihe su propusnost po sekundi. Menadžment prinosa je postignut uz

„inovativne“ usluge koje su eksplicitno dizajnirane kako bi se koristile zalihe kapaciteta uz zanemariv granični trošak pružanja usluga kada je kapacitet dostupan. Za B2B poduzeća problem menadžmenta prinosa leži u menadžmentu prodajnih snaga koja stvara prinos te u prodajnom osoblju s ograničenim i kratkotrajnim resursima. Navedeni primjeri pokazuju kako su na raspolaganju ostali još brojni načini segmentiranja tržišta i mogućnosti za razvijanjem novih ograničenja na proizvod ili uslugu.

Tablica 8 Primjeri cjenovnih ograničenja kod različitih industrija

Kategorija	Aviokomapnije	Tečajevi golfa	Telekomunikacije	B2B poduzeća
Obrazac kupovine	• Kupovina unaprijed prije određenog datuma; • Različite informacije za kanale kao što su online kupovina, aukcije ili prodajni agenti	• Depozit unaprijed ili rezervacije unaprijed prije određenog vremena • depozit za obveznu pričuvu • katering	• Kupovina unaprijed • Raličite informacije za kanale kao što su online kupovina • aukcije te prodajni agenti	• Depozit unaprijed ili rezervacije unaprijed prije određenog datuma • Različite informacije za različite kanale distribucije
Karakteristike proizvoda	• Raspored u razdoblju niske potražnje • Raspored uz pravila na brzinu check-ina • fleksibilnost • panali na povrat novčanih sredstava • promjenjivost naknada • manje alternativnih opcija • slaganje ponude • prikrivene informacije	• Raspored ili vrijeme trajanja korištenja s promjenjivim penalima • manje alternativnih mogućnosti • slaganje ponude • raspoloživost kolica za golf i ostalih sadržaja	• Limitirana dostupnost usluge • Maksimalno korištenje uz penale • Poseban raspored uz promjenjive penale • Nedostupnost informacija • Sporije vrijeme odgovaranja	• Minimalni i određeni raspored uz penale na povrat novčanih sredstava • Ograničena dostupnost usluga • Ograničene opcije • Produljeno transakcijsko vrijeme • Dostupnost prodajnog osoblja • Sporija brzina dostave
Karakteristike potrošača	• Dob • Grupe kao AAA • Program lojalnosti zračnih milja • poslovni putnici • grupa	• Članstvo • Grupa • Minimalni broj kupovine	• Minimalna veličina poduzeća • Grupa	• Minimalna veličina poduzeća • Minimalni budžet • Minimalna količina • Grupa

Izvor: Zhang, M., Fencing in the Practice of Revenue Management, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011., str. 146.

4. ULOGA VREMENA I PROSTORA U MENADŽMENTU PRINOSA

Poduzeća koja koriste menadžment prinosa uobičajeno prodaju fizički prostor uz dano vrijeme korištenja po različitim cijenama. Uspješnost menadžmenta prinosa ogleda se u maksimizaciji prinosa po dostupnosti jedinice vremenski određenog prostora. U praksi aviokompanije nastoje maksimizirati prinos po dostupnom sjedalu/kilometru, hoteli s druge strane nastoje maksimizirati prinos po dostupnoj sobi/noć te gala dvorane maksimiziraju svoje prinose po dostupnom sjedalu/nastup. Međudjelovanje vremena i prostora utječe na pozicioniranje poduzeća u odnosu na pretpostavke menadžmenta prinosa vidi tablicu 9. Uspješna strategija menadžmenta prinosa kreće se oko efikasne kontrole kapaciteta, odnosno oko kontrole prostora i vremena. Što poduzeća imaju veću kontrolu nad vremenom i prostorom povećava se i njihov potencijal prinosa. Prije navedeno podrazumijeva da se vrijeme prodaje eksplicitno[53] (zbog povećane kontrole nad korištenjem), a prostor implicitno[54] (zbog kontrole nad načinom definiranja prostora). Industrije se mogu klasificirati ovisno o načinu prodaje vremena i prostora što se može vidjeti iz tablice 9 „Industrije u kvadrantu jedan kao što su restorani, tečajevi golfa, kazališta i stadioni imaju kontrolu nad prostorom i težu kontrolu nad vremenom. U praksi menadžment prinosa zasniva se na stjecanju kontrole nad vremenom pritom zadržavajući zadovoljstvo korisnika. Industrije pozicionirane u kvadrantu dva imaju idealne uvjete za stvaranje prinosa zato što prostor prodaju implicitno za eksplicitno vrijeme trajanja. Najuspješnije aplikacije menadžmenta prinosa nalaze se u industrijama koje leže u kvadrantu 2 upravo zbog kontrole nad vremenom i prostorom. Industrije iz kvadranta 3 su rijetko viđene zbog izostanka kontrole i nad vremenom i nad prostorom čime poduzeća postaju neprofitabilna. Skladišta, marketinška i dostavna vozila prodaju i vrijeme i prostor eksplicitno što im omogućava kontrolu nad trajanjem, ali ne i kontrolu nad konfiguracijom prostora. Stoga, navedenim industrijama ostaje malo prilika za

[53] Prodajom vremena u različitim vremenskim jedinicama (minute, sati, dani) povećava se kontrola nad kapacitetima zbog poznavanja vremenskog korištenja neke usluge ili proizvoda, s druge strane poduzeća koja vrijeme prodaju implicitno neznaju točno vrijeme trajanja korištenja nekog proizvoda ili usluge npr. aviokompanije, stadioni itd.

[54] Poduzeća prostor konfiguriraju ovisno o potrebama korisnika, pa tako hoteli prostor djele na sobe, stadioni djele svoj prostor na sekcije ili na sjedala, restorani na pretvaraju svoj fizički prostor u stolove itd. Eksplicitna prodaja prostora odnosi se na prodaju prostora po površini, visini i volumenu, odnosno upravo takav kakav je.

diferencijaciju u odnosu na konkurente i malo prilika za razvoj dodatnih izvora prinosa“[55]. Zaključno s time, uspjeh menadžmenta prinosa leži u utvrđivanju načina stjecanja kontrole nad vremenom i prostorom. Kako bi dobili kontrolu poduzeća moraju naučiti kako kontrolirati vrijeme trajanja korištenja i način na koji organizirati i definirati raspoloživi prostor. U narednim poglavljima će se jasnije definirati vrijeme i prostor kao bitne odrednice, uz cijenu, menadžmenta prinosa.

Tablica 9 Međudjelovanje vremena i prostora

		Vrijeme	
		Implicitna prodaja	**Eksplicitna prodaja**
Prostor	**Implicitna prodaja**	Kvadrant 1: Restorani Tečajevi golfa Stadioni/Arene Aviokompanije	kvadrant 2: Hoteli Rent a car Spa
	Eksplicitna prodaja	Kvadrant 3: N/A	Kvadrant 4: Skladišta Maloprodajni prostor Dostavna vozila Benzinske crpke

Izvor: Kimes, S. E. i L. M. Renaghan, *The Role of Space in Revenue Management*, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011., str. 20.

4.1 ULOGA VREMENA

„Trajanje se može definirati kao vrijeme tijekom kojeg potrošač koristi uslugu i mjeri se ili u okviru vremena (npr. broj noćenja, broj sati) ili eventa (npr. obrok, runda golfa)“[56]. Kako bi se povećala kontrola trajanja korištenja usluga potrebno je definirati vrijeme trajanja, smanjiti nesigurnost dolaska, smanjiti nesigurnost vremenskog trajanja ili smanjiti vrijeme između kupaca. Kada je trajanje definirano kao event, a ne kao vrijeme, predviđanje trajanja postaje otežano. Poduzeća ograničena kapacitetom

[55] Kimes, S. E. i L. M. Renaghan, *The Role of Space in Revenue Management*, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, Revenue Management: a practical pricing perspective, Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011., str. 21.
[56] Kimes, S. E. i R. B. Chase, op. cit., str. 160.

specifična su po kratkotrajnosti inventara te iz navedenog razloga postoji potreba za zaštitom kod kasnog pojavljivanja potrošača i ne pojavljivanja istih[57]. Kako bi se smanjila nesigurnost dolaska, poduzeća mogu koristiti interne i eksterne pristupe što je vidljivo iz tablice 10. Polazeći od internih mjera većina poduzeća koriste se metodom prebukiranja kako bi se zaštitila od ne dolaska potrošača te za razliku od internih mjera eksterne mjere kod nesigurnosti dolaska odgovornost prebacuju na potrošača. Poduzeća kako bi se osigurala u slučaju ne pojavljivanja potrošača koriste se depozitima ili penalima na otkazivanje kako bi iste primorali na odgovorno ponašanje, primjerice u restoraterstvu prilikom rezervacije potrošaču se postavlja upit o broju kreditne kartice kako bi se mogli naplatiti u slučaju otkazivanja. Osim nesigurnosti dolaska poduzeća se suočavaju i s problemom glede nesigurnosti trajanja korištenja usluge od strane potrošača vidljivo iz tablice 10.

Tablica 10 Metode upravljanja vremenom trajanja

	Mogući pristupi
Precizirati definiciju trajanja	Vrijeme Događaj
Nesigurnost dolaska: interne mjere	Predviđanje Prebukiranje
Nesigurnost dolaska: eksterne mjere	Penali Depoziti
Nesigurnost trajanja: interne mjere	Predviđanje po vremenu dolaska, dužini ostanka i karakteristikama potrošača
Nesigurnost trajanja: eksterne mjere	Penali Ograničenja Analiza procesa
Smanjeno vrijeme između kupaca	Analiza procesa

Izvor: Kimes, S. E. i R. B. Chase, *The Strategic Levers of Yield Management,* Journal of Service Research November 1998 vol. 1 no. 2 156-166, http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156 , (pristupljeno 10 Rujna 2015.), str. 160.

„Interne mjere uključuju precizno predviđanje vremena korištenja, broj ranih/kasnih dolaska i odlaska te poboljšanje u konzistentnosti pruženih usluga. Poznavajući vrijeme ostanka potrošača menadžeri mogu na kvalitetniji način odlučiti koje će zahtjeve prihvatiti i koje odbiti. Nadalje, ako menadžer restorana ima informaciju da dvije osobe ručaju 45 minuta, a četvero 75 minuta moći će donijeti

[57] engl. no-show i late-show

kvalitetniju odluku u pogledu alociranja resursa. Također, znajući koliko će potrošača promijeniti planirano vrijeme korištenja mogu se poboljšati odluke vezane za kapacitet“[58]. Rana istraživanja i praksa u području menadžmenta prinosa usmjereni su bili na samo jednu avionsku liniju[59] ili noćenju te se nije uzimalo u obzir trajanje. Temeljni model očekivani marginalni prihod po sjedalu[60] široko je korišten u avioindustriji, te rezultat istog ogleda se u alokacijskim odlukama za pojedinačne letove u različitim danima prije polaska. Za razliku od avioindustrije hotelska industrija temeljila je minimalnu stopu odluke na predviđanju popunjenosti te nisu uzimali u obzir utjecaj duljine boravka. Neke od aviokompanija pokušale su nadomjestiti nedostatak kontrole vremena trajanja koristeći virtualno gniježđenje[61] no ipak nisu postigli cilj cjelokupne kontrole nad ishodišnim destinacijama. Osim navedenog modeli koji su se još koristili su linearno programiranje i dinamično programiranje. Linearno programiranje se koristi kako bi se donijele bolje odluke vezane za trajanje i alokaciju resursa. Cijena ponude definirana kao cijena u sjeni[62] ograničenja kapaciteta može se koristiti za određivanje granične vrijednosti dodatnog sjedala, sobe ili druge inventarske jedinice. Takva se vrijednost potom može koristiti za određivanje minimalne dostupne cijene za različita vremena trajanja. Primjer smanjenja vremena korištenja usluge može se pronaći kod niskobudžetne kompanije Ryanair čiji turn-around[63] na zemlji iznosi 25 min. Ryanair-ovo poslovanje temelji se na smanjenju troškova putem brže isporuke usluge niže kvalitete sve u cilju kako bi se zadržala profitabilnost poduzeća uz znatno niže cijene u odnosu na konkurente. Kako bi se ispoštovalo vrijeme od 25 min putnici se moraju iskrcati, ponovno ukrcati te se mora nadopuniti gorivo uz poseban nadzor vatrogasnih službi. Takav način poslovanja zahtjeva dobro poznavanje poslovnog procesa, educiranost ne samo stjuarda i stjuardesa već i educiranost zaposlenika zračne luke. Eksterne mjere penali i depoziti koriste se za upravljanje nesigurnosti trajanja korištenja usluge kod potrošača. Hoteli su uveli naknadu za rane i kasne odlaske/polaske, dok aviokompanije kažnjavaju one

[58] Kimes, S. E. i R. B. Chase, op. cit., str. 161.
[59] engl. flight leg; def. let od jedne destinacije do druge destinacije
[60] engl. expected marginal seat revenue (EMSR)
[61] engl. virtual nesting; def. virtualno gniježđenje je strategija kontrole kapaciteta u upravljanju prihodima mreže. Kod virtualnog gniježđenja proizvodi su mapirani u tzv. „virtualne klase“ na pojedinom resursu mreže. Zahtjev za proizvodom je prihvaćen ako i samo ako je njegov odgovarajući virtualni razred dostupan za svaki potreban resurs.
[62] engl. shadow price, prikriveni društveni granični trošak nekog dobra
[63] trenutak od kad avion sleti i ponovno poleti

putnike koje svoje karte kupuju preko „skrivenih gradova“[64]. Nadalje, iako penali mogu u kraćem vremenskom razdoblju biti djelotvorni dugoročno mogu naštetiti ugledu poduzeća pa su iz navedenog razloga interne mjere poželjnije.

4.2 ZNAČAJ PROSTORA

Prostor je primarni proizvod koji većina poduzeća prodaje koristeći menadžment prinosa te se mora na pažljiv način uzeti u obzir i dizajnirati. Činjenica da je kapacitet fizičkog prostora relativno fiksan čini odluke vezane za istog još važnijima. Dizajn prostora se često uzima zdravo za gotovo iako bi se o njemu trebalo razmatrati sa strateške strane s obzirom na to da predstavlja poduzeće, pomaže korisnicima i organizacijama da postignu svoje ciljeve. Također, dizajn prostora može utjecati na zadovoljstvo korisnika i zaposlenika pa posljedično tome i na stvaranje prinosa. Ukoliko poduzeća ne koriste svoj prostor na pravilan način, bez obzira na pravilno korištenje vremena i cijena, osuđeni su na slabije rezultate u ostvarenju prinosa. „Postoji nekoliko načina putem kojih poduzeća mogu na efikasniji način iskoristiti fiksni kapacitet prostora počevši od odabira vrste inventara, konfiguracije prostora, ambijenta prostora, popratnih sadržaja te povećanja produktivnosti korištenja prostora“[65].

Vrste inventara variraju ovisno o tipu industrije pa tako hoteli mogu ponuditi različite veličine soba, aviokompanije različite veličine sjedala ili kongresni centri različite veličine kongresnih dvorana. Vrste ponuđenih inventarskih jedinica određene su industrijskim normama (npr. hotel s jednom zvjezdicom nudi manje sobe u odnosu na hotel s pet zvjezdica) te se također mogu koristiti prilikom diferencijacije poduzeća u odnosu na konkurenciju uz popratne sadržaje (npr. veće sobe uz besplatan internet). Poduzeća moraju prvo utvrditi potražnju za različitim inventarskim jedinicama, istražiti potrebe različitih segmenata tržišta te uzeti u obzir konkurenciju i njihovu ponudu. „Aviokompanija Singapore Airlines uvidjela je potrebu za uvođenje privatnih odjeljka u

[64] def. fenomen koji se javlja u avioindustriji, a nastaje kada putnik s namjerom kupuje kartu sa konekcijskim letom, kako bi došao do željene destinacije odnosno središnjeg grada, a ne do konačne destinacije. Razlog takvog postupka potrošača leži u odabiru između skuplje karte, koja podrazumijeva direktan let od ishodišta do središnjeg grada, i jeftinije karte koja ima za konekcijski let središnji grad, pa potrošač može odlučiti ne letjeti cijelim putem već na odabranom središnjem gradu izaći

[65] Kimes, S. E. i L. M. Renaghan, op. cit., str. 21.

poslovnoj klasi zbog postojanja cjenovno osjetljivijih potrošača čiji su se zahtjevi ogledali u većem i privatnijem prostoru. Potencijalni raspon cijena koji se može naplatiti za različite inventarske jedinice ovisi o segmentaciji tržišta, konkurenciji, sezoni, s kojim su uslugama povezane, lokaciji i kanalu prodaje“[66]. Jednom kada se odrede vrsta inventara putem razine potražnje, vremenskih i prostornih zahtjeva, pomoćnih izvora prinosa i cijena odredit će se optimalni mix inventarskih jedinica. Nadalje, kada poduzeća odrede koju će vrstu inventara prodavati moraju odrediti i način na koji će organizirati fizički prostor i koliko fleksibilan isti mora biti. Organizacija prostora, ili mix ponude, utječe na promet i prinos. “Kimes i Thompson razvili su metode za utvrđivanjem optimalne razine mixa ponude u području restoraterstva. Otkriveno je da usvajanjem optimalnog mixa stolova restoran bi mogao poslužiti do 30 % više gostiju pritom zadržavajući isto prosječno vrijeme čekanja. Kao primjer može se uzeti O'Charley's, američki restoran, koji je promjenom mixa stolova smanjio broj sjedećih mjesta s 271 na 183 te smanjio veličinu restorana sa 6900 m^2 na 54000 m^2, čime su se smanjili investicijski troškovi zbog smanjenja troškova najma. Nadalje, kako bi se odredila optimalna razina mixa ponude menadžeri moraju ostvariti ravnotežu između potražnje za različitim vrstama prostora s dostupnim prostorom i vremenskim zahtjevima postojećih tipova prostora, prinosom koji se veže za svaki tip prostora te željene fleksibilnosti prostora.“[67] Fleksibilnost prostora važna je zbog prilagođavanja istog u različitim razinama potražnje, pa tako kod kongresnih dvorana ako se odvija poznatiji kongres postojat će potreba za većim prostorom i obratno.

Poduzeća koja implicitno prodaju vrijeme mogu stvoriti okruženje koje može poticati korisnike na veću potrošnju. „Ponašanje potrošača u različitim fizičkim okruženjima rezultat su interakcije tri faktora: uzbuđenja, dominantnosti i užitka. Uzbuđenje se može definirati ovisno o tome koliko puta prostor uzbudi potrošače dok se dominantnost mjeri po iskazanoj kontroli potrošača nad prostorom. Užitak se mjeri u zadovoljstvu potrošača glede fizičkog rasporeda. Različite kombinacije faktora uzbuđenja, dominacije i užitka utječu na odabir potrošača u uživanju, u odabiru napuštanja ili zaobilaženja nekog prostora. Ambijent prostora se može podijeliti na tri komponente“[68]:

[66] loc. cit.
[67] ibidem, str. 23.
[68] loc. cit.

1. elementi ambijenta koji utječu na čula (glazba, svijetlo i temperatura)
2. elementi dizajna (boja, namještaj i raspored)
3. socijalni elementi (kontrola, gužve i interakcija korisnika)

Elementi ambijenta kao što su svjetlija svjetla, brža i glasnija glazba te niže temperature vrlo je vjerojatno da će potaknuti potrošače da manje provode vremena u određenom prostoru. Određivanje razine uzbuđenja koje će maksimizirati prinos, a da se pritom zadrži ili poveća zadovoljstvo potrošača predstavlja izazov za dizajnere usluga i menadžere. Osim navedenog, boja, namještaj i raspored također mogu potaknuti zadovoljstvo, užitak i dominaciju. Naime, utvrdilo se da toplije i svjetlije boje smanjuju vrijeme korištenja prostora kod potrošača, dok ugodniji namještaj utječe na duže korištenje prostora i obratno. Raspored fizičkog prostora ima značajnu ulogu na pristup ponašanja kod potrošača pa tako u okruženjima koja su percipirana kao ugodna potrošači ostaju duže i troše više. Nadalje, na stvaranje prinosa utječe i stupanj percepcije gužvi, kontrole ili količine interakcije potrošača. Organizacija prostora može stvoriti negativne konotacije kod potrošača ako se isti osjećaju zagušeno u gužvi. Ponašanje na javnim mjestima povezano je s ljudskom potrebom da utvrde i zadrže osobni prostor stoga je vrlo vjerojatno da će potrošač, ako se utvrdi da se nalazi preblizu drugim potrošačima, napustiti ili izbjegavati takvo okruženje. Istraživanja o percipiranoj kontroli pokazala su da se smanjuje zadovoljstvo potrošača u slučaju kada isti percipiraju malu kontrolu u odnosu na dobivenu uslugu. Suprotno navedenom, kod usluga koje su dizajnirane s ciljem pružanja veće interakcije između potrošača, takvi uvjeti mogu se promatrati sa stajališta stjecanja doživljaja koji postaje osnovni dio pružene usluge.

Povećanje potencijalnog prinosa prostora ne mora nužno proizlaziti samo i isključivo iz organizacije ili dizajna prostora. Popratni sadržaji koji se u praksi vežu uz uslugu/proizvod također utječu na povećanje prinosa kroz povećanje konzumacije od strane potrošača. Razumijevanje potreba potrošača važno je zbog određivanja popratnih sadržaja (usluge ili proizvodi) te odlučivanja koji će se proizvodi ili usluge nuditi uz zadržavanje profitabilnosti. Primjeri se mogu ogledati u raznim djelatnostima pa tako kina mogu odobriti koncesije i trgovine, stadioni u praksi nude različite opcije blagovanja u vidu restorana i barova itd. Popratni sadržaji nisu uvijek nužno poželjni

posebice ako utječu na produljenje korištenja prostora u razdobljima visoke potražnje, kada bi obrtaj potrošača trebao biti na optimalnoj razini.

Poduzeća mogu produktivnost korištenja prostora povećati na nekoliko načina:

1. *smanjenjem vremena mirovanja između potrošača ili događaja*- kad se prostor ne koristi ne stvara se prinos, pa tako restorani moraju smanjiti vrijeme između promjene gostiju, kongresni centri moraju smanjiti vrijeme između događaja te aviokompanije moraju smanjiti vrijeme provedeno na zemlji između letova.
2. *produžiti vrijeme korištenja prostora*- produljenje vremena pokazalo se korisnim kod industrija koje prodaju doživljaj uz vanjsku kontrolu vremena korištenja. Kao primjer mogu se navesti centri za umjetnost koji između događaja mogu ponuditi različite evente prije ili poslije samih predstava, spa centri mogu ponuditi hranu i piće, dok kruzeri mogu pozvati svoje goste nekoliko sati ranije uz danu mogućnost da istraže brod. Stadioni također mogu na razne načine produžiti boravak u svojim prostorijama, pa nije nužno da se prinos stvara samo tijekom utakmica ili koncerata neki od primjera su stadioni u Baltimore-u i Philadelpihiji koji su svoj prostor dizajnirali tako da se privuče i zadrži gledatelje prije i poslije utakmica u vidu restorana i raznih trgovina.
3. *višenamjensko korištenje prostora*- fiksni troškovi kod nekih djelatnosti su izrazito visoki, kako bi se ti troškovi namirili potrebno je na što efikasniji način iskoristiti postojeći prostor, odnosno potrebno je postojeće kapacitete maksimalno iskoristiti. U praksi stadioni iznajmljuju svoje prostore za koncerte, restorane i trgovine, kongresne dvorane mogu se iznajmljivati za odvijanje svadbi, kazališta mogu svoje prostore iznajmiti drugim kazališnim kompanijama itd. svako neiskorišteno sjedalo ili slobodan prostor predstavlja oportunitetni trošak za poduzeće.
4. *otpustiti aktivnosti koje ne stvaraju prinos*- poduzeća koja provode menadžment prinosa imaju fiksne kapacitete prostora i iz navedenog razloga potrebno je otkloniti ili smanjiti one aktivnosti koje ne stvaraju prinos. Primjerice ako se određene funkcije poduzeća delegiraju iliti ako se provede deregulacija unutar poduzeća mogu se postići pozitivni rezultati u pogledu stvaranja prinosa pa tako hoteli mogu funkciju održavanja prenijeti na vanjsko poduzeće te stvoriti dodatan prostor za stvaranje prinosa, kruzeri mogu zaposlenike smjestiti u najniže spavaće kabine koje se ujedno smatraju nepovoljnima itd.

5. APLIKACIJA MENADŽMENTA PRINOSA U PROMATRANOJ INDUSTRIJI

Općenita pravila menadžmenta prinosa mogu se primijeniti na različite industrije međutim svaka industrija ima i svoje specifičnosti pa se tako i primjena menadžmenta prinosa razlikuje od industrije do industrije. Uspješna strategija menadžmenta prinosa u avioindustriji ne mora nužno odgovarati hotelijerskoj industriji ili restoraterstvu. Menadžment prinosa prema osnovnim pretpostavkama može se primjeniti na više djelatnosti. U tablici 11. sistematski su prikazana zajednička obilježja i razlike za svaku od navedenih industrija. Industrije koje su promatrane su redom sljedeće: aviokompanija, hotel, restoran, tečaj golfa te renta car. Osnovne pretpostavke za uvođenje menadžmenta prinosa koje su zajedničke promatranim industrijama, objašnjene u prvom poglavlju ovog rada, mogu se uspješno primijeniti na navedene industrije ako iste odgovaraju sljedećim karakteristikama[69]:

1. Obilježja potražnje:
   - Visoka fluktuacija u potražnji
   - Mogućnost segmentiranja potražnje
   - Značajne razlike u cjenovnoj elastičnosti po tržišnim segmentima
2. Postojanje rezervacija:
   - Predvidljivost potražnje
   - Različito rezervacijsko vrijeme od strane korisnika (od pomno planiranog rezerviranja do iznenadnog)
   - Nesigurnost u korištenju rezervacije može dovesti do toga da sjedalo/soba/stolica ne budu prodani. Pružatelji usluge se mogu zaštiti od ne dolaska putem prebukiranja
3. Obilježja troškova:
   - niži granični troškovi u usporedbi s graničnim prinosom
   - Visoki fiksni troškovi
4. Ograničenja kapaciteta

[69] Berman, B., Applying yield management pricing to your service business, Business Horizons, 2005, Vol. 48, 169-179, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001144, str. 171.

- Relativno fiksan kapacitet. Fiksni broj jedinica kapaciteta potrebno je rasporediti između korisnika,
- Pružatelji usluga u jednom trenutku imaju višak kapaciteta dok u drugom trenutku višak u potražnji. U vrhuncu potražnje poduzeća se suočavaju s ograničenim kapacitetima koja im onemogućavaju pružanje usluge svim korisnicima. Renta car-evi imaju ograničen broj vozila, hoteli ograničen broj soba, avioni ograničen br. sjedala itd. Uloga menadžmenta prinosa je ispraviti razinu potražnje u odnosu na dugoročne fiksne kapacitete,
- Kratkotrajnost usluge. Ne može se skladištiti. Prinosi ne prodanih stolica u restoranu, soba u hotelu ili sjedala u avionu ne mogu se povratiti.

U načelu prije opisane karakteristike uključuju tržišta koja se mogu segmentirati, usluge koje se tradicionalno rezerviraju putem rezervacijskog sustava, industrije nižih graničnih troškova u odnosu na granični prinos i fiksni trošak te s relativno fiksnim kapacitetom. U narednom djelu rada pokušat će se pojasniti koje su to razlike između promatranih industrija te pristupe uvođenja menadžmenta prinosa u navedenim industrijama.

Svaka industrija ima svoju jedinicu kapaciteta pa tako kod hotela je to soba, kod aviokompanija sjedalo, restorana stolica, tečaja golfa tee time te renta car-a automobil. Osnovna uloga menadžmenta prinosa jest povećati sveukupnu razinu iskorištenosti jedinica kapaciteta te samim time i prinos. Da bi se mogao pratiti učinak aplikacija menadžmenta prinosa u različitim industrijama razvile su se metričke mjere. Neke od osnovnih metričkih mjera menadžmenta prinosa za hotele jest prinos po dostupnoj sobi na sat iliti skraćeno RevPAR. Primjena menadžmenta prinosa zahtjeva promatranje i analizu velikog broja podataka. Osim metričke mjere RevPAR promatraju se još i prosječna dnevna stopa ADR, bruto operativna dobit po sobi GopPAR, popunjenost itd. Kod aviokompanija prate se neke od sljedećih mjera dostupnost sjedala po milji ASMs, prinos po dostupnom sjedalu po milji skraćeno RASM[70] iliti RASK po kilometru, trošak po dostupnom sjedalu po milji skraćeno CASM[71], prinos putnika po milji skraćeno RPMs[72] itd. U literaturi su najčešće promatrani i uzeti kao primjeri

[70] engl. revenue per available seat mile; računa se na način da se podjeli ukupni prinos kompanije sa ukupnim prinosom po sjedlu po milji (kilometru)
[71] engl. cost per available seat mile; ukupni operativni troškovi aviokompanije podjeljeni sa ukupnim prinosom sjedela po milji
[72] engl. revenue passenger mile; ukupan broj putnika množi se sa prijeđenim miljama

aviokompanije i hoteli te se tek nedavno počelo istraživati primjena menadžmenta prinosa na druge industrije kao što su restoraterstvo, tečaj golfa, renta car-evi, zdravstvo i dr. Primjerice kod restoraterstva tako nailazimo na tek nedavnu uporabu metričke mjere prinosa po dostupnom sjedalu po satu skraćeno RevPASH te primjedbe autora o nedovoljnim podacima koje ista pruža[73]. Uz navedenu mjeru razvijene su još profit po dostupnom sjedalu na sat ProPASH[74] te profit po dostupnom metru kvadratnom ProPASM[75]. Golfska industrija uspješnost prati kroz dvije metričke mjere prinos po dostupnom tee-timu RevPATT i prinos po iskorištenoj rundi RevPUR[76]. Za razliku od golske industrije kod renta car-a se promatra prinos po dostupnom automobilu na dan RevPACD[77] ili preciznijom metričkom mjerom prinos po dostupnom automobilu na sat RevPACH[78]. Uz korištenje metričkih mjera za praćenje efektivnosti i efikasnosti u primjeni menadžmenta prinosa važno je da poduzeća na pravilan način provedu segmentaciju tržišta te odabir željenih segmenata. Prilikom segmentacije u hotelijerskoj industriji tržište se može podijeliti na nekoliko segmenata kao što su dokoličari, konvencije, poslovni sastanci, ture/grupe ili sklopljeni ugovori s različitim poduzećima. Međutim potrebno je naglasiti kako nisu svi potencijalni gosti jednako profitabilni za hotel. Određeni su gosti zbog svojih zahtjeva preskupi za hotel i obrnuto, pa se hoteli putem marketinga i definiranja ograničenja na uslugu segmentiraju u pogledu potrošača koji će u konačnici i koristiti njihove usluge. Osim hotela na jednaki se način i druge industrije segmentiraju u pogledu korisnika njihovih usluga/proizvoda pa tako aviokompanije mogu segmentirati svoje putnike ovisno o tome da li su poslovni putnici, dokoličari, grupe studenata, djeca, starije osobe ili vojnici. Restorani mogu segmentirati tržište na parove, obitelj s djecom, radnike, starije osobe itd. Neki od segmenata na koje se može koncentrirati golska industrija su primjerice članovi kluba, poslovnjaci, starije osobe, osobe određene kupovne moći ili dokoličari. Kod renta car-a tržište se može segmentirati na nekoliko načina, a neki od njih su sljedeći dokoličari, poslovne osobe, obitelji s djecom, osobe starije dobi isl. Kako

[73] Heo, C. Y., Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?,https://www.apacchrie2016.com/images/Papers/APacCHRIE_2016_paper_197.pdf, str. 4.
[74] engl. profit per available seat hour; mjeri profitabilnost restorana računajući ukupni marginalni doprinos svakog prodanog meni-a
[75] engl. profit per available square meter; ukupan prihod po satu podijeljen sa ukupnim dostupnim prostorom u m^2, metrička mjera ProPASM pokazuje koliko efikasno restoran iskorištava prostor u odnosu na profit
[76] engl. revenue per utilized roun time; Ukupni ostvaren prinos od rundi podjeljen sa ukupnim odigranim brojem rundi
[77] engl. revenue per available car-day; ukupan prinos renta cara podjeljen sa automobilom po danu
[78] engl. revenue per available car-hour; ukupan prinos renta cara podjeljen sa dostupnim automobilom po satu

bi se poduzeća osigurala da ponude pravu uslugu/proizvod pravim korisnicima koriste ograničenja na proizvod ili uslugu. Takva se ograničenja mogu podijeliti na vidljiva i nevidljiva pa se tako „vidljiva ograničenja kod hotela mogu ostvariti na različite načine i to kroz definiranje cijena za različite karakteristike počevši od vrste soba, da li soba ima pogled ili ne, lokacija sobe te koje su pogodnosti uključene uz najam sobe. Osim vidljivih ograničenja menadžeri hotela mogu svoje usluge i cijene diferencirati i na temelju nevidljivih ograničenja koja se dijele na karakteristike potrošača, transakcijske karakteristike te karakteristike potrošnje. Primjeri za ograničenja vezana uz karakteristike potrošača provode se kroz popuste za članove određenih organizacija ili za zaposlenike određenih poduzeća, dok se transakcijske karakteristike odnose na vrijeme kupovine ili rezervacije, lokaciju kupovine, dužinu boravka, danima u tjednu i vremenu tijekom godine. Ograničenja prema karakteristikama potrošnje mogu se postaviti u odnosu na količinu i frekventnost kupovine“[79]. Aviokompanije kao vidljiva ograničenja koriste podjelu sjedala na ekonomsku klasu, poslovno klasu te prvu klasu, prioritetna sjedišta ili sjedala za nuždu, lokaciju sjedala da li se nalazi u prolazu ili kod prozora te su uz svako od navedenih ograničenja vezane i određene pogodnosti u obliku veličine prostora, dostupnosti interneta, hrane i pića isl. Restorani kao vidljiva ograničenja koriste veličinu i lokaciju stola, veličinu grupe, vrstu menija te određene pogodnosti koje pružaju svojim gostima kao što su aperitiv dobrodošlice ili živa glazba. Tečajevi golfa postavljaju ograničenja na svoje usluge u vidu golf vozila, kvalitete tečaja te pogodnosti koje nude mogu biti besplatni satovi, kape ili hrana i piće. Kod rentalnih poduzeća vidljiva ograničenja se mogu postaviti ovisno o tome da li se radi o jednosmjernom iznajmljivanju[80], dobi korisnika, tipu automobila te se na iste mogu nadovezati određene pogodnosti kao što su usluga nadopune goriva, plan zaštite, kilometraža isl. „Nevidljiva ograničenja kao i kod hotela pa tako i za aviokompanije, restorane, tečajeve golfa i renta car-eve dijele se prema karakteristikama potrošača, transakcijskom vremenu i vremenu potrošnje iliti uživanja. Javljaju se u obliku popusta na kupovinu, različitim cijenama proizvoda ili usluga zbog vremenskog određenja kupovine, penalima na otkazivanje ili promjenama u rezervaciji, posebnim ponudama do određenog dijela dana primjerice kod restorana, minimalna vremenska ograničenja

[79] Guillet., B. D., R. Law i Xiao Q., Rate Fences in Hotel Revenue Management and Their Applications to Chinese Leisure Travelers: A Fractional Factorial Design Approach, Cornell Hospitality Quarterly 2014, Vol. 55(2) 186–196, http://cqx.sagepub.com/content/early/2013/11/27/1938965513507497.abstract, str. 187.

[80] potrošači mogu iznajmiti auto na jednoj lokaciji, a vratiti ga na drugu

na potrošnju, pogodnosti za članove kluba, popusti za žeteoce lokalnog područja u kojem poduzeće djeluje itd“[81]. Nadalje, definiranje ograničenja na uslugu nije samo po sebi dovoljno da se postigne veći prinos, kako bi se poduzeća osigurala da će iskorištenost kapaciteta biti maksimalna koriste se metodom prebukiranja. Prebukiranje označava poslovni pothvat u kojem poduzeća prodaju više kapaciteta no što ga u stvarnosti imaju pritom računajući na određen postotak korisnika koji će otkazati ili se neće pojaviti. Troškovi prebukiranja se sastoje od dva temeljna elementa: *direktni financijski troškovi* u vidu premještanja gostiju u druge objekte, ili na drugi let, drugi restoran, drugi termin kod tečajeva golfa ili ponuda drugog automobila te *troškove imidža* koji nastaju prilikom takvih situacija i gdje obrazovanje i iskustvo zaposlenika imaju vrlo važnu ulogu. U tablici 11. navedena je pojednostavljena formula izračuna vjerojatnosti nepojavljivanja korisnika te formula za izračun troškova ako dođe do prebukiranja. Također vrlo bitna odrednica menadžmenta prinosa jest efikasna uporaba vremena i prostora. Hotelijerska industrija prodaje vrijeme eksplicitno, a prostor implicitno. Eksplicitna prodaja vremena označava da hoteli točno znaju koliko će njihovi gosti koristiti sobe te s obzirom na to mogu planirati i popunjavati sobe jednom kada gost napusti istu. Implicitna prodaja prostora označava da hoteli prodaju prostor onakav kakav je uz sve pogodnosti koje su vezane za određen tip sobe. Kao i hoteli, rentalna poduzeća eksplicitno prodaju vrijeme poznavajući vrijeme uporabe iznajmljenih vozila, a prostor implicitno s obzirom na to da ne mogu utjecati ili mijenjati prostornu određenost motornih vozila. S druge strane aviokompanije, restorani i tečajevi golfa prodaju vrijeme i prostor implicitno. Implicitna prodaja vremena podrazumijeva da poduzeća ne znaju točno vrijeme trajanja korištenja njihovih proizvoda ili usluga.

[81] Wirtz, J. i S.E. Kimes, The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing, Journal of Service Research February 2007 vol. 9 no. 3, http://jsr.sagepub.com/content/9/3/229.short (pristupljeno 21. Kolovoz 2015.)

Tablica 11 Primjena menadžmenta prinosa u odabranim idustrijama

Zajedničke značajke	Industrije	Jedinica kapaciteta	Segmentacija tržišta	Metričke mjere MP	Rate fences		Prebukiranje		Međudjelovanje vremena i prostora
					Vidljiva ograničenja	Nevidljiva ograničenja	Vjerojatnost precjenjivanja potražnje ili nepojavljivanja p(N < P)	Optimalna vjerojatnost potražnje ili nepojavljivanja Co Cs + Co	
• Relativno fiksni kapaciteti • Kapacitet se ne može skladištiti • Visoki fiksni i niski varijabilni troškovi • Kapacitet se može unaprijed prodati • Fluktuacija potražnje • Varijabilnost osjetljivosti potrošača na cijene	Hotel	soba	Dokoličari, konvencije, poslovni sastanci, ture/grupe, ugovori	ADR RevPAR GopPAR Popunjenost	• Vrsta sobe • Pogled • Lokacija sobe • Određene pogodnosti (posluga u sobu, besplati spa tretmani, besplatni tečajevi)	• Potrošačke karakteristike • Transakcijske karakteristike • Karakteristike potrošnje	N= broj nepojavljivanja P= broj prebukiranih soba ili avio sjedišta	Cs= troškovi prebukiranja Co= troškovi ako se ne prebukira	Implicitna prodaja prostora i eksplicitna prodaja vremena
	Aviokompanija	sjedalo	Poslovni putnici, dokoličari, grupe, studenti, djeca, starije osobe, vojnici	ASMs RASM/RASK CASM RPMs	• Klasa (ekonomska, poslovna) • Priority ili emergency sjedala • Lokacija sjedala • Određene pogodnosti (hrana i piće, besplatan internet, organizirani prijevoz s aerodroma)	• Karakteristike potrošača • Transakcijske karakteristike • Obilježja potrošnje			Implicitna prodaja vremena i prostora
	Restoran	stolica	Parovi, radnici, obitelj s djecom, starije osobe	RevPASH ProPASH ProPASM	• Veličina i lokacija stola • Veličina grupe • Vrsta menia • Određene pogodnosti (besplatni aperitiv, živa glazba)	• Članstvo • Vrijeme dana ili tjedna • Trajanje jela • Rezervacisjko vrijeme			Implicitna prodaja vremena i prostora
	Tečaj golfa	tee time	Članovi kluba, dokoličari, poslovnjaci, Starije osobe, Kupovna moć	RevPATT RevPUR	• Golf cart • Kvalitetniji tečaj • Određene pogodnosti (besplatne lekcije, kape, hrana i piće)	• Vrijeme • Transakcijske karakteristike • Karakteristike korisnika	N= broj jedinica koje se mogu prodati po punoj cijeni P = broj naručenih jedinica	Cs= troškovi precjenjene potražnje Co = troškovi podcjenjene potražnje	Implicitna prodaja vremena i prostora
	Renta car	automobil	Dokoličari, poslovnjaci, obitelj s djecom, Starije osobe,	RevPACD RevPACH	• Jednosmjerno rentanje • dob korisnika • Tip automobila • Određene pogodnosti (usluga nadopune goriva, plan zaštite, kilometraža)	• Vrijeme rezervacije i korištenja • Vrijeme plačanja • Vrijeme korištenja usluge • članstvo	N= broj usluga koje se mogu prodati po punoj cijeni P = broj prebukiranih automobila	Cs= troškovi precjenjivanja broja putnika koji plaćaju punu cijenu Co = troškovi podcjenjivanja broja putnika koji plaćaju punu cijenu	Implicitna prodaja prostora i eksplicitna prodaja vremena

Izvor: izradila autorica

Radi lakšeg razumijevanja sveukupnog procesa menadžmenta prinosa potrebno je sagledati aspekt izračunavanja budžeta te pod kojim će uvjetima poduzeće ostvariti točku pokrića. U dalje navedenim objašnjenjima promatra se primjer planiranja budžeta i izračuna točke pokrića prema fiktivnom primjeru u hotelskoj industriji. Međutim potrebno je prvo objasniti sam pojam točke pokrića i što predstavlja. „Točka pokrića predstavlja instrument pripreme relevantnih informacija od značaja za kratkoročno planiranje i kontrolu rezultata razdoblja, za uže organizacijske cjeline (organizacijske jedinice, centri odgovornosti, operativni segmenti, segmenti djelatnosti, zemljopisni segmenti, procesi, aktivnosti i sl...) i kraća vremenska razdoblja, sukladno potrebama nižih hijerarhijskih razina menadžmenta, unutar izvođačkog sustava hotela.“[82]

„Pristup iskazivanju odnosa varijabilnih i fiksnih troškova, te procjeni uloge doprinosa pokrića u osiguranju rezultata razdoblja, nužna je pretpostavka za utvrđivanje točke pokrića. Naime, dok varijabilni troškovi rastu i padaju s promjenom stupnja iskorištenja kapaciteta (na njih menadžment nižih hijerarhijskih razina svojim odlukama može neposredno utjecati), fiksni troškovi u kratkom roku ostaju neizmijenjeni, ali su značajni svi uloženi napori na povećanju stupnja iskorištenja kapaciteta, jer se kod porasta stupnja iskorištenja kapaciteta ukupna masa fiksnih troškova prevaljuje na veći broj učinaka, pa se njihovo relativno učešće u jedinici učinka smanjuje, što je povezano s odlukama o asortimanu ponude i ciljnim tržištima. Primjena ovog sustava obračuna otvara prostor za upravljanje prinosom[83], pogotovo kada je u izvansezonskom poslovanju, radi povećanja prometa poželjno donijeti poslovnu odluku o smanjivanju prodajnih cijena, ali ne ispod razine prosječnih varijabilnih troškova po jedinici učinka. Točka pokrića tretira se kao presudan trenutak prelaska iz zone gubitka u zonu dobitka.“[84]

„Koordinacijom internih radnih procesa, potrebno je osigurati što kraći vremenski tok od procesa nabave, preko procesa proizvodnje do procesa realizacije, što indirektno utječe i na pozitivan novčani tok. Naglasak je na donošenju takvih poslovnih odluka menadžmenta, koje će doprinijeti unaprjeđenju asortimana i kvalitete ponude, uvođenju organizacijskog ustroja, primjeni inovativnih rješenja i drugih

[82] Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 1.
[83] uporaba i provođenje menadžmenta prinosa; eng. yield management
[84] Ibidem, str. 2.

poboljšanja, pronalaženju novih kanala prodaje i ciljnih segmenata, uvođenju mjera racionalizacije troškova te povećanja prinosa provođenjem menadžmenta prinosa.“[85] „Proces budžetiranja prihoda, troškova i internih rezultata, te utvrđivanje točke pokrića za hotel unutar hotelskog društva, temelji se na podacima utvrđenim na razini segmenta, vodeći računa o mjesečnoj dinamici iskorištenja kapaciteta na razini HOTELA kao cjeline, stoga treba:“[86]

- izraditi dinamički budžet prihoda prodaje segmenata u HOTELU (od usluga smještaja, prehrane, pića, sporta i sportske animacije), slijedom informacija o sezonskim oscilacijama u dinamici korištenja kapaciteta
- izraditi budžet varijabilnih troškova po segmentima HOTELA, koji mora slijediti dinamiku ostvarenih prihoda (za usluge smještaja, prehrane, pića, sporta i sportske animacije) za PVT[87] i za varijabilnu komponentu MT[88]
- izraditi budžet kontrolabilnih fiksnih troškova HOTELA (fiksni troškovi izazvani pružanjem grupa učinaka, tj. oni koji im se nedvojbeno mogu dodijeliti)
- utvrditi dinamiku ostvarivanja prve razine doprinosa pokrića (DP I[89]), kao razlike mjesečnih prihoda realizacije (promet od pruženih usluga prehrane, smještaja, točenja pića i ostalih turističkih usluga) i varijabilnih troškova po načelu uzročnosti
- utvrditi dinamiku ostvarenja druge razine doprinosa pokrića (DP II[90]), kao razlike mjesečne razine DP I i mjesečno utvrđenih kontrolabilnih fiksnih troškova. DP II mora osigurati pokriće nekontrolabilnih fiksnih troškova i doprinijeti rezultatu razdoblja
- **grafički utvrditi budžetom utvrđenu točku pokrića**, kao i odnos prihoda, varijabilnih i fiksnih troškova na očekivanom stupanju iskorištenja kapaciteta od 70%

.

[85] Ibidem, str.3.
[86] Ibidem, str. 17.
[87] PVT-proporcionalno varijabilni trošak
[88] MT-mjesto troška je funkcijski, prostorno ili stvarno zaokružena jedinica u okviru poduzeća u kojoj ili u vezi s kojom se u poslovanju pojavljuju troškovi koji se mogu rasporediti na pojedine proizvode i za koje je netko odgovoran
[89] DP I- doprinos pokrića I; prihod umanjen za varijabilni trošak
[90] DP II- doprinos pokrića II; prihod umanjen za fiksni trošak

Tablica 12 Budžetiranje prihoda HOTELA

Mjesec	Dinamika korištenja kapaciteta		Planirani prihodi od prodaje usluga SMJEŠTAJA	Planirani prihodi od prodaje usluga HRANE I PIĆA	Planirani prihodi od prodaje usluga OSTALE PONUDE	Ukupno za HOTEL kao investicijski centar odgov.
	Apsolut.	Relativno				
I	8.100	6%	2 913 000	3 712 800	833 660	7 459 400
II	8.100	6%	2 913 000	3 712 800	833 660	7 459 460
III	9.720	7%	3 984 000	4 331 600	972 600	9 288 200
IV	11.340	8%	5 325 000	4 950 400	1 111 550	11 386 950
V	12.180	9%	5 721 000	5 569 200	1 250 490	12 540 690
VI	13.800	10%	7 860 000	6 188 000	1 389 440	15 437 440
VII	15.390	11%	10 303 500	6 806 800	1 528 380	18 638 680
VIII	16.230	12%	10 867 500	7 425 600	1 667 320	19 960 420
IX	13.800	10%	7 860 000	6 188 000	1 389 440	15 437 440
X	11.340	8%	5 325 000	4 950 400	1 111 550	11 386 950
XI	8.910	7%	3 651 000	4 331 600	972 600	8 955 200
XII	8.100	6%	2 913 000	3 712 800	833 660	7 459 460
	137.010	100%	69 636 000	61 880 000	13 894 350	145 410 350

Izvor: Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 18.

Tablica 13 Budžetiranje varijabilnih i fiksnih troškova HOTELA

Mjesec	Dinamika korištenja kapaciteta		Dinamika pokrića varijabilnih troškova za grupe učinaka u strukturi pripreme i pružanja usluga			
	Apsolut.	Relativno	SMJEŠTAJA	HRANE I PIĆA	OSTALIH USL.	HOTEL
I	8.100	6%	874 200	813 540	334 190	2 021 930
II	8.100	6%	874 200	813 540	334 190	2 021 930
III	9.720	7%	1 019 900	949 130	389 890	2 358 920
IV	11.340	8%	1 165 600	1 084 720	445 590	2 695 910
V	12.180	9%	1 311 300	1 220 310	501 290	3 032 900
VI	13.800	10%	1 457 000	1 355 910	556 990	3 369 900
VII	15.390	11%	1 602 700	1 491 500	612 690	3 706 890
VIII	16.230	12%	1 748 400	1 627 080	668 390	4 043 870
IX	13.800	10%	1 457 000	1 355 910	556 990	3 369 900
X	11.340	8%	1 165 600	1 084 720	445 590	2 695 910
XI	8.910	7%	1 019 900	949 130	389 890	2 358 920
XII	8.100	6%	874 200	813 540	334 190	2 021 930
Godišnji varijabilni troškovi			14 570 000	13 539 060	5 569 880	33 698 940
Godišnji fiksni troškovi			33 990 000	14 000 000	5 270 000	53 260 000
Ukupni troškovi			48 560 000	27 559 060	10 839 980	86 958 940

Izvor: Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 18.

„Varijabilni troškovi prate dinamiku ostvarenja prihoda (povećavaju / smanjuju s promjenom % IK), a kao razlika se utvrđuje prva razina doprinosa pokrića (DP I) kao prve razine parcijalnog rezultata HOTELA. Zatim se iz DP I pokriva unaprijed poznata godišnja razina fiksnih troškova (53 260 000 kn), koji se kao prihodi razdoblja pokrivaju onom dinamikom, kojom se ostvaruju i prihodi, da bi se stvorile pretpostavke za utvrđivanje druge razine doprinosa pokrića (DP II) po mjesecima.“[91]

Tablica 14 Budžetiranje doprinosa pokrića kao parcijalnih rezultata HOTELA

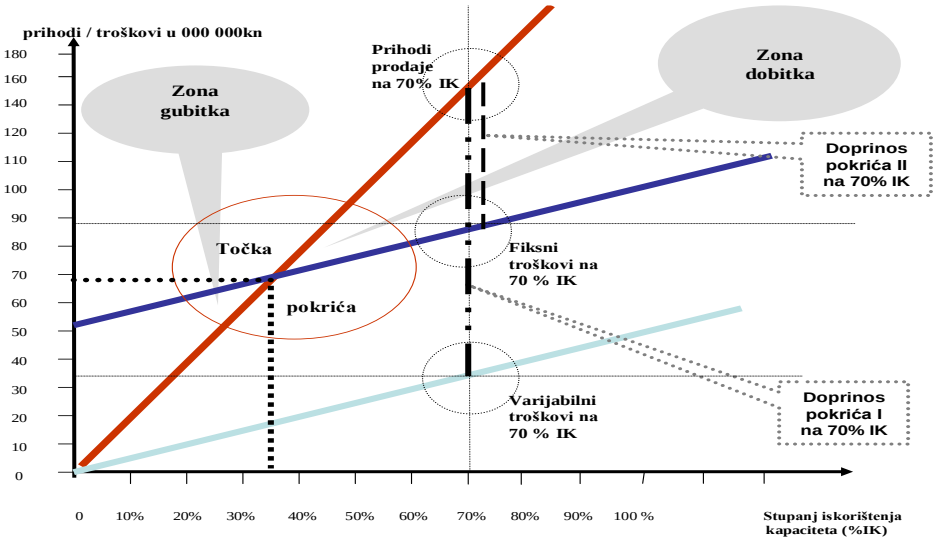
Mjesec	Dinamika ostva-renja prihoda realizacije (promet) hotela (PR)	Dinamika pokrića varija-bilnih troškova hotela (VT)	Dinamika ostvarenja doprinosa pokrića I hotela (DP I)	Dinamika pokrivanja fiksnih troškova hotela (FT)	Dinamika ostvarenja doprinosa pokrića II hotela (DP II)
I	7 459 460	2 021 930	5 437 530	2 219 170	3 218 360
II	7 459 460	2 021 930	5 437 530	2 219 170	3 218 360
III	9 288 200	2 358 920	6 929 280	2 219 170	4 710 110
IV	11 386 950	2 695 910	8 691 040	2 219 170	6 471 870
V	12 540 690	3 032 900	9 507790	4 438 330	5 069 460
VI	15 437 440	3 369 900	12 067 540	6 657 500	5 410 040
VII	18 638 680	3 706 890	14 931 790	8 876 660	6 055 130
VIII	19 960 420	4 043 870	15 916 550	8 876 660	7 039 889
IX	15 437 440	3 369 900	12 067 540	6 657 500	5 410 040
X	11 386 950	2 695 910	8 691 040	4 438 330	4 252 710
XI	8 955 200	2 358 920	6 596 280	2 219 170	4 377 110
XII	7 459 460	2 021 930	5 437 530	2 219 170	3 218 360
Ukupno	145 410 350	33 698 910	111 711 440	53 260 000	58 451 440
% učešća	100%	23%	77% 100%	(37%) 48%	(40%) 52%

Izvor: Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 19.

„Podaci iskazani u budžetu prihoda, troškova i doprinosa pokrića HOTELA, neophodni su da bi se primjenom metodološkog okvira pristupilo izradi točke pokrića. Naime, točka pokrića (TP) predstavlja onaj stupanj iskorištenja kapaciteta, u kojem se ukupni troškovi kao zbroj fiksne i varijabilne komponente (UT = VT + FT) izjednačavaju s ukupnim prihodima (UT = UP), a u toj je točci ukupni rezultat razdoblja jednak nuli.“[92]

[91] Ibidem,str. 18.
[92] Ibidem, str. 19.

Slika 5 Grafički prikaz točke pokrića HOTELA



Izvor: Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 19.

„Može se uočiti da je HOTEL u zoni gubitka sve do točke pokrića, koja ostvaruje na stupnju iskorištenja kapaciteta između 30 i 40% i na razini u kojoj su prihodi i rashodi niži od 70 milijuna kn. Za provjeru grafički iskazanih relacija, potrebno je koristiti i analitički instrumentarij, koji potvrđuje gornje relacije po kojima je visina prihoda i rashoda u točci pokrića *69 326 425 kn,* a stupanj iskorištenja kapaciteta *33,37 %,* kako slijedi:

$$\frac{PR}{TP} = \frac{FT}{\%DPI} = \frac{53260000}{76{,}824957\%} = \mathbf{69326425\ Kn}$$

$$\%DPI = \frac{DPIx100}{PR} = \frac{111711440x100}{145410350} = \mathbf{76{,}824957}\%$$

$$\frac{\%IK}{TP} = \frac{PR/_{TP}}{PR}\ x\ planirani\ \%IK = \frac{69326425}{145410350}\ x\ 70\% = \mathbf{33{,}37}\%$$

PR-prihod od prodaje

TP-točka pokrića

FT-fiksni trošak

DPI- prihod umanjen za varijabilni trošak

IK-iskorištenost kapaciteta

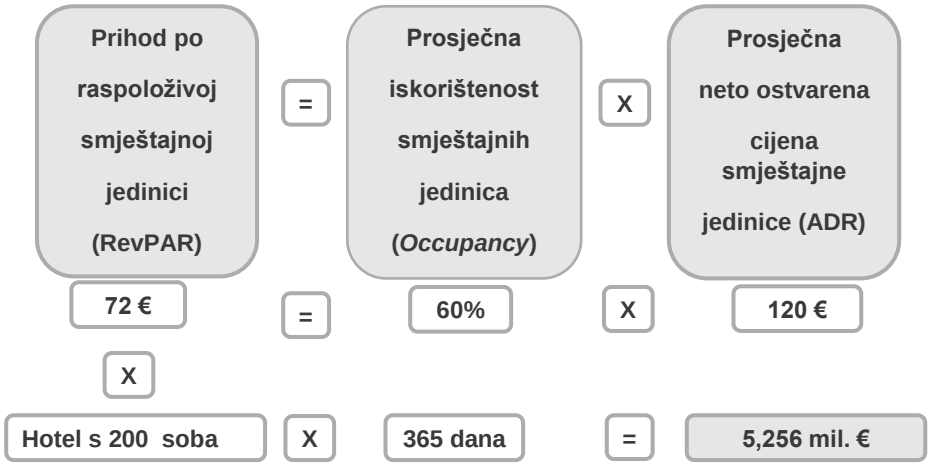
U izradi modela se pošlo od pretpostavke da će kapacitet biti prosječno korišten 70%, pa je u grafičkom prikazu moguće pročitati razinu internog rezultata koji se ostvaruje nakon što se od ukupnih prihoda pokriju varijabilni troškovi (DP I), odnosno nakon što se iz DP I pokrije i razina kontrolabilnih fiksnih troškova (DP II). Kako raspoloživi kapacitet nije iskorišten u potpunosti, moguće je na istom grafičkom prikazu (kompjuterskom simulacijom) projicirati utjecaj onih poslovnih odluka, koje se mogu povezati s proširenjem asortimanom ponude, što bi slijedom teorije graničnih troškova, trebalo osigurati dopunske prihode u pravilu iznad dopunskih rashoda (varijabilni troškovi), a to znači i veću mogućnost za prevaljivanje relativno visoke razine fiksnih troškova na što veći broj učinaka (smanjila visina fiksnih troškova po jedinici učinka). Navedene i druge mogućnosti treba sagledati kroz sustav veza i odnosa internih radnih procesa i tržišnih mogućnosti, ostavljajući mogućnost uključivanja menadžmenta ali i ostalih korisnika od najniže do najviše hijerarhijske razine odgovornosti hotelskog društva.“[93]

Nadalje osim planiranja budžeta i izračunavanja točke pokrića poduzeća bi trebala pratiti učinak kroz metričke mjere. U sljedećem djelu kroz fiktivan primjer za hoteljersku industriju prikazat će se značaj praćenja metričkih mjera i provođenja menadžmenta prinosa općenito. „Budući da je orijentiranost na profit osnovno polazište upravljanja prihodom u hotelu, zanimljivo je vidjeti u kojoj mjeri se to odražava na povećanje ukupne bruto operativne dobiti hotela. Naveden je slučaj hotela s 200 smještajnih jedinica, prosječne iskorištenosti soba od 60%, prosječno ostvarenom cijenom sobe 120€ što donosi prihod po raspoloživoj sobi od 72€. Zavisno od profila hotela istraživanja su pokazala da primjena menadžmenta prinosa donosi povećanje prinosa od 4% do 12%. Izračun je napravljen za tri parametra povećanja prinosa u smještajnom segmentu. Iz tablice 15 je jasno vidljivo da povećanje prinosa u smještajnom segmentu primjenom menadžmenta prinosa rezultira povećanjem bruto operativne dobiti hotela u postotku većem od srazmjernog što je logično budući da je smještajni segment i najprofitabilniji.“[94]

[93] Ibidem, str. 19.

[94] Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 6.

Slika 6 Maksimiziranje prihoda po raspoloživoj smještajnoj jedinici



Izvor: Peršić, M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 6.

Tablica 15 Utjecaj menadžmenta prinosa na bruto operativnu dobit

	Polazište	Porast RevPAR-a 4%			Porast RevPAR-a 8%			Porast RevPAR-a 12%		
Prihod smještaja (€)	5.256.000	5.466.240	210.240	4,0%	5.676.470	420.480	8,0%	5.886.720	630.720	12,0%
Dobit smještaja (% od prihoda smještaja)	70%	70%	-	-	70%	-	-	70%	-	-
Dobit smještaja	3.679.200	3.826.368	147.168	4,0%	3.973.536	294.336	8,0%	4.120.704	441.504	12,0%
Udjel prihoda smještaja (% od ukupnog prihoda)	60%	63,4%	-	5,7%	64,3%	-	7,1%	65,1%	-	8,5%
Ukupni prihod (€)	8.409.600	8.619.840	210.240	2,5%	8.830.080	420.480	5,0%	9.040.320	630.720	7,5%
Brutto operativna dobit- GOP (% od ukupnog prihoda)	35%	35,9%	-	2,4%	36,7%	-	4,8%	37,4%	-	7,0%
Brutto operativna dobit	2.943.360	3.090.528	147.168	5,0%	3.237.696	294.336	10,0%	3.384.864	441.504	15,0%

Izvor: Peršić, M., *Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment,* Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.), str. 6.

6. ZAKLJUČAK

Razmjer utjecaja menadžmenta prinosa proizlazi iz njegove kompleksnosti i obuhvata poslovanja samog poduzeća, ali i činjenice kako su brojne industrije uspjele maksimizirati svoje prinose pritom zadržavajući ili povećavajući razinu kvalitete prilikom pružanja usluga ili proizvoda. Tijekom godina prateći razvitak tehnologije uvidjelo se da pretpostavke menadžmenta prinosa mogu se primijeniti i na druge industrije, uz avioindustriju i hotelijerstvo, zbog specifičnih zahtjeva kojima iste moraju odgovarati kako bi sama primjena menadžmenta prinosa bila uspješna.

Zbog uspješnosti u primjeni principa i procedura menadžmenta prinosa kod avioindustrije i hotelijerstva brojni istraživači i praktikanti počeli su usvajati i primjenjivati menadžment prinosa na različite industrije kao što su zdravstvene ustanove, poduzeća koja se bave igrama na sreću, restorani, renta car-evi, cargo poduzeća itd. Brojne su prednosti koje nastaju uvođenjem principa menadžmenta prinosa. Maksimizacija prinosa nije jedina prednost koja nastaje kao output sustava već i sveukupno povećanje efikasnosti sustava komunikacije između različitih odjela nekog poduzeća, veća educiranost zaposlenika te veća razina razumijevanja svakog pojedinog poslovnog pothvata unutar samog poduzeća. Bitno je također promatranje i razumijevanje vlastitih potrošača koji su u današnjem okruženju izrazito zahtjevni te imaju pristup velikom broju informacija. S obzirom na to da srce menadžmenta prinosa leži u diferencijaciji cijena koja je često zbunjujuća za potrošače važno je da se s istima postupa na pravilan način. Da bi potrošači shvatili zbog čega plaćaju različitu cijenu za isti proizvod razvijena su različita ograničenja kojima se objašnjava, ali i dozvoljava poduzeću da postavi različite cijene na pružene usluge ili proizvode ovisno o sezonalnosti poslovanja, fizičkim karakteristikama prostora ili uvjeta pod kojima potrošači ostvaruju kupovinu.

Međutim potrebno je napomenuti kako menadžment prinosa ima i svoje negativne strane koje nastaju bilo zbog neznanja zaposlenika u primjeni principa i procedura menadžmenta prinosa, kao i interpretiranja dobivenih podataka softvera ili zbog lošeg prenošenja razloga diferencijacije istih proizvoda ili usluga vlastitim potrošačima. Također prilikom prebukiranja bilo to soba u hotelu, sjedala u avionu ili stolica u restoranu dovodi se u pitanje lojalnost kupaca, imidž poduzeća te se stvaraju troškovi u vidu plaćanja alternativnih rješenja. Neugodne situacije koje nastaju prilikom

prebukiranja ne pogađaju direktno samo poduzeće već i zaposlenike koji se u konačnici moraju i izboriti s potencijalno neugodnim korisnicima. Zbog svega prije navedenog primjena menadžmenta prinosa ne mora nužno uvijek biti uspješna te ovisi o založenosti i razumijevanju zaposlenika bitnih odrednica samog sustava. Međutim ako se na uspješan način ugrade vrijednosti, te sustav i proces menadžmenta prinosa u poduzeće benefiti mogu biti mnogostruki i ujedno razlog dobrog i efektivnog poslovanja. Budućnost leži u promjenama i prihvaćanju inovacija te kao još uvijek nedovoljno istraženo područje u ekonomiji menadžment prinosa je u samo 40-ak godina preobrazio način poslovanja u kapitalno intenzivnim industrijama. Potreba za istraživanjem ovog područja i dalje postoji posebice glede načina primjene i mjera nadzora uspješnosti provođenja.

U Hrvatskoj literaturi oskudan je broj akademskih članaka i knjiga o istoimenoj temi, samo provođenje takvog principa rada također nije vrlo atraktivno kod malog i srednjeg poduzetništva iako bi koristi koje sustav generira itekako imale utjecaja na ekonomsku sliku pogotovo hrvatskog turizma. Provođenje menadžmenta prinosa primjerice kod restorana značajno bi utjecalo na financijsku dobit poduzeća, povećanje efikasnosti u samom poslovanju, ali i povećanje nadzora nad svim poslovnim pothvatima poduzeća. Također važno je i naglasiti kako Hrvatska tehnološki zaostaje za zapadnim zemljama što također ima utjecaja na dostupnost potrebne tehnologije koja bi olakšala menadžerima provođenje i primjenu menadžmenta prinosa. Zaključno s time brojne su prednosti, iako još uvijek nedovoljno istražene, koje nastaju uvođenjem menadžmenta prinosa u poduzeće no kao i sa svim dobrim sustavima potrebno mu je pristupiti s oprezom i stvarnom željom za uspjeh. Uvođenje principa menadžmenta prinosa u poslovanje podrazumijeva cjeloživotno učenje, praćenje napretka u tehnologiji i praćenje promjena u okolini koja okružuju poduzeće.

LITERATURA

Knjige:

1. Finch, B. J., *Operations Now: profitability, processes, performance,* Sjedinjene Američke Države, McGraw-Hill/Irwin, Inc., 2006.
2. Heizer, J. i B. Render, *Operations Management,* Sjedinjene Američke Države, Pearson Education, Inc., 2004.
3. Prester, J., *Operacijski menadžment u uslugama,* Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014.
4. Talluri, K. T. i van Ryzin, Garrett J., The Theory and Practice of Revenue Managment, New York, Springer Science+Business Media, Inc., 2006.

Poglavlja u knjizi:

1. Kimes, S. E. i L. M. Renaghan, *The Role of Space in Revenue Management*, U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, *Revenue Management: a practical pricing perspective,* Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011.
2. Lieberman, W. H.,*Fencing in the Practice of Revenue Management,* U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, *Revenue Management: a practical pricing perspective,* Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011.
3. Zhang, M., *Fencing in the Practice of Revenue Management,* U: Yeoman, I. i U. Mchanon-Beattie, *Revenue Management: a practical pricing perspective,* Velika Britanija, Palgrave and Macmillan, 2011.

E-knjiga:

1. Ivanov, S., *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice,* Varna, Zagandor, 2014., dostupno na Social Science Research Network, (pristupljeno 31. Kolovoza 2015.)

Članci:

1. Berman, B., *Applying yield management pricing to your service business*, Business Horizons, 2005, Vol. 48, 169-179,

http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001144, (pristupljeno 3. Prosinca 2016.)

2. Cetin, G., T. Demirtciftci i Bilgihan, A., *Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills andabilities,* International Journal of Hospitality Management, vol. 57., August 2016. pag. 132-142., http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916300810, (pristupljeno 20. Listopada 2016.)
3. Chiang, W., J.C.H. Chen i Xu, X., *An overview of research on revenue management: current issues and future research,* Int. J. Revenue Management vol. 1. no 1. 2007., http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJRM.2007.011196, (pristupljeno 12. Prosinca 2016.)
4. Deković, Ž., *Prebukiranje kao način uprvaljanja kapacitetima u hoteljerstvu*, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2 Prosinac 2014., dostupno na portalu Hrčak, (pristupljeno 28. Kolovoza 2015.)
5. Dietz, A., N.G. Osborne i Sanli, T., *Factoring Upgrades into Overbooking decisions for Hotels and Casinos*, dostupno na SAS Global Forum 2012: http://support.sas.com/resources/papers/proceedings12/384-2012.pdf, (pristupljeno 01. Rujan 2016.)
6. Guillet., B. D., R. Law i Xiao Q., *Rate Fences in Hotel Revenue Management and Their Applications to Chinese Leisure Travelers: A Fractional Factorial Design Approach,* Cornell Hospitality Quarterly 2014, Vol. 55(2) 186–196, http://cqx.sagepub.com/content/early/2013/11/27/1938965513507497.abstract (pristupljeno 7. Prosinca 2016.)
7. *Heo, C. Y., Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?*,https://www.apacchrie2016.com/images/Papers/APacCHRIE_2016_paper_197.pdf, (pristupljeno 9. Prosinca 2016.)
8. Ivanov, S., *Management of overbookings in the hotel industry – basic concepts and practical challenges,* Tourism today vol.6/2006., pp. 19-32, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295965 (pristupljeno 01. Studenog 2016.)

9. Ivanov, S. i V. Zhechev, *Hotel revenue management – a critical literature review*, Turizam : emeđunarodni znanstveno-stručni časopis, Vol.60 No.2 Srpanj 2012., dostupno na portalu Hrčak (pristupljeno 23. Kolovoza 2016.)
10. Kimes, S. E., *Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-cours Industry*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly February 2000. http://search.proquest.com/openview/dc28654bb9ed8c84880f7f65899cdf74/1, (pristupljeno 25. Ožujka 2016.)
11. Kimes, S. E. et al., *Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry*, Cornell University School of Hotel Administration, June 1998., http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/460/ (pristupljeno 6. Prosinca 2016.)
12. Kimes, S. E. i R. B. Chase, The Strategic Levers of Yield Management, Journal of Service Research November 1998 vol.1 no. 2156-166, http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156, (pristupljeno 10 Rujna 2015.)
13. Kimes. S. E. i L. W. Schruben, *Golf Course Revenue Management: A Study Of Tee Time Intervals,* Journal of Revenue and Pricing Management, July 2002., vol.1, issue 2., http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rpm.5170014 (pristupljeno 6. Prosinca 2016.)
14. Kimes, S. E. i J. Wirtz, *Has Revenue Management become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences*, Journal of Service Research November 2003 vol. 6 no. 2, http://jsr.sagepub.com/content/6/2/125.abstract, (pristupljeno 30. Ožujka 2016.)
15. Kimes, S. E. i J. Wirtz, *Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability,* Foundations and Trends in Marketing Vol. 8, No. 1 (2013) 1–68, https://www.researchgate.net, (pristupljeno 10 Listopada 2015.)
16. Palmer, A. I U. Mchanon-Beattie, *Variable pricing through revenue management: a critical evaluation of affective outcomes,* Management Research News Vol. 31 No. 3, 2008, dostupno na Proquest, http://search.proquest.com/pqcentral/docview/223528365/fulltextPDF/DB3B25093FFA4590PQ/10?accountid=176258 (pristupljeno 25. Ožujka 2016.)
17. Pavlović, D., *Upravljanje prihodom u hotelskoj industriji u susret recesiji,* Acta turistica nova, Vol. 3., No. 1., Svibanj 2009.,

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=67715 (pristupljeno 27. Prosinca 2016.)

18. Peršić, M., *Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment,* Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., 365058.PERSIC_Tocka_pokrica_u_hotelu.doc (pristupljeno 27.Prosinca 2016.)
19. Robert, H. et al., *Joint overbooking and seat allocation for fare families*, Technical University of Denmark, Annual report 2016., http://orbit.dtu.dk/en/publications/joint-overbooking-and-seat-allocation-for-fare-families(eabb00a9-2e5f-47a9-a772-0abadb0f3ca0).html, (pristupljeno 28. Kolovoza 2016.)
20. Skugge, G., *Future of Revenue Management: Capture your current potential!*, Journal of Revenue and Pricing Management 2007, Vol. 6, dostupno na Proquest, http://search.proquest.com/pqcentral/docview/214490978/fulltextPDF/531C9A0985764475PQ/6?accountid=176258, (pristupljeno 25. Ožujka 2016.)
21. Smith B. C., J. F. Leimkuhler i Darrow R. M., Yield Management at American Airlines, Interfaces 1992 vol. 22 no. 1, http://pubsonline.informs.org/doi/citedby/10.1287/inte.22.1.8, (pristupljeno 23. Studenog 2015.)
22. Zhang M. i P. Bell, Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy, Journal of Revenue and Pricing Management March 2012, Volume 11, Issue 2, http://link.springer.com/article/10.1057/rpm.2009.25 , (pristupljeno 22. Kolovoza 2016.)
23. Wirtz, J. i S.E. Kimes, *The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing*, Journal of Service Research February 2007 vol. 9 no. 3, http://jsr.sagepub.com/content/9/3/229.short (pristupljeno 21. Kolovoz 2015.)

SAŽETAK

Menadžment prinosa razvio se u avioindustriji nakon deregulacije zračnog tržišta u Americi 60-ih godina prošlog stoljeća. Napretkom tehnologije povećala se kompleksnost samog sustava i razmjeri poslovanja koje isti obuhvaća. Menadžment prinosa je metoda koja pomaže poduzeću prodati pravu jedinicu kapaciteta ispravnoj vrsti potrošača u pravo vrijeme i za dobru cijenu. Njegova se uloga ogleda kroz umjeravanje odluka glede načina alokacije neraspoređenog kapaciteta dostupnoj potražnji, a da se pritom maksimizira prinos. Primjenjiv je u kapitalno intenzivnim industrijama čija su obilježja relativno fiksni kapaciteti, visoki fiksni troškovi i niski varijabilni troškovi, fluktuacija u potražnji, nemogućnost skladištenja kapaciteta te varijabilnost osjetljivosti potrošača na cijene. Kako bi poduzeća danas bila u korak s promjenjivim tržištem potrebno je razviti kvalitetan sustav i proces menadžmenta prinosa koji će omogućiti planiranje, strukturiranje i nadziranje svih donesenih i provedenih odluka. Nadalje, kako bi poduzeće pratilo uspješnost provedenih odluka razvile su se metričke mjere čija se važnost ogleda kroz neprestano praćenje učinka i uviđanje grešaka ako iste postoje. Jedan od mnogih izazova menadžmenta prinosa je predviđanje potražnje o kojoj ovisi koliko će se jedinica kapaciteta rasporediti po različitim tržišnim segmentima. Jednom kada se na temelju dobivenih proračuna odredi buduća razina potražnje potrebno je odlučiti na koji način će se kapacitet rasporediti i kome. Srce menadžmenta prinosa leži u diferencijaciji cijena i dinamičkom proračunu istih. Kako bi se obrazložilo različito naplaćivanje za u osnovi isti proizvod razvijena su cjenovna ograničenja na proizvod ili uslugu. Ograničenja služe kako bi se potrošači segmentirali prilikom kupovine te time smanjio broj nepoželjnih potrošača za poduzeće. Međutim sama ograničenja nisu dovoljna da se upotrijebi sav neiskorišteni kapacitet pa se poduzeća koriste metodom prebukiranja. Prebukiranje je metoda kojom poduzeće prodaje više jedinica kapacitete nego što ih ima pritom računajući na određen postotak potrošača koji se neće pojaviti ili će otkazati. Dobrim izračunom razina prebukiranosti poduzeće umanjuje rizik neiskorištenog kapaciteta te suočavanja s potencijalno neugodnim potrošačima. Menadžment prinosa je sustav koji konstantno evoluira i čije se koristi ogledaju kroz maksimizaciju prinosa te sveukupnim poboljšanjem u poslovanju poduzeća.

Ključne riječi: menadžment prinosa, avioindustrija, prebukiranje, cjenovna ograničenja

SUMMARY

Yield management has been developed in the airline industry after deregulation of the airline market during 60's of the last century. The advancement in technology has increased the complexity of the system and the scale of operations. Yield management is a metod that helps the company to sell the right inventory unit to the right costumer at the right time and for the right price. The role of yield management is reflected trough guiding decisions on how to allocate undifferentiated units of capacity to available demand in such a way as to maximize revenue. It's applicable to capital-intensive industries whose characteristics are relatively fixed capacity, high fixed cost and low variable costs, fluctuations in demand, the impossibility of storaging capacity and the variability in sensitivity of consumers to prices. Furthermore, companies developed metric measurments so they could monitor the achieved succes and whose importance is reflected trough continuous monitoring of performance and mistakes if there where any. One of the many challenges of yield managment is forecasting demand on which depends how many capacity units is going to be allocated on different market segments. Baised on the obtained calculations of level demand it's necessary to decide how to allocate the capacity and to whome. The heart of yield managemnt lies in the pricing differentiation and it's dynamic calculations. In order to explain different prices for essentially the same product it was necessary to develop rate fences. Fences are used to segment consumers when buying and thus reduce the number of unwanted consumers for the company. However rate fences aren't sufficient enough to sell all unused capacity which is the reason why companies use overbooking. Overbooking is a method used by companies to sell more capactiy units then they have in order to increas yield, estimating that a certain percentage of consumers will cancel the reservation or be no-shows. Relatively good calculations of overbooking levels reduces the risk of unused capacity and dealings with potentially unpleasent consumers. Yield management is a system that constantly evolves and whose benefits are reflected trough the maximization of yield and overall improvement in the business.

Key words: Yield management, airline industry, overbooking, rate fences

POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

Tablice:

Tablica 1 Prikaz strateških poluga trajanje i cijena za avioindustriju 6
Tablica 2 Primjer tržišnih segmenata u praksi menadžmenta prinosa 21
Tablica 3 Strateške poluge cijena i trajanje 29
Tablica 4 Matrica prebukiranja 31
Tablica 5 Proračun troškova prebukiranja 34
Tablica 6 Cjenovni mix i cjenovna ograničenja 35
Tablica 7 Klasifikacija ograničenja proizvoda/usluga 43
Tablica 8 Primjeri cjenovnih ograničenja kod različitih industrija 44
Tablica 9 Međudjelovanje vremena i prostora 46
Tablica 10 Metode upravljanja vremenom trajanja 47
Tablica 11 Primjena menadžmenta prinosa u odabranim idustrijama 58
Tablica 12 Budžetiranje prihoda HOTELA 61
Tablica 13 Budžetiranje varijabilnih i fiksnih troškova HOTELA 61
Tablica 14 Budžetiranje doprinosa pokrića kao parcijalnih rezultata HOTELA 62
Tablica 15 Utjecaj menadžmenta prinosa na bruto operativnu dobit 65

Slike:

Slika 1 Sustav menadžmenta prinosa 14
Slika 2 Proces menadžmenta prinosa 16
Slika 3 Hipotetska alokacija resursa 22
Slika 4 Ekonomska logika diskriminacije cijena 27
Slika 5 Grafički prikaz točke pokrića HOTELA 63
Slika 6 Maksimiziranje prihoda po raspoloživoj smještajnoj jedinici 65