

## Глава IX ЦЕНА

### Циљеви учења:

Сврха изучавања ове главе је да будете у стању да:

- ▶ Разумете значај цене као инструмента хотелског маркетинг микса;
- ▶ Схватите методолошки аспект политике цена хотелских услуга;
- ▶ Одредите шта је стратегијска а шта тактичка улога цена у хотелима.

### 1. Цена као инструмент маркетинг микса

Цена је један од флексибилнијих елемената маркетинг микса и може се лакше мењати од осталих инструмената.<sup>1</sup> Истовремено, одређивање цена и ценовна конкуренција представљају водеће проблеме са којима се сусрећу хотелска предузећа и хотели. Проблеми произилазе углавном из следећих разлога: превисоке трошковне оријентисаности у одређивању цена; недовољно честог мењања цена како би се партиципирало у променама на тржишту; одређивања цена изоловано од осталих инструмената маркетинг микса, а не као саставног елемента стратегије тржишног позиционирања; недовољног прављења разлика у одређивању цена с обзиром на различите услуге, тржишне сегменте и куповну моћ потрошача.<sup>2</sup>

Уобичајено је да у малим хотелским предузећима и хотелима одлуке о ценама доноси генерални менаџмент док у великим предузећима цене одређују директори сектора. Међутим, и у великим предузећима врховна управа одређује опште циљеве и политику у вези са ценама и веома често даје коначну реч у одређивању цена које предлажу нижи управљачки нивои. **Цена је једини инструмент маркетинг микса који генерише приходе.**

#### 1.1. Општи приступ политици цена хотелских предузећа (хотела)

Једна од главних карактеристика маркетинга хотелских предузећа је велика разноликост у политици цена и склоност цена брзим променама. Тако, на пример, ресторани имају неколико цена за сличне оброке (вечера

<sup>1</sup> Видети детаљније: *Трошкови и пословна политика у туризму*, Ваљево-принт, Ваљево, 2005., стр. 116-162.

<sup>2</sup> Kotrlar Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 494.

у неким случајевима “кошта” два – три пута више него ручак). Хотели могу имати чак осам различитих врста цена: прописане цене; сезонске цене; цене у дане викенда наспрам цена током радних дана; корпоративне цене (цене за корпорације из којих долазе пословни гости); цене за привилеговане кориснике (редовни гости, чланови неког друштва, власници одређених кредитних картица и сл.); цене за конференције; цене за кратак боравак и цене за туристичке групе.<sup>1</sup>

Конкретизацију става да је цена кључни елемент маркетинг микса будући да она непосредно “производи” укупан приход хотелског (и сваког другог) предузећа, изводимо из следеће једначине:

$$\text{Профит} = \text{Укупан приход} - \text{Укупни трошкови}$$

или

$$\text{Профит} = (\text{Продајне цене} \times \text{Продате количине}) - \text{Укупни трошкови}$$

На једначину профита цена утиче на неколико начина. Непосредно утиче самим тим што је њен саставни део. Посредно утиче зато што може бити веома важна одредница продатих количина производа и услуга. Због тога цена има психолошки утицај на потрошаче. Подижући цену, предузећа могу нагласити квалитет услуга и покушати да повисе статус потрошача повезан са његовим “власништвом” над услугама. Снижавајући цену хотелска предузећа могу нагласити посебну погодност и привући купце и потрошаче који ће све учинити да такве “појефтињене” погодности искористе и уштеде извесну новчану своту проистеклу из раније и нове (ниже) цене. На тај начин цена може имати снажан утицај на продају.<sup>2</sup>

Међутим, одређивање цена се не може тицати само потрошача, већ се брига и пажња морају дати и конкуренцији.<sup>3</sup> Понуђени услужни програм хотелских предузећа се може такмичити на ценовној и неценовној основи.<sup>4</sup> Приликом коришћења *ценовне конкуренције* предузеће наглашава цену као битну варијаблу у надметању са конкурентима. Ценовна конкуренција омогућује предузећу флексибилност у смислу да се цене могу мењати да одразе промене у трошковима предузећа или у тражњи за услугама. За *неценовну конкуренцију* предузеће или хотел се опредељује

<sup>1</sup> Seaton V.A., Bennett M.M.: *Marketing Tourism Products*, International Thomson Business Press, London, 1996., стр. 135.

<sup>2</sup> Dibb S., Simkin L., Pride M.W., Ferrell C.O.: *Marketing, Mate*, Zagreb, 1995., стр. 507.

<sup>3</sup> Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., Wanhill S.: *Tourism, Principles and Practice*, Pearson Education Limited, London, 1998., стр. 397.

<sup>4</sup> Dibb S., Simkin L., Pride M.W., Ferrell C.O.: цит. рад, стр. 507.

кад уместо цене пажњу усмерава на посебне особине услуга, квалитет услуга, промоцију и друге чиниоце како би направило разлику свог услужног програма од конкурентских марки. Неценовна конкуренција, дакле, пружа прилику туристичком предузећу да повећа количину продаје услуга свог бренда (марке) посредством других средстава без промена њихових цена.

Политика цена у хотелским предузећима или, пак хотелима, треба да пружи одговоре на многобројна питања која су присутна или за која се претпоставља да ће се појавити у току пословања предузећа. Између осталих, таква питања би се могла односити на следећа:

- на који начин одредити цену услуга први пут?
- на који начин би цену требало прилагођавати времену и простору како би била у складу са различитим околностима и могућностима?
- када би предузеће требало да иницира промене цена и како би требало да реагује на промене цене конкурената?<sup>1</sup>

Приликом доношења одлука о ценама хотелско предузеће-хотел настоји да цена буде прихватљива за потрошаче, с једне, и да се оствари одговарајући профит, с друге стране.<sup>2</sup> Како се цене формирају у сложеним условима и под утицајем бројних релевантних фактора, неопходно је анализирати и прецизно измерити њихов утицај имајући у виду чињеницу да је добар број тих фактора ван могућности контроле предузећа.

На одлуке о ценама утичу групе фактора унутрашње и спољне природе. Међу најзначајнијим се истичу: трошкови, тражња, конкуренција и државна политика.<sup>3</sup> Предузеће треба да формира цену водећи рачуна о свим релевантним факторима, полазећи од циљева политике цена.<sup>4</sup>

Приликом одређивања цена хотелских производа потребно је следити поступак који се састоји од следећих фаза (етапа, корака): **1)** избора ценовних циљева, **2)** процене тражње, **3)** процене трошкова, **4)** анализе понуде конкуренције, **5)** анализе осталих фактора, **6)** приступа у формирању цена-методологије и **7)** избора коначне цене.<sup>5</sup>

## 1.2. Методолошки аспект политике цена хотелских услуга

Потребно је указати на чињеницу да су потенцијално веома опасни приступи који фаворизују само трошкове или су ти приступи “покретани”

<sup>1</sup> Kotler Ph.: цит. рад, стр. 495.

<sup>2</sup> Милисављевић М.: Маркетинг, *Савремена администрација*, Београд, 2003., стр. 273.

<sup>3</sup> Видети детаљније: Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 469-509.

<sup>4</sup> Милисављевић М.: *Политика цена предузећа*, Институт друштвених наука-Савремена администрација, Београд, 1972., стр. 87.

<sup>5</sup> Видети детаљније: Николић Д.: *Трошкови и пословна политика у туризму*, Ваљево-принт, Ваљево, 2005., стр. 118-145.

потрошачима.<sup>1</sup> Ово због тога што постоји опасност да се занемари профит. Кад је, наиме, формирање цена “покретано” трошковима захтева се да свака јединица продаје омогући покривање пуних трошкова. Кад је формирање цена мотивисано потрошачима настоји се да цене одсликају оно што су потрошачи спремни да плате. Топ менаџмент би, међутим, требао да подржи приступ формирања цена “покретаном” профитом. Дугорочна рентабилност захтева од оперативног менаџмента да балансира утицај цене и обима продаје на профит респектујући при том трошкове, реаговање потрошача и конкурената. Промене у обиму продаје би требале за последицу да имају повећање профита.

Осим наведеног, хотелска предузећа морају, у вези са одлукама о ценама, доводити у везу одлуке о ценама са осталим инструментима хотелског маркетинг микса како би се установио значај који потрошачи придају појединим инструментима приликом одлуке о куповини. Наравно тражња и конкуренција се не могу никако предвидети и цене формирати само на основу калкулације трошкова. Предузеће треба, са пројектирањем трошкова да пројектира и обим продаје и цене као и њихов утицај на профит.

Ценовни циљ неких хотелских фирми (хотела) може бити и максимизација продаје по јединици производа-услуге (ноћење, полу-пун пансион и др.). Већи обим продаје би требало да доведе до нижих трошкова по јединици услуге и до, дугорочно посматрано, већег профита. Оваква пракса је у литератури позната под називом “ценовна тржишна пенетрација”.<sup>2</sup> Хотелска предузећа и хотели, генерално посматрано, могу покушати да усвоје једну од следећих политика цена у сврху остварења свог маркетиншког ценовног циља: држати цену на ниском нивоу, усвојити стратегију тржишне нише диференцирајући свој производ од водећих на тржишту и бирати одређени тржишни сегмент коме ће се обраћати.

Смањење ризика у доношењу евентуално погрешних одлука о цени као инструменту маркетинг микса претпоставља избор таквог приступа доношењу одлука који ће омогућити узимање у обзир свих релевантних фактора и давање сваком од њих одговарајући третман с обзиром на ситуацију у којој се одлука доноси.

---

<sup>1</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall Pearson Education International, New Jersey, 2003., стр. 463.

<sup>2</sup> Милисављевић М., Тодоровић Ј.: *Маркетинг стратегија*, Економски факултет - Институт за тржишна истраживања, Београд, 2000., стр. 387.

Хотелска предузећа користе различите методе у формирању цена. Они се могу сврстати у три групе:<sup>1</sup>

1. Трошковно оријентисано формирање цена,
2. Формирање цена према тражњи,
3. Конкурентски оријентисано формирање цена,
4. Вредносно оријентисани приступ у формирању цена.<sup>2</sup>

Приликом формирања цена хотелска предузећа, односно хотели користе бројне методе. “Сви они могу у основи да се групишу према томе да ли им је подлога више у трошковном или тржишном приступу или у одговарајућим комбинацијама.”<sup>3</sup> Методи засновани на конкуренцији и тражњи спадају у групу тржишног приступа формирању цена.

Када предузеће познаје тражњу, трошкове и цене конкурената, онда је спремно да изабере своју продајну цену. Цена ће се налазити негде између оне која је прениска за доношење профита и оне која је превисока за изазивање било какве тражње. Зато се предузећима сугерише прихватање модела “3С” (Cost, Competition, Consumer) за одређивање цена (три главна елемента која треба узети у обзир приликом одређивања цена су: трошкови – одређују најнижи могући ниво цене, цене конкурената и цене супститута – пружају оријентир за одређивање сопствене цене, док највишу цену одређује процена купаца о карактеристикама услуга предузећа).<sup>4</sup>

Међу најпознатијим методима формирања цена смештаја (соба) (у хотелијерству) је: **1) метод “1\$ за 1000\$”** и **2) Hubbart-ова формула**,<sup>5</sup> док се од метода за утврђивање продајних цена у хотелским секторима “food and beverage” најчешће користе: **1) метод марже**, **2) метод “трошкови плус”** (калкулација тзв. “пуне” цене), **3) метод контрибуције или доприноса покрићу**, **4) метод тражње** и **5) метод стопе профита (добитка)**. Неки од наведених метода ће се приказати у наставку рада.

---

<sup>1</sup> Horner S., Swarbrooke J.: Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe, Business Press, London, 1996., стр. 135.

<sup>2</sup> Видети детаљније: Николић Д.: *Економика у хотелијерству*, Висока хотелијерска школа, Београд, 2008., стр. 294-298.

<sup>3</sup> Чачић К.: *Пословање предузећа у туризму*, цит. рад, стр. 359.

<sup>4</sup> Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 502-503.

<sup>5</sup> Пример Hubbart-ове формуле за формирање продајних цена видети у: Николић Д.: *Економика у хотелијерству*, цит. рад, стр. 301-304.

### 1.2.1. Најчешће коришћени методи за одређивање продајних цена у хотелском “смештајном” и “food and beverage” сектору

У наставку се приказују неке од метода које се најчешће користе у утврђивању хотелских продајних цена.

#### а) Хотелски “смештајни” сектор (сектор “собе”)

1. Метод “1 \$ за 1000 \$” се појавио 70-тих година прошлог века. Полази од значајног учешћа инвестиција (хотелска предузећа су високо капитално интензивна) у сам хотелски објекат при чему улагања у грађевински објекат (зграда) обухватају око 60-70 % укупних улагања у хотел. То потврђују подаци о трошковима градње у укупној цени изградње једне хотелске собе у САД приказани у наредној табели.<sup>1</sup>

Табела 1: Цена изградње једне хотелске собе у САД

	Врста хотела		
	Луксузни	Стандардни	Економични
Градња	67.000-128.000	42.000-65.000	2.500-41.000
Намештај и опрема	15.400-33.000	10.700-25.000	5.600-10.000
Земљиште	10.700-25.800	5.400-14.300	3.200-9.200
Трошкови пре отварања	3.500-5.700	2.200-4.000	1.200-1.800
Обртни капитал	2.500-3.500	1.600-2.800	1.200-1.600
Укупна цена	99.100-196.000	62.000-104.600	33.700-63.600

Наведени метод полази од чињенице да постоји директна веза између инвестиционих трошкова за изградњу зграде хотела и цене по којој ће се продавати собе. Пропорција између тих величина је утврђена и износи 1:1000 (отуда је и произишао назив метода). Да би инвестиција била рентабилна (донела профит), на сваких 1000 новчаних јединица (НЈ) инвестираних у зграду хотелског објекта потребно је наплатити једну НЈ по соби. Узмимо, на пример, да хотел са 100 соба има трошкове за изградњу зграде у износу од 4.000.000 НЈ. Трошкови изградње ће тада износити 40.000 НЈ. Дакле, ако за сваких 1.000 НЈ трошкова изградње хотелске зграде по соби треба наплатити једну НЈ, тада би просечна продајна цена по соби износила 40 НЈ ( $40.000/1.000 \times 1 = 40$  НЈ). За примену наведеног метода морају се испунити одређени предуслови:

- да је у питању релативно велики хотел са неколико стотина соба,
- да је просечна попуњеност капацитета цца 70 %,

<sup>1</sup> Чачић К.: *Пословање предузећа у туризму*, цит. рад, стр. 353.

- да се простори у хотелу издају у закуп за разне намене и да на тај начин остварена рента обезбеђује хотелу плаћање камата и пореза на непокретну имовину,
- да остала хотелска одељења (ресторани, барови) и друга хотелска одељења (за храну, пиће, забаву и слично), дају адекватан допринос укупном приходу тог хотела.<sup>1</sup>

#### **б) Хотелски “food and beverage” сектор**

Кад се ради о формирању цена за хотелски сектор “храна и пиће” (food and beverage) код утврђивања продајних цена obroka (јела) најчешће се користе следећи методи: метод маржи; метод тзв. пуне цене; метод стопе доприноса покрићу или контрибуције, метод просечног износа рачуна по госту и метод стопе профита (добитка).<sup>2</sup>

Методи се заснивају на сталном праћењу и анализи трошкова јела. Они треба да осигурају “поштену” расподелу фиксних и варијабилних трошкова на поједина јела.

При избору метода важан критеријум је постизање што тачније цене коштања и продајне цене појединих јела. На тај начин могуће је утврдити и разлику од стварне продајне цене јела, тј. утврдити остварени профит за свако јело. Комбинацијом разних јела у понуди потребно је утврдити оптималан асортиман, а то је онај у којем се остварује максималан (планирани, жељени) профит уз максимално задовољење потражње и трендова у исхрани.

Компаративном анализом потрошње и популарности појединих јела (тзв. menu - инжењеринг) као и висине марже (брuto-профита) која се остварује продајом тих јела (профитабилност) могуће је груписати јела у четири групе:

1. група: “победници” популарна јела и висока стопа марже;
2. група: “звезде” популарна јела, али ниска стопа марже;
3. група: “проблеми” ниска популарност, али висока стопа марже;
4. група: “губитници” ниска популарност и ниска стопа марже.

Резултати такве анализе су основ за одређивање стратегије:

- Јела из 1. групе су основ успеха ресторана и завређују сталну контролу квалитета и презентације. Она могу поднети веће трошкове и мање су осетљива на реалан пораст цена.

<sup>1</sup> Пример наведен према: Чачић К.: цит. рад, стр. 362.

<sup>2</sup> Avelini-Holjevac I.: *Kontroling*, цит. рад, стр. 403-406.

- Јела из 2. групе су осетљивија на пораст цена, али су често разлог популарности ресторана. Повећане цене намирница често се покривају јелима из 1. групе (“звезде” су потребне иако много коштају).
- Јела из 3. групе је потребно мењати: избацити из понуде, променити им име (да се повећа популарност), повећати им квалитет или изглед, смањити цена и др. (од “проблема” направити “победника”).
- Јела из 4. групе треба избацити из понуде, али ако их гости затраже треба их понудити и специјално наплатити; могуће их је заменити новим популарним јелима и тако повећати популарност и промет ресторана (занимљиве салате, омлети, јела која нико не нуди могу постати специјалитетима ресторана!).

Ревизија менија је претпоставка и услов за њихову оптимизацију са аспекта профитабилности и успеха. Она се темељи на анализи и симулацији појединих елемената цене коштања и продајна цена за свако јело и на проналажењу оптималне комбинације понуде јела са аспекта профита и тражње.

Врсте метода продајне цене obroка (јела) има више. Најчешће се користе следећи методи:

**1) Метод марже** је најчешће коришћени метод, јер је најједноставнији. Продајна цена (ПЦ) obroка се добија додавањем марже на директне трошкове. Маржа се изражава коефицијентом ( $k$ ), а добија се дељењем планираног прихода или продајне цене са планираним уделом директних трошкова.

**Пример 1.** Ако је планирано учешће трошкова намирница у приходу 40 %, тада је коефицијент марже 2,5 (100/40).

Ако за конкретан оброк трошак намирнице ( $m$ ) износи 30 НЈ, продајна цена ће износити:

$$PC = m \cdot k = 30 \cdot 2,5 = 75 \text{ НЈ}$$

Ово је најједноставнији облик калкулације јер је потребно знати само вредност намирница по obroку.

**Пример 2.** Ако је планирано учешће трошкова намирница и директног рада 50 %, коефицијент марже ће за исти оброк (јело) као у примеру 6 износити 2 (100/50), тј. биће нижи јер се у калкулацију уносе и директни трошкови рада (а не само намирница):

$$PC = (m+r) \cdot k = (30 + 7,5) \cdot 2 = 75 \text{ НЈ}$$

Предност ове калкулације је у томе да се у обзир узимају директни трошкови материјала и рада, па је прецизнија у односу на претходну.



Уопште, недостатак метода путем марже је то што он не узима у обзир све трошкове оброка, па долази до “преливања” трошкова, тј. не зна се “пуна цена” трошкова и зарада на поједином оброку (јелу). Осим тога, занемарује се фактор тржишта јер се продајна цена заснива на трошковима, а не на потрошњи (то је трошковни приступ).

**2) Метод “трошкови плус” (“пуне” цене)** укључује у прорачун све трошкове и жељени профит; при том је, уз трошкове намирница и трошкове директног рада, потребно знати и планирани удео (у %) осталих варијабилних трошкова, фиксних трошкова и профита у укупном приходу од продаје или продајној цени поједине врсте оброка (јела).

**Пример:**

- трошкови намирница износе 36 НЈ;
- трошкови директног рада 9 НЈ;
- остали варијабилни трошкови 15 % од прихода продаје;
- укупни фиксни трошкови 15 % од прихода продаје;
- профит 20 % од прихода продаје;
- РС 100 %.

$$PC = VT + FT + D = CK + D$$

$$PC = 100 \%$$

$$VT = 36 + 9 = 45 + 15 \% \cdot PC$$

$$FT = 15 \% \cdot PC$$

$$D = 20 \% \cdot PC$$

$$PC = 36 + 9 + (0,15 + 0,15 + 0,20) \cdot PC$$

$$PC = 45 + 0,50 \cdot PC$$

$$PC - 0,50 PC = 45$$

$$PC (1 - 0,50) = 45$$

$$PC = \frac{45}{1 - 0,50} = \frac{45}{0,50} = 90 \text{ НЈ}$$

**3) Метод контрибуције или доприноса покрићу** је модификација метода путем “пуне” цене. Полази се од процента удела свих трошкова, осим намирница и профита, у продајној цени која чини 100 %. Ако тај удео износи 70 %, разлику од 30 % чине трошкови намирница и профита.

Ако удео намирница и профита делимо са продајном ценом, добијамо коефицијент покрића од 3,3 (100/30).

Ако трошкови намирница износе 50 НЈ, продајна цена јела износи:

$$PC = 50 \cdot 3,3 = 165 \text{ НЈ}$$

**4) Метод тражње (просечног износа рачуна (потрошње) по госту)** се заснива на најчешћој (прихватљивој) цени јела које гости конзумирају у ресторану (просечан износ рачуна по госту). На тој цени односно потражњи се планира асортиман који ће се нудити, односно, утврђују се сва јела која се исплате продавати по тој цени.

**Пример:** Колики су трошкови намирница ако је просечан износ рачуна по госту и тражена тј. најчешћа цена јела - 60 НЈ, жељени (планирани) профит 15 %, трошкови рада 25% и фиксни трошкови 15 %?

$$100 \% PC = (15 \% + 25 \% + 15 \%) \cdot PC + \text{трошкови намирница}$$

$$100 \% PC = 45 \% \cdot PC + \text{трошкови намирница}$$

$$\text{трошкови намирница} = 65 \% \cdot PC$$

$$\text{трошкови намирница} = 65 \% \cdot 60 \text{ НЈ} = 39 \text{ НЈ}$$

Дакле, највише се траже јела која се припремају од намирница чији се трошкови крећу око 39 НЈ по оброку.

**5) Метод стопе профита (добитка).** За сваку се врсту јела се утврђује проценат профита који се жели остварити: нпр. за салате, од 20 % до 40 % профита, за јела од поврћа 25 % - 50 % профита. Продајна цена за свако јело се посебно утврђује, а добија се на следећи начин:

$$PC = \frac{\text{трошкови намирница}}{100 \% - \% \text{ осталих трошкова} - \% \text{ профита}}$$

**Пример:** трошкови намирница 40 НЈ, % осталих трошкова 35%, а профит 25%:

$$PC = \frac{40}{100 \% - 35 \% - 25 \%} = \frac{40}{40 \%} = \frac{40}{0,40} = 100 \text{ НЈ}$$

### 1.2.2. Утврђивање цена за поједине хотелске услуге (ценовник) у сезонском хотелијерству

Свака поједина врста хотелских услуга, као предмет тражње, мора имати цену по којој ће се нудити и продавати. Цене се морају разликовати и с обзиром на диференције у квалитету истоврсних услуга које пружа хотел или друга угоститељска јединица. Другим речима, потребно је имати детаљно разрађен ценовник за све врсте услуга. Поставља се питање: каквим поступком, односно на који начин одредити цене за све оне разноврс-

не услуге које пружа хотел, а поготово како утврдити “праву” разлику у висини цена истоврсних услуга с обзиром на могуће разлике у квалитету, а често нијансама у квалитету?<sup>1</sup>

У разради ценовника полази се од заданог нивоа цена, али при утврђивању појединих цена за сваку поједину врсту услуге не располаже се ни са каквом егзактном методом калкулације. У поступку утврђивања продајних цена полази се од цене једне од основних врста услуга које се пружају у оквиру хотелског објекта и према тој цени усклађују се онда цене осталих врста услуга. То ће бити цена неке репрезентативне услуге, на пример цена пансиона у најквалитетнијој соби у главној туристичкој сезони. Ако је та цена прихватљива и остварљива на туристичком тржишту, онда је одређивање цена за друге услуге мање-више резултат процене на основу искуства (за то би био прикладан енглески израз *guesswork*). То што су цене за поједине врсте услуга прикладно одмерене верификује се само на основу искуства о прихватљивости тих цена.

Цена услуге смештаја, исто као и цена пансионске услуге, одређује се зависно од постојећег нивоа цена на туристичком (хотелском) тржишту, али се мора имати на уму однос те цене према цени пансионске услуге у истом хотелу. На исти начин као и код цене пансиона, највиша цена коју хотел може постићи за услугу смештаја служи као референтна величина према којој се проводи степеновање цена истоврсне услуге нижег квалитета.

Цена појединих врста јела мора бити приближно једнака ценама истоврсне услуге у хотелима или ресторанима једнаке категорије. Међутим, хотелски објект, који пружа услуге смештаја и исхране претежно или искључиво туристима, остварује просечно око 70 % својих укупних прихода продајом пансионских услуга. Да би гост био подстакнут да у хотелу што више потроши (да се што више “веже”), цена пансиона мора бити знатно нижа од збира цена одговарајућих obroка са ценом услуге смештаја, кад се услуге, од којих се састоји, пружају и наплаћују одвојено. Цена пансиона треба да је отприлике за 20 до 30 % нижа од збира цена услуге јела “по јеловнику” и услуге смештаја. Таква политика даје хотелу сигурност да ће бити боље искоришћен не само његов смештајни капацитет, већ и капацитет кухиње и ресторана, чија је организација посебно оптерећена великим износом фиксних трошкова.

Треба напоменути још да је утврђивање цена за поједине врсте јела (којих има на стотине), сасвим рутински посао кад се пође од заданог ни-

---

<sup>1</sup> Domijan I.: *Turističko ugostiteljstvo*, Školska knjiga, Zagreb, 1974., стр. 141-143.

воа цене који је одређен категоријом и конкурентном способношћу угостио-тељског објекта. Узима се да су цене разних врста јела по правилу сраз-мерне трошковима материјала за израду појединих врста. Количине и врсте материјала за израду одређене су нормативима за поједине врсте је-ла. Продајна цена за поједину врсту јела израчунава се применом одређе-ног процента, који се назива маржа на износ трошкова материјал за израду, утрошеног за припрему одређене врсте јела.<sup>1</sup>

Продајне цене услуге точења алкохолних и безалкохолних пића, ко-ја по свом учешћу у реализацији свих услуга хотела долази на треће или четврто место, утврђује се, такође, применом процента (марже) на набавну цену пића. Овај проценат, који је увек из евидентних разлога већи за алко-холна него за безалкохолна пића, повећава се зависно од квалитета серви-са, тако да ће бити већи у хотелима или ресторанима више категорије, а највећи у ноћним баровима где је то основна конзумација и где се маржом од алкохолних пића поред редовних фиксних трошкова покривају и трош-кови уметничких програма.<sup>2</sup>

За разлику од раније наведених врста хотелских услуга, еластичнија политика цена услуга алкохолних пића није повезана са већим ризиком (већ због мањег удела те услуге у укупној реализацији), док користи од ње могу бити знатне. Најзад у хотелским објектима искуство је показало да је еластичност потрошње алкохола у зависности од цена врло велика. Ако хотелска јединица планира на услузи точења алкохолних пића одређени апсолутни износ марже (допринос за покриће фиксних трошкова и доби-так), питање се може поставити овако: да ли је у конкретном случају боље смањити продајне цене пића да би се већом количином продаје остварио једнак (планирани) износ марже, или у датој ситуацији боље одговара обр-нути поступак, тј. повећати цене постићи планирани апсолутни износ марже, са мањом количином продатих услуга. Објаснићемо то једним

<sup>1</sup> Цена три дневна obroka износи нпр. 112,50 €. Нека трошкови материјала за израду за просечан састав менија износе нпр. 43,20 €. Маржа ће износити 160 % (43,20 + 160 % од 43 = 112,50). Кад се установи та стопа марже, цене осталих врста јела израчунаће се једноставно применом горње стопе на износ трошкова материјала за израду. Ако трошкови директног материјала за неку врсту јела износе нпр. 8 €, његова продајна цена ће бити  $8 \times 2,5 = 28,80$  €.

<sup>2</sup> Тако маржа у хотелу више категорије може износити нпр. 300 или 400 %, док је у ноћним локалима продајна цена пића 10 и више пута већа од набавне цене тог пића. Маржа нпр. од 400 % значи да се на сваких 100 € набавне цене пића додаје 400 € покрића фиксних трошкова и профит, или, у овом случају, да директни трошкови материјала износе 20 € на сваких 100 € продајне цене. Напомињемо да маржа треба да покрије, осим трошкова и профита, и порез на додатну вредност алкохолних пића, који је свуда посебно висок.

примером. Претпоставимо да је маржа са датим продајним ценама алкохолних пића 400 %, односно да директни трошкови учествују са 20 % у продајној цени. Поставља се питање: за колико би се морао повећати обим промета да се оствари једнак апсолутни износ марже ако би се продајне цене смањиле, на пример, за 15 %. Ако је, дакле,  $x = 0,85$  и  $v = 0,2$  ( $x$  = индекс промене цена;  $v$  = учешће директних трошкова у реализацији), онда је:

$$\text{Индекс обима промета} = \frac{1-v}{1-x} = \frac{1-0,2}{1-0,85} = \frac{0,8}{0,65} = 1,23$$

Продаја би требало да буде за 23 % већа. У обрнутом случају, ако се продајне цене повећају за 15 %, продата количина могла би се смањити за 16 %, па да се још увек оствари планирани апсолутни износ марже. У сваком конкретном случају потребно је оценити могућу реакцију потрошача, али је политика умерених цена алкохолних пића, која ће можда резултирати у мањој маржи, сврсисходна већ и због рекламних разлога. Нижа цена делује привлачно и стабилизује потрошњу.

У погледу цене тзв. осталих и “ситнијих” услуга које чине до 10 % реализације хотела, а то су, да набројимо неке, прање рубља, гаража и сервис кола, водени ски, локални трансфер, изнајмљивање лежаљки, фризерске и масерске услуге итд., у начелу неће бити умесно водити политику високог чистог добитка. И овде ће психолошки и рекламни разлози говорити у прилог умерених цена. Цене тих услуга су, такође, међународно упоредиве, па би се њихов ниво могао одредити њиховим изједначавањем са међународно конкурентним ценама. Међутим, сматрамо да би свака посебна угоститељска јединица, приликом одређивања цена за ту врсту услуга требала да полази од сопствених маргиналних (граничних) трошкова, који се могу са приличном прецизношћу установити за те услуге и који би значили доњу границу до које се може спуштати продајна цена тих “споредних” услуга. У начелу, било би штетно за хотел кад би високим ценама тих услуга настојао компензовати слабости пословања у основној делатности (нпр. због неадекватних цена основних услуга и због испод просечног степена искоришћења капацитета).

## 2. Стратегијско-тактичка улога цена

Формирање цена има стратегијске и тактичке импликације.<sup>1</sup> Како цене представљају управљачко средство за достизање **стратегијских** циљева хотелских предузећа, њихова улога стратегијског карактера је да:

- одражавају корпоративне циљеве, тј. цене морају уважавати укупне циљеве предузећа,
- пренесу жељено позиционирање и представу о производима и циљним сегментима,
- саопште потенцијалним потрошачима шта је могуће очекивати од производа у вези квалитета, статуса и његове вредности,
- одсликавају фазу животног циклуса производа,
- утичу на дугорочне токове притицања прихода и приноса на инвестиције.

**Тактичка** улога цена је:

- да у смислу стимулација (дестимулација) воде рачуна о маргиналној тражњи,
- да однесу победу над конкуренцијом на најбржи могући начин,
- да дају подстрека у смислу охрабривања потрошача који први пут учествују у куповини,
- да су увек на дохват руке као средство за превазилажење тренутне кризе,
- да могу утицати на токове прилива средстава и за краће време.

### 2.1. Алтернативни приступи у стратегијском формирању цена хотелских услуга

Хотелска предузећа треба да имају шири приступ у формулисању цена. Морају се укључити битна стратегијска питања као што је позицио-

---

<sup>1</sup> Бакић О.: цит. рад, стр. 167.

нирање производа, односно услуга.<sup>1</sup> Позиционирање укључује избор циљног тржишта и креирање диферентне предности услужног програма са којим се конкурише на тржишту. Стратегијски приступ је, осим за постојеће услуге, посебно значајан код формирања цена за нове услуге, јер је неопходно проценити вредност коју потрошачи очекују од производа на циљном тржишном сегменту. Такође, веома је важно поставити цену за услугу правилно не само ради ње саме, већ и у односу на остале услуге у услужном програму предузећа. Ако је услуга јефтина у односу на остале из групе, потрошачи могу преоријентисати своје намере о куповини и може доћи до опадања продаје. У том смислу стратегија микса услуга мора бити веома пажљиво постављена. Стратегија прилагођавања и промена цена је, такође од великог значаја по хотелско предузеће, односно хотел.

<sup>1</sup> Уопштено посматрано хотелско предузеће или хотел могу бити опредељени за избор три генеричке стратегије: 1) **недиференцираног** маркетинга (не признаје се разлика међу купцима, производ-услуга се не мења, исти/иста је за све потрошаче), 2) **диференцираног** маркетинга (признаје се постојање разлика у карактеристикама потрошача, хотелски производ-услуга се прилагођава) и 3) стратегија **фокуса** (бирање мање хомогеније групе потрошача као тржишне мете - циљног тржишта, креирање производа-услуге за конкретно тржиште). Постоји читав низ стратегија производа-услуга које хотел односно предузеће може користити у свом пословању. То су: а) **стратегија диференцирања цена** (основна и највидљивија разлика међу производима-услугама је у цени), б) **стратегија диференцирања имиџа** (image-a) (покушај да се производ-услуга позиционира у свести потрошача), в) **стратегије подршке диференцирању** (када се производ-услуга диференцира подржава разним мерама, нпр. туристички кредити), г) **стратегија диференцирања квалитета** (као својеврсна пропаганда производа-услуга односно услужног програма - не фундаментално различит производ, само бољи), д) **стратегија диференцирања дизајна** (како би се добиле јединствене, уникатне, посебне користи), љ) **стратегија недиференцирања производа** (као инерција или незнање да се користе друге стратегије), е) **стратегија недиференцирања производа** (као инерција или незнање да се користе друге стратегије), ж) **стратегија несегментације тржишта** ("један производ за све", што је данас тешко изводљиво), з) **стратегија сегментације тржишта** (утврђивање мањих хомогених група потрошача и нападање неколико или само једне такве "тржишне мете"), и) **стратегија за сваког потрошача** (као посебни производи за изабране групе па да нивоа сваког госта), ј) **стратегија пенетрације тржишта** (покушај повећања продаје али без фундаменталних промена на производима-услугама и тржишту), к) **стратегија развоја тржишта** (има различите облике - може бити промоција производа-услуга на ново тржиште или смањивање броја сегмената који се нападају као тржишне мете), л) **стратегија географске експанзије** (ширење подручја продаје хотелских капацитета од локалног ка глобалном тржишту), м) **стратегија развоја производа-услуга** (кад се развија, шири начин његове употребе или, насупротив, када се рационализује). Видети: Бакић О.: *Управљање маркетингом у пословној и туристичкој политици*, Чигоја штампа, 1996., стр. 52.

Једна методологија за формирање цена укључује **шест** главних стратегија:<sup>1</sup>

- **Циљни профит**. То значи да се цена формира у односу на предвиђену количину продаје,
- **Трошкови-плус**. Цена се формира тако што се додаје уобичајена маржа на трошкове производа,
- **Процењена вредност**. Цена се формира у зависности од тога колико је тржиште може поднети и зависно од потрошачеве процене квалитета производа,
- **Важећа цена**. Цена се формира као иста или слична оној какву имају конкуренти на тржишту,
- **Затворена понуда**. Ценом се одговара на купчев захтев о давању понуде, а при том се не знају конкурентске понуде,
- **Преговарање**. Око цена које је предузеће јавно понудило (rack rate) потребно је преговарање између купаца и предузећа.

За одлучивање о употреби ових стратегија, наведени аутори нуде анализу у шест корака засновану на следећим питањима: Да ли потрошач завређује посебну пажњу? Да ли потрошач зна новчану вредност понуђеног производа? Да ли цена утиче на тражњу? Да ли фирма поседује информације о тражњи? Постоје ли слични производи са којима се може компарирати цена? Хоће ли потрошачи фаворизовати конкуренте из разлога који нису везани за цену/квалитет?<sup>2</sup>

Иако је наведена схема уопштена и није посебно креирана за туристичко (хотелско) тржиште, ипак може бити од користи. Наиме, од наведених шест стратегија у хотелијерству и туризму се најчешће користе следеће: *процењена вредност* (луксузни хотели, крстарења, бизнис класа у авионима) и *важећа цена* (пословни ручкови, масовни туризам итд.). Разлози због којих се ове две стратегије користе на поменута два различита сегмента тржишта произилази из анализе претходних питања, посебно оних о ефекту цене на тражњу (значајно на масовном тржишту, а мање значајно на посебним тржиштима), присуству сличних производа, могућих супститута (којих је много на масовном а мало на луксузном тржишту) и вероватноћи да ће потрошач одабрати конкурента из разлога који немају везе са ценом и квалитетом (вероватно у случају de lux хотела, а мало вероватно кад су масовни пакет аранжмани у питању). Стратегију *затворене понуде* и *преговарања* користе авионске компаније и ланци хотела када се

<sup>1</sup> Seaton V.A., Bennett M.M.: *Marketing Tourism Products-Concepts, Issues, Cases*, International Thomson Business Press, London, 1996., стр. 142.

<sup>2</sup> Ибид, стр. 143.



ради о купцима којима треба посветити посебну пажњу, као што су, на пример, компаније које имају велике буџете намењене путовањима.<sup>1</sup>

Још један од корисних приступа стратегији формирања цена је кад се цене одмеравају према квалитету производа (стварном или, још боље, квалитету процењеном од стране потрошача) и кад се и цене и квалитет упореде са конкурентским.

## 2.2. Стратегија одређивања цена постојећим и новим хотелским производима-услугама

Стратегију одређивања цене групе услуга истовремено (Product-Bundle Pricing) користе хотелска предузећа. На пример, хотели продају специјалне викенд-пакете који укључују собу, јела и забаву. Сједињавање или спајање цена може промовисати продају производа које, иначе, потрошачи не би куповали, али тако одређена, сједињена цена (интегрисана цена) мора бити довољно ниска како би убедила купце да купе такав производ. Придодати елементи основно-продајном производу морају показати довољну вредност за потрошача. Ова продаја се веома добро развила код предузећа која се баве организовањем крстарења, туроператора и казина. Организатори крстарења обично у пакету нуде авио и друмске опције, као и хотелске услуге. Све се то комбинује и тако “увећана” услуга мора имати вредност за потрошача. Друга корист од ове стратегије је да се цена главног производа или услуге сакрије како би се избегли ратови цена или да би се избегло уочавање нижег квалитета главне услуге, односно производа.<sup>2</sup>

Кад је у питању одређивање цена од стратегијског значаја за нове услуге у услужном програму хотелских предузећа, наводимо следеће стратегије: а) *тржишно “скидање кајмака”* (Market-Skimming Pricing), б) *стратегија пенетрационих цена* (Market Penetration Pricing),<sup>3</sup> в) *одређивање престижних цена* (Prestige Pricing).<sup>4</sup>

- а) О политици скидања кајмака са тржишта већ је нешто речено код ценовних циљева предузећа. Оваква политика даје предност чињеници да је највећа тражња за производом у најранијем стадијуму животног циклуса, када су производи нови или јединствени или, када је испорука ограничена.<sup>5</sup> У таквој ситуацији (почетном стадијуму) одређује се висока почетна цена, како би се, док је тражња

<sup>1</sup> Ибид.

<sup>2</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 470.

<sup>3</sup> Armstrong G., Kotler Ph.: цит. рад, стр. 371.

<sup>4</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 469.

<sup>5</sup> Holloway C.J., Robinson C.: цит. рад, стр. 98.

изразито јака, “скинуо кајмак” докле год је то могуће дуже.<sup>1</sup> Ако производ има врло кратак животни циклус, што је случај са, на пример, туристичким догађајем као што су Олимпијске игре, где трошкови организовања и маркетиншких програма морају бити брзо покривени, ово је разумна политика цена. Међутим, предузеће у таквим и сличним ситуацијама мора водити рачуна и о оданим потрошачима, јер због наглих скокова хотелских цена у таквим приликама може доћи до реакције потрошача, па чак и отказивања верности хотелу.

- б) Пре него што утврде високе почетне цене и “скинуо кајмак” са малих али профитабилних сегмената тржишта, неке хотелске компаније користе цену за пробијање на тржиште, тзв. *пенетрационе цене*. Најпре се утврди ниска почетна цена како би се продрло на тржиште брзо и дубоко и како би се привукао велики број потрошача и на тај начин освојио значајан удео на тржишту. Велики обим продаје резултира у смањењу трошкова, чиме се предузећу омогућује да још више снизи своју цену. Како би ова стратегија нижих цена била успешна, потребно је задовољити неколико услова. Прво, тржиште треба да буде веома осетљиво на цене да би нижа цена довела до повећања тржишног учешћа. Друго, трошкови производње и дистрибуције се морају смањивати како се обим продаје повећава. Најзад, ниска цена мора помоћи да се конкуренција држи ван игре, а предузеће које се са том нижом ценом пробало на тржиште мора задржати своју ниску цену, иначе, предност коју има може бити само привременог карактера.<sup>2</sup> Жестоко такмичење организатора путовања на тржишту пакет аранжмана даје добар пример примене пенетрационих цена.
- в) *Престижне цене* користе хотели и ресторани кад желе да обезбеде својим гостима луксузне услуге па на тржиште улазе са високим ценама. Ноћни клубови ће, на пример наплаћивати прилично високе цене улаза како би привукли одређени тип клијентеле и створили слику ексклузивности.<sup>3</sup>

### 2.3. Стратегија диференцирања цена

Предузећа обично не утврђују појединачну цену, већ утврђују структуру формирања цене која одражава: промене (варијације) у тражњи и трошковима, захтеве тржишних сегмената, стање конкуренције, термини-

<sup>1</sup> Horner S., Swarbrooke J.: цит. рад, стр. 175.

<sup>2</sup> Armstrong G., Kotler Ph.: цит. рад, стр. 372.

<sup>3</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 469.

рање набавки, учесталост испоруке и других фактора. Као резултат попуста или промотивне подршке, предузеће тешко да може остварити исти профит од сваке јединице услуга коју прода.<sup>1</sup> Стога је неопходно стално прилагођавање цена за које се у литератури наводе следеће стратегије (Price – Adjustment Strategies): одређивање цена са попустом и олакшицама (Discount and Allowance Pricing), одређивање цена према сегментима (Segmented Pricing), дискриминаторно одређивање цена (Discriminatory Pricing), психолошко одређивање цена (Psychological Pricing), промотивно одређивање цене (Promotional Pricing), географско одређивање цена (Geographical Pricing) и међународно одређивање цена (International Pricing).<sup>2</sup> У наставку ће се анализирати оне стратегије које имају наглашен значај у туризму и које су посебно потребне за обрађивање у овом раду.

Иначе, предузећа из области хотелијерства обично диференцирањем (прилагођавају) своје цене како би се обезбедила за случај промена на тржишту, као и због удоваљавања разним потребама потрошача.<sup>3</sup> Истовремено уважавају однос цена и осталих инструмената своје пословне политике. То се, на пример, може добро уочити код одређивања тзв. *промотивних цена*.

Цена је често усклађена са промоцијом. Ова два инструмента су толико помешана да је политика цена промотивно оријентисана. Примери промотивног одређивања цена укључују *вођство у ценама* (loss-leader), *пригодно одређивање цена* и *одређивање цена помоћу криве искуства*.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 510.

<sup>2</sup> Armstrong G., Kotler Ph.: цит. рад, стр. 375.

<sup>3</sup> Потребно је правити разлику између појмова диференцирање и дискриминација цена. **Диференцирање цена** представља зарачунавање различите цене истим или различитим купцима за исти производ-услугу, ради стимулисања тражње за својим производима-услугама (услужним програмом). У пракси се разликују три основна начина диференцирања цена: персонални (лични), групни и према производу-услугу. Спроводи се путем одговарајућих пропуста (бонификације, кондиције, попусти и др.) које произвођачи-продавци хотелских услуга (хотели) дају купцима (туроператорима и путничким агенцијама) и потрошачима (туристима, гостима) који испуњавају од њега усвојене критеријуме при куповини производа-услуге. Попусту могу бити: функционални, количински, територијални, роковни, сезонски и везани за стимулацију промотивних активности. **Дискриминација цена** представља политику стављања једног купца (групе потрошача или потрошача) у неравноправан положај у односу на друге кроз систем диференцирања цена. Када диференцирање цена не може да се оправда уштедама у трошковима које произвођач има послујући са купцима којима је одредио нижу цену говори се о дискриминацији цена. Пракса дискриминације цена се третира, иначе, као нелојална конкуренција.

<sup>4</sup> Dibb S., Simkin L., Pride M.W., Ferrell C.O.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995., стр. 549.

Кад је у питању одређивање промотивних цена на основу *вођства у ценама*, треба рећи да туристичка предузећа одређују привремене цене својим производима и услугама испод редовних, понекад и испод цене коштања. Тако, на пример, ресторани брзе хране ће наплатити неколико производа по ниским ценама како би привукли потрошаче у нади да ће онда остале производе моћи наплатити по редовним ценама.<sup>1</sup>

*Одређивање цена у посебним приликама* хотелска предузећа користе када пропагирају продају (или предузимају акције у вези са унапређивањем продаје) уз снижавање цена у време неких празника, догађаја, сезоне и слично.

Код *одређивања цена на бази криве искуства* предузеће утврђује ниску цену с којом се конкуренција (која има високе трошкове) не може носити и на тај начин повећава своје учешће на тржишту. Ова пракса је остварљива када је предузеће кумулирало производно – услужно искуство, па је у могућности да смањује своје трошкове производно – услужног процеса по предвиђеном темпу и уз помоћ усавршених метода, материјала, вештина, опреме, комфора и слично.<sup>2</sup>

Предузеће може прихватити алтернативно политику **варирајућих** цена, **неварирајућих** цена или политику **јединствене** цене.<sup>3</sup> Уколико предузеће продаје сличне производе у датом временском периоду и сличне количине под сличним условима по различитим ценама, онда води политику варирајућих (варијабилних) цена. Уколико у истој ситуацији предузеће продаје своје производе по истој цени, следи политику неварирајућих (неваријабилних) цена. Ако предузеће продаје производ независно од конкурентских околности по истој цени, онда води политику јединствене цене.

Приликом **варирајућих** цена предузеће постиже еластичност и користи цену као промоционо средство да помери криву тражње у корист својих производа. Међутим, таква политика изазива реакције купаца због дискриминационог третирања. Предузеће настоји да стимулира већу тражњу бонифицирајући одређене категорије купаца, што му омогућава стабилнију производњу, ниже трошкове производње и промета и повољнији доходак. Политика **неварирајуће** цене значи да предузеће не даје одређеним категоријама купаца неке бонификације у одређеним унапред дефинисаним условима. Међутим, базична цена је дата и она не варира у одређеном временском периоду (предузеће продаје по каталогу или листи

<sup>1</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 482.

<sup>2</sup> Dibb S., Simkin L., Pride M.W., Ferrell C.O.: цит. рад, стр. 551.

<sup>3</sup> Маричић Б., Милисављевић М., Сенић Р., Тодоровић Ј., Врачар Д.: *Управљање маркетингом*, Савремена администрација, Београд, 1982., стр. 155-158.

цена) и није предмет погађања. Политика **јединствене** цене практикује се када предузеће у свим ситуацијама за производ односно услугу зарачунава исту цену. У том случају предузеће рачуна на престиж услед једнаког третирања свих категорија купаца. Предузеће не варира цену због антиципираних реакција купаца као и реакција конкуренције. Када постоје каталози цена се теже мења. Предузећа некад ни велике налоге не прихватају по нижим ценама јер их искуство учи да то тешко остаје тајна са једним купцем и многи други траже нове (ниже) цене. Када се једном снизи, цену није лако поново посебно за исте или сличне категорије купаца, повећати. Диференцирање цена од стране предузећа доста је распрострањено у пракси

### 2.3.1. Цене са попустом и олакшицама (Discount and Allowance Pricing)

Многе компаније прилагођавају своју основну цену да би наградиле потрошаче за одређено понашање, као што је раније плаћање рачуна, куповина већих количина, куповина ван сезоне и слично. Ово прилагођавање цена, названо попусти и олакшице, може попримити многе форме.<sup>1</sup>

Већина хотела, на пример, има посебне цене да би привукли кориснике који желе да закупе већи број соба за одређени временски период. Хотели обично нуде специјалне цене или обезбеђују неке бесплатне услуге за групе (на пример, на сваких 20 букираних соба добија се једна “бесплатна” соба или 5 \$ попушта по соби). Поред специјалних цена, хотели нуде тзв. “корпоративне цене” фирмама које ће гарантовати да ће користити њихове услуге у наредном периоду.<sup>2</sup>

Политика цена са попустима треба да се уводи само када је очигледна еластичност цена, на пример, када је готово сигурно да ће ниске цене продати производ.<sup>3</sup> Да би политика попушта била успешна, попуст мора бити довољно велики како би привукао заинтересоване. Овај концепт *уочљиве разлике* (just noticeable difference) претпоставља да тај износ мора имати довољно редуковану цену како би привукао “ловце на профит”.<sup>4</sup> Тако, на пример, First Choice Holidays директно продаје своју познату марку Eclipse уводећи 10 %-тни промотивни попуст за рано букирање како би преокренуо иначе дотада постојећи потрошачки тренд каснијег букирања. Исте године путничка делатност уводи кампању “дубоког попушта” нудећи

<sup>1</sup> Holloway C.J., Robinson Ch.: цит. рад, стр. 102.

<sup>2</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 474.

<sup>3</sup> Hanks D.R., Cross G.R., Noland P.R.: *Discounting in the Hotel Industry: A New Approach*, у Hotel Management and Operations, edited by Rutherford G.D., Van Nostard Reinhold, New York, 1994., стр. 99.

<sup>4</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 103.

до 45 %, а у неким случајевима и до 20 % попушта ако се букирање изврши за 1995. годину (годину дана унапред). Охрабривањем резервисања аранжмана унапред, компанија остварује две погодности: има прецизније информације о ситуацији са резервацијама и могућност остваривања финансијских средстава (по унапред наплаћеним а неизвршеним услугама) за сврхе инвестирања.<sup>1</sup>

Хотелска предузећа користе и тзв. политику “психолошког попушта”. У овом случају ради се о увођењу вештачки високе цене, са очекивањем да ће ово бити ретко (ако и буде) коришћено. Наиме, тржишту ће се понудити атрактивне погодбе – добар посао – у односу на хипотетичке цене. У зависности од времена трајања потрошње, однос према произвођачевој сугерисаној цени ће представљати основу за одређивање цене. Ова пракса је мање присутна на подручју путовања, док се може наћи код неких хотела који нуде велике обиме попушта. Хотели и предузећа за организовање крстарења могли су да понуде изгледе за добре куповине продајући смештај по основним ценама и дајући клијентима бољи смештај без додатних трошкова, док авиопревозници имају могућност да клијентима, уместо седишта у економској класи, дају на располагање вишу категорију.<sup>2</sup>

Број и врсте попушта су готово неограничене: ограничени су самом иницијативом предузећа која их уводе. Одређивање цена тако постаје моћна техника за прилагођавање тржишту и средство за брз одговор на промене услова на тржишту.

### 2.3.2. Дискриминаторне цене (**Discriminatory Pricing**)

Пракса хотелских предузећа и хотела је препуна примера диференцирања цена по разним критеријумима. Тако, на пример, неки хотели нуде посебне “викенд” цене (временски критеријум). Цене тада, у доба викенда, могу бити осетно ниже него, на пример, средином недеље.

“Предузеће практикује диференцирање цена да би стимулисало тражњу за својим производима и услугама, што му омогућава стабилнију производњу и продају, ниже трошкове производње и продаје и, коначно, повољнију добит. Кад год разлика у ценама које се зарачунавају различитим купцима не одговара разлици у трошковима које предузеће има у вези са производњом и продајом производа, сматра се да се ради о дискриминацији ценама. Предузеће фаворизује једне, а дискриминише друге категорије купаца.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ибид.

<sup>2</sup> Ибид.

<sup>3</sup> Милисављевић М.: *Маркетинг*, цит. рад, стр. 317.

Дискриминационо одређивање цена се понекад назива и флексибилно еластично одређивање цена и често се користи у хотелијерству где се производи (услуге) продају за две или више различитих цена.<sup>1</sup>

Дискриминација цена, осим код смањивања, може бити примењена и на повећање цена. На пример, ако су хотелске собе исте, али се разликују по положају (неке имају добар поглед на природу или море), онда би такве собе требало продавати по вишим ценама.

Дакле, дискриминација цена се појављује када је однос цена и маргиналних трошкова различит за различите потрошаче, тј. када:<sup>2</sup>

- предузеће различито терети различитим ценама два потрошача за исти производ или услугу и ако су трошкови испоруке ових исти,
- предузеће оптерећује два потрошача истим ценама за исти производ или услугу и ако су трошкови испоруке различити.

Разлог за ове ценовне дискриминације је једноставан: може обезбедити предузећу већи профит. Када предузеће одређује исте цене за све потрошаче, постоје они који су спремни да прихвате ту цену али има и оних који су вољни да плате и више. Ако предузеће може да повећа цене онима који су спремни да плате више, а да не повећава цене осталима, онда оно може повећати свој приход и профит за исту количину производа или услуга и обрнуто. Ако, на пример, ресторан снизи цену бифтек – вечери са 20 на 14 НЈ првобитну тражњу од 100 вечера повећаће на, рецимо, 200 вечера. Ако су трошкови спремања и служења вечере 8 НЈ, профит у оба случаја ће бити 1200 НЈ. Ипак, ако се претпостави да је од 200 потрошача који су вољни да плате 14 НЈ за бифтек, 100 било део групе која је вољна да плати 20 НЈ, онда је од тих 100 особа на име потенцијалног прихода изгубљено 600 НЈ.<sup>3</sup>

Ипак, у последњих неколико година, хотелијери су постали агресивнији у одређивању цена соба користећи концепт популарно назван као **управљање приносом (Yield Management)**.<sup>4</sup>

“**Yield Management (YM)** је метод одређивања цене који користи цену као средство за усклађивање (подешавање) капацитета са тражњом.

<sup>1</sup> Meidan A.: *Pricing*, u *Tourism Marketing and Management Handbook*, edited by Witt F.S., Moutinho L., Prentice Hall, New Jersey, 1995., стр. 371.

<sup>2</sup> Cullen P.: *Economics for Hospitality Management*, International Thomson Business Press, London, 1997., стр. 217.

<sup>3</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 2003., стр. 475.

<sup>4</sup> Schmidgal S.R.: *Managerial Accounting for the Hospitality Industry*, American Hotel&Motel Association, Educational Institute, Michigan, 1997., стр. 248.

Циљ УМ је оптимизација приноса или контрибуционе марже.”<sup>1</sup> То се чини помоћу цена које хотел наплаћује и путем броја слободних соба за издавање на бази објективне попуњености капацитета за одређени период. Ови системи помажу хотелима у постизању максималне контрибуционе марже на основу тражње за хотелским собама. Концепт који стоји иза овог начина одређивања цена је у управљању приносима и залихама тако, што ће се правити разлика у одређивању цена на бази еластичности тражње одређених сегмената потрошача.<sup>2</sup> На пример, пословни гости су способни да плате веће цене, док су припадници “средњег слоја” већ осетљивији на цене. Формула за принос (Y) би гласила:<sup>3</sup>

$$Y = \frac{\text{Продате собе (ноћења)}}{\text{Слободне собе (ноћења)}} \times \frac{\text{Актуелна просечна цена по соби}}{\text{Потенцијална цена по соби}}$$

У центру пажње УМ је продаја соба на начин да се максимизирају приходи, пре него да се једноставно покуша са продајом свих расположивих соба. Због тога, пре продаје соба унапред, хотел мора водити рачуна о могућности продаје соба на другим сегментима тржишта који ће бити у стању да плате веће цене. На пример, нека се претпостави да хотел “Х” са 100 соба има одређене цене за пословне и групне госте од 80 односно 55 НЈ, респективно.<sup>4</sup> Претпоставља се, даље, да група, просечно посматрано, заузима 20 соба и да врши букирање три недеље унапред, док типични пословни човек резервише своју собу седам дана унапред. Даља претпоставка је да, у просеку и пословни људи и групе остају у хотелу две ноћи. Имајући у виду горње податке, могу ли групи која жели 20 соба за 21 и 22 април бити продате собе по 55 НЈ првог априла? Претпоставка је да су 40 соба већ продате пословним људима за 80 НЈ по соби, а путнички агенти који резервишу собе претпостављају да још 55 соба могу бити продате по 80 НЈ пословним људима. На основу информација, укупан приход од соба је већи када се групи *не изврши* продаја и собе задрже за пословне људе. Анализа је следећа:

<sup>1</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 883.

<sup>2</sup> Управљање приносима предузећа у туризму представља поступак максимизације искоришћености капацитета и прихода путем промене цена у зависности од флукуација тражње и стварних резервација. На бази искуства, познавања различитих фактора и наступајућих догађаја (конгреса, сајмова и др.) који узрокују промене у тражњи, као и историје booking-а, могу се давати и повлачити попусти, у зависности од тога да ли је искоришћеност капацитета довољно висока. Основни предуслов за примену ових техника је постојање развијених компјутеризованих резервационих система (*Економски речник*, стр. 734.).

<sup>3</sup> Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 478.

<sup>4</sup> Schmidgall S.R.: цит. рад, стр. 248.



*Алтернатива 1:*

Продаја групи	20 соба	по 55 =	1.100
Продаја пословним људима	80 соба	по 80 =	<u>6.400</u>
УКУПНО			<u>7.500</u>

*Алтернатива 2:*

Продаја пословним људима	95 соба	по 80 НЈ =	<u>7.600 НЈ</u>
--------------------------	---------	------------	-----------------

Разлика од 100 НЈ фаворизује алтернативу број 2. Наравно, осим ове поједностављене илустрације УМ, пожељна су и друга разматрања о приходима на основу других услуга које поменути хотел обезбеђује својим гостима.

**Питања:** 1) Објаснити значај цена као инструмента хотелског маркетинг микса, 2) Како карактеристике хотелских услуга утичу на одређивање цена, 3) Који су најзначајнији фактори формирања цена хотелских услуга и наведите фазе поступка одређивања цена, 4) зашто је цена значајна у пословном одлучивању хотела, 5) Како се могу груписати различите методе у формирању цена, 6) које су најчешће коришћене методе формирања цена хотелских услуга смештаја и исхране, 7) Објасните метод “1\$ за 1000 \$”, 8) Објасните “метод марже” у формирању продајних цена услуга хране, 9) Објасните метод “трошкови плус” у формирању продајних цена услуга исхране, 10) Објасните метод контрибуције, метод тражње и метод профитне стопе у формирању продајних цена услуга исхране, 11) Како се одређују продајне цене хотелских услуга у тзв. сезонском хотелијерству, 12) Објасните стратегијско-тактичку улогу цена, 13) Објасните алтернативне приступе у стратегијском формирању цена хотелских услуга, 14) Наведите и објасните методологију формирања цена која укључује шест главних стратегија, 15) Објасните стратегију одређивања цена постојећим и новим хотелским производима-услугама, 16) Објасните стратегију диференцирања цена, 17) Зашто се одређују цене са попустима, 18) Објасните дискриминационо одређивање цена, 19) Шта је “yield management”.