

# Branislava Hristov Stančić, Aleksandar Đorđević, Igor Kovačević, Bojan Zečević: ETIČKE DILEME KAO POSLEDICA UTICAJ PRIMENE UPRAVLJANJA PRIHODIMA NA PONAŠANJE HOTELSKIH GOSTIJU

## ETHICAL DILEMMAS AS A RESULT OF THE IMPACT OF REVENUE MANAGEMENT ON HOTEL GUEST BEHAVIOR

Branislava Hristov Stančić<sup>58</sup>, Aleksandar Đorđević<sup>59</sup>, Igor Kovačević<sup>60</sup>, Bojan Zečević<sup>61</sup>

**Apstrakt:** Upravljanje prihodima u hotelskom biznisu donosi značajne finansijske pogodnosti, ali sa druge strane može dovesti do narušavanja percepcije pravičnosti gosta. Određene cenovne manipulacije, dinamička optimizacija cena i izmene u uslovima rezervacija, za cilj imaju maksimizaciju finansijskih performansi hotela, ali takve prakse mogu narušiti nefinansijske performanse upravljanja odnosima sa potrošačima, kao što su percepcija vrednosti, zadovoljstvo klijenata i njihova lojalnost. Cenovna diskriminacija kao jedna od tehnika upravljanja prihodima najčešće se dovodi u blisku vezu sa percepcijom pravičnosti hotelskog gosta. Takođe, tehnike upravljanja kapacitetima kao što su ograničenje kapaciteta i prekomerno rezervisanje, mogu imati negativne efekte po zadovoljstvo gosta. Hotelski menadžeri su svesni opasnosti u slučaju pojave nezadovoljstva kod gosta, pa stoga pronalaze i definišu strategije kojima preveniraju i otklanjaju njihove negativne posledice. Cilj ovog rada je da se stekne uvid u moguće posledice primene tehnika upravljanja prihodima i da se ukaže na potrebu definisanja preventivnih mera i planova za umanjeње i eliminisanje nezadovoljstva hotelskih gostiju.

**Ključne reči:** upravljanje prihodima, percepcija pravičnosti, ponašanje hotelskih gostiju

Jel klasifikacija: M31, Z33

**Abstract:** Hotel revenue management brings significant financial benefits, but on the other hand, it can lead to a deterioration in guest perceived fairness. Certain pricing manipulations, dynamic price optimization, and changes in reservation terms aim to maximize a hotel's financial performance. However, such practices can negatively impact the non-financial aspects of customer relationship management, such as perceived value, customer satisfaction, and loyalty. Price discrimination as one of the revenue management techniques is often closely linked to a hotel guest's perceived fairness. Additionally, inventory management techniques like capacity constraints and overbooking can have adverse effects on guest satisfaction. Hotel managers are aware of the risks associated with guest dissatisfaction and, therefore, seek to identify and define strategies to prevent and mitigate their negative consequences. The goal of this paper is to gain insight into the potential consequences of implementing revenue management techniques and emphasize the need for defining preventive measures and plans to reduce and eliminate guest dissatisfaction.

**Keywords:** revenue management, perceived fairness, hotel guest behaviour

Jel classification: M31, Z33

---

<sup>58</sup> Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, [branislava.hristov@ekof.bg.ac.rs](mailto:branislava.hristov@ekof.bg.ac.rs)

<sup>59</sup> Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, [aleksandar.djordjevic@ekof.bg.ac.rs](mailto:aleksandar.djordjevic@ekof.bg.ac.rs)

<sup>60</sup> Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, [igor.kovacevic@ekof.bg.ac.rs](mailto:igor.kovacevic@ekof.bg.ac.rs)

<sup>61</sup> Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, [bojan.zecevic@ekof.bg.ac.rs](mailto:bojan.zecevic@ekof.bg.ac.rs)

## 1. Uvod

Upravljanje prihodima (engl. *revenue management*) je ključni instrument za usklađivanje ponude i tražnje kroz podelu kupaca u različite segmente na osnovu njihovih namera za kupovinu. Cilj jeste raspodela ograničenih kapaciteta, različitim tržišnim segmentima, tako da se postigne maksimizacija prihoda (El Haddad, Roper & Jones, 2008). Kako ističu Cros, Higbi i Cros (2009), praksa upravljanja prihodima predstavlja deo marketing menadžmenta, jer ima jednu od ključnih uloga u kreiranju tražnje. Naime, upravljanje prihodima predstavlja primenu informacionih sistema i strategija cena kako bi se izvršila pravilna raspodela kapaciteta, pravim kupcima, po pravoj ceni, u pravo vreme (Kimes, 1989a).

Da bi upravljanje prihodima dalo pozitivne efekte na poslovne rezultate, neophodno je da budu ispunjene određene ekonomske pretpostavke. Konkretno, tehnike upravljanja prihodima moguće je primeniti u svim industrijama gde postoje relativno fiksni i lako kvarljivi kapaciteti, koji se mogu prodavati unapred, a za kojima postoji varijabilna tražnja, koja je podložna segmentaciji. Takođe, primena upravljanja prihodima je moguća u industrijama gde su marginalni troškovi prodaje i proizvodnje niski, a troškovi izmene kapaciteta visoki (Kimes, 1989b). Razlog primene upravljanja prihodima leži u postizanju boljih poslovnih rezultata. U određenim industrijama uspešna praksa upravljanja prihodima na godišnjem nivou može potencijalno dovesti do rasta prihoda od oko 6%, dok je taj rast u hotelskoj industriji od 2-5% (Jain & Bowman, 2004). Dobri menadžeri prihoda mogu doprineti rastu poslovnog rezultata kroz primenu odgovarajućih troškovnih tehnika koje dovode do značajnih ušteda (Elliott, 2003). Međutim, pored pomenutih prednosti, bitno je napomenuti da uvođenje ovog sistema u poslovnu praksu nije ni malo jeftino. Konkretno, jedan hotelski lanac bi potencijalno mogao da potroši i 1\$ milion u procesu implementacije sistema upravljanja prihodima u postojeći sistem poslovanja (Baker & Collier, 1999). Upravljanje prihodima na današnjem tržištu predstavlja sastavni deo svakodnevnih hotelskih operacija.

Od svog nastanka do danas ovaj koncept je pretrpeo značajne izmene. Na samim počecima, ovaj pristup pre svega je bio taktičkog karaktera i njegov fokus bio je na maksimizaciji prihoda kroz najbolju alokaciju ograničenih kapaciteta. Međutim, kako su se tržište i tražnja značajno promenili poslednjih decenija, tako je i ovaj koncept evoluirao. Danas, upravljanje prihodima predstavlja strateški koncept koji u fokusu ima balansiranje i optimizaciju poslovnih rezultata i odnosa sa potrošačima. Konkretno, u osnovi modernog koncepta upravljanja prihodima leži maksimizacija poslovnog rezultata kroz građenje dugoročnih odnosa sa potrošačima, pa stoga upravljanje odnosima sa potrošačima (engl. *customer relationship management*) predstavlja nezaobilazan deo upravljanja prihodima.

## 2. Etičke dileme u upravljanju prihodima i percepcija pravičnosti

Primena tehnika upravljanja prihodima u praksi pokazala se vrlo učinkovitom u domenu krajnjih finansijskih performansa hotela, ali je sa druge strane naišla na nezadovoljstvo i kritike krajnjih potrošača. Postoji rizik da upravljanje prihodima negativno utiče na nefinansijske, marketinške mere koje su deo upravljanja odnosima s potrošačima, poput percepcije vrednosti, zadovoljstva klijenata i lojalnosti klijenata, jer se upravljanje prihodima često fokusira na postavljanje viših cena bez unapređenja kvaliteta ponude. Ovakva poslovna praksa može dovesti do kratkoročnog rasta operativnog prihoda hotela, ali istovremeno može uticati na pogoršanje nefinansijskih performansi u vezi sa odnosima sa gostima. Hoteli koji nisu u stanju da izgrade dobre odnose sa svojim gostima suočavaju se s rizikom gubitka dugoročnih finansijskih performansi, poput životne vrednosti potrošača (Wiesel, Skiera & Villanueva, 2008). Postavlja se pitanje, da li je opravdano primenjivati tehnike upravljanja prihodima u svakoj situaciji zarad generisanja finansijske dobiti, a na štetu potrošača. U naučnoj literaturi, koncept upravljanja prihodima u nekim situacijama se tretira kao vid oportunističkog ponašanja hotela, koji gosti mogu oceniti kao nefer, što u krajnjoj liniji može dovesti do urušavanja njihovog poverenja prema hotelskom brendu (Mauri, 2007).

Pravičnost je definisana kao sud o tome da li je ishod i/ili proces koji vodi do ishoda razuman, prihvatljiv i pravedan (Bolton, Warlop & Alba, 2003). Tema percepcije pravičnosti se najviše proučavala sa aspekta cenovnih politika. Međutim, percepcija nepravičnosti može takođe zavisiti od odluka koje utiču na samu prirodu usluge i/ili smanjuju kvalitet usluge. Osim toga, može se primetiti da neke tehnike kontrole kapaciteta, kao što su tehnike ograničenja kapaciteta i prekomernog rezervisanja, takođe mogu dovesti do kreiranja percepcije nepravičnosti kod potrošača (Mauri, 2007).

Percepcija pravičnosti upravljanja prihodima ima uticaj na kreiranje vrednosti, kao i stepen satisfakcije potrošača, što dalje dovodi do formiranja različitih emotivnih i bihevioralnih reakcija (Gummesson, 2002). Ukoliko prakse upravljanja prihodima kreiraju nezadovoljstva kod potrošača, njegove reakcije mogu dovesti do privremenog ili trajnog odustajanje od kupovine. Takođe, potrošač se može obratiti sa žalbom ponuđaču usluge ili pak može širiti negativnu propagandu, što posledično može imati veoma negativne efekte. Međutim, u određenim situacijama, kada su u pitanju retki proizvodi za koje ne postoji alternativa ili ih ima vrlo malo, kupac može biti prinuđen da bez obzira na njegovo nezadovoljstvo nastavi sa konzumiranjem proizvoda (Anderson, 1998). Dobar menadžer, međutim, u svakoj situaciji mora biti svestan stepena nezadovoljstva svojih korisnika, kako bi na vreme mogao da definiše strategije kojima će umanjiti ili u potpunosti otkloniti njihovo nezadovoljstvo.

Potrošači mogu doživeti prakse upravljanja prihodima kao prihvatljive ili neprihvatljive. Kimes (2002) smatra da pružanje svih relevantnih informacijama u domenu cena i rezervacija predstavlja prihvatljivu praksu upravljanja prihodima. Ukoliko hotel želi da istu uslugu naplati po različitim cenama, onda bi ta diskriminacija trebala da bude vezana za vremenski momenat realizacije same usluge. Takođe, ukoliko hotel želi da sprovodi restriktivne i rigidne mere u slučaju otkazivanja ili izmene rezervacija, onda dobra kompenzacija ka gostima može da bude u vidu odobravanje značajnih popusta. Sa druge strane, neprihvatljiva praksa upravljanja prihodima odnosi se na situaciju kada hotel obezbedi gotovo neprimetne popuste u zamenu za vrlo stroge i rigidne uslove otkazivanja ili izmene rezervacija. Neprihvatljivom praskom smatra se i promena uslova rezervacije od strane pružaoca usluge bez prethodne najave krajnjem korisniku (Kimes, 2002). Takođe, kao što je kupac dužan da snosi posledice kad vrši izmene ili otkazuje rezervaciju, u slučaju izmene rezervacija od strane hotela, takođe bi trebalo da postoji odgovarajuća nadoknada. Pružanje istinitih i pravovremenih informacija o hotelskim cenama jeste neophodno, ali ne i dovoljno kako se ne bi urušila percepcija pravičnosti gosta. Pored ovih informacija, gostima je neophodno obezbediti i sve potrebne informacije u domenu potencijalnih izmena cena, kao i drugih uslova rezervacije (Choi & Mattila, 2005).

Loše upravljanje percepcijom gosta u domenu tehnika upravljanja prihodima, može dovesti do toga da kratkoročni dobici budu daleko nadjačani negativnim uticajem na dugoročne odnose sa gostima, čime se šteti dugoročnoj profitabilnosti hotela (Mauri, 2007).

### **3. Tehnike upravljanja kapacitetima i percepcija pravičnosti**

Tehnike upravljanja prihodima koje se odnose na kontrolu kapaciteta mogu dovesti do narušavanja percepcije pravičnosti. Tehnika ograničenja kapaciteta, kao i prekomernog rezervisanja (engl. *overbooking*), jesu tehnike koje veoma često dovode do nezadovoljstva krajnjih korisnika (Mauri, 2007).

Proces prekomernog rezervisanja podrazumeva proces povećanja ukupnog obima prodaje iznad maksimalnog iznosa kapaciteta, zarad nadoknade gubitaka u slučaju nepojavljivanja i otkazivanja rezervacija. Ova tehnika godinama predstavlja uobičajenu praksu svih onih koji primenjuju upravljanje prihodima, kako može imati veoma pozitivne efekte u momentima kada se pružalac usluge suočava sa visokim stepenom bilo kog vida nerealizovane tražnje (Smith, Leimkuhler & Darrow 1992). Hotelska industrija se oduvek suočava sa problemom nepojavljivanja ili otkazivanja rezervacija. Suština primene

ove tehnike odnosi se na definisanje kontingenta soba koje će hotel biti spreman da prekomerno rezerviše, kako bi maksimizirali profit i minimizirali troškove (Hadjinicola & Panayi, 1997). Međutim, pored pozitivnih efekata koje ova praksa ima za finansijske performanse hotela, ona može izazvati značajne negativne reakcije na strani kupaca. Konkretno, hotelski gost čija je soba prebukirana, može ovo oceniti kao neadekvatnu politiku hotela i njegovu nesposobnost da pruži adekvatnu uslugu (Wangenheim & Bayón, 2007).

S obzirom na negativne reakcije kupaca koje nastaju kao posledica prekomernog rezervisanja, hoteli nastoje da pronađu načine da kompenzuju, pa čak i nadmaše očekivanja koja su kupci imali pre konzumacije usluge. Kao dobra opcija, pokazala se praksa obezbeđivanja besplatnog noćenja u hotelu istog ranga. Međutim, da bi od nezadovoljnog došli do veoma zadovoljnog gosta,iskusni hotelski menadžeri nude dodatne pogodnosti u smislu davanja besplatnih noći za neki budući dolazak, bodove u okviru programa lojalnosti ili u nekim slučajevima i novčanu naknadu. Praksa koja se takođe pokazala kao veoma učinkovita, jeste pružanje zamenske usluge višeg ranga u odnosu na primarno rezervisanu uslugu. Pomenuta rešenja nisu uvek jednako uspešna, ali kako hotelski menadžeri ne odustaju od prekomernog rezervisanja, jesu svakako rešenja kojima im pribegavaju (Karaesmen & van Ryzin, 2004).

Jedan od načina prevencije nastanka situacije u kojoj gostu potencijalno može biti uskraćena usluga, jeste kontrola dužine boravka. Kontrola dužine boravka podrazumeva jasno definisanje minimalnog broja noći koju gost može da rezerviše. Na ovaj način hotelski menadžeri minimiziraju gubitke prihoda, jer ne dozvoljavaju kupcu da rezerviše sobu za kratke boravke u periodima visoke tražnje. Ova tehnika omogućava kreiranje dodatnog prihoda po osnovu ostvarenih noćenja u danima kada je tražnja niska. Druga tehnika, kojom hotelski menadžeri umanjuju negativne posledice prekomernog rezervisanja, jeste davanje garancija dostupnosti soba. Ova garancija obično se daje gostima koji su deo programa lojalnosti i ovim se garantuje da će oni biti smešteni u sobu bez obzira na stopu popunjenosti, ali pod uslovom da je gost izvršio rezervaciju određeni minimalni broj dana pre prijave u hotel. Ova tehnika ne dovodi direktno do rasta hotelskog prihoda, ali utiče na prevenciju narušavanja lojalnosti gostiju, koja je osnova za dugoročno generisanje profita (Ivanov, 2014).

#### **4. Cenovne tehnike i percepcija pravičnosti**

Jedan od načina da se postignu bolji krajnji rezultati, jeste primena adekvatnih cenovnih strategija. Cenovne strategije koje su deo prakse upravljanja prihodima, privukle su najviše negativne pažnje od svih tehnika upravljanja prihodima kod krajnjih potrošača (Mauri, 2007). Međutim, do danas ne tako veliki broj naučnih studija bavio se pitanjima narušenosti etičkih kodeksa u primeni određenih cenovnih strategija (van der Rest, Sears, Miao & Wang, 2020).

Adekvatne cenovne strategije koje se primenjuju u hotelskoj industriji podrazumevaju određivanje cena u zavisnosti od tržišnog segmenta, kao i od vremenskog trenutka vršenja i realizacije usluge. Prema tome, formiranje cena u hotelima najčešće počiva na dva osnovna principa: formiranje varijabilnih cena na bazi tržišne tražnje i vremenskog trenutka vršenja rezervacije (Hristov Stančić, Zečević & Kovačević, 2019).

Kako najveći broj hotela posluje sezonski, logično je da u periodima visoke tražnje formiraju veoma visoke cene, dok su periodi niske tražnje periodi kada se odobravaju popusti. Ovakve tehnike potrošači mogu oceniti kao nefer (Kimes & Wirtz, 2003). Cenovna diskriminacija koja podrazumeva naplaćivanje različitih cena za istu uslugu različitim kupcima, jedna je od tehnika koja se smatra izuzetno nepravednom. Ova cenovna tehnika dovodi do značajnog urušavanja percepcije pravičnosti kod potrošača (Kimes, 2002; Kimes & Wirtz, 2003; Mauri, 2007). Sa druge strane, cenovni paritet je pozitivno ocenjen od strane krajnjih potrošača i značajno doprinosi percepciji pravičnosti tehnika upravljanja prihodima. Sa aspekta potrošača, konzistentnost u pogledu cena trebalo bi da bude

obezbeđena kroz sve kanale distribucije, tako da se njemu bez obzira kojim kanalom da kupuje proizvod garantuje ista cena (Ivanov, 2014).

Definisanje cenovnih ograda jeste strategija kojom se omogućava prodaja istog proizvoda po različitim cena različitim tržišnim segmentima u zavisnosti od njihove spremnosti za plaćanjem (Lieberman, 2016). Cenovne ograde predstavljaju posebne uslove pod kojima se nude određene cene na tržištu, pa se tako isti proizvod prodaje po različitim cenama u zavisnosti od dana u nedelji kada se vrši rezervacija, od dužine boravka gosta, od segmenta gosta u smislu pripadnosti klubu lojalnosti i sl. (Ivanov, 2014).

Kontinuirano pružanje ažurnih i razumljivih informacija, takođe, pozitivno utiče na percepciju tehnika upravljanja prihodima, dok sa druge strane upotreba stručne terminologija stvara konfuziju, nelagodnost i nepoverenje kod krajnjih korisnika usluga (Kimes, 2002).

Hotelski menadžeri često pravdaju naplatu različitih cena za iste usluge momentom rezervisanja u odnosu na momenat realizaciju same usluge ili sezonskom tražnjom. Međutim, formiranje cena ne bi trebalo da se zasniva samo na analizi i prognozi tražnje u zavisnosti od momenta vršenja rezervacije, već u obzir mora da se uzme i životna vrednost kupca za kompaniju (Noone, Kimes & Renaghan, 2003). U prošlosti cene u hotelima formirale su se samo na osnovu raspoloživosti kapaciteta, kao i vremenskog momenta vršenja usluge, što je omogućavalo da se prihodi maksimiziraju samo u jednoj transakciji, ali ne i na dug rok. Danas veliki broj hotelskih sistema podrazumeva integraciju sistema upravljanja prihodima i sistema upravljanja odnosima sa potrošačima, kako bi se u obzir uzela i komponenta lojalnosti kupaca i maksimizacija dugoročne dobiti (Mattila, 2006).

Adekvatno formulisanje cena kao i definisanje uslova i izmena rezervacije, su od velike važnosti za hotelske menadžere kako posledice mogu biti veoma negativne u smislu narušavanja odnosa sa potrošačima i gubitka profita.

## 5. Zaključak

Upravljanje prihodima u hotelima kao složen koncept prodaje prave sobe, pravom kupcu, po pravom ceni, pravim kanalom distribucije u pravom momentu, oduvek privlači dosta pažnje kako teoretičara, tako i praktičara. Nekada je fokus ovog koncepta bio samo na maksimizaciji prihoda na osnovu adekvatne alokacije ograničenih kapaciteta po najboljoj ceni, dok je strateško razmišljanje menadžera značajno promenilo tok primene i razvoja ovog koncepta. Važnu stavku ovog koncepta danas predstavlja komponenta životne vrednosti koje potrošači imaju za određenu kompaniju, jer samo tako u dugom roku mogu biti ostvareni maksimalni rezultati. Balansiranje kratkoročnih performansi upravljanja prihodima i dugoročnih performansi upravljanja odnosima sa potrošačima se smatra ključnim pitanjem u novijoj naučnoj literaturi u oblasti upravljanja prihodima (Denizci Guillet, 2020). Stvaranje i očuvanje percepcije vrednosti potrošača nalazi se u samom središtu upravljanja odnosima sa potrošačima (Kumar & Reinartz, 2018), jer je strateški cilj ovog koncepta "sticanje dugoročne konkurentske prednosti optimizacijom isporučene vrednosti i zadovoljstva klijentu, kao i ekstrahovanje poslovne vrednosti iz razmene" (Kumar & Reinartz, 2012). Adekvatna kombinacija primene cenovnih i drugih tehnika upravljanja prihodima i selektivnih pristupa upravljanja odnosima sa potrošačima, može povećati lojalnost potrošača, jer kompanije mogu ciljanim i vernim klijentima pružiti ekskluzivne ponude ili odgovarajuće popuste (Matsuoka, 2022).

Da bi hotelski menadžeri maksimizirali prihode, oni pribegavaju različitim cenovnim strategijama i strategijama upravljanja kapacitetima, koje često rezultiraju jednostavnim podudaranjem viših cena sa većom tražnjom kako bi se maksimizirao kratkoročni prihod. Kako često mogu biti ocenjene kao nefer, ove strategije za posledicu mogu imati nezadovoljstvo krajnjih korisnika i negativno uticati na njihovu lojalnost.

Cenovna diskriminacija predstavlja jedan od glavnih izvor nezadovoljstva krajnjih korisnika. Definisanje cenovnog pariteta i cenovnih ograda, predstavljaju načine da se prevenira nastanak nezadovoljstva. Takođe, gostu je neophodno pružiti tačne i ažurne informacije o cenama i potencijalnim promenama cena u zavisnosti od izmena ili otkazivanja rezervacije. Pored jasno definisanih cenovnih politika, hotelski menadžeri moraju definisati i transparentne politike i procedure u vezi sa prekomernim rezervisanjem. U slučaju da se desi situacija u koje tražnja nadmašuje raspoložive kapacitete, hotelski menadžeri moraju jasno definisati situaciju gostu, predočiti sva potencijalna rešenja i obezbediti adekvatnu nadoknadu.

Kako upravljanje prihodima uzima sve više maha na hotelskom tržištu, veoma je važno da hotelski menadžeri jasno razumeju sve prednosti, ali i opasnosti koje sa sobom nosi njegoa primena. Kontinuirano usavršavanje, ali i osluškivanje izmenjenih i naraslih zahteva tržišne tražnje, neophodni su kako bi se postigli puni efekti primene upravljanja prihodima u hotelskom biznisu.

## Literatura

1. Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
2. Baker, T. K., & Collier, D. A. (1999). A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*, 30(1), 239-263.
3. Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un) fairness. *Journal of consumer research*, 29(4), 474-491.
4. Choi, S., & Mattila, A. S. (2005). Impact of information on customer fairness perceptions of hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 444-451.
5. Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
6. Denizci Guillet, B. (2020). An evolutionary analysis of revenue management research in hospitality and tourism: is there a paradigm shift?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 560-587.
7. El Haddad, R., Roper, A., & Jones, P. (2008, October). The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. In *EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE*, (p. 2011-2022).
8. Elliott, T. L. (2003). Maximising revenue production while cutting costs: an airline industry mandate. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(4), 355-368.
9. Gummesson E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier.
10. Hadjinicola, G. C., & Panayi, C. (1997). The overbooking problem in hotels with multiple tour-operators. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 874-885.
11. Hristov Stančić, B., Zečević, B., & Kovačević, I. (2019). Uloga tehnike upravljanja prihodima i problem formiranja cena u hotelskom sektoru. *Izazovi savremenog marketinga 2019*, 328-335.
12. Ivanov, S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. Zangador.
13. Jain, S., & Bowman, H. B. (2005). Measuring the gain attributable to revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 83-94.
14. Karaesmen, I., & van Ryzin, G. (2004). Overbooking with substitutable inventory classes. *Operations Research*, 52(1), 83-104.
15. Kimes, S. E. (1989a). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
16. Kimes, S. E. (1989b). Yield management: A tool for capacity-considered service firms. *Journal of operations management*, 8(4), 348-363.
17. Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell hotel and restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
18. Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell hotel and restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
19. Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Perceived fairness of revenue management in the US golf industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(4), 332-344.
20. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Concepts of customer value. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, 17-29.
21. Kumar, V., Reinartz, W. (2012). Relationship Marketing and the Concept of Customer Value. In: *Customer Relationship Management*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Berlin, Heidelberg, 21-31.
22. Lieberman, W. (2016). The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 283-292.

23. Matsuoka, K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.
24. Mattila, A. S. (2006). How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs). *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 47(2), 174-181.
25. Mauri, A. G. (2007). Yield management and perceptions of fairness in the hotel business. *International Review of Economics*, 54(2), 284-293.
26. Noone, B. M., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.
27. Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield management at American airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
28. van der Rest, J. P. I., Sears, A. M., Miao, L., & Wang, L. (2020). A note on the future of personalized pricing: cause for concern. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-6.
29. Wangenheim, F. V., & Bayón, T. (2007). Behavioral consequences of overbooking service capacity. *Journal of Marketing*, 71(4), 36-47.
30. Wiesel, T., Skiera, B., & Villanueva, J. (2008). Customer equity: An integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, 72(2), 1-14.