

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Katedra cestovního ruchu



**Využití revenue managementu v oblasti
Food & Beverage**

(Diplomová práce)

Autor: Bc. Adela Džambová

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Jiřina Jenčková

Rok obhajoby: 2015

Prehlásenie

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému „Využití revenue managementu v oblasti Food&Beverage“ som vypracovala samostatne a všetku použitú literatúru som riadne označila a uviedla v priloženom zozname.

V Prahe dňa 26.6.2015

podpis študenta

Pod'akovanie:

Na tomto mieste by som chcela poďakovať vedúcej práce Ing. Jiřine Jenčkovej za jej trpezlivosť, ochotu a ústretový prístup. Rovnako za jej cenné rady a pripomienky, ktoré prispeli k skvalitneniu tejto práce.

Obsah

Úvod.....	1
1 VYMEDZENIE A VÝZNAM REVENUE MANAGEMENTU	4
1.1 Definície revenue managementu	4
1.2 Revenue management v Českej republike.....	8
1.3 Evolúcia revenue managementu	9
2 REVENUE MANAGEMENT A HOTELIERSTVO	12
2.1 Význam revenue managementu v hotelierstve	12
2.2 Základné predpoklady uplatnenia revenue managementu.....	14
2.2.1 Fixná kapacita	14
2.2.2 Pominuteľnosť produktu (služby)	14
2.2.3 Vysoké fixné náklady, nízke variabilné náklady.....	15
2.2.4 Segmentácia zákazníkov	15
2.2.5 Fluktuujúci dopyt	16
2.3 Význam role revenue manažera	16
2.3.1 Vlastnosti revenue manažera	20
2.4 Nástroje a techniky revenue managementu	21
2.4.1 Cenová tvorba	22
2.4.2 Diferencovaná tvorba cien	22
2.4.3 Segmentácia zákazníkov	26
2.4.4 Predvídanie dopytu.....	28
2.4.5 Prekniehovanie.....	30
2.4.6 Práca so zákazníkom	32
2.4.7 Navyšovanie predaja	32
2.4.8 Krížový predaj.....	33
2.5 Meranie úspešnosti revenue managementu	34
2.5.1 Výkonové ukazovatele	35
3 REVENUE MANAGEMENT A FOOD&BEVERAGE	40
3.1 Význam revenue managementu v úseku Food&Beverage.....	40
3.1.1 Relatívne flexibilná kapacita	40
3.1.2 Predvídateľný dopyt	41
3.1.3 Časovo premenlivý dopyt.....	41

3.1.4	Pominuteľný produkt.....	41
3.1.5	Štruktúra nákladov a cenotvorba.....	42
3.2	Typológia revenue managementu.....	42
3.2.1	Riadenie dopytu.....	43
3.2.2	Neistota príjazdu	45
3.2.3	Neistota doby trvania	47
3.2.4	Predávanie času	48
3.2.5	Skrátenie zmeny doby	48
3.2.6	Riadenie ceny	49
3.3	Faktory ovplyvňujúce vnímanie zákazníka	50
3.4	Metódy cenotvorby.....	50
4	POSTAVENIE REVENUE MANAGEMENTU V ČESKOM HOTELIERSTVE..	53
4.1	Dotazníkový prieskum.....	53
4.2	Analýza získaných odpovedí	54
4.2.1	Kvalitatívna analýza	54
4.2.2	Analýza revenue managementu v ubytovacom úseku	56
4.2.3	Analýza revenue managementu v stravovacom úseku.....	64
4.3	Zhodnotenie analýzy dotazníkového prieskumu	71
	Záver.....	74
	Zoznam použitej literatúry.....	77
	Knižné zdroje	77
	Odborné články	78
	Internetové zdroje.....	78
	Ostatné zdroje.....	79
	Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek.....	80
	Prílohy	82

Zoznam skratiek

ADR	– Average Daily Rate
ARI	– Average Rate Index
F&B	– Food&Beverage
GOPPAR	– Gross Operating Profit per Available Room
MPI	– Market Penetration Index
OCC	– Occupancy Ratio
RevPAR	– Revenue per Available Room
RevPASH	– Revenue per Available Seat-Hour
RevPAS	– Revenue per Available Square Foot
RGI	– Revenue Generation Index
SpendPAR	– Total Spend per Available Room
TRevPAR	– Total Revenue per Available Room

Úvod

V súčasnej dobe ovládanej modernými technológiami, narastajúcim konkurenčným tlakom a neustálou cenovou vojnou medzi subjektmi v rôznych oblastiach podnikania nie je ani sféra cestovného ruchu výnimkou. Navyše v kombinácii s neustálym trendom zvyšovania nárokov a potrieb zákazníkov vytvára permanentný tlak na stranu poskytovateľov služieb cestovného ruchu, ktorí sú nútení čo najlepšie prispôbiť svoje portfólio služieb strane dopytu, ak si chcú udržať stabilnú pozíciu na dnešnom silnom konkurenčnom trhu. V oblasti hotelierstva to platí dvojnásobne, keďže len spokojný klient je kľúčom k úspešnému a dlhodobému prežitiu hotelového biznisu. Zahraniční poskytovatelia hotelových služieb skoro zistili, že obyčajné stanovenie cien za ubytovanie či stravovanie na základe malého počtu faktorov nestačí, a tak v minulom desaťročí iniciovali medzinárodné hotelové reťazce zavedenie a aplikovanie sofistikovanejšieho systému tzv. revenue a yield managementu. Jedná sa o komplexný systém zameraný na stanovenie optimálnych reálnych predajných cien v správnom čase voči správneému zákazníkovi. Na českom trhu predstavuje táto koncepcia riadenia tržieb a výnosnosti skôr neprebádanú problematiku zo strany verejnosti, no na strane poskytovateľov hotelových služieb v kategórii 3* - 5* ubytovacích zariadení po vzore zahraničných hotelierov sa postupne začínajú aj u nás presadzovať a implementovať jednotlivé metódy a techniky revenue managementu ako nevyhnutného nástroja na dosiahnutie efektivity podniku, maximalizácie tržieb či udržanie tržného podielu. Najväčšie uplatnenie revenue managementu sa prejavuje v úseku ubytovania a jeho kapacít, zatiaľ čo úsek stravovania zostáva skôr na úzadí, pravdepodobne z nedostatku verejne dostupných informácií.

Cieľ a štruktúra práce

Cieľom diplomovej práce je teoretické a praktické zhodnotenie súčasného využívania systému revenue a yield managementu v úseku Food&Beverage v oblasti hotelierstva, ako aj uplatňovanie jednotlivých teoretických metód tejto koncepcie a ich aplikovanie v praxi. Analýza tejto problematiky je realizovaná na základe dotazníkového prieskumu pražských hotelových zariadení všetkých kategórií, so zameraním sa na určenie miery využívania revenue managementu v ubytovacom i stravovacom úseku a správnym identifikovaním vzájomnej závislosti s ohľadom na každý samostatný vybraný úsek.

Obsahom prvej kapitoly je všeobecné teoretické vymedzenie koncepcie revenue managementu v oblasti hotelierstva z pohľadu jeho vzniku, vývoja a postupného integrovania do jednotlivých úsekov v oblasti hotelierstva.

Na to nadviaže druhá kapitola s charakteristikou a popisom základných techník a princípov uplatňovaných v oblasti revenue managementu a vytýčenie špecifických ukazovateľov, ktoré pomáhajú lepšie vykalkulovať výslednú cenu pre konečného zákazníka a súčasne majú za cieľ usmerniť a ďalej rozvíjať stávajúce zdroje podniku.

Tretia kapitola bližšie špecifikuje uplatnenie systému revenue managementu v úseku Food&Beverage, ktorý predstavuje jeden z hlavných úsekov v rámci organizačnej štruktúry hotela. V skutočnosti je však táto oblasť málo prebádaná predovšetkým v Českej republike. Česká odborná literatúra nemá takú vypovedaciu schopnosť, aby poskytla natoľko relevantné informácie, ktoré by poskytli ucelený prehľad či už z hľadiska merania jednotlivých ekonomických ukazovateľov alebo všeobecného aplikovania revenue managementu v oblasti Food&Beverage.

V praktickej časti je pozornosť upriamená na analýzu súčasnej situácie využívania systému revenue managementu v oblasti Food&Beverage v českom hotelierstve. Táto analýza je spracovaná na základe komparácie využívania revenue managementu v ubytovacom a stravovacom úseku prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Správny rozbor tejto analýzy poukáže nielen na rozdiely v aplikovaní revenue managementu v oboch úsekoch, ale aj na výhody a nevýhody, ktoré so sebou bezprostredne tento sofistikovaný systém prináša.

Do diplomovej práce sú tiež zahrnuté výsledky respondentov dotazníka, ktorý poskytne prieskum odbornej mienky pokrývajúcej odpovede hotelových zariadení z celej Českej republiky vo všetkých kategóriách v oblasti využívania revenue managementu.

Postavenie revenue managementu v literatúre

Všetky použité informácie v práci vznikli na základe rôznorodých prameňov. Prvé dve kapitoly sú postavené predovšetkým na údajoch z knižných titulov, jak od národných, tak zahraničných autorov. Národná odborná literatúra však nepracuje s danou problematikou natoľko komplexne, aby poskytla dostatok relevantných informácií. Naopak, zahraniční autori podávajú ucelenejší a prehľadnejší obraz k danej tematike, riešia otázky nielen širokospektrálne, ale hlavne do hĺbky, pričom národná literatúra sa dotýka danej problematiky skôr okrajovo. Podklad praktickej časti tvorí objektívna analýza realizovaná na základe

dotazníkového prieskumu vybraných hotelových subjektoch a subjektívny výstup obsahujúci návrhy na zlepšenie v závere tejto práce.

1 VYMEDZENIE A VÝZNAM REVENUE MANAGEMENTU

1.1 Definície revenue managementu

Význam revenue managementu sa v priebehu svojho pomerne krátkeho vývoja dynamicky menil súčasne so zmenami v spoločnosti, narastajúcim konkurenčným tlakom a vyššími požiadavkami zákazníkov. Tieto zmeny sa prejavili jak v podstate a vymedzení cieľov revenue managementu, tak v stanovení jeho metód, nástrojov a techník uplatnenia v rôznych sférach podnikania. V neposlednom rade sa vyvinulo aj niekoľko všeobecne platných definícií revenue managementu, ktoré sa v priebehu jeho vývoja profilovali a ktorým je venovaná táto kapitola.

V prvom rade je nutné objasniť vzťah medzi revenue a yield managementom. Aj keď v súčasnosti sú v publikáciách obidva tieto pojmy považované za synonymá, je vhodné vysvetliť rozdiel medzi nimi. Pojem yield managementu vznikol skôr a považuje sa za tradičný nástroj maximalizácie tržieb, ktorý je výsledkom predajnej ceny a množstva. Nasledujúca rovnica dáva do pomeru získané tržby a tržby pri maximálnom využití kapacity.¹

$$YM (\%) = \frac{\text{achieved revenue}}{\text{potential revenue}} \times 100$$

Rovnica 1: Základný vzorec výpočtu yield managementu

Primárne využitie yield managementu spočíva predovšetkým v predaji sedadla v lietadle alebo hotelovej izby, zatiaľ čo jeho aplikovanie do ostatných oblastí, napr. Food&Beverage, batožinový systém alebo iné náklady spojené s predajom nezvažuje. Jedná sa skôr o taktickú než strategickú metódu a neberie do úvahy ďalšie faktory. Na druhej strane revenue management predstavuje rozvinutejší koncept oproti yield managementu, je vnímaný ako vyššia forma celej tejto problematiky a jeho dôsledky pôsobia širokospektrálne. Revenue management berie okrem ceny a množstva do úvahy aj nákupné chovanie potenciálnych zákazníkov. V odborných publikáciách sa väčšinou nekladie veľký dôraz na vysvetlenie rozdielu medzi obidvoma pojmami a ich význam zvykne byť stotožňovaný, resp. v leteckom

¹Revenue and Yield Management (online). (cit. 2.2.2015) Dostupné z: http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%207-8cd422e0e8b3b74a9dea00af5893e0c1.pdf

priemysle je zvykom používať pojem yield management a v hotelierstve sa ustálil pojem revenue management, preto pre potreby tejto práce zameranej na skúmanie hotelového priemyslu bude využívaný prevažne pojem revenue management.

Problematike revenue managementu je venovaná značná pozornosť predovšetkým v zahraničí. Zatiaľ čo americké a britské publikácie zaviedli pojem revenue management do svojich osnôv už na prelome 80. a 90. rokov, česká odborná literatúra sa začala zaoberať touto problematikou až niekoľko pár rokov po ukončení komunistického režimu a prílive zahraničných subjektov na český trh.

Snad' za najstaršiu definíciu revenue managementu, resp. yield managementu, ktorý bol historicky skloňovaný ako prvý v leteckom priemysle, by sa dala považovať definícia od leteckej spoločnosti American Airlines: „*yield management je predaj správnych miest správnym zákazníkom v správny čas za správnu cenu.*“² (Kimes, 2000). Pojem yield management ešte lepšie charakterizuje a dopĺňa „*yield per available seat mile*“, teda v preklade „*výnos na dostupné sedadlo za míľu*“, z ktorého bola odvodená všeobecne platná formulácia „*yield per available inventory unit*“, v preklade „*výnos na jednotku dostupnej kapacity*“ a aplikovaná do ďalších oblastí sektoru služieb. Priemysel služieb je špecifický pominuteľným charakterom produktu, čiže miesto v lietadle po odlete ostane prázdne a včerajšia voľná izba v hoteli je už dnes nepredajná. To znamená, že čo sa zákazníkovi nepredá vopred v daný okamžik, to sa v konečnom dôsledku odrazí na celkovej nižšej rentabilite. Preto dôvodom zavedenia pojmu yieldingu už v minulosti malo byť zabezpečenie plnej kapacity za účelom dosiahnutia maximalizácie zisku s prihliadnutím na pominuteľný charakter služieb a využitím čo najpresnejších odhadov a prognóz dopytu, ktoré by usilovali o minimalizovanie potenciálnych strát. Najväčšie uplatnenie revenue managementu je teda možné pozorovať práve v priemysle cestovného ruchu, predovšetkým v hotelierstve a leteckom priemysle ako priekopníkovi yield managementu.

Rozmach revenue managementu do ďalších odvetví malo za následok zmeny vo vnímaní a následnom formulovaní pojmu revenue managementu. Objasnenie rozdielov medzi staršími a novšími definíciami bude analyzované na konci tejto kapitoly. Jednou z prvých charakteristík revenue managementu, ktoré sa objavili v zahraničnej literatúre, je definícia od Bakera a Colliera (1999): „*Revenue management je dynamická cenová tvorba, preknihovanie*

² Yield management is the process of allocating the right type of capacity or inventory unit to the right kind of customer at the right price.

a alokácia pominuteľného produktu rôznym tržným subjektom v snahe maximalizovať krátkodobé príjmy firmy“.³

V odbornej literatúre je možné nájsť aj nasledujúce definície revenue managementu:

„Yield Management je kombinácia procesov, analýz a techník, ktoré využívajú ubytovacie zariadenia, aby prinútili svojich zákazníkov zaplatiť čo najvyššiu cenu za izbu.“ (Stutts a Wortman, 2006, s 236)⁴

„Revenue manažment je umením a vedou predvídať dopyt zo strany spotrebiteľa na mikroekonomickej úrovni a súčasne optimalizovať cenu a dostupnosť produktu.“ (Cross, 1997).⁵

„Všeobecný prístup k riadeniu tržieb, nákladov a investícií spoločností.“ (Rouse a kol., 2011).⁶

„Yield Management je ekonomická disciplína vhodná pre priemysel služieb, pri ktorej za pomoci sofistikovaného počítačového systému, dochádza k prepojeniu praktík cenovej diskriminácie so štatistickou analýzou, za účelom zvýšenia dopytu a súčasnom zvýšení výnosu na jednotku kapacity.“ (Hotel yield management, 2012, s. 4).⁷

Existuje celá škála podobných formulácií revenue managementu, medzi ktorými je bádať určité nuance, predovšetkým z časového hľadiska. U pôvodných starších definícií prevláda ekonomický motív revenue managementu a s tým spojené často opakujúce sa pojmy ako maximalizácia tržieb alebo maximalizácia zisku, pričom nové pojetie revenue managementu sa snaží predovšetkým o optimalizáciu príjmov. Zatiaľ čo snaha o maximalizáciu zisku vedie skôr k nižšej kvalite služieb, optimalizovaním príjmov dochádza ku skvalitňovaniu a modernizácii poskytovaných služieb ako jedného z najdôležitejších prvkov podnikania v sfére služieb.

³ Yield management is the dynamic pricing, overbooking and allocation of perishable assets across market segments in an effort to maximize short-term revenues for the firm.

⁴ Yield management is the combination processes, analyses and techniques a hotel or lodging business applies to the room it offers in order to induce its guests to pay as much as possible.

⁵ CROSS, R. Revenue management: Hard- core tactics for market domination. New York: Univesities Press, 1997, 276 s. ISBN 978-81-73712-32-6

⁶ ROUSE, P., MAGUIRE, W., HARRISON, J. Revenue management in service organizations. New York: Business expert press, 2011, 180 s. ISBN 978-1-60649-147-5.

⁷ Yield management (or revenue management) is an economic discipline appropriate to many service industries in which market segment pricing (price differentiation) is combined with statistical analysis and software systems to expand the market for the service and increase the revenue "yield" per unit of capacity.

S vyššie uvedenou charakteristikou úzko súvisí aj komplexnosť revenue managementu. Zatiaľ čo v minulosti sa revenue managementom zaoberalo výhradne len vedenie hotela, moderný revenue management je súčasťou celého hotelového komplexu, ktorý zahŕňa všetky dôležité subjekty podieľajúce sa na poskytovaní služieb vrátane pracovníkov recepcie, rezervácií, marketingu či obchodného oddelenia. Takýto celistvý integrovaný koncept je základom pre správne a optimálne fungovanie hotelových prevádzok jak z hľadiska managementu a zamestnancov hotela, tak z hľadiska potenciálnych zákazníkov.

Ďalšou odlišnosťou od tradičného prístupu je orientácia na zákazníka. Pôvodný revenue management bol založený na tzv. „*inventory centric revenue management*“ princípe, ktorý vystriedal novodobý „*customer centric revenue management*“⁸. Táto zmena je považovaná za najmarkantnejší rozdiel a spôsobila zásadné zmeny v koncepte revenue managementu. Zákazník v dnešnej dobe veľmi citlivo reaguje na kvalitu poskytovaných služieb a výšku finančných prostriedkov, ktoré na nich vynaloží. Zákazník je ten, ktorý je v pozícii slobodne sa rozhodovať a určovať smer vývoja ponuky. Podniky sú tak nútené veľmi rýchlo reagovať na zmeny v nákupnom chovaní zákazníka a musia v pomerne krátkom čase vybudovať takú obchodnú stratégiu, aby prilákali a udržali si klientov, ktorí budú ochotní podieľať sa na spotrebe poskytovaných služieb.

Charakteristiku moderného revenue managementu, ktorého centrom pozornosti je zákazník, najlepšie vystihujú nasledujúce definície revenue managementu:

*„Revenue management je súbor činností zabezpečujúcich, aby cenová politika spoločnosti korešpondovala s ochotou cieľových zákazníkov platiť.“*⁹

*„Základom revenue manažmentu je identifikácia vzorov správania zákazníkov prostredníctvom práce s informáciami o našich zákazníkoch a podrobnej analýzy dopadu prijatých stratégií na ich rozhodovanie.“*¹⁰

Všeobecne sa dá povedať, že moderný prístup revenue managementu oproti tradičnému navyše zohľadňuje potrebu porozumieť zákazníkovým potrebám, ktoré identifikuje na

⁸ ROUSE, P., MAGUIRE, W., HARRISON, J. Revenue management in service organizations. New York: Business expert press, 2011, 180 s. ISBN 978-1-60649-147-5

⁹ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6.

¹⁰ CHASE, N. Revenue management redefined. Hotels [online]. 2007, roč. 15, č. 2 [cit. 3.3.2015]. Dostupné z: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-160806822.html>

základe dôkladných tržných analýz, porovnaním minulého i aktuálneho stavu dopytu po službách. To vedie k presnejšiemu a efektívnejšiemu nastaveniu cenovej politiky, ktorá by nielen oslovila zákazníkov ku kúpe danej služby vo vhodný okamžik, ale posilnila aj ďalšie možnosti nárastu príjmov zakúpením doplnkových služieb. Jedná sa o komplexnú strategickú manažérsku disciplínu riadenia výnosov, ktorej základným cieľom je generovať optimálne príjmy vytváraním hodnoty pre zákazníka na základe jeho preferencií. Inak povedané, je to umenie pohotovo reagovať na zmeny na strane dopytu, čo najefektívnejším spôsobom nájsť optimálnu cestu a spôsob ako generovať príjmy spoločnosti a zároveň posilniť pozíciu na silnom konkurenčnom trhu.

1.2 Revenue management v Českej republike

Problematike revenue managementu v Českej republike je oproti zahraničnej venovaná značne menšia pozornosť, jak na teoretickej, tak praktickej úrovni. Existujú české publikácie, ktoré okrajovo definujú pojem revenue management. Vôbec prvý pokus o charakterizovanie pojmu revenue management v českých podmienkach sa objavil v druhej polovici 90.ých rokov a znie nasledovne:

„Yield Management je účtovanie si rozdielnych sadzieb za rovnakú službu rozdielnym zákazníkom.“ (Indrová a Voříšek, 1996, s. 8).¹¹

Aj keď národná odborná literatúra nerezeprentuje revenue management tak komplexne ako zahraničná, je možné nájsť ďalšie definície revenue managementu od iných autorov, ktorí vnímajú revenue management ako *„špecifickú súčasť riadenia hotela zaoberajúca sa analýzou a plánovaním obchodnej stratégie hotela, predovšetkým otázkami obsadenosti a cenovej politiky.“*¹²

Z praktického hľadiska operuje na českom trhu už niekoľko subjektov, predovšetkým 4* až 5* hotelové reťazce, ktoré po vzore zahraničných hotelových komplexov revenue management implementujú a využívajú ako súčasť riadenia podniku a jeho výnosov. Stanovenie konečnej ceny pre zákazníka závisí od mnohých faktorov, napr. kategória a trieda ubytovacieho zariadenia, diferenciácia produktu, včasnosť rezervácie, segment zákazníkov,

¹¹ INDROVÁ, J. a VOŘÍŠEK, T. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví (1.vydanie). Praha: VŠE, 1997., 8 s. ISBN: 80-7079-752-5

¹² KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. Moderní hotelový management. Praha: Grada, 2011, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0

spôsob propagácie a distribúcie, apod. Význam a dôležitosť týchto faktorov si dnes uvedomujú mnohí českí hotelieri, najmä v spomínanej kategórii 4* a 5* hotelov, a prakticky aj dbajú o využívanie týchto faktorov na dennej báze. V porovnaní so zahraničným hotelierstvom české podniky predstavujú stále malé percento čo sa týka úrovne a rozsahu zavedenia revenue managementu, ale s ohľadom na technologický pokrok, čoraz vyššie nároky na vzdelávanie ľudských zdrojov a rôznorodú organizačnú štruktúru konkrétneho subjektu má súčasný stav hotelierstva vysoký potenciál pre budovanie a začlenenie revenue managementu v plnom rozsahu do svojich každodenných aktivít. Správne porozumenie významu revenue managementu najlepšie vystihuje jedna z najnovších definícií v národných podmienkach: *„Revenue management je integrovaný manažérsky nástroj riadenia podniku služieb, ktorého implementáciou možno maximalizovať profitabilitu podniku optimálnym nastavením ceny pri maximálnom využití kapacít s pochopením potrieb príslušného zákazníckeho segmentu a s ohľadom na aktuálny a predpovedaný dopyt .“*¹³

1.3 Evolúcia revenue managementu

Vznik revenue managementu sa datuje už k prvej polovici 60. rokov v súvislosti s leteckým priemyslom. Konkrétne letecká spoločnosť American Airlines bola prvá, ktorá pocítila potrebu implementovať nové opatrenia v takom rozsahu, ktoré by zabezpečili plnú obsadenosť lietadla bez čo najmenšej finančnej straty. V praxi to znamená, že začala predávať letenky nad rámec maximálnej kapacity lietadla. Táto metóda sa stala tak populárna, že je dodnes považovaná za jednu z najdôležitejších zložiek uplatňovania úspešného revenue managementu. Aby metóda tzv. „preknihovania“ (overbooking) priniesla želaný efekt, kladie sa dôraz na čo najpresnejší odhad pravdepodobnosti počtu pasažierov, ktorí sa nakoniec letu reálne zúčastnia, a zároveň umožňuje stanoviť vyšší počet leteniek na predaj, pretože počíta s tým, že niektorí cestujúci sa nakoniec letu nezúčastnia alebo stornujú svoju letenku príliš neskoro bez možnosti náhrady finančnej kompenzácie. Inak povedané, metóda overbooking berie ohľad na tzv. *cancellations, no-shows a go-shows*.¹⁴ Prognózovanie a dôkladné sledovanie záujmu na strane potenciálnych cestujúcich je tiež neoddeliteľnou súčasťou dnešného revenue managementu.

¹³ RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. Cestovní ruch- Podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011, 243 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

¹⁴ MCGILL, J., VAN RIZYN, G., Revenue management: Research overview and prospects. In: Transportation science. [online]. New York: 1999. [cit. 13.3.2015]. Dostupné na: <http://ben-israel.rutgers.edu/711/McGill-VanRyzin.pdf>

Až do roku 1978 podliehali ceny v leteckom priemysle regulačným opatrenia Rady Spojených štátov. Rok 1978 sa považuje za prelomový, pretože došlo vydaním Deregulačného aktu k cenovej revolúcii. Deregulácia cien umožnila aerolíniám pružne reagovať na príslušnú zmenu tak, že začali vytvárať vlastné ceny leteniek a poskytovať doplnkové služby za rôzne cenové tarify. Táto politika rozdielných cien vyvolala medzi tradičnými leteckými dopravcami konkurenčný boj, ktorého intenzita rástla súčasne so vznikom ďalších leteckých spoločností, predovšetkým nízkonákladových (low-cost airlines). Nízkonákladové lety sa stali populárne najmä medzi menej náročnými cestujúcimi vďaka neporovnateľne nižšej cenovej hladine leteniek oproti tradičným aerolíniám. Aj keď nízkonákladové spoločnosti neposkytovali napríklad doplnkové služby v takom plnom rozsahu ako pôvodné letecké spoločnosti, dopyt po nich rýchlo rástol, o čom svedčia aj nasledujúce štatistiky. Už roku 1981 boli náklady nízkonákladových spoločností o 50% až 70% nižšie oproti ostatným. Krátko na to predstavoval ich obrat viac ako jednu miliardu amerických dolárov.¹⁵

Tradičné letecké spoločnosti sa snažili udržať svoje postavenie na silnom konkurenčnom trhu rozšírením ponuky letov do vzdialenejších krajín, vyššou frekvenciou letov a možnosťou včasného rezervovania leteniek za zvýhodnené ceny. Samozrejmosťou bolo poskytovanie nadštandardnej kvality doplnkových služieb, čo ocenili predovšetkým business pasažieri. Tí preferovali komfort a kvalitnú úroveň služieb aj na úkor vyššej ceny letenky. Vďaka úspešnému praktizovaniu metód revenue managementu došlo v prípade American Airlines k nárastu tržieb o 500 miliónov amerických dolárov ročne a v prípade Delta Airlines o 300 miliónov amerických dolárov ročne.¹⁶

Nákupné chovanie cestujúcich, fixná kapacita sedadiel, overbooking a možnosť rezervácie letenky v predstihu za nižšiu cenu je len malým zlomkom toho, o čom vlastne revenue management je. Jednotlivé lety sa od seba odlišujú typom cestujúcich (obchodní a dovolenkári), dátumom odletu, včasnosťou rezervácie, druhom destinácie, úrovňou služieb a mnohými ďalšími špecifikami.

Zavedenie takéhoto nového prístupu cenotvorby znamenalo vytvoriť vhodne riešený systém, ktorý by na jednej strane urýchlil komunikáciu medzi jednotlivými subjektmi, na

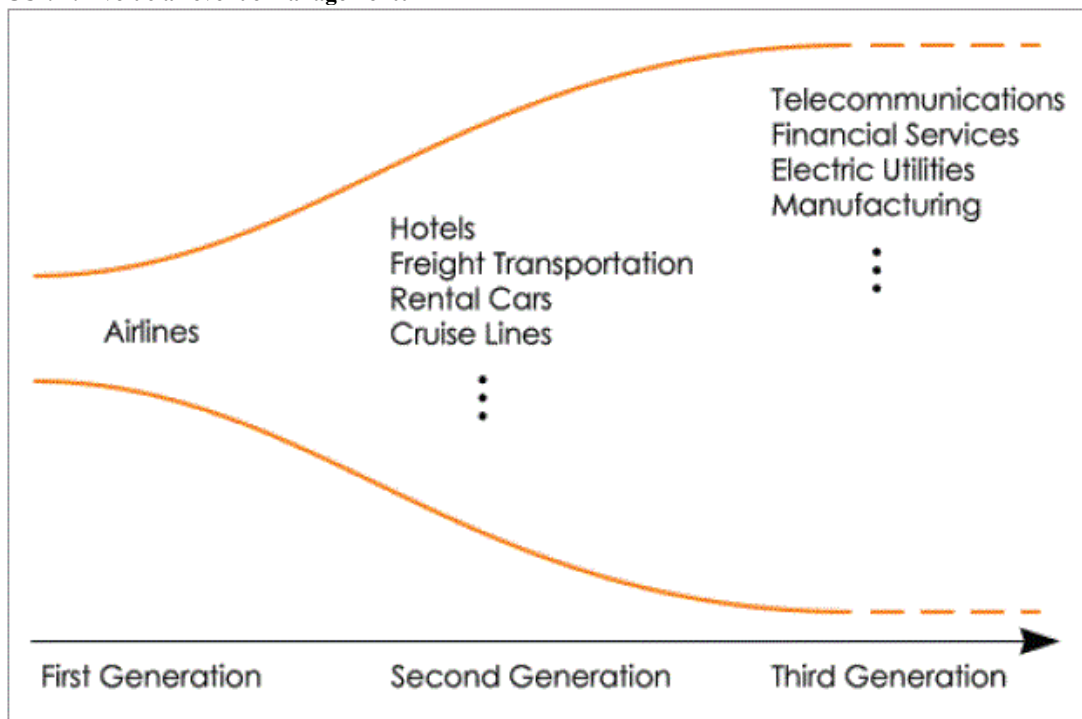
¹⁵ INGOLD, A., McMAHON – BEATTIE, U., YEOMAN, I. Yield management: strategies for the service industries (2. vydanie). London: Thomson learning, 2002, 339 s. ISBN 978-0-8264-4825-9

¹⁶ MÁČALA, T. Práce s cenou v ubytovacích službách (online). (cit. 3.3.2015) 16 s. Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

strane druhej sprehl'adnil situáciu na trhu leteckých spoločností. Výsledkom v 80. rokoch bol rozvoj globálnych distribučných systémov, v skratke GDS, ktorých cieľom bolo zabezpečiť rýchly prístup k informáciám o cenových tarifikách prakticky komukoľvek a kdekoľvek.

Postupne bola metóda stanovenia rozdielnych cien integrovaná aj do ostatných sfér služieb. Najviac sa revenue management adaptoval v prostredí cestovného ruchu (cestovné kancelárie, hotelové reťazce), ale aj v subjektoch s odlišným predmetom podnikania (požičovne áut, divadlá, železničná a námorná doprava). Rozmach revenue managementu niektoré publikácie popisujú ako druhú vlnu z vývojového hľadiska. V priebehu dekády 90. rokov sa praktiky revenue managementu objavujú už aj v telekomunikačných či finančných službách, ktoré predstavujú tretiu fázu. Historický vývoj revenue managementu zobrazuje nasledujúci obr. 1.

Obr. 1: Evolúcia revenue managementu



Zdroj: Boyd and Philips (1997)

2 REVENUE MANAGEMENT A HOTELIERSTVO

2.1 Význam revenue managementu v hotelierstve

Za úspechom zavedenia revenue managementu do povedomia hotelovej brandže stojí Robert Crandall, prezident leteckej spoločnosti American Airlines, ktorý sa začiatkom 90. rokov podelil o poznatky o revenue managemente s bývalým výkonným riaditeľom popredného hotelového reťazca Marriott International. Investovanie do systému revenue managementu sa vyplatilo a prinieslo spoločnosti bezkonkurenčnú pozíciu na trhu oproti ostatným hotelovým subjektom. Postupne si osvojili túto manažérsku disciplínu aj ďalšie významné hotelové ikony, ktoré dodnes patria vďaka prepracovanej stratégii riadenia k najprestížnejším a najvyhľadávanejším na svete (Hilton Worldwide, Starwood Hotels and Resorts, Intercontinental Hotel Group, apod). Dovtedy sa prevádzkovatelia hotelov spoliehali len na *dielčiu analýzu ekonomických ukazovateľov a spätné dosiahnutie finančných a iných číselne vyjadrených ukazovateľov*.¹⁷ Až postupné zdokonaľovanie jednotlivých techník a stratégií usilujúce o zapojenie a integrovanie všetkých hlavných i podporných činností a sektorov hotelového riadenia vytvorilo tento štruktúrovaný ekonomický systém hotelových kapacít a výnosov akým dnešný revenue management určite je. Ten v sebe navyše kombinuje aktivity spojené s predpovedaním dopytu, sledovaním konkurencie, výberom vhodných distribučných kanálov a ďalších marketingových a predajných činností, ktoré sa vzájomne dopĺňajú na všetkých úrovniach ubytovacieho zariadenia.

Revenue management sa na zahraničnom trhu hotelového priemyslu etabloval už od začiatku 90. rokov, predovšetkým vo vyspelých krajinách Severnej Ameriky, Západnej Európy a Austrálie. V domácich podmienkach sa po vzore zahraničných hotelierov táto disciplína začala uplatňovať až koncom 90. rokov v značne obmedzenej miere najmä v kategórii 4- a 5-hviezdičkových hotelov, u nižších kategórii minimálne alebo vôbec. Úspešnosť využívania revenue managementu u vyšších kategórií je často spojovaná s rastom úrovne a kvality vzdelanosti predovšetkým na manažérskych pozíciách.

Každý podnikateľský subjekt, ktorý používa revenue management ako každodennú súčasť riadenia podniku usiluje vo všeobecnosti o optimalizáciu príjmov, generovanie

¹⁷ MÁČALA, T. Práce s cenou v ubytovacích službách (online). 18 s. (cit. 6.3.2015) Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

dodatočných tržieb či udržanie tržného podielu. Aj hotelové spoločnosti už majú nemalé skúsenosti s praktizovaním revenue managementu, aj keď v odlišnej štruktúre oproti leteckému priemyslu, priekopníkovi revenue managementu. Inak povedané, existujú rozdiely v aplikovaní techník a stratégií v závislosti na predmete činnosti daného podniku, ale podstata tejto manažérskej disciplíny je zhodná s tým, čo bolo povedané v predchádzajúcej kapitole.

Rozdiely medzi hotelovým a leteckým priemyslom spočívajú predovšetkým v práci s alokáciou kapacít a cenotvorbou a sú nasledovné:¹⁸

- Tvorba cien je u leteckých spoločností nastavená centrálné. Ceny medzi jednotlivými hoteliermi v rovnakej kategórii sa vzájomne líšia v závislosti od konkurenčných cien, hodnoty ponúkaného produktu a výšky fixných a variabilných nákladov.
- Cena letenky je vopred hradená v jej plnej výške a akákoľvek zmena rezervácie alebo storno letenky sú spoplatnené za každých okolností. Naopak, zrušenie rezervácie v hoteli je možné za splnenia storno podmienok stanovených daným hotelom (s poplatkom i bez poplatku).
- Náklady na let nie sú závislé od množstva predaných sedadiel. Naopak, predaj hotelovej izby navyše vyžaduje dodatočné variabilné náklady spojené s údržbou čistoty, nákladmi na personál, apod.
- Sezóna, ktorá je charakteristická vysokou mierou dopytu, môžu aerolínie riešiť krátkodobo nasadením lietadiel s vyššou kapacitou, zatiaľ čo hotelové možnosti sú z krátkodobého hľadiska kapacitne obmedzené a fixné.

Vysvetlenie základných rozdielov medzi leteckým a hotelovým priemyslom z pohľadu revenue managementu poukázalo na to, že aj keď sa štrukturálne odlišujú, principiálne sú postavené na rovnakých základoch.

Podobne ako počítajú letecké spoločnosti *s optimalizáciou cenovej ponuky a maximalizáciou tržieb, rovnako tak počítajú hotelieri so správnym načasovaním ponuky v závislosti na špecifických rysoch dopytu za neustáleho prispôbovania ceny služieb.*¹⁹

¹⁸ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6.

¹⁹ MÁČALA, T. Práce s cenou v ubytovacích službách (online). 18 s. (cit. 6.3.2015) Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

Spoločné znaky vrátane identifikovania základných predpokladov uplatnenia revenue managementu v sfére cestovného ruchu budú podrobne rozobrané v nasledujúcej kapitole.

2.2 Základné predpoklady uplatnenia revenue managementu

Sektor cestovného ruchu, ktorého neoddeliteľnou súčasťou je aj hotelový priemysel, sa vyznačuje určitými špecifickými rysmi typických pre sektor služieb. Prítomnosť jednotlivých špecifik v danom podniku umožňuje dostatočný priestor pre aplikovanie revenue managementu. Predpokladom pre úspešné uplatnenie revenue managementu je splnenie nasledujúcich podmienok:²⁰

- Fixná kapacita
- Pominuteľnosť produktu (služby)
- Vysoké fixné náklady, nízke variabilné náklady
- Segmentácia zákazníkov
- Fluktuujúci dopyt

2.2.1 Fixná kapacita

Revenue management je možné vhodne a účinne aplikovať na subjekty s fixnou, resp. relatívne fixnou kapacitou. Hotely disponujú s pevne stanoveným počtom izieb, ktorých kapacitu je takmer nemožné zmeniť v krátkom období. Z dlhodobejšieho aspektu je reálne zvýšiť či znížiť hotelové kapacity podľa vývoja dopytu, napr. vhodným dispozičným riešením, ale vyžaduje si to pomerne veľké investície. Na podobnom princípe fungujú letecké spoločnosti. Lietadlá disponujú obmedzeným počtom sedadiel pre daný let, ale v období vyššieho dopytu (napr. v sezóne) sa dá situácia riešiť nasadením dodatočného lietadla, čo je opäť veľmi nákladné. V týchto prípadoch nachádza uplatnenie práve revenue manažment, ktorý pomáha alokovať relatívne fixné kapacity čo najefektívnejším spôsobom správnym zákazníkom v správny čas za rozdielne ceny s cieľom optimalizovať príjmy.

2.2.2 Pominuteľnosť produktu (služby)

Vyťažovanie kapacít hotelovej izby či miesta v lietadle sú typickým príkladom pominuteľnej služby. V praxi to znamená, že izby nepredané dnešnú noc sú z dôvodu ich neskladovateľnosti nepredajné zajtra a predstavujú tak finančnú stratu. Aby sa znížilo riziko

²⁰ MÁČALA, T. Práce s cenou v ubytovacích službách (online). 18 s. (cit. 6.3.2015) Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

nevyužitých kapacít, dochádza k ich naplňovaniu prostredníctvom včasnej rezervácie. Podnikateľom tak vzniká priestor pre nastavenie rôznych cenových hladín rôznym zákazníckym segmentom a lepšie reagovať v prípade výkyvov vývoja dopytu i v krátkodobom horizonte.

2.2.3 Vysoké fixné náklady, nízke variabilné náklady

Podiel pevných a variabilných nákladov v hotelových jednotkách je nerovnomerný. Pevné náklady predstavujú 50% - 70% celkových nákladov a nadväzujú na spomínanú fixnú kapacitu. Pre pevné náklady v hotelovej prevádzke je typické, že ich výška je nezávislá od počtu predaných kapacít a sú hradené aj v prípade, keď nedôjde k predaju ani jednej kapacitnej jednotky. Z toho dôvodu usilujú revenue manažeri vyvíjať tlak na maximálne obsadenie kapacít. K fixným nákladom patrí spotreba energie za spoločné priestory, mzdy zamestnancov, daň z nehnuteľnosti, odpisy, apod.²¹

Naopak, variabilné náklady vznikajú až v okamžiku predaja kapacitnej jednotky v hoteli. K variabilným nákladom sa vzťahujú náklady na mzdy zamestnancov zapojených dodatočne do pracovného procesu, s ktorým súvisí jak zakúpenie hygienických prostriedkov na udržiavanie čistoty v izbách, tak spotreba energií. Podobným príkladom môže byť dodatočný pasažier v lietadle, na ktorého sa vzťahujú minimálne variabilné náklady spojené s obsluhou či občerstvením.

Úlohou revenue managementu je generovať tržby v takej miere, aby pokryli variabilné náklady a krátkodobo aj časť fixných nákladov.

2.2.4 Segmentácia zákazníkov

Segmentácia zákazníkov spočíva v rozdelení zákazníkov podľa ich potrieb a preferencií. Najčastejším cieľom diferencovania zákazníkov do skupín je zvýšenie zisku z každého zákazníka na základe jeho individuálneho chovania. Ryglová a kol. (2011) vnímajú segmentáciu trhu v hotelierstve ako *proces rozdelenia trhu za účelom identifikácie cieľových*

²¹ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6.

*zákazníkov, ktorých chce poskytovateľ služby obsluhovať tak, aby im mohli byť ponúknuté a poskytnuté služby čo najlepšie zodpovedajúce ich potrebám.*²²

V odvetví cestovného ruchu a teda aj hotelierstve sa rozlišujú dva najčastejšie druhy zákazníkov - *dovolenkoví cestujúci* a *obchodní cestujúci*. Rozdiely spočívajú predovšetkým v nákupnom chovaní obidvoch segmentov zákazníkov, pre ktoré je najviac charakteristická odlišná citlivosť na zmenu ceny (cenová elasticita) a časová flexibilita, ale aj včasnosť rezervácie, úroveň a kvalita poskytnutých služieb alebo dĺžka pobytu.

Dovolenkoví cestujúci (turisti) preferujú možnosť rezervácie hotelovej izby v časovom predstihu za relatívne nižšiu cenu v porovnaní s obchodnou klientelou, ktorá dáva prednosť možnosti rezervácie na poslednú chvíľu aj na úkor vyššej ceny. Zatiaľ čo obchodní cestujúci sú naklonení krátkodobejším pobytom, turisti všeobecne vyhľadávajú pobyty dlhodobejšieho charakteru. Obchodníci spravidla vyhľadávajú lukratívne prostredie s nadštandardnými službami. U rekreačných turistov nehrá luxus a prestíž produktu veľkú rolu, avšak ocenia kvalitu za rozumnú cenu. Na základe uvedených odlišností medzi jednotlivými segmentami stoja princípy uplatňovania cenovej diferenciácie, ktorá je jedným z charakteristických rysov revenue managementu.

2.2.5 Fluktuujúci dopyt

Pre uplatnenie úspešného revenue managementu sú vhodné sféry podnikania s vysokou fluktuáciou na strane dopytu. Charakter dopytu napríklad po ubytovacích službách je nerovnomerný a závislý od mnohých faktorov (sezóna/mimosezóna, segment zákazníkov, časť týždňa, časť dňa, apod.). Na základe dostupných informácií z minulosti je možné silu dopytu v určitom období čiastočne odhadovať a predvídať. Preto je sledovanie vývoja dopytu, analýza konkurencie i celkovej situácie na trhu veľmi dôležité, pretože pomáha lepšie odhadnúť veľkosť a typ segmentu zákazníkov v závislosti na časovom úseku a presnejšie stanoviť ceny, ktoré sú dané segmenty ochotné zaplatiť.

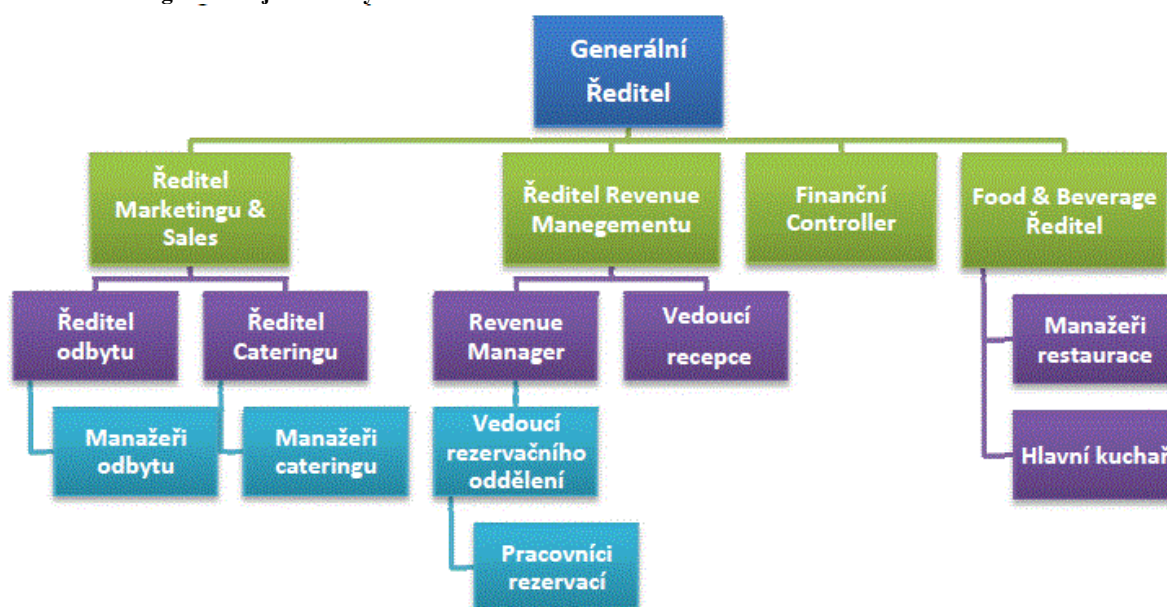
2.3 Význam role revenue manažera

Jedným z nevyhnutných predpokladov úspešného revenue managementu je splnenie vyššie uvedených podmienok. Na druhej strane musí existovať niekto, kto zodpovedá za implementovanie revenue managementu a dbá na jeho správne fungovanie v rámci podniku

²² RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. Cestovní ruch- Podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011, 243 s. ISBN 978-80-247-4039-3

alebo jeho dielčieho úseku. Jedná sa o tak zložitú a špecifickú disciplínu, ktorá postupne nachádza svoje miesto v podnikových organizačných štruktúrach. Všetky aktivity spojené s aplikovaním revenue managementu v praxi zastrešuje osoba revenue manažera, ktorá vo veľkej miere spolupracuje s marketingovým, obchodným a rezervačným oddelením. Pozícia revenue manažera je spravidla podriadená generálnemu riaditeľovi, ale môže sa vyskytovať na rôznych úrovniach v závislosti na veľkosti podniku, predmetu jeho činnosti či miere využívania revenue managementu v danom podniku. Nasledujúce tri modely zobrazujú typické príklady postavenia revenue manažera v rámci rôznych organizačných štruktúr.

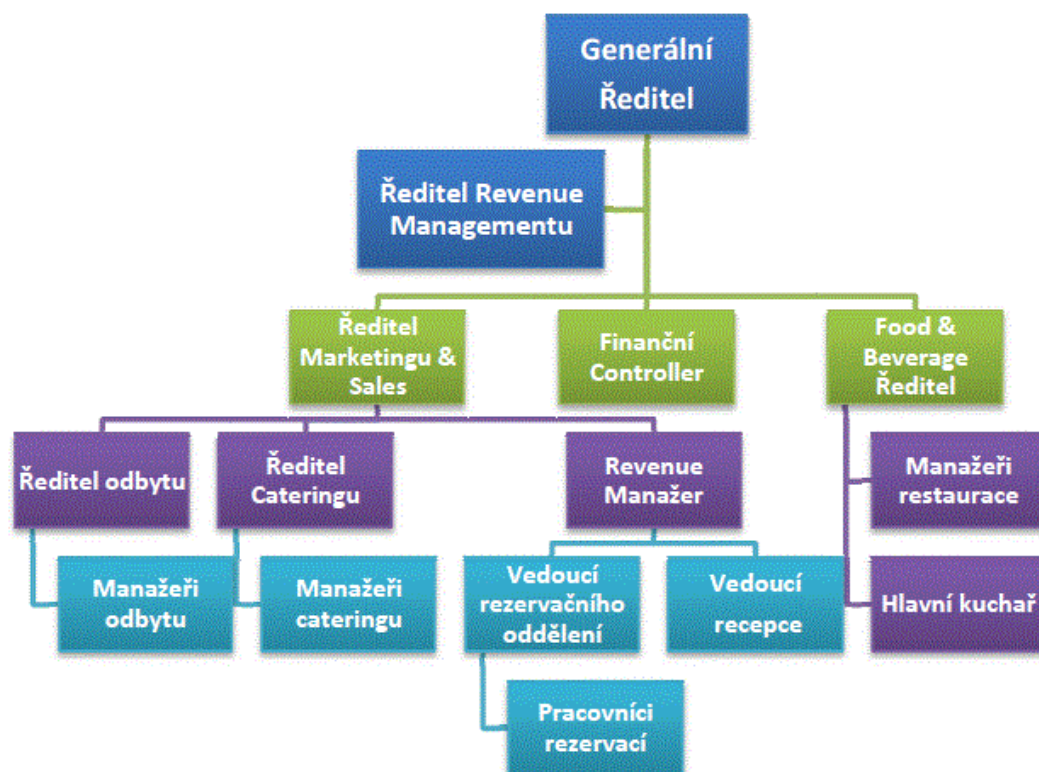
Obr. 2: Model organizačnej štruktúry 1



Zdroj: Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2008, s. 156

Prvý model organizačnej štruktúry zobrazuje postavenie revenue managementu na vysokej hierarchickej úrovni. V čele revenue managementu stojí riaditeľ revenue managementu, ktorému je priamo podriadená osoba revenue manažera a vedúci recepcie. Medzi obidvoma pozíciami dochádza k vzájomnej každodennej kooperácii. Výsledkom sú mnohé účinné riešenia, ktoré pomáhajú čo najoptimálnejšie koordinovať vytťažovanie hotelových kapacít. Takýto typ organizačnej štruktúry je charakteristický najmä pre veľké prestížne hotelové subjekty.

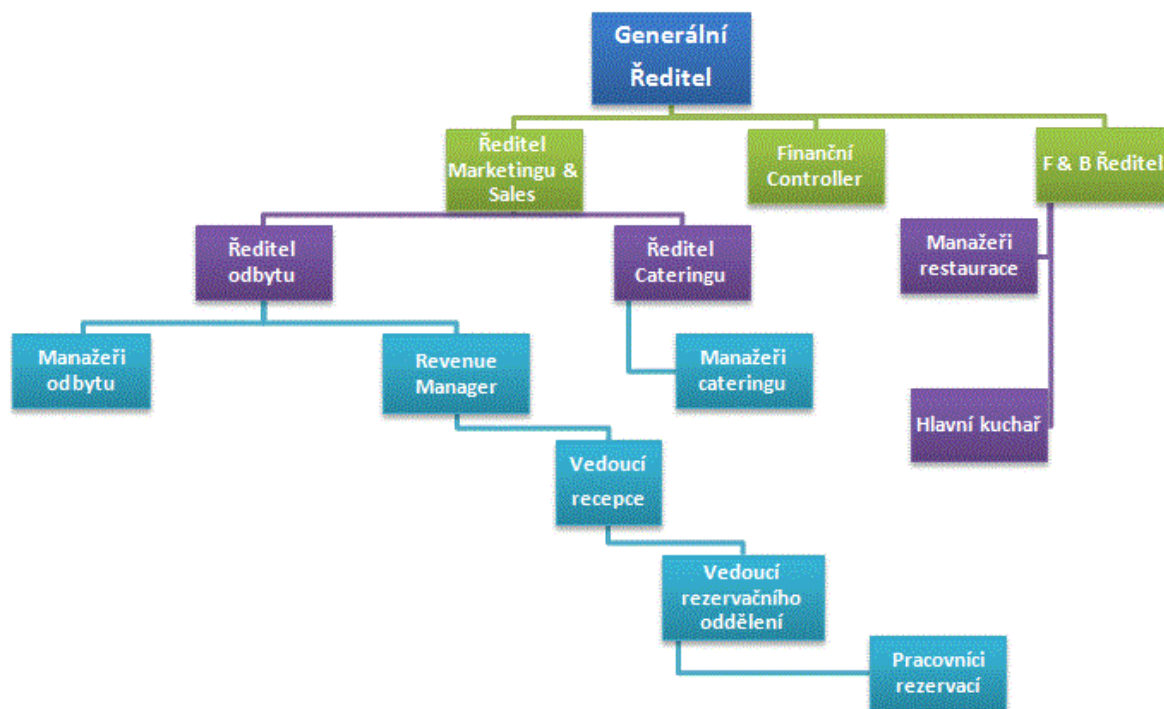
Obr. 3: Model organizačnej štruktúry 2



Zdroj: Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2008, s. 157

V tejto organizačnej štruktúre nedisponuje revenue manager výkonnou funkciou v takej miere ako v prvej schéme. Naopak, úlohou revenue manažera je radiť, komunikovať, informovať a sledovať súčasné trendy na trhu hotelierskeho priemyslu. Diskutuje o strategických otázkach týkajúcich sa životaschopnosti hotela jak s riaditeľmi vrcholného managementu, tak s najvyšším generálnym riaditeľom, ale zastáva skôr poradnú funkciu než výkonnú. Z hierarchického hľadiska sa revenue manager nachádza na jednej úrovni spolu s riaditeľom odbytu a predaja, riaditeľom cateringu a manažermi reštaurácie. Z toho vyplýva, že úzko spolupracuje jak s obchodným, tak marketingovým oddelením. Nemenej dôležitú úlohu zohráva aj rezervačné oddelenie hotela, ktoré účinne prispieva v spolupráci s revenue managerom k naplňovaniu cieľov revenue managementu. Rola revenue manažera je znamenitá a vo všeobecnosti špecifická tým, že predstavuje tzv. spojovací mostík medzi jednotlivými úsekmi hotela na všetkých jeho úrovniach. Tento typ organizačnej štruktúry sa uplatňuje rovnako ako predchádzajúci model predovšetkým v hoteloch najvyššej kategórie.

Obr. 4: Model organizačnej štruktúry 3



Zdroj: Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2008, s. 157

Postavenie revenue managera v tomto type organizačnej štruktúry je na nižšej hierarchickej úrovni oproti predchádzajúcim. Štruktúra sa vyznačuje strmším charakterom, preto aj spolupráca revenue managera s ostatnými oddeleniami už nie je tak výrazná čo sa rozsahu týka a jeho kompetencie nepokrývajú hotelové aktivity celoplošne. Pozícia revenue managera spadá do oddelenia marketingu a predaja, ktorému šéfuje riaditeľ odbytu. Napriek tomu, že funkcia revenue managera sa v tomto type hierarchického usporiadania neangažuje na všetkých úrovniach hotela, stále sa zúčastňuje dôležitých jednaní s najvyšším managementom. Veľkú rolu vždy zohráva úzke prepojenie revenue managera na rezervačné oddelenie, resp. vedúceho recepcie. Strmší charakter tejto schémy môže v niektorých prípadoch negatívne ovplyvniť fungovanie revenue managementu, resp. znížiť jeho efektívnosť. Toto usporiadanie je typické najmä pre hotely strednej veľkosti.

2.3.1 Vlastnosti revenue manažera

Existencia revenue manažera v hotelovom biznise je výhodou, ale nie podmienkou. V realite častokrát hotely ani nedisponujú touto pracovnou pozíciou a jednotlivé činnosti v procese revenue managementu zastrešujú najčastejšie generálni riaditelia či manažéri marketingových alebo obchodných oddelení. Pozíciu revenue manažera častokrát nahrádza aj vedúci rezervačného úseku. Vo všeobecnosti platí, že tak ako koncept revenue managementu má svoje špecifiká, tak aj revenue manager by mal disponovať určitými špecifickými vlastnosťami, ktoré sú žiaduce na to, aby revenue management mohol správne a účinne fungovať. Medzi najdôležitejšie vlastnosti a schopnosti revenue manažera patrí:²³

- schopnosť rovnako viesť ľudí aj riadiť príjmy
- umenie predať nápad a presvedčiť ostatných členov tímu
- schopnosť asertívne jednať jak s nadriadenými a podriadenými, tak so zákazníkmi
- byť strategicky orientovaný, v zmysle hľadiť do budúcnosti
- schopnosť identifikovať potenciálne hrozby a vedieť im predchádzať
- schopnosť využiť príležitosti
- mať všeobecný rozhľad o celopodnikovom dianí (ovládať procesy jak z rezervačného, tak obchodného či marketingového úseku)
- výborné komunikačné a prezentačné schopnosti
- byť analyticky orientovaný, rozumieť číslam, znalosť práce s Excelom na pokročilej úrovni

Z vyššie uvedeného vyplýva, že sa nejedná o jednoduchú a monotónnu prácu. Naopak, funkcia revenue manažera je značne náročná a do istej miery stresujúca, lebo osoba zastávajúca takúto pozíciu musí častokrát zvládať viac povinností súčasne. V takom prípade hovoríme o tzv. multitaskingu. Rozsah pracovnej náplne revenue manažera sa môže líšiť v závislosti od typu a veľkosti podniku, jeho kompetencie môžu byť čiastočne obmedzené alebo naopak môžu predstavovať i široký záber povinností. V zásade by táto osoba mala disponovať vyššie uvedenými vlastnosťami, schopnosťami a odbornými znalosťami. Medzi základné povinnosti revenue manažera patrí tvorba cenových stratégií a zliav, ktoré sú postavené na analýzach už dosiahnutých výsledkov a predpovediach budúceho vývoja. V hotelovej praxi sa jedná o dôkladný zber údajov o rezerváciách a monitorovanie potrieb hostí. Na základe dlhodobých analýz vytvára krátkodobé riešenia a prijíma najvhodnejšiu

²³ POKORNÁ, M. (2013). *Yield management a jeho uplatnění ve službách cestovního ruchu*. Praha, KCR, VŠE.

stratégiu, ktorá zabezpečí optimálnu alokáciu kapacít a maximalizáciu očakávaných príjmov. Zároveň jeho úlohou je byť natoľko presvedčivý a komunikatívny, aby stratégia bola schválená ostatnými členmi managementu a následne uvedená do praxe. Každodennou náplňou práce revenue managera je aj aktualizácia plánov a databáz. Je to dlhodobý proces sledovania vývoja dopytu, hra s cenovými hladinami, na základe ktorých revenue manager prijíma rozhodnutia o tom, ktorú rezerváciu prijme a ktorú odmietne. Význam revenue managera na chod podniku je zásadný, pretože jeho rozhodnutia majú markantný vplyv na celkovú rentabilitu spoločnosti.²⁴

2.4 Nástroje a techniky revenue managementu

Revenue management poskytuje niekoľko možností ako maximalizovať príjmy bez toho, aby cena bola jediným rozhodujúcim faktorom. Veta, že účtovanie čo najvyšších cien za predaj dostupných kapacít zvýši tržby na maximum, dávno neplatí. Aby revenue management bol efektívny, mala by obchodná stratégia hotela okrem ceny obsahovať aj ďalších osem základných princípov, ktoré definujú podstatu revenue managementu. Tá je založená na klasickej ekonomickej teórii, ktorú určuje vzťah ponuky (aké množstvo je na trhu ponúkané) a dopytu (o aké množstvo je na trhu záujem). Vzájomný vzťah týchto dvoch ukazovateľov je rozhodujúcim faktorom pre stanovenie optimálnej predajnej ceny, ktorá uspokojí jak stranu ponuky, tak stranu dopytu. Ďalej je nutné pri aplikovaní revenue managementu brať do úvahy produkt hotela, teda dostupnosť kapacít (izby), pre ktoré je typický ich fixný charakter a ich množstvo sa v krátkom čase nemení. Z toho vyplýva, že dopyt je tá variabilná zložka, ktorej treba venovať maximálnu pozornosť a sledovať ju v krátkodobom, strednodobom i dlhodobom horizonte. Práve orientácia na zákazníka a pochopenie jeho návykov a preferencií je ďalšou nevyhnutnou zložkou revenue managementu. Vhodne zvolené distribučné cesty a správne zacielená reklama na daného zákazníka rovnako napomáha budovať správny smer revenue managementu. Odborná literatúra popisuje tieto faktory ako základné piliere revenue managementu a medzi najdôležitejšie nástroje a techniky patrí:

- cenová tvorba
- segmentácia zákazníkov
- predvídanie dopytu
- preknihovanie (overbooking)
- práca s hosťom

²⁴ Hotely hotelům. Yield management v hotelu (online). (cit. 1.3.2015). Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/yield-management/>.

2.4.1 Cenová tvorba

Nastavenie správnej cenovej politiky je jedným z najzásadnejších rozhodnutí každého podnikateľského subjektu, ktorého cieľom je maximalizácia zisku. Preto kľúčovou úlohou revenue manažera je dokonale poznať vlastné i konkurenčné prostredie a nákupné chovanie zákazníkov, ktorí veľmi citlivo reagujú na výšku ceny a tomu odpovedajúcej kvalite služby, za ktorú platia. Vo všeobecnosti platí, že všetky cenové riešenia sú výsledkom vzťahu ponuky a dopytu.

Existuje niekoľko metód stanovenia cien. Za najstaršiu a v niektorých prípadoch dodnes využívanú metódu sa považuje *nákladová tvorba cien*, ktorá je daná výškou celkových nákladov a množstvom dopytujúcich. Neberie do úvahy potreby a preferencie zákazníkov, preto dôsledkom takej cenovej politiky môže byť pokles celkových príjmov vplyvom nasadenia príliš nízkych alebo príliš vysokých cien. Nízka cena môže byť na jednej strane lákadlom pre neskúseného zákazníka, ale častokrát sa mu za to dostane produkt alebo služba horšej kvality, na druhej strane hotel pri nízkych cenách síce maximalizuje obsadenosť, ale za nízke celkové príjmy. V konečnom dôsledku to však neprinesie očakávaný úžitok ani jednej strane. Obdobná situácia nastáva pri nastavení príliš vysokých cien. Optimálny vzťah medzi obsadením dostupnej hotelovej kapacitnej jednotky a výškou ceny charakterizuje ochota zákazníka za takúto kombináciu služieb zaplatiť.²⁵ Nákladová cenová tvorba podľa Petra Druckera, zakladateľa moderného managementu, je „jedným z piatich smrteľných podnikateľských hriechov.“²⁶ Tvrdí, že za úspechom každého podnikateľského subjektu je schopnosť diferencovať potenciálnych zákazníkov na rôzne tržné segmenty, porozumieť cenovej citlivosti každého z nich a poskytnúť im takú kombináciu služieb za takú cenu, ktorá uspokojí ich potreby a predbehne ich očakávania. Túto politiku založenú na tržných podmienkach, resp. *demand-based pricing* zastáva aj dnešný moderný revenue management.

2.4.2 Diferencovaná tvorba cien

Pre revenue management je charakteristický odklon od fixných cien, ktoré plne nahradili ceny diferencované v závislosti na mnohých faktoroch. Prechod k diferenciacii má za následok väčšiu variabilitu cien, to znamená, že nasadením vyšších cien pre menej cenovo

²⁵ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6.

²⁶ STEED, E., GU, Z.: An examination of hotel room pricing methods: practised and proposed, Journal of Revenue and Pricing Management, 2004, roč. 3, č. 4. Dostupné z: www.palgrave-journals.com

citlivých zákazníkov a nižších cien pre tých, ktorí citlivo reagujú na zmenu cenovej hladiny, dochádza k vyrovnávaniu poklesu príjmov (napr. v období nižšieho dopytu) a tvorbe ich optimálnej úrovne. Cenová diferenciácia navyše berie do úvahy časové obdobie, v zmysle sezónnosti alebo časti dňa, časti týždňa, apod. V dobe hlavnej sezóny, kedy je dopyt najvyšší, bývajú účtované vyššie ceny. A naopak, v období nižšieho dopytu sa nasadzujú zľavy a nižšie cenové hladiny, ktoré sú lákadlom najmä pre cenovo citlivé segmenty zákazníkov (napr. rekreační turisti). Medzi ďalšie významné faktory, ktoré by mali byť okrem nákladov a počtu kupujúcich zohľadnené pri tvorbe cien, patria:²⁷

- profil zákazníka
- poloha ubytovacieho zariadenia / lokalita
- doba pobytu a včasnosť rezervácie
- počet rezervovaných izieb
- distribučné kanály
- diferenciácia produktu
- platobné podmienky

Každý segment disponuje určitými vlastnosťami, ktoré sú zhodné pre skupinu zákazníkov s rovnakými alebo veľmi podobnými preferenciami. Skúmaný profil host'a popisuje špecifické rysy daného zákazníka, prostredníctvom ktorých je zaradený do určitého segmentu. V praxi to znamená, že sa zákazníkom s rovnakým profilom poskytuje rovnaký produkt účtovaním rôznych cien. Možnosti segmentácie sú rôznorodé, no najčastejšie sa v hotelovej prevádzke vyskytujú nasledujúce typy segmentov (v zoradení od najlacnejšieho po najdrahšieho):²⁸ *série, dovolenkové skupiny, alokácie, individuálni dovolenkovi cestujúci, účastníci incentívneho turizmu, business klientela, konferenční účastníci, kongresoví účastníci, priama klientela (guest direct).*

Vhodná lokalita a dobrá dostupnosť ubytovacieho zariadenia patria medzi parametre, ktoré sú príčinou vyšších cien. Ceny za ubytovacie služby lineárne rastú smerom k umiestneniu hotela bližšie k centru alebo priamo v centre, samozrejme za predpokladu hotelov rovnakej kategórie.

²⁷ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6.

²⁸ JENČKOVÁ, J. Yield a revenue manažment v hotelnictví. Prednáška k predmetu Hotelový manažment. 21.3.2013. Praha, KCR, VŠE.

Čas a doba pobytu zákazníka v hoteli predstavuje jednu z najvýznamnejších zložiek určovania konečnej ceny. Na hotelový subjekt v priebehu roka pôsobia rozličné vonkajšie faktory ako striedanie ročných období, zmeny počasia, časti dňa, časti týždňa, apod. Hotel musí byť schopný pohotovo reagovať na rôzne očakávané i neočakávané vplyvy. Úlohou revenue manažera je tak vedieť predvídať a vopred plánovať ceny za ubytovacie služby, aby v období s vysokým dopytom (sezóna) boli ceny vyššie než v období, kedy je o ubytovanie menší záujem (mimosezóna).

Zákazník častokrát ani netuší, že výšku konečnej ceny ovplyvňuje aj množstvo rezervovaných izieb. Čím viac izieb je rezervovaných/predaných, tým je priemerná cena za izbu nižšia. Lepšie ceny motivujú zákazníkov k ďalšiemu spotrebovávaniu služieb a k tvorbe dodatočných tržieb.

Distribučné kanály ako súčasť marketingového mixu predstavujú spôsob komunikácie s potenciálnym hosťom. V súčasnej dobe ovládanej internetom a neustálym rozvojom informačných technológií hotelové zariadenie väčšinou využíva niekoľko druhov distribučných ciest a spôsobov, ako osloviť a zaujať zákazníkov. V praxi to znamená, že zákazník má viacero možností ako si rezervovať ubytovacie služby. Cena za zvolený distribučný kanál sa premieta do finálnej ceny za službu z toho dôvodu, že ich užívanie je spoplatnené a predstavujú časť nákladov ubytovacieho zariadenia.

Diferenciácia produktu je špecifickým nástrojom revenue managementu. V praxi to znamená, že produkt je poskytovaný v niekoľkých verziách kombinovaním dvoch a viac rozličných služieb. Kľúčovou úlohou diferencovania produktu je účtovanie rozdielných cien. Paradoxom je, že z hľadiska vstupných nákladov sú rozdiely v cenách medzi službami minimálne, ale z hľadiska konečných cien môžu byť cenové rozdiely výrazné. Diferencovanie produktu hrá v prospech poskytovateľa len v prípade, ak je *„zákazník schopný vnímať rozdiel v kvalite medzi jednotlivými verziami produktu.“*²⁹

Aby aplikovanie rozdielných cien bolo logické a zrozumiteľné pre zákazníka, mal by každý hotelový subjekt definovať prehľadný a transparentný systém cenových kategórií. Takýto ucelený prehľad cien umožňuje zákazníkovi lepšie vidieť, aký rozsah služieb je poskytnutý v danej cenovej kategórii. Vyššia cenová kategória poskytuje hosťom navyše nejakú pridanú hodnotu v podobe nadštandardných služieb oproti nižšej cenovej kategórii, pre

²⁹ ĎURICA, P. *Revenue management a jeho využitie v hotelových prevádzkach*. Praha, KCR, VŠE. 2013.

ktorú sú typické určité obmedzenia alebo tzv. rate fences ako uvádzajú anglické odborné zdroje. Najčastejšie cenové prekážky sú popísané v nasledujúcej tabuľke 1 a tabuľke 2.

Tabuľka 1: Hmotné cenové prekážky

	Nižšia cena	Vyššia cena
výhľad	Žiadny špeciálny výhľad	Výhľad na scenériu (more, bazén, hory)
Veľkosť a vybavenie izby	Menšia izba so štandardným vybavením	Väčšia izba s nadštandardným vybavením

Zdroj: Business Process Outsourcing in India³⁰

Tabuľka 2: Nehmotné cenové prekážky

	Nižšia cena	Vyššia cena
Dĺžka pobytu	Dlhší pobyt	Kratší pobyt (1 – 2 dni)
Flexibilita rezervácie	Nevratná alebo za vysoký poplatok	Bez poplatku alebo nízky poplatok
Včasnosť rezervácie	Menší časový predstih	Väčší časový predstih
Zvýhodnenie	Nie, žiadne	Áno, napr. zľavnený poukaz, členstvo vo vernostnom klube

Zdroj: Business Process Outsourcing in India³¹

Pre vyššie popísanú cenovú stratégiu založenú na cenovej diferenciácii, teda účtovaní rozdielnych cien za rovnaký produkt sa v odbornej literatúre udomácnilo pomenovanie dopytovo orientovaná cenová metóda alebo tzv. demand-based pricing (Rouse, 2011). Naopak, metóda klasických fixných cien sa nesústreďuje na preferencie zákazníka. Napriek tomu prináša niekoľko výhod v podobe jednoduchšej štruktúry cien, menších administratívnych nárokov, nižšej pravdepodobnosti zmätenia zákazníka, apod.³² Revenue management ako nástroj dynamickej tvorby cien sa prikláňa k dopytovo orientovanej cenovej tvorbe zohľadňujúci v prvom rade potreby zákazníkov. Úlohou revenue manažera pri tomto prístupe tvorby cien je pohotovo reagovať na zmeny v tržných podmienkach a upravovať ceny v rozsahu, ako si vyžaduje aktuálna situácia. V niektorých prípadoch dochádza k úpravám cien aj niekoľkokrát denne. Priekopníkom v zavedení dynamickej tvorby cien je hotelová spoločnosť Marriott a AMEX³³, ktoré začiatkom 21. storočia začali používať túto metódu nielen voči individuálnej, ale aj voči firemnej klientele. To znamená, že jednotné

³⁰ Dostupné z: www.bpoindia.org

³¹ Dostupné z: www.bpoindia.org

³² McMAHON-BEATTIE, U., PALMER, A.: One for all or all for one: A comparison of everyday low pricing and yield management strategies in the hotel industry, 1999. (cit. 3.4.2015). Dostupné z: <http://www.apalmer.com/ymtarg.htm>

³³ XOTELS. Evolution of Hotel Pricing (online). 2010. (cit. 3.4.2015) Dostupné z: <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-pricing-evolution>

zmluvné ceny nahradili diferencované ceny. Evolúcia rôznych cenových modelov v hotelovom priemysle je pozoruhodná. Na druhej strane, častá zmena cien môže negatívne ovplyvniť vnímanie zákazníkov a vyvolať v nich pocit diskriminácie, preto niektorí revenue manažéri nie sú vernými zástancami takéhoto prístupu. Napriek tomu je dynamická tvorba cien zároveň najpoužívanejšou cenovou tvorbou nielen v hotelierstve, ale vo väčšine podnikoch cestovného ruchu.³⁴

2.4.3 Segmentácia zákazníkov

Identifikovanie a správne rozdelenie zákazníkov do jednotlivých segmentov je prvým krokom na ceste k tvorbe diferencovaných cien. Definovanie tržných segmentov musí predchádzať cenotvorbe, inak by ceny mohli byť nastavené nesprávne bez logických súvislostí - mohli by byť podhodnotené alebo naopak nadhodnotené nad úroveň toho, čo sú zákazníci ešte ochotní zaplatiť. Preto je veľmi dôležitá detailná analýza zákazníkov a ich charakteristických vlastností. Tí so spoločnými znakmi sú zadelení do jedného segmentu, ktorý je odlišný od ostatných. Základná štruktúra odlišností medzi jednotlivými segmentami spočíva v dĺžke pobytu, dňa v týždni, včasnosti rezervácie, cenovej citlivosti či úrovne kvality služby. Samotná cena nemá vplyv na rozdelenie segmentácie, ale mala by adekvátne korešpondovať s nákupným chovaním daného segmentu zákazníkov.

Každý podnikateľský subjekt usiluje hlavne o zisk. Výnimkou nie je ani hotelový priemysel. Každý hotel sa snaží prilákať a udržať si tých zákazníkov, ktorí vykazujú určitú úroveň solventnosti, požadujú nadštandardnú úroveň služieb a neboja sa utrátiť značnú časť peňazí. Vo všeobecnosti hotely navštevujú buď firemní klienti versus dovolenkári turisti alebo skupiny versus individuálni klienti. Jedná sa o typické základné delenie hostí v hotelierstve. V ďalšej časti bude predvedená názorná ukážka možných segmentov a sadzieb, ktoré sa najčastejšie vyskytujú prevažne v hoteloch vyššej kategórie. Nasledovnú štruktúru (tabuľka 3) zhotovila spoločnosť Xotels³⁵, ktorá je špecialistom v poskytovaní poradenských služieb ohľadne revenue managementu.

³⁴ FORGACS, G. Industry news: Revenue management: Dynamic pricing. Hospitality net. [online]. [cit. 4.4.2015]. Dostupné z: <http://www.hospitalitynet.org/news/4045046.html>.

³⁵ XOTELS. Hotel Market Segmentation (online). 2009. (cit. 4.4.2015) Dostupné z: <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-market-segmentation>

Tabuľka 3: Ukážka štruktúry segmentov a cenových taríf

VEREJNÉ SADZBY
BAR Website (Best Available Rate ponúkaný na webových stránkach)
BAR Direct (ponúkaný cez telefón, fax, email)
BAR Indirect Commissionable (ponúkaný cestovným agentúram za províziu)
Flash Sales (výhodná ponuka dňa, publikovaná od 24 do 36 hodín)
Promotions (stimulačné, reklamné ceny)
Special Event Rate
ZMLUVNÉ SADZBY
Corporate Dynamic Rates (meniace sa korporátne ceny)
Corporate Flat Rates (fixné korporátne ceny)
Government (ceny poskytované štátnym organizáciám)
Crew (ceny poskytované posádkam lietadiel, prípadne lodí)
SKUPINOVÉ SAZBY
Leisure
Business
Conference / Banquet
Incentive (motivační pobyty, team building)
Wedding
Events
Crew
VEĽKOOBCHODNÉ SADZBY
FIT (ceny pre individuálnu klientelu)
Tour Operators (ceny pre cestovné kancelárie)
Wholesalers (ceny pre cestovné agentúry)
OSTATNÉ SADZBY
Complimentary (gratuity)
Barter (naturálna zmena)
Walk-In (cena pre priamu klientelu bez rezervácie)
Overbooking (cena pro overbooking iného hotela)

Zdroj: Xotels

Tabuľka ilustruje zovšeobecnenú ukážku možnej segmentácie, ktorá sa môže, ale nemusí vyskytovať nutne v každom hoteli. Niektoré položky zo zoznamu nie sú aplikovateľné

v menších hoteloch a naopak, niektoré hotely sa môžu špecializovať na segmenty, ktoré v tejto ukážke ani neboli spomenuté. Je na managemente hotela, aby vo svoj prospech plánoval dlhodobé ciele a vlastnú stratégiu založenú na veľkosti a zameraní hotela tak, aby uspokojil potreby vybraných segmentov zákazníkov a viedol ku kladným ekonomickým výsledkom.

2.4.4 Predvídanie dopytu

Prognóza a sledovanie vývoja dopytu po ubytovacích službách predstavuje akýsi východiskový bod pre aplikovanie ďalších nástrojov revenue managementu (segmentácia, cenová tvorba, apod.). Preto jednou z hlavných činností revenue manažera je dokázať správne odhadnúť už na začiatku, akým smerom sa bude záujem zo strany zákazníkov po ubytovacích službách uberať. Revenue manager pri prognózovaní dopytu vychádza nielen z aktuálnych meraní a odhadov, ale porovnáva ich s historickými udalosťami a štatistikami o vývoji dopytu z minulosti. Tento zložitý proces pomáhajú v dnešnej dobe navyše vylepšovať inteligentné revenue management systémy zamerané na detailné monitorovanie vývoja dopytu po ubytovacích službách.

Jednou z charakteristických vlastností dopytu po ubytovacích službách je jeho vysoká premenlivosť. To znamená, že v priebehu roka dochádza k obdobiam s vysokým dopytom a obdobiam s nízkym dopytom. Usmernenie výkyvov dopytu má na starosti revenue manager. Niektoré výkyvy v dopyte sú ľahko predvídateľné, očakávané a tak povediac opakujúce sa periodicky každý rok v určitom období. Na druhej strane je nutné počítať s tým, že môžu nastať neočakávané situácie. Je náročné ich odhadnúť, no dôkladným sledovaním vývoja ekonomickej situácie a trendov v tržnom prostredí je možné im do istej miery predchádzať. Príkladom typickej premenlivosti dopytu je sezónnosť, ktorá prebieha v dvoch základných opakujúcich sa cykloch (hlavná sezóna, mimosezóna). Nemenej dôležitým faktorom pri prognózovaní dopytu je schopnosť revenue manažera odhadnúť, aký stupeň dopytu sa vyskytuje v rôznych častiach dňa (ráno, obed, večer) a týždňa (deň pracovného týždňa, víkend).

Riadenie výkyvov v dopyte si vyžaduje dôsledný a taktický prístup. Nasledujúca ukážka³⁶ zobrazuje najčastejšie spôsoby a taktiky, ktoré zohľadňujú a lepšie usmerňujú dopyt v období hlavnej sezóny a mimosezóny.

³⁶ JENČKOVÁ, J. *Yield a revenue manažment v hotelnictví*. Prednáška k predmetu Hotelový manažment (21.3.2013). Praha, KCR, VŠE

Postup pri vysokom stupni dopytu (Demand-People Searching) – Silvester, Veľká Noc:

- utlmenie/potlačenie lacnejšieho predaja (skupiny)
- orientácia a podpora segmentov, ktorí utrúcajú najviac (jednotlivci)
- tvorba balíčkov so sprievodným programom (živá hudba)
- zníženie alokácií v najvyššej sezóne
- zohľadnenie sezón v zmluvách
- zvýšenie cien
- podpora upsellingu
- zavádzanie reštrikcií (minimum lenght of stay)
- zákaz príjazdov v dobe sviatkov (close to arrival)
- snaha generovať ďalšie príjmy (starostlivosť o dieťa za príplatok)

Postup pri nízkom stupni dopytu (Supply-Content Creators) - február:

- poskytovanie zliav (napr. Valentínske balíčky)
- podpora free upgrade (namiesto štandardnej izby ponúknuť pokoj vyššej triedy)
- zníženie cien izieb nie je vhodná varianta
- minimalizovanie reštrikcií
- podpora alokácií (CK má možnosť zvýšiť alokácie)
- kontrola systému/odstránenie prípadných reštrikcií, aby uvoľnili predaj

Prognózovanie dopytu nie je statická záležitosť, ale uskutočňuje sa na niekoľkých úrovniach a vyžaduje si pravidelnú a dôkladnú analýzu aktuálnej a historickej situácie na trhu a ich vzájomnú komparáciu. Na najvyššej úrovni je sledovaný vývoj celkového dopytu. Ten zahŕňa nielen počet potvrdených rezervácií, ale aj odmietnutých rezervácií (väčšinou z dôvodu nedostatočnej kapacity). Ďalej je nesmierne dôležité zahrnúť do monitorovania množstvo zákazníkov, ktorí si kupujú ubytovacie služby priamo v hoteli bez využitia možnosti rezervácie (walk-in). Tzv. no-shows zákazníci sú tiež významným meradlom sledovania dopytu. Táto skupina zákazníkov predstavuje ľudí, ktorí sa nakoniec rozhodli nedoraziť a nevyužiť objednané služby hotela. Informácie o všetkých sledovaných skupinách

zákazníkov majú veľký vplyv na určovanie smeru budúceho vývoja dopytu a spôsoby rozdeľovania hotelových kapacít medzi zákazníkov. Jedná sa častokrát o rozhodnutie o tom, koľko izieb sa vyčlení pre hostí využívajúcich rezervácie s časovým predstihom a koľko izieb bude k dispozícii priamym zákazníkom (walk-in). V rámci jednotlivých segmentov zákazníkov by sa mali vyhodnocovať ďalšie parametre ako povaha dopytu, booking lead time (ako dlho dopredu je urobená rezervácia), priemerná útrata či doba pobytu. Okrem týchto endogénnych faktorov vplývajú na vývoj budúceho dopytu aj makroekonomické faktory (demografický vývoj, vývoj HDP, miera inflácie, miera nezamestnanosti, životná úroveň) a ďalšie vonkajšie faktory (konkurencia, počasie, spoločenské akcie v destinácii, štátne sviatky, apod.).³⁷

Predikcia dopytu je rozsiahly a detailný proces založený na celej škále rôznych štatistických metód a matematických výpočtov, za prítomnosti ľudského faktora a s prihliadnutím na očakávané i neočakávané udalosti, napriek tomu nemôžu byť predpovede dopytu nikdy celkom presné a stopercentné. Dôležité je byť pripravený a počítať s možnými situáciami, ktoré môžu v blízkej budúcnosti nastať. Túto charakteristiku výstižne popisuje nasledujúca definícia podľa IDEaS: *„Je to práve neistota budúceho dopytu po danej službe, ktorá pre revenue management predstavuje výhodu a zároveň výzvu. Riadenie tejto neistoty je potom hlavnou podstatou revenue managementu.“*³⁸

2.4.5 Preknihovanie (Overbooking)

Preknihovanie (overbooking) predstavuje účinný spôsob maximálneho využitia obsadenosti a nárastu dodatočných tržieb v dobe, kedy sa dopyt po ubytovacích službách pohybuje nad rámec hotelovej kapacity. Jedná sa o zámernú stratégiu poskytovania vyššieho počtu kapacitných jednotiek (izieb) než je momentálne k dispozícii.

Koncept preknihovania má zmysel v prípade nastania pravdepodobnosti tzv. zrušených alebo nevyužitých rezervácií, ktoré v dobe svojho vzniku spôsobia podniku nenávratnú stratu príjmu. Minimalizovanie strateného potenciálneho príjmu pomáha vykompenzovať práve metóda preknihovania do takej miery, akú si podnik stanoví na základe pozorovaní objemu zrušených či nevyužitých rezervácií z minulých rokov. Za predpokladu predaja plnej

³⁷ TRANTER, K. A., STUART-HILL, T., PARKER, J. An introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the real World (2. vydanie). New Jersey: Pearson Education, Ltd. 2008. ISBN:978-0-13-188589-9.

³⁸ IDEaS, Inc.: The basics of revenue management (online). 2005. (cit. 10.4.2015) Dostupné z: http://www.ideas.com/uploads/File/IDEaS_The%20Basics%20of%20RM.pdf, získáno 6.4.2015

obsadenosti v daný deň obvykle nastáva situácia, že niektorí zákazníci nakoniec nevyužijú zarezerované služby a zrušia ich buď predom alebo v deň rezervácie, prípadne nedôjdu vôbec bez toho, aby to vopred oznámili. Hotel je tak vystavený situácii, kedy kapacita nebude maximálne využitá. Hotel by mal byť pripravený a počítať aj s takým scenárom. Ďalšou príčinou nižšej obsadenosti sú tzv. understays (hostia, ktorí rezerváciu síce využili, ale na kratšiu dobu než bola pôvodne plánovaná) a overstays (hostia, ktorí sa rozhodli svoj pobyt predĺžiť).³⁹ Revenue management je v pozícii, kedy by mal byť pripravený na takéto situácie a predchádzať im tzv. preknihovaním kapacít, resp. plánovaním predaja vyššieho počtu kapacít než je reálne k dispozícii skôr než v deň príchodu (v zmysle niekoľko týždňov dopredu). Za optimálnu mieru preknihovania sa považuje miera 10% približne 1 – 3 týždne pred daným dňom príchodu.⁴⁰ Miera preknihovania v tejto výške nie je samozrejme aplikovateľná na každý hotelový subjekt. Všeobecne platí, že počet preknihovaných izieb by sa mal úmerne znižovať spolu so skracujúcou sa dobou pred dňom príchodu, čím by sa malo doceliť plné využitie kapacity v daný deň bez jedinej preknihovanej izby. V praxi k takejto situácii takmer nedochádza, množstvo potvrdených rezervácií v deň príchodu je obvykle vyšší než ubytovacia kapacita a hotel je tak vystavený riziku, že bude musieť prebytočných zákazníkov odmietnuť a riešiť situáciu takým spôsobom, aby o zákazníka neprišli. Najčastejšou variantou je zabezpečenie náhradného ubytovania zákazníkovi v konkurenčnom hoteli spojené s vynaložením určitých nákladov. Všeobecne platí, že „*optimálna miera preknihovania sa nachádza v bode, kde sa očakávané náklady preknihovania ďalšej izby určenej k predaji rovnajú hodnote očakávaného medzného príjmu plynúceho z predaja ďalšej izby*“.⁴¹ K nákladom na preknihovanie patria aj častokrát podceňované náklady nefinančného charakteru (náhrada za nesplnenie podmienok zo strany hotela, náhrada za stratený čas zákazníka, náhrada za loajálnosť zákazníka). Škody vznikajú nielen na strane zákazníka, ale aj na strane hotela napríklad v podobe poškodenia dobrého mena. Z dlhodobého hľadiska môže nespokojnosť zákazníkov spôsobiť až stratu lojality a dôveryhodnosti v značku a v konečnom dôsledku to môže mať i negatívny dopad na celkový zisk hotela.

³⁹ INGOLD, A., McMAHON-BEATTIE, U., YEOMAN, I. Yield Management: Strategies for the Service Industries (2. vydanie). London: Thomson learning, 2005, ISBN 978-0-8264-4825-9

⁴⁰ JENČKOVÁ, J. Yield a revenue manažment v hotelnictví. Prednáška k predmetu Hotelový manažment. 8.4.2012. Praha, KCR, VŠE.

⁴¹ INDROVÁ, J. a VOŘÍŠEK, T. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví (1.vydanie). Praha: VŠE, 1997. ISBN: 80-7079-752-5.

Aby hotel dosahoval požadovanej prosperity z titulu preknihovania, mal by revenue management sústrediť dostatočnú pozornosť na predvídanie jak celkového dopytu, tak objemu potvrdených, zrušených či nevyužitých rezervácií a na základe toho odhadnúť čo najvhodnejšiu mieru preknihovania, ktorá by uspokojila jak zákazníka, tak prevádzkovateľa.⁴²

2.4.6 Práca so zákazníkom

Za úspechom podnikania stojí väčšinou spokojný zákazník. Dvojnásobne to platí v sektore služieb, kde si zákazník objednáva službu vopred a platí za ňu bez toho, aby si ju vopred mohol vyskúšať. Pritom očakáva, že za podstúpenie tohto rizika mu bude poskytnutá služba na úrovni odpovedajúcej finančným prostriedkom, ktoré na jej zakúpenie vynaložil. Revenue management ako komplexná disciplína nehodnotí len tzv. tvrdé faktory (cenová tvorba, predvídania dopytu, preknihovanie), ale sústreďí sa i na tzv. mäkké faktory, kde je kladený dôraz na zákazníka a vnímanie hodnoty služby, o ktorú prejavil záujem. Revenue management dbá i o to, aby pracovníci i vedenie hotela vytvárali vždy spravodlivý a pozitívny prístup k zákazníkovi prostredníctvom nástrojov revenue managementu. Medzi účinné nástroje budovania dobrých vzťahov so zákazníkmi patrí upselling a cross-selling, ktoré zároveň slúžia ako generátory dodatočných príjmov.⁴³

2.4.7 Navyšovanie predaja (Upselling)

Technika upsellingu sa používa za účelom presvedčenia zákazníka ku kúpe drahšieho produktu, ktorý pôvodne neplánoval zakúpiť. Nabádaním zákazníka k takému činu mu bude poskytnutá služba vyššej kvality, z čoho zákazníkovi plynie i väčší úžitok. Proces upsellingu by mali rovnako vykonávať pracovníci s dobrými presvedčovacími a prezentačnými schopnosťami. K snahám o poskytnutie a predaj kvalitnejšej verzie produktu dochádza obvykle už pri prvom kontakte s hosťom (prostredníctvom rezervácií realizovaných cez telefón alebo priamo na recepcii)⁴⁴. Rozmach informačných technológií a nárast v obľube využívania online rezervácií zapríčiňujú čoraz slabší priamy kontakt s hosťom. Z toho dôvodu

⁴² YEOMAN, I. a McMahon-Beattie, U. Revenue Management: A Practical Pricing Perspective (1.vydanie). London: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN: 978-0-230-24141-1.

⁴³ MÁČALA, T. 2008. Práce s cenou v ubytovacích službách [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné na: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

⁴⁴ KENNEDY, D. Upselling Strategies For Your Front Desk and Reservation Teams. Hotel Online [online]. [cit. 13.3.2015]. Dostupné z: http://www.hotel-online.com/News/PR2010_3rd/Sep10_UpsellTraining.html

sa v niektorých hoteloch zavádza provizný systém, ktorého cieľom je motivovať pracovníkov recepcie k nabádaniu zákazníkov ku kúpe drahšej služby. Niektoré hotely tak zaznamenali zvýšenie dodatočných príjmov o 500%.⁴⁵ Hotelieri si uvedomujú, že len vyššia kvalita a pridaná hodnota vie presvedčiť zákazníka k zakúpeniu produktu vyššej cenovej relácie.⁴⁶

Technika upselling má viacero podôb. Jednou z nich je tzv. free upsell, inak povedané upgrade. Jedná sa o poskytnutie produktu vyššej kategórie za cenu lacnejšej varianty produktu (napríklad ponúknuť nadštandardnej Senior Suite za cenu štandardnej Junior Suite). Táto forma upsellingu slúži ako podpora predaja za účelom prejavenia priazne stálym zákazníkom, najmä v období s nízkym dopytom. Dlhodobé budovanie vzťahov s vernými zákazníkmi vedie jak k posilneniu značky hotela na trhu, tak k zaisteniu stabilného prísunu tržieb.⁴⁷

2.4.8 Krížový predaj (Cross-selling)

Cross-selling je manažérska technika zameraná na poskytnutie doplnkových služieb zákazníkovi. Za úspešnosť cross-sellingu zodpovedajú zamestnanci hotela, ktorí by mali disponovať výbornou znalosťou poskytovaných doplnkových služieb, dostupnosti služieb v daný okamžik a byť schopný asertívnym spôsobom ponúknuť hosťom tie doplnkové služby, ktoré najviac zodpovedajú profilu host'a. V zásade sa nemusí jednať len o predaj doplnkových služieb v rámci hotela. Cross-selling môže byť v prípade nedostupnosti niektorých služieb hotela, v ktorom je ubytovaný, aplikovateľný aj v ostatných ubytovacích jednotkách rovnakého hotelového reťazca alebo hotelovej skupiny.⁴⁸

Príkladom cross-sellingu v prípade hotela s reštauráciou je veľmi účinné poskytovať ubytovaným hosťom stravovanie vo forme raňajok, polpenzie alebo plnej penzie. Platí, že zákazník by mal byť zo strany hotela natoľko motivovaný, aby aspoň prvú večeru strávil v hoteli. Obchodnej klientele sa ponúkajú doplnkové služby v prípade, že nie sú zahrnuté v cene, najčastejšie vo forme zapožičania kancelárskych pomôcok alebo multimediálnych zariadení. Samozrejmosťou sú možnosti prenájmu konferenčných sál pre MICE klientelu.

⁴⁵ LANZ, L., COYLE, J. Industry news: Why is upselling important? Hospitality net. [online]. [cit. 10.4.2015]. Dostupné z: <http://www.hospitalitynet.org/news/4049825.html>

⁴⁶ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6

⁴⁷ JENČKOVÁ, J. Yield a revenue manažment v hotelnictví. Prednáška k predmetu Hotelový manažment. 8.4.2012. Praha, KCR, VŠE.

⁴⁸ JENČKOVÁ, J. Yield a revenue manažment v hotelnictví. Prednáška k predmetu Hotelový manažment. 8.4.2012. Praha, KCR, VŠE.

Portfólio doplnkových služieb tiež zahŕňa wellness a fitness služby a mnohé iné kombinácie služieb poskytované vo forme rôznych balíčkov.⁴⁹

Táto metóda generovania dodatočných tržieb má aj negatívnu stránku spojenú s neochotou zamestnancov poskytovať doplnkové služby. Dôvodom je buď slabá orientácia v ponuke služieb alebo slabá vôľa ponúkať niečo navyše, čo niektorí zákazníci vnímajú skôr negatívne ako pozitívne. Zamestnanci by napriek tomu mali byť trénovaní na tieto situácie a za použitia správnych techník aktívne a cielene prispievať k rentabilite hotela, ale zároveň rešpektovať zásady zákazníka. Poskytovanie a predaj dodatočných služieb sa významne podieľa na objeme celkových tržieb. Všeobecným faktom je, že *revenue management generuje pri správnej a optimálnej aplikácii medzi 3-8% doplnkových tržieb s výsledným efektom 50-100% potenciálneho rastu profitu*.⁵⁰ Dôležitým aspektom tejto disciplíny je schopnosť odhadnúť, do akej miery nabádať hosť a k ďalšej spotrebe, ale nevnučovať mu nič proti jeho vôli. Všeobecne platí, že koncept cross-sellingu je použiteľný na akéhokoľvek zákazníka.⁵¹

2.5 Meranie úspešnosti revenue managementu

V predchádzajúcej kapitole bola popísaná situácia revenue managementu z hľadiska špecifikovania jednotlivých faktorov a postupov potrebných pre optimálne dosiahnutie cieľom revenue managementu v zmysle maximalizovania výnosov, kooperácie medzi jednotlivými oddeleniami a identifikovania zdrojov príjmov. Medzi najvýznamnejšie činitele, ktoré hotel pravidelne sleduje na dennej, mesačnej a ročnej báze, patrí hospodársky výsledok (zisk, strata) a tržby. K tomu, aby celková stratégia revenue managementu vrátane jej dielčích procesov mala pre hotel určitú vypovedaciu schopnosť, slúži celá rada ekonomických ukazovateľov.

49 NG, I. C. L. The Pricing and Revenue Management of Services: A Strategic Approach (1.vydanie). London: Routledge, 2007. ISBN: 978-0-4153-5077-8

50 MÁČALA, T. 2008. Práce s cenou v ubytovacích službách [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné na: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

51 Change Factory. Cross-sell to provide service in the hospitality industry (online). 2012. (cit. 4.4.2015). Dostupné z: <http://www.changefactory.com.au/articles/customer-service/cross-sell-to-provide-in-the-hospitality-industry/>

2.5.1 Výkonové ukazovatele

Miera efektívnosti aplikovania techník revenue managementu je merateľná. Najčastejšie skloňovaným ukazovateľom v hotelovom biznise je ukazovateľ RevPAR, ktorý vyjadruje tržby za ubytovanie na disponibilnú izbu. RevPAR reflektuje iba tržby za ubytovanie, ostatné služby spojené s pobytom host'a pri kalkulácii neuvažuje. Pri meraní RevPAR sa pracuje s priemernou tržbou a počtom pokojonocí, z ktorých sa kalkuluje obsadenosť (OCC) a výsledná tržba. Úlohou týchto dvoch ukazovateľov je indikovať smer, ktorým by sa mal hotel uberať, či „cestou zvýšenej produkcie, tzn. zvýšenia počtu pokojonocí, či cestou vyššej priemernej ceny“. *Čím vyššia priemerná cena v kontextu nižšej obsadenosti avšak plánované či vyššie tržby, tým lepšie. Naopak, i keď dosiahneme požadované tržby, ale za cenu nižšej priemernej ceny a vyššej obsadenosti, môže to znamenať vyprázdňovanie hotelu a zníženie profitu.*⁵²

Štruktúra kalkulácie RevPAR má oproti iným ukazovateľom jednu obrovskú výhodu navyše. Výsledky RevPARu umožňujú určiť postavenie hotela v tržnom prostredí a porovnávať svoje výsledky s výsledkami konkurenčných hotelov v miestnych podmienkach. Takáto komparatívna analýza demonštruje v sledovanom období pozíciu hotela, na ktorej sa nachádza oproti konkurencii a pomáha tak revenue managerom lepšie sa orientovať v konkurenčnom prostredí. Tieto praktiky zverujú revenue manageri najčastejšie do rúk nezávislým obchodným subjektom (Smith Travel Research Global, The Bench), ktorí sú odborníkmi v oblasti poskytovania porovnávacích analýz smerodajných ukazovateľov konkurenčných podnikov. Za účelom získania detailných výstupov sa hodnotia nielen výpočty v absolútnom vyjadrení, ale aj priemerné či relatívne hodnoty. Predmetom výstupu môže byť podiel príjmov určitého subjektu na celkových príjmoch konkurenčných podnikov, podiel na strane celkovej ponuky a celkového dopytu, podiel počtu izieb na počte všetkých izieb dostupných na trhu. Skutočnosť, že RevPAR nepracuje s doplnkovými službami a nezahŕňa ich pri kalkulácii, môže viesť v dlhom období k negatívnemu dopadu na rentabilitu. *„Rast hodnoty ukazovateľa nemusí nutne znamenať rast zisku, rovnako tak jeho pokles nemusí znamenať pokles zisku.“*⁵³ Avšak v situácii komparatívnych analýz má tento výkonový ukazovateľ nenahraditeľné miesto.

⁵² MÁČALA, T. 2008. Práce s cenou v ubytovacích službách [online]. [cit. 4.4.2015]. 67 s. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné na: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf

⁵³ MULLER, M.. Revenue management with flexible products. Berlin: Springer- Verlag, 2007, 259 s. ISBN 978-3-540-72315-8

K ďalším ukazovateľom patrí ADR (priemerná cena) a OCC (obsadenosť). Vypovedacia schopnosť oboch ukazovateľov v konečnom dôsledku nie je natoľko smerodajná pri optimalizácii príjmov hotela. Na druhej strane, ich využitie je prínosné predovšetkým u hodnotenia kúpyschopnosti jednotlivých segmentov. „*Revenue management závisí na schopnosti predat' kapacitu hotela tomu segmentu, ktorý má najvyššiu priemernú cenu*“.⁵⁴

Ďalší ukazovateľ, ktorý reflektuje okrem tržieb z ubytovania aj tržby ostatných služieb spojených s pobytom hosťa v hoteli, sa nazýva SpendPAR (celková tržba na disponibilnú izbu bez DPH). Súhrn všetkých služieb vytvára multiplikačný efekt vedúci k lepším rozhodnutiam za účelom presnejšieho vývoja rentability podniku. Svojím charakterom je aplikovateľný najmä pri porovnávacích analýzach, podobne ako u RevPARu.

Za najuniverzálnejší výkonový ukazovateľ, s ktorým revenue management pracuje, sa považuje GOPPAR, teda celkový zisk na disponibilnú izbu. Jeho jedinečnosť spočíva v odstraňovaní nedostatkov vyššie spomínaných ukazovateľov. GOPPAR rovnako ako SpendPAR kalkuluje jak tržby z ubytovacích, tak tržby z doplnkových služieb. Navyše uvažuje náklady, ktoré sa pri kalkulácii odpočítavajú od uvedených príjmov. Zachytenie vzťahu príjmovej a nákladovej stránky poskytuje revenue managerom priestor pre racionálnejšie rozhodnutia v oblasti maximalizácie príjmov a zaistenia dlhodobej ziskovosti hotela.⁵⁵ Prehľad kľúčových výkonových ukazovateľov vrátane ich stručného popisu a spôsobov výpočtu hodnotiacich úspešnosť revenue managementu zobrazuje nasledujúca tabuľka 4.

⁵⁴ Hotely hotelům. Revenue management proces a postupy (online). 2014. (cit. 5.4.2015). Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/revenue-management-proces-a-postupy/>

⁵⁵ HAYES, D., MILLER, A., Revenue management for the hospitality industry. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6

Tabuľka 4: Prehľad kľúčových výkonových ukazovateľov

*UKAZOVATEĽ	POPIS I.	POPIS II.	VÝPOČET
REV	Revenue	Celkové tržby z predaja izieb	Počet predaných izieb x priemerná cena
OCC	Occupancy	Obsadenosť	Počet obsadených izieb / Počet disponibilných izieb
ADR	Average Daily Rate	Priemerná cena	Celková tržba / Počet predaných izieb (bez DPH)
RevPAR	Revenue per Available Room	Tržby za ubytovanie na disponibilnú izbu	Celková tržba / Počet všetkých disponibilných izieb (bez DPH, nezahrňuje tržby ostatných oddelení)
SpendPAR	Total Spend per Available Room	Celková tržba na disponibilnú izbu	Celková tržba / Počet všetkých disponibilných izieb (zahrňuje tržby ostatných oddelení)
GOPPAR	Gross Operating Profit per Available Room	Celkový zisk na disponibilnú izbu	Celkový zisk / Počet všetkých disponibilných izieb
MPI	Market Penetration Index	Tržný podiel závislý na objeme predaných izieb	Priemerná obsadenosť (%) / Priemerná obsadenosť (%) celej konkurenčnej skupiny
ARI	Average Rate Index	Tržný podiel závislý od výšky priemernej ceny	Priemerná cena / Priemerná cena celej konkurenčnej skupiny
RGI	Revenue Generation Index	Tržný podiel závislý od ukazateľa RevPAR	RevPAR / priemerný RevPAR celej konkurenčnej skupiny

Zdroj: Máčala, T. Práce s cenou v ubytovacích službách ⁵⁶

Od roku 2001 PKF Hospitality Research, CBRE Company hodnotí americké hotely z hľadiska určenia miery presnosti ich rozpočtu vzhľadom ku skutočnosti. Vyše 13 rokov práce venovanej výskumu ukázalo, že pomer medzi nastavením finančného rozpočtu

*ukazovateľ svetlomodrej farby = hodnotenie ukazovateľa z hľadiska konkrétneho subjektu

*ukazovateľ tmavomodrej farby = hodnotenie ukazovateľa z hľadiska podielu na trhu

a skutočnosťou je takmer identický. V roku 2013 hoteloví prevádzkovatelia v rozpočte mierne precenili celkové tržby oproti skutočným výsledkom o 0,04% z dôvodu obsadenia menšieho počtu izieb než predpokladali. Výskum bol spracovaný na množstve operatívnych údajov (v počte 545) získaných z databázy⁵⁷, ktorá zahŕňala jak aktuálne, tak rozpočtové štatistiky. Na ich základe bola porovnávaná príjmová a výdajová stránka toho, koľko v skutočnosti hotelové podniky zarobili a koľko minuli v priebehu sledovaného roka oproti stanovenému rozpočtu. Pre účely týchto analýz je zisk definovaný ako „čistý provízny zisk“⁵⁸.

Na rozdiel od posledných rokov, v roku 2013 hoteloví manažéri mierne precenili počet izieb, ktoré chceli obsadiť. Prevádzkovatelia vo svojich rozpočtoch predpokladali nárast o 1,5% v obsadenosti ubytovacích kapacít. Na konci roku 2013 tie isté hotely reálne dosiahli 1,4% v obsadenosti kapacít. Obsadenie menšieho počtu izieb viedlo k menšej sile stanovovania cien. Vzorka týchto hoteloch v tom isto roku odhadovala 4,3% nárast ADR, ale v skutočnosti dosiahli 4,2% nárast ADR. Výsledkom toho bol celkový čistý schodok RevPAR o 0,24%. Súčasne to implikuje, že kombinácia rastu tržieb v ostatných oddeleniach (Food&Beverage, ďalšie prevádzkové oddelenia, prenájmy a iné) prekročila stanovený rozpočet. Aj tieto zdroje výnosov odlišné od ubytovacieho úseku určujú pozitívny smer hotelového priemyslu. Keďže revenue manageri boli vystavení deficitu na úrovni tržieb, boli nútení zaviesť nápravné opatrenia v takej miere, aby dosiahli profit podľa stanoveného cieľa. Výsledky boli pre hotelových prevádzkovateľov a ich majiteľov pozitívne, pretože skutočné výdaje boli o 0,1% nižšie oproti rozpočtovým výdajom. Týmto sledovaná vzorka hotelov prekročila stanovený rozpočtový cieľ vo forme čistého provízneho zisku kladne o 0,07% (obr. 5).

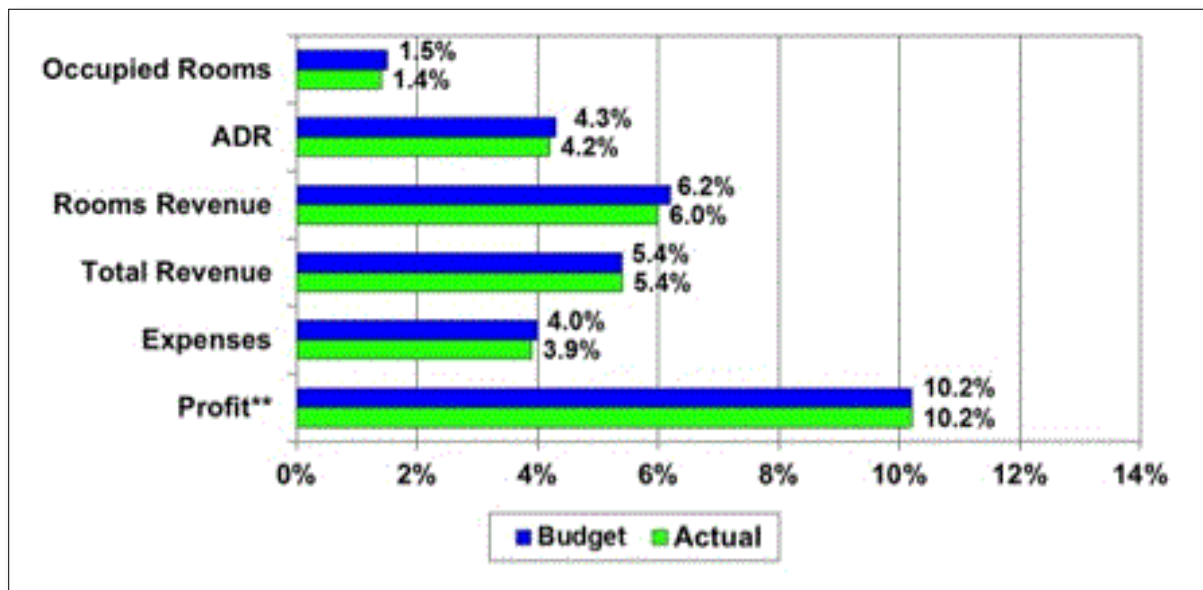
Tieto komparatívne analýzy pravidelne ukazujú, že predpovede výkonových ukazovateľov v ubytovacom priemysle sú najpresnejšie v obdobiach rastu hospodárskeho cyklu. Podľa edície vydanej roku 2014 sa plánuje, že 6,7%-ný nárast RevPAR povedie k 6,3%-nému prírastku celkových tržieb v nasledujúcom roku (2015). Zároveň prevádzkové náklady pravdepodobne vzrastú o 3,7%. Výsledkom by malo byť 12,4%-né celkové zlepšenie ziskovosti hotelových prevádzok. Tieto pozitívne tržné predpovede spolu s historickými trendmi indikujú priaznivú situáciu pre americké hotely dosiahnuť ich rozpočtové ciele znovu

⁵⁷ Hospitality Trends. PKF-HR's Trends® in the Hotel Industry (online). 2014. (cit. 5.4.2015). Dostupné z: <http://www.htrends.com/trends-detail-sid-80322.html>

⁵⁸ = pred zrážkami na kapitálové rezervy, nájomné, úroky, dane z príjmov, odpisy a amortizáciu

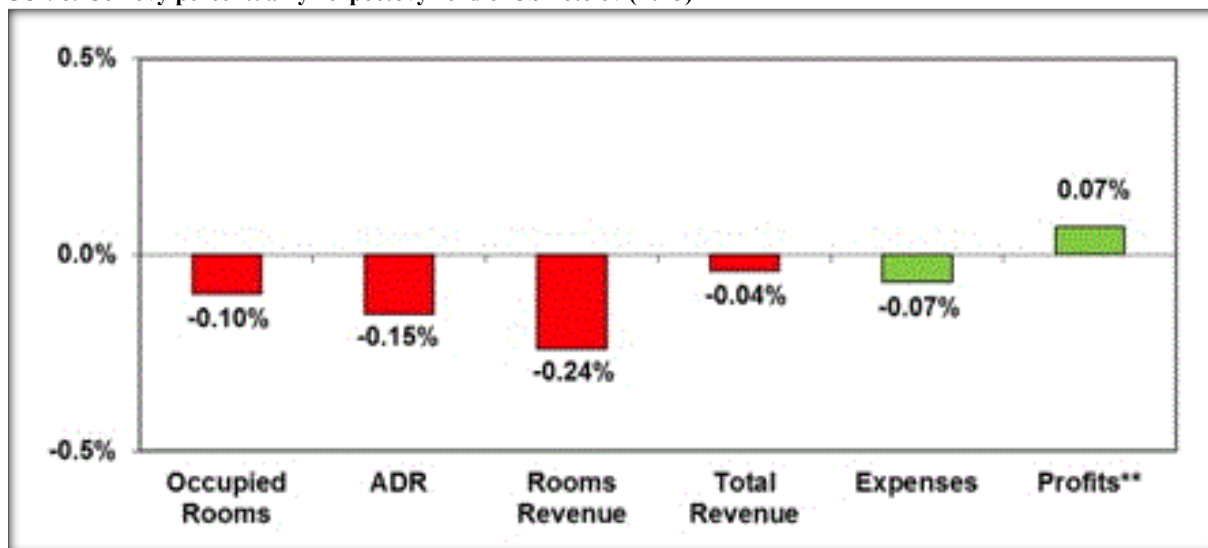
aj v roku 2015. Vyššie popísané udalosti za rok 2013 graficky znázorňujú nasledujúce obrázky (obr. 5, obr. 6).

Obr. 5: Presnosť výkonných ukazovateľov US hotelov za rok 2013 (zmena v % oproti roku 2012)



Zdroj: PKF Hospitality Research, a CBRE Company⁵⁹

Obr. 6: Celkový percentuálny rozpočtový rozdiel US hotelov (2013)



Zdroj: PKF Hospitality Research, a CBRE Company⁶⁰

Pre všetkých účastníkov hotelového priemyslu poskytujú presné rozpočtové ciele a predpovede lepšiu predvídateľnosť. Predvídateľnosť znamená pre investorov a veriteľov nižšie riziko, pre vlastníkov zlepšenie managementu toku cash flow a investícií, pre prevádzkovateľov menšie stresové zaťaženie.

⁵⁹ Dostupné z: <http://www.htrends.com/trends-detail-sid-80322.html>

⁶⁰ Dostupné z: <http://www.htrends.com/trends-detail-sid-80322.html>

3 REVENUE MANAGEMENT A FOOD&BEVERAGE

3.1 Význam revenue managementu v úseku Food&Beverage

Štruktúra a charakter hotelového úseku Food&Beverage (ďalej len *stravovací úsek* pre potreby zachovania slovenského názvoslovnia a lepšieho porovnávania s ubytovacím úsekom) ako súčasť hotela je dostatočne podobný hotelovému a leteckému priemyslu na to, aby v ňom boli aplikované princípy revenue managementu. Predpokladom úspešného revenue managementu je splnenie určitých vlastností popísaných podrobnejšie v predchádzajúcich kapitolách. Stručne povedané sa jedná o relatívne fixnú kapacitu, pomínutelnosť produktu, variabilný dopyt a segmentáciu zákazníkov. Tieto atribúty sú v rovnakej alebo mierne pozmenenej forme prítomné aj v stravovacom úseku. Medzi *unikátne vlastnosti*⁶¹ reštauračných prevádzok patrí relatívne flexibilná kapacita a flexibilná doba trvania podávania jedla. Navyše, celková kapacita miest na sedenie počas dňa nie je fixná, pretože doba zotrvania zákazníka pri stole je nepredvídateľná.

3.1.1 Relatívne flexibilná kapacita

Kapacita v reštaurácii je meraná podľa počtu miest na sedenie, veľkosti reštaurácie/kuchyne, položiek v menu a počtu zamestnancov. Väčšina prevádzkovateľov reštaurácií sa snaží dosiahnuť optimalizáciu príjmov zaplnením všetkých dostupných miest na sedenie, pritom zabúdajú, že ich úsilie je obmedzené veľkosťou kuchyne, typom menu a počtom zamestnancov pracujúcich v reštauračnej prevádzke. Kapacita miest na sedenie je fixná len krátkodobo, reštaurácie disponujú určitou mierou flexibility vo forme reorganizácie. Inak povedané, reštauračné náklady na pridanie dodatočnej kapacity (vo forme stola/stoličky) sú nižšie než náklady iných podnikov/úsekov využívajúcich revenue management. Vo väčšine prípadov reštaurácie využívajú fixnú kapacitu objemu stolov, ale počet stoličiek obmieňajú podľa potreby, najčastejšie podľa mixu hostí. Navyše niektoré reštaurácie navyšujú svoje kapacity v letnej sezóne možnosťou vonkajšieho posedenia.

Naopak, prispôbovanie kapacít kuchyne si vo všeobecnosti vyžaduje vyššie náklady než v predchádzajúcom prípade, aj keď výstup kuchyne sa často zvyšuje zmenou menu (ponukou položiek v menu, ktoré sú rýchlo pripravené) alebo navýšením počtu zamestnancov,

⁶¹ HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6

ktorí dokážu pripraviť väčší objem jedál v jeden okamžik. Vo všeobecnosti sú kapacity kuchýň považované za relatívne fixné z dôvodu vyšších výdajov na dodatočné zariadenie.

3.1.2 Predvídateľný dopyt

Dopyt po reštauračných službách sa odvíja od počtu hostí s rezerváciou a hostí bez rezervácie (walk-in). Obidva typy dopytu sú merateľné, ale vyžadujú si iný prístup. Celkovo však obidve skupiny hostí predstavujú zoznam ľudí, ktorý pomáha manažérom vyselektovať najziskovejší mix zákazníkov. Predvídať optimálny dopyt a spravovať príjmy generované na jej základe, musí prevádzkovateľ zhromaždiť informácie o percente rezervácií a walk-in hostí, hostí dopytujúcich stolovanie v určitom čase v priebehu dňa a pravdepodobnú dobu trvania podávania jedla. Sledovanie určitých vzorov zákazníkov si vyžaduje efektívny počítačový alebo manuálny rezervačný systém.

3.1.3 Časovo premenlivý dopyt

Skladba zákazníkov a dopyt po reštauračných službách sa neustále mení v priebehu roka, mesiaca, týždňa a dokonca i časti dňa. Vo všeobecnosti platí, že prevádzkovatelia reštaurácií očakávajú vyšší dopyt po večeri počas víkendov a letných mesiacov a v určitých častiach dňa, najmä v čase obeda. Revenue manageri by mali byť schopní predvídať premenlivosť dopytu tak, aby nastavili efektívnu cenovú politiku a optimálne rozmiestnenie stolov v období nízkeho i vysokého dopytu po gastronomických službách. Špeciálnym faktorom pre prevádzkovateľov je nutnosť počítať s dĺžkou doby, ktorú zákazník strávi na mieste od chvíle, kedy sa posadí k stolu. Ak revenue manageri dokážu čo najpresnejšie predvídať trvanie podávania jedla, môžu tak urobiť lepšie rozhodnutia ohľadne budúcich rezervácií a odhady čakacích dôb pre príchod walk-in hostí.

3.1.4 Pominuteľný produkt

Pod produktom reštaurácie sa objavuje mylná predstava, že sa jedná o zásobovanie surovými potravinami, ktorých pominuteľný charakter sa prejaví vo chvíli, keď je produkt odstránený z mraziaceho boxu. Produkt reštaurácie nepredstavuje hmatateľnú zložku, ale mal by byť vnímaný predovšetkým z časového hľadiska, v zmysle doby, po ktorú je sedadlo alebo stôl k dispozícii. Pokiaľ sedadlo alebo stôl nie je obsadený v určitej dobe, tento čas je

nenávratne stratený a prevádzkovateľ prichádza o príjmy. Vnímanie času predstavuje kľúčový predpoklad k nastaveniu strategických a ziskovo orientovaných cieľov. V mnohých prípadoch reštaurační prevádzkovatelia stále zabúdajú na dôležitosť časového elementu, ktorý je základom správne fungujúceho revenue managementu. Namiesto počítania obrátky stola (table turns) alebo príjmov získaných v určitej časti dňa, by reštaurační prevádzkovatelia mali merať tzv. príjem na dostupné miesto u stola a hodinu (RevPASH). Toto meranie zachytáva časový faktor zapojený do reštauračnej prevádzky. Mnoho reštaurácií hodnotí manažerov a čašníkov na základe priemeru tržby na zákazníka. To je ekvivalentný prístup k meraniu efektivity, ktorý vykonávajú hotelieri pomocou výpočtu ADR, bez toho, aby venovali pozornosť obsadenosti. Znalosti o tržbách za zákazníka či dodatočnom príjme za položku v menu sú určite cenné, ale neposkytujú tak kvalitné informácie potrebné pre generovanie príjmov ako práve RevPASH.

3.1.5 Štruktúra nákladov a cenotvorba

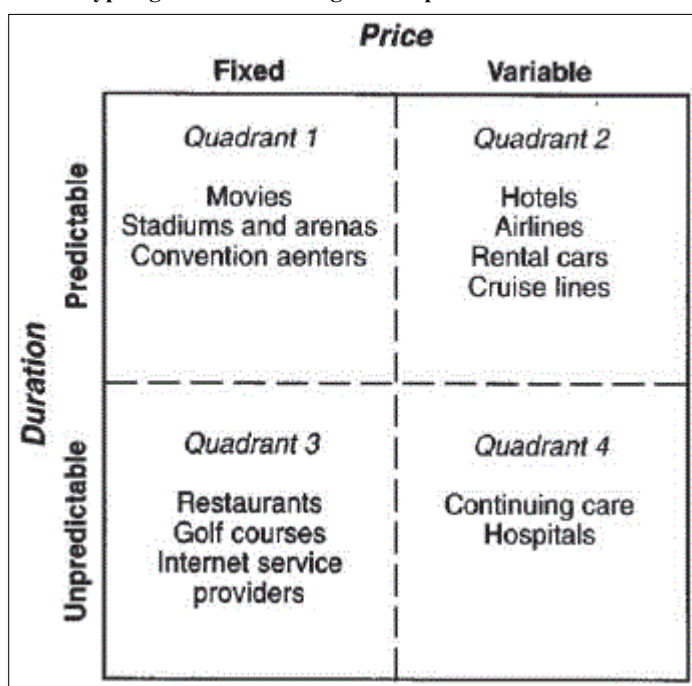
Rovnako ako hotely, i reštaurácie majú nákladovú štruktúru, ktorá sa vyznačuje relatívne vysokými fixnými nákladmi a pomerne nízkymi variabilnými nákladmi, aj keď je pravda, že percento nákladov na položku jedla je obvykle vyššie než náklady na otvorenie hotelovej izby v porovnaní s výnosmi z tejto miestnosti. Reštaurácie musia podobne ako hotely generovať dodatočné príjmy na pokrytie variabilných nákladov a aspoň určitej časti fixných nákladov. Avšak pomerne nízke variabilné náklady umožňujú prevádzkovateľom určitú mieru cenovej flexibility vo forme zníženia cien v dobe nízkeho dopytu.

3.2 Typológia revenue managementu

Rôzne priemyslové odvetvia sú predmetom rôznych kombinácií trvania riadenia a stanovenia cien. Odvetvia tradične spojované s revenue managementom (letecké spoločnosti, hotely, prenájmy áut, okružné plavby) sú schopné aplikovať variabilné ceny na produkt, ktorý je špecifický predvídateľnou dĺžkou trvania (kvadrant 2). Napríklad kiná, arény, kultúrne strediská či konferenčné centrá účtujú fixnú cenu za produkt predvídateľnej dĺžky trvania (kvadrant 1), zatiaľ čo reštaurácie či poskytovatelia internetových služieb za fixnú cenu produktu čelia nepredvídateľnej dĺžke trvania zákazníka využívajúceho tieto služby (kvadrant 3). Mnoho podnikov (prevažne zdravotníckeho zamerania) účtuje variabilné ceny za predpokladu, že nevedia akú dobu pacient strávi v ordinácii, ale je možné túto dobu

čiastočne kontrolovať a sledovať (kvadrant 4). Čiary oddeľujúce kvadranty sú prerušované, pretože v skutočnosti žiadne pevné vymedzenia medzi kvadrantmi neexistujú. Príkladom je priemysel služieb ako reštaurácie, ktoré môžu preberať atribúty z viac než jedného kvadrantu. Úspešné aplikácie revenue managementu sa obvykle nachádzajú v kvadrante 2, pretože dokážu lepšie pracovať jak s cenou, tak kapacitou. Reštaurácie by sa za predpokladu merania presnejšej predvídateľnosti doby trvania mohli presunúť i do kvadrantu 2. Hoci mnoho reštaurácií používa rôzne nástroje a metódy pre určenie presnejšej doby trvania, v praxi tieto snahy ešte bojujú s určitými medzerami.

Obr. 7: Typológia revenue managementu podľa zamerania



Zdroj: KIMES, S. Strategic Pricing through Revenue management. Cornell University.⁶²

3.2.1 Riadenie dopytu

Úspešný revenue management je založený na stratégii efektívneho riadenia dopytu zákazníkov. Reštaurační prevádzkovatelia používajú dve strategické páky potrebné pre budovanie RevPASH, ktorý je cieľom revenue managementu aplikovaného v reštauračnom priemysle. Medzi základné stratégie patrí tzv. *duration management* a *demand-based pricing*.

Rôzne cenové prístupy zahrňujú ceny podľa prianí zákazníka, ako napríklad či sú ochotní stravovať sa mimo špičku alebo do akej miery neriešia výšku ceny, pretože preferujú

⁶² Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1348&context=articles>

kulinársky zážitok. Cenové stratégie musia byť zavádzané opatrne, aby sa zabránilo podozreniu, že reštaurácie sa snažia získať na úkor zákazníkov, ktoré zákazníci vnímajú ako nespravodlivé jednanie. Obvykle to znamená prispôsobenie ponuky vo forme zliav a špecialít, ktoré predstavujú väčšiu hodnotu pre zákazníka a zároveň prispievajú k príjmom podniku než zvyšovať ceny štandardných položiek menu (jedál a nápojov).

Duration management alebo *riadenie doby trvania* pomáha reštauračným prevádzkovateľom získať kontrolu nad najnevyspytateľnejším aspektom prevádzky, ktorým je „dĺžka času, ktorú zákazník strávi pri stole (vrátane rýchlosti, za ktorú zákazník dorazí obsadiť dané miesto pri stole)“. ⁶³ Medzi hlavné taktiky *duration managementu* patrí zníženie neistoty príjazdu, zníženie neistoty doby trvania a zníženie času medzi podávaním jednotlivých jedál.

Dĺžka času zákazníka strávená pri stole je obvykle meraná počtom minút alebo hodín, počas ktorých je stôl celkovo obsadený a koľko jednotiek času z toho je venovaných jedeniu. V oboch prípadoch by mal prevádzkovateľ vedieť, ako dlho typický hosť zostane pri stole v určitej časti dňa a počas jedenia. Keď je doba trvania definovaná ako čas na jedlo, nie ako čas na dokončenie jedla, prevádzkovateľ musí byť schopný predvídať dĺžku jedla tak, že sa predávanie jedla v podstate stane predávaním určitej doby trvania v reštaurácii. Namiesto zaužívanej frázy, že reštaurácie predávajú stravovacie služby, by sa dalo povedať, že reštaurácie vyslovene usilujú o predaj času. Niektoré reštaurácie dokonca fungujú na princípe predaja tzv. blokov času (napríklad potreba obmeniť skupinu zákazníkov pri jednom stole každé dve hodiny s pripomienkou odísť, ak čas vypršal). Teoreticky vzato by bolo možné realizovať metódu predaja času i priamo pýtaním sa zákazníkov pri rezervácii ako dlho plánujú stráviť čas pri stole, no taký prístup by si vyžadoval radikálnu zmenu v myslení vedenia i zákazníkov. Aby nešlo výslovne o predaj času, prevádzkovatelia aj napriek tomu predávajú čas vo forme stravovania predvídateľnej dĺžky. Hoci by tento prístup pomohol zmeniť definíciu od doby trvania prípravy jedla samotného až po dobu potrebnú na stravovanie, mohol by takýmto obmedzovaním zároveň odlákať zákazníkov. Namiesto toho bude musieť väčšina prevádzkovateľov aj naďalej sledovať dĺžku času, po ktorú hostia zaberajú daný stôl v priebehu určitej časti dňa. Na základe týchto pozorovaní sa stanovuje priemerná dĺžka stravovania. To znamená, že prevádzkovateľ musí vedieť priemernú dĺžku jedla a ako blízko k priemeru sa priblíži väčšina hostí. Široká škála rôznych dĺžok jedál

⁶³ HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6

(niektoré krátke, niektoré veľmi dlhé) robí predvídanie zložitým a vyzýva management k efektívnejším formám riadeniu dopytu za účelom stanovenia takej dĺžky trvania, ktorá bude viac konzistentná a smerodajná pre ďalšie merania, ktoré povedú k maximalizovaniu príjmov v reštauračnom úseku.

3.2.2 Neistota príjazdu (Uncertainty of arrival)

Manažéri reštaurácií stále bojujú s neistotou, koľko hostí navštíví daný reštauračný úsek a či sa vôbec niekto ukáže. Niektorí spoliehajú iba na walk-in hostí a riadenie dopytu zástupu hostí zabezpečením stáleho prísunu hostí najmä v rušných časoch. Iní naopak dlhodobo akceptovali rezervácie pre potreby predvídania príjazdov, výsledkom čoho nebolo eliminovanie neistoty príjazdu, pretože hostia dorazili buď príliš skoro alebo neskoro alebo rezerváciu nevyužili vôbec. V každom prípade manažéri čelia situáciám, kedy ostáva dostupné miesto v danom čase nevyužitú. Stojí za zmienku, že v mnohých krajinách sa rezervácia na určitú dobu považuje za pevný záväzok voči firme.

Reštaurácie akceptujúce rezervácie môžu zahrnúť (externé prístupy) alebo nezahrnúť svojich zákazníkov (interné prístupy) do procesu riadenia príjazdov pre potreby zníženia neistoty príjazdov.

Metódy neistoty príjazdu:⁶⁴

- interné
 - overbooking (preknihovanie)
 - forecasting (predvídanie)
- externé
 - garantované rezervácie
 - opakovane potvrdené rezervácie

Snáď za najznámejší interný prístup je považovaný overbooking, ktorému sa väčšina reštaurácií vyhýba. Aj keď metóda overbookingu je často používaná v kapacitne obmedzených odvetviach služieb, reštaurácie preferujú iné spôsoby ako sa chrániť pred no-shows, a to spoliehaním sa na walk-in hostí. Táto stratégia však nie je stopercentná a je účinná len v prípade, že dostupné kapacity obsadí dostatočný počet walk-in hostí v správnom čase.

⁶⁴ HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6

V prípade, že sa manažéri reštaurácií rozhodnú pre používanie metódy overbookingu pri riadení dopytu vo svojich prevádzkach, mali by pomocou matematických modelov vypracovať vhodnú overbooking politiku založenú na časti dňa, dňa v týždni a úseku v roku. Dobrá overbooking politika porovnáva náklady na nevyužívané dostupné miesta s nákladmi na premiestnenie host'a. Reštaurácia, ktorá sa rozhodne pre zavedenie politiky preknihovania, musí vypracovať vhodné interné metódy spojené s vysídlením hostí. Rozhodnutie o premiestnení host'a je založené na čase príchodu (v prípade hostí, ktorí prídu neskoro), na frekvencii (stáli hostia nie sú nikdy premiestnení) alebo na solventnosti (hostia, ktorí utrácajú veľa, nie sú premiestnení).

Primárny externý prístup je presun zodpovednosti na zákazníka vo forme vyžiadania nejakej zálohy alebo garancie rezervácie pomocou kreditnej karty. Presunutím následkov na zákazníka vzniknuté v momente ich absencie je v súčasnosti bežnou praxou pre hotely a letecké spoločnosti. Reštaurácie sú v tomto smere skôr nováčikom, ale pomaly si osvojujú praktiky potrebné pre redukovanie objemu no-shows. Jedným z mnohých spôsobov je praktizovanie garantovaných rezervácií, ktoré dnešné moderné hotely a aerolínie úspešne využívajú. The American Express No-Show Initiative podniká kroky k tomu, aby sa garantované rezervácie stali každodennou záležitosťou aj reštauračných prevádzok. Tento projekt si kladie za cieľ vyžadovať od zákazníka pri rezervácii číslo kreditnej karty. V prípade, že zákazník neohlási zrušenie rezervácie, mu bude účtovaný poplatok. Cieľom tohto projektu je zvýšiť povedomie potenciálnych zákazníkov o dôležitosti zrušenia nechcených rezervácií. Manažéri tohto programu uvádzajú, že len malé percento garantovaných rezervácií sa premietlo do no-shows, čo je znak toho, že projekt bol úspešný a funguje dodnes. Ďalším spôsobom, ako predchádzať vzniku no-shows, môže byť platenie depozitu, čo dlhodobo praktizuje mnoho reštaurácií najmä v období špeciálnych udalostí a sviatkov (napr. Nový rok, Vianoce, Deň matiek, apod.). Radšej než platiť finančnú zálohu v akejkoľvek podobe, niektoré reštaurácie preferujú miernejšie a viac zákaznícky orientované formy redukovania no-shows. Pracovníci reštaurácií volajú svojim zákazníkom v priebehu dňa, aby im opätovne potvrdili záujem o danú rezerváciu. Telefonovanie je spôsob, akým zákazníkovi pripomenúť jeho rezerváciu, prípadne mu dať možnosť zrušiť rezerváciu na mieste, v prípade, že ju nevyužije. Tieto telefonáty predstavujú dostatočne spoľahlivé predpovede počtu zákazníkov, ktorí rezerváciu prijali. Aby tieto praktiky boli úspešné, dodatočné personálne náklady spojené s volaním zákazníkovi by mali byť kompenzované zvýšením príjmov spojených so znížením počtu no-shows.

3.2.3 Neistota doby trvania (Uncertainty of duration)

Prevádzkovatelia reštaurácií, ktorí sa zaoberajú otázkou času príchodu musia stále byť schopní predvídať dĺžku jedla presne, pretože táto premenná riadi počet dostupných stolov. Na základe tejto informácie môžu prevádzkovatelia lepšie rozhodnúť, ktoré objednávky rezervácií prijať a v prípade reštaurácií zameraných na walk-in hostí schopní lepšie poskytnúť presné odhady čakacej doby hostí čakajúcich na obsadenie stola. Súčasne s riadením času príchodu dokážu prevádzkovatelia reštaurácií vyvinúť kontrolu nad celou dobou jedla.

Znížením časovej variability by manažéri mali lepšie odhadnúť presné čakacie doby a určiť, či a v akom čase by mali byť rezervácie prijaté. Manažéri za účelom dosiahnutia konzistentnej doby trvania pracujú s dizajnom menu, návrhom procesu, plánovaním pracovných síl a nástrojmi komunikácie. Niektoré reštaurácie z toho dôvodu podstúpili re-dizajn menu podľa toho, akú prípravu a dobu spotreby si vyžaduje každá položka zahrnutá v menu. Položky menu, ktoré prekračujú stanovený časový cieľ potrebný pre prípravu alebo spotrebu, sú buď modifikované podľa potreby alebo vyradené z menu. Podobne položky menu, ktoré spôsobujú zákazníkovi leňošenie, môžu byť z menu odstránené v prípade, že neprispievajú k zvýšeniu tržieb za dostupné sedadlo a hodín (najmä v prípade, ak reštaurácia nemôže podporovať hostí k premiestneniu do iného priestoru reštaurácie).

Re-dizajn ponuky menu a procesy súvisiace so zlepšením prognóz príchodu zákazníkov by mali zlepšiť plánovanie práce, ktorá je kľúčovým prvkom pri kontrole doby trvania jedla. Spoločným želaním manažérov je predstava minimalizovania nákladov na prácu, ktoré však môže zlyhať vo chvíli, ak redukovanie počtu zamestnancov vedie k pomalšej obrátke stola a dlhšej dobe jedla. Naopak, zvýšené príjmy vyplývajúce z rýchlejšej obrátky stola by umožnili kompenzovať zvýšené náklady na personál. Práve stratégia riadenia príjmov akým revenue managementu je, by mohla pomôcť manažérom reštaurácií určiť vhodný počet zamestnancov pre daný typ reštaurácie.

Niektoré reštaurácie zlepšili komunikačné systémy medzi zamestnancami a zvýšili kontrolu nad dobou trvania sledovaním spojenia medzi prípravou jedla a doručením jedla. Zriadením vhodných komunikačných mechanizmov, kuchyne môžu oznámiť obsluhu, že daný chod jedla je pripravený k vyzdvihnutiu a tí zas oznámiť pracovníkom zodpovedným za čistotu stolov, že stôl je pripravený k uprataniu. Tým sa dosiahne zvýšenie efektivity práce medzi pracovníkmi a zrýchlenie času pre donášku jedla (zvyčajne pre radosť hostí) a vytvárať tak možnosť generovania výnosov na sedadlo za hodinu.

3.2.4 Predávanie času (Selling time)

Ľudia vo všeobecnosti nepremýšľajú o reštaurácii ako o poskytovateľovi služieb, ktoré sú časovo závislé. Hoteloví hostia, ktorí sa rozhodnú využívať ubytovacie služby dlhšie, prirodzene očakávajú, že im bude každá ďalšia noc v hoteli zaúčtovaná. Naopak, zákazníci v reštaurácii neočakávajú, že zaplatia navyše, ak po skončení jedla zostanú pri stole dlhšiu dobu. V mnohých častiach sveta to funguje tak, že akonáhle sa hosť posadí k stolu, ostáva sedieť tak dlho, ako si želá. Takýto hosť zaplatí tzv. explicitný krycí poplatok, ktorý nie je bežný napr. pre USA. Americký štýl predaja spočíva v predaji jedla so stolom, zatiaľ čo európsky prístup je založený na predaji stola s jedlom. Časť managementu riadenia doby trvania zahŕňa hľadanie spôsobov ako signalizovať hosťom, že je čas opustiť stôl. Existuje niekoľko implicitných i explicitných signálov, akými dať hosťovi najavo, aby odišiel. Zriedka sa stáva, že sú zákazníci požiadaní ako dlho plánujú po dokončení jedla zotrvať pri stole. Namiesto toho manažéri často spoliehajú len na načasovanie jednotlivých chodov jedál a ďalšie implicitné signály pripomínajúce zákazníkovi, že jedlo skončilo (napr. ponúknutím možnosti zaplatenia za daný chod). Použitie explicitných metód je riskantnejšie, ale zároveň účinnejší spôsob, ako požiadať hosť a o opustenie svojho miesta v reštaurácii. Manažér sa samozrejme nemôže priamo opýtať zákazníka, kedy odíde, namiesto toho existuje niekoľko menej útočných signálov. Príkladom je divadelná aréna v New Yorku, kde sú na každom stole umiestnené presýpacie hodiny. Presypanie piesku evokuje v myslení ľudí, že je čas dokončiť jedlo a stihnúť včas predstavenie v divadle. Iné reštaurácie poskytujú v rámci svojho reštauračného priestoru premiestnenie do baru s možnosťou predaja kávy či dezertov. To je spôsob, ako nenútene a priateľsky urýchliť odchod hosť a od stola a umožniť priestor pre ďalšiu skupinu zákazníkov.

3.2.5 Skrátenie zmeny doby (Reducing changeover time)

Zníženie množstva času medzi zákazníkmi (changeover time) zvyšuje kapacitu a výnosy. Táto taktika neurazí odchádzajúceho zákazníka a zároveň poteší tých, ktorí čakajú až budú usadení k stolu. Skrátenie doby medzi zákazníkmi sa stala bežnou stratégiou pre letecké spoločnosti. Niektoré reštaurácie majú zavedené informačné systémy priamo v stoloch, ktoré sledujú obsadenosť stola, proces jedla a čas zaplatenia účtu. Pracovníci zodpovední za upratanie stola majú možnosť skontrolovaním tohto systému riadenia zistiť, kedy daný hosť alebo skupina hostí opustila stôl, resetovať daný stôl, čím sa zvýšia výnosy na dostupné sedadlo a hodinu. Podobný výsledok môže byť získaný rozvojom dobrého komunikačného

systému medzi obsluhou a pracovníkmi zodpovednými za upratanie stolov tak, aby vedeli, kedy sú stoly pripravené byť vynúľované a resetované. Takýto systém by mohol zjednodušiť proces účtovania a resetovania stolov za účelom minimalizovania množstva času medzi zákazníkmi.

3.2.6 Riadenie ceny (Price management)

Revenue management je v myslení ľudí častokrát chápaný ako stratégia poskytovania zliav, ale znižovanie cien je len časť celého konceptu revenue managementu. Ak je cena použitá ako nástroj riadenia optimalizácie príjmov, musia manažéri rozvíjať také metódy pre poskytnutie rozdielnych cien, ktoré budú akceptovateľné daným zákazníkom z daný moment. Hotely a letecké spoločnosti používajú rôzne pravidlá, známe ako cenové prekážky, za účelom poskytnutia služieb za zníženú cenu, ktoré by inak boli nepredajné a súčasne chrániť tých zákazníkov, ktorí by si túto službu zakúpili bez ohľadu na výšku ceny.

Prekážky môžu obsahovať takmer akýkoľvek súbor pravidiel, pokiaľ dávajú nejaký zmysel zákazníkom. Avšak väčšina reštaurácií ponúka rovnaké ceny bez ohľadu na potreby a charakteristické vlastnosti zákazníka. Avšak manažéri reštaurácií môžu vziať do úvahy nasledujúce atribúty pri vývoji cenových prekážok⁶⁵:

Fyzické:

- rozmiestnenie stolov
- veľkosť skupiny zákazníkov
- typ menu
- absencia alebo prítomnosť určitých vybavenia

Nefyzické:

- členstvo v skupine
- čas dňa / týždňa / roku
- doba užívania
- čas rezervácie
- typ rezervácie (garantovaná / negarantovaná)
- typ zákazníka (walk-in / s rezerváciou)

⁶⁵ HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6

3.3 Faktory ovplyvňujúce vnímanie zákazníka

Prevádzkovatelia reštaurácií by mali v prvom rade porozumieť, ako zákazníci vnímajú kapacitné možnosti reštaurácie. To je dôležité, pretože zákazníci sú väčšinou oboznámení s princípmi revenue managementu v tradičných odvetviach (hotely, letecký priemysel) spojené s fixnými kapacitami. Vnímanie spomínanej relatívne flexibilnej kapacity v reštauráciách môže ovplyvniť zákazníkov pohľad na koncept revenue managementu. Navyše ak prevádzkovateľ reštaurácie aplikuje variabilnú cenovú politiku, rozsah rozdielnych cien môže ovplyvniť vnímanie zákazníka z hľadiska spravodlivosti a férového prístupu. Reakcie zákazníkov sú rozhodujúce pre úspešnú implementáciu revenue managementu v reštauračnej prevádzke, pretože maximalizácia príjmov je dosiahnuteľná len vo chvíli, keď zákazníci sú schopní akceptovať princípy revenue managementu. Udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi a podporovanie ich vnímania revenue managementu v zmysle vnímania hodnoty a spravodlivého jednanja, by malo byť predpokladom spolu s charakteristikou daného odvetvia pre úspešné aplikovanie princípov revenue managementu.

Medzi kľúčové faktory v reštauračnom úseku ovplyvňujúce vnímanie a rozhodovací proces zákazníka patrí:

- Konkurencia
- Úroveň služieb
- Typ zákazníka
- Kvalita produktu
- Veľkosť porcie
- Atmosféra
- Čas podávania jedla
- Lokalita
- Image
- Predajný mix

3.4 Metódy cenotvorby

Hoteloví a reštaurační prevádzkovatelia (aj keď je reštaurácia súčasťou hotela) historicky používajú rozdielne cenové prístupy a metódy k optimalizovaniu príjmov a zisku.⁶⁶

⁶⁶ HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6

Tak ako hotely využívajú ukazovatele typu RevPAR, OCC či ADR (popísané podrobnejšie v predošlých kapitolách), tak aj reštaurační manažéri začínajú používať moderné a sofistikovanejšie metódy za účelom optimalizovania príjmov. Základným predpokladom je správne definovať tzv. jednotku kapacity, v zmysle *časovú jednotku – dobu, ktorú hosť strávi pri stole*. Na definovanie tejto jednotky vplýva množstvo nehmotných faktorov (napr. doba prípravy jedla/donášky jedla k stolu/prinesenia účtu), ktoré sa zdajú byť nemerateľné. Jedným z najznámejších ukazovateľov, ktorý je schopný zmerať tieto faktory, je výkonový ukazovateľ RevPASH (revenue per available seat hour) alebo RevPAS (revenue per available square foot). Aj keď druhý ukazovateľ je možné aplikovať v stravovacom úseku, primárne sa využíva pri hodnotení v oblasti banketingu.⁶⁷ Cieľom revenue managementu je maximalizácia ukazovateľa RevPASH. Tieto nové moderné výkonové metriky dávajú manažérom reštaurácií nové spôsoby ako efektívnejšie zhodnotiť výkon reštauračnej prevádzky. Nasledujúca tabuľka 5 a tabuľka 6 poskytujú prehľad tradičných a moderných prístupov, ktoré slúžia k meraniu a zhodnoteniu dielčich i celkových výkonov v reštauračnej prevádzke.

Tabuľka 5: Tradičné metódy cenotvorby

Metóda	Popis	Vzorec
PRODUCT COST (%)	A pricing method that relies on product cost percentage targets when determining menu prices.	$\frac{\text{Cost of product sold}}{\text{All products sales}}$
ITEM FOOD COST (%)		$\frac{\text{Item food cost}}{\text{Selling price}}$
PRODUCT COST: PLUS	Any of a number of pricing methods that consider product cost as well as one or more additional costs when determining selling price.	$\text{Menu price} = \text{Product cost} + \text{Variable labor cost} + \text{Fixed labor cost} + \text{Total item labor cost} + \text{Selected controllable expenses} + \text{Proportional overhead cost per item} + \text{Desired per item gross profit}$
CONTRIBUTION MARGIN	The profit (margin) that remains after a product's cost is subtracted from its selling price.	$\text{Selling price} - \text{Product Cost}$
TOTAL REVENUE	The number of a single menu item sold during a defined accounting period.	$\text{Selling price} \times \text{Number sold}$

Zdroj: Hayes, D. *Revenue management for the hospitality industry*.⁶⁸

⁶⁷ HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6

⁶⁸ Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/167946594/Revenue-Management#scribd>

Tabuľka 6: Moderné metódy cenotvorby

Metóda	Popis	Vzorec
RevPASH	Revenue per available seat-hour.	$\frac{\text{Total revenue}}{\text{Available seat hours}}$
RevPAS	Revenue per available square foot.	$\frac{\text{Total revenue}}{\text{Total square footage}}$
Table Turns	The number of times a table (or seat) is used during the same dining period.	$\frac{\text{Number of guests served}}{\text{Number of available seats}}$
Revenue per square foot	An operation's total annual revenue divided by the number of square feet occupied by the operation.	$\frac{\text{Total revenue}}{\text{Total square footage occupied}}$
Revenue per labor hour		$\frac{\text{Total revenue}}{\text{Labor hours used}}$
Check average	The mean amount spent per visit by each restaurant guest during a designated time period or calendar period.	$\frac{\text{Total revenue}}{\text{Guests served}}$

Zdroj: Hayes, D. *Revenue management for the hospitality industry*⁶⁹

⁶⁹ Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/167946594/Revenue-Management#scribd>

4 POSTAVENIE REVENUE MANAGEMENTU V ČESKOM HOTELIERSTVE

4.1 Dotazníkový prieskum

Cieľom tejto kapitoly je prostredníctvom dotazníkového prieskumu zhodnotiť postoj odbornej verejnosti vzhľadom k využívaniu revenue managementu v podnikoch cestovného ruchu, konkrétne v ubytovacích zariadeniach všetkých kategórií. Otázky dotazníkového prieskumu boli spracované na základe vlastného uváženia tak, aby čo najpresnejšie reflektovali momentálnu situáciu využívania revenue managementu na trhu českého hotelierstva. Hlavným účelom dotazníkového prieskumu je zistenie, do akej miery a či je revenue management využívaný v ubytovacích zariadeniach, konkrétne v úseku Food&Beverage.

Dotazníkový prieskum bol umiestnený na bezplatnom verejnom internetovom portáli po tom, čo bolo oslovených 808 ubytovacích zariadení z celej Českej republiky. Rozsah dotazníka zodpovedal 23 otázkam rôzneho typu. Výstupom dotazníka bolo získanie takmer 100 respondentov, ale finálna analýza zahŕňa odpovede 49 z nich, ktorí poskytli relevantné informácie. Najviac dotazníkov smerovalo do hotelov v Prahe (152), v Stredočeskom kraji (42), Ústeckom kraji (65), Libereckom kraji (51), Karlovarskom kraji (84), Královéhradeckom kraji (57), Pardubickom kraji (68), Olomouckom kraji (64), Moravskoslezskom (77), Zlínskom (61), Jihomoravskom (50) a kraji Vysočina (37). Vzhľadom k relatívne nízkemu počtu získaných odpovedí je vypovedacia schopnosť dotazníkového prieskumu pomerne vysoká, pretože sa počíta s predpokladom, že hotely rovnakej triedy by zodpovedali viac menej rovnako.

Štruktúra dotazníka pozostáva z pomyslených 3 častí. Úvod dotazníkového prieskumu popisujú identifikačné otázky, ktorých cieľom je zistiť aká trieda hotelu vrátane typu riadenia (samostatná jednotka alebo súčasť reťazca) a v akom kraji najčastejšie využíva, resp. nevyužíva techniky revenue managementu. Druhá časť dotazníka zhodnocuje mieru využívania revenue managementu v ubytovacom úseku. Tretia časť dotazníka mapuje mieru využívania revenue managementu v stravovacom úseku. Celkovým výstupom dotazníkového prieskumu je analýza a zhodnotenie predpokladov a faktorov, ktoré najčastejšie vedú daný typ ubytovacej jednotky k uplatňovaniu revenue managementu pri riadení.

4.2 Analýza získaných odpovedí

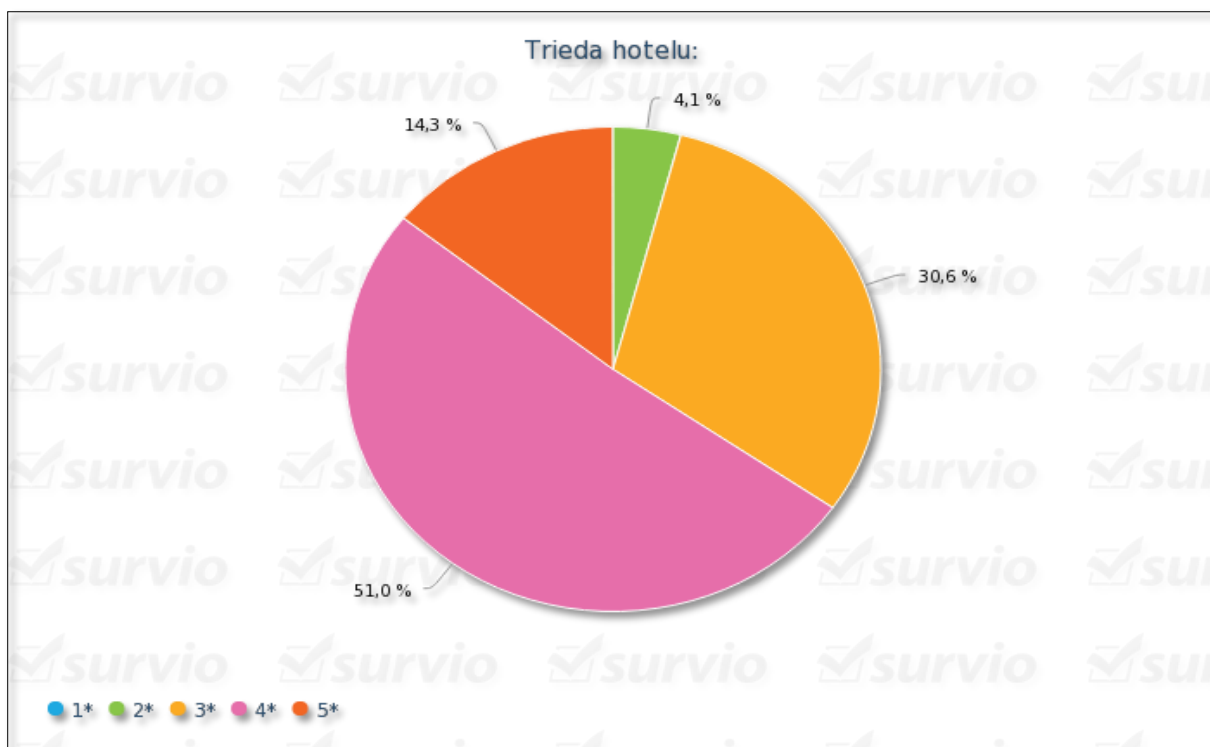
4.2.1 Kvalitatívna analýza

Vstupnou charakteristikou dotazníkového prieskumu je analýza získaných odpovedí na základe kvalitatívnych charakteristík (trieda hotelu, postavenie hotelu) a ich vzájomnej interakcii. Prvá otázka (graf 1) mapuje vzorku jednotlivých hotelov z hľadiska triedy podieľajúcich sa na danom dotazníkovom prieskume. Najviac odpovedí bolo získaných od 4-hviezdičkových hotelov (51%), v kategórii 1-hviezdičkových hotelov sa nevyjadril ani jeden hotel.

Druhá otázka (graf 2) mala za cieľ zhodnotiť vplyv postavenia hotelu na využívanie revenue managementu v rámci hotelového reťazca alebo fungovania ako samostatná jednotka. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 83,7% respondentov, ktorý provozujú hotel samostatne nezávisle na inom ubytovacom subjekte.

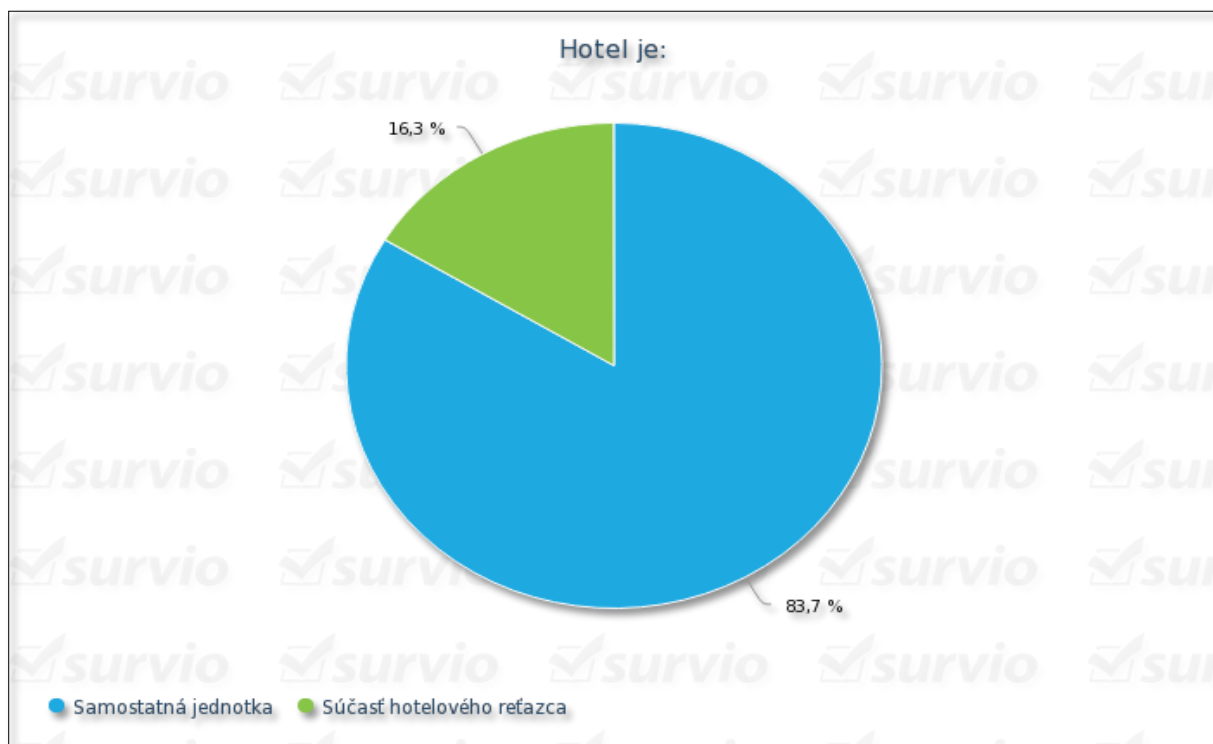
Tretia otázka (graf 3) spočívala v zhodnotení podielu hotelov podľa jednotlivých krajov Českej republiky. Najpočetnejšiu skupinu respondentov tvorili hotely z Prahy (26,5%) a Brnenského kraja (14,3%). Zastúpenie ostatných krajov je percentuálne veľmi podobné. Z Olomouckého kraja sa na vyplnení dotazníka nepodieľal ani jeden respondent.

Graf 1: Trieda hotelu



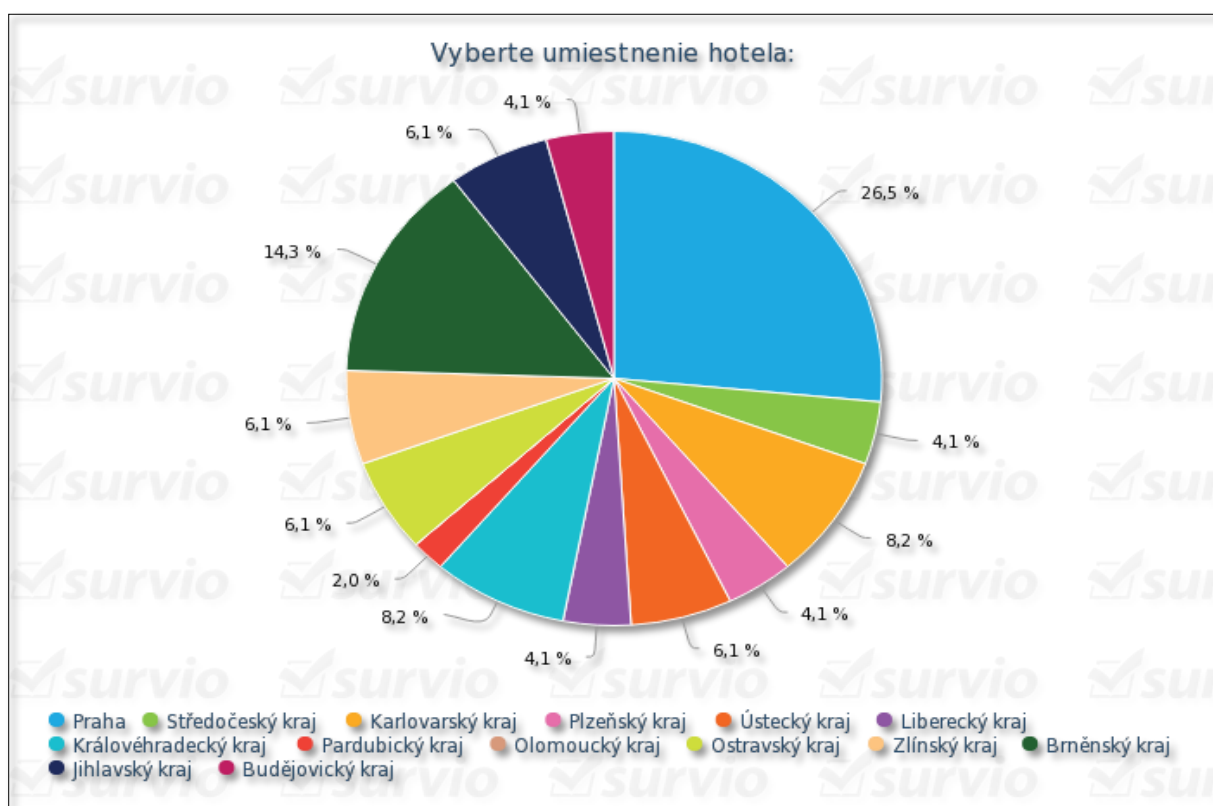
Zdroj: www.survio.cz

Graf 2: Typ hotelu



Zdroj: www.survio.cz

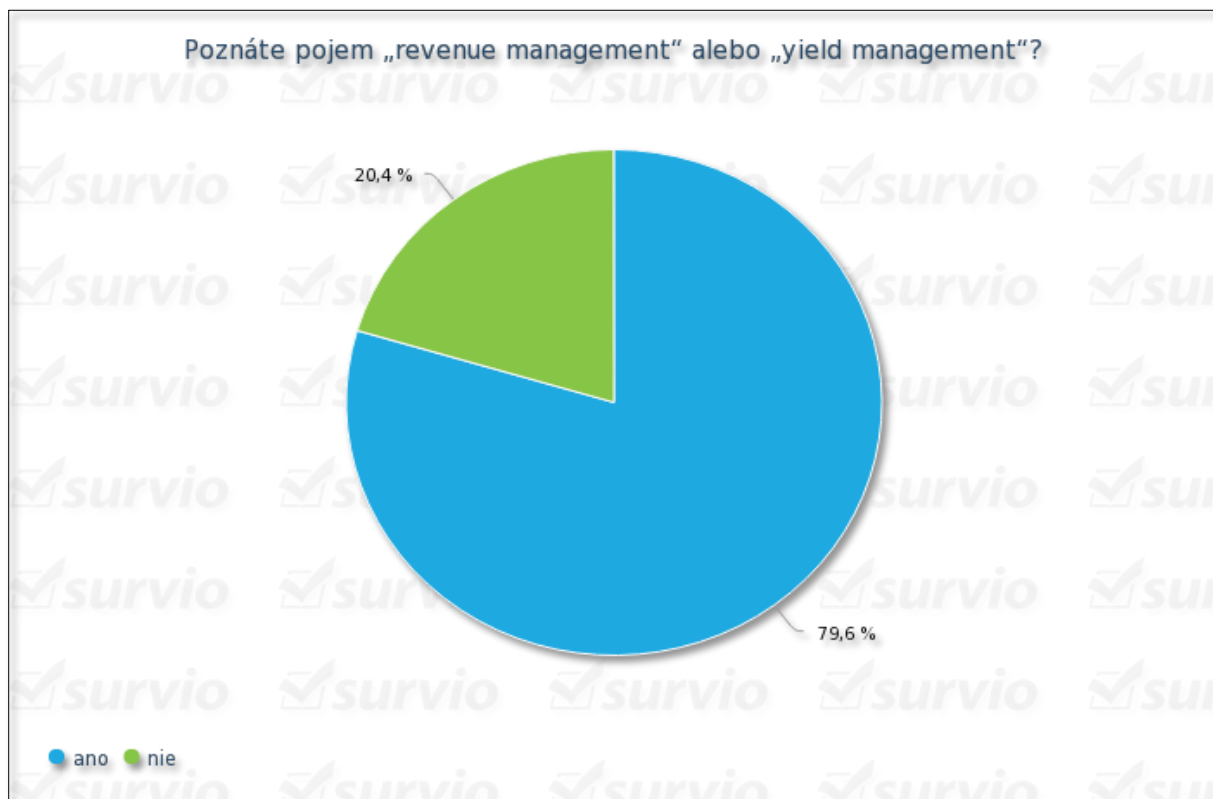
Graf 3: Lokalita hotelu



Zdroj: www.survio.cz

4.2.2 Analýza revenue managementu v ubytovacom úseku

Graf 4: Poznáte pojem "revenue management" alebo "yield management"?

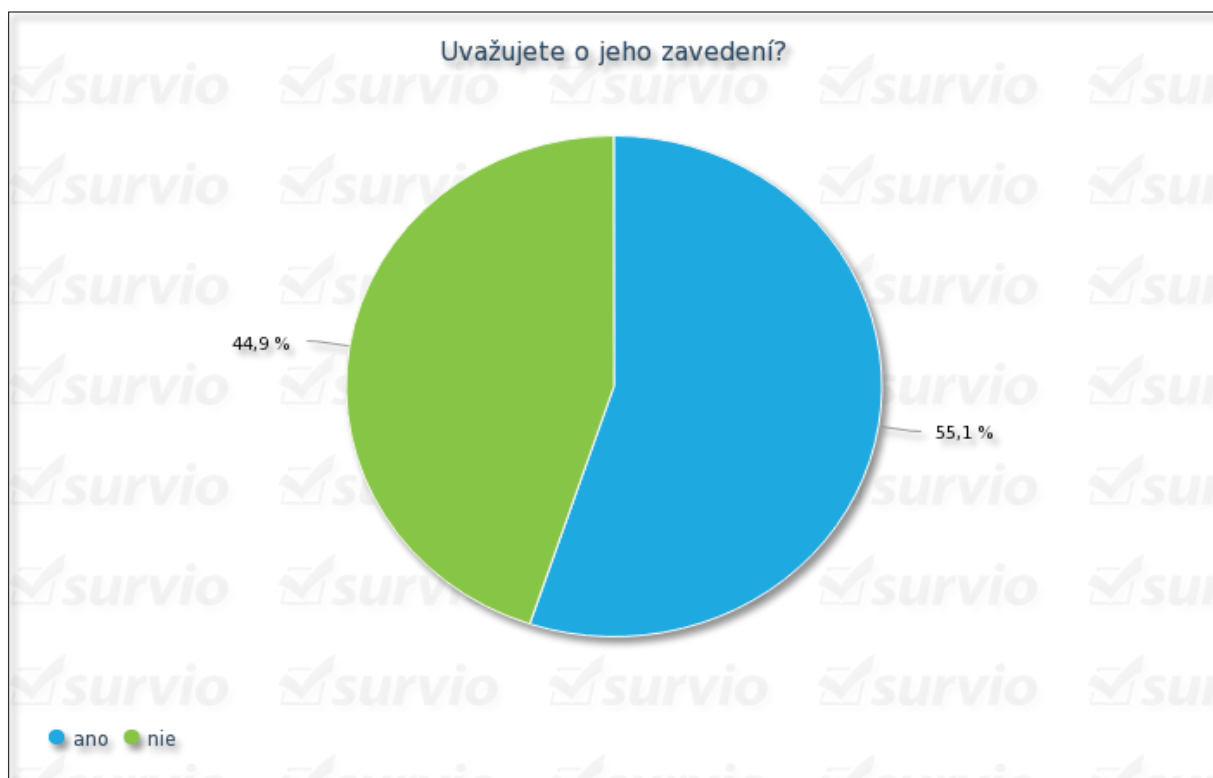


Zdroj: www.survio.cz

Štvrtá otázka (graf 4) bola zameraná na zistenie všeobecných znalostí o pojme revenue management. Drvivá väčšina respondentov (79,6%) uviedla, že im je pojem „revenue management“ známy. Na ňu nadviazala otázka týkajúca sa toho, či v prípade povedomia o pojme revenue managementu aj uvažujú o jeho zavedení do prevádzky podniku (graf 5), príp. či ho využívajú aktívne (graf 6) pri riadení hotela spolu s možnosťou aké dopady z toho vyplývajú na fungovanie hotela. Aktívne revenue management pri riadení hotela využíva až 65,3% opýtaných a z tých, ktorí ho zatiaľ aktívne nevyužívajú, uvažuje viac než polovica (55,1%).

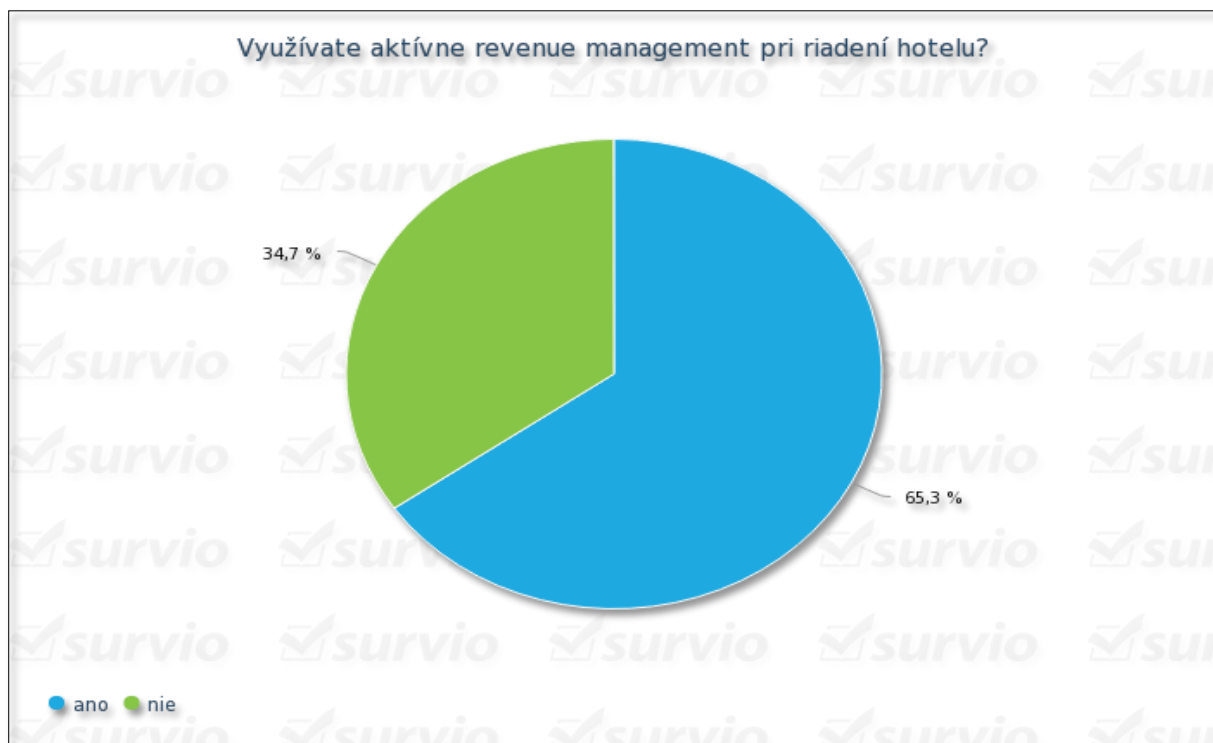
Výsledkom vzájomnej prepojenosti vyššie uvedených otázok sa dospelo k záveru, v akej triede majú hotely najvyššie povedomie o pojme revenue management a akou mierou sa podieľajú na jeho aktívnom využívaní. Zároveň štatistiky popisujú vplyv postavenia hotela (súčasť reťazca, samostatná jednotka) na uplatňovanie nástrojov revenue managementu.

Graf 5: Uvažujete o jeho zavedení?



Zdroj: www.survio.cz

Graf 6: Využívate aktívne revenue management pri riadení hotelu?



Zdroj: www.survio.cz

Podiely hotelov vo vyššie popísaných kategóriách nezávisle na jednotlivých kvalitatívnych charakteristikách nemajú príliš veľkú vypovedaciu schopnosť. Kľúčovú rolu hrá vzájomná previazanosť jednotlivých charakteristík, ktorých výsledky sú popísané v tabuľke 7 a tabuľke 8 po podrobnej analýze jednotlivých faktorov vstupujúcich do hodnotenia dotazníkového prieskumu.

Tabuľka 7: Podiel hotelov podľa triedy

Trieda hotela	Zastúpenie (%)	Počet hotelov	Povedomie o RM	Aktívne využíva
2*	4,1%	2	2	1
3*	30,6%	15	9	7
4*	51%	25	22	19
5*	14,3%	7	6	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8: Podiel hotelov podľa postavenia

	Zastúpenie (%)	Počet hotelov	Aktívne využíva
Samostatná jednotka	83,7%	41	25
Súčasť reťazca	16,3%	8	7

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky 7 je zrejmé, že najvyššie povedomie o revenue managemente z hľadiska triedy majú hotely vyššej kategórie a zároveň ho aj aktívne využívajú v rámci riadenia hotelového podniku. Z hľadiska vplyvu postavenia a závislosti na ďalšom hotelovom subjekte prevažujú hotely ako samostatné jednotky, ktoré nie sú súčasťou žiadneho hotelového reťazca.

Ďalšia otázka smerovala k zisteniu, či malo zavedenie revenue managementu pozitívny dopad na fungovanie hotela. Na otázku mali odpovedať iba tí, ktorí revenue management využívajú. Z tabuľky 9 vyplýva, že 32 respondentov aktívne využíva revenue management. Z toho väčšina respondentov (23) sa vyjadrila, že využívanie revenue managementu je dôležitou súčasťou rozhodovacích procesov v hoteli a jeho zavedenie má významný pozitívny dopad na dosahované tržby, najmä vďaka vyššej obsadenosti i spokojnosti zákazníkov. Zároveň uviedli, že revenue management im slúži predovšetkým k sledovaniu vývoja, vyhodnocovaniu a plánovaniu ďalšieho vývoja cenovej politiky. Vysokou mierou je revenue management využívaný pri skupinových rezerváciách a firemnej klientele s ohľadom na sezónu a zdrojovú destináciu. Traja respondenti sa vyjadrili, že využívanie revenue managementu v hoteli je úspešné len čiastočne – napr. u niektorých typoch klientely. Uviedli,

že v poslednej dobe narastá problém u klientov, ktorí nechcú platiť nájom za školiace priestory a požadujú všetky služby zadarmo. Dochádza tak k zváženiu, či tieto akcie brať do úvahy, aby nedochádzalo k blokovaniu priestorov pre tých záujemcov, ktorí platia normálne pultové ceny. Z toho dvaja respondenti uviedli, že využívanie revenue managementu bolo úspešné len do vzniku ekonomickej krízy. Ďalší dvaja respondenti uviedli, že význam revenue management zatiaľ nedokážu zhodnotiť, nakoľko je v počiatočných implementovaniach a využíva sa krátku dobu, ale sú tam snahy o neustále zdokonaľovanie. Negatívny dopad zaznamenali 3 respondenti, ktorých odpovede sa odlišovali. Jedným z dôvodov je napr. obava z toho, že zavedenie nových procesov by viedlo k nárastu nákladov a žiadany efekt by sa nedostavil. Ako druhý dôvod uviedli, že zavedenie by bolo veľmi ťažké, keďže majiteľ hotela nevedel a nechcel pochopiť fungovanie princípov revenue managementu. Pre jedného respondenta nebolo zavedenie revenue managementu úspešné, pretože musel začať prispôbovať ceny finančným možnostiam zákazníkov. Jedná sa skôr o menší typ hotelu.

Tabuľka 9: Možné dopady využívania revenue managementu v ubytovacom úseku

	Počet hotelov
Pozitívny dopad	23
Čiastočne pozitívny	3
Negatívny dopad	3
Nevedia posúdiť	3
Aktívne využíva/využíval	32

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 7: V ktorej oblasti (úseku) hotela ho využívate?

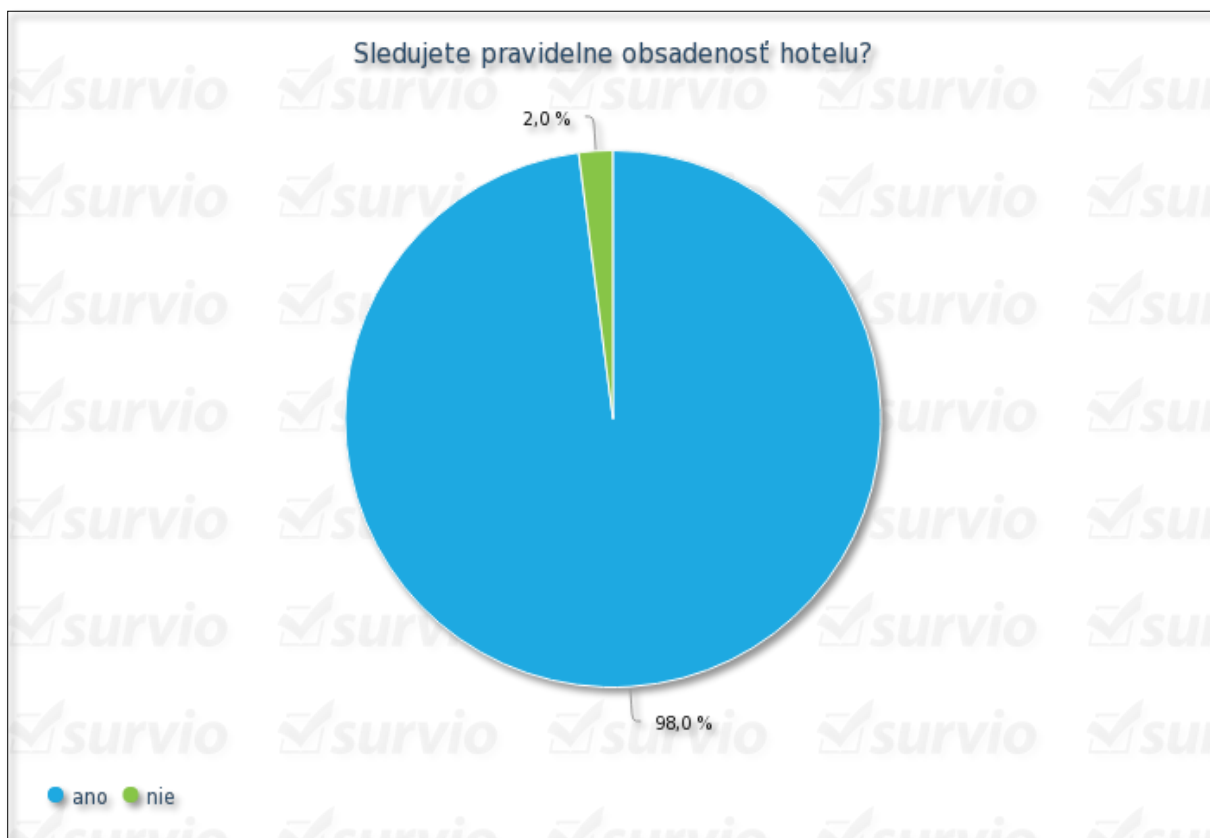


Zdroj: www.survio.cz

Tento graf popisuje percento zastúpenia revenue managementu v jednotlivých úsekoch ubytovacieho zariadenia. Najväčší podiel pripadá na ubytovací úsek (83%), v ktorom sa revenue používa najčastejšie. Len 17% respondentov uviedlo, že revenue management aplikujú v stravovacom úseku. Približne 5% všetkých opýtaných aktívne využíva revenue management v oboch úsekoch. Necelé 1% uviedlo, že revenue management využívajú aj v iných oblastiach, napr. banqueting, sales, relax centrum.

Súčasťou dotazníkového prieskumu bola otázka zameraná na zistenie, či hotelový podnik využíva centrálné (rezervačný, informačný) alebo špeciálne systémy (revenue management system). Veľkým prekvapením bolo, že viac než polovica (53,1%) nevyužíva žiadny systém. Tí, ktorí využívajú niektorý zo systémov, najčastejšie uvádzali Mefisto Software, Lauryn, Connecta a Fidelio.

Graf 8: Sledovanie obsadenosti hotelu



Zdroj: www.survio.cz

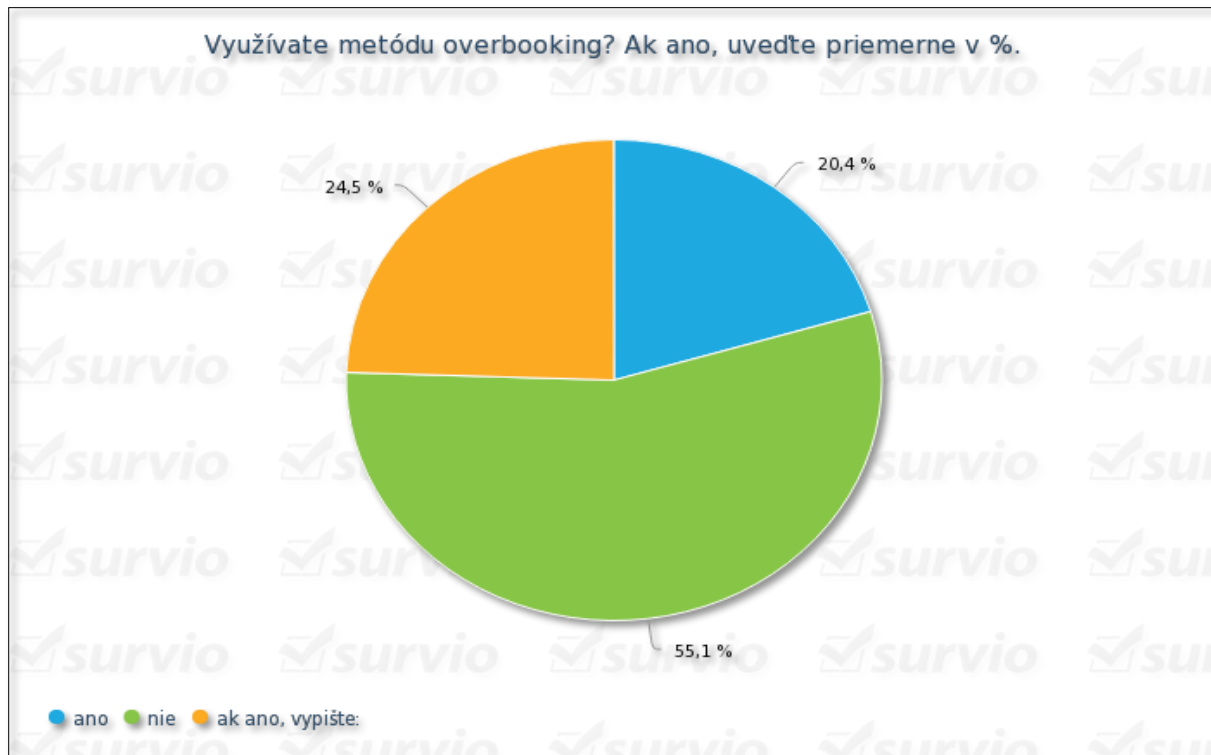
Účelom grafu 8 bolo zistiť či pracovníci pravidelne sledujú obsadenosť hotela. Z grafu vyplýva pozitívna skutočnosť, že až 98% respondentov si dáva záležať na sledovaní vývoja obsadenosti, ktorá je jedným zo základných predpokladov revenue managementu. V nadväznosti na túto otázku bola opýtaným položená otázka týkajúca sa priemernej obsadenosti za rok 2013 a 2014, ktorej cieľom bolo zhodnotiť trend vývoja. Hotely vyššej kategórie poukázali na pozitívny rastúci trend s priemernou obsadenosťou v rozmedzí 60-80%. Pre hotely nižšej kategórie je typická nižšia priemerná obsadenosť pohybujúca sa okolo 35 - 40%.

Nasledujúce dva grafy zobrazujú mieru využívania typických techník pre revenue management (overbooking, upselling, upgrading, cross-selling). Z grafu 9 je patrné, že metóda preknihovania (overbooking) je obľúbená u 79,6% respondentov. Knižné zdroje uvádzajú, že optimálna miera preknihovania je približne 15%. Priemerná miera preknihovania uvádzaná respondentmi sa pohybovala v intervale od 10% do 20%.

Obľúbenosť v používaní ostatných techník revenue managementu graficky znázorňuje graf 10. Najpoužívanejšou technikou revenue managementu za účelom dosiahnutia

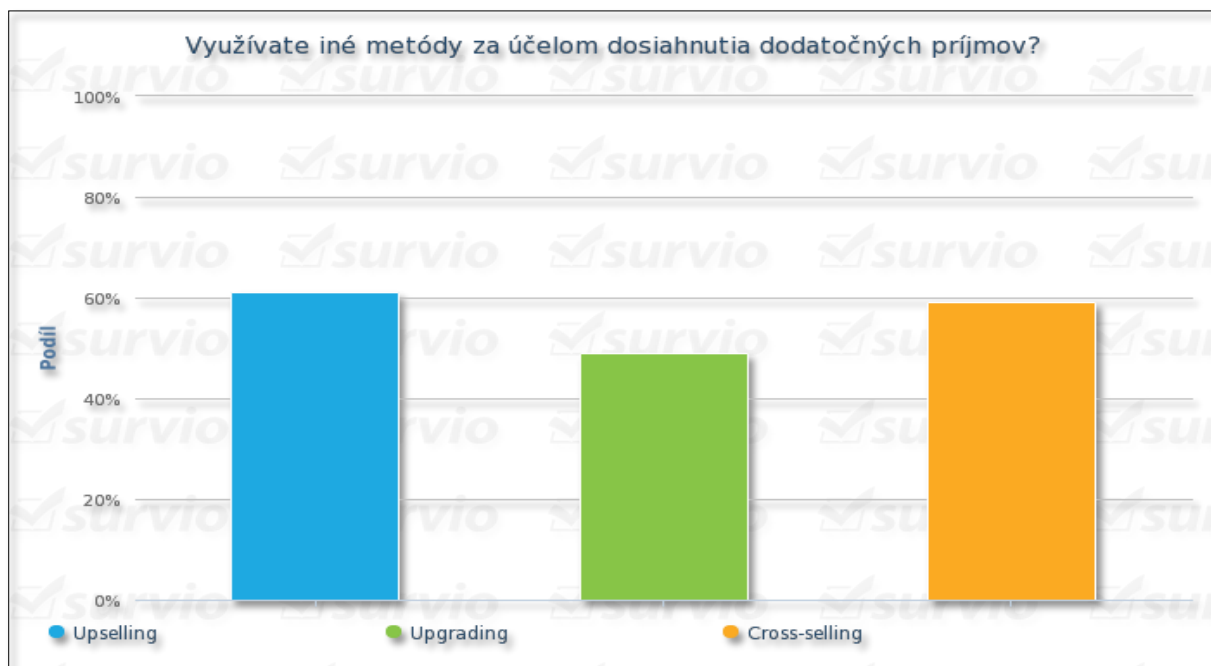
dodatočných príjmov je upselling. Druhou v poradí najčastejšou metódou je cross-selling. Najmenej sa využíva upgrading. Približne 2% všetkých opýtaných využíva súčasne všetky tri metódy revenue managementu za účelom zlepšenia ekonomických výsledkov.

Graf 9: Miera využívania metódy "overbooking"



Zdroj: www.survio.cz

Graf 10: Miera využitia iných metód



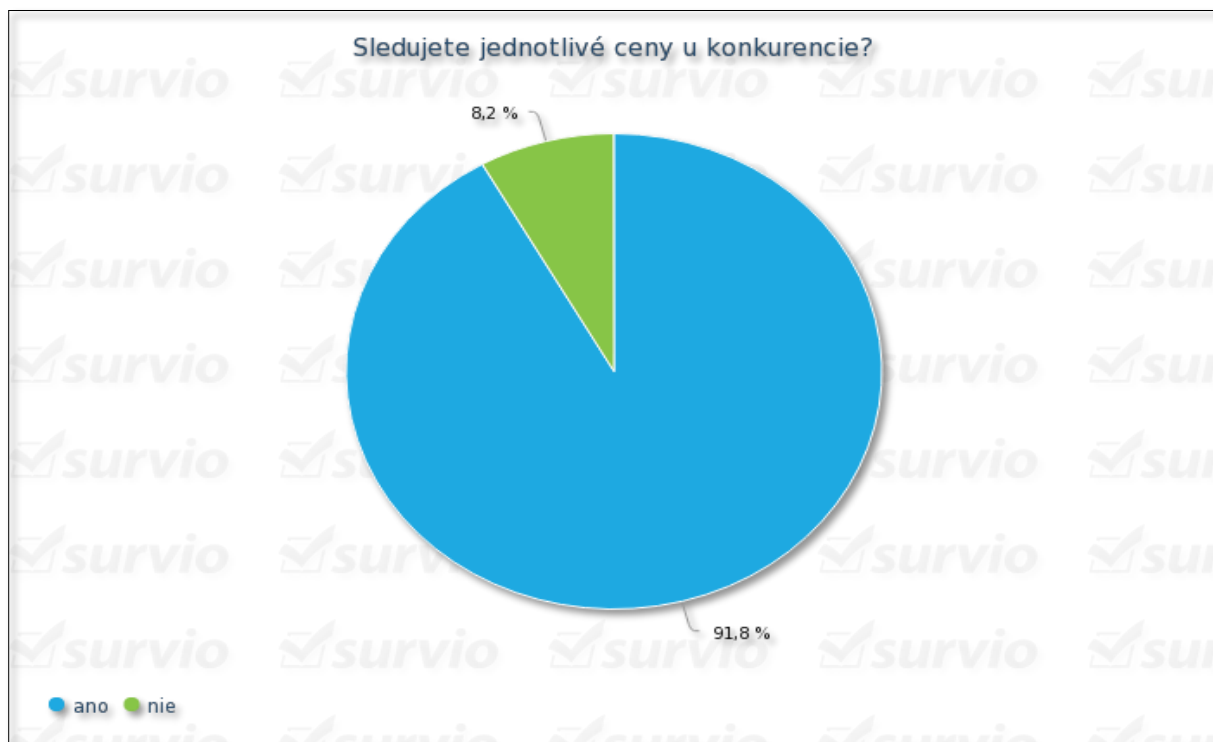
Zdroj: www.survio.cz

Graf 11: Stanovenie rôznych cien podľa rôznych faktorov



Zdroj: www.survio.cz

Graf 12: Sledovanie vývoja konkurenčných cien



Zdroj: www.survio.cz

Stanovenie rozličných cien pre rozličných zákazníkov je hlavným cieľom revenue managementu. Až 93,9% respondentov uviedlo (graf 11), že stanovuje rozdielne ceny najčastejšie v závislosti na segmentácii hostí, sezóny, role sprostredkovateľov, spôsobu

platby, spôsobu rezervácie či opakovanosti návštev (VIP hostia). Jedným z významných makroekonomických faktorov pri stanovovaní rozdielnych cien je aj sledovanie konkurencie. Veľká časť respondentov (91,8%) pri stanovovaní vlastnej cenovej politiky berie ohľad na ceny konkurencie (graf 12).

4.2.3 Analýza revenue managementu v stravovacom úseku

Táto podkapitola je zameraná na zhodnotenie miery využívania a prínosu revenue managementu v stravovacom úseku v českom hotelierstve.

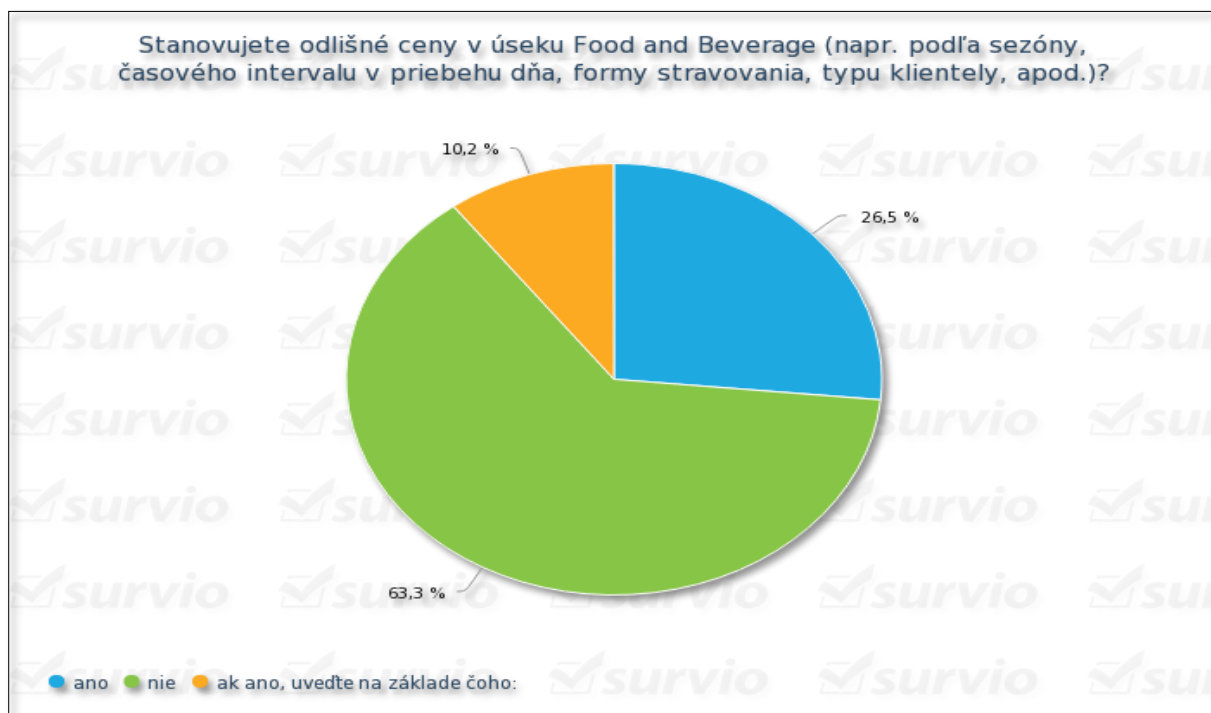
Prvá otázka dotazníkového prieskumu sa týkala podielu príjmov zo stravovacieho úseku na celkových príjmoch. V tomto prípade sa odpovede respondentov líšili v závislosti na kategórii hotela, triede hotela a úrovni poskytovaných služieb. Z nasledujúcej tabuľky je zrejmé, že čím vyššia trieda hotela, tým vyšší podiel predstavujú príjmy zo stravovacieho úseku na celkových príjmoch. Rozdiely v podieloch medzi jednotlivými triedami však nie sú výrazné. Po slovnom vyjadrení niektorých z respondentov nepredstavuje stravovací úsek tak veľkú rolu v rámci prevádzky hotela ako napríklad ubytovací úsek, dôkazom čoho je skutočnosť, že podiel príjmov zo stravovacieho úseku na celkových príjmoch sa pohybuje priemerne v rozmedzí 20 - 30%.

Tabuľka 10: Priemerný podiel príjmov z F&B na celkových príjmoch (podľa triedy hotela)

Trieda hotelu	Počet hotelov	Podiel príjmov z F&B na celkových príjmoch (priemerne)
2*	2	17,5%
3*	14	21,77%
4*	21	30%
5*	5	30,5%

Zdroj: vlastné spracovanie

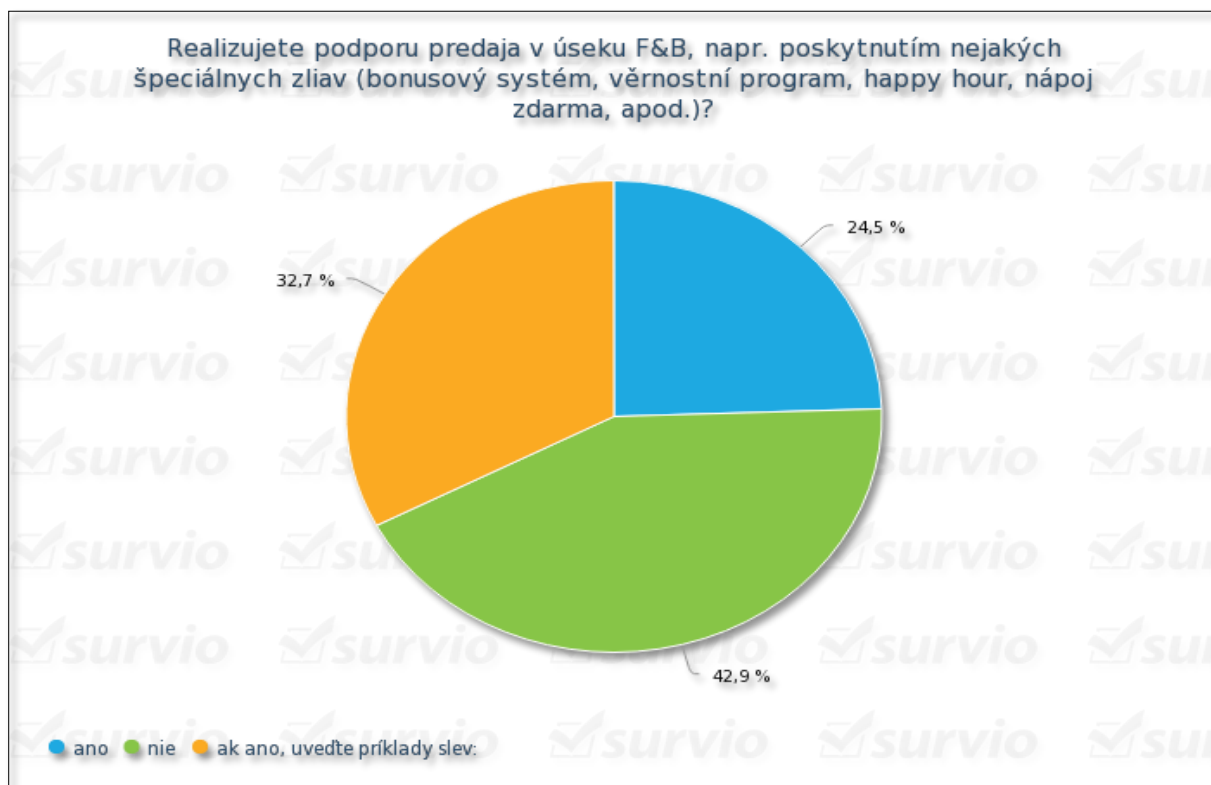
Graf 13: Stanovenie odlišných cien v úseku Food&Beverage



Zdroj: www.survio.cz

Cieľom ďalšej otázky (graf 13) bolo zistiť, či F&B manager alebo iný pracovník zodpovedný za stanovenie cenovej politiky v stravovacom úseku venuje pozornosť okolnostiam, ktoré by mohli byť príčinou stanovenia odlišných cien za rovnaké služby (produkty). Prvý krok tejto otázky spočíval v zistení, či stanovujú odlišné ceny alebo nestanovujú. V prípade, že stanovujú odlišné ceny, aké faktory rozhodujú pri nastavovaní cenovej politiky za jednotlivé služby. Pri stanovení odlišných cien za rovnaké služby (produkty) hrajú významnú rolu jak vnútropodnikové, tak vonkajšie faktory. Medzi najčastejšie faktory vplývajúce na rozdielnosť cien respondenti uviedli sezónnosť ponuky (v zmysle sezónnosť surovín), typ klientely a formu stravovania. Poludňajšia ponuka, skupinové a špeciálne balíčky služieb sú poskytované za obvykle výhodnejšie ceny. Dvaja respondenti uviedli, že časový interval v priebehu dňa je tiež rozhodujúcim prvkom pri stanovení odlišných cien, čo je jedným zo základných predpokladov revenue managementu. Celkový výsledok už nebol tak pozitívny, pretože viac než polovica respondentov (63,3%) uviedla, že nestanovujú odlišné ceny v stravovacom úseku a teda dlhodobo používajú rovnaké ceny bez ohľadu na okolité zmeny.

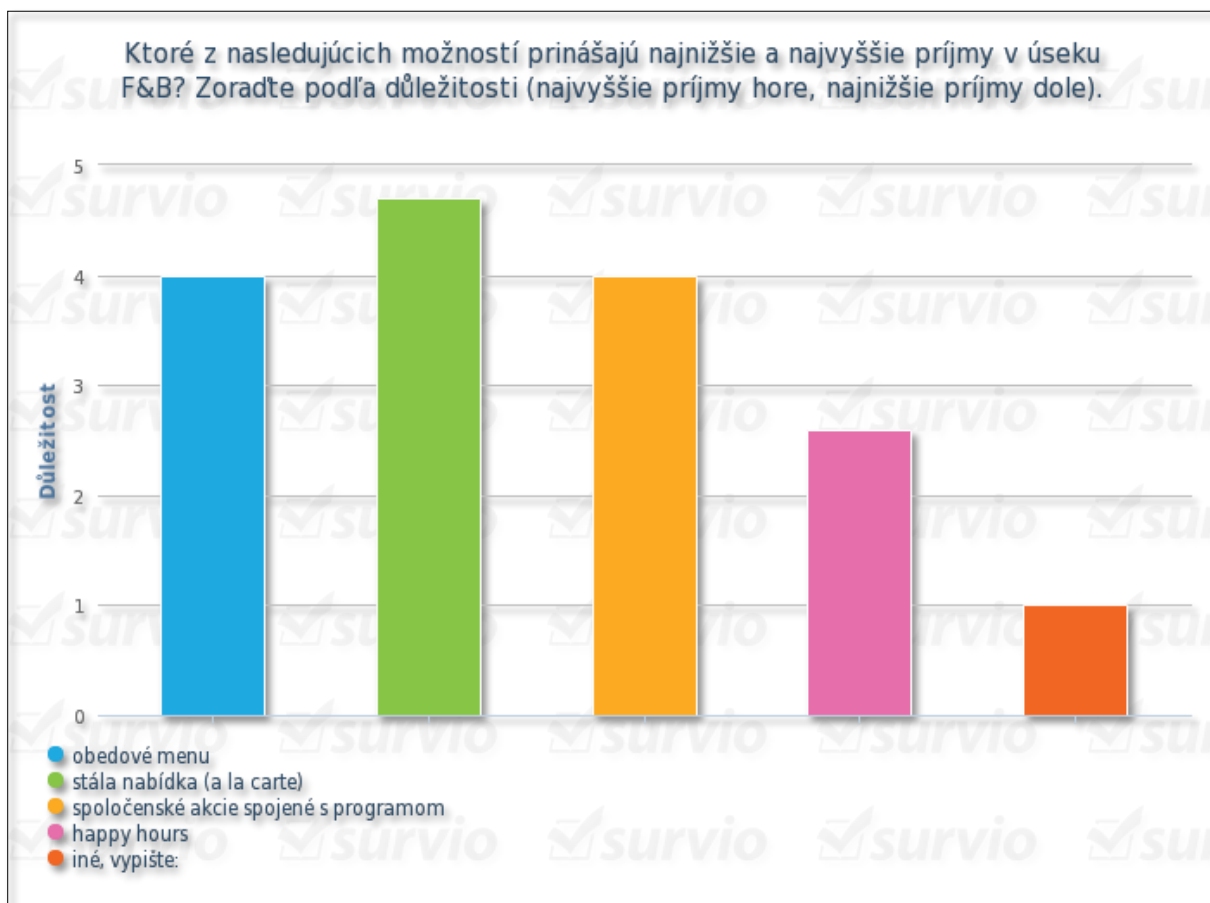
Graf 14: Podpora predaja v úseku Food&Beverage



Zdroj: www.survio.cz

Táto otázka bola smerovaná na respondentov za účelom zistenia, do akej miery je využívaná podpora predaja v stravovacom úseku. Z grafu (graf 14) vyplýva, že 42,9% respondentov nevyužíva žiadne formy podpory predaja. Väčšina respondentov uviedla, že v najväčšej miere využívajú podporu predaja vo forme vernostných programov pre stálych zákazníkov/walk-in alebo zliav pre hotelových hostí. Druhou najčastejšou formou podpory predaja sú špeciálne ponuky (napr. zľava v rámci balíčku služieb) alebo happy hour. Medzi ďalšie často používané formy podpory predaja patrí welcome drink/welcome dinner, sezónne nápoje, akcia 9+1 alebo nápoj zdarma.

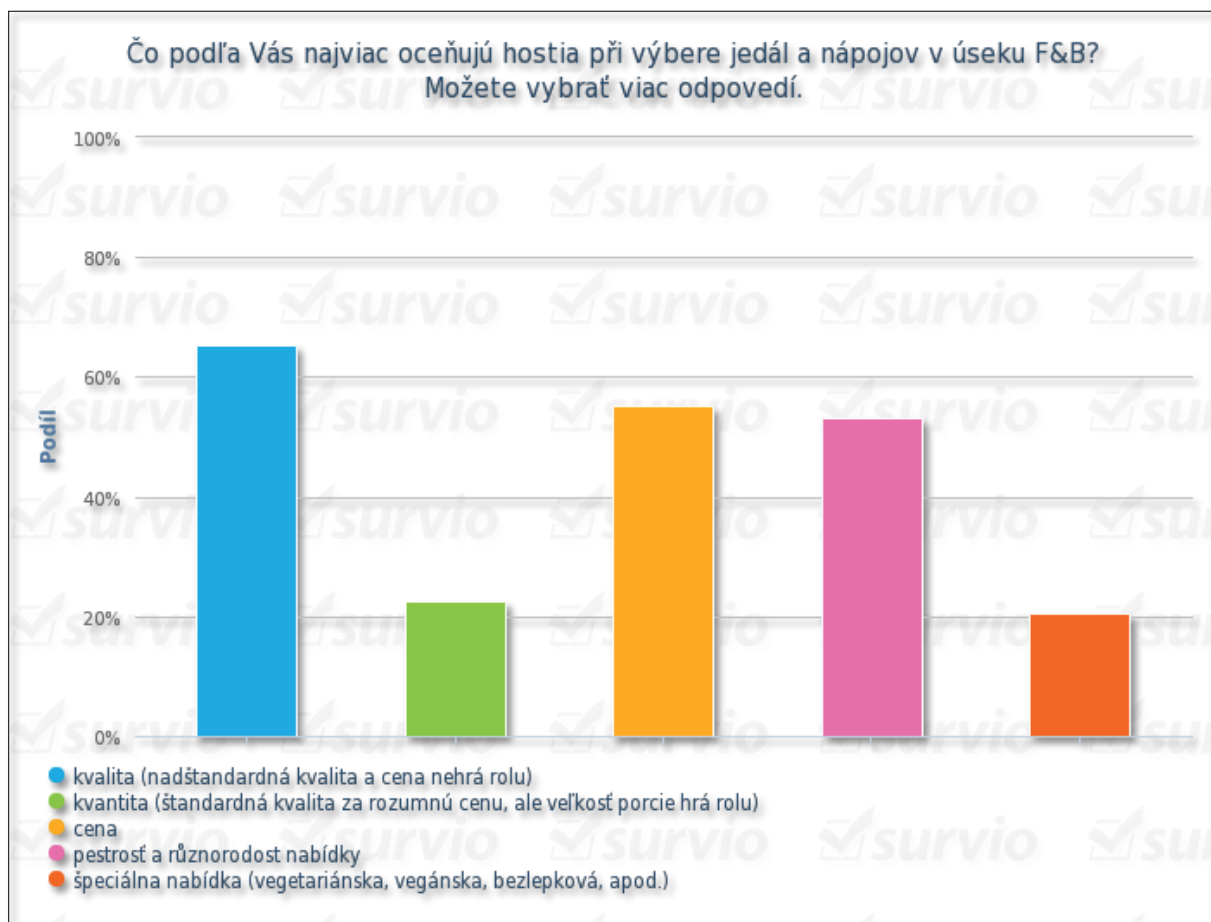
Graf 15: Ktoré faktory prinášajú najnižšie a najvyššie príjmy v úseku Food&Beverage



Zdroj: www.survio.cz

Nasledujúca otázka spočívala v zistení, ktoré z ponúkaných možností služieb prinášajú najvyššie a ktoré najnižšie príjmy v stravovacom úseku. Na výber boli štyri v praxi najpoužívanéjšie typy služieb – obedové menu, stála ponuka (a la carte), spoločenské akcie spojené s programom, happy hours. Navyše bol respondentom ponúknutý priestor na to, aby prípadne napísali ďalšie vlastné služby, ktoré im prinášajú dodatočné príjmy. Na základe grafu (graf 15) respondenti uviedli, že najvyššie príjmy získavajú zo stálej ponuky (a la carte). O niečo nižšie príjmy prinášajú hneď dve možnosti – obedové menu a spoločenské akcie, ktoré z hľadiska prínosu pre stravovací úsek skončili na rovnakom mieste. Nakoľko akcia happy hours nie je v ponuke stravovacieho úseku prítomná po celú otváraciu dobu, nemôže ani prinášať vysoké príjmy, a preto túto možnosť respondenti zaradili z hľadiska dôležitosti na posledné miesto. Otvorená otázka, ktorá vyzývala respondentov k doplneniu ďalších služieb, ktoré sú zdrojom tvorby dodatočných príjmov, obsahovala najčastejšie odpovede typu konferencie, degustačné akcie a ostatné zľavy.

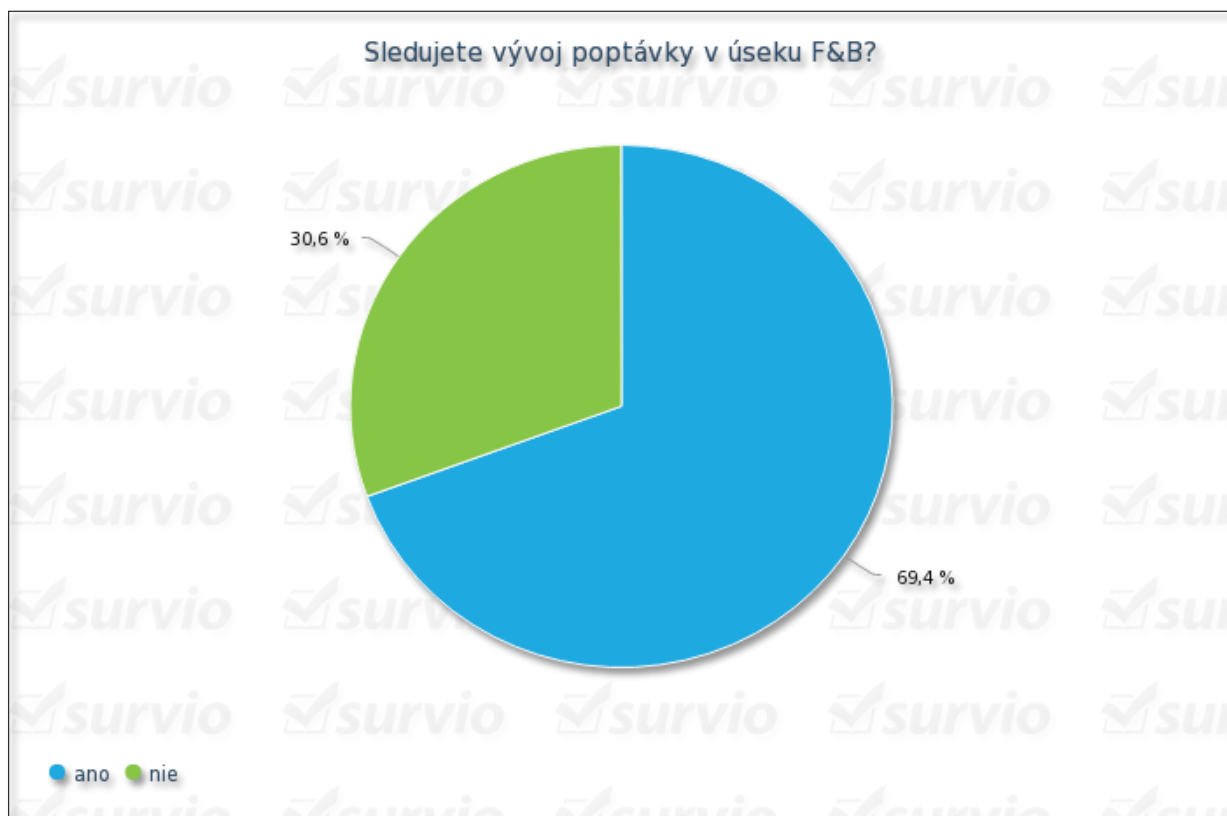
Graf 16: Preferencie hostí



Zdroj: www.survio.cz

Tento graf (graf 16) popisuje preferencie spotrebiteľov pri výbere jedál a nápojov. Väčšina respondentov uviedla, že zákazníci najviac oceňujú kvalitu produktov bez ohľadu na cenu. Avšak hneď za kvantitou jedál a nápojov si spotrebiteľia všimajú cenu a tesne za ňou i pestrosť a rôznorodosť ponuky. Nie príliš veľkú rolu hrá kvantita (veľkosť porcie) a špeciálna ponuka (rôzne typy kuchýň), ktoré boli z hľadiska obľúbenosti neporovnateľne nižšie než ostatné popisované možnosti.

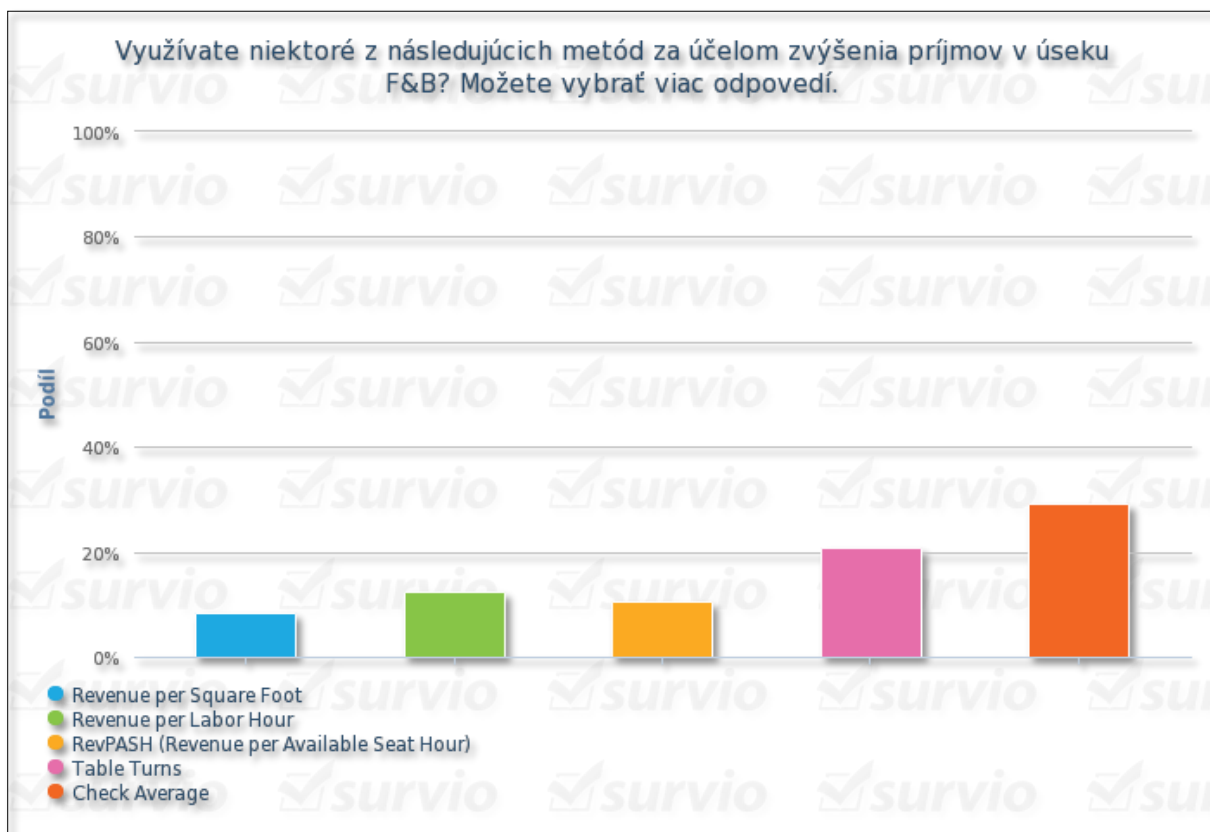
Graf 17: Vývoj poptávky v úseku Food&Beverage



Zdroj: www.survio.cz

So sledovaním spotrebiteľského chovania súvisí sledovanie vývoja dopytu v stravovacom úseku. Túto skutočnosť zachytáva graf 17. Viac než polovica respondentov (69,4%) uviedla, že sleduje vývoj dopytu v tomto úseku. Toto pozitívne zistenie je jedným zo základných predpokladov uplatnenia revenue managementu. Sledovanie vývoja dopytu je dôležité pre stanovenie cieľov a lepšie prispôsobenie ponuky jedál, nápojov a ďalších služieb spotrebiteľom a ich očakávaniam. Zvyšných 30,6% respondentov (prevažne hotely triedy 2* a 3*) nesleduje vývoj dopytu.

Graf 18: Metódy cenotvorby



Zdroj: www.survio.cz

Účel tohto grafu (graf 18) bolo zmapovať najčastejšie používané metódy tvorby cien. Na výber bolo niekoľko typov ukazovateľov, ktoré pomáhajú nepriamo generovať dodatočné príjmy. Jedným z najznámejších ukazovateľov, typickým pre revenue management, je RevPASH, ktorý sa ale v českých podmienkach veľmi nepoužíva. Podiel využívania tejto metódy tvorí asi 10,4% všetkých ponúkaných možností. Malé využitie je aj v prípade „Revenue per Square Foot“ a o niečo lepšie skončilo „Revenue per Labor Hour“. Za najobľúbenejšiu metódu cenotvorby respondenti uviedli „Check Average“ (29,2%) a za druhú najobľúbenejšiu uviedli „Table Turns“ (20,8%) . Desať respondentov nevybralo ani jednu z ponúkaných možností a svoje rozhodnutie odôvodnili buď tým, že uprednostňujú viac ľudského prístupu a menej definovaných procesov alebo sa jednoducho riadia vývojom dopytu, konkurencie a sezónnosti.

Posledná otázka znela: „Uvažujete o zavedení revenue managementu do úseku Food&Beverage? Myslíte si, že je to efektívne riešenie ako zvýšiť príjmy hotelovej reštaurácie?“

Na túto otvorenú otázku odpovedal každý respondent individuálne, a preto sa jednotlivé odpovede líšili v závislosti na veľkosti hotela, lokalite, cieľovej skupine zákazníkov, charaktere poskytovaných služieb, apod.

Prvá časť otázky spočívala v zistení záujmu o revenue management v prípade stravovacieho úseku. Zo všetkých respondentov piati uviedli, že revenue management v stravovacom úseku majú zavedený. Veľkým prekvapením bolo, že o zavedení revenue managementu uvažujú respondenti spadajúci do hotelovej triedy 3*. Naopak, hotely vyšších kategórií si myslia, že revenue management nie je natoľko efektívny v stravovacom úseku, aby o jeho zavedení uvažovali.

Druhá časť otázky mapovala efektívnosť a prínos revenue managementu z hľadiska pohľadu hotelierov. Cieľom tejto otázky je vytvoriť skupiny respondentov podľa určitých kritérií, ktorí sa vo svojich odpovediach zhodujú v rámci skupiny a zároveň odlišujú od ostatných skupín. Prvú skupinu respondentov tvoria tí, ktorí si myslia, že revenue management je efektívny, ale nie v prípade konceptu ich konkrétnej hotelovej reštaurácie. Zároveň uviedli, že v stravovacom úseku nevidia priestor pre významnejšie použitie revenue managementu. Napríklad jeden respondent uviedol, že sú príliš malý hotel a stravovací úsek nehrá veľkú rolu. Ešte sú takí, ktorí si myslia, že nemajú správny know-how na jeho zavedenie.

Ďalšou skupinou sú tí, ktorí do určitej miery aplikujú procesy revenue managementu v stravovacom úseku bez toho, aby sa tým nejako odborne zaoberali.

Tretiu skupinu tvoria tí, ktorí sú skeptickí voči zavádzaniu revenue managementu, kúpy revenue softwaru či najímania osoby zodpovednej za revenue management. Zároveň uviedli, že neustála zmena cien by bola zbytočne zavádzajúca jak pre hosťa, tak personál. Do tejto skupiny spadá najviac respondentov.

4.3 Zhodnotenie analýzy dotazníkového prieskumu

Do dotazníkového prieskumu hodnotiaceho mieru využívania revenue managementu v hotelových podnikoch sa zapojilo 49 respondentov z celej Českej republiky. Kľúčovou otázkou prieskumu bolo zmapovanie povedomia o pojme revenue managementu, resp. yield managementu. Drvivá väčšina respondentov (79,6%) uviedla, že pojem revenue management

pozná, z toho približne polovica aj uvažuje o jeho zavedení do hotelových procesov. Až 32 respondentov aktívne využíva, resp. čiastočne využíva techniky revenue managementu. Prítomnosť revenue managementu je možné najčastejšie pozorovať v hoteloch vyšších kategórií, predovšetkým u 4* a 5* hotelov. Využívanie revenue managementu v ubytovacom úseku výrazne prevláda (83%) nad jeho využívaním v stravovacom úseku. Iba veľmi malé percento (5%) respondentov využíva revenue management v oboch úsekoch. Z hľadiska metód revenue managementu má najvyššiu mieru obľúbenosti i úspešnosti v ubytovacom úseku metóda preknihovania (overbooking), ktorú cieľavedome využíva až 76,9% respondentov. Na dosahovaní dodatočných príjmov sa najmenšou mierou podieľa metóda upgrading. Ďalším z hlavných princípov revenue managementu je stanovenie rozličných cien za rovnaké služby/produkty v závislosti na množstve vnútropodnikových i vonkajších faktorov. Drvivá väčšina respondentov považuje pravidelné sledovanie vývoja dopytu a obsadenosti v ubytovacom úseku za dôležitú súčasť správneho riadenia hotela a zároveň sa zhodli v tom, že stanovenie odlišných cien je najviac závislé od segmentácie hostí, sezóny, opakovanosti návštev, spôsobu platby a spôsobu rezervácie. Sledovanie cien u konkurencie tiež zásadne ovplyvňuje smer vývoja cien u väčšiny prevádzkovateľov hotelových služieb (91,8%).

Situácia využívania revenue managementu v stravovacom úseku, ktorý je súčasťou hotelovej prevádzky, nie je až tak priaznivá ako v ubytovacom úseku. Tým sa potvrdila moja hypotéza o tom, že u väčšiny respondentov nepredstavuje stravovací úsek významnú rolu z hľadiska generovania tržieb. Na otázku, aký podiel predstavujú príjmy zo stravovacieho úseku na celkových príjmoch hotelovej prevádzky, respondenti uvádzali podstatne odlišné odpovede. Kým u niektorých predstavovali príjmy zo stravovacieho úseku 50%-ný podiel na celkových príjmoch, u niektorých len nepatrný podiel vo výške 1%. Príčiny takýchto veľkých rozdielov medzi jednotlivými prevádzkami sú podmienené charakterom a typom hotela či úrovňou a rozsahom poskytovaných služieb. Avšak čím vyššia trieda hotela, tým vyšší podiel príjmov zo stravovacieho úseku na celkových príjmoch. Príjmy zo stravovacieho úseku predstavujú priemerne 20% - 30%-ný podiel na celkových príjmoch. Príjmovú stránku stravovacieho úseku bližšie špecifikujú konkrétne druhy príjmov. Podľa respondentov najvyššie príjmy v stravovacom úseku generuje stála ponuka (a la carte). Nasleduje obedové menu a spoločenské akcie so sprievodným programom, ktoré z hľadiska príjmov predstavujú viac či menej rovnaký prínos pre stravovací úsek. Sprievodným javom jednotlivých zložiek príjmov je cenová politika. Diferenciácia cien v stravovacom úseku nehrá príliš veľkú rolu

a väčšina respondentov (63,3%) dlhodobo využíva jednotné ceny jedál a nápojov bez ohľadu na okolité vplyvy. Túto cenovú jednotnosť a striedmosť stimulujú podporou predaja najčastejšie vo forme vernostných programov pre stálych zákazníkov/walk-in alebo vo forme zliav pre hotelových hostí stravujúcich sa v hotelovej reštaurácii. Aby cenová úroveň bola efektívna jak pre hotel, tak prijateľná pre zákazníkov, je nutné sledovať vývoj dopytu a mapovať preferencie zákazníkov. Až takmer 70% respondentov (prevažne hotely vyššej triedy) venuje pozornosť sledovaniu vývoja dopytu po stravovacích službách. Pri charakteristike spotrebiteľského chovania respondenti uvádzali na prvom mieste kvalitu ako faktor rozhodujúci pri výbere jedál a nápojov. Najmenej významnou preferenciou zákazníkov je kvantita (v zmysle veľkosť porcie). Za účelom lepšieho porozumenia a zvýšenia efektivity pri stanovovaní cien existuje celá škála metód a ekonomických ukazovateľov, ktoré pomáhajú lepšie zacieliť predaj daného produktu v daný čas. Najznámejšiu metódu revenue managementu RevPASH však v českých podmienkach používa len malé percento respondentov (10,4%). Najčastejšie je využívaná metóda Check Average. Väčšina respondentov pri stanovovaní cien však inklinuje skôr k spoliehaniu sa na ľudský faktor a menej na presne definované procesy. Popri tých pár respondentov (5), ktorí revenue management v stravovacom úseku aktívne využívajú, existujú takí, ktorí o jeho zavedení reálne uvažujú. Zaujímavým faktom je, že o zavedenie revenue managementu do stravovacieho úseku prejavili záujem skôr hotely nižšej kategórie (3*) než hotely vyššej kategórie (5*). Celkovo si respondenti myslia, že revenue management môže byť efektívny v prípade určitých konceptov hotelov, ale zároveň sa zhodli v tom, že stravovací úsek nehrá veľkú rolu v hotelovom biznise, a preto o zavedení revenue managementu do stravovacieho úseku skôr neuvažujú. Dokonca u drvivej väčšiny prevláda skeptický názor voči revenue managementu v stravovacom úseku. Ten odôvodnili tým, že neustála zmena cien by bola zbytočne zavádzajúca jak pre host'a, tak pre personál.

Záver

Cieľom tejto práce bolo na základe teoretických predpokladov zhodnotiť praktický význam a rozsah využívania revenue managementu v podmienkach českého hotelierstva. Konkrétnym zámerom tejto problematiky bolo hlbšie preskúmať stravovací úsek ako súčasť hotelovej prevádzky. Autor pristupoval k naplneniu tohto cieľa na základe výsledkov dotazníkového prieskumu skúmajúceho ubytovací aj stravovací úsek, aby komparáciou oboch úsekov bolo možné zistiť mieru využívania revenue managementu jak v ubytovacom, tak stravovacom úseku. Bez analýzy ubytovacieho úseku by nebolo možné odvodiť, do akej miery je revenue management v stravovacom úseku uplatňovaný a do akej miery je závislý na ubytovacom úseku.

Prvá kapitola teoretickej časti popisuje revenue management z hľadiska jeho vzniku, historického vývoja a postupného integrovania do rôznych sektorov služieb. Priestor je venovaný aj objasneniu rozdielu medzi revenue managementom a pôvodným yield managementom, ktoré sa odlišujú predovšetkým pôvodom vzniku, ale v súčasnej dobe sa v odbornej literatúre častokrát považujú za identické.

Druhá kapitola teoretickej časti spočíva v definovaní základných princípov a špecifických techník pokrývajúcich kľúčové oblasti revenue managementu v hotelierstve. Pôvodná podstata revenue managementu obmedzená len na tradičnú prácu s cenami a riadenie fixnej kapacity bez väčšej účelnosti a prepojenosti na ďalšie prvky ovplyvňujúce prevádzku hotelu sa vyvinula v komplexnejší a ucelenejší manažérsky systém riadenia ekonomických aktivít. V dnešnej dobe silnejúceho dopytu, rastu konkurenčného tlaku a informačných technológií sa kladie väčší dôraz na segmentáciu zákazníkov a diverzifikáciu cien s ohľadom na časový faktor, ktorý je jedným z najzásadnejších faktorov moderného revenue managementu. V neposlednom rade by mal každý hotelový subjekt v súlade s politikou revenue managementu ťažiť z vytvárania pridanej hodnoty pre zákazníka.

Tretia kapitola teoretickej časti je viac špecificky orientovaná na stravovací úsek a podrobnejšie rozoberá predpoklady a nástroje revenue managementu v tomto úseku. Zároveň poukazuje na spoločné znaky medzi ubytovacím a stravovacím úsekom i odlišnosti, ktoré pramenia z rozdielných. Aj keď stravovací úsek má obrovský potenciál využívať praktiky revenue managementu vďaka neustálemu zdokonaľovaniu technológií, vyvíjaniu nových matematických metód a ekonomických metrík, v praxi mu nie je venovaná dostatočná

pozornosť, často býva podceňovaný a ostáva skôr v teoretickej rovine. Autor čerpal všetky informácie a podklady k tejto kapitole zo zahraničnej odbornej literatúry. Komplexná národná literatúra pojednávajúca o revenue managemente v reštauračných prevádzkach (či už sú súčasťou hotela alebo nie) až na niekoľko internetových odborných článkov prakticky neexistuje.

Cieľom praktickej časti bolo zhodnotenie postavenia revenue managementu v hotelierstve na českom trhu prostredníctvom dotazníkového prieskumu, ktorého súčasťou boli dve sféry záujmu – ubytovací a stravovací úsek. Aby sa zistilo, do akej miery je stravovací úsek závislý na ubytovacom, bolo nutné formulovať dotazník tak, aby celková analýza, resp. výstup z nej potvrdil alebo vyvrátil vzájomnú závislosť oboch úsekov a zhodnotil mieru využitia revenue managementu v každom z nich. Výsledky prieskumu odbornej mienky poukázali na nerovnomerné využívanie revenue managementu v oboch úsekoch. Kým úspešnosť uplatnenia revenue managementu v ubytovacom úseku potvrdilo 83% respondentov, percento zastúpenia revenue managementu v stravovacom úseku odpovedá 17%. Prítomnosť revenue managementu v oboch úsekoch potvrdilo len 5% respondentov. Reakciou na jeden z cieľov tejto práce je vzájomná nezávislosť, resp. len nepatrná previazanosť obidvoch úsekov.

Situácia využívania revenue managementu v stravovacom úseku teda nie je až tak priaznivá ako v ubytovacom úseku. Väčšina respondentov sa zhodla v tom, že stravovací úsek nepredstavuje zásadnú časť hotelového biznisu a je skôr doplnkovou službou než generátorom príjmov veľkých rozmerov. Zároveň väčšina z nich uviedla, že preferujú viac ľudského prístupu a menej definovaných procesov. Obava z toho, že zavedenie nových procesov by viedlo k nárastu nákladov, ale nie k želanému efektu, ich taktiež odrádza. Na druhej strane si veľa respondentov myslí, že revenue management v stravovacom úseku by bol za určitých okolností efektívny, ale nie v prípade konceptu ich hotelovej reštaurácie. Chýbajúci správny know-how je tiež jednou z príčin, prečo manažéri stravovacieho úseku aj naďalej ostávajú u zabehnutých procesov. Dokonca u drvivej väčšiny prevláda skeptický názor voči zavádzaniu revenue managementu, kúpe nového softwaru či najímania osoby zodpovednej za revenue management. To odôvodnili tým, že neustála zmena cien by bola zbytočne zavádzajúca jak pre host'a, tak personál.

Za príčinu tohto skepticizmu by sa dala považovať relatívne slabá propagácia a nedostatočné poukázanie na silné stránky a prínosy tohto nástroja maximalizácie tržieb

v prípade konceptu hotelovej reštaurácie. To vedie pravdepodobne k obavám a malému odhodlaniu manažérov hotelových reštaurácií iniciovať zmeny a zavádzať nové procesy. Aby smeru moderného revenue managementu boli naklonení, je zvýšená potreba sprístupniť informácie a posilniť aktívnu spoluprácu medzi podnikateľskými subjektmi a vzdelávacími inštitúciami, nevládnym i vládny sektorom navzájom. Výmena informácií by mala v prvom rade prebiehať medzi ubytovacím a stravovacím úsekom, ak v ubytovacom úseku už prebieha v určitom rozsahu aplikovanie revenue managementu.

Všeobecne sa dá povedať, že aj keď pozícia revenue managementu je silnejšia v zahraničí než v Českej republike, celkové povedomie o tomto spôsobe riadenia tržieb stúpa aj v českých podmienkach a v prípade niektorých hotelových subjektov, predovšetkým štvorhviezdičkových a päťhviezdičkových reťazcov, je neoddeliteľnou súčasťou manažérskych rozhodnutí. Na základe dôkladnej analýzy dotazníkového prieskumu väčšina opýtaných hotelov preukázala znalosť o tejto disciplíne, z toho približne 65% aktívne uplatňuje revenue management. Do rozporu sa značne dostáva fakt, že tí, ktorí pojem revenue management nepoznajú, ešte neznamená, že nemôžu čiastočne praktizovať niektoré techniky revenue managementu. Výsledné štatistiky môžu byť teda vďaka tejto skutočnosti mierne skreslené.

V závere by som na základe odporúčania vedúcej práce chcela vysvetliť, že v priebehu vypracovania tejto práce mi bola odopretá vopred dohodnutá spolupráca s vybraným hotelovým subjektom, na základe ktorého mala byť prevedená praktická analýza využitia revenue managementu v danom subjekte. Z toho dôvodu je rozsah praktickej časti menší v porovnaní s teoretickou časťou.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

- [1] CROSS, R. *Revenue management: Hard- core tactics for market domination*. New York: Univesities Press, 1997, ISBN 978-81-73712-32-6.
- [2] ENZ, C.A. *Handbook of Applied Hospitality Strategy* (1.vydanie). Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2010. ISBN: 978-1-4129-0590-9.
- [3] HAYES, D., MILLER, A., *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken: Jon Wiley and sons, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6.
- [4] INDROVÁ, J. a VOŘÍŠEK, T. *Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví* (1.vydanie). Praha: VŠE, 1997. ISBN: 80-7079-752-5.
- [5] INGOLD, A., McMAHON-BEATTIE, U., YEOMAN, I. *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2. vydanie). London: Thomson learning, 2002, ISBN 978-0-8264-4825-9
- [6] KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011 ISBN 978-80-247-3868-0.
- [7] MÁČALA, T. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Praha, 2008: Ministerstvo pro místní rozvoj
- [8] MULLER, M.. *Revenue Management with flexible products*. Berlin: Springer- Verlag, 2007, ISBN 978-3-540-72315-8
- [9] NG, I. C. L. *The Pricing and Revenue Management of Services: A Strategic Approach* (1.vydanie). London: Routledge, 2007. ISBN: 978-0-4153-5077-8
- [10] ROUSE, P., MAGUIRE, W., HARRISON, J. *Revenue managemenr in service organizations*. New York: Business expert press, 2011, ISBN 978-1-60649-147-5.
- [11] RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – Podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-4039-3.
- [12] TRANTER, K. A., STUART-HILL, T., PARKER, J. *An introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the real World* (2.vydanie). New Jersey: Pearson Education, Ltd. 2008. ISBN:978-0-13-188589-9.
- [13] YEOMAN, I. a McMahon-Beattie, U. *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective* (1.vydanie). London: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN: 978-0-230-24141-1.

Odborné články

- [14] CHASE, N. Revenue management redefined. Hotels [online]. 2007, roč. 15, č. 2 [cit. 3.3.2015]. Dostupné z: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-160806822.html>
- [15] FORGACS, G. *Industry news: Revenue management: Dynamic pricing*. Hospitality net [online]. [cit. 4.4.2015]. Dostupné z: <http://www.hospitalitynet.org/news/4045046.html>
- [16] KENNEDY, D. Upselling Strategies For Your Front Desk and Reservation Teams. Hotel Online [online]. [cit. 13.3.2015]. Dostupné z: http://www.hotel-online.com/News/PR2010_3rd/Sep10_UpsellTraining.html
- [17] KIMES, S. *Strategic Pricing through Revenue management* [online]. [cit. 13.3.2015]. Cornell University, 2010. Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1348&context=articles>
- [18] KIMES, S. Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry [online]. [cit. 2.4.2015]. Cornell University. 1998. Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>
- [19] LANZ, L., COYLE, J. *Industry news: Why is upselling important?* Hospitality net. [cit. 10.4.2015]. Dostupné z: <http://www.hospitalitynet.org/news/4049825.html>
- [20] MÁČALA, T. 2008. *Práce s cenou v ubytovacích službách* [online]. [cit. 10.4.2015]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: http://lenka.tomanova.eu/download/skoleni-a-vzdelavani/Prace_s_cenou.pdf
- [21] MCGILL, J., VAN RIZYN, G., *Revenue management: Research overview and prospects*. In: *Transportation science*. New York: 1999. [cit. 13.3.2015]. Dostupné z: <http://ben-israel.rutgers.edu/711/McGill-VanRyzin.pdf>
- [22] McMAHON-BEATTIE, U., PALMER, A.: *One for all or all for one: A comparison of everyday low pricing and yield management strategies in the hotel industry* [online]. 1999. [cit. 20.4.2015] Dostupné z: <http://www.apalmer.com/>
- [23] STEED, E., GU, Z.: *An examination of hotel room pricing methods: practised and proposed*, *Journal of Revenue and Pricing Management* [online]. 2004, roč. 3, č. 4. [cit. 18.4.2015] Dostupné z: www.palgrave-journals.com

Internetové zdroje

- [24] Change Factory. *Cross-sell to provide service in the hospitality industry*. 2012. Dostupné z: <http://www.changefactory.com.au/articles/customer-service/cross-sell-to-provide-in-the-hospitality-industry/>
- [25] Xotels.
- *Evolution of Hotel Pricing*. 2010. Dostupné z: <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel>

pricing-evolution

- *Hotel Market segmentation*. 2009. Dostupné z:
<http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/hotel-market-segmentation>

[26] Hospitality Trends. *Budgeting Is Getting Easy - By Robert Mandelbaum*. 2014.
Dostupné z: <http://www.htrends.com/trends-detail-sid-80322.html>

[27] Hotely hotelům.

- *Revenue Management - proces a postupy*. 2014. Dostupné z:
<http://www.hotely-hotelum.cz/revenue-management-proces-a-postupy/>
- *Yield Management v hotelu*. 2015. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/yield-management/>

[28] IDeaS, Inc. *The Basics of Revenue Management*. 2005. Dostupné z:
http://www.ideas.com/uploads/File/IDeaS_The%20Basics%20of%20RM.pdf

[29] PKF-HR's Trends® in the Hotel Industry. Dostupné z:
<http://www.htrends.com/trends-detail-sid-80322.html>

[30] Business Process Outsourcing in India. Kumar, P. Revenue management for the hospitality industry. Dostupné z: www.bpoindia.org

[31] KIMES, S. *Yield Management*. Cornell University. 2011. Dostupné z:
www.hotelschool.cornell.edu

Ostatné zdroje

[32] JENČKOVÁ, J. *Yield a revenue manažment v hotelnictví*. Prednáška k predmetu Hotelový manažment (21.3.2013). Praha, KCR, VŠE

[33] POKORNÁ, M. (2013). *Yield management a jeho uplatnění ve službách cestovního ruchu*. Praha, KCR, VŠE

[34] ĎURICA, P. (2013). *Revenue management a jeho využitie v hotelových prevádzkách*. Praha, KCR, VŠE

Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek

Graf 1: Trieda hotelu

Graf 2: Typ hotelu

Graf 3: Lokalita hotela

Graf 4: Poznáte pojem "revenue management" alebo "yield management"?

Graf 19: Uvažujete o jeho zavedení?

Graf 6: Využívate aktívne revenue management pri riadení hotelu?

Graf 7: V ktorej oblasti (úseku) hotela ho využívate?

Graf 8: Sledovanie obsadenosti hotelu

Graf 9: Miera využívania metódy "overbooking"

Graf 10: Miera využitia iných metód

Graf 11: Stanovenie rôznych cien podľa rôznych faktorov

Graf 12: Sledovanie vývoja konkurenčných cien

Graf 13: Stanovenie odlišných cien v úseku Food&Beverage

Graf 14: Podpora predaja v úseku Food&Beverage

Graf 15: Ktoré faktory prinášajú najnižšie a najvyššie príjmy v úseku Food&Beverage

Graf 16: Preferencie hostí

Graf 17: Vývoj poptávky v úseku Food&Beverage

Graf 18: Metódy cenotvorby

Obr. 8: Evolúcia revenue managementu

Obr. 9: Model organizačnej štruktúry 1

Obr. 10: Model organizačnej štruktúry 2

Obr. 11: Model organizačnej štruktúry 3

Obr. 12: Presnosť výkonových ukazovateľov US hotelov za rok 2013 (zmena v % oproti roku 2012)

Obr. 13: Celkový percentuálny rozpočtový rozdiel US hotelov (2013)

Obr. 14: Typológia revenue managementu podľa zamerania

Rovnica 2: Základný vzorec výpočtu yield managementu

Tabuľka 11: Hmotné cenové prekážky

Tabuľka 12: Nehmotné cenové prekážky

Tabuľka 13: Ukážka štruktúry segmentov a cenových taríf

Tabuľka 14: Prehľad kľúčových výkonových ukazovateľov

Tabuľka 15: Tradičné metódy cenotvorby

Tabuľka 16: Moderné metódy cenotvorby

Tabuľka 17: Podiel hotelov podľa triedy

Tabuľka 18: Podiel hotelov podľa postavenia

Tabuľka 19: Možné dopady využívania revenue managementu v ubytovacom úseku

Tabuľka 20: Priemerný podiel príjmov z F&B na celkových príjmoch (podľa triedy hotela)

Prílohy

1) Trieda hotelu:

- 1*
- 2*
- 3*
- 4*
- 5*

2) Hotel je:

- Samostatná jednotka
- Súčasť hotelového reťazca

3) Vyberte umiestnenie hotela:

- Praha
- Ostravský kraj
- Zlínský kraj
- Brněnský kraj
- Jihlavský kraj
- Budějovický kraj
- Středočeský kraj
- Karlovarský kraj
- Plzeňský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Olomoucký kraj

4) Poznáte pojem „revenue management“ alebo „yield management“? Ak nie, preskočte otázku č.5.

- Ano
- Nie

5) Ak nie, uvažujete o jeho zavedení?

- Ano
- Nie

6) Využívate aktívne revenue management pri riadení hotelu?

- Ano
- Nie

7) Ak áno, bolo jeho zavedenie úspešné a malo/má pozitívny dopad na fungovanie hotela? Zhodnot'ite.

8) V ktorej oblasti (úseku) hotela ho využívate? Môžete vybrať viac odpovedí.

- Rooms and reservation division
- Food&Beverage
- Iné: vypíšte

9) Využívate nejaký špeciálny „revenue management systém“ alebo iný centrálny hotelový software (rezervačný, informačný)? Ak áno, vypíšte aký.

- Ano
- Nie

10) Sledujete pravidelne obsadenosť hotelu?

- Ano
- Nie

11) Uved'te priemernú obsadenosť hotela za rok 2013 a 2014 (v %).

12) Využívate metódu overbooking? Ak ano, uved'te priemerne v %.

- Ano
- nie

13) Využívate iné metódy za účelom dosiahnutia dodatočných príjmov?

- Upselling
- Upgrading
- Cross-selling

14) Stanovujete rôzne ceny pre zákazníkov (napr. podľa sezóny, segmentace hostí, spôsobu platby, apod.)?

Ak ano, uved'te na základe čoho.

- Ano
- Nie

15) Sledujete jednotlivé ceny u konkurencie?

- Ano
- Nie

16) Aký podiel predstavujú príjmy z Food&Beverage na celkových príjmoch?

Uved'te v %.

17) Stanovujete odlišné ceny v úseku Food&Beverage (napr. podľa sezóny, časového intervalu v priebehu dňa, formy stravovania, typu klientely, apod.)?

Ak áno, uveďte na základe čoho.

- Ano
- Nie

18) Realizujete podporu predaja v úseku F&B, napr. poskytnutím nejakých špeciálnych zliav (bonusový systém, vernostní program, happy hour, nápoj zdarma, apod.)?

Ak áno, uveďte príklady slev.

- Ano
- Nie

19) Ktoré z nasledujúcich možností prinášajú najnižšie a najvyššie príjmy v úseku F&B?

Ohodnot'te: od 1 do 5 (1 – najnižšie, 5 – najvyššie)

- Obedové menu
- Stála nabídka (a la carte)
- spoločenské akcie spojené s programom
- happy hours
- iné: vypíšte

20) Čo podľa Vás najviac oceňujú hostia pri výbere jedál a nápojov v úseku F&B?

Môžete vybrať viac odpovedí.

- kvalita (nadštandardná kvalita a cena nehrá rolu)
- kvantita (štandardná kvalita za rozumnú cenu, ale veľkosť porcie hrá rolu)
- cena
- pestrosť a rôznorodosť nabídky
- špeciálna nabídka (vegetariánska, vegánska, bezlepková, apod.)

21) Sledujete vývoj poptávky v úseku F&B?

- Ano
- Nie

22) Ak áno, využívate niektoré z nasledujúcich metód za účelom zvýšenia príjmov v úseku F&B?

- Revenue per Square Foot
- Revenue per Labor Hour

- RevPASH (Revenue per Available Seat Hour)
- Table Turns
- Check Average

23) Ak nie, uvažujete o zavedení revenue managementu do úseku F&B? Myslíte si, že je to efektívne riešenie ako zvýšiť príjmy hotela? Zhodnoťte.