evropský sociální fond v ČR

# PRÁCE S CENOU V UBYTOVACÍCH SLUŽBÁCH

# PRÁCE S CENOU V UBYTOVACÍCH SLUŽBÁCH

Tomáš Máčala

**STŘEDNÍ ŠKOLA HOTELNICTVÍ A GASTRONOMIE**

www.skolahotelnictvi.cz

Praha 2008

PRÁCE S CENOU V UBYTOVACÍCH SLUŽBÁCH

**Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008.**
**Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz**

Tato publikace byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

**Tato publikace je neprodejná**

***Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.***

# Obsah

ÚVOD ..... 7
1. METODICKÝ POSTUP A SCHÉMA ..... 9
1.1 Struktura publikace ..... 9
1.2 Hlavní argument ..... 9
1.3 Cíl publikace ..... 10
1.4 Metodika ..... 10
1.5 Obsahové těžiště ..... 12
2. REVENUE & YIELD MANAGEMENT – TEORIE A OBSAH ..... 13
2.1 Úvod do teorie ..... 13
2.2 Co je Revenue & Yield management ..... 13
2.3 Evoluce RYM ..... 14
2.4 Mýty, realita a názory ..... 16
2.5 Definice Revenue & Yield managementu ..... 18
2.6 Revenue & Yield management v hotelovém průmyslu ..... 18
2.7 Podmínky aplikace ..... 21
2.8 Provozní důsledky RYM ..... 22
2.9 Dlouhodobé strategické aspekty ..... 22
2.9.A Organizace ..... 23
2.9.B Lidské zdroje ..... 24
2.9.C Technologie ..... 25
2.9.D Produkt ..... 28
2.9.E Kvalita služeb ..... 28
2.10 Krátkodobé strategické aspekty ..... 29
2.10.A Přidělování pokojů - alokace ..... 30
2.10.B Předpovídání – forecasting ..... 30
2.10.C Segmentace trhu ..... 32
2.10.E Tvorba cen ..... 32
2.10.F Restrikce ..... 33
2.10.G Numerická analýza ..... 36
2.10.H Statistické ukazatele ..... 38
2.10.I Shrnutí ..... 39
3. APLIKACE A ANALÝZA RYM NA MODELOVÉM PŘÍPADU A DISKUSE NAD NÁLEZY ..... 40
3.1 Strategické úvahy a jejich důvody ..... 40
3.2 Analýza konkurence ..... 40
3.3 Analýza a interpretace zjištění ..... 41
3.4 Organizace ..... 42
3.4.A Implementace a cíle Yield managementu ..... 42
3.4.B Yield management tým ..... 43
3.4.C Školení zaměstnanců ..... 44
3.4.D Produkt ..... 44
3.5 Tržní segmentace a obchodní mix ..... 45
3.6 Sezónnost ..... 46
3.7 Geografická segmentace ..... 51
3.8 Cenová politika ..... 57
3.8.A Pace faktor ..... 59
3.9 Ekonomické faktory jako součást cenové politiky ..... 60
3.9.A Tržní podíl pokojů a tržeb (Market Share / Market Penetration) ..... 61
3.9.B Den příjezdu (Day of Arrival) ..... 61

3.9.C Doba pobytu (Lenght of Stay) ....62
3.9.D Čas vstupu poptávky (Lead Time) ....63
3.10 Alokace pokojů ....64
3.11 Analýza klíčových ukazatelů ....65
3.11.A Market Penetration Index ....68
3.11.B Average Rate Index ....69
3.11.C Revenue Generation Index ....70
ZÁVĚR A DOPORUČENÍ ....72

## Seznam tabulek a grafů

Obr. 1: Elementy Revenue & Yield managementu
Obr. 2: Evoluce Revenue & Yield managementu
Obr. 3: Yield management v krátkodobém pohledu
Obr: 4: Rezervační křivky
Obr. 5: Struktura sazeb nepoužívající restrikce
Obr. 6: Struktura cen s restrikcemi
Obr. 7: Výhody a nevýhody různých metod vymezení cenových struktur
Obr. 8: Srovnání konkurenčního setu
Obr. 9: Tržby hotelu „H“ podle sezóny
Obr. 10: Tržby a průměrná cena hotelu „H“ podle segmentu a sezóny
Obr. 11: Obchodní mix konkurenčního setu
Obr. 12: Hosté v ubytovacích zařízeních – rok 2003
Obr. 13: Příjezdy do ČR v roce 2002 a 2003
Obr. 14: Počet přenocování v ČR v roce 2002 a 2003
Obr. 15: Geografická segmentace hotelu „H“
Obr. 16: Tempo poptávky - Hotel „H“
Obr. 17: Hotelligence report – GM´s Summary
Obr. 18: Hotelligence report – Performace Summary
Obr. 19: Hotelligence report – Day of Arrival statistika
Obr. 20: Hotelligence report – Length of Stay statistika I.
Obr. 21: Hotelligence report – Length of Stay statistika II.
Obr. 22: Hotelligence report – Lead Time statistika
Obr. 23: Alokace pokojů hotelu „H“
Obr. 24: Klíčové ukazatele hotelu „H“
Obr. 25: Klíčové ukazatele hotelu „H“
Obr. 26: Market Penetration Index – hotel „H“
Obr. 27: Average Rate Index – hotel „H“
Obr. 28: Revenue Generation Index – hotel „H“
Obr. 29: RevPAR – hotel „H“
Obr. 30: Základní komponenty Revenue managementu

# ÚVOD

Tato publikace se zabývá tématem tvorby ceny a související problematikou z pohledu komplexní systému revenue a yield managementu (dále jen RYM) a všímá si skutečnosti, že se jedná o v současnosti o unikátní a komplexní systém řízení ekonomiky hotelu v oblasti generování a maximalizace tržeb, optimalizace ekonomických ukazatelů, usměrňování a rozvoje stávajících zdrojů a obchodních příležitostí stejně jako o vyhledávání nových, potenciálně progresivních možností pro rozšíření tržního podílu.

Revenue & yield management nabízí výjimečnou možnost, jak maximalizovat příjmy v závislosti na optimálním využití všech hotelových kapacit zaměřených na generování tržeb. V této publikaci pak především ve sféře hotelových ubytovacích kapacit. Obecně lze podotknout, že právě v hotelovém průmyslu nachází RYM a cenová politika své nejširší a širokospektrální pole pro aplikaci a má vzhledem ke klíčovému postavení úseku ubytování v hotelových subjektech své výsadní postavení právě zde ve smyslu zvláštního důrazu na podíl generovaných tržeb v rámci veškerých příjmů takovéto společnosti.

Přestože se s některými dílčími projevy RYM setkáváme v ekonomickém a finančním řízení hotelových subjektů různých kategorií, nelze zde stále ani v současnosti mluvit o RYM v pravém slova smyslu. Jedinou výjimku tvoří několik hotelových společností, které se etablovaly na místním trhu v předcházejícím desetiletí a reprezentují nadnárodní hotelové řetězce, které svou existencí, podstatou, charakterem a vnějším projevem vůči trhu, zákazníkům, přeneseně tedy poptávce, představují konkrétní nositele pokroku a vývoje i v oblasti již citované. Majitelé a zahraniční management (většinou zaměstnanci daného hotelové řetězce) mají dalekosáhlejší znalosti v oboru RYM, než je tomu obecně v České republice nebo na místním hotelovém trhu.

Zahraniční management je ve většině případů iniciátorem zavedení Revenue managementu, resp. yield managementu v 5* a 4* hotelech na území ČR. Důkazem toho je řada hotelových subjektů vlastněných, provozovaných či franchisových, které v letech primárního etablování se na místním trhu a v následujících letech v období transformací vyvinula nejenom značné úsilí na restrukturalizaci systémů řízení, ale zavedla ve své době veškeré dostupné mechanizmy systémového řízení a uvedla do praxe všechny takové nástroje řízení pro optimální usměrňování chodu a efektivity podniku, jaké je možné nalézt při porovnávání konkurenčních zařízení. To vše za účelem udržení a rozšíření tržního podílu, maximalizace tržeb a zisku a zajištění funkčních ekonomicko-provozních systémů vzhledem ke konkurenčním tlakům a s ohledem na nové trendy v tomto průmyslu. Jednou z prvních změn bylo nejenom zavedení odlišných přístupu v analytice hospodářských výsledků jednotlivých oddělení, ale současně aplikace nových strategií, mezi nimiž diferenciace cen, segmentace a prodejní strategie hráli jednu z primárních rolí, jež v následujících letech vykrystalizovala v nový systém řízení tržeb a výnosnost aplikovaných cen zvaný revenue & yield management.

V pražských hotelech se objevila a stále nově objevuje řada způsobů, jak zvýšit výnosy z ubytování. Počáteční inspirace zahraničními vzory pozvolna ustupuje vlastní zkušenosti a budování osobité a individuální podoby revenue & yield managementu, který je „ušit na míru“ určitému hotelu. V konečné fázi si však každý hotel, resp. jeho management, musí identifikovat, které teoretické metody může ve svém hotelu použít, a pak je v praxi aplikovat. Každý hotel je odlišný a má svá specifika, a proto také vyžaduje jiný přístup. Tomu musí být také přizpůsoben

revenue & yield management ve svém obsahu, samotný systém, schéma této řídící složky generálního managementu však musí být zachována.

Tato publikace se proto věnuje problematice uplatňování konceptu revenue & yield managementu na modelových příkladech pěti fiktivních 3-5*-ových hotelů, přičemž příslušnost do jednotlivých kategorií nehraje ve smyslu aplikace natolik klíčovou roli, aby tento typ ekonomického a výnosového řízení nemohl být aplikován pro jakýkoliv hotelový subjekt v rámci jednotlivých kategorií.

Dále tato publikace tlumočí zásadní sdělení a ukazuje cestu, jakým způsobem je možno docílit ekonomické stability a růstu v kterémkoliv hotelovém zařízení. Důvod, proč byl zvolen příklad výše uvedených organizací, je proto svázán vcelku s jednoduchým vysvětlením. V současnosti jsou to pouze čtyř-, a pětihvězdičkové hotely, které koncepci revenue & yield managementu používají. Situace je však jiná u hotelů nižší kategorie. S ohledem na fakt, že reálné informace o hospodaření skutečných hotelů nejsou veřejně přístupnými informacemi, návrh řešení na uplatnění zásad RYM bude tedy vycházet ze spektra informací dostupných veřejně, získaných průzkumem a v rámci benchmarkingu a zároveň z modelových dat.

Řada poznatků zde uvedených čerpá ve velké míře z vlastních poznatků a zkušeností autora, přičemž stěžejním záměrem je dokázat, že všechny uvedené znaky jsou nesporným potvrzením toho, že revenue & yield management a s touto problematikou související cenotvorba je nezbytným a důležitým nástrojem pro ekonomické řízení hotelové společnosti. Že nám ze všech dostupných informací pomáhá porozumět vývoji poptávky, lepší koordinaci alokace kapacit a zlepšení finančních výsledků a přispívá tak k cílenému ekonomickému růstu a posilování ekonomické stability a pozice na trhu.

# 1. METODICKÝ POSTUP A SCHÉMA

## 1.1 Struktura publikace

Vstupní část této publikace se zabývá charakteristikou RYM a problematikou teoretického vymezení především yield managementu, jeho historií a podmínkami pro využití yield managementu v praxi. Systémový model yield managementu nám ozřejmí základní složky této disciplíny, klíčové faktory, předpovědi a strategie a ve spojení s hlavními aktéry, tedy lidmi, pak představí základní stavební kameny tohoto nového systému řízení a jeho symbiózu s revenue managementem, který nelze z této problematiky vydělovat samostatně.

Obsahem dalších dvou kapitol je dále charakteristika jednotlivých zásad konceptu RYM z praktického hlediska se zaměřením se na fiktivní hotely a jejich výsledky. Pro uplatňování revenue & yield managementu projdeme jednotlivými kroky, které jsou důležité pro správnou aplikaci tohoto způsobu řízení. Jedná se především o zhodnocení aktuální situace na trhu hotelnictví, posouzení konkurence a poptávky. Dále je to této kapitoly zařazena řada informací a analytický pohled na segmentaci trhu, benchmarking, který nám pomáhá reálně zhodnotit naše výsledky hospodaření v porovnání s přímou konkurencí, nastínění základních bodů cenové strategie aj. V neposlední řadě je nutné zmínit další z pilířů revenue & yield managementu, kterým jsou distribuční systémy a distribuční kanály, jejichž prostřednictvím proudí do hotelových společností rezervace služeb, a zároveň zde nalezneme pohled na sledování vývoje a předvídání poptávky a s tím související tempo růstu poptávky a také zmínku o automatizaci yield managementu.

V závěru publikace je posléze představen návrh na řešení a uplatňování zásad konceptu revenue & yield managementu, který ve své podstatě vychází z analýzy modelového hotelu. Tento návrh může být vodítkem pro všechny hotely bez ohledu na velikost a kategorizaci, jak pracovat s RYM s důrazem na důležité metody a jejich využití tak, aby bylo možno v konečné fázi konstatovat, že RYM je účinným nástrojem pro maximalizaci tržeb, udržení a rozšíření tržního podílu a nacházení nových tržních příležitostí.

## 1.2 Hlavní argument

Zvyšování revenue byl vždy cíl investorů v kterémkoliv odvětví obchodu. Hotelový průmysl proto nebyl nikdy výjimkou. Průzkum provedený Go&Pine (1995) ukázal, že profitabilita a návratnost investic byl druhý nejdůležitější cíl po spokojenosti hostů dle hodnocení hotelových managerů.

Růst konkurence a komplexní charakter hotelového průmyslu způsobil, že hotelové společnosti museli začít hledat nové cesty ke generování revenue. Jednou z nich byl růst množství, objemu obchodu na jedné straně, na druhé pak růst cen. Až do okamžiku adoptování RYM v oblasti služeb, manažeři byli neustále nuceni činit rozhodnutí zda se soustředit na vyšší potenciál v objemu nebo na růst ceny s cílem maximalizovat tržby. Implementací RYM však kterýkoliv hotel může optimalizovat současně oba klíčové monitory, tedy cenu a množství ve stejném čase, což může dále vyústit v odpovídající růst tržeb, výnosů.

Yield management, také znám jako Revenue management, je komplexní teorie, která hraje velmi důležitou roli v cenové politice ve všech segmentech každodenních hotelových operací a stejně tak i v procesu formulující strategické plány v budoucnosti. Charakteristika a výsledky implementace tohoto systému se různí v závislosti na velikosti společnosti a typu služeb, které nabízí, rysech poptávky a přístupu a vnímání těchto souvislostí ze strany managementu od základní úrovně až po tu nejvyšší.

Manažerský přístup a vnímání ovlivňuje všechna operační rozhodování a vzhledem k tomu pak následně konkurenceschopnost na trhu. Komplexní systém RYM se proto také zaměřuje na roli managementu na základní úrovni v rámci hotelu a jeho výsledkem je dále potřeba "komplexního přispění k přístupu senior managementu" (Zpráva IHA, 1992).

Přestože tato publikace neprezentuje úroveň a rozsah implementace a aplikace RYM v jednotlivých hotelích na českém hotelovém trhu, již dnes lze konstatovat, že zde operuje řada společností, které na rozdíl od minulosti, a to především ve 4-5-ti hvězdičkovém segmentu, RYM využívají. Tato publikace hodnotí RYM a tvorbu cen z pohledu vnímání a přístupů a soustřeďuje se zároveň na jeho teoretické a praktické využívání v současnosti hotelovými společnosti již zmíněných charakteristik a kategorie.

## 1.3 Cíl

Cílem této publikace je z pohledu výše uvedených argumentů následující:

Kriticky zhodnotit, jaké jsou klíčové komponenty RYM, jak hoteloví manažeři RYM a práci s cenami vnímají v současnosti, jak RYM ovlivňuje běh hotelových společností a jak cenotvorba a cenové strategie slouží jako profit optimalizující nástroj nebo cesta k maximalizaci tržeb zahrnující relevantnost a implikaci RYM v následujících oblastech.

Naplnit vytýčené cíle se proto odráží v následující struktuře směru pro posuzování :

Cíl 1: Přehled pohledů a teorie o RYM za účelem představení teoretické platformy pro hodnocení RYM
Cíl 2: Determinování rozsahu, v němž je RYM znám, uznávám, pochopen a aplikován mezi manažery 4-5ti hvězdičkových hotelů na hotelovém trhu
Cíl 3: Analýza využívání RYM v 4-5ti hvězdičkových hotelech (na modelovém příkladu) a doporučení změn v konkrétních oblastech aplikace této řídící disciplíny
Cíl 4: Popsat hodnocení a nálezy v dané problematice a provedení doporučení do budoucnosti pro aplikaci RYM v hotelovém průmyslu v místních podmínkách.

## 1.4 Metodika

Část zpracovaných údajů v této publikaci uvedených reflektuje ve svém obsahu a zaměření poznatky čerpané ze zahraniční literatury a z odborných studií zahraničních universit, avšak podstatnou část tohoto materiálu pak spoluutváří především několikaletá práce a zkušenosti autora v oblasti cenových strategií a revenue & yield managementu.

V souvislosti s použitými materiály je nutné podotknout, že v místních podmínkách, myšleno v České republice, není v současné době k dispozici žádná teoretická literatura s výjimkou několik málo publikací, které však RYM pro potřeby hotelového průmyslu neřeší a touto problematikou se v detailu vůbec nezabývají a nepodávají odpovídající a komplexní popis této disciplíny. Svou roli současně hraje také absence aplikace popisovaného systému řízení ekonomických ukazatelů v praxi. Vzhledem ke zkušenostem autora lze však v následujícím materiálu, byť s ohledem na jeho limitovaný rozsah, provést alespoň dílčí sondu do teorie i praktické části cenotvorby a RYM a na příkladech srovnání a analýzy identifikovat význam aktivit s tímto pojmem spojených včetně míry využití těchto nástrojů.

Obecně je však nutné podotknout, že se převážná část odborných studií o cenotvorbě ve většině případů orientuje především na matematické simulace a grafy vysvětlující mikroekonomické jevy. Nalezneme zde často se objevující výrazy jako multiplication effect, protection level, overbooking level a jejich interpretaci prostřednictvím matematických vzorců a definic. V zásadě lze konstatovat, že díky těmto pojmům můžeme však také dále teoreticky a odborně vysvětlit, co alespoň yield management jako nedílná součást revenue managementu je a na jakých principech funguje.

Důležité je však přitom uvědomit si, že nemůžeme v žádném případě požadovat, aby náš personál na úsecích generující tržby, používal matematických vzorce a výpočty pro rozhodnutí, kterého např. zákazníka či rezervaci přijmout a kterou zamítnout. Z tohoto pohledu je nutné do principu aplikace exaktního vyjádření RYM zahrnout praktický pohled na celou záležitost ve smyslu vhodného využití nástrojů, které slouží k jeho uplatnění a využití v praxi.

Tím může být např. dokonale zpracovaný program, který jako podpůrný článek řízení dodává data potřebná k posouzení a provedení rozhodnutí v rámci řízení tržeb a výnosů. Tento program pak může být vodítkem pro naše rozhodování, zda-li prodat pokoj za vyšší či nižší cenu. V tomto případě hrají roli především manažerské schopnosti a zkušenosti, která nám pomohou uskutečnit dané rozhodnutí.

Během přípravy této publikace byla odpovídající data získávána z různých zdrojů a později analyzována za účelem naplnění vytýčených cílů a směrů. Při procesu získávání dat byly provedeny dva hlavní kroky. První krok představuje výsledky získávání informací z různých informačních zdrojů a jejich analýza za účelem představení teoretického pozadí problematiky a vytvoření rámce pro zhodnocení výsledků.

Ve druhém kroku, na základě zkušenosti autora a v kontextu průzkumu a analýzy dostupných informačních zdrojů, byly tyto informace utříděny do logické struktury, vyhodnoceny a na základě tohoto postupu dále identifikovaná řešení, závěry a doporučení.

## 1.5 Obsahové těžiště

Výsledky tohoto výzkumu jsou prezentovány v sekcích, které jsou dále uvedeny v logickém pořádku:

Sekce 1. představuje rámcový rozsah publikace v kontextu prezentované problematiky

Sekce 2. prezentuje metodický postup, strukturu a klíčová témata

Sekce 3. rekapituluje teoretické zázemí cenotvorby v kontextu RYM a hodnotí informační vstupy relevantní popisovanému směru a cíli publikace

Sekce 4. ukazuje metody používané pro analýzu dat, analyzuje klíčové údaje a nastiňuje praktická řešení

Sekce 5. hodnotí závěry a dává doporučení na základě výsledků šetření uvedených v sekci 4 pro budoucnost hotelového průmyslu v místních podmínkách

# 2. REVENUE & YIELD MANAGEMENT, CENOVÉ STRATEGIE – TEORIE A OBSAH

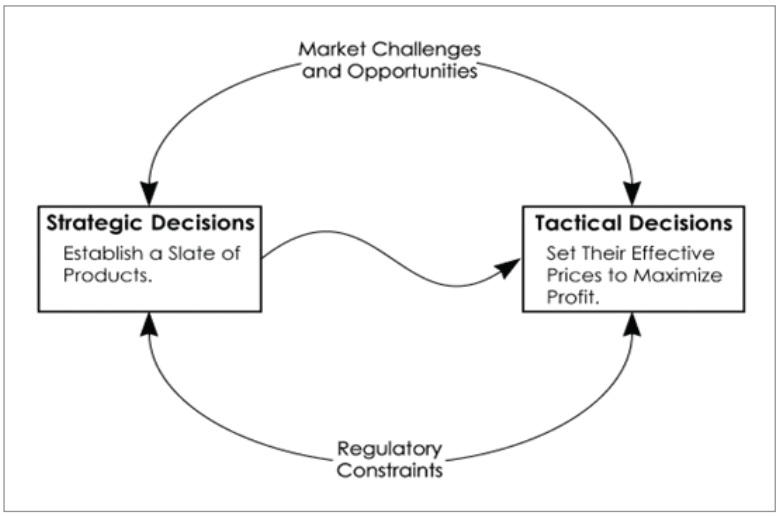
## 2.1 Úvod do teorie

Tato kapitola prezentuje všechny údaje získané druhotným způsobem sběru, která jsou považovány za důležité s ohledem na vytvoření dostatečného informačního zázemí vyplývajícího z výzkumu současné situace.

Ve vstupní sekci souboru podkapitol je prezentována historie a vývoj RYM včetně definic, které se k tomuto odvětví vážou. Integrace dalších pohledů na RYM zde slouží zároveň k podání přehledů možností k jeho aplikaci v současnosti do každodenních operací hotelových společností.

V následujících dvou souborech podkapitol je představen pohled na témata operačních implikací teorií o RYM v hotelovém průmyslu, přičemž pozornost je věnována především hlavním operačním komponentům RYM s odkazem na autory, kteří se zabývají dlouhodobými a střednědobými taktikami při uplatňování RYM.

***Obr. 1: Elementy Revenue & Yield managementu***




*Zdroj: Elements of Yield management, Philips (1997)*

## 2.2 Co je Revenue & Yield management a cílem optimální cenotvorby

Podíváme-li se na RYM z pohledu teorie, zjistíme, že se jedná v základu o soubor nástrojů a řídících teorií, které dohromady reprezentují teoretický a praktický základ či pozadí, jenž

umožňuje různým typům industrií se specifickými rysy (např. průmysl služeb) maximalizovat tržby a profit. Tyto teorie a nástroje jsou používány z různých důvodů již řadu let u různého typu průmyslu, hotelový z toho nevyjímaje.

Relihan (1989) podporuje tento pohled sdělením, že :

*„RYM zahrnuje aplikaci základních ekonomických principů pro pricing a kontrolu inventáře pokojů za účelem maximalizace tržeb“.*

Toto zdůvodňuje, proč RYM a aplikované techniky nemusíme považovat za zcela nový obor, avšak více se soustředit na myšlenku a fakt, že tento přístup spíše kombinuje existující zdroje organizace a reprezentuje nové benefity, případně nevýhody tohoto pohledu na věc.

Benefity, které lze ve zmiňované disciplíně vysledovat, by měly být shledávány klíčovými ve zdokonalování komunikace (myšleno obojí, tedy interní a externí), lepším managementu disponibilních kapacit v oblasti pokojů, přesnější cenové politice a diskontování a stejně tak v silnější konkurenceschopnosti. Zdokonalování v popsaných oblastech má proto dále vyústit ve vyšším objemu generovaných tržeb a růstu profitability.

Nevýhody, kterých je nutné se vyvarovat, mohou být pak na straně druhé spojeny s odcizením se zákazníkovi a tudíž ztrátou budoucího obchodu a příležitostí při nesprávném chápání RYM ze strany vrcholového managementu hotelových společností.

Další možné riziko s sebou nese snaha implementovat RYM vyvinutý jinými industriemi či společnosti bez ohledu na nutnost korekcí a úprav dle specifických požadavků.

Orkin (1988) identifikuje 3 faktory, které jsou důležité pro zlepšení hotelového yieldingu. Tyto faktory RYM ovlivňující jsou :

- Systémy a procedury
- Strategické a taktické plánování
- Systémy zpětné vazby

## 2.3 Evoluce RYM

Revenue management a v něm obsažené praktiky cenotvorby a yield managementu (výnosový management) je koncept, který je se svými prvopočátky úzce svázán s leteckým průmyslem, odkud migroval do ostatních odvětví. Hotely, půjčovny automobilů, lodní společnosti, divadla, televizní stanice již dlouhá léta aplikují management cen za účelem maximalizace tržeb. Techniky Revenue managementu se používají pro předpovědi poptávky, optimalizují cenu a disponibilnost produktů a služeb. The Wall Street Journal nazývá tuto disciplínu „číslem jedna v rozvoji obchodních strategií – praktikou, doutnající vybuchnout“. Obecně se počítá s faktem, že Revenue management spolu s yield managementem generují při správné a optimální aplikaci mezi 3-8% doplňkových tržeb s výsledným efektem 50-100% potenciálního růstu profitu.

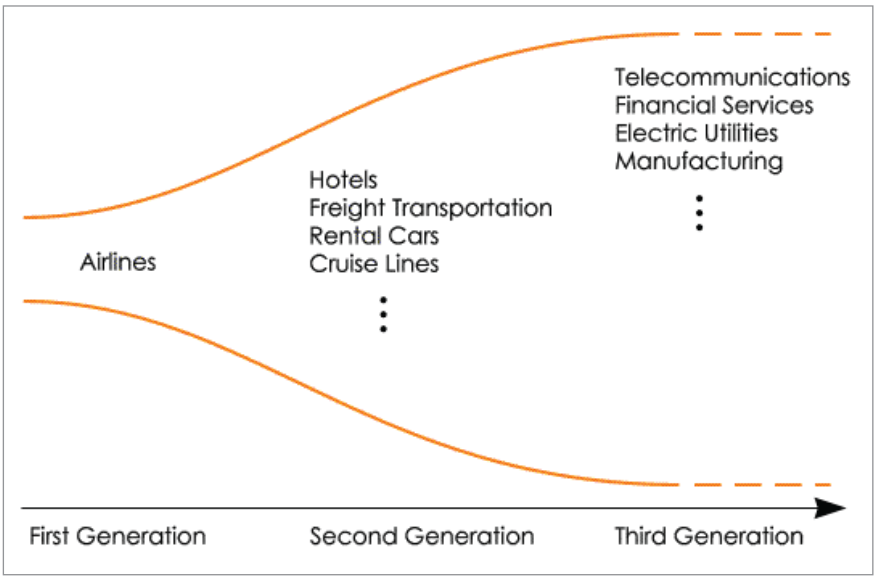
Historie této teorie započala v čase deregulačního procesu na poli amerického leteckého a přepravního průmyslu. Jak již bylo řečeno, revenue nebo chceme-li yield management se objevil, když na počátku 80. let letecké společnosti seznali, že nekontrolované diskontování generuje ztráty (Relihan III., 1989), které nemohou být překonány úsilím směřujícím k růstu objemu prodeje. Rapidně rostoucí konkurence na trhu nutila letecké společnosti k testování přístupů v mnoha oblastech, mezi těmito především v segmentaci trhu, alokacích kapacit a zdokonalení kontroly konkurence a trhu. Těžiště tohoto snažení bylo ve vývoji a zdokonalení systémů a procedur a zdokonalení forecastingu poptávky. Tyto inovace vedly ke vzniku integrovaného manažerského nástroje zvaného revenue nebo yield management.

Následně po 1. generaci (letecké společnosti), která zaznamenala první zkušenosti s RYM, přichází na scénu v rámci této disciplíny 2. vlna společností, které začínají aplikovat RYM. Jsou jimi organizace působící na poli tzv. Hospitality Industry, tedy hotelnictví, a ostatní průmysl poskytující služby. Přestože je zde mnoho podobností, ne vždy je možno aplikovat veškeré techniky s touto tématikou spojené vzhledem k diferenciaci v charakteru těchto industrií a typickým rysům poptávky služeb a produktů. A právě tento fakt byl velmi brzo rozpoznán právě těmi inovativními manažery, kteří se jako první snažili taktiky cenotvorby a RYM implementovat na základě zkušeností leteckých společností.

Přibližně ve stejný čas stejně takové množství hotelů jako i jiných společností s odlišným předmětem podnikání (půjčovny aut, osobní vlaková přeprava, lodní linky atd.) začalo zavádět do svých operačních struktur RYM. Později, během dekády 90. let započala třetí fáze reflexe strategických výhod RYM, tentokrát v telekomunikacích, energetickém průmyslu a v některých společnostech zabývajících se finančními službami.

Obr. 2. Ukazuje jak RYM zvyšoval své pole působnosti od doby svého vzniku na počátku 80. let.

***Obr. 2: Evoluce Revenue & Yield managementu***




*Zdroj: Boyd and Philips (1997)*

Jak již bylo zmíněno, RYM je relativně mladým oborem, disciplínou, v oblasti tvorby cenových strategií, generování tržeb a profitu s prvopočátky v leteckém průmyslu. Velice úspěšně byl uplatňován od osmdesátých let 20. století u letecké společnosti American Airlines za účelem zajištění maximální výnosnosti kapacit při každém letu. Letecké společnosti tedy vyvinuly gigantický rezervační systém, který generoval cenu letenky na základě aktuální poptávky a vývoje na trhu. Záměrem této strategie byl fakt, že volné sedadlo v letadle má pomíjivý charakter a po vzlétnutí letadla je již neprodejné. Zmíněné volné sedadlo bylo tedy nutno prodat za co nejvíce optimální cenu, tedy takovou, kterou stanovil popisovaný yield systém, chceme-li rezervační systém, v závislosti na času od data odletu. American Airlines uvedly, že díky technikám yield managementu došlo ke zvýšení výnosů o 500 milionů amerických dolarů ročně a Delta Airlines, které také užívají podobný systém, získali navíc přes 300 milionů amerických dolarů ročně .

Také letecké společnosti působící na českém trhu již mají své zkušenosti s používáním yield managementu a využívají jej v maximální možné míře – různé ceny letenek jsou toho nesporným důkazem. Na stejných principech, i když odlišně strukturovaný, funguje RYM i v hotelovém průmyslu. Podobně jako počítají letecké společnosti s optimalizací cenové nabídky a maximalizací tržeb, stejně tak počítají hoteliéři se správným načasováním nabídky v závislosti na specifických rysech poptávky za neustálého přizpůsobování ceny služeb *[1].

## 2.4 Mýty, realita a názory

Mezi méně zasvěcenými či těmi, kdo o revenue & yield managementu slyšeli jen z povzdálí, koluje řada mýtů. Alespoň pro ilustraci a srovnání faktů již uvedených, uveďme některé z nich.

**Mýtus I.**

Revenue management vytváří poptávku.

**Skutečnost**

Revenue management řídí poptávku, např. V okamžiku, když zazvoní telefon.

**Mýtus II.**

Revenue management je jen překomplikovaná cesta k tomu, jak řídit ceny a pobyt během období vysoké poptávky.

**Skutečnost**

Revenue management je proces, který umožňuje strategicky usměrňovat poptávku během období celého roku.

**Mýtus III.**

Revenue Management je diskontování.

**Skutečnost**

Revenue management je obchodní proces designovaný k maximalizaci tržeb z každého tržního segmentu.

*[1] Boyd, A.: Airline Alliance Revenue management, OR/MS Today, Vol. 25, October 1998

## Mýtus IV.

Revenue management je sofistikovaný computer nebo „černá skříňka“.

## Skutečnost

Revenue management je pouze jeden komponent z komplexního programu Revenue managementu.

## Mýtus V.

Revenue management je dobrý pouze při vysoké poptávce.

## Skutečnost

Revenue management má význam při všech úrovních poptávky, pouze strategie a taktiky se mění.

Pro dokreslení rámcového pohledu na revenue & yield management citujme alespoň několik názorů tak, jak byly řečeny:

*„Firmy, aplikující Revenue management techniky zaregistrovaly růst tržeb mezi 3 – 7% bez doprovodných jevů růstu kapitálových výdajů, přičemž výsledek růstu profitu se pohyboval mezi 50 – 100%“*, Robert G. Cross, autor knihy *„Revenue management – Hard-Core Tactics for Market Dominations“*

The Wall Street Journal (January 5, 1996) k tématu revenue management napsal: *„Tento reengineering běží ve správném směru. Řídí kvalitu dokonale a úplně. Kam se však poohlédnout za dalšími výnosy? Možná na trh, s revenue managementem…“*

Jiný názor od jednoho z nejvýznamnějších představitelů hotelové průmyslu dneška říká: *„Revenue management přispěl miliony do začátku, naučil lidi, jak řídit jejich obchod více efektivně. Pokud se soustřeďujete na základ, Vaše společnost poroste“*, Bill Marriott Jr., Chairman & CEO, Marriott International.

A pro dokreslení úplného obrazu alespoň ještě jeden názor na Revenue management, tentokrát opět z masmédií: *„Do roku 2001, společnosti, které se budou zdráhat implementovat yield management, techniky maximalizující jejich tržby a profitabilitu, se stanou záhy nekonkurenční “,* Executive Edge Magazine, September 1998.

Podívejme se však nyní poněkud blíže na pojem revenue managementu příbuzný, pojem, který pouze konkretizuje jednu velkou součást této disciplíny. Mluvíme totiž o yield managementu a s ním spojovanou strategii tvorby cen, který je často s revenue management slučován, zaměňován doplňován či brán jako oddělená součást. Yield management se stal v průběhu předcházejících let užívaným výrazem ve slovníku hoteliérů. Na otázku, co vlastně tedy yield management (dále jen YM) je, si můžeme odpovědět různými variantami. Jádro a podstata věci ale zůstává a inklinuje k tomu, co už bylo řečeno v předcházejících statích. Pro ilustraci lze zopakovat, že YM, chceme-li, revenue management (dále jen RM), myslíme v hrubém pojetí optimalizaci výnosů na základě úsilí prodat správnému zákazníkovi produkt či službu za správnou cenu ve správném čase. Přestože mezi leteckým průmyslem, který je průkopníkem RYM, existují určité rozdílnosti v aplikaci technik či strategií, zásadní obsah tohoto přístupu zůstává principiálně neměnný. Zeptáme-li se 10 hotelových manažerů, co je to YM, pokaždé dostaneme odlišnou odpověď. Pokud položíme tu samou

otázku manažerům leteckých společností, jejich odpovědi se nebudou příliš lišit. Fakt je, že YM v leteckém průmyslu je určitým způsobem odlišný od YM v hotelnictví. Základy jsou shodné, ale aplikace a techniky v praxi se již mění.

## 2.5 Definice Revenue & Yield managementu

**Akademická definice:**

*„Revenue management jsou systémy a procedury k maximalizaci výsledků prodeje produktu nebo služby ve více či méně fixované poptávce, jejíž schopnost produkovat tržby se zmenšuje s časem“*, Dr. Warren Lieberman, Veritech Solutions Inc.

**Koncepční definice:**

*„Revenue management je umění a věda o předvídání poptávky skutečného konzumenta na mikroekonomické úrovni a současně optimalizace ceny a dostupnosti produktu“*, Robert G. Cross, autor "Revenue management - Hard-Core Tactics for Market Domination"

**Základní definice:**

*„Revenue management znamená prodat správný pokoj, správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu na správnou dobu pobytu“*, Bonnie E. Buckhiester, Buckhiester Management Limited

## 2.6 Revenue & Yield management v hotelovém průmyslu

V oblasti hotelnictví existuje řada strategií, manažerských přístupů a disciplín, které jsou aplikovány v souvislosti se snahou o udržení tržního podílu, zajištění hospodářského růstu, maximalizaci dosažené průměrné ceny, intenzivní tvorby zisku či získání vůdčí pozice v tom či jiném ukazateli nebo oblasti. Disciplína, která však zastřešuje drtivou většinu těchto přístupů a aktivit, a dává často autonomně existujícím větvím řízení ekonomiky hotelu jednoznačně definovaný a ve svém obsahu, rozsahu a zaměření jednoznačně logicky strukturovaný systém, je právě RYM. Již řadu let před vznikem tohoto odvětví ekonomického řízení byla většina hoteliérů odkázána na dílčí analytiku hospodářských ukazatelů, zpětné dosažení finančních a jiných číselně vyjádřených ukazatelů a současně na celé spektrum informačních vstupů z jednotlivých úseků. Teprve nedávno, počítáno na roky, došlo k postupné profilaci systému řízení, který začal vhodným způsobem kombinovat a slučovat činnosti související s kontrolou trhu a konkurence, cenovými strategiemi, distribucí nabídky nebo prodejních a marketingových aktivit. Takto strukturovaný přístup k ekonomickému řízení hotelových společností se posléze vyvinul v již zmíněný RM, který velmi úzce již ve svých prvopočátcích souvisel s optimalizací cen a tudíž tzv. výnosovým managementem, tj. YM.

Co je však podstatou RYM? Obecně lze říci, že se jedná o systém ekonomického řízení hotelové společnosti, který zasahuje do klíčových disciplín, jež s provozem hotelu úzce souvisí. Patří mezi ně nejenom oblast RYM reprezentující tedy cenové strategie a maximalizace tržeb ve všech úsecích podílejících se na tvorbě tržeb, avšak současně hledání nových zdrojů ob-

chodu, rozvoj zdrojů stávajících, benchmarking a profilace hotelového subjektu na trhu a vůči konkurenci či zákazníkovi.

Velmi důležitou součástí procesu řízení tržeb jsou distribuční kanály. Distribuční kanály v pojetí RM, především Global Distribution Systems (dále jen GDS), Internet a rezervační systémy hotelového průmyslu, nazývané též System Delivery, tvoří spolu s původními a klasickými distribučními cestami velmi rozsáhlý systém a problematiku, jejímž řízením se RYM taktéž velmi detailně zabývá nejenom z titulu cenotvorby, avšak komplexního pojetí tzv. Distribution managementu. Nelze samozřejmě zapomenout na usměrňování efektivity prodeje, marketingové činnosti, kontrolu kvality, inovace a atraktivitu produktu, a zároveň cenovou politiku a výnosový management. Kromě disciplín a aktivit tvořících jádro RYM jsou zde však ještě ostatní komponenty, které celý popisovaný systém komplexně dotvářejí.

RYM představuje schéma řízení, které synchronně a účelně propojuje jednotlivé klíčové sféry života hotelové společnosti. RYM pokrývá sice zásadním dílem oblast ekonomiky a financí, dále však také zasahuje do problematiky prodeje, především cenových a prodejních taktik a strategií, marketingu, personálního a tréninkové řízení z titulu práce s člověkem, který v generování tržeb a vlivem svého konání a jednání podstatnou měrou samotný proces ovlivňuje, a dále oblast operační s dopadem na úseky ubytování, stravování a úsek kongresových služeb, u nichž se v principech aplikace RM nejedná jen o ekonomicko-finanční či statistickou problematiku, nýbrž se stejnou měrou důležitosti o kvalitu produktu a efektivnost provozu, jež ve svém konečném důsledku tvorbu tržeb, zisku a usměrňování poptávky formuje.

Co to tedy ve stručnosti RM je? *„Revenue management je jako surfování v moři, překonávání vln plachtíc nahoru a dolů, natáčení se po správném směru větru“*, říká William Chua Yong Ching, Director of Revenue Strategy - The Ritz Carlton, Millenia Singapore. Revenue management není raketový výzkum, ale analytický a logický přístup k obchodu. Rámcově proto můžeme pohlížet na RYM v rozsahu formule, jež je dále uvedena :

**Revenue management = Produkt x Čas x Množství x Cena x Faktory**

Co nám tedy tato formule říká? Produktem rozumíme jakýkoliv produkt spojený s nabídkou daného subjektu, především pak množstvím disponibilního inventáře (myšleno pokoje) a kapacit. Čas chápeme v jeho délce ovlivňující výsledek našeho snažení a jeho dopad na výtěžek námi projektovaný či očekávaný. Množství v případě hotelového průmyslu reprezentuje objem poptávky vyjádřený např. v množství prodaných pokojů a cenou rozumíme cenu či hodnotu produktu. Faktory lze demonstrovat na analytice trendů či jiných vnějších vlivů (počasí, geografická segmentace apod.). V případě, že koexistence v rámci této formule existuje, můžeme zcela jistě považovat takovou situaci za příznačnou pro aplikaci RYM.

V literatuře se setkáváme s několika různými přístupy k definování yield managementu (YM). Důležitost těchto různých přístupů je třeba hledat v důležitosti přisuzované YM různými literárními zdroji.

Angelo & Vladimir (1991) nahlížejí na Yield management jakožto na **systém cenových kalkulací,** který, opírajíce se o Centrální rezervační systém hotelu (CRS), pomáhá provádět každodenní cenová rozhodnutí s cílem vyzískat maximální průměrné denní ceny (rates).

Tento přístup k nahlížení na YM, jakožto na princip/techniku oceňování, sdílí několik autorů knih o účetnictví v oblasti pohostinství (Harris a Hazzard, 1990; Schmidgall, 1995), kdy toto téma pojímají jakožto aproximační metodu kalkulace cen.

Většina zdrojů oponuje tomuto přístupu a přikládá tomuto tématu větší důležitost tím, že ke kalkulaci cen přidává rovněž **management inventáře (majetku)/kapacit** v oblastech, jimiž se YM zaobírá.

Velmi prostou definici nabízí Kimes (1989):

*„YM je v zásadě proces vyčleňování těch správných kapacit pro ten správný typ zákazníka za správnou cenu tak, aby bylo dosaženo maximálních tržeb nebo výnosu."*

Toto prohlášení je dále doplněno poukázáním na dvě hlavní součásti yield managementu: management pokojového inventáře (room inventory) a tvorbu cen.

Konkrétnější vyjádření nabízí Lieberman (1993), když YM definuje jako *„praxi maximálního navyšování zisků z prodejů inventáře podléhajícího zkáze (perishable assets) tím, že dochází ke kontrolování ceny a inventáře a rovněž ke zlepšování servisu."*

Donaghy a kol. (1995) jdou ještě o krok dále v tom, že do systému přidělování (alokace) inventáře začleňují **segmentaci trhu.**

Veškeré výše uvedené myšlenky jsou zpochybněny Gamblem (1990), který má za to, že **YM** je *„chybné pojmenování"*, neboť jeho cílem je **maximálně navýšit tržby a nikoliv výnosy.**

Weatherford (1995), ve shodě s názory Gambla (1990), navrhuje nový pojem **Management tržeb u majetku podléhajícího rychlé zkáze - Perishable Asset Revenue management (PARM),** který bude lépe odpovídat charakteristikám odvětví, na něž je YM aplikovatelný.

Studie připravená Jaunceyem a kol. (1995) se zabývala úvahami nad klíčovými slovy popisujícími YM, vyskytujícími se v literatuře až do té doby. Po souhrnném přehledu dřívějších definicí studie předložila následující nejvhodnější definici, která identifikuje a do popisu integruje **prognózu poptávky (demand forecasting):**

*„Yield management je integrovaný, plynulý a systematický přístup k dosažení maximálních tržeb z pokojů prostřednictvím manipulace s pokojovými sazbami jako reakcí na předvídané vzorce poptávky."*

I když Dunn a Brooks (1990) se v zásadě ztotožňují s výše uvedeným stanoviskem Jaunceyho a kol. (1995), zdůrazňují rozdíl v dlouhodobých a krátkodobých účincích YM. Podle jejich ná-

zoru je YM úspěšnou **technikou úpravy cen krátkodobě zohledňující podmínky trhu.** Nicméně podtrhují potřebu toho, aby **se dlouhodobá rozhodnutí o cenových kalkulacích opírala o důkladnější analýzu,** do níž rovněž patří **zisková rozpětí.**

## 2.7 Podmínky aplikace

Rysy, které umožňují aplikování YM v pohostinském odvětví, byly ve sledované literatuře citovány několika autory. Takřka všichni z nich (Dominguez, 1997, Hanks a kol., 1992, Kimes, 1989, Boyd a Philips, 1997) se shodli v následujících podmínkách aplikace yield managementu na následujících komponentech:

- **Pevná kapacita** (pokoje, místa, apod.)
- **Vysoké fixní náklady**
- **Nízké variabilní náklady**
- **Fluktuující poptávka** (vzorce proměnlivé poptávky)

Současně byly různými autory za důležité rovněž považovány další rysy. Dominguez (1997) a Boyd a Philips (1997) označují „podobné inventární jednotky“ (similar inventory units), kterých je využíváno jako základu pro vytváření různých produktů, za další ze základních podmínek odůvodňujících používání Yield managementu.

Hanks a spol. (1992) se více soustřeďují na ideální podmínky implementace yield managementu, které kromě těch již dříve uvedených zahrnují:

- schopnost **předvídat budoucnost** (zejména poptávku)
- **inventář podléhající zkáze**
- schopnost řadit **zákazníky do segmentů** podle jejich měnících se potřeb, chování a ochoty platit.

Kimes (1989) souhlasí s Hanksem a kol., když se zmiňuje o segmentaci poptávky (s jasně identifikovanými sekcemi) a o inventáři podléhajícím zkáze jako o podmínkách, které činí používání yield managementu vhodným. K tomuto seznamu dokonce přidává další související rys **předprodejů (advanced sales)** a uznává důležitost toho, když jsou **náklady na okrajové prodeje nižší při vyšších okrajových výrobních nákladech.**

Aby byl seznam rysů opodstatňujících používání yield managementu kompletní, jsou zde citovány rovněž stanoviska Boyda a Philipse (1997). Tito zmiňují jako důležitou možnost diferenciaci cen a servisu. Jinými slovy to, že existuje mnoho **rozdílných produktů** a relativně **složitá struktura oceňování.**

Jak je zřejmé, experti psali o mnoha faktorech, které umožňují použití YM v určitých odvětvích, avšak pouze Boyd a Philips (1997) se zmiňují o nejdůležitějším faktoru, kterým je:

***„Výrobci jsou orientováni na zisk a mají ve svém konání přiměřenou svobodu.”***

Tento základní rys umožnil rychlý vývoj YM a ospravedlňuje i to, že je YM aplikován v tolika různých oblastech obchodní činnosti.

## 2.8 Provozní důsledky RYM

V tomto oddíle jsou diskutovány důsledky yield managementu pro provozní činnost, opírajíc se o dříve zmíněné myšlenky Philipse (1997).

Dále se zde pojednává o aspektech přihlížejících k dlouhodobým výsledkům (strategickým) hotelové společnosti. Jsou zde probírány organizační aspekty, důsledky pro používané technologie a názory týkající se produktu samotného. Stejně jako krátkodobé aspekty alokace inventáře, tvorby cen a numerické analýzy YM.

Boyd a Philips (1997) identifikovali tři hlavní dimenze, ve kterých společnost může mít přínos z používání YM. Těmito dimenzemi jsou **provozní přínosy, organizační přínosy a strategické přínosy.**

- Z jejich pohledu jsou provozní přínosy důsledkem zlepšeného každodenního využívání zdrojů ze strany společnosti (uvádějí příklad zisku na jednotku).
- Organizační přínosy pramení ze zvýšené efektivity a citlivosti reakce organizace.
- Strategické přínosy byly identifikovány jako ty, které pramení z poskytování kvalitních produktů a z udržování dlouhodobé konkurenceschopnosti a strategické pozice.

Dalším velmi zajímavým postřehem Boyda a Philipse (1997) je ten, kdy uvádějí, že organizační a strategické přínosy mohou *„převážit"* provozní přínosy.

## 2.9 Dlouhodobé strategické aspekty

Technologie YM využívaná hotelem je dlouhodobě podmiňována fyzickými charakteristikami hotelové jednotky (poloha, stav budovy, apod.), organizační strukturou, složitostí politiky výnosů, kterou management prosazuje a použitými informačními systémy.

Při zvažování fyzických rysů by v první řadě nemělo být opomenuto to, že tyto rysy utvářejí *„produktovou"* část servisního mixu nabízeného hotelem. Je to právě vzhled a poloha hotelu, které budou podmiňovat kvalitu poskytovaných produktů/služeb a tím i *„hostovský"* mix.

Fyzické charakteristiky hotelu zde nejsou autorem diskutovány do hloubky, neboť jejich podrobný rozbor není s ohledem na téma publikace považován za relevantní. Některé aspekty jsou však přesto popsány v dalším pododdíle v místě, kde se pojednává o produktech/službách.

## 2.9.A Organizace

Jak již bylo zmíněno, organizační struktura společnosti má velký dopad na efektivitu YM.

Jelikož je dnes většina čtyř- nebo pěti-hvězdičkových hotelů sdružena do mezinárodních hotelových řetězců, je zajímavé posuzovat úlohu ústřední kanceláře takového řetězce (Head Office) ve vztahu k systému YM využívanému jeho členy.

V této souvislosti Kimes (1989) prosazuje názor, že funkce YM často nejlépe nacházejí uplatnění na úrovni organizačních jednotek, právě z důvodu decentralizované povahy většiny mezinárodních hotelových řetězců. A to i když zároveň tvrdí, že tyto funkce musejí být provázány s CRS (Centrální rezervační systém) či PMS (Property management system) daného řetězce.

V následujících statích jsou proto diskutovány organizační aspekty s přihlédnutím k tomu, že ideální umístění takovéhoto systému je právě **na úrovni jednotky.**

Implementace yield managementu má na organizace rozmanitý vliv (hotely, aerolinie, půjčovny automobilů, apod.). Různá oddělení v rámci společnosti mohou na příchod nových technik a na stanovení úkolů vyšším stupněm managementu reagovat nesourodě. Proces implementace může v rámci podniku vést až k **meziúsekové disharmonii.**

Soustřeďujíc se na hotelové prostředí, Kimes /tedy Kimesová/ (1989) uvádí, že optimálně navržený systém YM zahrnuje veškeré oblasti hotelu. Dále tvrdí, že *„pouze pokud k tomuto dojde, pak může být program vskutku úspěšný“.*

Jedním ze způsobů jak zainteresovat všechny tyto oblasti je vytvoření takzvaného **yield management týmu.**

Orkin (1988) a Jones a Paul (1993) uvedli, že o vybudování *„meziúsekového týmu“,* který se pravidelně schází, je třeba uvažovat, chceme-li opravdu implementovat a sladit nové pracovní postupy. Podle jejich mínění by měl tým „zahrnovat všechny vedoucí úseků a další vedoucí pracovníky zabývající se rezervacemi, ubytováním“ a *„hotelovou obchodní činností“.*

Jones a Hamilton (1992) přikládají další význam myšlence meziúsekové kooperace prostřednictvím upozorňování na potřebu *„výnosové kultury“.*

Role YM týmu je dopodrobna rozebrána v práci Jaunceyho a kol. (1995). Podle jejich názoru musí být tým, kromě role dohlížení nad procesem implementace, přímo zapojen do všech fází a aspektů této procedury. V jistém smyslu je jeho úlohou tento proces dirigovat. Komunikace mezi úseky se může *„dramaticky“* zlepšit (Orkin, 1988) co do objemu, a/ale většinou i co do kvality právě v důsledku založení takového YM týmu.

Úseky zapojené do prodejního procesu pohostinských služeb (Front Office, Reservations, Sales & Marketing) hrají významnou a rozhodující úlohu při rozhodování souvisejícím s výnosy (Orkin, 1988). Jelikož se jejich vnímání hotelové obchodní činnosti, a zejména pak YM, může lišit, úloha, kterou YM tým hraje, nabývá na důležitosti. Aby tato situaci byla doložitelná příkladem, je v následujíc části předložena krátká citace z díla Orkina (1988):

*„Jejich (úseky) pohledy na svět jsou však často ne nepodobné pohledům lidí, kteří měli za úkol popsat slona pouze na základě hmatových vjemů.. Na jednoho z lidí působil slon jako kmen stromu, na druhého jako lano, na třetího jako hadice, na čtvrtého jako dýka a na posledního jako pevná stěna. Každý z nich měl samozřejmě pravdu, nikdo z nich však neměl nejmenší ponětí o tom, jaká je skutečná pravda".*

Existence týmu přináší možnost dělit se o nápady a názory mezi jednotlivými úseky, a tak je všechny zainteresovat na dosažení vyššího výnosu.

Tým by si měl vypracovat taktický plán, který se bude zaobírat problémy, které v průběhu implementačního procesu mohou úseky provázet. Správně vytvořený plán má za cíl zajištění přímých rozhodovacích postupů vedoucích k maximálnímu navýšení výnosů (Orkin, 1988).

Vyšší efektivita a silnější uspokojení z vykonané práce mohou být **organizačními přínosy** vyplývajícími ze změny tradičních ukazatelů výkonů, spočívající v propůjčování rozhodovacích pravomocí směrem dolů v rámci dané organizace (Orkin, 1988). Orkin též tvrdil, že nové ukazatele výkonů/efektivity by v sobě měly integrovat úsilí jdoucí napříč hranicemi úseků. Jak uvádí, výběr výkonnostních kritérií ovlivňuje celkové chování všech úseků a jednotek v rámci hotelu.

Aby bylo možno rozhodování přesunout na nižší organizační úroveň, je třeba prozkoumat manažerské přístupy v dané organizaci, neboť toto bude základ, na kterém se bude vhodný systém YM společnosti budovat. Kimes (1989) klade důraz na manažerské přístupy (velká odpovědnost), hned vedle dostupnosti dat a výkonných informačních systémů.

Jak uvádí v téže práci, manažeři musí vůči YM systému cítit silnou odpovědnost, a co více, zdůrazňuje zde i potřebu být dokonale seznámen s obavami manažerů souvisejícími s touto otázkou. Dále na toto téma dodává, že by manažeři měli mít možnost provádět veškeré potřebné úpravy či změny v tomto systému.

Mezi obavy manažerů uváděné Kimes (1989) patří:

- možnost odcizení se zákazníkům (*„neférovost"* struktury tvorby cen)
- možný výskyt problémů s morálkou zaměstnanců
- zlepšené incentivní systémy a systémy odměňování (na základě výkonnostních ukazatelů)
- potřeba tréninku zaměstnanců
- složitá organizace funkce yield managementu
- potřeba velké odpovědnosti vrcholového managementu

## 2.9.B Lidské zdroje

Yield management, jakožto manažerský nástroj, do velké míry závisí na vstupech z Human Resources (HR). Donaghy a kol. (1995) uvádí, že jeho efektivnost je ve značné míře podmíněna vstupem z HR. Má za to, že při používání tohoto řídícího nástroje narůstá potřeba personálu trénovaného v jeho používání, přičemž v popředí aplikací YM stojí umělá inteligence - Artificial Intelligence.

Tato potřeba specializovaného personálu vzrůstá s tím, jak si management uvědomuje skutečnou váhu, kterou může YM v otázce provozních aspektů mít. I když je zde důležité poznamenat, že nástroje Yield managementu nenahrazují rozhodování a kontrolu ze strany zaměstnanců. Jak uvádí Lieberman (1993), nástroje yield managementu mohou nabízet možné činnosti nebo politiku do budoucna, avšak konečné rozhodnutí a odpovědnost za skutečnou implementaci těchto návrhů, nebo jejich zavržení a podniknutí odlišných kroků, zůstávají nadále na příslušnících hotelového personálu.

Nemělo by se přehlížet to, že při provádění rozhodnutí *„má personál tendenci zaměřovat svoje úsilí tím směrem, kde toto úsilí bude mít největší dopad na ukazatele, podle kterých je jejich výkon hodnocen“* (Orkin, 1988).

To je důvodem, proč by se měřítka výsledků či efektivity měla volit obezřetně tak, aby došlo k sladění úsilí napříč hranicemi úseků v rámci společnosti.

Kimes (1989) zmiňuje příklad výkonnostních ukazatelů a systémů odměňování u pracovníků skupinových prodejů, které typicky bývají založené na objemu realizovaných prodejů. Tento článek doporučuje změnu v systémech incentivního odměňování, neboť bez ní by zaměstnanci skupinových prodejů mohli mít pocit, že doporučení vycházející ze systému YM mohou být namířena proti nim. Jde ještě dále a tvrdí, že tito mohou dokonce začít systém nenávidět, pokud nebudou moci používat svůj úsudek, a to alespoň v některých případech.

Kromě budování vhodného incentivního systému odměňování založeného na přesných výkonnostních ukazatelích (které jsou v souladu s ukazateli fungujícími na jiných úsecích) zde existuje značná potřeba tréninku zaměstnanců na všech úrovních. Intenzivní trénink samozřejmě zlepšuje efektivnost systémů YM (Kimes, 1989). Trénink je důležitý zejména v implementační fázi YM a rovněž u nových zaměstnanců. Kimes (1989) vysvětluje, že v obou případech je tomu tak proto, neboť personál musí dokonale vědět jak tento systém pracuje, jaké možnosti přináší do jejich práce a jakým způsobem se podepíše na jejich výsledcích. Podle tohoto vysvětlení dochází k argumentaci, že vyvinutí efektivního YM systému vyžaduje pečlivé plánování a trénink ze strany top managementu. V souladu s tím Lieberman (1993) uvádí, že efektivita systému je podmíněna tím, nakolik dobře je program navržen a implementován.

Oba autoři zdůrazňují skutečnost, že rozhodujícím faktorem při uvažování o provozní úspěšnosti YM v rámci organizací je rovněž odpovědnost vrcholového managementu.

## 2.9.C Technologie

„Mnozí považují systém YM za ideální způsob automatizace těch praktických nápadů, které je kdy napadly, avšak které byly příliš komplikované na to, aby se realizovaly manuálně*“.*

*(Zpráva z konference CHRAQ, 1990)*

Jak již bylo zmíněno, základní koncept YM ve skutečnosti není nový. Dobrým příkladem by mohl být postup uplatňovaný v jedné maloobchodní provozovně, kde se skutečné ceny mohou

v průběhu krátkého časového období měnit, a je tak umožněno sledovat změny v nabídce a poptávce. Rozdíl spočívá ve specifické povaze hotelového (nebo ještě obecněji servisního) odvětví.

Existence takových rysů má za následek velmi komplikované reagování na změny v poptávce po pokojích nebo v nabídce volných pokojů s cílem optimalizovat příjmy z prodejů. Rychlý rozmach informačních technologií (IT) otevřel pro odvětví služeb možnost rychlé reakce na změny na trhu.

Vývoj Yield managementu probíhá velkou měrou v důsledku rychlého rozvoje IT v posledních padesáti letech.

Podle Jauncey a kol. (1995) je IT nástrojem, který umožňuje efektivní využívání YM v pohostinském odvětví. Je tomu tak z důvodu závislosti systémů YM na rozsáhlém zásobování daty, jejich třídění a na manipulaci s nimi (Donaghy a kol., 1995).

Nové technologie přivedly aplikace založené na výpočetním zpracování do popředí operací na poli Sales & Marketing a Front Office (Jauncey a kol., 1995).

Ačkoliv konečná rozhodnutí zůstávají nadále na lidském vstupu zadávaném do operačních systémů, jak lze vidět, IT hraje důležitou roli při rozhodování tím, že poskytuje výpočetně zpracovaná data, které jsou základem pro rozhodování.

Důležitost informačních technologií ve vztahu k YM spočívá zejména ve zpracování obrovských objemů dat (s ohledem na poptávku, rezervace, strukturu sazeb, zrušení rezervací, apod.) a souběžně i ve schopnosti systému přicházet s určitými doporučeními (Donaghy a kol., 1995).

Jauncey a kol. (1995) identifikovali ty rysy, které by ideální systém měl v sobě integrovat tak, aby byl schopen uživateli poskytovat co nejpřesnější možné rady. Jsou to:

- skladba trhu
- analýza historie poptávky
- prognóza poptávky
- skutečná poptávka (stav rezervací)
- poptávka skutečná vs. předpovídaná
- analýza nerealizovaných příjezdů a zrušených pobytů
- analýzy a hlášení
- rady týkající se sazeb a restrikcí

Jak autoři tvrdili, tento systém lze rovněž sloučit se soubory historie hostů, a tak dosáhnout ještě přesnějších informací.

Kimes (1989) uvádí seznam dalších požadavků, které by měl systém Yield managementu obsahovat. Jedná se o:

- vzorce typu rezervací (t.j.: jak se v konkrétní den provádějí rezervace; kolik rezervací je denně generováno v jednotlivých segmentech trhu; apod.)
- vzorce poptávky podle tržních segmentů (lead time, hladina cen, apod.)
- směrnice při *„overbooking“*
- dopad cenových změn (nástroje cenové elasticity)
- dobré informační systémy (systém správy nemovitostí (PMS) & CRS by měly být integro vané)

Je důležité poznamenat, že rysy vyžadované jedním konkrétním hotelem se mohou od výše uvedených charakteristik odlišovat, a to s ohledem na různorodost vnitřních (velikost, povaha, poloha, apod.) a vnějších (konkurence, předpisy, apod.) rysů hotelů tak, jak to uvádí Kimes (1989) ve shodě s s Jauncey a kol. (1995).

Lieberman (1993) zdůrazňoval, že systém YM by měl být schopen zhodnotit dopady rozhodnutí týkajících se řízení inventáře na tržby, a to dopady dlouhodobé i krátkodobé.

Jauncey a kol. (1995) a Kimes (1989) se shodují s Liebermanem (1993) v otázce vyhodnocení dopadů pro tržby, ikdyž tvrdí, že za určitých provozních situací by bylo předpojatým rozhodnutím soustředit se pouze na dopad na tržby z pokojů. To znamená, že při zvažování dopadu konkrétních tržních segmentů na tržbu, by měly být brány v potaz i *„neubytovací“* útraty (F/B, obchody, telefony, apod.) tohoto segmentu.

Orkin (1988) zvažoval vzorkování taktik, které by po začlenění do systému mohlo kulminovat v podobě vyšších výnosů. Tyto taktiky posuzoval odděleně pro období vysoké a nízké poptávky.

Jednou z taktik, které doporučoval během období vysoké poptávky, bylo omezit nebo uzavřít nabídku *„nízkocenových“* kategorií a *„packagů“* pro občasné hosty. To samozřejmě znamená, že pouze ti zákazníci, kteří jsou ochotni platit vyšší ceny, dostanou v takovém období ubytování. Jinou doporučovanou taktikou je trvat na minimálních délkách pobytů (takzvaný „restriktivní“ nástroj) nebo přidělovat pokoje pouze těm skupinám, které budou ochotny zaplatit vyšší cenu.

Na druhou stranu pro období nízké poptávky tvrdí, že pracovníci rezervací by měli mít možnost nabídnout zvláštní akční ceny, které budou moci poskytnou těm občasným hostům, kteří se pozastavují nad standardními cenami.

Orkin pokračuje tím, že zmiňuje možnost vyžadování skupinových zakázek od organizací a segmentů, které jsou typicky citlivé na ceny, a možnost nabízet místnímu trhu nízkorozpočtové balíky s omezenou platností.

Pokud budeme YM považovat za nástroj **pro vytváření tržeb,** pak tyto taktiky mohou být na místě, pokud však hovoříme o nástroji sloužícím k **optimalizaci tržeb (či zisku),** pak tyto taktiky ztrácejí na důležitosti.

## 2.9.D Produkt

Produkty nabízené hotely bývají obvykle míněny dlouhodobě. Mezi faktory určujícími jejich kvalitu stojí na jedné straně fyzické rysy hotelu, přesněji pokoje (velikost, dekorace, výhled, apod.), a na druhé straně typ a kvalita služeb poskytovaných spolu s ubytováním.

Vývoj pohostinského produktu představuje důkladné rozvažování a plánování, neboť se to dlouhodobě promítne do pozice hotelu samotného. Proto je zde velké působení na ***„hostovský“*** mix, což se dále obráží v možné výši příjmů, které hotel dosahuje.

Kimes (1989) uvádí specifické problémy týkající se YM, které vyplývají ze samotné povahy produktů/služeb nabízených v pohostinském odvětví.

Důležitým aspektem ke zvážení při využívání YM je ta možnost, kdy hosté v hotelu pobývají déle nežli pouze jednu noc. Hosté obvykle u pobytů delších nežli na jednu noc očekávají slevy, které se zvyšují s přibývající délkou pobytu (LOS). Je to běžná praktika ve světě prodeje zboží, mluvíme-li však o službách, konkrétněji ještě o hotelových pokojích, nabízí se otázka adekvátnosti ceny. Otázkou je, zda má být tato sazba účtována když host sice přijede v den spadající do období nízké poptávky, avšak zdrží se i po několik dní spadajících do období vysoké poptávky.

Násobný efekt, tj. dopad na ziskovost při prodeji dalších služeb či produktů spolu s ubytováním, je dalším z problémů, kterými se Kimes zabývá.

Možným řešení problému LOS je důkladné studium a přemýšlivé rozhodování o lead time rezervace u různých segmentů trhu. Omezením nabídky určitých (nižších) sazeb na základě lead time provádění rezervací u nejziskovějších segmentů lze tržby optimalizovat.

Jako zdroj problémů Kimes (1989) rovněž cituje nedostatek výrazných cen pokojů. Na druhou stranu, jejich přespřílišný počet může rovněž způsobovat provozní problémy. Pokud struktura sazeb bude projevovat takovou rozmanitost, které nebudou schopni snadno porozumět zaměstnanci ani klienti, výsledkem může být ztráta obchodu. Situace by byla stejná, pokud by byla nabízena pouze jediná cena.

Posledním možným problémem uváděným Kimes je používání decentralizovaných informačních systémů. Jak uvádí, správný informační systém (což rovněž považuje za zásadní) na jehož základě lze provádět rozhodnutí, sestává ze systému správy majetku - Property Management System – napojeného na hotelový CRS. Chybějící propojení těchto dvou systémů může mít za následek to, že program yield management bude generovat chybné návrhy.

## 2.9.E Kvalita služeb

YM může mít dopad na kvalitu služeb nabízených hotelem. Mezi odborníky se názory na rozsah tohoto vlivu liší.

Lieberman (1993) například tvrdil, že když se program Yield management soustřeďuje jak na krátkodobé tak i dlouhodobé tržební přínosy, pak bude vedlejším produktem zlepšený servis pro zákazníka.

Toto hledisko zpochybňuje Jauncey a kol. (1995), když tvrdí, že YM automaticky zákaznický servis nezlepší, ikdyž zdůrazňuje, že tento systém není nekompatibilní s dobrým servisem pro zákazníka. Argumentuje dále, že pouze ti, kteří jsou ochotni zaplatit tu nejvyšší cenu, obdrží ubytování, které požadují, a to v době kdy jej chtějí.

Kimes (1989) se na tento problém dívá z jiného úhlu. Tvrdí, že ti zákazníci, kteří si rezervují ubytování s kratšími lead časy (obchodníci a *„walk-ins“*), mohou mít za nefér to, že mají platit za tentýž pokoj vyšší cenu, když jiní zákazníci za něj zaplatili méně jen proto, že si jej rezervovali o pár týdnů dříve.

Podle názoru Kimes (1989) to může manažery v oblasti pohostinství postavit před problém zákaznického vzdělávání. Hoteliéři musí svoji nabídku prezentovat takovým způsobem, kdy do ní začlení faktory, které se zaměřují na vysvětlování a tím i přivykání zákazníka na cenové úvahy pracující v pozadí systému YM.

## 2.10 Krátkodobé strategické aspekty

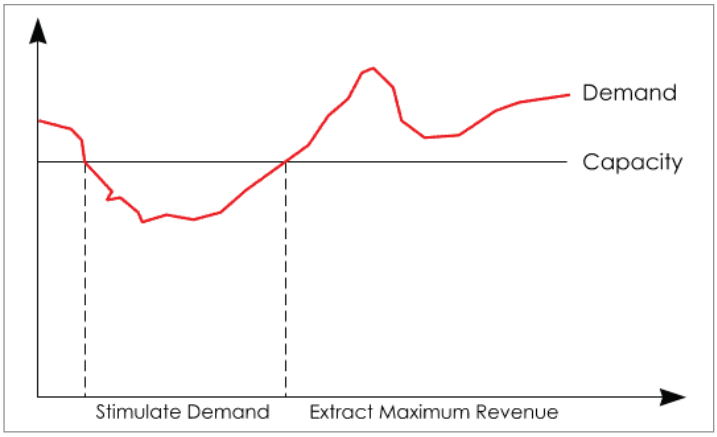
Autor se probírá krátkodobými úvahami nad těmi aspekty yield managementu, které je třeba zohledňovat při každodenním provozu hotelu. Jedná se o různé úvahy související neoddělitelně s technikami přidělování inventáře (tj. při rezervacích), s tvorbou cen a s pozadím numerické analýzy YM.

Krátkodobým cílem yield managementu je sladit kapacitu hotelu s požadavky trhu a současně maximálně zvýšit ziskovost (Boyd & Philips, 1997). Boyd & Philips (1997) označují dva hlavní mechanizmy, které lze využít pro vyvážení poptávky a nabídky: regulace nabídky nebo regulace poptávky. Díky povaze pohostinského produktu (t.j. velká investiční omezení provázející výstavbu nových hotelových pokojů) je regulace nabídky/kapacity mechanizmem, o kterém lze uvažovat pouze dlouhodobě. Regulace poptávky prostřednictvím cenových změn, hladin slev, nabídky pokojů, apod., tak zůstává jediným způsobem, kterým hotel může vědomě ovlivňovat svoje tržby.

Když se hotel snaží regulovat poptávku, nemělo by se nikdy zapomínat na segmenty, na něž se hotel zaměřuje. Segmentace je marketingovou praktikou, která nabývá na další důležitosti v okamžiku, kdy dojde na používání technik YM. Přidává se k účinkům technik používaných při alokaci inventáře, při přijímání cenových rozhodnutí a při přípravě numerických analýz.

Obr 3. ukazuje základní kroky, jichž by se měl hotel krátkodobě držet, chce-li dosáhnout svých cílů v oblasti tržeb.

***Obr. 3: Yield management v krátkodobém pohledu***




*Zdroj: Boyd & Philips (1997)*

## 2.10.A Přidělování pokojů - alokace*[2]

Hlavním problémem týkajícím se nejvhodnějších způsobů alokace hotelového inventáře (pokojů) hostům vždy bylo: jak udržovat informace o již provedených rezervacích aktuální, jak odhadovat budoucí poptávku pro daný den (nebo období) a jak alokovat přicházející požadavky. V průběhu posledních let se vynořilo několik nových technik věnujících se těmto problémům, které mají důležitý dopad na alokaci pokojů pro hosty. Objev a vývoj jedné z těchto nových technik (předvídání - forecasting) přineslo určitá řešení těchto problémů. Tyto hodnoty, které jsou součástí forecastingu, lze zintenzívnit připojením těchto výsledků k dobře provedené segmentaci trhu.

## 2.10.B Předpovídání – forecasting

Forecasting je klíčovým elementem kteréhokoliv systémuYM, neboť velká část rozhodování se odehrává s jeho pomocí.

Jak již bylo zmíněno, IT umožnilo používání složitých kalkulací a odhadů pro provozní účely, jako je manipulace s velkými objemy rezervačních dat či právě forecasting. Tento počítačový simulační model (forecasting) využívá skutečných rezervačních dat v kombinaci s odhady realizovaných no-shows (tj. počet pokojonocí, které nebyly i přes původní rezervaci realizovány vzhledem k nepříjezdu hosta) (Lieberman, 1993).

Orkin (1988) tvrdí, že mnohá provozní rozhodnutí jsou obvykle přijímána příležitostným přidržením se praktik z minulosti, namísto provedení analýzy minulých rozhodnutí a spoléhání se na tyto analýzy. Stavění na historických rezervačních datech (úrovně obsazenosti podle jednotlivých tržních segmentů, počet no-shows, apod.) a jejich analýzách je způsobem filtrování trendů a cyklů za dané časové období.

*[2] Pojem Alokace inventáře je autorem používán také jako ekvivalent pojmu „rezervace“.

Donaghy a kol. (1995) považuje zhodnocení no-show dat za zásadní při přípravě forecastů a při stanovování směrnice pro případ *„overbookingu“* pro daný hotel. Přesný základ, na němž lze postavit výnosová rozhodnutí, lze získat tím, že se v úvahu vezmou veškeré výše uvedené trendy.

Prognóza poptávky, prostřednictvím vybudování určitého modelu, je zásadním nástrojem pro každodenní rozhodování při využívání yield managementu
*(Zpráva z konference CHRAQ, 1990)*

Tentýž článek uvádí body, které by model forecastingu měl zohledňovat:

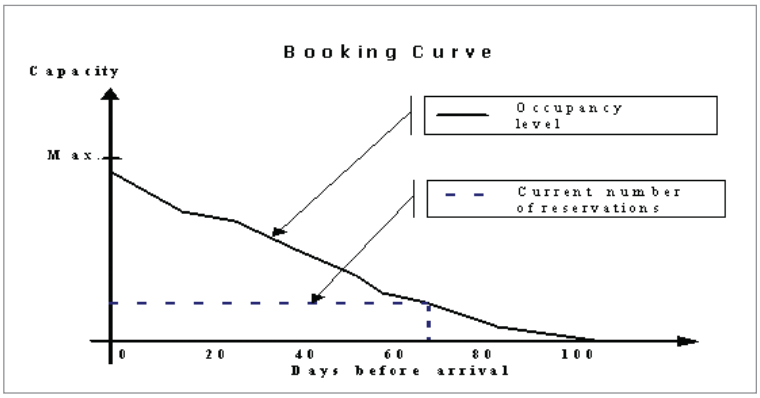
- *„rezervační chování různých segmentů trhu v různých časech* (t.j. *„lead time“* – doba nutná k realizaci - u jednotlivých segmentů)”
- *„odlišné sezónní vzorce (např. zintenzivnění leisure cestování v letních měsících)”*
- *„cyklické vzorce (týdenní a měsíční cykly)”*
- *„trendy pro různé trhy”*
- *„a schopnost adaptovat se na změny v těchto charakteristikách”*

Zpráva dále uvádí, že modely poptávky-forecastingu musí rovněž obsahovat určitý odhad nejistoty v modelových prognózách.

Jednou z nejdůležitějších metod používaných u forecastingu je použití tzv. rezervačních křivek. Tyto křivky ukazují předvídanou obsazenost ve vztahu ke skutečnému počtu rezervací obdržených na daný den, a zároveň zobrazují tempo, jímž jsou rezervace prováděny. Příklad rezervačních křivek je uveden na obr. 4. Jak je vidět, úroveň obsazenosti je podávána jako křivka, která narůstá s ubíhajícím časem dokud se spotřeba služeb nezmenší.

Bylo vyvinuto několik nástrojů a výkonnostních ukazatelů, které kvantifikují přínosy vyplývající z konkrétních YM akcí, s cílem napomáhat při provádění rozhodnutí (Lieberman, 1993). *„zmetkovost“* a *„upamatování se“* jsou dvěma z nástrojů, které Lieberman (1993) zmiňuje, a které autor považuje za natolik zajímavé, aby se jim dále věnoval.

***Obr: 4: Rezervační křivky (Pace)***




*Zdroj: Nevett (1997)*

Ukazatele *„zmetkovosti“* byly navrženy k odhadu objemu tržeb a počtu pokojů a nocí ztracených z důvodu předčasného odmítnutí rezervací. Lieberman (1993) považuje za zajímavé, že snížením zmetkovosti může hotel dosáhnout až dvojnásobného přínosu. Jednak navýší tržbu z pokojů a jednak je dále schopen umožnit lidem pobývat v hotelu, který oni sami preferují *„což je zásadní měrou důležité při snaze o posílení věrnosti zákazníka”.*

Lieberman (1993) potvrzuje, že *„upamatování se“* je vysoce oceňovanou a často používanou simulační technikou, která modeluje účinky alternativních rozhodnutí v oblasti řízení inventáře. Využívá historických rezervačních dat posílených o odhady odmítnutých rezervačních požadavků.

## 2.10.C Segmentace trhu

Z pohledu alokace inventáře je správná segmentace trhu považována za velmi důležitou téměř všemi autory uváděnými v této publikaci. Hlavním důvodem pro to je to, že hosté v rámci každého segmentu trhu disponují rozdílným nákupním chováním. Liší se v rezervačních zvyklostech (např. nutný čas realizace - lead time), v tom, jak dlouho hodlají v hotelu pobývat, v četnosti s jakou mění svoje plány, v povaze a v množství konzumace doplňkových služeb, v typu požadovaného pokoje, apod.

Být schopni odlišit zákazníky na základě těchto dat znamená pomoci prodejnímu personálu nalézt tu nejpříhodnější cenu (také pro hotel!) a zároveň udržovat vysokou úroveň spokojenosti zákazníků.

Kimes (1989) rovněž uvádí, že soustředěním se pouze na pokojovou funkci hotelu by systém YM mohl ignorovat příležitosti pro realizaci tržeb v jiných hotelových oblastech.

## 2.10.E Tvorba cen

*„Cena, za kterou jsou hotelové pokoje nabízeny, ovlivňuje poptávku po těchto pokojích.“*
(Relihan, 1989)

Cenové kalkulace byly vždy klíčovým prvkem prodeje hotelových pokojů, s nástupem YM se však hoteliéři nutně začali zamýšlet nad přístupy k této otázce používanými v minulosti.

V minulosti se mělo za to, že je třeba nabídnout **jednu jedinou cenu** u každého typu pokoje. Toto využití později následovala praktika stanovování **odlišných cen v závislosti na typu pokoje.**

Ještě později, s tím jak konkurence sílila, hotely začaly používat ***„strategie tvorby cen na základě poptávky“***, tedy metodu, jejímž principem je slevování cen pokojů s cílem zlepšit jak hladiny tržeb tak i obsazenosti tím, že se přiláká více hostů citlivých na cenu (Hanks a kol., 1992). Tato metoda slev vedla k výskytu komplikovaných cenových struktur, někdy těžko pochopitelných nejen zákazníkům, ale i zaměstnancům odbytu.

Pracovníci rezervací tuto metodu posílili tím, že zákazníkům nabídli ceny pokojů založené na počtu pokojů, jež ještě zbývá prodat. Podle Orkina (1988) byla tato metoda neúčinná, neboť nebrala v úvahu čas zbývající k provedení prodeje (čas realizace) ani odhady potenciální nerealizované poptávky.

Velmi dobrým příkladem uváděným Orkinem (1988), kdy oba tyto faktory mají být pozorně zváženy, je příklad prodeje pokojů hostům bydlícím déle nežli pouze jednu noc. Uvádí, že v mnoha případech poptávka v den příjezdu nemusí reprezentovat poptávku v průběhu různých dalších dní hostova pobytu v hotelu. Při provádění rozhodnutí o uvažované nabízené ceně nesmí prodejní personál zapomenout na zbývající čas s ohledem na datum a nerealizovanou poptávku, t.j. objem potencionální poptávky ochotné zaplatit vyšší cenu za tentýž pokoj. Centrální rezervační systémy zobrazují nabízené ceny pro konkrétní datum, některé jsou dokonce schopné zobrazovat sazby, které mají být nabízeny v průběhu celé délky pobytu.

Jak uvádí Orkin (1988), i to může být zavádějící, (nebo v jeho podání *„neopodstatněně restriktivní“*), neboť to nebere v úvahu dlouhodobé výnosové cíle. Je tomu tak zejména v případech, kdy rezervaci provádí často pobývající hosté.

Jak lze vidět, adekvátní je ani ne příliš široká, mnohastupňová, ani příliš úzká cenová struktura, pokud je cílem optimalizace nebo maximální navýšení tržby z pokojů. Kimes (1989) však dále argumentuje a říká, že hotely mohou získat větší přínos ze svých systémů Yield managementu tím, že vyvinou rozmanitější sadu sazeb, ikdyž neopomíjí zdůraznit, že se musí jednat o pevnou cenovou strukturu.

Z pohledu Donaghyho a kol. (1992) YM mění tradiční přístup stanovování pokojových sazeb na základě typu pokoje a dialogu klient – personál. Tento dialog se liší od toho, co lze spatřovat u jiných odvětvových služeb, jak to uvádí Hanks a kol. (1992). Podle nich si hotely se svými klienty sjednávají sazby individuálně, zatímco divadla, letecké společnosti a dokonce i telekomunikační společnosti pracují s pevnějšími sazbami, které jednotlivě sjednávat nelze. Důraznost YM bude mít za následek to, že hotelový personál bude pokoj prodávat za cenu, která je určována prakticky vším možným jen ne typem pokoje (Donaghy a kol., 1995). Hanks a kol. (1992) toto hledisko podporují, když uvádějí, že *„diferenciační sazby nemají nic společného s kvalitou ubytování či náklady provázejícími poskytované služby“.* Důvod, který pro to uvádějí, je ten, že ceny se zakládají spíše na očekávání hotelových manažerů, že se u zákazníků uplatní cenová elasticita.

Vývoj nové cenové strategie je připisován nástupu yield managementu. Tato nová strategie se nazývá **‘Restriktování - Fencing’**, neboť staví omezení mezi různé segmenty trhu na základě jejich kupních charakteristik.

## 2.10.F Restrikce

Lieberman uvádí, že YM integroval do rozhodování o hotelových cenách segmentaci trhu. Potřeba toho, aby ceny pokojů byly podpořeny vhodnou strategií segmentace trhu, a to takovou, která definuje proměnlivé potřeby a očekávání jednotlivých tržních segmentů, je zdůrazňována rovněž Donaghym a kol. (1995).

Charakteristiky služeb a nebo nákupu jsou těmi aspekty, podle kterých by se měla cena odlišovat, neboť hostům připadá rozumnější, když každý produkt má pouze jednu cenu. To je také důvodem, proč efektivnost segmentace poptávky Lieberman (1993) považuje za kriticky důležitou.

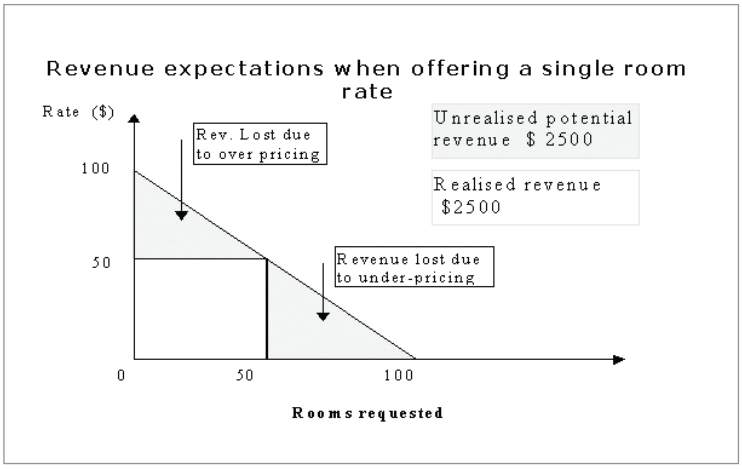
Hanks a kol. (1992) vymezují *„restrikce“* jakožto logická, racionální pravidla, která zákazníkům umožňují „zařadit se do příslušné cenové kategorie na základě svých potřeb, chování či ochoty platit. Důležitost používání *„restrikcí“* spočívá ve skutečnosti, že hotely jsou schopny prodávat slevené pokoje zákazníkům generujícím nízké příjmy, aniž by umožnily hostům z vyšších kategorií levně nakupovat - *„trade down“* (Hanks a kol., 1992). Jak autoři uvádějí, *„restrikce“* se mají opírat o požadavky jako jsou minimální délka pobytu, (nevratná) předplatba, penalizace již provedených rezervací, apod.

Metoda popisovaná Hanksem a kol. (1992) je chápána jakožto způsob, jehož prostřednictvím mohou zákazníci citliví na cenu získat nižší sazby výměnou za *„nižší flexibilitu“*. Z pohledu hotelů se jedná o přesun rizik (t.j. ve formě no-shows) na zákazníky, což hotel kompenzuje nabídkou slevených cen.

Donaghy a spol. (1995) považují za kritický moment při stanovování cenových strategií segmentů trhu, nebo při používání *„restrikcí“*, přesnost manažerů při odhadování potřeb rozmanitých tržních segmentů.

Níže jsou použity dva obrázky od Hankse a kol. (1992), kteří se tímto tématem podrobně zabývali. První z obrázků (Obr. 5) ukazuje dopady používání cenové struktury disponující jedinou cenou na příjmy. Zobrazuje ztrátu tržeb z důvodu nabízení jak příliš nízkých, tak příliš vysokých cen.

***Obr. 5: Struktura sazeb nepoužívající restrikce***




*Zdroj: Hanks a kol. (1992)*

Jak lze vidět z uvedeného příkladu, nerealizovaná potenciální tržba se rovná příjmu realizovanému z prodeje pokojů za jednotnou sazbu.

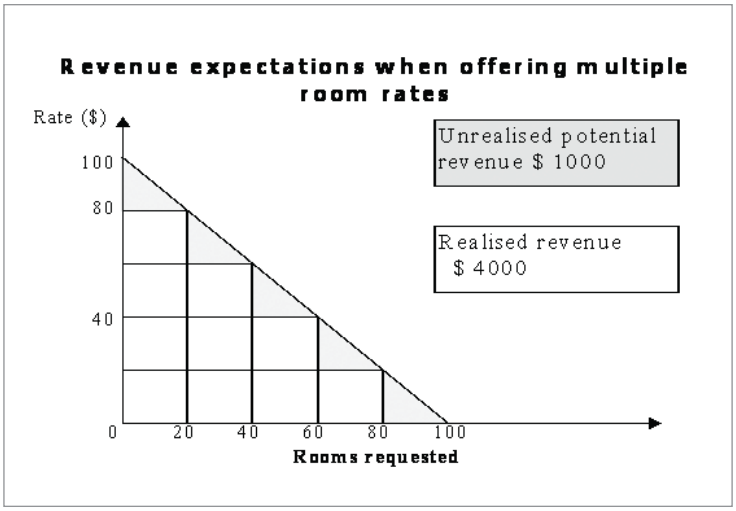
Druhý obrázek (Obr. 6) demonstruje, jakým způsobem lze využít vícestupňovou (restriktovanou) cenovou strukturu pro optimalizaci tržeb z pokojů. Avšak používání příliš mnoha „plotů“ může být kontraproduktivní, neboť nemusí například být možné, aby byli zákazníci rozděleni do segmentů tak perfektně, aby všichni byli schopni platit tu úplně nejvyšší cenu, kterou si mohou dovolit.

Na využívání restriktované cenové struktury má rovněž vliv technologické zázemí rezervačních systémů. Obecně platí, že se tyto systémy spravují hůře nežli jiné cenové přístupy, a že vyžadují propracované rezervační a YM systémy (Hanks a kol., 1992). Hanks a kol. (1992) vyvozují logický závěr, že :

*„Schopnost hotelového rezervačního systému se vypořádat s restriktovanými cenami bude mít vliv na rozhodnutí managementu tyto ceny nabízet“.*

Hanks a kol. (1992) zaujímají definitivní postoj když tvrdí, že restrikce musí být kombinovány s postupy řízení inventáře tak, aby mohly být tržby maximálně navýšeny. Rovněž argumentují, že YM systém praktikovaný v současné době mnoha hotely, na takovýto požadavek nestačí.

***Obr. 6: Struktura cen s restrikcemi***




*Zdroj: Hanks a kol.(1992)*

Podle jejich názoru se tyto v současnosti užívané systémy běžně využívají pro maximalizaci tržeb v období vysoké poptávky, jelikož nejsou schopny zákazníkům zabránit nakupovat *„za levno“* (trading-down) v období vyznačujícím se nízkou poptávkou, kdy jsou k dispozici rovněž diskontní sazby. Jejich závěry jsou shrnuty do myšlenky, že ***„řízení inventáře u yield managementu musí být kombinováno s řízením „restrikcí“ v segmentech, má-li být dosaženo maximální tržby ”.***

Dalším aspektem jenž je třeba zvážit při návrhu cenové struktury je to, zda jí zákazníci dokáží snadno porozumět. Čím je návrh komplikovanější, tím pravděpodobněji budou zákazníci mít problém mu porozumět.

Níže je uveden další obrázek (Obr. 7) od těch samých autorů, kde jsou uvedeny pravděpodobnosti a nevýhody různých cenových struktur.

*Obr. 7: Výhody a nevýhody různých metod vymezení cenových struktur*

| | Jedna cena pro všechny pokoje | Ceny stanovované podle typu pokoje | Ceny stanovované podle typu pokoje |
|---|---|---|---|
| Pro | • Snadná správa<br>• Snadno se vysvětluje | • Dosahuje vyšší tržby<br>• Snadno se vysvětluje | • Posuzováno pro každý den<br>• Snadno se vysvětluje<br>• Blíží se maximu potenciálu tržeb |
| Proti | • Nedokáže uspokojit denní výkyvy poptávky<br>• Neuspokojuje citlivost zákazníka vůči cenám<br>• Nepřináší max imální navýšení tržeb | • Omezená dostup nost produktu<br>• Nefunguje u hotelů s jednot-ným typem pokojů<br>• Provozně náročné | • Provozně náročné |

*Zdroj: Hanks a kol., (1992)*

## 2.10.G Numerická analýza & business mix

V tomto pododdíle se pojednává o numerickém zázemí systému s ohledem na dopady na náklady (účetnictví) a na statistickou analýzu výkonu systému.

**Dopady na náklady:**

Jak popisují Nordling a Wheeler (1992), tradičním účetním přístupem je nahlížet na provozní úseky hotelu jako na samostatná tržební/zisková střediska, a tedy shromažďovat účetní data po těchto střediscích. Autoři tento přístup napadají z toho důvodu, že profily utrácení u jednotlivých segmentů (a dokonce u jednotlivých hostů v rámci segmentu) se do značné míry liší.

Pro systém YM je důležité zvažovat, či lépe řečeno budovat na cenových implikacích provázejících poskytování ubytování a dalších služeb po segmentech/obchodním mixu (Donaghy a kol., 1995), pokud má být cílem opravdu maximální navýšení zisků a alokace lépe dostupných zdrojů (Nordling & Wheeler, 1992).

Při tvorbě obchodní strategie se manažeři vždy zaměřovali na ten segment, o kterém byli přesvědčeni, že bude nejziskovější, a to na základě (nejvyšší) průměrné ceny za pokoj zaplacené v různých segmentech (Nordling & Wheeler, 1992). Málo z nich si však změřilo náklady související s obstaráním a obsluhováním každého jednotlivého segmentu, či *„nepokojový“* zisk (nebo ztrátu) vytvořený v tomto segmentu. Nordling a Wheeler (1992) tak poukazují na nastupující potřebu znát a kvantifikovat zisk podle tržních segmentů a využívat těchto dat k přesnému rozvrstvení hotelového marketingového plánu.

Donaghy a kol. (1995) jsou s Nordlingem a Wheelerem (1992) zajedno v tom, že obracejí pozornost k čisté návratnosti, tedy k otázce dopadů na náklady. Z jejich pohledu *„zlepšený a udržitelný zisk”* nevzniká vždy v důsledku zvýšených hladin tržeb.

Z pohledu zaměření této publikace činí velmi důležité prohlášení Donaghy a kol. (1995):

***„YM může být nástrojem, který může představovat trvalý rozdíl jak v tvorbě tržeb, tak i v tvorbě zisku“.***

Dunn a Brooks (1990) nabízejí možné (teoretické) řešení toho, jak lze na tomto rozdílu dále stavět. Tato teorie se nazývá **„Analýza zisku po segmentech trhu“ (MSPA)** a její základ spočívá ve vyčíslování nákladů a měření potenciálu tržeb u každého segmentu trhu *„na základě aktivit“.*

Nordling a Wheeler (1992) popsali velmi podobný přístup k optimalizaci tržeb a nazvali jej **„Účtování po segmentech trhu“ (MSA).** Ve svém článku uvádějí, jak ve svém hotelu zavedli model účtování po jednotlivých segmentech trhu.

Nejdůležitější body, na něž si přáli prostřednictvím tohoto modelu nalézt odpověď, byly popsány prostřednictvím otázek jako:

- jaká je relativní ziskovost hostů v jednotlivých segmentech?
- kolik pokojů a nocí může každý ze segmentů ročně dodat?
- kolik peněz by se mělo vydat na přilákání každého ze segmentů?

- kolik pokojů by mělo být vyčleněno pro každý ze segmentů v různých kritických obdobích roku?
- jaké ceny pokojů by pro jednotlivé segmenty měly být nastaveny?

Aby se maximálně uplatnily výsledky získané z tohoto modelu, Nordling & Wheeler (1992) považovali za zásadní nastavení optimálního tržního mixu. Tento přístup stavěl na přesné identifikaci pro každý segment a zvažoval restrukturalizaci dostupných účetních dat (tržeb, nákladů, apod.) a jejich prezentaci v novém formátu, tj. nejen po jednotlivých hotelových úsecích, ale i po segmentech trhu.

Spolu s vyvinutím svého modelu autoři rovněž představili nový měřící nástroj, který nazvali *„procento přispění“*. Tento procentuální podíl reprezentuje přispění každého ze segmentů k provoznímu příjmu hotelu.

Shodli se, že hlavním provozním přínosem modelu je relativní hodnota každého ze segmentů porovnávaná se všemi ostatními segmenty, což se měří procentem přispění. Jak dále zdůraznili, tento přístup je nejhodnotnější v případě, kdy hotel operuje se složitým tržním mixem ve vysoce konkurenčním tržním prostředí.

Vyjádření již dříve učiněné Donaghym a kol. (1995) je týmiž autory dále rozvinuto, když tito tvrdí, že:

***„Propojením nákladů vynakládaných na poskytování hotelových služeb s povědomostí o finanční kapacitě hostů nacházejících se kdekoliv v hotelu se YM posunuje z pozice nástroje pro tvorbu tržeb do polohy nástroje pro tvorbu zisku”.***

## 2.10.H Statistické ukazatele

Orkin (1988) předložil základní statistickou kalkulaci, pomocí níž se měřil výnos. Tento výpočet představoval realizované tržby dělené tržebním potenciálem.

$$\text{Yield Statistic } (\%) = \frac{\text{Revenue Realised}}{\text{Revenue Potential}}$$

Realizované tržby a potenciál tržeb se počítají tak, že se vynásobí příslušná realizovaná a potencionální obsazenost s průměrnou cenou pokoje.

Tato *„statistika výnosů“* byla však považována za nedostatečnou pro měření přírůstku tržeb realizovaného použitím YM. Orkin vidí omezení použití tohoto poměrného ukazatele v té skutečnosti, že určité kombinace obsazenosti a průměrné ceny pokoje mohou vést k dosažení stejných tržeb a stejného procenta výnosu.

Donaghy a kol. (1995) zacházejí dále a vysvětlují, proč toto číslo může být zavádějící, když upozorňují na nejednotné využívání pultových cen. Dle jejich vyjádření neexistuje pro odvětví konkrétní jednotné kritérium pro zřizování či přijímání pultových cen. Shodují se tedy v tom, že používání *„pultových cen“* při výpočtu účinnosti výnosů neposkytuje legitimní půdu pro srovnávání výkonů jednotlivých hotelů. Jejich konečným doporučením je používat Orkinův ukazatel efektivity pouze tam, kde je formulace cenové politiky uniformní.

Dalším nedostatkem Orkinovy statistiky je podle názoru Donaghyho a kol. (1995) to, že nebere v úvahu náklady a tržby dalších úseků podílejících se na tvorbě tržeb.

## 2.10.I Shrnutí

V této kapitole byla popsána témata, se kterými se setkáváme při hlubším pohledu na problematiku cenotvorby jakožto součásti mnohem širší problematiky zakomponované jako nedílná součást revenue a yield managementu a strategie řízení hotelové společnosti..

Revenue a yield management byl nejprve představen v jeho teoretickém základu následováním popisem hlavních dopadů nasazení tohoto řídícího nástroje do provozní činnosti.

Byly popsány strategické (dlouhodobé) a taktické (krátkodobé) aspekty, přičemž bylo čerpáno z různých zdrojů, a tyto byly porovnány tak, aby představily vyčerpávající základ pro pozdější výzkum a analýzu.

Nejdůležitější strategické aspekty podmiňující dlouhodobě pozici hotelu na trhu byly setříděny do pěti hlavních kategorií, tedy organizace, lidské zdroje, technologie, produkt a kvalita služeb. Bylo zjištěno, že nejdůležitějšími organizačními aspekty ovlivněnými působením YM jsou organizační struktura hotelu, existence YM týmu, delegování rozhodovacích pravomocí a úloha lidských zdrojů na vstupu systému Yield managementu. Mezi sledované technologické aspekty bylo zařazeno IT zázemí systému spolu s prodejními technikami zaměřenými na výnosy. Pokud se týče produktu, byla zde popsána povaha hotelových služeb i dopady YM na kvalitu služeb.

Krátkodobé aspekty byly seřazeny do klíčových kategorií: alokace, forecasting, křivka poptávky, segmentace, tvorba ceny, restrikce, numerická analýza a business mix a statistické ukazatele.

Problematika základních komponentů revenue a yield managementu a jejich struktura, vzájemné propojení v kontextu komplexního pojetí je mnohem složitější. Tato publikace si však klade za cíl především zmapovat klíčové pojmy s cílem přiblížit alespoň v základu tuto specifickou součást strategického řízení hotelových společností širšímu spektru hoteliérů v místních podmínkách bez ohledu na kategorizaci. Přes dílčí důraz na systémové zabezpečení této řídící platformy je také nutno podotknout, že systém řízení tvorby cen není samostatně existující aktivitou a je vždy na ni nezbytné pohlížet v kontextu propojení s ostatními součástmi RYM. Cenotvorba jako taková není tudíž tvorbou ceny na základě ustálených postupů a reflexe nákladovosti produktu či služeb a cíle dosažení určité profitability. Vzhledem k dynamickému prostředí, faktorům, jež v tomto procesu reprezentují nezanedbatelné a dynamické proměnné je tvorba ceny pouze jedním z článků řetězce na jehož konci stojí profit, optimálně řízené procedury a efektivní chod podniku v konečném důsledku.

# 3. APLIKACE A ANALÝZA RYM NA MODELOVÉM PŘÍPADU A DISKUSE NAD NÁLEZY

## 3.1 Strategické úvahy a jejich důvody

Tato část si klade za cíl aplikaci teoretických poznatků o RYM v praxi na příkladu vybraných klíčových elementů této disciplíny a v rámci hodnocení praktik RYM na modelovém příkladu hotelu působícím na místním trhu.

V této kapitole jsou diskutovány strategické úvahy používání YM a to v rozsahu v již předcházející sekci představených dimenzích na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů s manažery, dostupné literatury a dlouholeté praxe autora publikace v oblasti hotelnictví, konkrétněji pak ve sféře řízení klíčových úseků, revenue & yield management. Specifický důraz je kladen na poznatky o aplikaci tohoto odvětví v praxi s poukazem na několik zajímavých skutečností v dané problematice a tyto porovnává s dostupnými zdroji z literatury k dané tématice o vnímání a využití RYM v praxi, které uvádí fakt, že převážná většina hotelu, jež jsou součástí nadnárodních řetězců, používá RYM, byť se jeho aplikace a systémové zabezpečení liší.

## 3.2 Analýza konkurence

Podívejme se však na některé postupy při aplikaci RYM v praxi konkrétněji. Jedním z primárních kroků k posouzení situace na trhu je analýza přímé konkurence, která nám pomůže získat komplexní obrázek o naši přímé konkurenci. Přímá konkurence budu pak součástí našeho benchmarkingu.

Přímou konkurencí rozumíme hotely, jež tvoří tzv. *„konkurenční set“*, což jsou subjekty navzájem si podobné v počtu pokojů, nabídce služeb a především v typech segmentů. Mezi další srovnávací atributy patří lokalita, blízkost atrakcí, kategorizace atd.. V našem případě pracujeme s pěti imaginárními pětihvězdičkovými hotely, které jsou si navzájem přímou konkurencí (obr. 8). Když si hotel definuje svou přímou konkurenci, je nutné výběr předem dostatečně promyslet tak, aby výsledky hospodaření znázorňovaly reálnou situaci na trhu.  Jednotlivý hotel může

Pro potřeby této publikace budeme pracovat s modelovým hotelem „H“, jehož jednotlivé imaginární výsledky hospodaření budou předmětem  jednotlivých podkapitol.

*Obr. 8: Srovnání konkurenčního setu*

| | Hotel „H“ | Hotel Ritz Carlton | Hotel Kempinsky | Hotel Sheraton | Hotel Starwood |
|---|---|---|---|---|---|
| Nadnárodní korporace | Ano | Ano | Ano | Ano | Ano |
| Poloha | Mimo hlavní centrum města, obchodní část | Centrum města, obchodní část | Centrum města, obchodní část | Centrum města, obchodní část | Mimo hlavní centrum města |
| Ubytovací úsek (ROOMS) | 385 (jedno- I dvoulůžkové pokoje, apartmány) | 300 pokojů (jedno-, dvoulůžkové pokoje, apartmány) | 340 pokojů (pouze 1/10 jsou apartmány) | 250 pokojů (větší množství apartmánů a exekutivních pokojů) | 750 pokojů (2/3 standardních pokojů, zbytek exekutivních pokojů) |
| Stravovací úsek (F&B DEPT.) | 1 x kavárna & bar<br>2 x restaurace | 1 x restaurace<br>1 x kavárna | 1 x restaurace<br>1 x bar | 1 x restaurace<br>1 x bar | 1 x restaurace<br>1 x bar |
| Banketový úsek (CONVENTION CENTER) | 15 mobilních jednacích místností, s denní světlem i bez něj, maximální kapacita 550 osob | Konferenční prostory s kapacitou 750 osob | 11 salonků s kapacitou max. 600 osob | Kongresový sál pro 140 osob a dalších 5 salónků | 25 konferenčních prostor |
| Ostatní služby (OTHER OPERATING DEPT.) | Recepce a operátor<br>Room servis | Recepce a operátor<br>Room servis<br>Sekretářské služby | Recepce a operátor<br>Room servis | Recepce a operátor<br>Room servis | Recepce a operátor<br>Room servis |
| Fitness centrum | Ano, přístupné i veřejnosti, kadeřnický salon | Ano kadeřnický, salon | Ne | Ne | Ano, přístupné i veřejnosti |
| Parkování | Podzemní kapacita 200 míst | Podzemní kapacita omezená | Ne | Pouze pro hosty, kapacita omezená, objednávky nutné | Ano, pro hosty i veřejnost |

*Zdroj: Vlastní –archiv autora*

## 3.3 Analýza a interpretace zjištění

Na základě informací získaných na základě pozorování, z informačních zdrojů a archívu autora stejně jako z dotazování managerů hodnocené hotelové společnosti a činnosti prováděné v rozsahu benchmarkingu a competitor intelligence byl proveden dále uvedený přehled a analýza společnosti v tzv. upscale segmentu, tedy skupině 4-5ti hvězdičkových hotelů.

Charakteristiky, které umožňují organizaci používat RYM, byly diskutovány již v předcházejících oddílech a souhrn těchto atributů lze dále aplikovat na kterýkoliv hotel bez ohledu na začlenění do kategorie.

Pětihvězdičkové hotely v České republice se většinou koncentrují na pražském trhu, z tohoto důvodu jsou také exponovány stejnými tržními faktory, vlivy. Existují rozdíly v jejich *„positioningu“* a tedy také v tržních segmentech, na které se tyto jednotlivé hotely zaměřují, obecně si však tyto hotely mezi sebou konkurují v prostředí volného trhu.

## 3.4 Organizace

***„YM představuje fundamentální základnu pro organizační snahy“***

Orkin (1988)

### 3.4.A Implementace a cíle Yield managementu

Myšlenka zavedení YM v případě většiny hotelů vzešla z nadnárodních úrovní korporací, které hotely na území Prahy provozují či vlastní. Toto poukazuje na původně a obecně malé povědomí lokálních struktur řízení o nových teoriích, které se zavádějí do obchodu. Záleží však na časovém úseku od vzniku nových teorií a okamžikem jejich zavedení do praxe. Při studiu literatury bylo zjištěno, že je kladen velký důraz na významnost na existenci cílů závislých na RYM, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni středisek.

V hotelu „H“ se cíl vázaný na yield objevuje v *„poslání firmy“* (mission statement), kde je uvedeno, že cílem celé organizace je optimalizace tržeb při použití stávajících zdrojů. Přesněji řečeno, strategický cíl organizace – dosažení optimální úrovně tržeb – je dosahován prostřednictvím optimalizace klíčových ukazatelů, tedy množstevní proměnné, obsazenosti, a hodnotové veličiny, v tomto případě průměrné ceny. Představitel hotelu „H“ uvedl, že takovýto cíl může být chápan rozdílně ze strany managera, který se zaměřuje na výsledky celého hotelu, a ze strany majitelů, kteří se mohou soustředit na průměrnou cenu a obsazenost.

Při dotázání na cíle středisek představitelé hotelu „H“ odpověděli, že je to odvislé od rozsahu odpovědnosti, která je delegována. Nebezpečí hrozí na příliš nízké úrovní rozhodování, kde může být pouze malý zájem ze strany např. zaměstnanců prodat pokoj za optimální ceny z pohledu celkového provozu.

Byla zvážena možná řešení tohoto problému: zaškolení, trénink zaměstnanců, vytvoření incentivního systému odměňování, technologická oblast (PMS nebo CRS, které by zobrazovaly pouze ceny použitelné v daný den). Další charakteristikou provozu a řízení hotelu „H“ je skutečnost, že organizační cíle pocházejí ze řetězce, jejichž implementace je nezbytná pro danou organizace. Z tohoto důvodu je optimalizace tržeb (se zaměřením na zisk) jedním z nejdůležitějších úkolů organizace tak, jak je stanoví management. Na okraj proto alespoň poznamenejme, že také ostatní konkurenti mají cíle vycházející z teorií RYM, protože také chtějí optimalizovat své hotelové tržby,

a že také v hotelu „H“, podobně jako u konkurenčních subjektů, byl vyvinut incentivni systém odměňování, aby pobízel zaměstnance prodávat pokoje za nejvyšší možnou optimální cenu.

## 3.4.B Yield management tým

Role YM týmu je v porovnávaných hotelových společnostech dle dostupných informací získávaných prostřednictvím aktivit v rámci „Competitor Intelligence“ ve zmiňovaných hotelech podobná. Jejich role je uskutečňována prostřednictvím pravidelných (týdenních) obchodních porad, kterých se účastní minimálně tři osoby (Revenue Manager, Sales & Marketing Manager, Reservations Manager, Front Office Manager), a kteří procházejí daný stav rezervací a prodejů. Také rozhodují o postupech/instrukcích, které se budou aplikovat při změnách tržních podmínek. V různých hotelích se však tyto porady nazývají jinak, jsou organizovány dle specifických potřeb organizace a uskutečňují se s různou frekvencí.

Je nutné si však také položit otázku, zda na úrovni centrálního či korporačního řízení např. hotelového řetězce existuje oddělení zabývající se yieldem, protože tato skutečnosti indikuje, jaký je cíl vedení řetězce ve smyslu finančního řízení jednotlivých hotelů. Lze tudíž říci, že neexistence takového oddělení na korporační či obecně centrální úrovni znamená nedostatečný zájem o tržby ze strany vedení společnosti.

I v případě, že hotelové společnost vlastní více než jeden hotel, nezajišťuje výše uvedený fakt, že jednotlivé hotelové subjekty jsou provozovány s maximální efektivitou na hranici svých možností, a to nejenom z důvodu přenechání řízení na lokálním managementu. Na druhé straně, pokud jsou jednotlivé hotely provozovány na základě manažerské smlouvy, řetězec vždy nezajistí, že motivace hotelového managementu je odpovídající a dostatečná k dosažení optimální ekonomických výsledků a aplikaci moderních přístupů k řízení, mezi něž patří i aplikace RYM.

Podstata existence takovéhoto oddělení není v soustředění provozu několika různých hotelů. Toto by nedávalo smysl z důvodu rozdílnosti povahy trhu v různých geografických lokalitách. Cílem vytvoření RYM oddělení je etablování rozhodovacího orgánu, který bude poskytovat poradenství managementu provozujícímu více hotelových zařízení.

Co se týká samotné existence oddělení RYM na úrovni řetězce, následující informace byly zjištěny během přípravy této publikace. Např. u posuzovaného hotelu „H“ bylo zjištěno, že oddělení RYM na úrovni řetězce existuje a je umístěno pod evropskou centrálou řetězce, přičemž napomáhá lokálnímu managementu v dosahování dlouhodobých cílů organizace. Role RYM však nespočívá pouze v poskytování poradenství k provozu hotelu, soustřeďuje se ale také na tréninky v oblasti RYM.

Zdá se, že v řetězci hodnoceného hotelu existuje silné povědomí o výhodách Yield managementu, protože i zde funguje, podobně jako však i u jiných konkurenčních hotelů, Revenue Manager pro tuto oblast.

## 3.4.C Školení zaměstnanců

Podobně jako konkurenční subjekty, tak i hotel „H“ klade velký důraz na trénink svých zaměstnanců, kteří se pravidelně účastní školení jak interních, tak školeních organizovaných v rámci řetězce. Úlohu školení u tohoto hotelu lze zdůraznit prostřednictvím slov, že: *„Systém je tak dobrý, jako lidé, kteří ho používají“.* Vždy však i při těchto aktivitách musíme počítat s jistou míru rezistence v zaváděcí fázi systému, protože zaváděný systém ve skutečnosti nezjednodušuje pracovní nasazení, ale nese s sebou i více práce a námahy.

V hotelu „H“ se uskutečňují školení pro potřeby RYM mnohokrát do roka a zahrnují nejenom dílčí komponenty (např. yielding a výpočetní systém), ale současně programy zaměřující se na předávání poznatků a nových informací v rozsahu kombinace několika klíčových sfér najednou a jejich koexistence a koordinace. Většinou je vedou představitelé řídících struktur na poli RYM, případně se jich účastní zástupci společností, které s hotelovými řetězci na RYM bázi úzce spolupracují.

## 3.4.D Produkt

V hotelech, které byly na místním trhu vybrány k porovnávání lze zjistit velkou rozdílnost v nabízeném produktu / službách. Vzhledem k tomu, že diskuse o úrovni produktu je mimo rámec této publikace, jsou nadále brány v úvahu pouze cenové aspekty.

Tato publikace diskutuje dopady cenové politiky jako vyjádření hodnoty služeb spolu s ostatními atributy, které s tímto souvisí. Protože nebylo možné v rámci této publikace shromažďovat detailní data a informace, byli pouze osloveni někteří manažeři z hotelového průmyslu, aby se vyjádřili k tomu, jak oni vnímají RYM a jeho dopad na hosta, např. prostřednictvím cenové politiky.

Vnímání reakcí hosta manažery je celkem jednotné. Většinou se jedná o potvrzení odporu hostů (především častých / opakujících se hostů) k nové či flexibilní cenové struktuře vzešlé z RYM. Ačkoliv manažeři chápou postoj hostů, nechápou však míru znepokojení nad těmito změnami. Někteří poznamenávají, že používání systému yieldovaných cen není problematické pouze pro hosty, ale také pro management. Pravděpodobný důvod rezistence spočívá v konzervativní povaze hotelového průmyslu.

Velká část oslovených však poukazuje na letecké společnosti, kde si zákazník zvykl celkem rychle na nový systém. Hoteloví manažeři cítí rozpor v tom, jak hoteloví hosté diferencují nedůvěru ke stejnému systému, který používají letecké společnosti na straně jedné a hotelové na straně druhé.

Velká část hotelových manažerů však spatřuje klíč k řešení problému ve *„výchově“* zákazníka. I přes možné problémy plynoucí z přímých dopadů RYM se obecně počítá se zvyšováním spokojenosti hostů (guest satisfaction) vzhledem ke zlepšení cenové a výrobkové diferenciace a politice uplatnění restrikcí (*„fences„*) v hotelovém průmyslu.

## 3.5 Tržní segmentace a obchodní mix

Tržní segmentace patří mezi základní pilíře praktického RYM a jeho aplikaci na proces generování tržeb. Jak vyplývá ze šetření a zjištěných údajů, tržní segmentace u hotelu „H“ představuje velmi detailní strukturu, která pokrývá drtivou většinu segmentů, které lze v současném konkurenčním srovnávání nalézt i u konkurenčních hotelů **(příloha I)**. Je zde zastoupena, při základní strukturalizaci, sekce individuálních i skupinových segmentů. Podíváme-li se na první zmíněnou skupinu, zjistíme, že se zde nachází segment s nejvyšší cenovou hladinou (Rack) a stejně tak jeho protipól, tedy segment diskontovaných rezervací (Discount).

Další skupina, která hraje klíčovou roli obecně u většiny hotelových společností, je segment tzv. korporační klientely. Na uvedeném příkladu můžeme indentifikovat velmi silné zastoupení části trhu, kterou reprezentují klíčové účty (Key Accounts) firem a společností s nejvyšším objemem poptávky (LCR). Objemově patří tato skupina k nejsilnější, určitou potenciální slabinu však lze spatřovat v průměrné ceně, která vychází z aplikace taktiky 4-stupňového ratingu, jenž s sebou nese pravidlo uplatnění nejnižší cenové hladiny pro společnosti s velkými množstevními požadavky na straně jedné, v protikladu k tomuto faktu pak následně využívání taktiky nabídky cen ve vyšších hladinách pro nově získané organizace či ty, jejichž objemy nepřináší hotelové společnosti zásadní míru tržeb. Nebezpečí, jenž tento segment představuje, tkví především v jeho senzitivitě na vnější negativní projevy trhu a vliv ostatních vnějších faktorů na poptávky a tudíž větší nároky na dlouhodobé a střednědobé strategie a jejich efektivnost při náhradě potenciálních ztrát novými zdroji obchodu.

Nelze také opomenout, že svou váhu mají také další dvě skupiny cílových trhů. Těmi je tzv. globální korporační segment a segment preferovaných korporačních subjektů (Global Corporate & Preferred Corporate). Oba jmenované segmenty jsou velmi úzce svázány s poptávkou prostřednictvím tzv. System Delivery, tedy distribučních kanálů reprezentovaných GDS systémy a internetovými rezervacemi. Cenová hladina zde dosažená není kritická, vzhledem k charakteru poptávky však představuje pole rezerv, na které je možno se dále zaměřit.

Třetí nejsilnější analyzovaný segment představuje tzv. velkoobchod (zde Wholesale). Uvedenou skupinu poptávky nelze samozřejmě spojovat s klasickým velkoobchodem, ale se skupinou klientely jednotlivců, které své rezervace provádějí prostřednictvím cestovních kanceláří či jejich webových portálů. Objemově patří tento segment k nejsilnějším u sledovaného hotelu. Co se množství týče, jak však tomu na bázi ekonomických souvislostí v hotelovém průmyslu obyčejně bývá, je právě toto jeden ze spektra segmentů, který často klíčovou strategii zaměřenou na dosažení nejvyšší ceny svým charakterem oslabuje vzhledem k průměrné ceně, která často balancuje pod průměrem dosažené ceny ve všech segmentech ostatních (Average Daily Rate). Pozitivní efekt této skupiny spočívá především v jejím objemu, který představuje určitou jistotu báze obchodu, na níž je dále možno stavět strategie zaměřené na dosažení růstu průměrné ceny.

Mezi oběma zmíněnými skupinami subsegmentů hraje vyrovnávací roli skupina tržního podílu tvořící spojnici mezi cenově a objemově, nejvýše položenými segmenty. Je jí sekce tzv.

packagů, které na příkladu hotelu „H“ predikují její význam a potenciál. Objemová polarita vůči ostatním individuálním segmentům a příznivá výše ceny ve stejném srovnání řadí tento typ obchodu mezi velmi lukrativní a progresivní, na straně klienta pak demonstruje aktuální trend na trhu. Ve strategiích a taktikách hotelu „H“ by proto měla hrát zásadní a klíčovou roli s podtextem důrazu na možnosti a potenciál pro růst průměrné ceny.

Podívejme se však také na další velkou skupinu segmentů se svojí specifickou důležitostí. Mluvíme nyní obecně o skupinách, v podrobnějším popisu o korporačních skupinách a Tour Series skupinách (série alokované v hotelovém zařízení cestovními kancelářemi v pravidelných či nepravidelných intervalech).

Obecně lze na tomto příkladu konstatovat, že první ze jmenovaných segmentů je nejsilnějším v celém spektru ostatních a dosahuje nejvyšších objemů tržeb a množství pokojonocí, jejichž průměrná cena patří k nejvyšším. Další ze zmíněných patří spolu s turistickými skupiny (tzv. Leisure Groups) ke klíčovým segmentům ve smyslu objemu, avšak jejich kritickým atributem je tradičně nízká průměrná cena.

## 3.6 Sezónnost

Dalším z řady faktorů, který je nutno vzít v úvahu, byť jen v základním analytickém pohledu na segmentaci modelového příkladu, je faktor sezónnosti. Tento údaj nám již v prvopočátku základní analytiky podává informaci o porci obchodu spjatého s příslušným obdobích a zároveň dílčími rysy, které se k tomuto faktu vážou.

Jak je patrno z dále uvedeného grafického znázornění (obr. 9), Hotel „H“ je podobně jako ostatní hotely v popisovaném případě vystaven v podmínkách místního trhu sezónním výkyvům. Vcelku snadno můžeme na základě dostupných dat získaných z interních zdrojů v rámci benchmarkingu identifikovat, že období vysoké poptávky je úzce svázáno s měsíci květnem a červnem a stejně tak s periodou září a říjen. Této době se v odborné terminologii hotelových společností říká perioda vysoké poptávky (Peak Demand Period) a představuje protiklad k období mezisezóny (Shoulder Season), které na demonstrovaném příkladu představuje měsíce červenec, srpen, březen a duben. Období spjaté s velmi nízkou poptávkou je doba nízké sezóny (Low Demand Period) či dokonce velmi nízkou poptávkou (Distress Period). Tato posledně zmíněná období charakterizuje míra tržeb docílená v měsících leden, únor, listopad a prosinec.

K čemu nám však tato zjištění slouží? Cílem tohoto typu analýzy je především identifikace poptávky, kterou lze znázornit prostřednictví 3 klíčových indikátorů, které ve své podstatě představují základní trio srovnávacích kritérií. Jedná se o pokojonoce (Roomnights - RNTS), průměrnou cenu (Average Daily Rate = ADR) a míru tržeb (REVENUE = REV). U těchto veličin se posléze zkoumá nejenom jejich průměrná či potenciálně maximální výše, avšak všechny uvedené faktory jsou srovnávány vůči dosaženým výsledkům za období minulé a stejně tak vůči stanoveným plánům (Budget) či předpovědím (Forecast).

Zjištěné výsledky nám zároveň dopomáhají k dalším dílčím krokům, které se odvíjí od pohledu na:

- určení období jednotlivých sezón a stanovení optimální cenové politiky
- určení obchodních strategií se zaměření na jednotlivé segmenty obchodního mixu či geografické segmenty
- stanovení strategií v návaznosti na tempo poptávky (Pace) a její objemy (Pick-ups)
- identifikace střednědobých a dlouhodobých taktik pro zajištění tvorby obchodní báze zajišťující stabilní základ pro optimální yielding bez ohledu na sezónu

Jak vyplývá z přiloženého grafického znázornění poptávky na služby hotelu „H“, míra tržeb ukazuje, že dotyčný hotel nevyužívá dostatečně svoji kapacitu v prvních 3-4 měsících roku a stejně tak je tomu i v období posledních 2 měsíců.

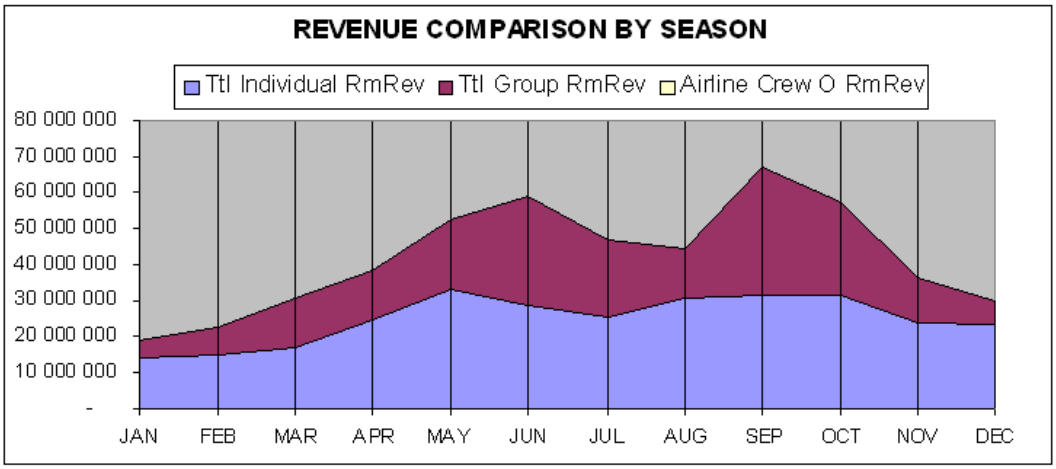
Velmi důležitým údajem se také jeví poměr tržeb generovaných v segmentu individuální klientely a klientely skupinové. Na znázorněném schématu je patrné, že celková míra generovaných tržeb převyšuje v segmentech individuálních segmenty skupinové. V analytickém pohledu si také dále všimneme (obr. 10), že v neprospěch skupinových segmentů a jejich podílu na generování celkových tržeb hovoří nejenom množství pokojonocí (RNTS), avšak také průměrná cena (ADR), která zdaleka nedosahuje té výše, jenž je asociovaná se segmenty individuálními.

Skutečnost vysoké ceny u individuálních segmentů po většinu období souvisí především s faktem, že cenová flexibilita a efektivnost změn je značně vysoká. Právě Revenue a Yield System aplikovaný u hotelových společností má své aktivní těžiště spjaté s velkou dynamikou změn právě v individuálních segmentech, přestože nelze zapomenout na fakt, že stejně jako u výše zmíněných cílových skupin v Transient segmentu, tak i v segmentech skupinových nachází yielding stejné uplatnění. Odlišnost však tkví v rozdílných charakteristikách těchto dvou skupin i z pohledu klasického yieldingu.

Jde především o to, že skupinové segmenty představují část potenciálů, který je z velké míry kontraktovaný v čase přiměřeně vzdáleném od okamžiku příjezdu, v neposlední řadě je pak také spojen s jinou taktikou prodeje a jinými obchodními praktikami při uplatňování tzv. rate positioning.

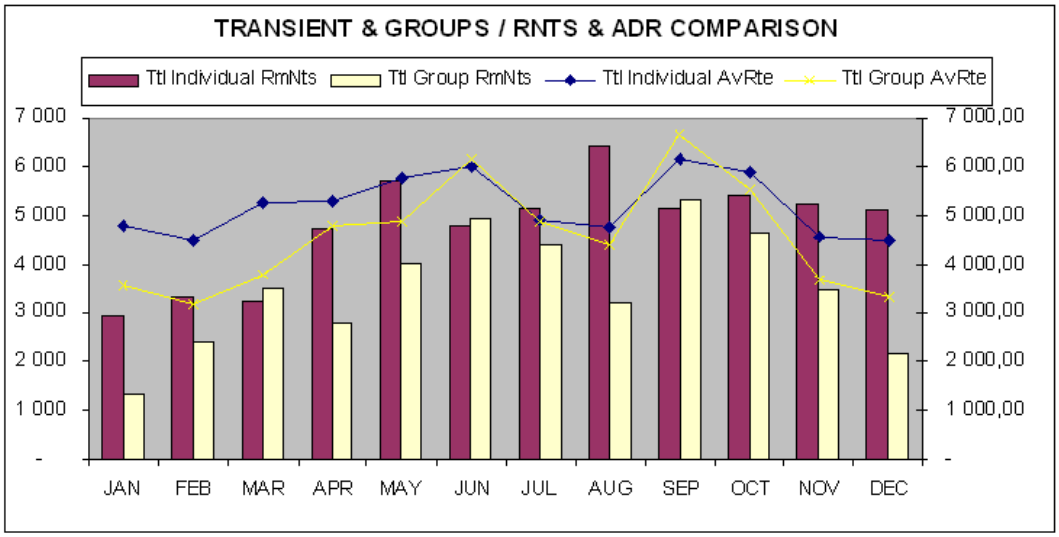
Naopak v individuálních segmentech, jak již bylo řečeno, stoupá míra flexibility vzhledem k nevázanosti cenové nabídky na kontraktační proces. Yielding v tomto případě reaguje velmi rychle na měnící se podmínky na trhu, přičemž však celý proces takto určovaných cen není pouze jednoduchým pohledem na obrazovku Revenue a Yield Systemu, nýbrž komplexním systémem srovnávání, analyzování a interpretací dat z různých zdrojů, mezi které patří nejenom Revenue System, ale i benchmarking, competitor intelligence aktivity, kontrola cen v prostředí distribučních kanálů apod.

*Obr. 9: Tržby hotelu „H“ podle sezóny*




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

*Obr. 10: Tržby a průměrná cena hotelu „H“ podle segmentu a sezóny*




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

Vrátíme-li se však k nastíněnému tématu, můžeme konstatovat, že právě skupinové segmenty tvoří spíše kompaktní celky obchodu, které právě zmíněnou kompaktností na straně jedné a zacílením na straně další na množství, jsou z velké míry nuceny podléhat určité cenové licitaci, která s ohledem na velké množství pokojonocí mívá za následek dopady na cenu ve smyslu jejího snižování. Svou roli zde také nepochybně sehrává množstevní discountování a velké objemy tzv. Leisure Business, který ze své podstaty představuje jeden z nejlevnějších skupinových segmentů, přičemž současně tvoří další z důležitých objemových položek v popisované segmentové struktuře.

Mluvíme-li o segmentaci a jejich aspektech, nemůžeme opomenout, že srovnání takto koncipované struktury, která nám poskytuje část obrazu o charakteristikách obchodu, jímž se zabýváme, je ve velké míře determinovaná konkurencí. Pro finální dokreslení tohoto faktu proto proveďme ještě krátké srovnání segmentačního mixu posuzovaného hotel s konkurenčními subjekty, abychom potvrdili či současně vymezili prostor pro korekci našeho posuzování části klíčových indikátorů vážících se na problematiku segmentů.

Z přiložené statistiky vyplývá, že naše rozhodnutí a získávání většího tržního podílu v korporačních segmentech skupinových i individuálních má své opodstatnění i ve srovnání s konkurencí. Jak je patrné z průzkumu trhu (obr. 11), silný potenciál v individuálním Corporate segmentu má konkurenční hotel Ritz Carlton a Sheraton, stejně tak figuruje Ritz Carlton i v silném podílu Corporate Group segmentu spolu s hotelem Kempinsky a především pak hotelem Starwood.

***Obr. 11: Obchodní mix konkurenčního setu***

| | Business Mix % - Individual | | | | Business Mix % - Group | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Competitive Hotel Name | Transient & Packages | Corporate | Wholesale | Total Individual % | Meeting Group | Leisure Group | Crew | Total Group % | Total Biz Mix % |
| Hotel Hyatt | 24 | 17 | 16 | 57 | 21 | 22 | 0 | 43 | 100 |
| Hotel Ritz Carlton | 27 | 20 | 10 | 57 | 20 | 18 | 5 | 43 | 100 |
| Hotel Kempinsky | 17 | 16 | 15 | 48 | 19 | 30 | 3 | 52 | 100 |
| Hotel Sheraton | 15 | 35 | 10 | 60 | 15 | 23 | 2 | 40 | 100 |
| Hotel Starwood | 10 | 15 | 20 | 45 | 35 | 15 | 5 | 55 | 100 |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

Všechny výše jmenované proto představují potenciál pro hotel „H“, vůči kterému by se měla obrátit pozornost zaměřující se na strategie získání podílu z konkurenčních objemů obchodu za účelem rozšíření tržního podílu. Optimálním strategický přístupem proto můžeme tuto strategii zaměřit na získání zcela nových zákazníků (Accounts) ve jmenovaných a obchodně ceněných segmentech a současně na převzetí určitého dílu této klientely od konkurenčních subjektů.

**Doporučení:**

Shrneme-li předcházejí nálezy v rozsahu segmentace hotelu „H“, nabízí se nám následující konstatování. Hotel „H“ má velmi členitou a rozmanitou segmentovou strukturu, na základě které optimálním způsobem rozčleňuje a diferencuje charakteristiky trhu a představuje tak optimální reflexi poptávky. V procentuálním porovnání podílu individuální a skupinové klientely nelze hotelu „H“ vytknout žádnou zásadní chybu v přístupu, o čemž svědčí relativně vyvážený podíl (Business mix) obou skupin segmentů, nicméně jako optimální se jeví změna strategie v zaměření se na preferenci jednotlivých cílových trhů.

Tato strategie by měla zásadní měrou mířit na posílení pozice individuální korporační klientely spolu se skupinovou klientelou a cílené hledání nových zdrojů obchodu, tedy oslovení nových společností s predikovaným potenciálem pro generování dalších pokojonocí. Významný aspekt tohoto snažení však musí být vyvažován stejnou měrou zacílení na dosažení vedoucí pozice na trhu průměrné ceně.

Hotelu „H“ se doporučuje soustředit dále na skupinu individuální korporační klientely a skupinu package s důrazem na progresi průměrné ceny a současně včasnou aplikaci přístupů vytváření optimální prostředí pro využití pultových cen (tj. Rack Rates).

Návrhem se proto jeví změna strategie vedoucí k částečnému potlačení velkoobjemových segmentů s nižší dosahovanou průměrnou cenou v kontextu záměru ponechání strategické báze tohoto typu klientely za současného silnějšího oslovení a získání segmentů s vysokým podílem průměrné ceny na finálním výsledku tržeb. Jsou jimi individuální korporační segmenty a package segmenty v individuálním sektoru a současně skupinové korporační segmenty spolu s cestovními sériemi ve skupinovém segmentu.

Přestože nelze nezahrnout současné segmenty s velkým podílem objemu pokojonocí do celkových strategií této společnosti, je nutné provést revizi alokací a míry blokace hotelové kapacity právě pro tyto segmenty vyznačující se relativně nízkou cenou tak, aby takto zmenšený tržní podíl v rámci segmentace byl nově nahrazen tržním podílem cílových trhů s vysokým cenovým ratingem (high-rated segments). Toto doporučení se proto týká segmentů Discount, Wholesale a Leisure Group ve smyslu snížení jejich celkového podílu, naopak na straně druhé segmenty Corporate Transients, Package, Corporate Groups a Tour Series představují podíly na trhu, na něž se je nutno zaměřit prostřednictvím efektivních prodejních strategií.

## 3.7 Geografická segmentace

Se segmentací postavenou na principu Business Mix-u nelze nezmínit rozdělení dle geografické příslušnosti. Demonstrujme si proto aplikaci dalších kroků rozhodování v rámci optimálního přístupu v rámci RYM. Úvodem ale alespoň stručně k obchodnímu prostředí, v němž se geografickou segmentací chceme zabývat.

Praha v cestovním ruchu České republiky má značný význam – odhaduje se, že ji navštíví ročně kolem 38 milionů zahraničních návštěvníků (včetně jednodenních a tranzitujících), počet zahraničních hostů v pražských ubytovacích zařízeních dosahuje přibližně 38% z celé České republiky (údaj za rok 2002). Z celkového počtu zahraničních hostů v pražských ubytovacích zařízeních (cca 2,2 mil. osob) využilo služeb hotelů třídy 5*18 %.*[3]

***Obr. 12: Hosté v ubytovacích zařízeních – rok 2003***

| Období | Počet hostů | | | Počet přenocování | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | celkem | domácí | zahraniční | Celkem | domácí | Zahraniční |
| 1. čtvrtletí | 2 039 881 | 1 230 163 | 819 718 | 7 370 509 | 3 507 329 | 2 963 080 |
| 2. čtvrtletí | 2 938 535 | 1 589 293 | 1 339 232 | 9 338 602 | 5 203 957 | 3 233 635 |
| 3. čtvrtletí | 3 111 193 | 2 332 251 | 1 778 933 | 15 375 598 | 9 659 335 | 5 816 163 |
| 4. čtvrtletí | 2 236 872 | 1 119 019 | 1 127 853 | 6 958 531 | 3 360 811 | 3 397 730 |
| Rok 2003 | 11 336 382 | 6 270 726 | 5 075 756 | 39 333 250 | 22 832 632 | 16 510 618 |
| Z toho podle kategorie ubyt. zařízení: | | | | | | |
| Hotely, penziony | 7 936 737 | 3 361 738 | 3 383 989 | 23 366 769 | 9 778 673 | 13 688 095 |
| Ostatní zařízení | 3 399 645 | 2 908 988 | 1 691 767 | 15 966 481 | 13 053 959 | 2 822 523 |

*Zdroj: ČSÚ*

*3 ČSU

Mimořádně příznivé výsledky byly ve 3. čtvrtletí 2003 dosaženy v návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení – návštěvnost se zvýšila proti stejnému období roku 2002 o 8,9 %, a to zejména zásluhou zahraničních hostů, kterých přijelo o 23,1 % víc jak v roce 2002. Obdobně tak, i když s menší intenzitou, se zvýšil počet přenocování.

Celoroční výsledky byly rovněž příznivé, i když je třeba vzít v úvahu propad v roce 2002 v důsledku povodní. Počet hostů celoročně stoupl o 8,9 %, z toho u domácích o 10,5 % a u zahraničních o 7 %, počet přenocování stoupl celkem o 6 %, a to stejným tempem u domácích i zahraničních hostů. Za povšimnutí stojí vysoký přírůstek návštěvnosti v ostatních zařízeních cestovního ruchu (kempy, chatové osady, ubytovny), což odpovídá trendu, který se prosazuje v evropském cestovním ruchu, totiž větší využívání netradičních způsobů ubytování. Potěšitelný je též vysoký přírůstek domácích hostů, který potvrzuje stoupající oblibu domácího cestovního ruchu, když v současné době čelí pražský hotelový trh zásadní změně v objemu a struktuře poptávky v důsledku globálních i místních ekonomických faktorů.

Další statistika (obr. 13) nám umožňuje sestavit pořadí 15 nejvýznamnějších zdrojových destinací podle počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních a podle počtu přenocování.

Vysoké přírůstky jsou u hostů z Velké Británie a Severního Irska, kterých přijelo téměř o 35 % víc jak v roce 2002 a umístili se za Německem na 2. místě (vliv nízkonákladových aerolinií), potěšitelný je obnovený zájem hostů z Nizozemska, pro které je ČR často destinací k trávení dovolené – přijelo jich o víc jak čtvrtinu více (i když jejich počet zdaleka ještě nedosahuje úrovně z konce 90. let).

Jak vyplývá ze stručné geografické analýzy příjezdů a hlavně míry přenocování v tržním rozsahu, patří mezi státy s růstovým podílem především následující země: Velká Británie, Nizozemí, Itálie, USA, Španělsko, Dánsko, Švédsko.

Uvedené země byly z celého souboru vybrány touto selekcí především proto, že jejich růstový potenciál buď úzce souvisí s charakteristikami geografické segmentace hotelu „H“ (mezi prvními sedmi státy taktéž figuruje Velká Británie, Itálie, USA a Španělsko) nebo se jeví jako potenciálním zdrojem nového obchodu do budoucnosti.

Vycházejíc z těchto faktů může proto snáze identifikovat, na který z uvedených segmentů dle geografického členění se zaměříme ve smyslu větší intenzity generování tržeb ze stávajícího potenciálu těchto trhů, zároveň však nutně musíme zaměřit obchodní úsilí na nové trhy. Těmito se v daném případě jeví Nizozemí, Skandinávie, Francie i Rusko.

*Obr. 13: Příjezdy do ČR v roce 2002 a 2003*

| Příjezdy | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Pořadí | Země | 2002 | 2003 | index 2003/02 |
| 1. | Německo | 1 451 325 | 1 439 124 | 99.2 |
| 2. | V. Británie a S.Irsko | 305 676 | 412 402 | 134.9 |
| 3. | Polsko | 349 374 | 291 344 | 83.4 |
| 4. | Itálie | 250 586 | 281 420 | 112.3 |
| 5. | Slovensko | 225 799 | 252 763 | 111.9 |
| 6. | Nizozemsko | 190 369 | 238 564 | 125.3 |
| 7. | USA | 190 357 | 221 311 | 116.3 |
| 8. | Francie | 194 616 | 193 215 | 99.3 |
| 9. | Rakousko | 173 766 | 165 283 | 95.1 |
| 10. | Španělsko | 143 292 | 153 331 | 107 |
| 11. | Rusko | 112 850 | 124 655 | 110.5 |
| 12. | Dánsko | 95 955 | 105 273 | 109.7 |
| 13. | Japonsko | 100 567 | 93 110 | 92.6 |
| 14. | Švédsko | 74 960 | 80 443 | 107.3 |
| 15. | Maďarsko | 59 334 | 72 289 | 121.8 |
| Hosté celkem | | 10 415 255 | 11 346 482 | 108.9 |
| v tom cizinci | | 4 742 773 | 5 075 756 | 107 |
| Domácí ČR | | 5 672 482 | 6 270 726 | 110.5 |
| % podíl cizinců | | 45.5 | 44.7 | x |
| % podíl domácích | | 54.5 | 55.3 | x |

*Zdroj: ČSÚ*

*Obr. 14: Počet přenocování v ČR v roce 2002 a 2003*

| Přenocování | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Pořadí | Země | 2002 | 2003 | index 2003/02 |
| 1. | Německo | 5,956,746 | 5,662,032 | 95.1 |
| 2. | V. Británie a S.Irsko | 845,504 | 1,167,396 | 138.1 |
| 3. | Nizozemsko | 650,594 | 865,654 | 133.1 |
| 4. | Itálie | 737,245 | 815,552 | 110.6 |
| 5. | Slovensko | 624,643 | 765,878 | 122.6 |
| 6. | Rusko | 650,862 | 720,617 | 110.7 |
| 7. | USA | 585,683 | 691,111 | 118 |
| 8. | Polsko | 854,572 | 655,365 | 76.7 |
| 9. | Francie | 523,251 | 520,018 | 99.4 |
| 10. | Španělsko | 445,139 | 488,551 | 109.8 |
| 11. | Rakousko | 372,893 | 352,047 | 94.4 |
| 12. | Dánsko | 306,698 | 333,877 | 108.9 |
| 13. | Izrael | 354,798 | 278,900 | 78.6 |
| 14. | Švédsko | 209,055 | 230,366 | 110.2 |
| 15. | Maďarsko | 152,439 | 181,870 | 119.3 |
| Přenocování celkem | | 37,109,835 | 39,343,250 | 106 |
| v tom cizinci | | 15,569,156 | 16,510,618 | 106 |
| Domácí ČR | | 21,540,679 | 22,832,632 | 106 |
| % podíl cizinců | | 42 | 42 | x |
| domácích | | 58 | 58 | x |

*Zdroj: ČSÚ*

Při takto diferenciované strategii hraje svou významnou roli v rozhodování a směřování úsilí hotelové společnosti řada dalších faktorů patří mezi ně nejenom objemy obchodu ale i řada dalších, z nichž můžeme zmínit :

- průměrná cena dosažená v rámci geografického segmentu
- typ obchodu (tedy Business Mix = segmentace)
- lead time (časový úsek vymezený okamžikem vzniku poptávky až po okamžik její real izace)
- rozsah a obsah služeb plynoucích ze specifických nároků trhu na transport aj.

Vytipujeme-li si například typ obchodu, se kterým danou zemi asociujeme a na základě čeho umísťujeme svou nabídku na daný trh, na stručném přehledu můžeme definovat, že v případě zaměření se na daný geografický segment bude naše strategie prosazení se pravděpodobně úzce spojena s obchodním mixem poptávky následujícího typu (obr. 15) :

- Velká Británie a Severní Irsko – incentivní a kongresová turistika
- Nizozemsko – incentivní a kongresová turistika, částečně Wholesale, Leisure (poznávací) business
- Itálie – převážně poznávací (Leisure) turistika (poznávací skupiny)
- Rusko – budoucí potenciál poznávací turistiky i obchodní klientely
- USA – incentivní, kongresová turistika, Leisure a Tour Series, individuální obchodní klien tela
- Francie – potenciál pro obchodní i poznávací turistiku
- Španělsko – Leisure business
- Dánsko, Švédsko – individuální obchodní klientela, poznávací turistika

A právě na příkladu hotelu „H“ je patrné, že se společnost velmi cíleně zaměřuje na trhy se silným potenciálem množstevním, spolu s tím však také na možnosti dílčí, tedy průměrnou cenu svázanou s typem klientely.

USA zda proto spolu s UK představují trhy s vysokým podílem kongresové a incentivní turistiky a silným podílem individuální korporační klientely a cestovních sérií charakteristických velmi vysokou cenou dosahovanou především v období vysoké sezóny. Naproti tomu stojí a polarizují takto silný podíl vysoce oceňovaného typu klientely státy ostatní (např. Španělsko či Itálie), které reprezentují spíše trh se segmentem poznávací turistiky (Leisure), či Skandinávie, Německo aj., jenž poměrným dílem zastupují hned několik cílových trhů najednou – individuální maloobchod (Wholesale), Package, individuální korporační klientelu, ale stejně tak i skupinovou korporační a incentivní turistiku.

*Obr. 15: Geografická segmentace hotelu „H“*

| Country | TOTAL | % | Ranking |
|---|---|---|---|
| Rnts | 2003 | | |
| United States | 23 285 | 23,21% | 1 |
| United Kingdom | 14 611 | 14,57% | 2 |
| Spain | 8 590 | 8,56% | 3 |
| Update at Chec | 7 758 | 7,73% | 4 |
| Germany | 5 940 | 5,92% | 5 |
| Japan | 4 606 | 4,59% | 6 |
| Italy | 2 978 | 2,97% | 7 |
| Israel | 2 937 | 2,93% | 8 |
| Greece | 2 850 | 2,84% | 9 |
| Austria | 2 366 | 2,36% | 10 |
| France | 2 352 | 2,34% | 11 |
| Australia | 2 332 | 2,32% | 12 |
| Canada | 2 244 | 2,24% | 13 |
| Argentina | 2 022 | 2,02% | 14 |
| Switzerland | 1 766 | 1,76% | 15 |
| Belgium | 1 699 | 1,69% | 16 |
| Turkey | 1 282 | 1,28% | 17 |
| Mexico | 1 281 | 1,28% | 18 |
| Czech Republic | 1 259 | 1,26% | 19 |
| Netherland | 1 256 | 1,25% | 20 |
| Russia | 1 201 | 1,20% | 21 |
| Hungary | 923 | 0,92% | 22 |
| Poland | 899 | 0,90% | 23 |
| Brazil | 850 | 0,85% | 24 |
| Slovakia | 640 | 0,64% | 25 |
| Finland | 543 | 0,54% | 26 |
| Sweden | 509 | 0,51% | 27 |
| Chile | 487 | 0,49% | 28 |
| Denmark | 474 | 0,47% | 29 |
| South Africa | 185 | 0,18% | 30 |
| Slovenia | 140 | 0,14% | 31 |
| Yugoslavia | 45 | 0,04% | 32 |
| **Grand total :** | **100 310** | **100,00%** | |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

**Doporučení:**

Hotel „H“ se musí v dalším období v kontextu mezinárodní souvislostí stále více orientovat na nové trhy vzhledem k senzitivitě trhů USA a UK na negativní projevy a události na mezinárodní scéně. Mezi ně patří příležitosti, které nabízí trhy Francie a Německa, které i přes ohromný stávající potenciál stále nepatří mezi nejsilnější v porovnání s trhy US a UK. V této souvislosti je však také nutno podotknout, že faktor, s nímž prodejní úsilí bude nadále konfrontováno, a v případě těchto trhů platí tento komentář dvojnásobně, tkví v nebezpečí dalšího tlaku na průměrnou cenu. Kromě obou zmíněných zemí, k nimž může management hotelu „H“ v souvislosti s prodejními praktikami přičlenit i trh Skandinávie, představuje také trh Ruska, případně Asie novou výzvu do budoucnosti, přestože je i v současnosti efektivní komunikace pro kontraktační přístupy s první jmenovanou zemí limitována faktory, jejichž řešení si ještě nějaký čas vyžádá.

## 3.8 Cenová politika

Cílem publikace v rámci tohoto tématu není uvést podrobný ceník jednotlivých hotelů, ale zhodnotit strategii, která je za současnou cenovou strukturou. Považujme tey cenovou strukturu hotelu „H“ za nejkomplexnější. Je patrno z příkladu **(příloha II.)**, odpovídá tato svou strukturou cílovým tržním segmentům, v nichž se cenová nabídka dále diferencuje na podskupiny s určitými charakteristikami. Tyto ceny se liší nejenom v závislosti na zařazení do segmentů a jejich specifických atributů, ale i poskytovaných dodatečných služeb nesouvisející s ubytováním. např. snídaně zahrnuta v ceně pokoje, upgrade, druhý pokoj za poloviční cenu, body za míle atd.

Hotel „H“ velmi detailně koncipuje cenovou nabídku nejenom v souvislosti s výše uvedenými charakteristikami, nýbrž i v závislosti na typu pokojů (základní členění dle standardních pokojů, suitů a speciálních pokojů), aplikovaných restrikcí, zveřejňování cen na různých distribučních kanálech (GDS, Internet). Podíváme-li se však blíže na tuto problematiku, zjistíme, že i značná komplexnost cenové nabídky může mít své negativní rysy.

Podobně jako konkureční subjekty, tak i hotel „H“ nabízí tzv. cenovou strukturu založenou na “ceně dne”, tedy akční ceně, která je však na straně druhé restriktována. Srovnejme však alespoň v krátkosti cenovou nabídku a její hlavní rysy v konkurenčním setu. Hotel „H“ se zaciluje, jak již bylo řečeno, na jednotlivé druhy segmentů. Najdeme zde ceny nejnižší, jejichž možnost nákupu je velmi úzce spjatá s restrikcemi vymezujícími období v němž je cena aplikovatelná (tzv. advance booking) s nevratnou či restriktovanou základní úrovní. Stejně tak zde najdeme nejvyšší cenu pultovou, od jejíž výše se odvíjí ceny v ostatních segmentech podobně jako jejich uzavírání v exponovaných termínech (Close-Out Dates) či v souvislosti s očekávanými speciálními akcemi (tzv. Black-Out Dates). Corporate Flex ceny a tzv. Mega ceny představují nabídku, která se zaměřuje na tzv. obchodní klientelu a Business Travel Agencies, tedy agentury, které zprostředkovávají ubytování a ostatní služby pro korporace, společnosti apod.

Velký důraz je příkladu hotelu „H“ vidět také v Package segmentu s celou škálou cen zahrnujících řadu „Options“, tedy tzv. „Add-ons“, což jsou další doprovodné služby (Supplements), které jako součást balíčku tvoří spolu s ubytováním finální cenu. U této skupiny je však nutné zamyslet se nad množstvím a typovostí jednotlivých package z toho důvodu, že můžou v nabídce na distribučních kanálech znesnadnit orientace – svým množstvím, škálou zahrnutých ostatních služeb a rozdílnou výší. Svou roli proto zároveň hraje i orientace nabídky na pracovní dny v týdnu (většina Package), víkendové balíčky (Weekend Breaks) a současně alokace cen k většině typů pokojů.

Právě na tomto příkladu si proto můžeme definovat, jaká úskalí a nebezpečí může takto na jednu stranu logicky strukturovaná a široká cenová nabídka zapříčinit při prezentaci na distribučních kanálech. Jak vyplývá z přílohy k této problematice (příloha III.), rozsáhlé spektrum pokojů na straně jedné a zároveň množství cen na straně druhé způsobuje, že agenti cestovních kanceláří či jiné osoby s přístupem do Globálních Distribučních Systémů (původně rezervační systémy leteckých společností, které v současnosti nabízejí možnost rezervací i ostatních služeb – tj. ubytování v hotelích, pronájmy automobilů apod. – pozn. autora), a stejně tak uživatel a po-

tenciální klient hledající optimální cenu na internetu, může být v případě cenové nabídky hotelu „H“ poněkud dezorientován.

Na obrazovce se mu totiž objeví několik stran cen, ve kterých se zákonitě nevyzná v prvních okamžicích, v nichž rozhodnutí vznikají, a vezmeme-li v úvahu obecné tvrzení představitelů např. společnosti Travelclick zabývající se internetovými produkty pro podporu cenových strategií, že většina agentů cestovních kanceláří upřednostňuje klíčovou informaci na první, maximálně druhé straně při listování v systému, je nasnadě takto rozvětvenou cenovou nabídku revidovat.

Srovnáme-li proto nabídku hotelu „H“ např. s nabídkou jiných hotelových společností **(příloha IV.)**, zjistíme, že tato je značně přehledná, stručná a definuje základní typy pokojů a s nimi asociované ceny. Obecně lze říci, že takto strukturovaná nabídka představuje cenové schéma zahrnující :

- Advanced rates (ceny, které jsou nejnižší, mají však nejvyšší restrikce a platí se dopředu s předstihem několika dnů či týdnů, refundace při stornech je v těchto případech malá nebo žádná.
- Packages a Weekend Breaks (balíčky služeb spojené obecně s ubytováním a stra vováním, často se objevují i jiné eventuality zahrnující tzv. add-ons v podobě volné konzumace minibarových položek, transport z letiště atd.).
- Corporate rates – ceny určené pro velké společnosti a zároveň i pro klasického individuálního klienta v rámci cíleného yieldingu při uzavírání cen v nižších hladinách (zde Advanced Rates a Package).
- Rack rates – nejvyšší tzv. pultová cena, aplikuje se po celou dobu nabídky, její význam stoupá při růstu obsazenosti.
- Optional rates – často typ package, který zahrnuje více add-ons, tedy služeb přičleněných k sazbě za ubytování.
- Contracted rate – ceny smluvně zakotvené mezi hotelem a např. organizátory kongresových a incentivních akcí, cestovními kancelářemi či finálními klienty – zde zpravidla pro skupinové rezervace.

Vraťme se však k příkladu hotelu „H“. Na začátku jsme poznamenali, že zkoumaný hotel má rozvětvenou cenovou nabídku pro většinu individuálních segmentů a alokuje cenu na velkou část typového rozčlenění pokojové kapacity. Jeho konkurenti však používají jinou cenovou strategii, kterou představuje úzká cenová nabídka s nekomplikovanou cenovou paritou **(příloha V)**.

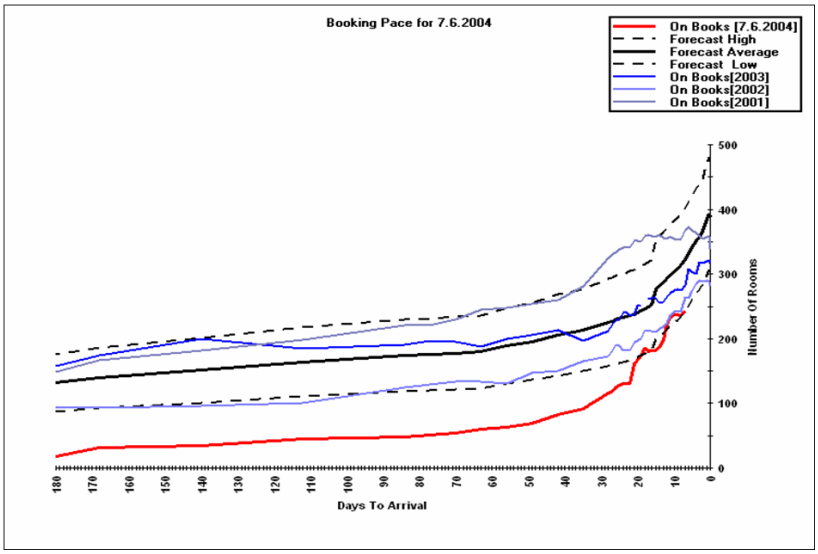
**Doporučení:**

Jako doporučení pro optimalizaci stavu cenové politiky hotelu „H“ se proto jeví cesta jeho konkurentů. V první řadě je nutné provést restrukturalizace cen v rozsahu výše nastíněném, tedy revize cenového spektra a zároveň optimální zajištění parity na základě procentuální závislosti jednotlivých typů cen od ceny základní, v tomto případě Corporate Flex ceny.

## 3.8.A Pace faktor

Nemůžeme také zapomenout na fakt, že popisované ceny zacílené na internetový trh a GDS, tj. tzv. Advanced rates, mají v případě hotelu „H“ několikadenní období před příjezdem, během kterého tuto cenu již nalézt nelze a podobně je tomu i v případě tzv. Internet Saver ceny, kdy období, v němž cena již nemůže být rezervována před příjezdem, představuje 7 dní.

*Obr. 16: Tempo poptávky - Hotel „H“*




*Zdroj: IDeas System, Hotel „H“*

To v závislosti na tématu optimálního umísťování cen ve správný okamžik na trh koliduje s faktem, který je patrný z demonstrace tempa poptávky (obr. 16). Z tohoto příkladu je poznat, že právě v období cca 30-20 dnů před příjezdem stoupá míra poptávky a množství rezervací. S ohledem na skutečnost, že se jedná o typ ceny, který je svázán s předplatbou a současně téměř nulovou refundací v případě storna, je tento potenciál právě zde nejméně využitý.

**Doporučení:**

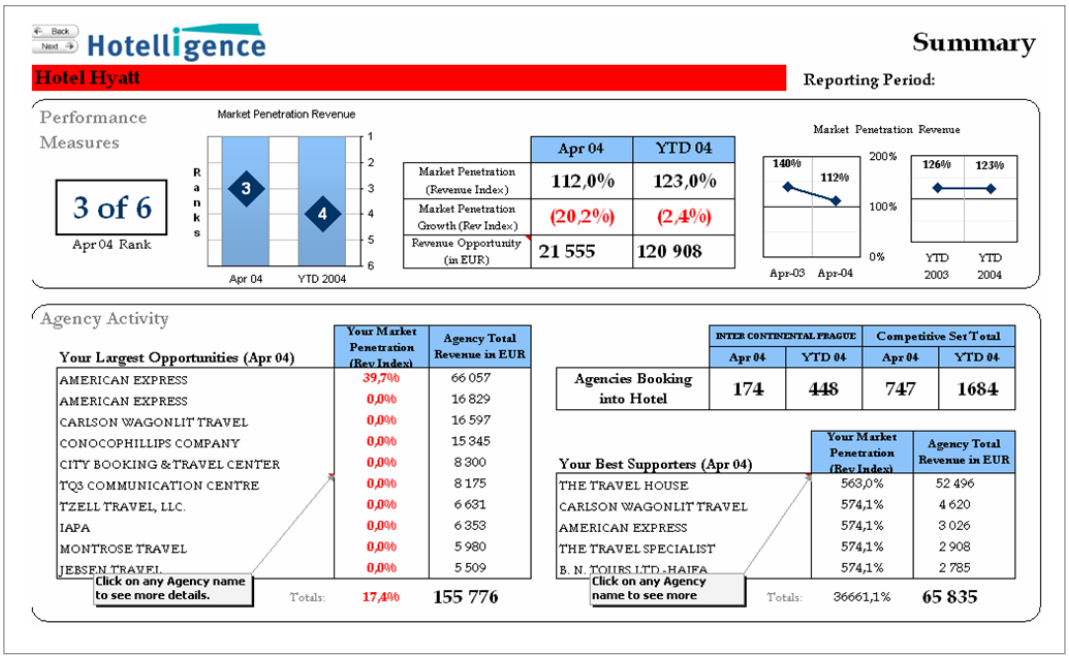
V obou případech, opírajíc se o výsledek tempa růstu poptávky (tzv. Pace – obr. 16)), se naskýtá řešení hotelu „H“ zkrátit dobu před příjezdem, během které se ceny s velkým tržním podílem neobjevují v GDS a na internetu, ze zde uvedených 21 dnů v prvním případě na 14 dnů a ze 7 dnů ve druhém případě na 5 až 3 dny.

## 3.9 Ekonomické faktory jako součást cenové politiky

V této části jsme se zaměřili na celkový obraz cenové politiky a zmínili jsme jeden z klíčových faktorů, které s cenovými strategiemi úzce souvisí. Přestože je téma cenové politiky, strategií a taktik značně obšírné, podívejme se ještě alespoň v kostce na některé další ukazatele, které hotel „H“ pro zlepšení své pozice na trhu může ovlivnit a s kterými by měl pracovat. Jak vyplývá z dále uvedeného příkladu, lze řadu klíčových faktorů u hotelu „H“ zarámovat oblastmi jež definujeme v rozsahu (obr. 17 a 18):

**1)** Market Share / Rooms (tržní podíl – pokoje)
**2)** Market Penetration / Revenue (tržní podíl/průnik – tržby)
**3)** Largest Opportunities (příležitosti – cestovní kanceláře konkurence)
**4)** Best Supporters (největší podpora – cestovní kanceláře pro hotel „H“)

*Obr. 17: Hotelligence report – GM´s Summary*




*Zdroj: Travelclick – Hotelligence Report*

*Obr. 18: Hotelligence report – Performace Summary*

Hotelligence

Hotel Hyatt

**Performance Summary**

**Reporting Period:**

Show YTD Data for each GDS

| | | | Bookings | Room Nights | Revenue in EUR | Variance vs Last Year | | | Market Share | | Market Penetration | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Room Nights | Revenue in EUR | Mkt Pen Revenue | Room Nights | Revenue | Room Nights | Revenue |
| ALL | Apr 04 | *Subscriber* | 535 | 1 171 | 201 409 | 331 | 44 830 | (28,4) pts | 23,3% | 19,5% | 134,0% | 112,0% |
| | | *Competitive Set Total* | 1 715 | 3 846 | 831 048 | 776 | 347 490 | 6,0 pts | 76,7% | 80,5% | 92,8% | 97,5% |
| | | *Rank* | | | | | | | 1 | 2 | 2 | 3 |
| | YTD | *Subscriber* | 1 825 | 4 157 | 646 447 | 1 662 | 190 176 | (3,0) pts | 24,3% | 21,4% | 139,2% | 123,0% |
| | | *Competitive Set Total* | 6 250 | 12 981 | 2 370 425 | 2 111 | 748 130 | 0,6 pts | 75,7% | 78,6% | 91,7% | 95,1% |
| | | *Rank* | | | | | | | 1 | 1 | 2 | 4 |

*Zdroj: Travelclick – Hotelligence Report*

První kategorie hovoří o nutnosti kontroly tržního podílu prostřednictvím množství rezervovaných pokojů, druhá oblast identifikuje míru průniku na trh prostřednictvím tržeb, další si všímá klíčových cestovních kanceláří konkurenčních subjektů hotelu „H“ a stejně tak se zaměřuje sekce čtvrtá na cestovní kanceláře a objemy obchodu realizovaném právě s hotelem, na který se soustředíme. Takto definované oblasti nám však určují pouze rozsah a skupiny dalších indikátorů, na něž se v krátkosti dále podíváme.

## 3.9.A Tržní podíl pokojů a tržeb (Market Share / Market Penetration)

Uvedený ukazatel identifikuje míru tržního podílu dvou klíčových ukazatelů – realizovaných pokojonocí a míry docílené tržby. Hotel „H“ v obou případech překračuje svůj tržní podíl zásadní měrou, z analýzy dat však také dále vyplývá, že k prvenství v ukazateli Market Share musí dále optimalizovat své strategie a taktiky, aby překonal výsledky nejlepšího konkurenta (hotel „H“ zde na 2. pozici – viz. Rank). V oblasti tržního podílu získaného prostřednictvím generování tržeb má hotel „H“ rezervy ještě zásadnější a na jeho výsledcích (roční do dne = YTD) je vidět, že existují ještě další tři konkurenční subjekty, jejichž finanční výsledky představují lepší roční skóre.

## 3.9.B Den příjezdu (Day of Arrival)

Největší porce obchodu pro hotel „H“ je úzce spojena se dny pondělí, úterý a středa (obr. 19). Lze usuzovat, že se jedná většinou o obchodní klientelu, která představuje žádoucí segment vzhledem na charakteristiky tohoto segmentu a vysokou průměrnou cenu.

*Obr. 19: Hotelligence report – Day of Arrival statistika*

Hotelligence
Hotel Hyatt

Revenue Management Summary
Reporting Period:

| Day of Arrival Statistics (Based on Arrivals) | | | Sunday | Monday | Tuesday | Wednesday | Thursday | Friday | Saturday |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ALL | S | Arrivals | 49 | 116 | 150 | 98 | 80 | 31 | 16 |
| | | Average Room Rate in EUR | 171,38 | 155,91 | 159,70 | 164,99 | 199,81 | 225,78 | 215,33 |
| | | Average Length of Stay | 3,53 | 2,26 | 2,07 | 1,85 | 1,48 | 2,23 | 3,13 |
| | | Market Penetration (Arrivals) | 119,7% | 172,5% | 194,8% | 126,7% | 123,5% | 70,3% | 66,6% |
| | CS | Total Arrivals | 186 | 270 | 292 | 346 | 292 | 222 | 122 |
| | | Average Room Rate in EUR | 217,91 | 195,12 | 187,26 | 220,88 | 240,88 | 218,15 | 239,38 |
| | | Average Length of Stay | 2,58 | 2,21 | 1,87 | 2,01 | 2,07 | 2,63 | 2,66 |

*Zdroj: Travelclick – Hotelligence Report*

Ta však ani v tomto případě nepotvrzuje obecná očekávání, a proto i zde je nutné soustředit zájem na segmentaci korporačních účtů, jejich podíl vlivu na celkové průměrné ceně a stejně tak optimální umísťování ceny na trhu. Rezervy s ohledem na záměr optimálního rozložení obchodu do všech dnů však můžeme demonstrovat také na výsledcích dnů pátek, sobota a neděle.

Z těchto údajích vyplývá, že objektem dalšího cíleného zájmu hotelu „H“ se musí stát tzv. Leisure Business, tedy segment poznávací turistiky.

## 3.9.C Doba pobytu (Lenght of Stay)

Níže uvedené údaje charakterizují další z indikátorů, kterým se hotel „H“ ve své analytice obchodních činností a strategií musí zabývat podobně jako i jiné konkurenční hotely, především ty, jenž jsou součástí tzv. competitive setu. Ze statistiky doby pobytu (obr. 20) plyne, že největší část klientely zůstává v hotelu „H“ pouze 1 noc, menší část 2 noci, přičemž průměrná doba pobytu činí 2,27 dne ve srovnání s konkurenčním setem s výsledkem 2,07 dne (obr. 21).

*Obr. 20: Hotelligence report – Length of Stay statistika I.*

Hotelligence
Hotel Hyatt

Revenue Management Summary
Reporting Period:

| Length of Stay Statistics (Based on Rooms Booked) | | | 1 Nights | 2 Nights | 3 Nights | 4-7 Nights | 8+ Nights | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ALL | S | Rooms Booked | 224 | 145 | 100 | 61 | 5 | 535 |
| | | Room Revenue in EUR | 37 900 | 47 944 | 53 535 | 52 261 | 9 769 | 201 409 |
| | | Average Room Rate in EUR | 168,44 | 165,33 | 174,95 | 184,02 | 148,01 | 172,00 |
| | | Market Penetration (Rooms Booked) | 137,7% | 137,1% | 149,5% | 117,1% | 110,4% | 136,5% |
| | CS | Total Rooms Booked | 710 | 462 | 284 | 238 | 21 | 1 715 |
| | | Total Room Revenue in EUR | 126 919 | 185 812 | 199 319 | 266 398 | 52 600 | 831 048 |
| | | Average Room Rate in EUR | 178,76 | 200,66 | 225,22 | 243,29 | 228,70 | 216,08 |

*Zdroj: Travelclick – Hotelligence Report*

Tento údaj navíc zařazuje hotel „H“ na 2. místo v konkurenčním hodnocení. Jako řešení se proto nabízí velmi úzké a specializované zaměření se na restrikce uplatňované právě v rozsahu doby pobytu v závislosti na obsazenosti hotelu a aplikované ceně (Length of Stay restrictions) a jejich intenzifikace právě v období vysoké sezóny tak, jak již bylo nastíněno v rámci zjištění v části *„Segmentace“*.

***Obr. 21: Hotelligence report – Length of Stay statistika II.***

Hotelligence

Hotel Hyatt

**Performance Summary**

**Reporting Period:**

| | | | Length of Stay | Length of Stay Growth | Average Room Rate in EUR | Room Rate Growth | Electronic RevPAR in EUR | RevPAR Growth | Contribution to Room Nights | Contribution Growth |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ALL | Apr 04 | *Subscriber* | 2,16 | (9,6%) | 172,00 | (7,7%) | 18,05 | 28,6% | 10,5% | 39,4% |
| | | *Competitive Set Average* | 2,22 | 9,1% | 216,08 | 37,2% | 15,71 | 71,9% | 7,3% | 25,3% |
| | | *Rank* | 4 | 5 | 4 | 6 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| | YTD | *Subscriber* | 2,27 | 2,4% | 155,51 | (15,0%) | 14,36 | 41,7% | 9,2% | 66,6% |
| | | *Competitive Set Average* | 2,07 | 4,1% | 182,61 | 22,4% | 11,11 | 46,1% | 6,1% | 19,4% |
| | | *Rank* | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 |

*Zdroj: Travelclick – Hotelligence Report*

## 3.9.D Čas vstupu poptávky (Lead Time)

Lead Time faktor na prezentovaném příkladu představuje potvrzení již zmiňované nutnosti reflexe míry poptávky v různých časových fázích před příjezdem (Pace – tempo poptávky). Většina rezervací realizovaných např. z elektronických rezervačních systémů přichází v době od 4 do 7 dnů před příjezdem (obr. 22) a podobně tak je tomu ve smyslu největších objemů i v období 15 – 30 dnů před příjezdem. Doporučení spjaté s tímto ukazatelem proto spočívá ve striktní kontrole Pace faktoru, tedy rychlosti, tempa poptávky a optimálním umísťováním cen (Rate Positioning) na trhu v závislosti od těchto indikátorů a jejich charakteristik u jednotlivých segmentů, konkrétních typů cen a individuálních typů pokojové kapacity.

***Obr. 22: Hotelligence report – Lead Time statistika***

Hotelligence

Hotel Hyatt

**Revenue Management Summary**

**Reporting Period:**

| | | Lead Time Statistics (Based on Room Nights) | 0-3 Days | 4-7 Days | 8-14 Days | 15-30 Days | 31+ Days | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ALL | S | Room Nights | 173 | 349 | 186 | 274 | 189 | 1 171 |
| | | Average Room Rate in EUR | 165,56 | 153,91 | 159,28 | 172,13 | 223,61 | 172,00 |
| | | Average Length of Stay | 1,48 | 2,05 | 2,24 | 2,58 | 3,20 | 2,16 |
| | | Market Penetration (Room Nights) | 141,5% | 197,4% | 118,9% | 145,8% | 82,0% | 134,0% |
| | CS | Total Room Nights | 529 | 666 | 712 | 805 | 1 134 | 3 846 |
| | | Average Room Rate in EUR | 183,11 | 199,40 | 203,76 | 231,16 | 238,29 | 216,08 |
| | | Average Length of Stay | 1,61 | 1,83 | 2,20 | 2,55 | 2,95 | 2,22 |

*Zdroj: Travelclick – Hotelligence Report*

Jak jsme už v předchozích podkapitolách uvedli, restrikce uplatňované v rámci jednoho z klíčových komponentů RYM, cenové politice, patří mezi disciplíny, které sehrávají velmi důležitou roli v rámci podpůrných mechanizmů a taktik RYM a cenotvorby. Pouze na dokreslení a doplnění poznamenejme, že kromě výše uvedených restrikcí je řada dalších, které alespoň pro ilustraci vyjmenujme :

- Minimální délka pobytu (Minimum Lenght of Stay)
- Garance kreditní kartou (Credit Card Guarantee)
- Předplatba (Prepayment)
- Mezní okamžik pro využití alokované kapacity (Release Date)
- Uzavíraní v den příjezdu (Close to Arrival) – uzavření ubytovací kapacity pro den příjezdu v případě jejího vyčerpání

## 3.10 Alokace pokojů

V kapitole 2 bylo demonstrováno, jak je alokování pokojů úzce svázáno s reflekcí poptávky, v tomto případě ze strany cestovních kanceláří. Také hotel „H“ a jeho konkurenti tuto strategii využívají. Jak je patrné z názorného příkladu (obr. 23), popisovaný hotel „H“ alokuje 17% své disponibilní roční kapacity pro blokaci pokojů za účelem uspokojení predikované poptávky. Klíčovým zjištění v tomto procesu je však fakt, že pouze 25% z celkové alokované kapacity je materializováno. Tedy 25% pokojů blokovaných pro potenciální rezervace ze strany cestovních kanceláří je uplatněno v prodeji. Hned na první pohled je proto zřejmé, že se jedná o kritický bod, který s sebou nese řadu negativních dopadů v jiných oblastech RYM.

Těžiště řešení tohoto stavu proto spočívá v limitaci yieldingu ve smyslu stanovování optimální ceny a tudíž maximální výnosnosti. Po celou dobu až do okamžiku příjezdu či momentu vyčerpání kapacity (Release Day) je takto blokována kapacita pokojů a samotný yield system s tímto faktem počítá při konstrukci optimální ceny. Protože však finálně není takto alokovaná kapacita využita, je veškerý yield proces negativně ovlivněn tímto faktorem a snaha o prodej všech pokojů za co nejvyšší cenu je uměle restriktována objemem kapacity, která se v konečné fázi neprodá.

Řešení tohoto kritického momentu v maximalizaci yieldu se proto nabízí v podobě rekontraktace a snížení smluvně domluvených kapacit pro alokaci poptávky.

Alternativní řešení však může taktéž spočívat v revizi cenové politiky vůči jednotlivým cestovním kancelářím v závislosti na sezónnosti a vytvoření optimálnějšího prostředí pro využití kapacit, to vše samozřejmě na základě vyjednávání s obchodním partnerem a v interakci s cenovou politikou aplikovanou v dalších segmentech.

*Obr. 23: Alokace pokojů hotelu „H“*

ALLOTMENTS - HOTEL HYATT

| Block name | High season | Low/Shoulder season | Total Allotment per Year | % of total capacity | Release (high/low) | Production | Materialisation % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kompas | 1 | 1 | 365 | 0% | 14/7 days | 0 | 0% |
| Kentaurus | 3 | 3 | 1 095 | 1% | 3/3/5 days | 153 | 14% |
| Crystal Holidays | 2 | 2 | 730 | 1% | 7 days | 91 | 12% |
| Daido | 1 | 1 | 365 | 0% | 7 days | 54 | 15% |
| Creative Tours | 1 | 1 | 365 | 0% | 7 days | 229 | 63% |
| Mondial Vienna | 1 | 1 | 365 | 0% | 14 days | 13 | 4% |
| Net Travel Service | 2 | 2 | 730 | 1% | 7 days | 151 | 21% |
| OK Tours | 3 | 3 | 1 095 | 1% | 5/3/3 days | 275 | 25% |
| Pegasus International | 2 | 2 | 730 | 1% | 7 days | 1567 | 215% |
| Peter Deilmann | 5 | 8 | 2 554 | 2% | 5/3 days | 1034 | 40% |
| TUI | 2 | 4 | 1 216 | 1% | 7/3 days | 547 | 45% |
| Airtours Int. | 1 | 1 | 365 | 0% | 7/3 days | 60 | 16% |
| Čedok | 1 | 1 | 365 | 0% | 7/5/3 days | 53 | 15% |
| Cityrama | 3 | 6 | 1 824 | 1% | 7/7 days | 1106 | 61% |
| Kuoni Travel/Ueberland | 15 | 15 | 5 475 | 4% | 7/5 days | 1604 | 29% |
| La Boheme | 5 | 5 | 1 825 | 1% | 7/3/3 days | 315 | 17% |
| Liberty s. r. o. | 1 | 2 | 608 | 0% | 7 days | 79 | 13% |
| Miki Travel | 2 | 2 | 730 | 1% | 7 days | 96 | 13% |
| Dertour | 1 | 1 | 365 | 0% | 7 days | 85 | 23% |
| Destination | 1 | 2 | 608 | 0% | 7 days | 29 | 5% |
| Gulliver´s Travel | 3 | 3 | 1 095 | 1% | 45 days | 107 | 10% |
| Hotelconnect | 3 | 3 | 1 095 | 1% | 21 days | 120 | 11% |
| Kintetsu Int. | 1 | 1 | 365 | 0% | 7 days | 0 | 0% |
| Celkem | 60 | 66 | 24 330 | 17% | | 6 135 | 25% |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

## 3.11 Analýza klíčových ukazatelů

V předcházejících kapitolách bylo hovořeno o jednotlivých komponentech RYM, faktorech a řadě jiných indikátorů, se kterými tato disciplína pracuje s cílem dosažení jejich optimálnosti ve smyslu maximalizace tržeb a výnosů na straně jedné, na straně druhé pak za účelem podpory celého procesu RYM tak, aby bylo docíleno synchronizace klíčových sfér těchto činností a současně optimální spolupráce mezi jinými odděleními, jejichž cílem je taktéž generování tržeb a zisku.

Revenue management pracuje s celou škálou klíčových ukazatalů o nichž pojednává tato kapitola. Zmiňme proto alespoň některé z nich v přehledném souhrnu a demonstrujme si na příkladu hotelu „H“ jejich výsledky jako shrnutí vlivu klíčových indikátorů a faktorů na popisovaný proces generování tržeb (obr. 24).

*Obr. 24: Klíčové ukazatele hotelu „H“*

| UKAZATEL | POPIS I. | POPIS II. | SPECIFIKACE / VÝPOČET |
|---|---|---|---|
| **REV** | Revenue | Celková tržba docílená prodejem pokojů | Počet prodaných pokojů x průměrná cena |
| **OCC** | Occupancy - Total Occupied Rooms (including complimentary) | Obsazenost | Celkový počet obsazených pokojů / celkový počet disponibilních pokojů |
| **ADR** | Average Daily Rate - revenue per occupied room | Průměrná cena | Celková tržba / počet prodaných pokojů (nezahrnuje DPH ani snídaně či jiné elementy package) |
| **RevPAR** | Revenue per Available Room | Tržba za ubytování na disponibilní pokoj | Celková tržba / počet všech disponibilních pokojů (nezahrnuje DPH ani snídaně či jiné elementy package) |
| **SpendPAR** | Total Spend per Available Room | Tržba celková na disponibilní pokoj | Celková tržba / počet všech disponibilních pokojů (nezahrnuje DPH, zahrnuje všechny tržby všech oddělení) |
| **GOPpar** | Gross Operating Profit per Available Room | Celkový zisk na disponibilní pokoj | Celkový zisk / počet všech disponibilních pokojů |
| **MPI** | Market Penetration Index | Průnik na trhu = tržní podíl odvislý od množství prodaných pokojů | Průměrná % obsazenost / průměrná % obsazenost celého konkurenčního setu |
| **ARI** | Average Rate Index | Průnik na trhu v ukazateli "Průměrná cena" tržní podíl odvislý od výše průměrné ceny | Průměrná cena / průměrná cena docílená za celý konkurenční set |
| **RGI** | Revenue Generation Index | Průnik na trhu v ukazateli "RevPAR" tržní podíl odvislý od výše tohoto ukazatele vůči výsledku konkurenčního setu | RevPAR / průměrný RevPAR docílený v rámci celého konkurenčního setu |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

Zastavme se však alespoň u jednoho z nich, jež patří primárně mezi nejčastěji skloňované, v poněkud bližším rozboru. Je jím RevPAR. S termínem RevPAR se v českých podmínkách nesetkáváme příliš dlouho, jeho používání ještě zdaleka nezdomácnělo. RevPAR (z anglického „Revenue per Available Room – pozn.aut.), údaj vyjadřující tržby za ubytování na disponibilní pokoj, je pouze jedním z mnoha ekonomických ukazatelů, které se především v kategorii čtyř a pětihvězdičkových hotelů sledují. Je ale bezesporu jedním z nejdůležitějších. K němu přistupují dva základní ukazatele – průměrná tržba a počet pokojonocí. Z nich se počítá obsazenost a výsledná tržba. Tyto dva ukazatele jsou alfou a omegou všech odhadů, analýz a představ o tom, kde bychom mohli být, kde jsme a co můžeme dělat dál. Tedy zda půjdeme cestou zvýšené produkce, tzn. zvýšení počtu pokojonocí, či cestou vyšší průměrné ceny. Čím vyšší průměrná cena v kontextu nižší obsazenosti avšak plánované či vyšší tržby, tím lépe. Naopak, i když dosáhneme požadované tržby, ale za cenu nižší průměrné ceny a vyšší obsazenosti, může to znamenat vybydlování hotelu, snížení profitu apod.

Tím, že se RevPAR počítá z tržeb za ubytování ve vztahu k disponibilnímu počtu pokojů, umožňuje srovnávat výsledky různě velkých hotelů. V praxi to znamená zpracování údajů o konkurenci a porovnaní vlastní pozice v rámci konkurenčního setu. Tato skupina čítá několik hotelů, ne desítky či stovky. Přestože jsou konkrétní údaje o hotelích důvěrné, lze zjistit, na které příčce se hotel nachází spolu ze změnami za sledované období prostřednictvím analýzy dat prováděné v zákonem stanovených mantinelech nezávislým komerčním subjektem (např. STR Global, The Bench apod.). Sledují se však i další ukazatele, zohledňující kromě tržeb za ubytování i tržby a hospodářské indikátory v dalších úsecích (stravování, ostatní služby apod.), jež jsou spjaty s přítomností hosta v hotelu.

Ukazuje se, a je to určitě logické, že čím je daná společnost větší a čím komplikovanější je její systém, tím větší pozornost věnuje strategickým otázkám a znalostem v této oblasti. Pro malé hotely nemá opravdu RevPAR tak zásadní význam. V České republice je však situace poněkud specifická. S RevPAR a dalšími ekonomickými ukazateli se setkáváme povětšinou u velkých řetězcových hotelů, řada dalších však často vůbec netuší existenci tohoto indikátoru. Řadě hoteliérů chybí proto odpovídající zdroje informací a často i zájem se dále vyvíjet a porovnávat se s vnějším prostředím. Přesto i oni mohou být se svými výsledky spokojeni – tedy pokud se spokojí se zjištěním, že nekrachují a spočítají si, že dosáhli vyššího absolutního zisku oproti předchozímu roku. Moderní manažer se naproti tomu logicky zabývá otázkou, zda hotel vydělává dostatečně, proč tomu tak případně není a co udělat pro to, aby se efektivita zvýšila.

V tvrdě konkurenčním prostředí, jaké je například v rozvinutých západních zemích v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví, je používání RevPAR a dalších ekonomických ukazatelů samozřejmostí.

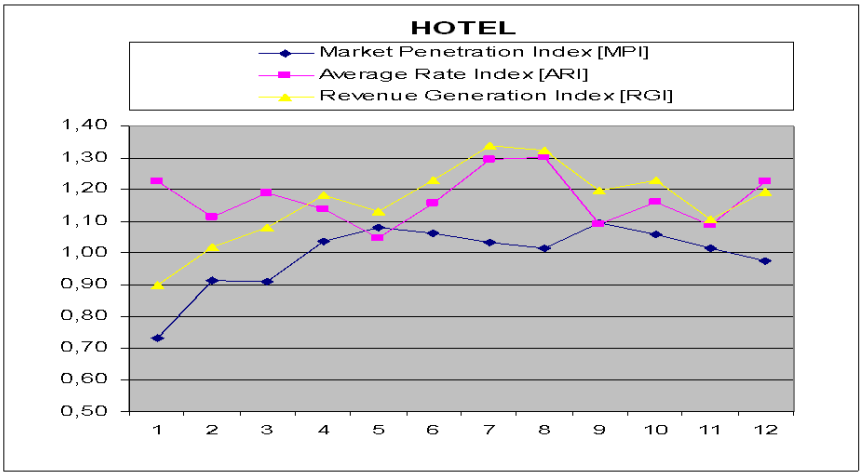
Pro řízení prodeje a optimalizaci cenové politiky je vždy nutno zjistit celou řadu indikátorů – jaká byla naše segmentace, jaký byl business mix, tedy procentuální podíl obchodu v jednotlivých segmentech atd., tedy tak, jak již bylo nastíněno v předcházejících kapitolách. V reálném pojetí je tato činnost spjata s efektivním využíváním vnitropodnikových systémů, používáním moderních elektronických nástrojů v oblasti benchmarkingu v prostředí internetu a implementaci yield, revenue a property management systémů. Ty produkují ohromné množství různých údajů

a dat, na základě kterých management hotelů rozhoduje, jak na vývoj hospodaření reagovat. Tedy jaký produkt nabídnout příslušnému tržnímu segmentu, jakým způsobem, kdy a za jakou cenu. Proto je nutností každého managera hotelu těmto ukazatelům rozumět a umět číst ve výstupních datech produkovaných hotelovými systémy.

Porovnáváme-li vždy výše uvedené ukazatele vůči výsledkům v minulém období, vzhledem k plánovaným výsledkům či jejich zpřesněné formě předpovědí, nemůžeme zapomenout, že je hotelová společnost v neustálé interakci s trhem a tudíž s konkurencí. Proto i klíčové hospodářské ukazatele mají své místo ve srovnávací analýze vůči konkurenčním subjektům.

Hotel „H“ patří v rámci posuzovaného modelu mezi vedoucí hotelové společnosti na místním trhu v dosahované průměrné ceně (ADR), dle výsledků srovnávací analýzy **(příloha VI.)** zastává také 2. místo v obsazenosti (OCC) a stejnou příčku zaujímá v míře generovaných tržeb (REV). Zmíněné indikátory svědčí o relativně silné pozici. Jinak však bude vypadat hospodářská úspěšnost, podrobíme-li dosažené výsledky dalšímu a detailnějšímu zkoumání. K tomu nám může pomoci trio indexů, z nichž klíčovou a kritickou roli hraje RGI (Revenue Generation Index) = index generování tržeb.

***Obr. 25: Klíčové ukazatele hotelu „H“***




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

Tato veličina je přeneseně řečeno výsledkem kompilace a srovnání výsledků a míry úspěšnosti v objemu obchodu a optimálnosti stanovené ceny za tyto prodané pokoje. Můžeme také říci, že RGI je asociován s výsledky RevPAR-u, který v případě neprovádění výpočtů prostřednictvím tohoto indexu, přebírá jeho roli a důležitost. Zaměříme se proto zpět na modelový příklad.

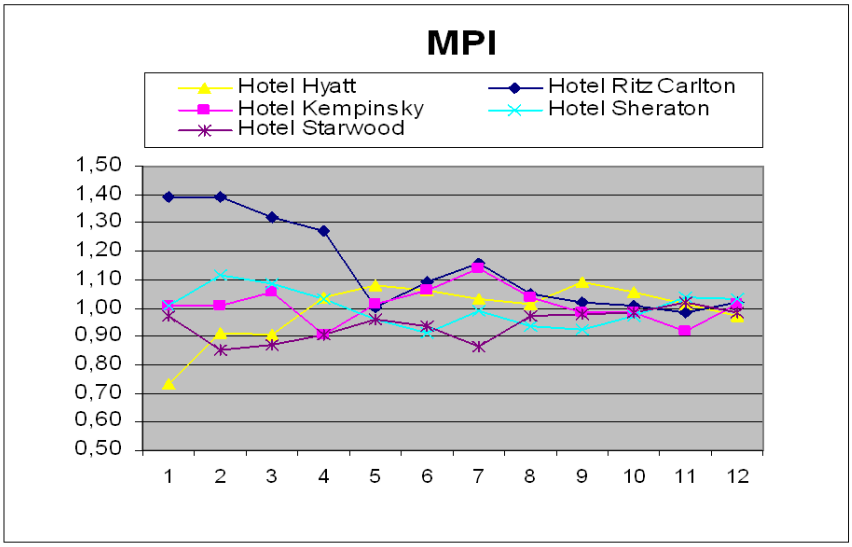
## 3.11.A Market Penetration Index

Z přiloženého grafu (obr. 26) vyplývá, že hotel „H“ generuje největší míru tržeb, co do optimálnosti klíčových ukazatelů především v období 4-5, 6-8 a 9-10. Fáze prvních čtyř měsíců

je spojena s prorůstovou tendencí obsazenosti, která souvisí spíše se sezónností než aktivním generováním množství prodaných pokojů na základě cílené prodejní politiky. Průměrná cena se však nechová konzistentně a standardně, což může mít negativní dopad na výsledek při srovnání s konkurencí.

Lehký propad v pátém měsíc je vyrovnán další progresí, která je tentokrát způsobena značnou vahou průměrné ceny, která i přes propad obsazenosti podporuje růst RGI. Poslední tři měsíce sice korespondují ve smyslu vývoje RGI se sezónními trendy, nicméně je celý proces vývoje poznamenaný propadem obsazenosti, jejíž negativní dopad na tento indikátor nedokázala vyrovnat ani vyšší průměrná cena. Toto zjištění si proto můžeme verifikovat na výsledcích klíčových ukazatelů ve srovnání s konkurencí.

***Obr. 26: Market Penetration Index – hotel „H“***




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

MPI index potvrzuje výše uvedený analytický pohled a ve smyslu konkurenčního soutěžení představuje nejslabší oblast s přímým dopadem na generování služeb. Soudě dle vývoje obsazenosti a její reflexe v MPI nevyužívá hotel „H“ na rozdíl od své konkurence plně potenciál, který trh nabízí.

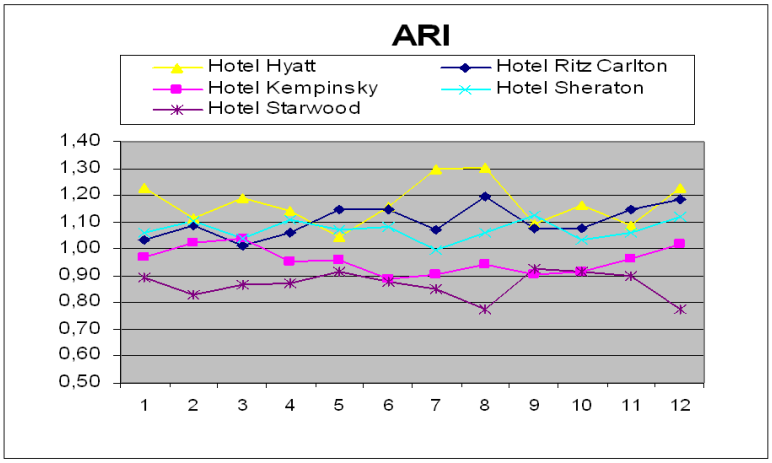
## 3.11.B Average Rate Index

Naopak průměrná cena a indikátor s ním spjatý, tedy ARI, ukazují prvenství hotelu „H“ (obr. 27) a současně tak klíčový moment, který stimuluje strategicky nejdůležitější index, RGI.

V první fázi srovnávaného období je patrný nekonzistentní vývoj průměrné ceny a její kolísání, které může částečně souviset s neočekávanými změnami v obchodním mixu, v dalším období (5-6) pak s neoptimální umísťováním cen na trhu. Od 7. měsíce se projevuje rapidní změna s pravděpodobnou změnou strategie, která má pozitivní dopad na RGI. I přes pozitivní vývoj

v 10. měsíci je však nutné hodnotit chování ARI indikátoru jako nevyrovnané, pravděpodobně opět související se dvěmi odlišnými vlivy – změnou cenové politiky a současně obchodního mixu, umocněné navíc charakteristikami změn sezóny.

***Obr. 27: Average Rate Index – hotel „H“***

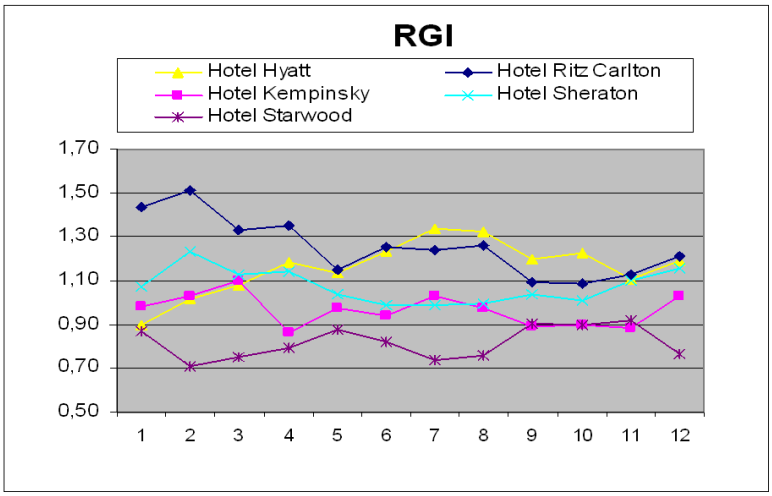



*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

## 3.11.C Revenue Generation Index

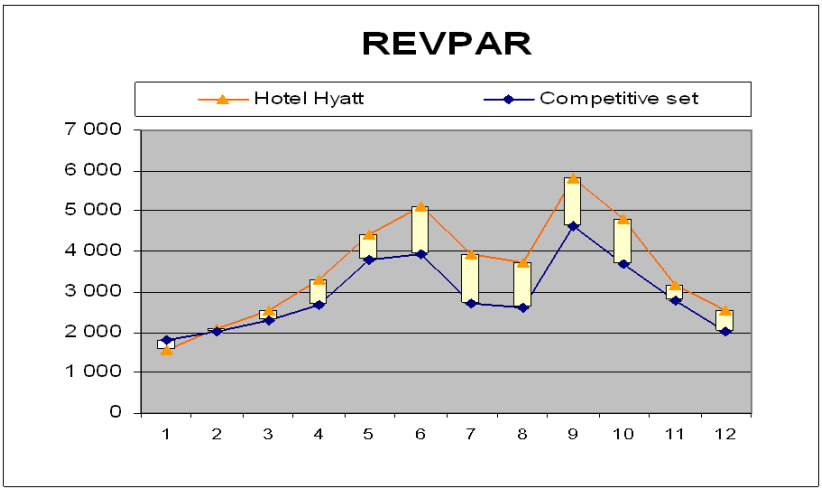
V úvodu této kapitoly bylo řečeno, že RGI faktor (obr. 28) či RevPAR ukazatel (obr. 29), představují nejdůležitější indikátory pro hodnocení hospodářských výsledků příslušného hotelu.

***Obr. 28: Revenue Generation Index – hotel „H“***




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

*Obr. 29: RevPAR – hotel „H“*




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

Část trendů a celková situace hotelu „H“ byla prezentována na předchozích indikátorech, jejichž vliv se odráží v právě zde prezentovaných výstupech. Lze konstatovat, že hotel „H“ čelil nepříznivé situaci v konkurenčním soutěžení po celou dobu 1. pololetí. Díky progresivní tendenci v růstu objemu obchodu a strategii zaměřené na množství pokojonocí si hotel „H“ udržel prvenství pozitivního prorůstového trendu. S ohledem na celkové objemy obchodu v prvním pololetí a nedostatečnou bázi obchodu ve skupinových segmentech (viz. kapitola *„Segmentace“*) a nízké průměrné ceně (viz. subkapitola „ARI“) však nedosáhl úrovně RGI jako jeho konkurenti. S ohledem na změnu sezónních charakteristik (přechod do vysoké sezóny v měsíci květnu znamenal další posílení obchodní báze v množství pokojonocí a s tím související růst průměrné ceny). Měsíce 6 – 10 ve srovnání s počátkem roku však znamenaly zásadní obrat. Faktory, které v tomto ohledu sehrály klíčovou roli, byl :vstup do vysoké sezóny s typickým rysem poptávky převyšující nabídku, posílení báze korporačních segmentů, především skupinových a aplikace „high yieldingu“ (důraz na docilování maximální ceny) v individuálních segmentech prostřednictvím potlačení GDS a internet poptávky v „low yielded“ segmentech (cílové trhy s nízkou průměrnou cenou – např. Leisure Business = poznávací skupinová turistika).

Konec roku zaznamenal podobný propad, jaký hotel „H“ registroval na počátku roku, a souvisel opětovně se změnou obchodního mixu (úbytek poptávky v korporačních segmentech a větší poptávka v Leisure segmentech), slabou základnou obchodu v definitivních rezervacích, s pozdní aplikací cenové politiky se zaměřením se na získání většího tržního podílu v množství pokojonocí.

Ze spektra zde nastíněných údajů, hodnocení a indikací vyplývá, že hotel „H“ velmi úspěšně čelí konkurenčním tlakům v období vysoké sezóny a je schopen dosáhnout prvenství v RGI a RevPAR během časově omezeného období, které je specifické vysokou poptávkou a možností generování RGI a RevPAR prostřednictvím vysoké ceny.

Slabým místem obchodní politiky se však jeví doba mezisezóny, především začátek a konec roku související s malou poptávkou, nedostatečnou a velmi slabou množstevní základnou obchodu s definitivním statutem, který ani prostřednictvím optimalizované cenové politiky není schopen posílit postavení hotelu v konkurenčním srovnávání ať již v rámci udržení tržního podílu v pokojonocech nebo průměrné ceně.

**Doporučení :**

Uvedený modelový případ ukazuje na následující možnosti řešení, tj. zacílení obchodní politiky a strategií na vybrané klíčové segmenty s odpovídajícím množstevním potenciálem pro danou sezónu a generování RGI na počátku a konci roku prostřednictvím posílené báze obchodu umožňující více prostoru v aplikace vyšších cen v majoritních segmentech. Jak již bylo také zmíněno v předcházejících kapitolách, důraz na posílení obchodní základny však musí být spjatý s dlouhodobými strategiemi pro získání nového obchodu a zároveň v dalších opatřeních, které např. ve vysoké sezónně zabrání blokaci ubytovacích kapacit na straně jedné *„levnými“* rezervacemi prostřednictvím internetové poptávky, na straně druhé kontrahovanými alokacemi pro cestovní kanceláře, které zůstávají v posledních dnech před *„release date“* nevyužity či jsou vráceny z důvodu storen.

Na zde uvedených klíčových ukazatelích a komponentech je také názorně poukázáno na nutnost synchronizace a harmonizace pohledů na hodnocení hospodářských výsledků modelového hotelu „H“ a komplexnost RYM v aplikaci analytických pohledů a výsledků zjištění, které je nutné použít v konkrétních krocích a aktivitách tak, aby jedna dílčí reakce s dobrým úmyslem a strategií nevyvolala negativní důsledky v jiných oblastech.

# ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Tato kapitola představuje závěry vyvozené z primárních a sekundárních informačních zdrojů, údajů a dat, která byla shromážděna během přípravy této publikace tak, aby byl vyplněn záměr zmíněný v kapitole 1.

Struktura prezentovaných závěrů odpovídá pořadí úkolů uvedených v první kapitole se závěrečným zhodnocením cílů, které je ve formě doporučení pro budoucí aplikaci. Úkol 1 byl zhodnocen prostřednictvím výzkumu provedeného v dostupných literárních zdrojích a ostatních informačních zdrojů (internet, archiv a databáze autora, interní materiály nadnárodních hotelových společností).

Použitá literatura k tématu cenotvorby velmi často vykazuje určitou míru obecnosti bez specifického zaměření na hotelový průmysl a především méně identifikovatelné nástroje pro analytický přístup, poukazuje také na určité odchylky týkající se hlavního tématu (RYM) ve smyslu praktické aplikace a samotné cenotvorby. Mnohé aspekty daného tématu byly nakonec v této publikaci zpracovány do podoby limitované rozsahem této publikace, aby byly cíle v této práci alespoň v co nejširším rámci a souvstažnostech tvorby cen zhodnoceny na základě relevantních informací, na nichž byla dále vytvořena logická struktura praktických aktivit jako odraz teoretické

základny této problematiky. Během sběru dat, informací a údajů byly identifikovány rozdíly mezi RYM jako zdrojem tržeb a jako nástrojem optimalizace cenové politiky a generátoru zisku.

V problematice cenotvorby je vždy také nutno zdůraznit rozdíl mezi tržbami a ziskem, protože dosahování vysoké úrovně tržeb nepředstavuje automaticky dosahování vysokého zisku. Na základě výše uvedeného, souhlasí autor publikace s názorem uvedeným v Gamble (1990), tedy že rozhodnutí RYM nejsou vždy podložena odpovídajícími propočty nákladů.

Autor považuje RYM za nástroj optimalizovaných cenových strategií a generování tržeb, kdy důraz použití v krátkodobém časovém úseku je pouze na maximalizaci průměrné ceny za pokoj během období vysoké poptávky a otevírání zlevněných cen za pokoj v obdobích nízké poptávky bez toho, aniž by byl brán zřetel na nákladovou složku poskytovaných služeb pro různé tržní segmenty.

Hlavní rozdíl mezi výše uvedenou povahou RYM a RYM jako nástrojem optimalizace zisku je prvně v zhodnocení a dále ve skutečnostech, že řešení zahrnuje náklady na získání a obsloužení dobře definovaných a odlišených segmentů poptávky.

V současnosti výkonný management podniká obvykle dvě cesty, aby dosáhl zisku ze svých obchodních aktivit. Na jedné straně se zaměřují na dosažení vysokých tržeb prostřednictvím cenové politiky a maximalizace prodeje a odděleně od tohoto se snaží kontrolovat (udržet nejnižší možnou úroveň) provozní náklady.

RYM a cenotvorba je identifikována jako způsob, který je schopný integrovat a harmonizovat obě cesty dosahování zisku stejně jako katalyzovat organizační změny se záměrem, aby společnost dosáhla svých ekonomických cílů.

YM je považován v kruzích výkonného managementu pětihvězdičkových hotelů za dobře známý manažerský nástroj a lze konstatovat, že yield management je považován za komplexní manažerský nástroj, který napomáhá optimalizovat tržby za ubytování v konkrétních obdobích poptávky.

Na prvním místě je třeba zdůraznit skutečnost, že optimalizace zaměřená především na tržby za ubytování je považována za náplň / obsah RYM. Přírůstek tržeb, vyplývající ze zaměřování se na tržní segmenty, které obvykle spotřebují dodatečné (s ubytováním nesouvisejícími) služby, je však brán v úvahu pouze teoreticky.

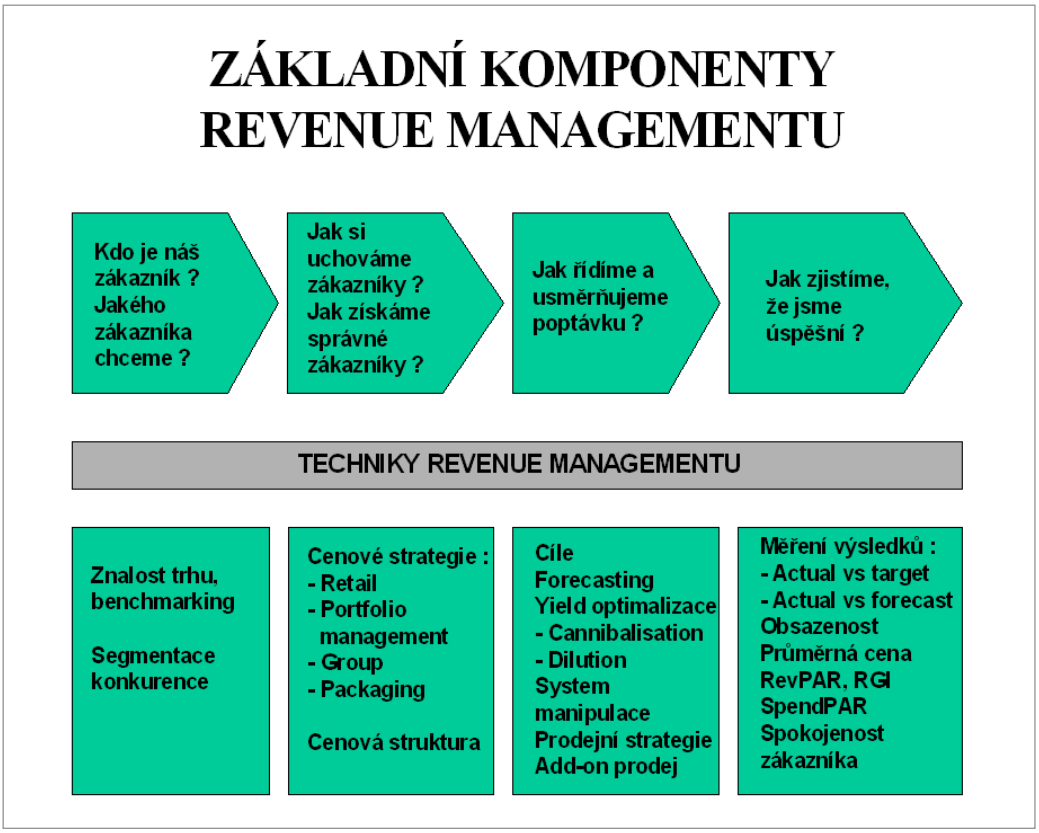
Soudě podle zkušeností hoteliérů, jež RYM aktivně ve své praxi využívají, bylo v další řadě zjištěno, že yield management a jeho důležitost vzrůstá v případě silné poptávky po ubytování. Jinými slovy je však také možno říci, že dnes *„hospitality“* manažeři používají YM pouze pro extrahování (dosahování maximální úrovně tržeb bez zvážení nákladových faktorů takovýchto kroků). Tento pohled může být v rozporu se zjištěními, že RYM může být použit jako nástroj k dosažení vyšší (nebo optimálnější) úrovně zisku.

Řada faktorů YM je výkonnými manažery označována jako užitečné a důležité z hlediska provozu. Pravděpodobně nejčastěji zmiňovaná bývá užitečnost forecastování poptávky, protože

to slouží jako základ pro nejrůznější řešení v oblasti obchodních a provozních strategií. Existence aspektů segmentace v oblasti cen (např. Fencing) je taktéž vnímána jako velmi důležitá součást RYM. Jako jeden ze závěrů prezentovaných zjištění v oblasti současné cenotvorby může být také uvedeno, že v dnešní době většina *„hospitality“* manažerů používá Yield management k určování maximální úrovně tržeb bez zvažování nákladů s tím souvisejících.

Finální část této publikace se soustředila na identifikaci vybraných postupů a praktické aplikace revenue managementu. Vybrané klíčové komponenty a na jejich příklady demonstrují chronologii aktivit při identifikaci problému a jeho řešení na principech revenue managementu. Shrnutí tohoto postupu můžeme proto zhodnotit v doporučení nejenom hotelu „H“, ale kterékoliv hotelové společnosti, tj. aplikovat RYM v rozsahu schématu, které je uvedeno 4 klíčovými otázkami, jež dále specifikují komponenty či skupiny technik pokrývající klíčové oblasti realizace této disciplíny (obr. 30).

*Obr. 30: Základní komponenty Revenue Managementu*




*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

Chceme-li uplatnit RYM, budeme potřebovat informační vstupy, data, údaje – o trhu, konkurenci. Ty lze získat z řady zdrojů – periodický a odborný tisk, vlastní průzkum, internet apod. Pro pohled na současné dění na místním trhu lze proto doporučit alespoň pro ilustraci Český statistický úřad, společnost MagConsulting, World Tourism Organization, World Trade Organization apod.

## BENCHMARKING, KVALITATIVNÍ KRITÉRIA, CENOVÝ BENCHMARKING A HODNOTOVÝ GRID A CENOVÁ STRUKTURA

Při aktivitách spojených s benchmarkingem je také nutno stanovit, které konkurenční subjekty budu součástí tzv. konkurenčního setu. Důležitým momentem v tomto přístupu je definice kritérií, která chceme porovnávat a která jsou definována pro klíčové oblasti. Při výběru vhodných konkurentů proto také nemůžeme zapomenout na optimální rozptyl diferencí v jednotlivých ukazatelích a oblastech, které jsou předmětem porovnávání. Není možno srovnávat 4-hvězdičkový hotel s 3-hvězdičkovým, byť by oba stály vedle sebe ve stejné lokalitě, není však vhodné ani srovnávat hotely stejné kategorie s např. značně odlišnou cenovou hladinou uplatněnou vůči rozdílným segmentům.

Podobně jako hotelu „H“, tak i jiným hotelovým společnostem, které zamýšlejí aplikovat RYM, tato publikace nastiňuje a doporučuje implementaci tzv. competitor intelligence procesu, které zahrnuje průzkum trhu a konkurence na základě informačních vstupů sekundárního charakteru prostřednictvím průzkumu (prováděného přímo v místě konkurenční společnosti) zaměřeného na :

- cenovou politiku a strategie pro sektor ubytování
- monitoring konferenčních akcí a kongresů
- aktuální reflexi promo-akcí na úseku stravování
- evidenci marketingových aktivit včetně vydávaných tiskových a propagačních materiálů
- kontrolu produktu v klíčových sférách (tj. ubytování, stravování, banqueting, bezpečnost, personál a technické zázemí) – porovnávacími kritérii rozumíme v dalších a detailnějších specifikacích např. kvalitu a optimálnost procesů, profesionalitu a připravenost personálu, design a interiér, logistiku apod.

Ryze praktická aplikace competitor inteligence má fakticky dva hlavní proudy, jeden se zaměřuje na reflexi kvalitativních ukazatelů a ceny konkurenčního subjektu z titulu profilace vlastního hotelového subjektu na trhu vůči konkurenci a zvládnutí procesu umísťování na trhu za účelem optimalizace či zvětšení tržního podílu. Proud druhý se zaměřuje spíše na aktuální hlediska obchodu za účelem strhnutí konkurenční poptávky na vlastní hotel. Činí se tak sběrem informací a dat o momentálně probíhajících konferencí, promo akcí, cenové politice prostřednictvím distribučních kanálů apod.

Vraťme se však k části první, která je důležitá především s ohledem na již zmíněnou identifikaci umístění vlastního hotelového subjektu na trhu. Co může každý hotel či jiné ubytovací zařízení, je kompletace tzv. hodnotového gridu, založeného na promítnutí kvalitativních (kritéria

a vážený dopad kvalitativních kritérií) a hodnotových ukazatelů (ceny). V praxi to znamená, že si hotel určí kvalitativní kritéria, prostřednictvím kterých se porovná se svými konkurenty, tedy s každým zvlášť – např. kvalita servisu, pozornost personálu, ale také osvětlení pokoje, rychlost etážové služby, kvalita polštářů apod.

Určení těchto ukazatelů by však mělo vycházet z anket či jinak získaných poznatků o přáních a očekáváních zákazníků. Každý takto získaný ukazatel je následně nutno označit hodnotou, jež vyjadřuje tzn. *„vážený vliv“* ve srovnání se všemi ostatními ukazateli (v tomto případě třeba ve škále 1-10, kdy 10 představuje největší důležitost v očekávání zákazníka). Pokud přistupujeme k této problematice zodpovědně, dokážeme posléze nejenom správně určit důležitost požadavků ze strany hosta a případně usměrnit provozní aktivity k jejich zlepšení interně, budeme však také umět reagovat na změnu trendů a současně aktivně začleňovat patřičné kroky ke zdokonalování služeb a produktu do našich strategií. Vraťme se však k dalšímu kroku aplikace vyhodnocení kvalitativní kritérií. Provedli jsme definici jednotlivých položek hodnocení kvality a každou z nich jsme označili dle váhy, důležitosti pro klienta, hodnotou na stupnici např. 1-10. V tomto případě jsme takto činili s ohledem na vlastní kapacity. Nyní se podíváme na konkurenci, tedy celý konkurenční set, a u stejných kvalitativních ukazatelů v rámci stejného seznamu určíme, jak se liší úroveň služeb a produktu u každé této komerční entity jednoduchým určením odchylky od vjemu naší kvality (v tomto případě považované za středový bod 0) tak, že prostřednictvím intervalu (-3, 3) přiřadíme každému kvalitativnímu kritériu číslo ze zmíněného rozsahu (doporučeno je přiřazovat pouze celá čísla – např. -2, 0, 3 apod.), které určuje, zda je daná služby, produkt hodnotově a obsahově odlišný od naší pozice v bodě 0. Např. *„známka“* -3 pro kvalitu check-in aktivity znamená, že daný konkurenční subjekt reprezentuje hotel s velmi nízkou kvalitou služby při příjezdu hostu (přičemž v našem hotelu uvažujeme, že právě tato služba má ve svém dopadu na celkový vjem kvality služeb a produktu na straně zákazníka zásadní vliv a jeho vážený dopad představuje hodnota 9), což znevýhodňuje jeho postavení v konkurenčním srovnání o to více, pokud např. tato služba představuje na našem pomyslném žebříčku hodnot vysoký podíl vlivu na rozhodování zákazníka a obdržela rating na již představené stupnici 1-10 hodnotou 9. Index kvality pro finální umístění konkurenčního subjektu v grafickém znázornění pak získáme jednoduchou cestou tak, že vypočítáme hodnotu kvality této služby, produktu prostřednictvím násobku odchylky kvality této služby u konkurence v kontextu jejího vlivu na námi již definovaný kvalitativní stupeň v našem hotelu. Hodnota zde uvedené kvality check-in procedury je -3, což znamená cca 66,66% úroveň této služby ve srovnání s tou samou položky kvality v našem hotelu. Abychom docílili srovnání v čitelné podobě, uvažujeme, že 66,66% srovnání kvality našeho a konkurenčního subjektu reprezentuje 66,66% z našeho 10 bodového hodnocení procedure check-in, což je pro konkurenci výsledkem v podobě indexové hodnoty -5,99. Takto postupujeme u každého hodnoceného kvalitativního kritéria. Jakmile vyhodnotíme každý ukazatel u každého jednotlivého hotelu v konkurenčním setu, určíme průměrnou hodnotu těchto indikátorů tak, že vypočítáme prostý aritmetický průměr všech indexů. Stejně tak učiníme i pro náš hotel, přičemž dostáváme hodnotovou škálu, kterou v rámci porovnání všech hotelu následně promítneme do hodnotového gridu na osu x. Souřadnici druhou, tedy cenovou pozici v setu určíme na základě následujících kroků.

Předtím, než začneme se sběrem údajů o konkurenční ceně, je nutné si vytvořit srovnávací nástroj pro komplexní pohled na cenový benchmarking. Poslouží k tomu nejenom jednoduchá

sofwarová aplikace, avšak pro běžnou potřebu ve většině ubytovacích zařízení např. matrice vytvořená v excelovém modulu Windows či kontingenční tabulka. Při srovnávání cen v rámci benchmarkingu musíme mít na mysli několik kritérií, na jejichž základě budeme ceny selektovat a rozřazovat. Je to cenová segmentace nebo chceme-li tzv. banding, který kopíruje vlastní tržní segmentaci – např. zjišťujeme ceny v segmentu Package, ceny v segmentu Corporate, ceny v segmentu Corporate Meeting apod. (viz. dále segmentace). V každém příslušném *„bandu“* současně uvažujeme, že cenových typů může být i zde několik – např. v uvedeném segmentu Package lze rozlišit cenu typu:

- nejnižší nerestriktovaná se snídaní
- nejnižší nerestriktovaná se snídaní a dalším package elementem v podobě přidané hod noty (např. večere, okružní jízda městem apod.)
- nejnižší restriktovaná cena se snídaní
- nejnižší restriktovaná cena s přidanou hodnotou apod.
  nebo v segmentu Corporate typu
- lokální korporační cena
- mezisezónní korporační cena
- korporační cena s přidanou hodnotou atd.

Každý cenový banding je zároveň třeba posuzovat skrze třídu pokoje (1=standard, 2=de luxe, 3=premium typ/např. suite) a sezónu (tj. vysoká, nizká, mezisezóna, jiná).

Disponujeme-li takto strukturovaným přehledem konkurenčních cen, můžeme současně určit jejich procentuální diferenciaci v každém *„bandu“* s ohledem na typově stejné ceny v našem zařízení. Toto je důležité pro optimalizaci našich cenových strategií a určení správnosti cenového umísťování v rámci kompetitivního setu včetně cenové senzitivity v jednotlivých segmentech, optimálnost stanovení našich cen vůči konkurenci či v celkovém pojetí přístup konkurence k situaci v tržním prostředí a z toho vyplývající naše výhody či rizika pro cenové zacílení na cílového klienta.

Výsledkem našeho počínání zakotveného ve srovnání kvalitativních a cenových ukazatelů je tudíž tzv. cenový grid ukazující v již v předeslaném znázornění našeho kvalitativního ukazatele v grafické podobě na ose x v porovnání s hodnotovým ukazatelem, tedy cenou, na ose y (zde pro jednotlivé sezóny a současně cenové bandingy), jež srozumitelně určí naši současnou tržní pozici a umístění v porovnání kvality a ceny. Náš přístup k určení naší pozice by se však neměl pouze omezit na konstatování zjištěné skutečnosti, avšak na aktivity, které povedou k optimalizaci v oblasti kvality produktu či změně cenové politiky, pokud je tato změna identifikována jako nutná.

Práce s cenou však v tomto případě úspěšně definovaného umísťování nekončí, ale spíše začíná. Dalším krokem se logicky jeví tvorba správně koncipované cenové struktury, která je odrazem struktury tržní segmentace. Jinými slovy, struktura cen odpovídá svým množstvím a hladinou jednotlivým podskupinám v každém jednotlivém segmentu. V praktickém pojetí to znamená, že je každý segment reprezentován skupinou cen s odlišnými charakteristikami, jež lze shrnout do formy tzv. restriktovaných a nerestriktovaných cen. Nejjednodušším přístupem k tvorbě cenové strategie se proto po získání údajů z oblasti benchmarkingových aktivit jeví:

- definice segmentace, jež mohou být několikerého typu – např. tržní, zdrojová, geogra fická, dle typu pokoje atd.
- definice cen pro jednotlivý segment z pohledu aktivní a flexibilní cenové politiky či dalších kritérií obecně aplikovaných pro různé segmenty (ceny flexibilní či fixní, tedy kontrahované)
- aplikace dynamické/flexibilní formy cenové struktury pro vybrané segmenty (zde nekon traktované ceny), což znamená, že u každého takto vybraného segmentu určíme typy cen, přičemž každý typ ceny představuje procentuální závislost od ceny základní, kterou považujeme jako cenový základ pro cenotvorbu ve všech segmentech s přihlédnutím na konkurenční cenovou nabídku tak, jak bylo popsáno v předcházejících kapitolách. V praxi to znamená určení základní flexibilní ceny, od níž se odvíjí ostatní ceny ve všech vybraných segmentech (většinou se jedná o ty, které představují individuální poptávku a jsou zobrazovány v elektronických systémech jako je internet, intranet, GDS apod.) na základě procentuální parity, kdy platí, že cenový point, tedy rozdíl mezi cenou základní a odvozenou, je daný mírou restrikce či přidané hodnoty. Takto koncipovaná cenová nabídka zaručuje cenovou paritu nejenom v rozsahu takto určené cenové struktury, ale současně optimalizuje cenovou paritu vůči os tatním segmentům , jež závisí na kontraktačním procesu. Vždy je však třeba mít na paměti vnější prostředí, tedy ceny konkurenční a kvalitu produktu a služeb za tyto ceny nabízené konkurenčními subjekty.

Jak již bylo prezentováno v předchozích statích, restrikce je tím vyšší, čím nižší je cena. Naopak nejenom proto, že restrikce může být nižší, avšak především proto, že existují ceny nerestriktované s přidanou hodnotou, pohlížíme na flexibilní strukturu z pohledu cen tzv. *„pod“* flexibilním základem a *„nad“* flexibilním základem, kdy tyto ceny reprezentují obyčejně ty, které zahrnují přidanou hodnotu v podobě tzv. package elementů, kdy je cena základní navýšena o další přidané složky (někdy včetně DPH). A proč vůbec hovoříme o flexibilní cenové struktuře, cenové paritě, restrikcích a cenových elementech? Otázka je nasnadě. Důvodem je efektivní a včasná reflexe poptávky a její proměnlivosti v co nejkratším časovém úseku při současném zaměření se na co největší rozsah cílové klientely a současně na reflexi jejího chování v krátkých časových úsecích. Proto takto koncipovaná cenová nabídka disponuje nejenom základní flexibilní cenou, která je upravovaná na denní bázi několikrát, ale zároveň prostřednictvím restrikcí usměrňuje nabídky či zvyšuje konkurenceschopnost při svázání ostatních flexibilních cen s cenou základní, což v konečném důsledku s sebou nese širokospektrální záběr v nabídce vůči všem takto pokrytým segmentům v časovém rozsahu několika hodin, týdnů či měsíců před vlastní realizací spotřeby služby.

## SEGMENTACE, TYPY SEGMENTACE, KLÍČOVÉ UKAZATELE, FAKTORY, FORECASTING A BUDGETING.

Abychom dokázali správně určit, kdo je naším zákazníkem, musíme vědět poněkud blíže, odkud takový klient pochází, jaké jsou jeho zvyklosti, návyky, přání a očekávání. Tento proces proto spojujeme se segmentací trhu a identifikací klíčových cílových trhů, na které se chceme s prodejem našich služeb a produktů zaměřit v kontextu maximální reflexe poptávky. Na mod-

elovém příkladu bylo představeno, jak propojený a komplexní systém souvztažností při hodnocení jevů v jednotlivých segmentech RYM představuje a jaký efekt mají tato zjištění na cenovou politiku.

Na zmiňovaném příkladu bylo doporučeno hotelu „H“ a s ohledem na jeho spjatost s místním trhem je možné toto doporučení využít i u řady jiných hotelů, aby svou segmentační strategii zaměřil na cílové trhy s velkým potenciálem pro generování maximální možné výše průměrné ceny a současně optimálně vyvážil zůstatkovou část prodeje disponibilních kapacit tzv. množstevními segmenty, které představují velké objemy obchodu za nižší ceny za současného vzetí sezónních charakteristik v úvahu.

Protože se segmentací úzce souvisí další klíčový komponent RYM, ceny, je nutné posuzovat veškeré kroky se segmentací související především s cenovou politikou a strategiemi. Podobně jako doporučení hotelu „H“, tak i doporučení pro jiné hotelové subjekty představuje v následném výčtu faktory, se kterými se každý, jehož zájmem je nejenom aplikace RYM avšak především optimální ekonomický vývoj a rozvoj dané společnosti, musí zabývat, aby obstál ve velmi dynamickém a nesmlouvaném konkurenčním boji. Mezi tyto faktory a jejich implementace do každodenních aktivit spjatých s RYM patří :

- Stručná a přehledná cenová struktura
- Parita cen mezi jednotlivými segmenty
- Optimální typologie pokojových kapacit
- Vhodná aplikace single/double use (využití jako jednolůžkové/dvoulůžkové kapacity s uplatněním příplatků)
- Transparentní sales points politika – tzn. odstupňování cen v závislosti na typu pokojů
- Zavírání a otevírání cen (aplikace yieldingu) v závislosti na obsazenosti, poptávce apod.
- Aplikace restrikcí – MLS/Mininum/Maximum Lenght of Stay (minimální/maximální doba pobytu), alokace pokojů k dané ceně, cancellation policy (storno podmínky), garance, předplatby, early check-in (časné ubytování), CTA/Close to Arrival (uzavření kapacit v den příjezdu), BOD/Black-Out Dates (uzavření všech cen v daný den) apod.
- Zavedení advance rates = cen, které se pohybují v nejnižší nabídkové hladině a jsou rezervovatelné několik týdnů dopředu, naopak nebývají k dispozici několik dnů před příjezdem
- Využití package cen
- Důraz na add-ons – tj. přidanou hodnotu k ubytování ve formě dalších benefitů zahr nutých do ceny
- Monitoring konkurence a prezentace cen ve spektru distribučních kanálů
- Publikování cen v GDS a Third Parties Webs (webové stránky třetích obchodních stran – tj. ne GDS, ne cestovní kanceláře, nýbrž nezávislé subjekty zabývající se distribucí cenových nabídek a jejich prezentací na vlastních webových stránkách)
- Overbooking – přečerpání kapacity ubytování
- Pace - tempo vývoje poptávky monitorované po segmentech
- No-shows – míra tzv. nerealizovaných rezervací a jejich dopad na generování tržeb
- Week-days/Weekend-days – tj. ceny publikované v závislosti na příslušnýchdnech v týdnu

Dříve však, než začneme uvažovat o faktorech ovlivňující poptávku či klíčových ekonomických ukazatelích, je existence správně strukturované segmentace hned dalším ze stavebních kamenů našeho efektivního přístupu nejenom k cenové politice, ale ke komplexnímu řízení tržeb a s ním související cenotvorbou. Jak již bylo uvedeno v předcházející části věnované dynamické cenové struktuře, je tato ve svém zacílení na segmenty individuální klientely, podobně jako cenová nabídka zahrnující ostatní segmenty obyčejně spjaté s kontraktovaným obchodem, provázaná s promyšlenou segmentací, kterou můžeme v základu rozčlenit do několika typů:

**a)** Segmentace tržní – specifikuje cílové skupiny zákazníků v tržních segmentech s podobnými atributy poptávky – v hrubém pojetí ji lze definovat ve skupině *„Individuální klientela“* a *„Skupinová klientela“* a dále obě jmenované členit na *„Individuální korporační (corporate)“* a *„Individuální turistickou (leisure)“.* Stejným způsobem následně i *„Skupinovou“.* Preciznější specifikace však spočívá v rozdělení obou kategorií a subkategorií na jemnější rozlišení, jež se dle velikosti a typovosti klientely může hotel od hotelu lišit, avšak jeho strukturální základ zůstává podobny. V části *„Individuální klientely“* proto můžeme rozlišovat segmenty základní nejvyšší ceny, tj. Rack nebo Flexible Rate segment, dále řadu Discount segmentů dle typu uplatněných slev, Package segmenty a zároveň tak skupiny Corporate v několika typových rozlišeních, pokud tento typ klientely vyžaduje z titulu cenové diferenciace další členění. Nemůže také zapomenout na individuální klientelu získávanou prostřednictvím cestovních kanceláří či specifický obchod, jež svou cenou nabídkou a typem klientely neinklinuje k žádnému z výše určených. Máme-li takto definované segmenty individuální, můžeme přistoupit k rozdělení cílových trhů skupinových, které reprezentují relativně shodné rozlišení pro většinu hotelů v industrii. Je jimi segment korporačních či incentivních meetingů, segment určený pro celoměstské konference, stojící odděleně od ostatních vzhledem ke svým specifickým a neopakovatelným rysům, opomenout nelze segment governmentální, který má zároveň v podobě klientely individuální své místo i mezi segmenty individuálními a segment turistických skupin, ať již ad-hoc-ových či sérií s ustálenými cykly poptávky.

**b)** Segmentace zdrojová (channel segmentation) – je ta, která celkovou tržbu docílenou na ubytování a produkci pokojonocí primárně evidovanou prostřednictvím segmentace tržní, definuje prostřednictvím jiného úhlu pohledu, chceme-li filtru, zde prostřednictvím distribučních kanálů. V základním pojetí lze tedy klíčový ukazatel tržby, pokojonocí a související propočet průměrné ceny rozlišit v objemu obchodu produkovaných rezervačními odděleními (např. distribučními cestami telefon / mail / fax / walk-in), přímou cestou prostřednictvím sales&marketing oddělení a dále distribučními kanály v současnosti stále více a více se rozvíjejícími, jako je GDS (Global Distribution Systems – Sabre, Galileo, Amadeus, Worldspan) a webovými stránkami, ať již vlastními či zprostředkovatelskými.

**c)** Segmentace geografická – rozděluje stejné ukazatele (tj. tržba, počet pokojonocí a průměrnou cenu) v rámci geografických segmentů (zemí, odkud zákazník pochází)

**d)** Segmentace pokojotypů – podobně jako u předcházejících segmentací, stejné ukazatele jsou distribuovány do segmentů reprezentovaných jednotlivými typy pokojů.

Při veškeré činnosti spojené s analytikou segmentů a klíčových ukazatelů je však zároveň nutno mít na mysli, že tento proces nemůže být pouze popisem jevů minulých, avšak slouží k ak-

tivnímu přístupu pro generování tržeb za současné aplikace optimalizované cenotvorby v závislosti na atributech segmentů dle typu. Znalost chování poptávky v rámci jednotlivých segmentů a s tímto spojenými trendy se proto automaticky odráží s politice hotelu prostřednictvím akčních plánů, jejichž obsah se vždy zaměřuje na ovlivnění klíčových ukazatelů typu průměrná cena a množství pokojonocí vyúsťující ve vyšší produkci tržeb a profitability.

Aktuální finanční výsledek zobrazený v tržní segmentaci umožňuje reflexi obchodních trendů prostřednictvím klíčových ukazatelů, jako je např. tzv. business mix (poměr tržeb, průměrné ceny v segmentu, počtu pokojonocí) na celkové produkci, docílená průměrná cena, revpar či podíl korporčního a turistického obchodu na celkové produkci. V případě kvotace a prodeje cen v různých měnách slouží současně jako nástroj pro dopad kurzu na zmiňované indikátory. Při aktivním využití segmentace je však dalším krokem reflexe poznatků o jevech minulých i současných (indikovaných prostřednictvím již registrovaného obchodu do budoucnosti) aplikace nástrojů pro management klíčových ukazatelů a jejich aktivní a permanentní usměrňování – především yieldingem a obchodními aktivitami spojenými s account managementem, vyhledáváním nových accountů a trhů či maximalizací stávajících příležitostí. Tyto činnosti slouží proto logicky jako podpora činnosti reprezentované v předpovědích (forecastingu) a plánování (budgetingu).

V kontextu komplexnosti a provázanosti jednotlivých témat a komponentů RYM nemůže zapomenout na roli výpočetních a jiných systémů, který tvoří zásadní podpůrný kámen pro tuto disciplínu. Doporučení, jež se naskýtá nejenom hotelu „H“, ale i dalším hotelovým subjektům, je, aby v rozsahu svých možností zvážili míru investic a optimalizaci využití systémů, které RYM využívá. Jedná se nejenom o tzv. PMS – Property Management Systemy, jenž zajišťují provozně-finanční operace (např. Fidelio, Opera, Protel aj.), které představují datové rezervační, informační, statistické a účetní zázemí pro potřeby úseků ubytovacího, prodejního a finančního včetně RYM, ale i systémy rezervační s přímým napojením na globální distribuční sítě, vlastní webové stránky či internetové stránky tzv. 3. stran – tj. 3rd parties. V neposlední řadě je to pak také, s RYM svým obsahem a výstupy úzce spjatý, revenue (yield) systém (např. IDeas), který řídí cenovou nabídku právě na základě a v této práci zmiňovaných principech yieldingu, generuje informace o vývojových trendech a předpovědích, poskytuje možnost pro optimální rozhodování při stanovování priorit umísťování poptávky a finalizaci plánů či předpovědí tržeb.

Zde se již hmatatelně projevuje znalost klíčových ukazatelů a současně znalost nástrojů pro jejich ovlivňování. Cena je nastavovaná v kontextu situace na trhu v rámci kompetitivního setu, je v ní reflektováno zacílení na specifické atributy segmentu tržního, je uzpůsobena charakteristickým rysům distribučního kanálu či reflektuje zvláštnosti segmentu geografického či směrování poptávky pro určitý typ produktu (pokoje dle typu). Cena, jako jeden ze zásadních nástrojů profitability a usměrňování poptávky, je tudíž koncipována nejenom s ohledem na danosti zde vyjmenované, je nutno ji posuzovat také ve smyslu dynamických indikátorů, kam patří tzv. business on the book (míra zaknihovaného obchodu do budoucnosti dle segmentů), pick-up (množství poptávky a její odraz v klíčových ukazatelích za určité časové období) a pace. V praxi proto může následný proces forecastingu či budgetingu znamenat, že na základě znalosti těchto proměnných zaujmeme např. následující postoj – business on the books vykazuje relativně silnější bázi v celkové částce tržeb, průměrné ceně a menší prorůstový trend v obsazenosti (tj. pokojonocích). Uvažujeme pro-

to v intencích definovaných mírou stejných ukazatelů na stejné plánované období v rámci stejné časové periody v období např. minulého roku a posuzujeme trend pro docílení zůstatku plánovaného či předpovídaného objemu tržeb ve srovnání s již dosaženým rozdílem tržeb opět za stejné období minulého roku. V tomto případě můžeme zvolit strategii podpory poptávky ve smyslu docílení plánovaného ukazatele prostřednictvím růstu poptávky v rámcí aplikace cenové politiky poptávku stimulující či naopak upřednostníme takovou cenovou taktiku v závislosti na chování cílových skupin zákazníků (segmentů), která umožní docílení tržeb prostřednictvím tzv. vysokého yieldu, tedy aplikací vyšší ceny v tzv. high yielded segmentech, jež nejsou ohroženy případnou vysokou elasticitou poptávky a mají relativně majoritní podíl na celkové míře tržeb za současného přihlédnutí k dalším přímým či nepřímým efektům v rámci segmentů distribučních kanálů či geografických faktorů. Zvolený příklad je pouze modelem, jehož modifikace může být násobená reflexí řady dalších faktorů a ukazatelů, které v rámci prodejní strategie upřednostníme.

## DISTRIBUČNÍ KANÁLY

Jak již bylo několikrát v předcházejících kapitolách zmíněno, mezi velmi důležitý článek ve schématu RYM patří GDS a internet. Podobně jako hotel „H“, tak i ostatní konkurenční hotelové společnosti tento zdroj poptávky velmi aktivně využívají a usměrňují. Doporuční hotelu „H“ a jiným hotelovým společnostem spočívá v aplikaci konkurenceschopné cenové nabídky a dobrá znalost problematiky cenového umísťování room-only, package a opaque cen v internetovém prostředí, aplikace promočních přístupů především v prostředí GDS a současně priorizovaného umístění hotelu na předních místech listingu hotelů na daném trhu azároveň benchmarkingu za účelem všech dostupných možností pro monitoring konkurenčních subjektů. Velmi zdařilými a efektivními produkty se např. v současnosti jeví nabídka firmy Travelclick **(příloha VII.-VIII.)**, který poskytuje široký sortiment nástrojů pro kontrolu konkurence ve spektru její cenové nabídky publikované prostřednictvím distribučních kanálů (GDS, internet, 3rd parties) či řadu analytických nástrojů pro hodnocení vlastních obchodně-ekonomických výsledků.

Jako příklad některých z takovýchto nástrojů pro případné investice v oblasti optimalizace cenové politiky a řízení obchodních procesů lze uvést ty, jež v současnosti a po řadu let využívá řada významných hotelových subjektů či nadnárodních hotelových společností:

- RateVIEW **(příloha VII.)** (podobně jako TIMS report či RateTIGER report – **(příloha IX.-X.)** představuje velmi zdařilý nástroj pro on-line monitoring vybraného konkurenčního setu v rozsahu cenových taktik uplatňovaných prostřednictvím rozličných kanálů. Uvedené zdroje informací o cenové politice poskytují aktuální obraz dění na tomto poli, změny v umísťování cen na trhu, podávají obraz cenové struktury konkurence a indikují exponované termíny. Všechny tyto informace pak významným způsobem pomáhají dotvářet vlastní cenovou politiku.

- Hotelligence / Internet Hotelligence report **(příloha VIII.)**– první ze zmíněných nástrojů podává ucelenou a velmi detailní analýzu vývoje poptávky a prodeje pokojů prostřednictvím GDS, druhý ze jmenovaných pak generuje data stejného obsahu avšak z prostředí internetu. Nalézt se zde dají nejenom informace o produkci prostřednictvím jednotlivých globálních distribučních

sítí (Sabre, Apollo, Amadeus, Galileo, Worldspan), ale současně rozsáhlá báze údajů o klíčových indikátorech a jejich chování za zvolená období.

Globální distribuční systémy spolu s internetem představují pro hotelové společnosti ohromný potenciál a zdroj příjmů do blízké budoucnosti, pro revenue management pak příležitost pro dynamické rozvíjení RYM v různých obměnách a taktikách. S ohledem na neustále rostoucí význam tohoto komponentu se proto doporučuje každému hotelovému subjektu přijmout veškeré možné kroky k naplnění cíle, jehož obsahem je nejenom monitoring a analýza příjmů z těchto zdrojů, ale aktivní spolupráce s těmito médii a začlenění problematiky distribučních systémů a kanálů mezi své strategické priority.

Protože ani RYM není odvětvím, které by dokázal aktivně pokrýt pouze počítačový modul, je nutno dbát na vhodný výběr a politiku v oblasti personálních vstupů a ustanovit osobu, která v rámci svých kompetencí a pravomocí bude RYM nejenom implementovat a usměrňovat, avšak zároveň rozvíjet ve smyslu aktivní a dynamické aplikace všech taktik a praktik s RYM souvisejících.

Management hotelu by měl určit klíčovou osobu, která bude zodpovídat za RYM v oblastech, které byly představeny jako klíčové komponenty tohoto odvětví. Velmi užitečnou zkušeností se jeví být také pravidelné RYM meetingy, kterých se účastní představitelé jednotlivých úseků, které generují tržby a zisk, za účasti Revenue Managera a generálního ředitele. Tato platforma poskytuje jedinečnou příležitost pro výměnu informací o vývoji obchodu, prodeje a ekonomických ukazatelů na pravidelné bázi a umožňuje komplexní synchronizaci aktivit vznikajících právě v prostředí autonomně fungujících částí hotelové organizace, aktivit, která však vždy mají společný obsah a vyúsťují v jednom bodě a cíli, tedy úsilí zaměřeném na maximalizaci tržeb a profitabilitu.

V kontextu již několikrát zmíněných klíčových hospodářských ukazatelů je proto nejenom finální analytika na konci hodnoceného období, ale právě aktivní, aktuální a neustálý monitoring těchto indikátorů zásadním pro včasná a správná rozhodnutí. RYM meeting je proto jedním z nástrojů, prostřednictvím kterého lze tento přístup zajistit.

Revenue & yield management a cílené optimalizace cen je poměrně nová a mladá disciplína, jejíž uplatnění v posledních více jak 20 letech zesílelo a nabylo na významu. Rok od roku stoupá počet hotelových společností, a nejenom jich, které implementují RYM do svých operačních a manažerských struktur. Jak bylo patrné z modelového příkladu hotelu „H“, RYM zasahuje do řady oblastí řízení hotelové společnosti, které spolu souvisejí přímo i nepřímo. Je to disciplína, která velmi úzce souvisí s tím, co je pro každou hotelovou i jinou společnost primární – generování tržeb a zisku na základě znalosti chování trhu a vlivu faktorů a aplikace správné cenové politiky, rozšíření tržního podílu, hledání nových zdrojů obchodu a příjmů a finálně celkový rozvoj společnosti. Že se jedná o komplexní a velmi složitý systém, bylo patrné z již prezentovaných skutečností v této publikaci, přestože nebylo možné ve smyslu limitovaného rozsahu takovéto analýzy pojmout všechna témata s RYM související ve smyslu detailnějších rozborů a dalších souvstažností. Protože cílem této publikace bylo představení optimalizace cenotvorby

v prostředí RYM jako komplexního systému, zvolil autor logickou strukturu, která má sloužit jako komplexní analýza teoretického zázemí této disciplíny včetně historických momentů ve vývoji RYM aktivit a současně jako popis a prezentace vybraných taktik, strategií a přístupů k praktické aplikaci problematiky, jež tato publikace ve vytýčeném rozsahu podává.

# Seznam literatury:


**1)** Angelo, Rocco M. and Vladimir, N. Andrew (1991); Hospitality Today: An Introduction, Educational Institute Of The American Hotel And Motel Association, str. 12. East Lansing, Michigan

**2)** Bell, Judith (1993); Doing Your Research Project, 2nd ed., Open University Press

**3)** Boyd, A.; Airline Alliance Revenue management, OR/MS Today, Kap. 25, October 1998

**4)** Boyd, Dean and Philips, Robert L. (1997); Yield management, **http://www.dfi.com/txt/po1_2.htm**

**5)** CHRAQ, Conference Report (1990); *„Yield management Magic“*; Cornell Hotel and Res taurant Administration Quarterly, kap. 31(2) str. 14-15.

**6)** Donaghy, Kevin; McMahon, Una and McDowell, David (1995); *„Yield management: an Overview“*, International Journal of Hospitality Management, kap. 14(2), str. 139-150.

**7)** Dunn, D. and Brooks, D. E.(1990); *„Profit Analysis Beyond Yield management“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, kap. 31(3), str. 80-90.

**8)** Gamble, P. R. (1990); *„Building A Yield management System - The Flip Side“*, Hospital ity Research Journal, kap. 14(2), str. 11-22.

**9)** Go, Frank M. and Pine, Ray (1995); Globalization Strategy In The Hotel Industry, Rout ledge

**10)** Hanks, Robert D.; Cross, Robert G. and Noland, R. Paul (1992); *„Discounting In The Hotel Industry: An New Approach“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quar terly, kap. 33(1), str. 15-23.

**11)** Harris, Peter J. and Hazzard, Peter A. (1990); Managerial Accounting in the Hospitality Industry, 4. ed., Cheltenham, Stanley Thornes (Publishers) Ltd.

**12)** Hughes, Julia C. (1997), Journal of Hospitality and Tourism Research Kap. 21(1), str. 22-23

**13)** International Hotel Association (IHA) (1992); Yield Revenue management, Report for the International Hotel Association Congress in Bangkok

**14)** Jauncey, Stuart; Mitchell, Sam and Pamudij, Slamet (1995); *„The Meaning And Man agement Of Yield In Hotels“*, International Journal Of Contemporary Hospitality Man agement, kap. 7(4), str. 23-26.

**15)** Jones, C. and Paul, V. (1993); cited in Jauncey et al. (1995); *„The Meaning And Man age ment Of Yield In Hotels“*, International Journal Of Contemporary Hospitality Man agement, kap. 7(4), str. 23-26.

**16)** Jones, P. and Hamilton, D. (1992); cited in Jauncey et al. (1995); *„The Meaning And Management Of Yield In Hotels“*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, kap. 7(4), str. 23-26.

**17)** Kimes, Sheryl E. (1989); *„The Basics Of Yield management“*, Cornell Hotel and Restau rant Administration Quarterly, kap. 30(3), str. 14-19.

**18)** Lieberman, Warren H. (1993); *„Debunking The Myths Of Yield management“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, kap. 34(1), str. 34-41.

**19)** Nevett, W. (1997); Operations Management lectures held by Mr. W. Nevett

**20)** Nordling, Christopher W. and Wheeler, Sharon k. (1992); *„Building A Market Segment Accounting Model To Improve Profits“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, kap. 33(3), str. 29-36.

**21)** Orkin, Eric B. (1988), *„Boosting Your Bottom Line With Yield management“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, kap. 28(4), str. 52-56.

**22)** Philips, Robert L., (1997); Yield management - What Is It? When Can It Help?, **http://www.dfi.com/txt/pb005.htm**

**23)** Relihan III., W. J. (1989); *„The Yield management Approach To Hotel Room Pricing“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, kap. 30(1), str. 40-45.

**24)** Schmidgall, Raymond S. (1995); Hospitality Industry Managerial Accounting, 3rd ed., Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, Michigan

**25)** Trew, Jill (1997); *„Hotels in Eastern Europe“*, Travel & Tourism Analyst, No. 4, 1997

**26)** Weatherford, Lawrence R. (1995); *„Length Of Stay Heuristics - Do They Really Make A Difference?“*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, kap. 36(6), str. 70-79.

# Seznam internetových stránek:


1) **http://www.systeminnovations.net/revenue.htm**

2) **http://www.carolverret.com/webcast_training.htm**

3) **http://www.hotel-online.com/News/PR2004_1st/Mar04_RevenueDrivers.html**

4) **http://www.buckhiester.com/**

5) **http://lionhrtpub.com/orms/orms-2-02/rm.html**

6) **http://www.orsoc.og.uk**

7) **http://www.travelclick.com**

8) **http://www.ratetiger.com/**

**Příloha I: Segmentace trhu**

| *Segmentation sample* | | *Rate Codes* |
|---|---|---|
| Individual Business | Regular Corporate | DAY-Day use |
| | | RA1-Rack high |
| | | RA2-Rack mid |
| | | RA3-Rack low or Flexible Rate |
| | Local Corporate | LCR-Local Corporate |
| | | PFC-Intern. Corp. |
| | Government | GOVI-Government |
| | Other Corporate | AIR-Airline |
| | | BUS-Business |
| | | GOV-Government |
| | | ***Subtotal*** |
| Individual Leisure | FIT | FID-Fits Discounted |
| | | WHO-Wholesale |
| | PCG | PAC-Special Package |
| | Leisure Special | Advance Rates |
| | Leisure Other | EMP-Emloyee rate |
| | | Fam trips |
| | | OTH-Oth |
| | | ***Subtotal*** |
| Group Business | GRP Government | GOV-GRP Government |
| | MICE | MII-Mice Intern. |
| | | MIL-Mice Local |
| | COV | COV-Convention |
| | | ***Subtotal*** |
| Group Leisure | GRP Series | SER-Series |
| | GRP AdHoc | ADH-Ad Hoc |
| | | ***Subtotal*** |
| Rooms Other | Complimentary | COM-Comp |
| | | GRA-Gratuity |
| | | HUS-House use |
| | | LOY-Loyalty program |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

## Příloha II: Cenová struktura hotelu „H“

| | | | RATE GROUP | FIT | | | | | CORPORATE | | | | | | | | | | | | PACKAGE | PACKAGE | | | | | | TRAVEL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | MARKET SEGMENT | FIT RACK | FIT DISCOUNTED | | | FIT LONG STAYS | GUARANTEED CORP. | PREFERED CORP. | | | | | GLOBAL BUSINESS OPT. | LOCAL CORPORATE | | | | GOVERNMENT / DIPL. | WEEKEND PACKAGE | WEEKEND PACKAGE | | | OTHER PACKAGE | | | TRAVEL INDUSTRY | |
| | | | CODE | R | D | | | | G | P | | | | | B | L | | | | M | J | J | | | K | | | V | |
| SINGLE | USE | | RATE TYPE | | | | | | CORPORATE | | | | | | | | | | | | | DINERS | | | GLOBC | | | | |
| | | | CURRENCY | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EUR | EURO | EURO |
| | | | OPTIONS | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT excl. BFST incl. | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST incl. | VAT excl., 1 OPTION incl. | VAT excl. BFST incl. | VAT excl. BFST incl. | VAT excl. BFST incl. | VAT excl. BFST incl. | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST incl. | BFST & MENU incl.,VAT excl. | VAT, BFST & 1 OPTION incl. | VAT excl. 2x BFST incl. | VAT & 1 OPTION incl. | VAT excl. BFST incl. | VAT excl. BFST incl. | VAT & BFST excl.** | VAT & BFST excl.** |
| | | | POLARITY | | | | | | 15% OFF RACK | | 10% off GCR | 18% off GCR | | SHOULDER=LOW | | SHOULDER=LOW | SHOULDER=LOW | SHOULDER=LOW | SHOULDER=LOW | GOV=NEG2 | | | | | | | | 50% OFF RACK | 50% OFF RACK |
| | | | SEASONAL SALES POINT | 10-10 | | 10-10 | 10-10 | | 20-20 | | | | | 10-0 | 10-0 | 20-20 | 20-0 | 20-0 | 20-0 | 20-0 | 20-0 | 20-0 | 20-0 | 5-5 | 20-20 | 20-20 | 20-20 | % | % |
| Season I | Standard | 77/25 | | 240 | 0 | 159 | 169 | 0 | 220 | 0 | 198,00 | 180,40 | 70 | 215 | 210 | 240 | 175 | 165 | 145 | 125 | 165 | 170 | 170 | 175 | 155 | 240 | 195 | 205 | 100,00 | 0,00 |
| Season I | Superior | 20/53 | | 290 | 0 | 0 | 0 | 0 | 230 | 0 | 207,00 | 188,60 | 0 | 235 | 230 | 265 | 175 | 165 | 145 | 125 | 165 | 190 | 190 | 195 | 180 | 260 | 215 | 225 | 125,00 | 0,00 |
| Season I | De Luxe | 36/35 | | 320 | 0 | 0 | 0 | 0 | 280 | 0 | 252,00 | 229,60 | 0 | 245 | 240 | 290 | 210 | 200 | 180 | 160 | 200 | 210 | 210 | 215 | 205 | 280 | 235 | 245 | 140,00 | 0,00 |
| Season I | Club | 22/15 | | 350 | 0 | 0 | 0 | 0 | 295 | 0 | 265,50 | 241,90 | 0 | 275 | 270 | 0 | 230 | 220 | 200 | 180 | 220 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135,00 | 0,00 |
| Season I | Suite 1 | 48 | | 370 | 0 | 0 | 0 | 170/160/150/140 | 315 | 0 | 283,50 | 258,30 | 0 | 285 | 280 | 0 | 225 | 215 | 195 | 175 | 215 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 165,00 | 0,00 |
| Season I | Suite 2 | 10 | | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 360 | 0 | 324,00 | 295,20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 280 | 270 | 250 | 230 | 270 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Season I | Suite 3 | 5 | | 420 | 0 | 0 | 0 | 210/200/190/180 | 360 | 0 | 324,00 | 295,20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 275 | 265 | 245 | 225 | 265 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Season I | Suite 4 | 12 | | 560 | 0 | 0 | 0 | 270/260/250/240 | 500 | 0 | 450,00 | 410,00 | 0 | 475 | 470 | 0 | 375 | 365 | 345 | 325 | 365 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Season I | Suite 5 | 8 | | 630 | 0 | 0 | 0 | 0 | 525 | 0 | 472,50 | 430,50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 430 | 420 | 400 | 380 | 420 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Season I | Suite 6 | 4 | | 630 | 0 | 0 | 0 | 0 | 525 | 0 | 472,50 | 430,50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 430 | 420 | 400 | 380 | 420 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Season I | Suite 7 | 1 | | 1 900 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 700 | 0 | 1530,00 | 1394,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 650 | 1 650 | 1 650 | 1 650 | 1 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Season I | Suite 8 | 1 | | 3 900 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 100 | 0 | 2790,00 | 2542,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Page 1

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

## Příloha III : Nevhodná cenová struktura

```
54      170.00G   BUSINESS OPTIONS                                01D
                  ONE KING BED SUPERIOR FLOOR NONSMOKE
55      170.0
56      170.0
57      170.0
58      170.0
59      170.0
60      170.0
61      170.0
62      170.0
63      170.0
64      170.0
65      180.0
66      180.0
67      180.0
```

```
68      180.00G   BEST BREAK                                      01D
                  1 KING CLUB FLOOR NONSMOKE
69      180.00G   BEST BREAK                                      01D
70      180.0
71      180.0
72      180.0
73      180.0
74      180.0
75      180.0
76      180.0
77      180.0
78      180.0
79      180.0
80      180.0
81      170.0
```

```
82      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  1 KING DELUXE FLOOR NONSMOKE
83      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  1 KING CLUB FLOOR SMOKING
84      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  1 KING CLUB FLOOR NONSMOKE
85      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  1 KING BED SUPERIOR FLOOR SMOKING
86      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  ONE KING BED SUPERIOR FLOOR NONSMOKE
87      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  2 DBL BEDS DELUXE FLR SMOKING
88      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  2 DBL BEDS DELUXE FLR NONSMOKE
89      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  2 DBLS CLUB FLOOR SMOKING
90      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  2 DBLS CLUB FLOOR NONSMOKE
91      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  2 DOUBLE BEDS SUPERIOR FLOOR SMOKING
92      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  2 DOUBLE BEDS SUPERIOR FLOOR NONSMOKE
93      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  1 QUEEN BD DELUXE FLR SMOKING
94      170.00G   GREAT RATE                                      01D
                  1 QUEEN BD DELUXE FLR NONSMOKE
```

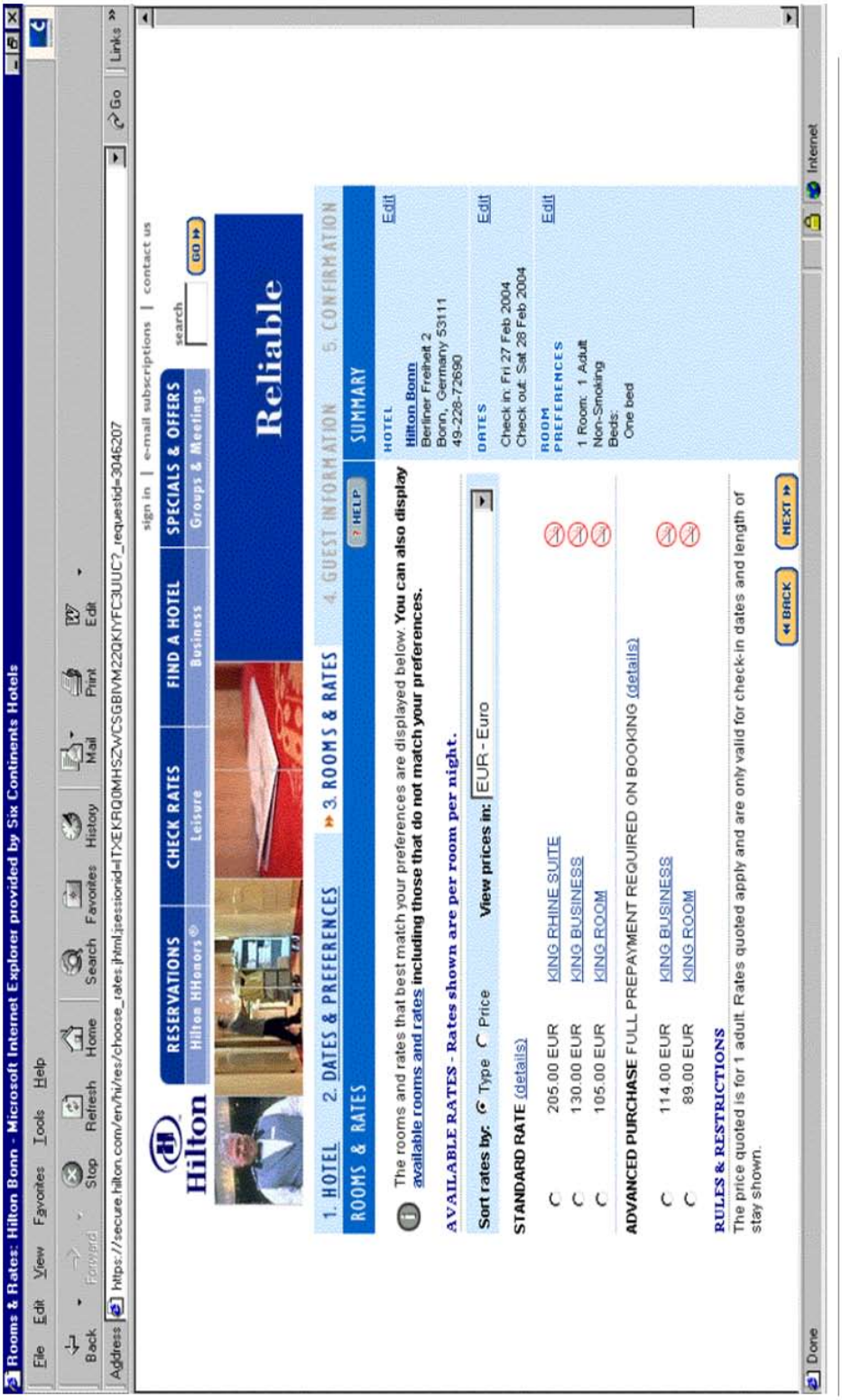
*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

**Příloha IV: Návrh nové cenové struktury**

| | | | Sales point I | | | Sales point II | | Sales point III | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **SEASON :** | Competitor I | 5-D based | **Standard** | **PKG Diff.** | 5-D based | **Superior** | 5-D based | **Suite** |
| | Business Option | | 242 | 272 | 25 | 266 | 296 | 325 | 355 |
| | Weekend Option | | 232 | 272 | 30 | 256 | 296 | 315 | 355 |
| | **Corporate Rate** | | 222 | 222 | 0 | 246 | 246 | 305 | 305 |
| 10% | 5 Day Advance Booking | 179 | 189 | 189 | 0 | 209 | 209 | 259 | 259 |
| 15% | Weekend Breaks | | 189 | 209 | 15 | 209 | 239 | 259 | 292 |
| 20% | Wholesale rate | | 178 | 178 | 0 | 198 | 198 | 248 | 248 |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

## Příloha V: Optimální cenová nabídka




*Zdroj:* ***www.hilton.com***

## Příloha VI: Competitor intelligence – srovnání konkurence

**Hotel Hyatt**

**Schedule : 2003**

| | JAN | FEB | MAR | APR | MAY | JUN | JUL | AUG | SEP | OCT | NOV | DEC | Calendar year (Actual) | Calendar year (Previous) | Ranking | Ranking |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Days in month/year | 31 | 28 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 | 365 | 365 | | |
| **Available Rooms** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 11 935 | 10 780 | 11 935 | 11 550 | 11 935 | 11 550 | 11 935 | 11 935 | 11 550 | 11 935 | 11 550 | 11 935 | 140 525 | 133 348 | 2 | 2 |
| Hotel Ritz Carlton | 9 300 | 8 400 | 9 300 | 9 000 | 9 300 | 9 000 | 9 300 | 9 300 | 9 000 | 9 300 | 9 000 | 9 300 | 109 500 | 106 945 | 4 | 4 |
| Hotel Kempinsky | 10 540 | 9 520 | 10 540 | 10 200 | 10 540 | 10 200 | 10 540 | 10 540 | 10 200 | 10 540 | 10 200 | 10 540 | 124 100 | 114 610 | 3 | 3 |
| Hotel Sheraton | 7 750 | 7 000 | 7 750 | 7 500 | 7 750 | 7 500 | 7 750 | 7 750 | 7 500 | 7 750 | 7 500 | 7 750 | 91 250 | 77 015 | 5 | 5 |
| Hotel Starwood | 24 490 | 22 120 | 24 490 | 23 700 | 24 490 | 23 700 | 24 490 | 24 490 | 23 700 | 24 490 | 23 700 | 24 490 | 288 350 | 239 552 | 1 | 1 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 64 015 | 57 820 | 64 015 | 61 950 | 64 015 | 61 950 | 64 015 | 64 015 | 61 950 | 64 015 | 61 950 | 64 015 | 753 725 | 671 470 | | |
| Competitive set | 52 080 | 47 040 | 52 080 | 50 400 | 52 080 | 50 400 | 52 080 | 52 080 | 50 400 | 52 080 | 50 400 | 52 080 | 613 200 | 538 122 | | |
| **Occupied Rooms [excl. Comp]** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 4 419 | 5 745 | 6 853 | 7 594 | 9 821 | 9 790 | 9 608 | 9 708 | 10 537 | 10 141 | 8 784 | 7 410 | 100 310 | 95 528 | 2 | 2 |
| Hotel Ritz Carlton | 6 393 | 6 817 | 7 742 | 7 283 | 7 113 | 7 858 | 8 380 | 7 850 | 7 658 | 7 545 | 6 622 | 6 061 | 87 322 | 82 213 | 4 | 4 |
| Hotel Kempinsky | 5 257 | 5 605 | 7 054 | 5 863 | 8 131 | 8 641 | 9 384 | 8 771 | 8 390 | 8 340 | 7 019 | 6 831 | 89 286 | 83 476 | 3 | 3 |
| Hotel Sheraton | 3 863 | 4 565 | 5 323 | 4 911 | 5 676 | 5 480 | 5 992 | 5 822 | 5 783 | 6 054 | 5 814 | 5 098 | 64 382 | 63 875 | 5 | 5 |
| Hotel Starwood | 11 751 | 11 015 | 13 473 | 13 659 | 17 954 | 17 695 | 16 476 | 19 138 | 19 309 | 19 323 | 18 091 | 15 398 | 193 285 | 162 436 | 1 | 1 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 31 584 | 33 747 | 40 446 | 39 311 | 48 696 | 49 465 | 49 840 | 51 289 | 51 676 | 51 403 | 46 330 | 40 799 | 534 585 | 487 528 | | |
| Competitive set | 27 265 | 28 002 | 33 593 | 31 717 | 38 875 | 39 675 | 40 232 | 41 581 | 41 139 | 41 262 | 37 546 | 33 389 | 434 275 | 392 000 | | |
| **Market Share** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 13,67% | 17,02% | 16,94% | 19,32% | 20,17% | 19,79% | 19,28% | 18,93% | 20,39% | 19,73% | 18,96% | 18,16% | 18,79% | 19,59% | 2 | 2 |
| Hotel Ritz Carlton | 20,24% | 20,20% | 19,14% | 18,53% | 14,61% | 15,89% | 16,81% | 15,30% | 14,82% | 14,68% | 14,29% | 14,86% | 16,33% | 16,86% | 4 | 4 |
| Hotel Kempinsky | 16,64% | 16,61% | 17,44% | 14,91% | 16,70% | 17,47% | 18,83% | 17,10% | 16,23% | 16,22% | 15,15% | 16,74% | 16,70% | 17,12% | 3 | 3 |
| Hotel Sheraton | 12,23% | 13,53% | 13,16% | 12,49% | 11,66% | 11,08% | 12,02% | 11,35% | 11,19% | 11,78% | 12,55% | 12,55% | 12,04% | 15,10% | 5 | 5 |
| Hotel Starwood | 37,21% | 32,64% | 33,31% | 34,75% | 36,87% | 35,77% | 33,06% | 37,31% | 37,37% | 37,59% | 39,05% | 37,74% | 36,16% | 33,32% | 1 | 1 |
| | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0 | 0 |
| Total | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | | |
| Competitive set | 86,33% | 82,98% | 83,06% | 80,68% | 79,83% | 80,21% | 80,72% | 81,07% | 79,61% | 80,27% | 81,04% | 81,84% | 81,24% | 80,41% | | |
| **Occupancy % [excl. Comp]** | | | | | | | | | | | November | | YTD 2003 | | | |
| Hotel Hyatt | 36,2% | 53,3% | 57,4% | 65,7% | 82,3% | 84,8% | 80,5% | 81,3% | 91,2% | 85,0% | 76,1% | 62,1% | 71,4% | 71,6% | 3 | 4 |
| Hotel Ritz Carlton | 68,7% | 81,2% | 83,2% | 80,9% | 76,5% | 87,3% | 90,1% | 84,4% | 85,1% | 81,1% | 73,6% | 65,2% | 79,7% | 76,9% | 1 | 2 |
| Hotel Kempinsky | 49,9% | 58,9% | 66,9% | 57,5% | 77,1% | 84,7% | 89,0% | 83,2% | 82,3% | 79,1% | 68,8% | 64,8% | 71,9% | 72,8% | 2 | 3 |
| Hotel Sheraton | 49,8% | 65,2% | 68,7% | 65,5% | 73,2% | 73,1% | 77,3% | 75,1% | 77,1% | 78,1% | 77,5% | 65,8% | 70,6% | 82,9% | 4 | 1 |
| Hotel Starwood | 48,0% | 49,8% | 55,0% | 57,6% | 73,3% | 74,7% | 67,3% | 78,1% | 81,5% | 78,9% | 76,3% | 62,9% | 67,0% | 67,8% | 5 | 5 |
| | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0 | 0 |
| Total | 49,3% | 58,4% | 63,2% | 63,5% | 76,1% | 79,8% | 77,9% | 80,1% | 83,4% | 80,3% | 74,8% | 63,7% | 70,9% | 72,6% | | |
| Competitive set | 52,4% | 59,5% | 64,5% | 62,9% | 74,0% | 78,7% | 77,3% | 79,8% | 81,6% | 79,2% | 74,5% | 64,1% | 70,1% | 72,8% | | |
| **Average Rate [excl. Comp]** | | | | | | | | | | | November | | YTD 2003 | | | |
| Hotel Hyatt | 4 359 | 3 900 | 4 422 | 5 042 | 5 364 | 6 046 | 4 871 | 4 574 | 6 360 | 5 652 | 4 162 | 4 069 | 5 024 | 5 791 | 1 | 1 |
| Hotel Ritz Carlton | 3 671 | 3 805 | 3 761 | 4 688 | 5 872 | 5 977 | 4 021 | 4 199 | 6 250 | 5 234 | 4 381 | 3 929 | 4 675 | 5 164 | 2 | 2 |
| Hotel Kempinsky | 3 450 | 3 583 | 3 858 | 4 220 | 4 008 | 4 625 | 3 390 | 3 297 | 5 254 | 4 450 | 3 683 | 3 375 | 4 042 | 4 254 | 4 | 4 |
| Hotel Sheraton | 3 774 | 3 861 | 3 863 | 4 907 | 5 504 | 5 652 | 3 748 | 3 715 | 6 551 | 5 043 | 4 050 | 3 720 | 4 568 | 4 574 | 3 | 3 |
| Hotel Starwood | 3 180 | 2 907 | 3 217 | 3 854 | 4 681 | 4 583 | 3 194 | 2 721 | 5 379 | 4 445 | 3 448 | 2 565 | 3 761 | 3 699 | 5 | 5 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 3 558 | 3 499 | 3 722 | 4 424 | 5 127 | 5 220 | 3 760 | 3 509 | 5 819 | 4 870 | 3 828 | 3 321 | 4 291 | 4 560 | | |
| Competitive set | 3 432 | 3 416 | 3 570 | 4 276 | 5 067 | 5 016 | 3 494 | 3 261 | 5 681 | 4 678 | 3 750 | 3 155 | 4 122 | 4 267 | | |
| **Revpar** | | | | | | | | | | | November | | YTD 2003 | | | |
| Hotel Hyatt | 1 577 | 2 079 | 2 539 | 3 315 | 4 414 | 5 125 | 3 921 | 3 720 | 5 802 | 4 803 | 3 165 | 2 526 | 3 586 | 4 148 | 2 | 1 |
| Hotel Ritz Carlton | 2 524 | 3 088 | 3 131 | 3 794 | 4 491 | 5 218 | 3 624 | 3 545 | 5 318 | 4 246 | 3 223 | 2 561 | 3 728 | 3 970 | 1 | 2 |
| Hotel Kempinsky | 1 721 | 2 109 | 2 582 | 2 426 | 3 787 | 3 918 | 3 019 | 2 743 | 4 322 | 3 521 | 2 534 | 2 188 | 2 908 | 3 098 | 4 | 4 |
| Hotel Sheraton | 1 881 | 2 518 | 2 654 | 3 214 | 4 031 | 4 130 | 2 897 | 2 791 | 5 051 | 3 930 | 3 140 | 2 447 | 3 223 | 3 794 | 3 | 3 |
| Hotel Starwood | 1 526 | 1 448 | 1 770 | 2 221 | 3 432 | 3 422 | 2 149 | 2 126 | 4 383 | 3 507 | 2 632 | 1 613 | 2 521 | 2 508 | 5 | 5 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 1 756 | 2 042 | 2 352 | 2 807 | 3 900 | 4 168 | 2 927 | 2 812 | 4 854 | 3 911 | 2 863 | 2 117 | 3 044 | 3 315 | | |
| Competitive set | 1 797 | 2 034 | 2 309 | 2 691 | 3 782 | 3 949 | 2 699 | 2 603 | 4 637 | 3 706 | 2 794 | 2 023 | 2 919 | 3 109 | | |
| **Rooms Revenue** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 18 825 096 | 22 407 815 | 30 302 285 | 38 288 385 | 52 680 326 | 59 188 475 | 46 800 045 | 44 402 267 | 67 014 935 | 57 320 138 | 36 557 380 | 30 153 074 | 503 940 221 | 553 164 250 | 2 | 2 |
| Hotel Ritz Carlton | 23 472 392 | 25 938 986 | 29 115 838 | 34 142 892 | 41 768 324 | 46 962 536 | 33 699 742 | 32 964 009 | 47 859 544 | 39 488 768 | 29 008 235 | 23 813 483 | 408 234 749 | 424 585 615 | 3 | 3 |
| Hotel Kempinsky | 18 139 109 | 20 080 841 | 27 217 344 | 24 740 286 | 39 909 815 | 39 968 302 | 31 815 690 | 28 914 227 | 44 082 024 | 37 111 756 | 25 851 193 | 23 056 906 | 360 887 494 | 355 073 270 | 4 | 4 |
| Hotel Sheraton | 14 578 919 | 17 625 350 | 20 565 794 | 24 102 450 | 31 244 096 | 30 975 115 | 22 455 177 | 21 628 498 | 37 884 854 | 30 528 552 | 23 547 268 | 18 967 801 | 294 103 879 | 292 194 545 | 5 | 5 |
| Hotel Starwood | 37 372 796 | 32 019 246 | 43 345 989 | 52 638 274 | 84 042 394 | 81 098 822 | 52 617 666 | 52 076 229 | 103 865 589 | 85 892 351 | 62 386 927 | 39 498 855 | 726 855 139 | 600 906 608 | 1 | 1 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 112 388 316 | 118 072 238 | 150 547 250 | 173 912 287 | 249 644 956 | 258 193 250 | 187 388 321 | 179 985 229 | 300 706 948 | 250 341 565 | 177 351 003 | 135 490 119 | 2 294 021 482 | 2 225 924 288 | | |
| Competitive set | 93 563 220 | 95 664 423 | 120 244 965 | 135 623 902 | 196 964 630 | 199 004 775 | 140 588 275 | 135 582 963 | 233 692 013 | 193 021 427 | 140 793 623 | 105 337 045 | 1 790 081 261 | 1 672 760 038 | | |
| **Market Penetration Index [MPI]** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 0,73 | 0,91 | 0,91 | 1,04 | 1,08 | 1,06 | 1,03 | 1,02 | 1,09 | 1,06 | 1,02 | 0,97 | 1,01 | 0,99 | 3 | 4 |
| Hotel Ritz Carlton | 1,39 | 1,39 | 1,32 | 1,28 | 1,01 | 1,09 | 1,16 | 1,05 | 1,02 | 1,01 | 0,98 | 1,02 | 1,12 | 1,06 | 1 | 2 |
| Hotel Kempinsky | 1,01 | 1,01 | 1,06 | 0,91 | 1,01 | 1,06 | 1,14 | 1,04 | 0,99 | 0,99 | 0,92 | 1,02 | 1,01 | 1,00 | 2 | 3 |
| Hotel Sheraton | 1,01 | 1,12 | 1,09 | 1,03 | 0,96 | 0,92 | 0,99 | 0,94 | 0,92 | 0,97 | 1,04 | 1,03 | 0,99 | 1,14 | 4 | 1 |
| Hotel Starwood | 0,97 | 0,85 | 0,87 | 0,91 | 0,96 | 0,94 | 0,86 | 0,98 | 0,98 | 0,98 | 1,02 | 0,99 | 0,95 | 0,93 | 5 | 5 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| Total | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | |
| Competitive set / MPI | 1,06 | 1,02 | 1,02 | 0,99 | 0,98 | 0,99 | 0,99 | 1,00 | 0,98 | 0,99 | 1,00 | 1,01 | 1,00 | 1,00 | | |
| **Average Rate Index [ARI]** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 1,22 | 1,11 | 1,19 | 1,14 | 1,05 | 1,16 | 1,30 | 1,30 | 1,09 | 1,16 | 1,09 | 1,23 | 1,17 | 1,23 | 1 | 1 |
| Hotel Ritz Carlton | 1,03 | 1,09 | 1,01 | 1,06 | 1,15 | 1,15 | 1,07 | 1,20 | 1,07 | 1,07 | 1,14 | 1,18 | 1,09 | 1,13 | 2 | 2 |
| Hotel Kempinsky | 0,97 | 1,02 | 1,04 | 0,95 | 0,96 | 0,89 | 0,90 | 0,94 | 0,90 | 0,91 | 0,96 | 1,02 | 0,94 | 0,93 | 4 | 4 |
| Hotel Sheraton | 1,06 | 1,10 | 1,04 | 1,11 | 1,07 | 1,08 | 1,00 | 1,06 | 1,13 | 1,04 | 1,06 | 1,12 | 1,06 | 1,00 | 3 | 3 |
| Hotel Starwood | 0,89 | 0,83 | 0,86 | 0,87 | 0,91 | 0,88 | 0,85 | 0,78 | 0,92 | 0,91 | 0,90 | 0,77 | 0,88 | 0,81 | 5 | 5 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| Total | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | |
| Competitive set / ARI | 0,96 | 0,98 | 0,96 | 0,97 | 0,99 | 0,96 | 0,93 | 0,93 | 0,98 | 0,96 | 0,98 | 0,95 | 0,96 | 0,93 | | |
| **Revenue Generation Index [RGI]** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hotel Hyatt | 0,90 | 1,02 | 1,08 | 1,18 | 1,13 | 1,23 | 1,34 | 1,32 | 1,20 | 1,23 | 1,11 | 1,19 | 1,18 | 1,25 | 2 | 1 |
| Hotel Ritz Carlton | 1,44 | 1,51 | 1,33 | 1,35 | 1,15 | 1,25 | 1,24 | 1,26 | 1,10 | 1,09 | 1,13 | 1,21 | 1,22 | 1,20 | 1 | 2 |
| Hotel Kempinsky | 0,98 | 1,03 | 1,10 | 0,86 | 0,97 | 0,94 | 1,03 | 0,98 | 0,89 | 0,90 | 0,89 | 1,03 | 0,96 | 0,93 | 4 | 4 |
| Hotel Sheraton | 1,07 | 1,23 | 1,13 | 1,14 | 1,03 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 1,04 | 1,01 | 1,10 | 1,16 | 1,06 | 1,14 | 3 | 3 |
| Hotel Starwood | 0,87 | 0,71 | 0,75 | 0,79 | 0,88 | 0,82 | 0,73 | 0,76 | 0,90 | 0,90 | 0,92 | 0,76 | 0,83 | 0,76 | 5 | 5 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 |
| Total | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | |
| Competitive set / RGI | 1,02 | 1,00 | 0,98 | 0,96 | 0,97 | 0,95 | 0,92 | 0,93 | 0,96 | 0,95 | 0,98 | 0,96 | 0,96 | 0,94 | | |

*Zdroj: Vlastní – archiv autora*

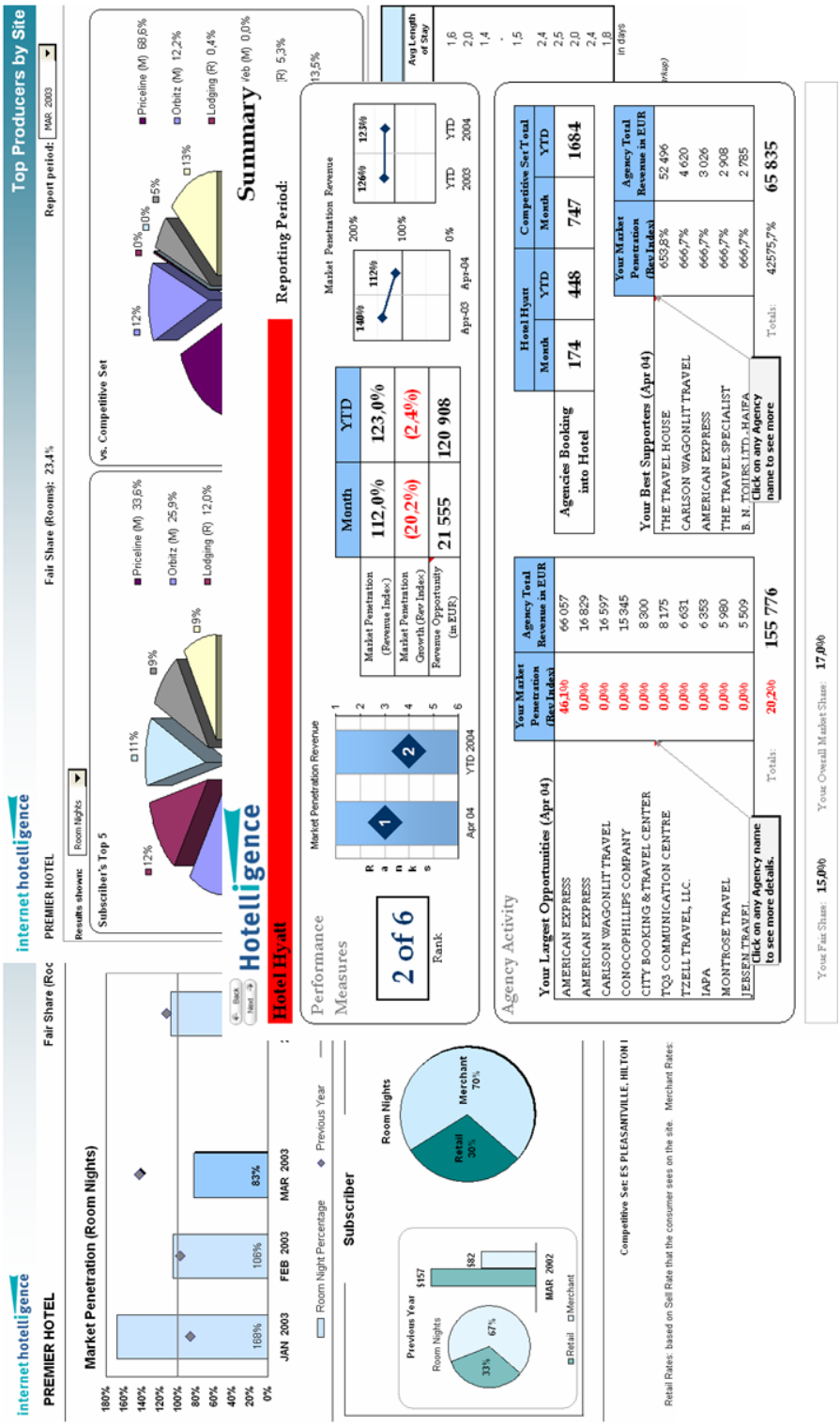
## Příloha VII: RateView report

| Channel / Lowest Rate | Sun 20-Jun | Mon 21-Jun | Tue 22-Jun | Wed 23-Jun | Thu 24-Jun | Fri 25-Jun | Sat 26-Jun | Sun 27-Jun | Mon 28-Jun | Tue 29-Jun | Wed 30-Jun | Thu 01-Jul | Fri 02-Jul | Sat 03-Jul |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lowest Rate** | **227** | **230** | **230** | **190** | **190** | **219** | **230** | **190** | **190** | **230** | **217** | **187** | **145** | **145** |
| Brand | 239 | RF | RF | 192 | 192 | *219* | RF | 192 | 192 | **246** | 219 | 189 | 147 | 147 |
| Expedia | 285* | X | X | 233* | 233* | 285* | X | 233* | 233* | X | 233* | 221* | 221* | 221* |
| GDS | 229 | X | X | 192 | 192 | *219* | X | 192 | 192 | **246** | 219 | 189 | 147 | 147 |
| HRS | 230 | **230** | **230** | 230 | 230 | 230 | **230** | 230 | 230 | *230* | 230 | X | X | X |
| LastMinute | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP | NP |
| Orbitz | 229 | X | X | 192 | 192 | *219* | X | 192 | 192 | **246** | 219 | 189 | 147 | 147 |
| Travelocity | 227 | X | X | *190* | *190* | RF | X | *190* | *190* | 243 | *217* | *187* | *145* | *145* |

| Channel / Variance | Sun 20-Jun | Mon 21-Jun | Tue 22-Jun | Wed 23-Jun | Thu 24-Jun | Fri 25-Jun | Sat 26-Jun | Sun 27-Jun | Mon 28-Jun | Tue 29-Jun | Wed 30-Jun | Thu 01-Jul | Fri 02-Jul | Sat 03-Jul |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lowest Rate** | **227** | **230** | **230** | **190** | **190** | **219** | **230** | **190** | **190** | **230** | **217** | **187** | **145** | **145** |
| Brand | 12 | | | 2 | 2 | 0 | | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Expedia | 58* | | | 43* | 43* | 66* | | 43* | 43* | | 16* | 34* | 76* | 76* |
| GDS | 2 | | | 2 | 2 | 0 | | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| HRS | 3 | 0 | 0 | 40 | 40 | 11 | 0 | 40 | 40 | 0 | 13 | | | |
| LastMinute | | | | | | | | | | | | | | |
| Orbitz | 2 | | | 2 | 2 | 0 | | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Travelocity | 0 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Zdroj: **www.travelclick.com***

## Příloha VIII: Hotelligence/InternetHotelligence report




*Zdroj:* ***www.travelclick.com***

## Příloha IX: RateTiger report

| Web Site | Expedia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Month | FEB | | | | | MAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Day Of Week | M | Tu | W | Th | Fr | Sa | Su | M | Tu | W | Th | Fr | Sa | Su | M | Tu | W | Th | Fr | Sa | Su | M | Tu | W | Th | Fr | Sa | Su | M | Tu |
| Date | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| Radisson | 155 | 155 | 155 | 155 | 155 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 | 181 |
| Rate Change | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | -12 | -12 | -12 | -12 | -12 | -12 | -12 |
| Ramada | 139 | 139 | 139 | 139 | 99 | 99 | 99 | 110 | 110 | NA | 110 | 99 | 99 | 99 | 110 | 110 | 110 | 110 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 |
| Rate Change | 24 | 29 | 29 | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyatt | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA |
| Rate Change | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Westin | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 205 | NA | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 |
| Rate Change | 105 | 105 | 105 | 105 | 105 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 205 | 0 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 | 205 |
| Renaissance | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | NA | NA | NA | NA | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 178 | 178 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 | 158 |
| Rate Change | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -50 | -50 | -158 | -158 | -158 | -158 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Marriott | 179 | 219 | 219 | 179 | 139 | 139 | 139 | 155 | 219 | NA | NA | 139 | 139 | 139 | 155 | 219 | 219 | 219 | NA | 280 | 190 | 190 | 190 | 230 | 190 | 190 | 190 | 190 | 280 | 190 |
| Rate Change | 24 | 64 | 64 | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 64 | 0 | -219 | 0 | 0 | 0 | 0 | 64 | 64 | 64 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 |
| Crowne Plaza | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA |
| Rate Change | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rate Change | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rate Change | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rate Change | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rate Change | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rate Change | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

All rates are in **EUR** unless otherwise specified. **NA** : means no rate Avialable — **Green Box :** Rate has **INCREASED** by the amount specified **(30 EUR)** from last week.

Click on the cells to see the decimal points. **—** : means Hotel Not Avialable — **Blue Box :** Rate has **DECREASED** by the amount specified **(30 EUR)** from last week.

Rate Change shown in **Red** is rate in last report when this report has no rate available (NA)

*Zdroj: http://www.ratetiger.com*