



## EKONOMIKA A EFEKTIVNOST UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

Posláním hotelu by mělo být **vybudování základní obsazenosti prostřednictvím kvalitního cenového mixu** a pak využití výhody toho, že hotel již má tuto základnu naplněnou, uzavírat nižší sazby a tím posilovat průměrné sazby.

Posláním by nemělo být pouze dosáhnout 100 % obsazenosti, mělo by však spočívat v **dosázení co nejvyšší obsazenosti při co nejvyšší průměrné ceně.**

Různé segmenty trhu tolerují různé cenové hladiny. Většina hotelů stanovuje sazby podle segmentů trhu v celé šíři cenové škály.

Hlavní rozdíl je v **poptávce po obsazenosti**. Vyšší poptávka umožňuje účtovat vyšší ceny.



# MĚŘENÍ EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ

- je nutné mít k dispozici **měřitelné ukazatele**, které jsou **porovnatelné**.
- **Pravidelným a systematickým sledováním** uvedených **parametrů** lze deklarovat současný stav a pozici ubytovacího zařízení.
- Nejčastěji se hodnocení provádí na bázi **porovnání s minulým obdobím**.



# REVENUE MANAGEMENT

- **proces řízení za účelem maximalizace tržeb z prodeje zboží (služeb), které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a celkové kapacity, zabývá se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou.**
- **Analyzuje rezervační zdroje a kanály, kterými hotel provádí rezervace, resp. klienty získává, sleduje obsazenost hotelu, průměrnou cenu za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a také cenovou politiku konkurenčních hotelů.**



- Také **Yield Management** je proces řízení poptávky. Prostřednictvím kontroly volných kapacit v jednotlivých cenových kategoriích se stanovují prodejní strategie pro maximální navýšení tržeb a zisku hotelu, kongresových prostor a restaurace. K tomu slouží řada ukazatelů.



# SLEDOVANÉ UKAZATELE REVENUE MANAGEMENTU:

- **Roomnights** (realizované pokojonoci = celkový počet přenocování klientů v hotelu),
- **Average room rate ARR** (průměrná dosažená cena za pokoj),
- **Occupancy rate OCC** (obsazenost),
- **RevPAR** = tržba na disponibilní pokoj,



## KTERÉ UKAZATELE JSOU NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ? (AVERAGE DAILY RATE)

- je statistická jednotka, která ukazuje průměrnou denní cenu za pokoj. Pokoje poskytnuté zdarma (complimentary rooms a house use) jsou z počtu pokojů vyloučeny, protože se k nim nevztahuje tržba.

Vypočítá se:

- **ADR = celkové tržby za ubytování / počet pokojů, na který se tržby vztahují**
- **ADR = REVPAR / OCC**



# REVPAR (REVENUE PER AVAILABLE ROOM)

ukazuje cenu za disponibilní pokoj. Je to mezinárodně používaný ukazatel, který se sleduje v delším časovém období a **vypočítá se dvěma způsoby:**

1. Jako součin průměrné denní ceny pokoje (ADR) a využití pokojové kapacity (OCC).

$$\text{REVPAR} = \text{ADR} \times \text{OCC}$$

$$\text{REVPAR} = \text{Průměrná cena přenocování (ADR)} \times \text{průměrná obsazenost (Occupancy)}$$

2. Jako podíl celkových tržeb za ubytování za určité období a celkového počtu disponibilních pokojů za stejné období:

$$\text{REVPAR} = \text{Tržby za ubytování (za určité období)} : \text{počet disponibilních pokojů na prodej (za stejné období)}$$





- **SpendPAR** = celkové tržby / počet pokojů  
nebo také:

**SpendPAR** = total in-house guests revenue / total rooms available

- **REVPAS** ( Revenue per Available Seat ) je tržba na disponibilní židli. Je to ukazatel restauračního stravování, je podílem tržeb získaných za služby restauračního stravování a počtu stálých židlí daného zařízení. Do počtu stálých židlí se nezapočítávají sezónní nebo příležitostně salonky, zahrádky atd.

**REVPAS** = Tržby v restauračním stravování / počet stálých židlí



## Další ukazatele:

- **ARI** = Average Rate Index

ARI = hotel ADR / market ADR (průměrná cena / průměrná cena konkurence)

- **MPI** = Market Penetration Index

MPI = Hotel Occ / market Occ (obsazenost v % / obsazenost konkurence v %)

- **REVPASH** = Revenue per available seats and hour (cena za hodinu a místo v gastronomickém provozu)

REVPASH = celkové tržby / počet míst / počet hodin provozu

- **REVPOS** = Revenue per Occupied Space (cena za obsazený prostor)

REVPOS = Tržby za meeting room / obsazený prostor v m<sup>2</sup>

- **RGI** = Revenue Generated Index

RGI = Hotel REVPAR / market REVPAR

- **TREVPAR** = Total Revenue per available Room

TREVPAR = celkové příjmy / počet disponibilních pokojů

- **TREVPEC** = Total Revenue per Client

TREVPEC = celkové příjmy / počet klientů



## Další ukazatele:

- **CPNC** (Cost Per New Customer) = náklady na nového zákazníka
- **GOPPAR** (Gross Operating Profit per Available Rooms) = hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj
- **NREVPAR** (Net Room Revenue per Available Rooms) = netto cena za disponibilní pokoj
- **REVPAM** (Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters) = cena za m<sup>2</sup> konferenčního a banketového prostoru
- **NER** ( Number of Employees per Room) = Průměrný počet pracovníků / počet pokojů  
(kvalitativní ukazatel vyjadřuje efektivnost zaměstnávání. Nedokáže ale postřehnout charakter zařízení, jeho sezónnost a strukturu dosahovaných tržeb. Existují doporučené počty pracovníků na pokoj podle kategorie UZ, čímž se zohledňuje náročnost kvality poskytovaných služeb).



# OBSAZENOST OCC OCCUPANCY

- základní statistický ukazatel,
- vyjadřuje se v % nebo v „pokojonocích“,
- reflektuje sezónnost a předurčuje strategii prodeje,
- významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu,
- slouží k plánování (počtu zaměstnanců, generálního úklidu, rekonstrukce atd.)

Occupancy (v %) = REVPAR / ADR

$$\text{OCC (v \%)} = \frac{\text{počet obsazených pokojů (lůžek)}}{\text{celkový počet pokojů (lůžek)}} \times 100$$



$$\text{Přepočtená obsazenost} = \frac{\text{počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} \times \frac{\text{prům. dosažená cena}}{\text{pultová cena}}$$



# PRŮMĚRNÁ DOSAŽENÁ CENA ZA POKOJ ARR (*AVERAGE ROOM RATE*)

- příp. ADR Average Daily Rate,
- udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně,
- reflektuje sezónnost,
- předurčuje strategii prodeje,
- významný ukazatel při tvorbě finančního rozpočtu.

Může se dále členit na Průměrnou cenu za osobu.

**Potřebné je vždy sledovat obsazenost i průměrnou cenu za pokoj současně.**



# TRŽBA ZA UBYTOVÁNÍ

## *ROOM ACCOMMODATION REVENUE*

- udává se v příslušné měně, standardně bez DPH a bez snídaně,
- nosný parametr pro finanční rozpočet,
- významný ukazatel potenciálního zisku,
- výchozí parametr většiny investičních rozhodnutí.



Úkol maximálního využití kapacit hotelu začíná již na rezervačním a obchodním oddělení.

V zájmu hoteliéra je nastavit takové parametry a takový systém řízení, který maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů.

U větších ubytovacích zařízení je pokojová kapacita rozdělena do různých typů – segmentů, od kterých se odvíjí cena pokoje – prodej pokoje podle těchto segmentů.

Ceny za ubytování v hotelu v evropských zemích jsou většinou formulovány za **obsazený pokoj podle počtu osob, za noc se snídaní**.

Nejvyšší nabízená cena se nazývá „**Rack Rate**“.





# PŘI URČOVÁNÍ CENY HRAJE DŮLEŽITOU ROLI:

- sezóna,
- stupeň obsazenosti,
- kategorie hotelu,
- druh nabízeného ubytování
- a poloha místnosti (např. s výhledem nebo bez výhledu na moře),
- pokoj s příslušenstvím a pokoj bez příslušenství,
- komerční tarif pro časté návštěvníky,
- snížené ceny pro skupiny,
- jednodenní ceny, firemní ceny,
- ceny pro touroperátory nebo jiné pravidelné zákazníky,
- víkendové ceny pro pobyty o víkendu,
- ceny za rezervaci mimo hlavní turistickou sezónu,
- slevy pro děti do určitého věku ap.

Cena za plnou penzi nebo polopenzi se určuje na osobu a den a vychází z počtu přenocování v hotelu.



**Zisk** – jedna ze základních kategorií podnikových financí, jeho dosažení je měřítkem efektivnosti reprodukčního procesu a zdrojem financování.

Je základem pro zdanění podniku a proto také zdrojem příjmu státního rozpočtu.

Výši **hospodářského výsledku – zisku** ovlivňuje řada faktorů, které aktivně působí v makro a mikroprostředí daného ubytovacího zařízení.



## V RÁMCI MIKROPROSTŘEDÍ JE TO:

- **objem** realizované produkce základních a doplňkových služeb,
- **struktura** realizované produkce podle jednotlivých služeb ubytovacích, stravovacích a doplňkových,
- **cena** za jednotku realizovaného produktu (pokoje, lůžka, jídla, nápoje, doplňkové služby),
- **náklady** na jednotku realizované produkce.



## OBJEM A STRUKTURA REALIZOVANÉ PRODUKCE

**Objem a struktura služeb hotelu** jsou ovlivněny **objektivními činiteli**, které ovlivňují také celý cestovní ruch (trh, poptávka, nabídka, trendy, ekonomická situace jednotlivců i regionů, disponibilní důchod apod.) **a subjektivními činiteli** (možnosti provozovatele, inovace, flexibilita nabídky apod.).

**Objem realizované produkce** v ubytovacích zařízeních ve vyjádření ukazatelů výkonů **tvoří výnosy.**



# OBJEM REALIZOVANÉ PRODUKCE - VÝNOSY

= ukazatele výkonu:

- Výnosy z obchodní činnosti, které jsou výsledkem prodeje vlastních a zprostředkovaných služeb, prodeje obchodního zboží a výrobků vlastní výroby = **tržby**, **obrat**,
- výnosy z vedlejší činnosti (např. výkony autodopravy),
- výnosy z údržby, z prodeje zboží, z doplňkové výroby,
- mimořádné výnosy, vzniklé prodejem vyřazeného investičního majetku a předmětů k užívání, např. pokuty a penále.



# VÝNOSY Z OBCHODNÍ ČINNOSTI

**představují Tržby, vyjádřeny v peněžních jednotkách za určité sledované období (obrat):**

- = suma za všechny poskytované a realizované služby,
- = suma za služby podle struktury – ubytovací, stravovací, doplňkové,
- = suma za služby realizované v jednotlivých odbytových střediscích (restaurace, kavárna, dependance apod.),
- = průměrná suma na 1 hosta celkem,
- = průměrná suma na 1 hosta podle struktury služeb.



# VÝKONY UBYTOVACÍCH SLUŽEB

Ukazatele:

- Využití lůžkové kapacity celkem,
- využití kapacity pokojů celkem,
- využití pokojové kapacity podle struktury, počet lůžkodnů, počet pokojodnů,
- počet dnů pobytu hosta,
- další: počet hostů, průměrná délka pobytu hostů apod.



**Využití kapacity hotelu je dáno ukazatelem obsazenosti (vytíženosti).** Obsazenost vyjadřuje rozsah, resp. počet prodané ubytovací kapacity.

**Procento obsazenosti** na určitý počet dnů =  
podíl počtu prodaných pokojů /lůžek a počtu  
disponibilních pokojů /lůžek podle vzorce:

$$\% Q = P \cdot 100 / K \cdot t$$

% Q = procento obsazenosti

P = počet prodaných pokojů, resp. lůžek

K = počet disponibilních pokojů, resp. lůžek

t = počet dnů sledovaného období





# OBSAZENOST HOTELU

**Ukazatel obsazenosti pokojů** je základní a **ukazatel obsazenosti lůžek** je pomocný ukazatel v rámci mixu obsazenosti.

**Mix obsazenosti** - obsazenost podle druhu jednotlivých pokojů (počet lůžek na pokoji, vybaveném určitým druhem sociálního zařízení, balkón, výhled apod.).

$$\text{Obsazenost} = \frac{\text{počet obsazených pokojů (lůžek)}}{\text{celkový počet pokojů (lůžek)}}$$



# PŘEPOČTENÁ OBSAZENOST POKOJŮ

**Přepočtená obsazenost pokojů** - bere v úvahu i cenu, za kterou je pokoj či lůžko prodáno:

$$\text{Přepočtená obsazenost} = \frac{\text{počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} \times \frac{\text{prům. dosažená cena}}{\text{pultová cena}}$$



## PRŮMĚRNÁ DÉLKA POBYTU:

$$\bar{D} = N / H$$

$\bar{D}$  = průměrná délka pobytu ve dnech,

N = počet realizovaných přenocování,

H = počet hostů

Důsledné sledování výkonů s cílem maximálního zabezpečení vytíženosti kapacity UZ → porovnávání vytíženosti lůžkové kapacity a kapacity pokojů.



## MAXIMALIZACE VYUŽITÍ KAPACITY

Hotely často využívají techniku **Yield management**, založenou na efektivitě prodeje a cenové diferenciaci podle času i tržních segmentů klientů.

**Zisk** je základní absolutní ukazatel rentability.

Lepší vypovídací schopnost má **míra rentability**, která je dána vztahem zisku k dalším ekonomickým kategoriím (náklady, maloobchodní obrát, vztahem ke kapitálu).



## MÍRA RENTABILITY

$$R = Z / N \cdot 100$$

$$R = Z / O \cdot 100$$

$$R = Z / V \cdot 100$$

$$R = Z / K \cdot 100$$

(míra rentability kapitálu, vloženého do podnikání ve vztahu k zisku).

R = míra rentability

Z = zisk

N = náklady

V = výnosy

O = obchodní obrat

K = kapitál

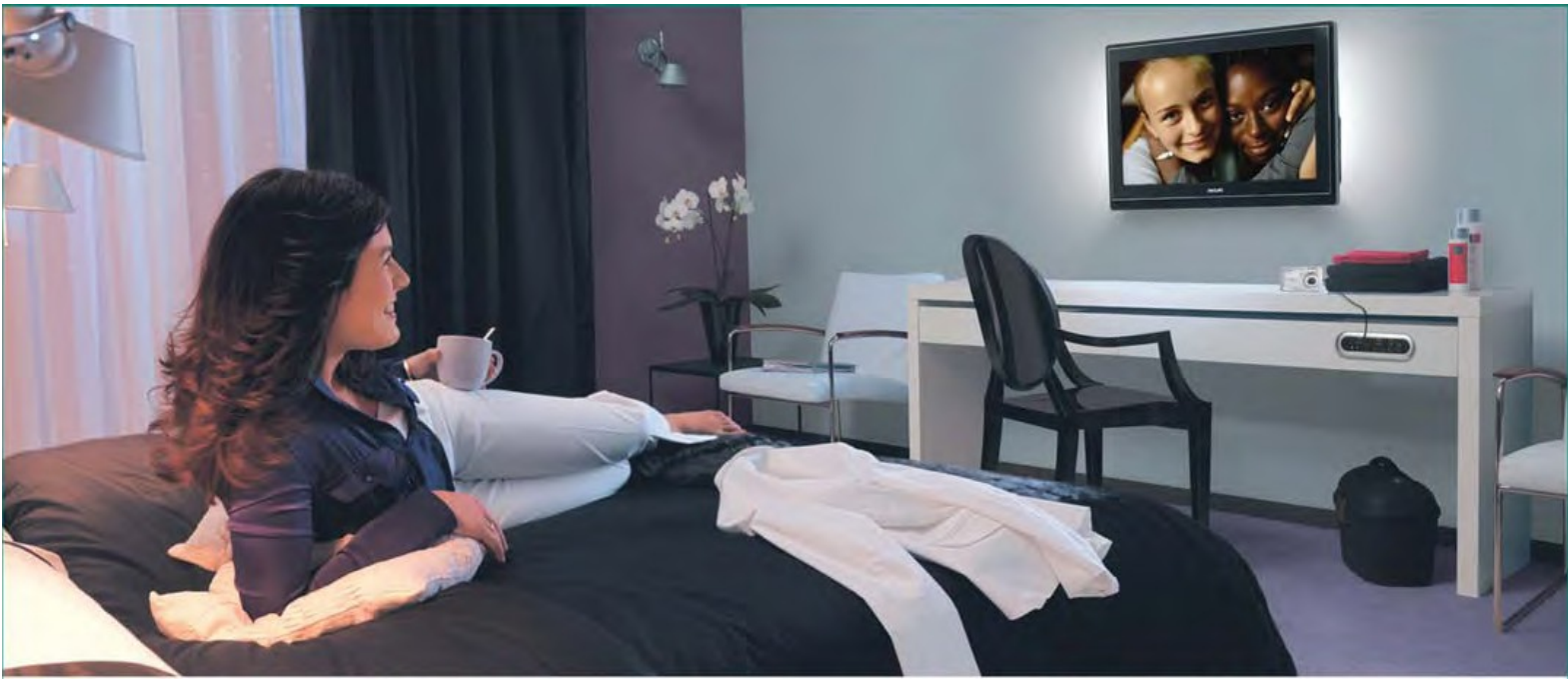


# EFEKTIVNOST UBYTOVACÍCH SLUŽEB

se vyjadřuje **mírou rentability a také mimoekonomickou efektivností.**

Orientace na efektivnost - hlavně při realizaci **základních služeb.**

**Doplňkové služby** jsou sice službami placenými (osobní, sekretářské, pronájem prostorů, speciální aranžmá apod.), ale často nesplňují požadavek ekonomické efektivnosti.



**Objem struktury doplňkových služeb** se nevyznačuje vysokým podílem výnosů. Jsou však bezprostřední součástí nabídky. Průměrně participují na obchodním obratu **2 – 15%**.

Výše podílu závisí od rozsahu a sortimentu placených a neplacených doplňkových služeb. Platí, že čím vyšší je poskytovaný rozsah služeb, tím je vyšší i hodnotový ukazatel výkonů.

Jejich přímá ekonomická efektivnost je v praxi minimální.

**Nepřímá ekonomická efektivnost (mimoekonomická efektivnost)** ve vztahu k základním službám je doplňkovými službami přímo ovlivněna.

**Uspokojivý zisk** z aspektu etiky a podnikatelské kultury = **etický zisk**, podle Obchodního zákoníku je to **přiměřený zisk**.



**POSKYTOVÁNÍ DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB JE NEVYHNUTELNÉ Z DŮVODU STANOVENÝCH NOREM ROZSAHU TĚCHTO SLUŽEB A TAKÉ Z DŮVODU DALŠÍHO ZÁKLADNÍHO CÍLE MANAGEMENTU – SPOKOJENOSTI HOSTŮ.**





# NÁKLADY

= finanční vyjádření živé zhmotněné práce vynaložené při produkci, realizaci a spotřebě služeb, které představují produkt ubytovacích zařízení.

Náklady na jednotku realizované produkce působí na zisk nepřímo → čím jsou tyto náklady nižší, tím vyšší bude zisk.

Pro posouzení ekonomiky UZ podílové ukazatele typu vybraných nákladových položek, např. **náklady na 1 nocleh, náklady na 1 pokoj** – podle struktury pokojů, **náklady na 1 hosta za 1 den, na 1 Kč (USD, EUR) tržby, na 1 Kč (USD, EUR) výnosů.**



## VÝVOJ NÁKLADŮ ZÁVISÍ OD:

- Technicko-organizačních faktorů, (charakter a struktura činností, velikost provozních jednotek, využití kapacity, úroveň produktivity práce apod.),
- tempa inovací produktu jednotlivých služeb,
- organizace produkce služeb, jejich realizace včetně prodeje a spotřeby,
- cen,
- metodiky náplně jednotlivých nákladových položek, odpisů apod.,
- tržeb a výnosů.



## NÁKLADY - PODLE VZTAHU K VÝKONŮM:

- **Fixní náklady** jsou funkcí času, kterého délka je základní determinantou jejich růstu. Fixní náklady jsou neměnné, jejich výše je stabilní. Jsou to náklady spojené s vlastnictvím majetku, daněmi, pojištěním, platy top manažerů.
- **Relativně fixní náklady** souvisí s managementem ubytovacího zařízení a jeho hospodářskou politikou. Jsou to náklady spojené s platy středního managementu a výkonných pracovníků, finanční náklady jako např. nájem a vybrané náklady na marketing.
- **Variabilní náklady** jsou funkcí míry prodeje produktu UZ a jejich výše je determinována hospodárností managementu a objemem výkonů.



Závislost vztahu fixních a variabilních nákladů se výsledně projevuje v tzv. poloze nulového bodu při objemu tržeb, která se posouvá směrem ke ztrátě v případě, že podíl fixních nákladů je vysoký.



**HOTELSTARS.EU**



## VARIABILNÍ NÁKLADY:

- **spotřeba materiálu** – vlastní pomocný materiál administrativy, propagační materiál (prospekty, DVD, plakáty, suvenýry apod.), tisk (jídelní a nápojové lístky, hotelové mapy), materiál pro hosta (šitíčko, koupelnová kosmetika, toaletní potřeby), spotřeba inventáře (porcelán, příbory, sklo),
- náklady na odpisy majetku (odpisy investičního majetku),
- náklady na služby nemateriální povahy,
- direct marketing,
- spotřeba energie,
- přeprava a dovoz zboží a služeb,
- oprava a údržba UZ,
- jízdné,
- náklady na služby (praní lůžkovin, čištění oděvů, audity apod.),
- náklady na doplňkové služby, které host dostává bezplatně jako součást hotelového standardu,
- mzdové a osobní náklady,
- finanční náklady (daně, pojistky, úroky, manka a škody).



# HODNOCENÍ NÁKLADŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH STŘEDISEK

- **kvalifikovaný odhad** - vychází ze zkušenosti, z minulosti a předvídání budoucího vývoje konkrétních nákladů,
- **podle propočtu podílu celkových nákladů k určitému ukazateli**, např. počet pracovníků, množství mzdových prostředků, **realizovaného obratu za dané středisko**:

$$N^1 = N / O^1$$

$N^1$  = náklady střediska,

$O^1$  = maloobchodní obrat ve sledovaném středisku,

$N$  = celkové náklady

Celkové náklady ve vztahu k výnosům - zisk nebo ztráta.



# PŘÍJMY



Klasifikace:

- **příjmy za ubytování** jsou produktivnější než prodej pokrmů a nápojů a činí podle typu hotelu kolem 50 – 70% celkových příjmů,
- **příjmy za jídlo a nápoje, příjmy z odbytových středisek,**
- **příjmy za placené služby** jako je telefon, praní prádla aj. - pro ubytované hosty i pro ostatní hosty hotelu.



# ŘÍZENÍ PŘÍJMŮ – POMOCÍ CENOTVORBY

1. **Stanovení ceny pro jednotlivé druhy pokojů,**  
(cena je závislá na předpokládaném využití kapacity a očekávaných průměrných nákladech).
2. Úprava ceny prostřednictvím různých **slev.**





## **METODY URČENÍ CENY:**

**Huberův vzorec** - bere v úvahu náklady, příjmy a zisk, nevýhodou je ignorování cenové elasticity poptávky a vlivu konkurence, vyžaduje předpoklad budoucích nákladů a obsazenosti hotelu.

**Maximalizace zisku pomocí poptávkové křivky a nákladové struktury** (poptávková křivka je vztahem mezi počtem prodaných pokojů a jejich cenou).



# METODA BODU ZVRATU

$$\text{Bod zvratu (počet přenocování)} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady na jednotku}}$$

pro výpočet ceny:

$$\text{Cena} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{počet přenocování}} + \text{variabilní náklady na jednotku}$$



# VELIKOST PRODEJŮ ČI PRODEJNÍ CENU LZE URČIT TAKÉ TAKTO:

$$\text{Počet přenocování} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{požadovaný zisk}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady na jednotku}}$$

$$\text{Cena} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{požadovaný zisk}}{\text{počet přenocování}}$$



# VÝBĚR CENOVÉ STRATEGIE

- je dána trhem, na kterém hotel působí,
- je dána **faktory vnějšími** (úroveň poptávky, typ organizační struktury, konkurence a fáze rozvoje trhu) a **vnitřními faktory** (prestiž hotelu, jeho stáří, pozice na trhu, schopnost pokrýt ztrátu neziskových období apod.).

Hotel může uplatňovat i více strategií ceny dle tržního segmentu.



# TVORBA CEN

Používané cenové strategie:

- 1. Ziskově orientovaná strategie ceny** - dosažení dostatečného zisku, dobrá situace cash flow, míra návratnosti investic, co nejrychlejší splacení investic apod.
- 2. Konkurenčně orientovaná strategie** - znamená udržení cenových rozdílů nebo stejnou cenovou úroveň jako má konkurence. Znamená následování tržního vůdce, ale nebere v úvahu kapitálovou strukturu, náklady ani zisk hotelu.



**3. Prodejně orientovaná cenová strategie** je založená na přesném určení trhu a zjištění konkurence pro konkrétní tržní segment.

Zahrnuje maximalizaci prodejů, udržení či zvětšení tržního podílu a proniknutí na trh.

Při stanovení ceny **je nejprve třeba určit distribuční cesty** služeb (jaká část služeb bude uskutečněna přímo, cestovními kanceláři, touroperátory apod.), **určit výši smluvně poskytovaných rabatů** jednotlivým distribučním cestám.



Cena je konstruována v souladu s celým marketingovým mixem. Zahrnuje v sobě poptávku, nákladové a konkurenční podmínky a může být kombinována s modelem bodu zvratu pro stanovení návratnosti investic. Vyžaduje průzkum trhu a předpovědi. Patří zde také **prestižní a psychologické stanovení ceny**.

**4. Nákladově orientovaná strategie** zahrnuje vyrovnání či pokrytí nákladů. Používá se při konstruování cen pokrmů a nápojů, metoda procentní přírážky k nákladům (např. 350 % u cen jídel).



## CÍLE SNÍŽENÍ CENY:

- zvýšení prodejů přilákáním těch zákazníků, kteří by se při původní ceně nebytovali,
- udržení vysokého objemu prodejů i v mimosezónním období,
- snížení ceny zaměřené na tržní segment s vysokou cenovou citlivostí, jako jsou cestovní kanceláře, touroperátoři apod.





# ÚPRAVY CEN

## Snížení ceny

- nástroj pro minimalizaci dopadů snížení poptávky,
- zvýšení objemu prodejů,
- růst ziskovosti.



## **Aby došlo ke zvýšení ziskovosti**

- **desetiprocentní snížení ceny vyžaduje zvýšení obsazenosti o 15 % za předpokladu 25 % podílu jednotkových variabilních nákladů na prodejní ceně!**



# DOPORUČENÁ PRAVIDLA:

*1. Správné a přesné informace pomocí vhodného PMS (Property Management System), který vytvoří požadované reporty:*

- Odkud rezervace přišla (z jakého distribučního kanálu), na jaké datum.
- Jaká je délka pobytu daného hosta.
- Jméno zákazníka, jeho národnost, e-mail, případně telefon.
- Jede k nám host na dovolenou, anebo za prací? Jaké má host požadavky?
- Je u nás host poprvé, anebo se vrací už poněkolikáté? V případě, že se k nám vrací, je na místě vést historii jeho pobytů a dát mu dostatečně jasně najevo, že si jeho přízně nesmírně ceníme.
- Zjistit o hostovi co nejvíce informací před příjezdem.



## 2. FORECASTING

- je důležité myslet vždy dopředu.
- Předpověď poptávky a obsazenosti jsou jedním ze stěžejních pilířů Revenue Managementu.
- Sleduje ceny pokojů, množství potřebného personálu, údržbu a také rozhodování o tom, koho ubytujeme a koho odmítneme.
- Rozhodnutí můžeme založit na reportech z minulosti, předpovědět podle nich budoucnost a podložit jimi manažerská rozhodnutí.



### 3. DYNAMICKÁ CENOTVORBA

- Tvorba ceny je v Revenue Managementu klíčová.
- Znamená rozhodnout se pro nízkou cenu a zvyšovat s rozvahou, a kdy naopak cenu zvyšovat rychleji.
- V období vysoké poptávky by se ceny měly měnit častěji, v závislosti na velikosti hotelu (některé hotely mění ceny několikrát denně).
- Nikdy neprodávejte na poslední chvíli za nižší cenu než dříve. Důvodem je možná ztráta důvěry hostů minulých.



## 4. *MARKETINGOVÁ SEGMENTACE*

- Hotelová segmentace, aneb každý host je jedinečný a má svá očekávání, požadavky a přání.
- Vytvořte si segmenty klientů, například podle věku nebo podle vámi nabízených balíčků a sledujte jejich nákupní chování.
- Lze pak pozorovat, jak hodně dopředu si který segment rezervuje ubytování a podle toho dokážete zaměřit i svou propagaci a marketingové aktivity, které by měly být pro každý segment odlišné.
- Zacílíte přímo na ty, na které je v daný okamžik potřeba, vytvoříte kampaň s nabídkou přímo pro ně a zvýšíte pravděpodobnost, že přilákáte ty, které zrovna můžete.



## 5. ZMĚŘENÍ SVÉHO ÚSPĚCHU

- Nejlepším měřítkem úspěchu je RevPAR, který nám říká, kolik jsme získali peněz za jeden dostupný pokoj při dané ceně.
- Díky němu můžeme mezi sebou srovnávat jednotlivé dny, týdny, měsíce a roky a ve forecastu si nastavit, kolik bychom chtěli, aby byl příští rok.

