

Yield management v hotelnictví

- **Yield management** (též výnosový management; angl. Yield management, zkratka YM) =

= marketingová strategie, zaměřená na maximalizaci zisku letecké společnosti, hotelu, půjčovny aut a dalšího subjektu, který poskytuje služby CR.

- **Nástroji Yield managementu jsou zejména *segmentace zákazníků* podle jejich potřeb, ekonomicky motivovaného jednání a jejich segmentace v čase, prodej stejných nebo jen mírně se lišících služeb různým zákazníkům za různou cenu, predikce toku rezervací a storen služeb a využívání přeobsazenosti, resp. manipulace s cenou a počtem rezervovaných míst v čase.**

Úspěšný Yield Management je založen na:

- ***dlouhodobém sběru,***
- ***analýze***
- ***a dynamickém hodnocení velkého množství dat o chování zákazníků, obsazenosti,***
- ***závislosti na sezóně,***
- ***cenových relacích,***
- ***akcích významných pro cestovní ruch.***

- ***Jednání zákazníků je předpovídáno (predikováno) na základě modelů podložených statistickými údaji a jejich korelací s aktuálními vlivy (jednání zákazníků v minulosti, vliv změny ceny vlastních služeb nebo ceny služeb konkurence na prodej, vliv sezónnosti, vliv významných událostí na prodej).***

- ***Ekonomicky je využití Yield managementu podmíněno vysokými fixními náklady a v poměru k nim nízkými variabilními náklady.***

- **Místo vzniku** – americký letecký průmysl,
- **v důsledku deregulace letecké přepravy** koncem 70. let v USA zvýšením konkurence, potřebou leteckých společností využívat svá letadla co nejefektivněji - Yield management byl jednou z metod, která byla vyvinuta s cílem zvýšit konkurenční výhody společnosti a tím zvýšit její příjem,
- později i železniční společnosti, organizátoři okružních plaveb po moři, touroperátoři, hotely, autopůjčovny, reklamní agentury a také výrobní závody.

Definice:

- Yield management je soubor technik, které s cílem dosáhnout maximálních výnosů kolektivně určují, kterou rezervaci přijmout a kterou odmítnout.
- Yield management je prodej správných sedadel správným zákazníkům za správnou cenu.

- Yield management je kontrola a management veškerých rezervací takovým způsobem, který zvyšuje /a pokud možno maximalizuje/ ziskovost společnosti při daných letových rádech a cenové struktuře.
- Yield management je účtování si rozdílných sazeb za stejnou službu rozdílným zákazníkům.

Ideální podmínky pro Yield management:

- Pro jeho aplikaci je potřebné splnit určité podmínky, daná společnost by měla mít:
- vysoké fixní náklady,
- nízké variabilní náklady,
- schopnost předpovídat příjmy,
- dočasný nebo pomíjivý produkt,
- schopnost segmentovat zákazníky,
- produkt je prodáván předem.

Příklad:

American Airlines:

- systém YM s názvem DINAMO (1988) měl tři základní části:

1. Overbooking

- letecké společnosti povolují svým zákazníkům zrušit dosud nezaplacenou rezervaci bez pokuty, při zaplacené letence cestující obdrží alespoň část nákladů.
- 50% letenek je zrušena, nebo se cestující nedostaví (no-show).
- 15% všech vyprodaných sedadel zůstává nevyužit,

- propracovaný systém stanovování úrovní rezervací vyšší než je kapacita letadel,
- kompenzace rušení rezervací a no-shows – větší využití sedadel,
- v roce 1988 redukce neobsazených sedadel v letadle na 7%, v roce 1990 na 3%!

2. Alokace slevněných sedadel

- slevněné letenky od poloviny 70. let,
- – více spokojený **poskytování rozdílné sazby rozdílným segmentům zákazníků** ch zákazníků a více vydělaných peněz,
- **doba koupě rozhoduje o ceně,**
- proces přidělování slev upravuje dostupnou minimální cenu, založenou na průzkumu poptávky pro každý let,

- YM umožňuje daleko větší flexibilitu při nabídce určitého množství produktů k prodeji,
- schopnost American Airlines kontrolovat nabídku slevněných sedadel přispěla k bankrotu řady konkurenčních leteckých společností.

3. Řízení provozu

- proces kontroly rezervací **v závislosti na místě odletu a místě příletu** u jednotlivých pasažérů (multiple-flight connecting markets versus single-flight markets),
- kontrola prostřednictvím YM zvyšuje příjmy z přepravy pasažérů o přibližně 6 – 7% ročně!

Specifické problémy hotelového YM

Techniky YM vyvinuté leteckými společnostmi nejsou vždy aplikovatelné v HP.

YM systém se v hotelech musí zabývat problémem:

1. **Několikadenní pobyty**

– příjezd v den s nízkou poptávkou po ubytování a odjezd v době, kdy poptávka je vysoká, která sazba má být účtována?

2.

2. Multiplikační efekt

- nejenom pokoje se prodávají v hotelu - restauranty, konference, doplňkové služby,
- v případě soustředění pozornosti pouze na pokoje jako zdroje příjmu by YM ignoroval **možnosti získání příjmů** v ostatních částech hotelu, **z ostatních služeb.**

3. Absence zřetelné struktury sazeb

- hoteliér musí mít představu o vlivu měnící se ceny na poptávku po určitém druhu pokoje,
- letecké společnosti mění cenu jednoho místa několikrát denně,
- vliv cen konkurence v hotelnictví – zavedení pevnější, ale různorodé sazby.

4. Decentralizované informace

- aby YM fungoval – **dobrý informační systém, kompatibilita** s RS, integrace CRS a vlastního RS – **změna ceny podle rezervací**, tak se zabrání tomu, aby pokoje byly prodávány za příliš nízkou cenu, nebo že by v systému nebyla uvedena nabídka za příliš nízkou cenu, nebo že by v systému nebyla uvedena nabídka určitých typů pokojů.

5. Příjezdy a odjezdy

- hoteloví hosté přijíždějí do hotelu v průběhu dne - odlety dle letového řádu,
- hotely musí reagovat na nerovnoměrný proces příjezdů a odjezdů.

Aplikace YM v hotelech

Základní statistickou položkou je výnos:

$$\text{Výnos} = \frac{\text{realizované příjmy}}{\text{potencionální příjmy}}$$

Odpovědností managementu je zvyšovat výnos.

Efektivita hotelu ve zvyšování výnosu závisí na 4 kritických oblastech:

1. Předpovídání

- nejefektivnější systémy YM mají denní, spíše než sezónní orientaci, k tomu, aby efektivně napomáhalo maximalizaci výnosu, musí předpovídání poskytovat budoucí odhady poptávky pro všechny jednotlivé dny.

2. Systémy a procedury

- **Denní předpovědi poptávky**, nehledě na svou přesnost, **nejsou dostatečné pro zvyšování výnosu.**
- Musí zde existovat politiky, **procedury a trénovaný personál**, který využije výhod předpovědi a bude jednat takovým způsobem, aby se příjmy zvyšovaly.

3. Strategie a taktiky

- Neodmyslitelnou součástí YM je **plánovací proces**, jsou pokládány otázky typu „Jaký by měl být náš obchodní mix, chceme-li maximalizovat výnos?“
- Je také žádoucí, aby hotel využil každé situace, která na trhu vznikne, což předpokládá existenci dobře vytvořených plánů a možných taktik.

4. Systém zpětné kontroly

- Je nezbytný pro posouzení účinnosti jednotlivých předpovědí, dopadu taktik a výkonu jednotlivců a celých oddělení v jejich snaze zlepšit výnos hotelu.

- YM představuje elementární základnu pro soustředění snah celé organizace,
- nelze na něj hledět jako na způsob, jak zmátnout zákazníky a naúčtovat jim vyšší ceny.

- Je to proces, který může zvýšit dosahované příjmy a umožnit, **aby se zákazníkovi dostalo takového produktu, který lépe splní jeho očekávání.**
- Jak dobře YM pracuje, závisí na tom, jak dobře je program vytvořen a implementován.

Up-selling

- **Pobídkový prodej** je oblast, která obsahuje celou řadu pobídkových technik motivujících k nákupu.
- **Je to cílený systémový prodej, úzce zaměřený na potřeby zákazníka.**
- **Základem je, že cílená systematická nabídka** by měla být součástí každodenní praxe recepčních. Je to jedna z cest, jak navýšit tržby a zvýšit jejich kvalitu.
- Up-selling přináší hotelu navýšení tržeb **aktivním prodejem** všech nabízených služeb všemi pracovníky, vede ke zvyšování kvality služeb a zvyšování spokojenosti hosta.

- Jeho cílem je **na základě znalostí produktu a poznání potřeb zákazníka** aktivně nabízet a prodávat další služby a produkty, čímž **dochází ke zvýšení tržeb**.
Tip: selling pro bytový úsek je program vytvořený za účelem maximalizace (navýšení) tržeb prostřednictvím prodeje nad běžný rámec.
- Z pohledu hosta je oceněno, že se personál zajímá o jeho potřeby tím, že se mu snaží přiblížit další služby hotelu a současně nabídnout výhodný nákup.
- Aby byla nabídka úspěšná, musí být vytvořen systém a určeny metody pro zjištění potřeb hosta, okamžité „ušití“ nabídky na míru a aktivního nabídnutí výhod, které služba hostovi přinese.

- Kdo je náš cílový zákazník,
- jak zjistíme jeho potřeby,
- jak nejlépe připravit nabídku a prodat.

Na začátku je důležité určit několik oblastí:

- Cílovým zákazníkem pro Up-selling je individuální klient nebo skupinka individuálních klientů, kteří cestují za účelem obchodu, nebo jako turisté.
- Podstatným faktorem je, že za služby platí sami a nejsou součástí organizované skupiny.
- Tento segment hostů je možné s nabídkou nejlépe oslovit, samostatně se rozhodují a většinou jsou to poměrně zkušené turisté.
- **U skupin a kongresů bývá Up-selling** při příjezdu **složitější** v tom, že aranžmá těchto skupin je většinou předem připraveno a program se podřizuje předem domluvenému pevnému časovému harmonogramu

- K určení potřeby zákazníka **je nutné pochopit, jak lidé o svých nákupech rozhodují.**
- Při rozhodování každého člověka o tom, co, kdy a za kolik nakoupí, hraje roli osobnost nakupujícího, vzdělání a zkušenosti, účel nákupu, jeho potřeby, osobní preference = nákupní chování hosta.
- Motivačními faktory jsou nejčastěji kvalita, cena, čas.
- **Zákazník orientovaný na cenu** nevyžaduje vždy tu nejvyšší kvalitu a luxus, ale spotřebně vyhovující služby za co nejnižší cenu.
- **Faktor času** – tito klienti ocení služby, které jim ušetří čas (mohou vést svá obchodní jednání v hotelu, vytvořit si zde dočasnou kancelář, pracovní obědy apod.), může hrát roli při rozhodování hosta již na počátku procesu nabídky obchodu (rezervace služeb přes internet – nízké náklady spojené s vlastním procesem prodeje a vysoká flexibilita).

- **Znalost produktu** – prodejce musí perfektně znát svůj produkt a také produkt konkurence.
- **Motivace prodejce** je nejdůležitějším předpokladem úspěchu.
- Zákazník okamžitě pozná, zda je prodejce zároveň nadšencem, který je přesvědčen, že nabízený produkt je kvalitní a na trhu tím nejlepším, co může nabídnout.

Základní zásady, které jsou důležité pro úspěch při pobližkovém prodeji:

Každý zaměstnanec, který je v kontaktu s hostem je potencionální člen obchodního týmu.

V některých zařízeních je zaměstnanec na tomto prodeji přímo finančně zainteresován.

- **Výhoda pro zákazníka.** Zákazník se zajímá o to, jakou výhodu mu vlastnosti produktu při užívání přinesou.
- Proto je důležité při nabídce nenabízet a nepopisovat pouze vlastnosti, ale na základě otázkami zjištěných preferencí prodat zákazníkovi výhody.
- Vhodné uzavření obchodu je závěrečnou fází, kdy je již zákazník takřka rozhodnut obchod uzavřít a je třeba přijít s **posledním impulsem** a obchod potvrdit (například uzavření obchodu rekapitulací, kdy prodávající zopakuje, co vše hostovi zajistí a za jakou cenu, následně se zeptá hosta, zda je to takto v pořádku, upřesní způsob platby apod.).