



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 m²

- **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 m² 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

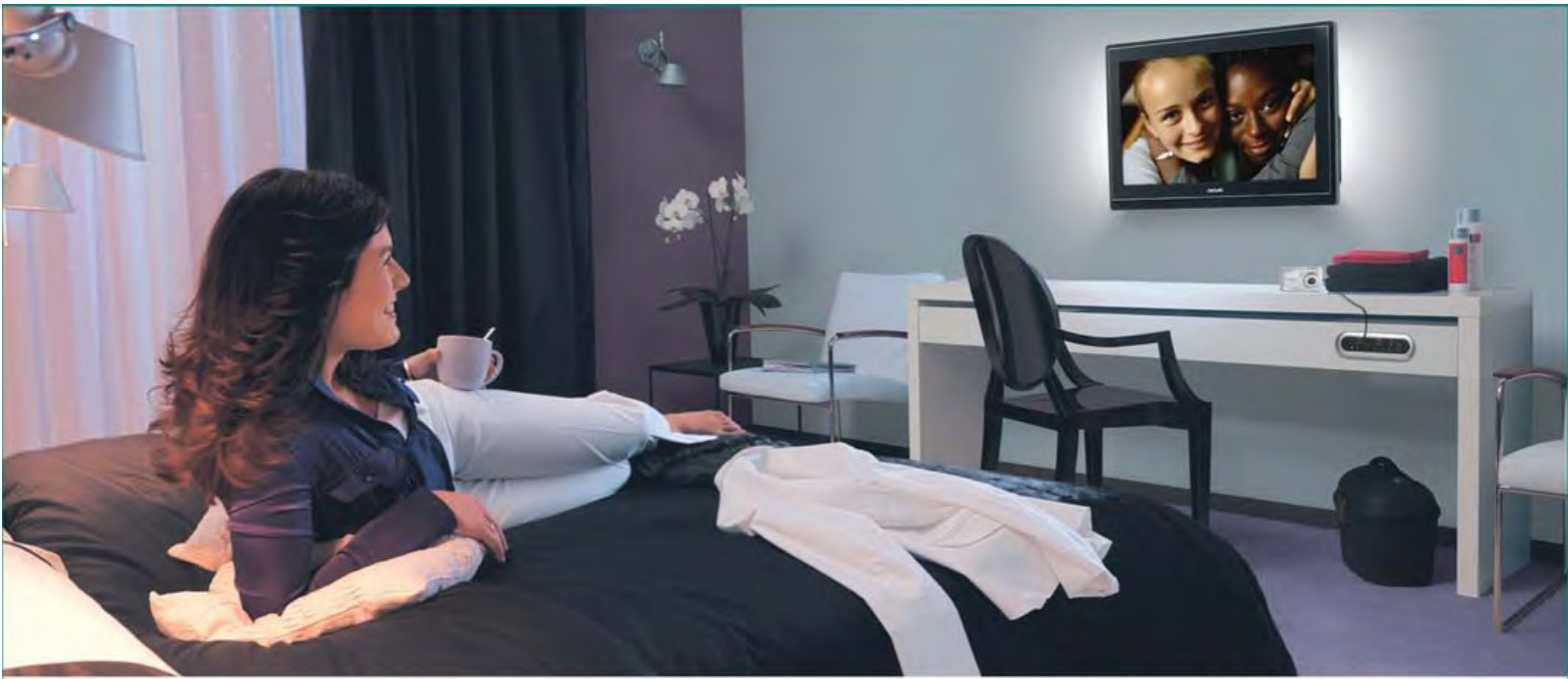


EFEKTIVNOST UBYTOVACÍCH SLUŽEB

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 obrátu 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.

