

Přednáška 6
**YIELD MANAGEMENT,
REVENUE
MANAGEMENT**



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.

kancelář č. d. VB127
e-mail: kajzar@opf.slu.cz

- ✓ **Yield Management** (dále jen YM) je soubor procesů vedoucích k dosažení maximálních tržeb.
 - ✓ YM je integrovaný, plynulý a systematický přístup k dosažení maximálních tržeb z pokojů prostřednictvím manipulace s pokojovými sazbami jako reakcí na předvídané vzorce poptávky.
 - ✓ Jinými slovy je to práce s cenovými hladinami, kdy se podle obsazenosti hotelu, situace na trhu a tržního chování zákazníků určuje, kterou poptávku přijmout a kterou odmítnout.
 - ✓ Yield Management je součástí Revenue Managementu.
 - ✓ K implementaci různých cenových hladin je potřeba neustále a dlouhodobě sledovat sezónní chování klientů pro zvyšování obsazenosti hotelu dlouhodobě dopředu.
 - ✓ Na hotelu pak je, aby poskytl služby na takové úrovni, která povede k maximální obsazenosti za co nejvyšší ceny.
-

Yield Management



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Tato technika se využívá k překonání kolísavosti, nevyrovnanosti poptávky (např. v restauracích dochází ke střídání období vrcholné poptávky – čas obědů a období slabé poptávky – mezi koncem obědů a začátkem večeří).
 - ✓ Cílem je rovnoměrnější využití stávající kapacity.
 - ✓ YM může zlepšit ekonomické výsledky zvýšením obsazenosti sedadel v letadle, vlaku či autobuse, zvýšením vytíženosti pokojů v ubytovacím zařízení.
 - ✓ Pomíjivost služeb, tzn. nemožnost skladování nevyužitých kapacit v období slabé poptávky, znamenají ztrátu potenciálního příjmu, který nelze opětovně získat.
 - ✓ Snahou YM je tedy optimalizace využití stávající kapacity – optimalizace hospodářských výsledků s využitím detailních informací o vývoji poptávky.
-

- ✓ **Rysy, které umožňují aplikování YM v pohostinském odvětví závisí na následujících komponentech (Máčala, 2008):**
- pevná kapacita (pokoje, místa, apod.),
 - vysoké fixní náklady,
 - nízké variabilní náklady,
 - fluktuující poptávka (vzorce proměnlivé poptávky),
 - k dalším komponentům můžeme zařadit schopnost předvídat budoucnost (zejména poptávku),
 - inventář podléhající zkáze,
 - schopnost řadit zákazníky do segmentů podle jejich měnících se potřeb, chování a ochoty platit.
-

- ✓ Dle Indrové a Voříška (1997), Pokorné (2008) a Petrunčíkové (2015) **mezi základní techniky Yield Managementu patří:**
- Minimální délka pobytu.
 - Implementace mimosezónních slev a slev na dlouhodobé pobyty úzce souvisí se segmentací. Obchodní a kongresová klientela se bude pohybovat v jiných cenových hladinách, než turistická klientela individuální. Jiná cenová hladina by měla být stanovena pro turistickou klientelu skupinovou.
 - Overbooking (překnihování) - Problémem, kterému čelí mnohé podniky cestovního ruchu, je existence tzv. „no-shows“ neboli nevyužitých rezervací a rovněž zrušených rezervací. Pojem „no-show“ představuje zákazníka, který si rezervoval určitou službu (sedadlo v letadle, pokoj v hotelu), ale nakonec svou rezervaci nevyužil, tedy se nedostavil k odletu či neobsadil hotelový pokoj na danou noc, ani předem rezervaci nezrušil.
-

Yield Management



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Segmentace klientů – Prvním krokem, který by měl podnik při uplatnění Yield Managementu učinit, je identifikace rozmanitých tržních segmentů, tedy blíže specifikovat skupiny zákazníků s určitými společnými charakteristickými rysy poptávky po dané službě. Definované segmenty jsou poté stěžejní při tvorbě základní struktury pro implementaci cenové diferenciace neboli stanovení rozdílných cen různým zákaznickým segmentům, např. pultová cena, corporate – firemní klientela, MICE – kongresová klientela, klienti cestovních kanceláří a agentur
-

- ✓ Vznik Revenue Managementu (dále jen RM) se datuje rokem 1985, kdy letecká společnost American Airlines poprvé použila novou cenovou politiku, která byla reakcí na vznik nízkonákladové letecké společnosti PeopleExpress, která nasadila příliš nízké ceny a tím ohrozila ostatní tradiční letecké dopravce.
 - ✓ RM pomohl letecké společnosti American Airlines obsadit aspoň minimální počet sedadel v letadlech, aniž by je musela prodávat se slevou.
 - ✓ Dle Zamboriové (2009) RM využívá základní principy vztahu mezi poptávkou a nabídkou a napomáhá zabezpečit vyšší příjmy.
 - ✓ RM je ideální metoda aplikovaná v praxi pro hotelový průmysl.
 - ✓ Pokud existuje v hotelu např. 50 pokojů (fixní počet) a pokud se v daný den pokoje neprodají, tak hotel přichází o zisk.
 - ✓ Fixní náklady jsou vysoké ve srovnání s variabilními, a čím nižší je podíl variabilních nákladů, tím vyšší zisky je hotel schopen vytvořit, pokud správně aplikuje metodu RM.
-

- ✓ Hosté jsou ochotni zaplatit více za pokoj s výhledem, terasou, větší, či netradičně zařízený pokoj. Hosté si většinou rezervují pokoj v předstihu, zatímco byznys klientela je často nucena shánět si ubytování v poslední chvíli a je ochotna zaplatit více.
- ✓ To znamená, že s klesající nabídkou a stoupajícím poptávkou vzniká pro hotel možnost zvyšovat ceny.
- ✓ Od 90. let je problematice RM věnována značná pozornost, což dokládá velký počet publikací zejména německé, britské a americké literatury.
- ✓ I když historie RM není dlouhá, tak se v prostředí hotelového průmyslu etabloval a stal se neoddelitelnou součástí řízení hotelového provozu.
- ✓ V odborné literatuře existuje celá řada definic RM charakterizovaných také zvláště pro různá odvětví služeb.
- ✓ Pro oblast hotelového průmyslu můžeme **RM definovat jako disciplínu**, která řeší, jak prodat optimálním způsobem co největší množství pokojů tomu nejsprávnějšímu zákazníkovi v nejlepším časovém okamžiku za tu nejlepší cenu.

- ✓ Dalšími autory, kteří se věnují RM, jsou např.:
 - Vaculka, Startl a Pešek (2008) představují **RM jako proces řízení** za účelem maximalizace tržeb z prodeje zboží (služeb), které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a celkové kapacity.
 - Holden a Fenel (2013) definují **RM jako strategický přístup** pro optimalizaci využití kapacity a ceny, založený na predikci spotřebitelova chování s cílem maximalizovat příjmy a zisk.
 - Podle Křížka a Neufuse (2014) je **RM specifickou součástí řízení hotelu** zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelů, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou.
 - ✓ **Základní definice RM** znamená prodat správný pokoj, správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu na správnou dobu pobytu.
-

✓ Společné znaky RM:

- Jedná se o aktivní, strategický proces, požadující rozsáhlé, taktické a do hloubky zkoumající rozhodnutí ze strany revenue manažerů.
 - Vyžaduje zaměření na zákazníka a předpověď jeho poptávky, na základě čehož je stanovena strategická cena.
 - Má za následek efektivní řízení kapacity za účelem maximalizace potenciálního příjmu.
 - Jeho primárním cílem je zvýšit celkový příjem.
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ V současné době moderních technologií je téměř nemyslitelné fungování hotelu bez využití alespoň základního počítačového systému, který nejen ulehčuje, ale především zrychluje a zpřesňuje práci hotelových zaměstnanců.
 - ✓ Když se navíc hotel rozhodne aplikovat Yield Management, je určitá podpora ze strany informačních technologií nezbytná (Pokorná, 2008).
 - ✓ Dle Pokorné (2008) v zásadě existují dvě možné varianty v oblasti IT, které umožní či pomohou revenue manažerovi vykonávat náplň jeho práce.
 - ✓ Jednou z nich je využívání pouze tzv. **PMS neboli property management systému**, nepostradatelného v mnoha hotelových provozech, který je spíše pomocným nástrojem pro revenue manažera a poskytuje mu zejména potřebné informace k následnému rozhodování o cenové optimalizaci a dalších problémech.
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Druhou variantu představují **tzv. revenue management systémy (RMS)**.
 - ✓ Již z názvu vyplývá, že se jedná o počítačové systémy speciálně vytvořené pro aplikaci Revenue (Yield) Managementu.
 - ✓ Tyto nástroje se zaměřují především na cenovou optimalizaci a většinou manažerovi přímo poskytují návody jak YM v daném hotelu uplatňovat (tzn. jaké ceny stanovit pro daný den či segment zákazníků, kolik procent celkové kapacity hotelu je možné překnihovat a další).
 - ✓ Tyto dvě alternativy lze označit jako základní IT nástroje Yield Managementu.
 - ✓ Mezi další potřebné technologie obecně pro hotel a speciálně pro Yield Management patří hojně rozvinuté centrální rezervační systémy (CRS).
 - ✓ Ať už v napojení na lokální rezervační portály či globální distribuční systémy představují CRS důležité distribuční kanály, odkud plyne hotelu mnoho zákazníků.
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Hoteliéři se snaží pomocí ukazatelů Revenue Managementu dosáhnout zisku za pomoci správně nastavených cen, musí však přihlížet k celé řadě faktorů, které rozhodují o koupi.
 - ✓ V následující části autoři představí vybrané ukazatele Revenue Managementu, které pomáhají hoteliérům se správně rozhodnout.
 - ✓ Jedním z významných ukazatelů RM je ukazatel **Obsazenosti (OCC-occupancy percentage)**, který hoteliéry informuje o vytíženosti lůžek nebo hotelových pokojů, vzhledem k celkové kapacitě.
 - ✓ Tento ukazatel můžeme spočítat za různě dlouhé období, tj. od roku až po 1 den.
 - ✓ Dalším ukazatelem, který se často využívá v hotelovém průmyslu, je ukazatel **Příjmu za disponibilní pokoj - REVPAR**, který ukazuje cenu za disponibilní pokoj.
 - ✓ Je to mezi-národně uznávaný ukazatel, který se sleduje v delším časovém období a můžeme ho porovnat se stejným obdobím v minulosti (např. REVPAR za neděli nebo velikonoce.)
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- A) Jako součin průměrné denní ceny pokoje (ADR) a využití pokojové kapacity v procentech.
 $REVPAR = \text{Průměrná cena přenocování (ADR)} \times \text{průměrná obsazenost v \% (Occupancy \%)}$
nebo
- B) Jako podíl celkových tržeb za ubytování za určité období a celkového počtu disponibilních pokojů za stejné období.

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

Zjednodušený příklad využití ukáže REVPAR:

Hotel má 50 pokojů. 1. 10. pokoj prodával za 1000,- a měl obsazených pokojů 30.

$REVPAR = 30000 / 50 = 600$. Tudíž na jeden pokoj hotel vydělal 600,-.

28. 10. byl svátek, hotel tedy prodával pokoj za 2000,-. Hostů bohužel přijelo méně a obsadili pouze 20 pokojů.

$REVPAR = 40\ 000 / 50 = 800$. V tomto případě hotel vydělal na jeden pokoj 800,-.

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Ukazatel REVPAR ovlivňuje jednak trh, poptávka, počasí a řada dalších faktorů.
 - ✓ V hotelnictví můžeme použít také ukazatel **Index vytvořeného zisku** - RGI (Revenue Generated Index):
 - ✓ Tento ukazatel porovnává hotelový REVPAR s celým odvětvím a tudíž mu dává nástin o tom, zda je či není hotel úspěšný.
 - ✓ $RGI = \text{Hotel REVPAR} / \text{market REVPAR}$
 - ✓ Dalším ukazatelem, který se často v hotelovém průmyslu používá, je ukazatel Průměrné dosažené ceny za pokoj – **ADR (Available daily room)**.
 - ✓ Tento ukazatel hoteliéry informuje o tom, jaká je průměrná cena za prodaný pokoj za určitý časový úsek (den, týden, měsíc...)
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Pokoje poskytnuté zdarma jsou z počtu pokojů vyloučeny, protože se k nim nevztahuje tržba.
 - ✓ Pro tento ukazatel je běžné, že se jeho hodnota postupně meziročně zvyšuje, a tak přináší hoteliérům více příjmů.
 - ✓ Nicméně ADR sám o sobě nestačí k měření výkonnosti hotelu.
 - ✓ Ideální je kombinace ADR, obsazení a REVPAR, aby se dal vytvořit správný úsudek o efektivitě hotelu.
 - ✓ Výpočet – Celkové tržby za pokoje / počet prodaných pokojů
 - ✓ Mezi další vybrané ukazatele RM využívané v hotelovém průmyslu patří např. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011):
 - GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Rooms) - hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj,
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- MPI (Market Penetration Index) – průnik na trhu, tržní podíl odvislý od počtu prodaných pokojů,
 - NREVPAR (Net Room Revenue per Available Rooms) - netto cena za disponibilní pokoj,
 - TREVPAR (Total Revenue per available Room) - celkové příjmy za disponibilní pokoj,
 - TREVPEC (Total Revenue per Client) - celkové příjmy za klienta,
 - REVPAM (Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters) - cena za metr čtvereční konferenčního a banketového prostoru,
 - REVPASH (Food & Beverage Revenue per available seats and hour) - cena za hodinu a místo v gastronomickém provozu,
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Dle Fraisse (2014) je sektor ubytovacích služeb úzce propojený s rozvojem ekonomiky turismu, jeho podíl na ekonomickém růstu jednotlivých zemí je významný.
 - ✓ Hotelový průmysl je velice diferencovaný a konkurenceschopný trh.
 - ✓ **Hotelový průmysl se podle OECD dělí na tři skupiny.**
 - **První skupinu** tvoří hotely, které se orientují na různé segmenty trhu, a to na klientelu, která je nenáročná, spokojí se s levnějším typem ubytování, až po klientelu zaměřující se na luxusní hotely.
 - **Druhou skupinu** tvoří hotely zaměřující se na různé typy zákazníků, od business třídy, účastníků dovolené, až po účastníky konferencí.
 - **Třetí skupinu** tvoří diferencovaná nabídka hotelových pokojů od jednolůžkových až po apartmány.
 - Rostoucí konkurence v sektoru ubytovacích služeb vedla k zavedení agresivnějších cenových politik, strategií a k zavedení elektronických prodejních kanálů, mezi které patří např. Booking.com, Hotel.com, Trivago.com, atd.
-

Yield Management, Revenue management a jejich uplatnění v praxi



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Využití cenové politiky vedlo k zavedení různých cenových strategií.
 - ✓ Podle OECD jsou **hlavní principy pro tvorbu cen následující:**
 - **Required Rate of Return** zahrnuje cenovou sazbu pokoje, která dostatečně pokrývá náklady a nechává prostor pro určitý výnos.
 - **Relative Room Size** zahrnuje cenu pokoje za metr čtvereční za pokoj/noc a k tomu požadovaný výnos a již dříve zmíněný ukazatel REVPAR, který obsahuje optimální rovnováhu mezi vysokou obsazeností a optimální cenou.
-

Shrnutí přednášky



- ✓ Yield Management je součástí Revenue Managementu.
 - ✓ Yield Management je soubor procesů vedoucích k dosažení maximálních tržeb. YM je integrovaný, plynulý a systematický přístup k dosažení maximálních tržeb z pokojů prostřednictvím manipulace s pokojovými sazbami jako reakcí na předvídané vzorce poptávky.
 - ✓ Jinými slovy je to práce s cenovými hladinami, kdy se podle obsazenosti hotelu, situace na trhu a tržního chování zákazníků určuje, kterou poptávku přijmout a kterou odmítnout.
 - ✓ Neexistuje jednotná definice Revenue Managementu, ale zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o schopnost prodat správný pokoj ve správnou chvíli, za správnou cenu a správnému člověku.
 - ✓ Existuje celá řada ukazatelů, které jsou v RM využívány.
 - ✓ Hoteliéři využívají různé prodejní strategie, aby došlo k navýšení tržeb a zisku jednak hotelu, tak případně kongresových prostor a také restaurace.
-

- ✓ Jedním z významných ukazatelů RM je ukazatel Obsazenosti (OCC-occupancy percentage), který hoteliéry informuje o vytíženosti lůžek nebo hotelových pokojů, vzhledem k celkové kapacitě.
 - ✓ Tento ukazatele můžeme spočítat za různě dlouhé časové období. Dalším ukazatelem, který se často využívá v hotelovém průmyslu je ukazatel Příjmu za disponibilní pokoj (REVPAR).
 - ✓ Existují i další ukazatele využívané v hotelovém průmyslu, jedná se např. o MPI (Market Penetration Index) – průnik na trhu, tržní podíl odvislý od počtu prodaných pokojů, GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Rooms) - hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj nebo NREVPAR (Net Room Revenue per Available Rooms) - netto cena za disponibilní pokoj apod.
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost
