

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ
Management hotelnictví a cestovního ruchu

Milana BASSOVA

VYUŽITÍ REVENUE MANAGEMENTU V KONKRÉTNÍM
HOTELU

Use of Revenue Management in a Specific Hotel

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Brno, 2016

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie a managementu

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Milana Bassova

Osobní číslo: 12064000

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (GHT)

Studijní obor: 6501R027 – Management hotelnictví a cestovního ruchu

TÉMA PRÁCE:

VYUŽITÍ REVENUE MANAGEMENTU V HOTELU AMPHONE V BRNĚ

TÉMA PRÁCE V AJ:

USE OF REVENUE MANAGEMENT IN HOTEL AMPHONE IN BRNO

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP: Vymežit základní teoretická východiska pro zkoumání dané problematiky a charakterizovat základní pojmy.
2. Praktická část BP:
 - *Analytická část* – charakterizovat vybraný hotel a analyzovat současný stav revenue managementu. Vymežit jeho slabá a zranitelná místa.
 - *Návrhová část* – na základě zpracovaných podkladů vyhodnotit celkový management hotelu a navrhnout opatření pro zvýšení kvality revenue managementu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] KRÍŽEK, F. – NEUFUS, J. 2011. *Moderní hotelový management*, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3868-0

[2] MAČALA, T. – 2008. *Práce s cenou v ubytovacích službách*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Operační program rozvoj lidských zdrojů. 2008.

[3] INDROVA, J. – VOŘÍŠEK, T. – 1997. *Yield management a jeho uplatňování v hotelnictví*. Praha, VŠE, ISBN 8070797525

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
Katedra ekonomie a managementu
podpis vedoucího bakalářské práce

Datum zadání bakalářské práce:

1. dubna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2016

V Brně dne: 1. dubna 2015

L.S.

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
vedoucí katedry

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Milana Bassova

Název bakalářské práce: Využití revenue managementu v konkrétním hotelu

Název bakalářské práce v AJ: Use of Revenue Management in a Specific Hotel

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Rok obhajoby: 2016

Anotace

Cílem této bakalářské práce je představit revenue management jako nástroj optimalizace příjmů na příkladu hotelu Esprit 9 v Praze. Na základě analýzy současného stavu revenue managementu jsou navržena doporučení pro zlepšení chodu hotelu.

V teoretické části práce je popsána historie revenue managementu od jeho počátků v leteckém průmyslu po jeho zavedení v dalších odvětvích, včetně hotelnictví. Jsou definovány základní pojmy a vymezena teoretická východiska.

V praktické části práce je hotel stručně představen, okomentováno je také jeho postavení na trhu. Následně je provedena analýza současného stavu revenue managementu v hotelu a jsou také analyzovány jeho ekonomické výsledky. Tato analýza je založena na statistikách průměrné obsazenosti z posledních tří let. V dalším průběhu praktické části je provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci hotelu, jehož účelem je zjištění jejich znalosti revenue managementu.

V návrhové části práce je na základě výsledků analýzy zhodnocen výkon hotelu v různých kategoriích a jsou předložena doporučení pro zlepšení stavu revenue managementu.

Klíčová slova

Revenue management, nástroje revenue managementu, optimalizace zisku, hotelnictví, obsazenost, kapacita

Annotation

The purpose of this bachelor thesis is to introduce Revenue Management as a tool for revenue optimization, hotel Esprit 9 in Prague is used as an example. Recommendations are provided towards an improvement of company's operation based on analysis of its economic results.

In theoretical part of the thesis the history of Revenue Management is described, from its early days in aviation industry to its spread to other sectors, including hotel industry. Basic terms are defined and theoretical baselines are laid out.

In practical part of the thesis a brief introduction to the hotel is provided including a commentary on its current position on the market. Subsequently, an analysis of the current state of revenue management in the hotel is carried out and its economic results are analysed.

The analysis is based on average occupancy rate statistics from past three years. A questionnaire survey is also conducted testing the knowledge of revenue management basic terms amongst hotel's employees.

In proposal part of the thesis hotel's performance is analysed in different categories and recommendations are provided towards future improvements in its revenue management.

Key Words

Revenue Management, Tools of Revenue Management, Revenue Optimalization, Hotel Industry, Occupancy, Capacity

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Využití revenue managementu v konkrétním hotelu jsem vypracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Vladimír Šefčíka, CSc. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 14.4.2016

Podpis autora

Na tomto místě bych chtěla poděkovat prof. PhDr. Vladimír Šefčíkovi za trpělivé vedení mojí práce. Dále bych chtěla poděkovat svému příteli za finální korekturu textu.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle, metody a struktura práce.....	12
1. Teoretická východiska.....	13
1.1. Historický vývoj – revenue management v leteckém průmyslu.....	13
1.2. Historický vývoj – revenue management a jeho rozšíření do dalších odvětví	15
2. Definice revenue managementu a vymezení základních pojmů.....	16
2.2. Systémy revenue managementu	19
3. Revenue management v hotelnictví.....	20
3.1. Překážky zavedení Revenue managementu v hotelu.....	22
3.2. Předpoklady zavedení Revenue managementu	23
4. Nástroje Revenue managementu	24
4.1. Volba distribučních kanálů.....	24
4.2. Určení cen pro jednotlivé distribuční kanály – tvorba cen.....	25
5. Charakteristika hotelu Esprit9	26
6. Současné postavení společnosti na trhu.....	28
7. Vize a mise	31
8.1. Současný stav Revenue managementu – nástroje Revenue managementu	32
8.1.1. Cenová politika hotelu Esprit 9	32
8.1.2. Distribuční kanály	33
8.1.3. Segmentace trhu	34
8.1.4. Overbooking.....	36
8.2. Předpoklady implementace revenue managementu	36
8.2.1. Fixní kapacita	36
8.2.2. Pomíjivost produktu	37
8.2.3. Poměr fixních a variabilních nákladů.....	37
8.2.4. Proměnlivost a předvídatelnost poptávky.....	38
9. Systém revenue managementu	39
9.1. Rezervační a informační systémy a nástroje	39
9.2. Metody Revenue managementu	40
10. SWOT analýza	42
10.1. Silné stránky.....	42
10.2. Slabé stránky	43
10.3. Příležitosti.....	44
10.4. Hrozby	44
11. Dotazníkové šetření.....	45

12.	Analýza výsledků hotelu	47
13.	Návrhová část	50
13.1.	Propagace	50
13.2.	Overbooking a systém Revenue managementu.....	51
13.3.	Lidské zdroje	51
13.4.	Rekonstrukce	52
13.5.	Nadstandardní služby	52
14.	Závěr.....	53
	Použité zdroje.....	54

Úvod

Průmyslová revoluce byla zřejmě dosud největším vývojovým zlomem v historii cestovního ruchu, jeho současná podoba se však začala utvářet až v poválečném období a zejména pak od 70. let dvacátého století. Způsob, jakým lidé cestují a jakým o cestování uvažují, ovlivnilo několik základních faktorů. Zřejmě tím nejdůležitějším byl rozvoj infrastruktury a také technologické inovace (zejména rozmach letectví), které usnadnily a zkrátily cestování, což mělo za následek urychlení urbanizačního efektu. Ve srovnání s počátkem 20. století se také výrazně snížila průměrná pracovní doba a tedy se i prodloužil čas využitelný pro volnočasové aktivity – lidé získali více času na cestování. Kombinace těchto vlivů vedla k transformaci cestovního ruchu směrem k jeho současné, více „globalizované“ podobě.

Až do roku 1953 se například cestovní ruch v Západním Německu omezoval téměř výhradně na vnitrostátní turistiku¹. Přestože stagnace turismu v Německu byla ovlivněna následky druhé světové války, demonstruje tento příklad také měnící se trendy v cestovním ruchu obecně. Rozvoj technologií vedl k vzestupu a následné dominanci zahraničního turismu nad vnitrostátním². Na stále rostoucí a dynamicky se měnící poptávku po ubytovacích (a jiných, na cestovní ruch navázaných) službách, bylo třeba reagovat novými způsoby, dosavadní přístupy se ukázaly být zkosnatělé a neefektivní. Přírozenou reakcí na tento vývoj tedy byl vznik a vývoj revenue managementu. Revenue management reaguje na potřebu pružně se přizpůsobovat stále rychleji se měnícímu tržnímu prostředí ve stále více globalizovaném světě, a to zejména v otázkách stanovení cen a optimalizace zisku³.

V době rozvinuté letecké přepravy a rychlého přenosu informací musejí ubytovací zařízení zohlednit širokou škálu faktorů při určování ceny služeb. Nejedná se jen o sezónní vlivy, jakými jsou změny počasí (roční období), ale také události na které je třeba reagovat s kratším časovým předstihem, například pro turisty atraktivní akce pořádané v okolí (koncerty, výstavy, konference). Pro správné stanovení ceny je také třeba flexibilně vyhodnocovat nabídku a ceny služeb u konkurence a reagovat na výkyvy cen (například na

¹ GYR, Ueli. The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity. European History Online [online]. 2010 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://ieg-ego.eu/en/threads/europe-on-the-road/the-history-of-tourism#TheExpansionofTourismandGlobalisation>

² Toho tvrzení podléhá regionálním specifickým, jakými jsou například míra ekonomického rozvoje regionu, či svoboda pohybu.

³ Vlastní definice.

slevové akce). Výsledkem správně implementované strategie cenotvorby, za využití metod revenue managementu, je efektivní správa příjmů a maximalizace zisku.

Jako téma svojí bakalářské práce jsem zvolila „Využití revenue managementu na příkladu hotelu Esprit 9 v Praze“, protože bych v budoucnu chtěla najít profesní uplatnění v hotelnictví a chtěla bych se tímto způsobem více dozvědět o fungování hotelu v praxi. Původně se moje práce měla věnovat hotelu Amphone v Brně, majitelka hotelu ovšem nakonec nebyla ochotna poskytnout dostatek informací a tak jsem byla nucena téma práce oproti zadání změnit.

Cíle, metody a struktura práce

Cílem práce je představení revenue managementu (a yield managementu, jako jeho součástí), jakožto nástroje pro optimalizaci zisku na příkladu hotelu Esprit 9 v Praze. Pro účely této práce jsem zvolila hotel Esprit 9, protože jsem s jeho fungováním obeznána a podařilo se mi nashromáždit dostatek informací pro provedení analýzy stavu jeho revenue managementu. Z výsledků analýzy budou vyvozeny závěry a budou navržena možná opatření pro lepší optimalizaci výnosů hotelu Esprit 9 v budoucnu.

Úvodní kapitoly pojednávají o vzniku a historii revenue managementu⁴, od jeho prvotních využití v leteckém průmyslu, přes jeho pozdější aplikace v jiných odvětvích, zejména v hotelnictví.

Následně bude RM definován z pohledu různých autorů a bude proveden průřez různými přístupy k němu napříč odbornou literaturou. Budou charakterizovány základní pojmy a vymezena jednotlivá teoretická východiska. Odlišné přístupy budou srovnány a budou vyvozeny závěry. Budou definovány podmínky pro zavedení revenue managementu v různých segmentech cestovního ruchu a možné překážky jeho implementace v každém z nich.

V analytické části práce bude provedena analýza RM hotelu Esprit 9 v Praze. Nejdříve bude hotel obecně představen, stručně bude popsána jeho historie, vlastnická struktura a dceřiné společnosti. Následně bude analyzován současný a minulý (analýza posledních dvou let) stav RM v hotelu, za tímto účelem budou vyhodnoceny následující ukazatele, na jejichž základě budou vymezena zejména slabá a zranitelná místa hotelu:

- vývoj obsazenosti pokojů v posledních dvou letech
- ceny za ubytování a jejich vývoj v posledních dvou letech

⁴ Dále jen RM (revenue management).

Při vyhodnocení výše uvedených ukazatelů bude přihlédnuto k možnému vlivu konkurence na jejich stav a vývoj.

V závěrečné části práce bude provedena analýza efektivity RM v hotelu Esprit 9, která bude vycházet z předchozího detailního rozboru vývoje ekonomických ukazatelů a míry obsazenosti v průběhu času. Budou předložena doporučení a stanovena opatření, jejichž implementace povede k optimalizaci zisku hotelu v následujících obdobích.

1. Teoretická východiska

1.1. Historický vývoj – revenue management v leteckém průmyslu

Revenue management vznikl na přelomu 60. a 70. let dvacátého století v letectví jako výsledek výzkumu managementu kapacity obsazenosti⁵. Do této doby se kalkulace obsazenosti letů omezovaly výhradně na tzv. „overbooking“, tedy výpočet počtu letenek určených k prodeji na základě předpokládaného počtu cestujících, kteří opravdu letadlem pocestují a svoji rezervaci nezruší. Byla tedy zavedena praxe prodeje většího počtu letenek, než jaká byla reálná kapacita daného letadla, aby bylo zamezeno jeho nízké obsazenosti. Na počátku 70. let se dosavadní systém ukázal být nefunkční, neboť aerolinie začaly v široké míře nabízet zlevněné lety, ve snaze problémům s obsazeností předejít. Neměly však vypracovaný žádný systém, na základě kterého by bylo možné upřednostnit pozdní rezervace za plnou cenu (nebylo možné efektivně dopředu odhadnout jejich počet) před rezervacemi, které byly dříve prodány se slevou, a dosáhnout tak plného výnosu z prodaných míst.

S teoretickým východiskem přišel zaměstnanec British Airways Corporation Kenneth Littlewood v roce 1972. Navrhl, aby zlevněné letenky byly v prodeji pouze v případě, že hodnota zisku z nich přesáhne výnos z předpokládaného počtu prodaných letenek za plnou cenu. Výpočty uvedené v jeho článku položily základy pro dnešní metody předpovědi obsazenosti⁶.

Prvním úspěšným praktickým zavedením principů revenue managementu bylo jeho využití při plánování obsazenosti letů American Airlines, které bylo umožněno deregulací

⁵ LIEBERMAN, Warren. Revenue Management Trends and Opportunities [online]. Journal of Revenue & Pricing Management, 2004 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/rpm/journal/v3/n1/abs/5170097a.html>

⁶ MCGILL, Jeffrey a Garreth VAN RYZIN. Revenue Management: Research Overview and Prospects [online]. Transportation Science, 1999 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/trsc.33.2.233>

amerických aerolinií v roce 1978. Do této doby byl letecký průmysl ve Spojených státech regulován a minimální ceny letenek byly stanovovány skrze předpisy vydávané Americkou radou pro civilní letectví (USCAB), aby byly aerolinkám zajištěny dostatečné výnosy. Díky upuštění od této regulace došlo k uvolnění trhu s letenkami a rozmachu prodeje zlevněných letenek. To vedlo k prudkému nárůstu poptávky po letecké přepravě a ke vzniku mnoha nových, nízkonákladových, leteckých společností⁷.

Po deregulaci letecké dopravy v USA se používání revenue managementu⁸ stalo mnohem komplikovanějším, protože leteckým společnostem byla umožněna větší flexibilita při plánování letů. Letecké společnosti vyvinuly systém nazývaný „hub-and-spoke“, aby mohly poskytnout své služby většímu počtu trhů. Při využití tohoto systému navazuje velký počet cestujících na centrálním letišti na další let. Například v roce 1980 se pouze 10% provozu společnosti American Airlines skládalo z letů navazujících na další let, v roce 1985 již to bylo 66%⁹. K této změně vývoje na trhu s letenkami však v průběhu tohoto období docházelo postupně, a to díky zdokonalování strategií prodeje užívaných leteckými společnostmi.

Nově zavedené principy RM s sebou přinesly problémy, které bylo třeba vyřešit. American Airlines musely najít způsob, jak identifikovat, které letenky budou zlevněné. Pokud by totiž zlevněné letenky vytlačily ostatní, vyšší, cenové tarify, výsledkem by byl pokles výnosů. Prvním řešením bylo zavedení omezení pro nákup zlevněných letenek, které podmiňovalo nákup splněním následujících podmínek: letenka musí být zakoupena s třicetidenním předstihem, záloha je nevratná a minimální délka pobytu (doba do data zpátečního letu) je stanovena na sedm dní. I přes počáteční úspěch nově vytvořené strategie se nicméně tento přístup neukázal být ideálním. První skutečně efektivní řešení bylo implementováno v roce 1985 pod označením DINAMO¹⁰. Systém DINAMO bývá v literatuře označován jako první rozsáhlé využití RM. Je založeno na principu snížení ceny v reakci na vývoji cen u konkurence a to vždy na cenu shodnou, či nižší¹¹. Tento přístup ovlivnil následný vývoj leteckého průmyslu a vedl v následujících letech k adaptaci RM i v dalších odvětvích cestovního ruchu.

⁷ JERENZ, André. Revenue management and survival analysis in the automobile industry. 1st ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2008. Gabler Edition Wissenschaft.

⁸ Tehdy byl ještě yield managementu, pojem Revenue management byl zaveden až později

⁹ INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-752-5.

¹⁰ Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer System.

¹¹ TALLURI, Kalyan T a Garrett VAN RYZIN. The theory and practice of revenue management. Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers, c2004. ISBN 1402079338.

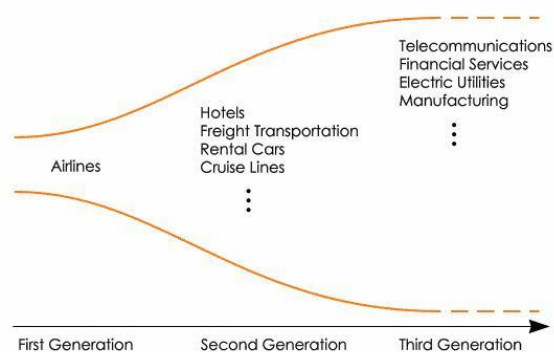
Jak uvádí Paul Rose (2011)¹², vznik RM je nejdůležitějším technickým posunem v managementu dopravy od doby deregulace leteckého průmyslu ve Spojených státech a přepravní společnosti v celém světě díky němu výrazně zvýšily své výnosy. Obdobným způsobem vedl vznik RM také k rozvoji půjčoven automobilů, lodních společností a hotelů apod.

1.2. Historický vývoj – revenue management a jeho rozšíření do dalších odvětví

Společnosti, podnikající v pohostinství (tedy společnosti poskytující služby, včetně segmentu hotelnictví) spadají do takzvané druhé generace odvětví, které zavedly principy RM v rámci svého provozu. Přestože je zde mnoho podobností, ne vždy je možno aplikovat veškeré techniky s touto tematikou spojené vzhledem k diferenciaci v charakteru těchto odvětví a typickým rysům poptávky služeb a produktů. Revenue management je tedy nutné přizpůsobit potřebám odlišných odvětví, základní principy ale zůstávají stejné napříč odvětvími. 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.

Množství hotelů, i jiných společností s odlišným předmětem podnikání (půjčovny aut, osobní vlaková přeprava, lodní linky atd.) začalo přibližně souběžně zavádět do svých operačních struktur RM. Později, během dekády 90. let započala třetí fáze implementace RM do chodu společností, tentokrát v telekomunikacích, energetickém průmyslu a v některých společnostech zabývajících se finančními službami¹³.

Obr. 1 Evoluce revenue a yield managementu



Zdroj: Boyd a Phillips, 1997¹⁴

¹² PAUL ROUSE, William Maguire. Revenue management in service organizations. 1st ed. New York, N.Y: Business Expert, 2011. ISBN 9781606491478.

¹³ MAČALA, Tomáš. Práce s cenou v ubytovacích službách. Praha, 2008. Ministerstvo pro místní rozvoj.

¹⁴ BOYD, Dean a Robert PHILLIPS. Yield Management. 1997.

Současné trendy v cestovním ruchu se mění rychleji a méně předvídatelně než tomu bylo v 90. letech 20. století. Revenue management byl například v hotelovém průmyslu zpočátku využíván jen k obsazení pokojů, důsledky jeho zavedení však nebyly sledovány v širším kontextu a nebylo možné předvídat jeho dopady ve středním a dlouhém období. Hoteliéři, kteří pouze snížili ceny za účelem dosažení plné obsazenosti a do své RM strategie nezahrnuli další faktory, se z dlouhodobého hlediska ocitli ve ztrátě. Dnešní RM je stále více založen na moderních technologiích, a ačkoli se poptávka (a důvody jejích výkyvů) mění stále dynamičtěji, je stále více třeba dbát na dlouhodobou udržitelnost nastaveného RM systému. Současný etapa vývoje RM, jejíž hlavním znakem je vliv digitálních technologií, bývá v literatuře někdy označována jako čtvrtá generace revenue managementu¹⁵.

2. Definice revenue managementu a vymezení základních pojmů

Revenue Management je způsob tvorby cenové politiky založený na předpovědi poptávky a zaměřený na maximalizaci výnosů. Základním problémem RM je nastavení optimálního poměru mezi nabídkou a poptávkou po produktu či službě.

Problematikou revenue managementu se zejména od druhé poloviny 90. let zabývá celá řada odborných publikací, převážně amerických a britských autorů. V české odborné literatuře je RM zastoupen také, avšak v omezené míře.

Křížek a Neufus (2014) definují RM jako specifickou součást řízení hotelu zabývající se analýzou a plánováním obchodní strategie hotelu, především otázkami obsazenosti a cenovou politikou. Revenue management analyzuje rezervační zdroje a kanály, kterými hotel rezervace, respektive klienty získává, sleduje obsazenost hotelu, průměrnou cenu za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a v neposlední řadě také cenovou politiku konkurenčních hotelů. Na základě informací získaných těmito analýzami potom plánuje vlastní cenovou politiku, preferované cesty prodeje, odhaluje silné a slabé stránky hotelu a formuje jeho obchodní strategii tak, aby se hotelu podařilo dosáhnout vytyčeného cíle a co možná největších tržeb a následného zisku¹⁶.

Odlisný přístup nabízí Fiala (2015), který vnímá RM jako proces pochopení, odhadování a ovlivňování chování spotřebitele s cílem maximalizace příjmů. Úkolem je prodat správný zdroj správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu pomocí správného

¹⁵ BARTNICK, Fabian. The Next Generation of Revenue Management Strategies. Hospitality Net [online]. 2014 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.hospitalitynet.org/news/4065021.html>

¹⁶ KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

prodejního kanálu. Revenue management je umění a věda predikce zákaznické poptávky v reálném čase a optimalizace dostupnosti produktů a ceny vzhledem k poptávce¹⁷.

Přesné vymezení pojmu „revenue management“ je obtížné, jelikož se jedná o komplexní soustavu manažerských rozhodnutí a postupů. Jednotliví autoři nahlíží na problematiku z odlišných pohledů a definují také RM v rámci svých oborů a specializací. Pro úplnost uvádím vybrané definice ze zahraniční literatury:

„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“, Warren Lieberman (2004)¹⁸

„Revenue management je umění a věda o předvídání poptávky skutečného konzumenta na mikroekonomické úrovni a současně optimalizace ceny a dostupnosti produktu“, Robert G. Cross (1997)¹⁹

Specifickou součástí řízení, která využívá výstupů Revenue managementu, je Yield management (YM). Rozšiřuje analytickou činnost všech tržních segmentů, zkoumá znaky opakujících se situací v poptávce a využívá je k předpovědím vývoje poptávky. Součástí předvídání je i znalost historie hosta a aplikace těchto poznatků v okamžiku rozhodování. Cílem YM je stanovit optimální cenu s ohledem na konkrétní podmínky dané organizace, s přihlédnutím k rozdílným segmentům trhu a obdobím²⁰. V odborné literatuře je možné se setkat s různými definicemi Yield managementu²¹:

„Yield management je soubor technik, které s cílem dosáhnout maximálních výnosů kolektivně určují, kterou rezervaci přijmout a kterou odmítnout“

„Yield management je účtování si rozdílných sazeb za stejnou službu rozdílným zákazníkům“

¹⁷ FIALA, Petr. Systémy pro revenue management. Praha, 2015. Vysoká škola ekonomická v Praze.

¹⁸ LIEBERMAN, Warren. Revenue Management Trends and Opportunities [online]. Journal of Revenue & Pricing Management, 2004 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/rpm/journal/v3/n1/abs/5170097a.html>

¹⁹ ROBERT G. CROSS. Revenue management: hard-core tactics for market domination. 1st trade pbk. ed. New York: Broadway Books, 1997. ISBN 9780767900331.

²⁰ KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

²¹ INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-752-5.

Yield management vznikl dříve než revenue management a koncept maximalizace výnosů je v jeho případě založen na prodejní ceně a množství prodaných jednotek. Yield management lze na rozdíl od RM označit spíše za taktický nežli strategický přístup, má také užší zaměření. Z pohledu YM bychom například uvažovali pouze prodej ubytování na hotelovém pokoji, ale již bychom nezahrnuli to, co ubytovaný v hotelovém areálu utratí za jídlo a pití.

Jelikož Revenue i Yield management jsou úzce spolu související činnosti, využívá se mnohdy pouze jednoho pojmu nebo zkratky RYM. RYM vychází z neskladovatelnosti služeb – zůstane-li hotelový pokoj neobsazen, jedná se o ztrátu, kterou již nejde zpětně nahradit. RYM je procesem řízení za účelem maximalizace tržeb z prodeje služeb, které jsou neskladovatelné, prostřednictvím efektivní kontroly cen a cenové kapacity²².

Výše uvedené definice lze shrnout do jedné základní: RYM odpovídá na otázku „jak prodat správný zdroj správnému zákazníkovi ve správném čase a za správnou cenu?“. Z této definice lze vyvodit závěr, že RYM zasahuje zejména do manažerských rozhodnutí v oblasti poptávky. Zabývá se rozhodnutími, která se týkají řízení poptávky, metodologií a systémy, které tato rozhodnutí umožňují, s cílem dosáhnout zvýšení příjmů. Manažerská rozhodnutí v rámci RYM lze rozdělit do tří kategorií:

- Strukturální rozhodnutí – jaký formát prodeje zvolit (uveřejněné ceny, vyjednávání, aukce); jaký mechanismus segmentace a diferenciaci trhu zvolit (pokud vůbec nějaký); jaké obchodní podmínky zvolit (včetně množstevních slev a reklamačního řádu)
- Cenová rozhodnutí – jak nastavit ceny; jak ceny individuálně přizpůsobit, jak nastavit ceny napříč kategoriemi produktů (či služeb); jak načasovat slevy v průběhu životního cyklu výrobku.
- Množstevní rozhodnutí – jestli a v jakých případech přijmout či odmítnout kupní nabídku; kdy výrobek (či službu) stáhnout z nabídky za účelem obnovení jeho prodeje později²³.

²² KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

²³ TALLURI, Kalyan T a Garrett VAN RYZIN. The theory and practice of revenue management. Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers, c2004. ISBN 1402079338.

V návaznosti na problematiku manažerského rozhodování v rámci RYM se v následujícím průběhu práce budu podrobněji věnovat tématu s rozhodováním úzce spjatým, tedy systémům RM. Systémy RM poskytují důležité podklady pro efektivní rozhodování managementu v otázkách RM a právě na jejich výstupech by měl být postup manažerů založen.

2.2. Systémy revenue managementu

Specializovaným systémem podpory manažerského rozhodování je systém pro revenue management. SRM využívá historická data a obsazenosti a ekonomické výkonnosti hotelu za účelem sestavení prognózy poptávky. V současnosti se obvykle jedná o softwarové nástroje, které prognózy na základě vložených dat generují automaticky. Prognózy lze následně využít zejména ke stanovení optimální ceny pokoje pro dané období či určení maximální délky pobytu při snížených cenách ubytování.

Návrh systému pro revenue management (SRM) obsahuje základní moduly, informační toky mezi moduly a poskytované informace pro rozhodování a řízení v oblasti RM, jako jsou rezervační limity a ceny²⁴. Jádrem každého SRM jsou 2 základní moduly, modul prognózování a modul optimalizace. Proces SRM probíhá ve čtyřech krocích:

- 1) sběr a ukládání dat
- 2) prognózování
- 3) optimalizace
- 4) kontrola a řízení

První krok zahrnuje vytvoření detailního systému sběru požadovaných údajů. Například v případě hotelového komplexu je možné sbírat údaje související s ubytovanými: délka pobytu, využívané služby, předmět podnikání, výše příjmu, rodinný stav a kontaktní informace. Čím kompletnější budou informace na vstupu do systému, tím přesněji bude možné je posoudit a získat co nejpřesnější výsledky.

Druhý a třetí krok tvoří matematický algoritmus, jehož hlavním úkolem je vytvořit optimální model poptávky po tom či onom produktu nebo službě. Fungování mechanismu optimalizace může být zajištěno zavedením sady některých váhových koeficientů, které budou provádět určitá omezení, díky čemuž je například možné efektivně zavést systém slev.

²⁴ FIALA, Petr. Systémy pro revenue management. Praha, 2015. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Čtvrtá krok představuje kontrolu výstupních dat a jejich využití při řízení společnosti. Zahrnuje distribuci zboží nebo služeb odpovídajícím marketingovým segmentům – spotřebitelům.

Správně sestavený algoritmus nabízí optimální řešení, které umožní podniku včas přizpůsobit cenovou politiku a tím i zvyšovat výnosy. Implementace systému RM může poskytnout podnikatelským subjektům v pohostinství konkurenční výhodu a umožnit tak jejich další rozvoj.

Přestože základním předpokladům zavedení SRM do chodu podniku se budu věnovat až v pozdějším průběhu této práce, považuji za důležité na tomto místě zmínit také důležitost lidského faktoru v rámci tohoto procesu. Za účelem úspěšného zavedení SRM je nezbytné, aby zodpovědní zaměstnanci měli dostatečné zaujetí pro věc, čehož lze dosáhnout jejich důkladným proškolením. SRM musí být přizpůsoben také systém odměn – vhodná je například odměňování dle obratu, nikoli dle prodaných jednotek²⁵. Nejvýznamnější roli v rámci SRM zaujímá vrcholný management, který musí vysvětlit důležitost nově zavedeného systému pro chod podniku zaměstnancům na nižších pozicích, kteří zajišťují přímý prodej.

3. Revenue management v hotelnictví

Principy revenue managementu mohou být snadno aplikovatelné napříč různými odvětvími. Každé odvětví má však svá charakteristická specifika, která určují praktické aspekty zavedení RM do samotného chodu společností. Úspěšná RM strategie fungující v aeroliniích nemusí nutně mít stejné výsledky v případě hotelu. Indrová (1997) zmiňuje, že uplatňování revenue managementu v hotelnictví je problematické, neboť realita není vždy taková, jak ji předpovídají teoretické modely a před zavedením RM je třeba vyřešit celou řadu praktických problémů²⁶.

Pro hotel je důležitá schopnost účinně predikovat poptávku po ubytování, za tímto účelem hotely sbírají a analyzují data o svých ubytovaných, o cenách na trhu a o konkurenci. Ačkoli je to obtížné, provozovatel hotelu by měl vždy mít alespoň přibližnou, z analýzy dat vycházející, představu o tom, kolik zákazníků bude v kterýkoli daný moment poptávat jím nabízený produkt (hotelový pokoj) při konkrétním nastavení ceny.

²⁵ JERENZ, André. Revenue management and survival analysis in the automobile industry. 1st ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2008. Gabler Edition Wissenschaft.

²⁶ INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-752-5.

Informace shromažďované za účelem budoucích predikcí výnosů, ale také důležité pro jejich maximalizaci, lze dle některých zdrojů rozdělit na informace o interních a externích vlivech, například takto²⁷:

Data o interních vlivech na výnosy hotelu:

- Historický vývoj obsazenosti
- Objem prodejů
- Segmentace zákazníků
- Informace o vývoji podílu na trhu
- Informace o spokojenosti zákazníků

Data o externích vlivech na výnosy hotelu:

- Záznamy o počasí a klimatických změnách
- Informace o prázdninách, státních svátcích (nejen v České republice) a pořádaných akcích
- Informace o konkurenci a její cenové politice

Za předpokladu shromáždění a analýzy všech těchto dat by hotel měl být schopen je (i za pomoci technologických nástrojů) analyzovat a výsledkem by měla být optimalizace výnosů a maximální využití ubytovací kapacity hotelu. Hayes a Miller (2011) uvádějí některé základní důvody, proč je zavedení strategie revenue managementu pro hotel nezbytné²⁸:

- Přesná odhad výnosů umožňuje vedení hotelu efektivně plánovat směny personálu, který má na starosti péči o hosty. Dostatečný počet zaměstnanců na směně zajišťuje, že klientele hotelu budou poskytnuty služby v plném (či zamýšleném) rozsahu. Revenue management by měl být orientovaný na zákazníka a spokojenost zákazníka má mít stejnou prioritu, jako samotná optimalizace zisku.
- Přesná odhad výnosů umožňuje personálu zodpovědnému za zásobování nakoupit zboží ve správném množství. Dostupnost všeho zboží (například pití a jídlo) je zásadní z hlediska spokojenosti zákazníka.

²⁷ The concept of Hotel Revenue Management: Part 1, learn the basic principles of the concept and why it gained traction in its early days. Customer Alliance [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.customer-alliance.com/en/articles/hotel_revenue_management_1/

²⁸ HAYES, David K a Allisha A MILLER. Revenue management for the hospitality industry. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. ISBN 0470393084.

- Přesný odhad výnosů umožňuje provozovateli hotelu plánovat rozhodnutí, týkající se cash-flow²⁹.

3.1. Překážky zavedení Revenue managementu v hotelu

Jak bylo zmíněno v dřívějším průběhu této kapitoly, implementace RM do hotelového provozu má svá specifika a některé faktory ji komplikují. Na tomto místě uvedu některé z nich, které uvádí odborná literatura a které považuji za nejvýznamnější.

Jednou ze základních metod RM je kontrola délky pobytu. Odpovídá také na jednu z nejdůležitějších otázek z hlediska efektivního nastavení RM v hotelu, tedy jaká by měla být minimální délka pobytu při určité ceně. Hotelový hosté mohou být ubytováni na jednu noc, ale také na několik týdnů. Za účelem maximalizace výnosů je třeba rozhodnout, zdali pokoj pronajmout za plnou cenu na jednu noc nebo například na tři noci se slevou.

Úkolem RM je tedy najít ideální kombinaci přijatých rezervací tak, aby byly maximalizovány výnosy. Základním pravidlem v tomto ohledu je, že plná cena je účtována, pokud je možné prodat shodný počet individuálních přenocování několik nocí za sebou. Nalezení optimálního matematického řešení pro stanovení délky pobytu v případě dlouhodobě ubytovaných je komplexní problém, který však byl vyřešen na revenue management specializovanými softwarovými nástroji, které i při komplikovaných cenových strukturách velkých hotelů, dokáží stanovit optimální kombinaci rezervací na použití běžného stolního počítače.

Dalším významným problémem na cestě ke správnému nastavení RM je způsob užívání systému tzv. overbookingu, který jsem již zmiňovala v kapitole věnované historii revenue managementu. Manažer musí být schopen správně odhadnout rizika, protože ta jsou s prodejem většího počtu pokojů, než je reálná kapacita, nevyhnutelně spojena. Hlavní otázkou je výše ubytovací kapacity, která má být k overbookingu určena. Manažer, který není ochoten příliš riskovat, pravděpodobně zavede konzervativní politiku overbookingu, nebo bude prodávat za cenu ztráty pod cenou, aby dosáhl toho, že všechny rezervace budou přijaty. Metoda konzervativního overbookingu vylučuje možnost příchodu dalších hostů, kteří si ubytování zarezervují přímo na recepci hotelu. Její zavedení obvykle znamená nevyužití ubytovací kapacity a ztrátu potenciálního příjmu³⁰.

²⁹ Příjem nebo výdej peněžních prostředků.

³⁰ INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-752-5.

3.2. Předpoklady zavedení Revenue managementu

Na tomto místě se budu obecně věnovat předpokladům zavedení RM, jednotlivé charakteristiky budou popsány stručně, neboť se těmto předpokladům budu věnovat obsáhle v praktické části na příkladu konkrétního hotelu. Patří mezi ně³¹:

Fixní kapacita – flexibilita kapacity musí být limitována a společnost není schopna ji navýšit v krátkém období, aby uspokojila zvýšenou poptávku. Kapacita může být teoreticky navýšena, ale jen za cenu vysokých nákladů.

Vysoké fixní náklady a nízké variabilní náklady – náklady na prodej další jednotky produktu (například hotelového pokoje na noc) jsou nízké ve srovnání s výdaji, které by znamenalo navýšení kapacity.

Poptávka je dělitelná na zákaznické segmenty – společnost je schopna rozčlenit své zákazníky na základě určitých heterogenních kritérií (například účel pobytu).

Neskladovatelný produkt (pomíjivost produktu) – produkt je možné prodat jen v průběhu určitého časového úseku, pokud do určitého momentu není prodán, dochází k nenávratné ztrátě (kapacita hotelu není plně využita).

Nejistá, měnící se poptávka - poptávka může být závislá na sezónnosti a prudkých výkyvech na trhu. Pro společnost je obtížné dělat rozhodnutí týkající se ceny a kapacity, pokud se poptávka v průběhu času mění a nelze ji předvídat. Za těchto okolností je nutné využít strategií RM, protože riziko ztrát je zvýšené.

³¹ JERENZ, André. Revenue management and survival analysis in the automobile industry. 1st ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2008. Gabler Edition Wissenschaft.

4. Nástroje Revenue managementu

V této kapitole se budu věnovat zejména volbě distribučních kanálů, jakožto jednoho ze základních nástrojů revenue managementu. Správné nastavení poměru mezi distribučními kanály je nezbytné, pokud má hotel dosáhnout maximálních výnosů. Na tuto problematiku také přímo navazuje cenotvorba, jelikož pro každý kanál jsou ceny obvykle nastaveny odlišně.

4.1. Volba distribučních kanálů

Před zahájením prodeje musí ubytovací zařízení učinit důležité rozhodnutí o tom, jakými způsoby bude svůj produkt (či služby) nabízet. Skladba distribučních kanálů bývá ovlivněna mnoha faktory, jakými jsou například typ a kategorie hotelu, jeho umístění či poptávkové trendy v dané lokalitě. Hotel může vybírat z širokého spektra distribučních kanálů, mezi které patří zejména:

- Přímý prodej – tedy prodej přímo na recepci hotelu. Do této kategorie spadají také rezervace přijaté telefonicky a emailem.
- GDS systémy (globální distribuční systémy, nabízí je například společnosti Amadeus a Sabre) – slouží jako elektronické platformy pro propojení poskytovatelů ubytování a jeho zprostředkovatelů. Hotel vkládá do GDS počet volných pokojů, jejich ceny a dostupnost v čase. Cestovní kanceláře a další subjekty s přístupem do GDS systému pak mohou vytvářet rezervace. Rezervace je garantována buďto kreditní kartou vedenou na jméno agentury nebo mezinárodním registračním číslem cestovní kanceláře. GDS operátor získává obvykle za každou provedenou rezervaci provizi. Největší nevýhodou je kromě poplatků za rezervace také náročnost a neustálou aktualizaci zvolených distribučních kanálů, která dělá z GDS vhodnou volbu spíše pro střední a velké společnosti³².
- Rezervační portály (Booking.com, Venere.com, Expedia.com)
- Cestovní kanceláře – cestovní kanceláře mohou být, v závislosti na typu licence, buďto tzv. tour-operátory nebo tzv. travel agenty. Tour-operátor dostává od hotelu cenu za ubytování, ke které si připočítává náklady na svoje služby a prodejní marži. Konečnou cenu tedy určuje cestovní kancelář. V případě travel agentů je cena za

³² IVANOV, Stanislav. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zanzagor, 2014.

ubytování stanovena hotelem a po prodeji ubytování koncovému zákazníkovi hotel vyplácí agentovy provizi.

- Slevové portály (velmi populární v České republice v posledních letech) – jsou elektronické prodejní platformy, které zprostředkovávají kontakt mezi hotelem a zákazníkem, přičemž nabízejí pouze ubytování, které je zlevněné. Často se jedná o slevy přesahující 50%.

Čím více distribučních kanálů hotel používá, tím větší je jeho marketingová viditelnost a tedy jsou vyšší i jeho šance, že jej potenciální klient nalezne a zarezervuje si ubytování. Z tohoto důvodu hotely obvykle navazují kontakty s velkým množstvím různých distributorů. Každý z těchto prostředníků má však své vlastní obchodní podmínky, které by měli být zváženy před uzavřením smlouvy o poskytování služeb.

4.2. Určení cen pro jednotlivé distribuční kanály – tvorba cen

Jakmile hotel zvolí poměr mezi jednotlivými distribučními kanály (konkrétní příklad rozeberu podrobně na příkladu hotelu Esprit 9 v Praze v praktické části práce), musí také nastavit ceny pro každý z nich. Ceny, za které je ubytování nabízeno distributorům, jsou obvykle odvislé od počtu nocí, na který je ubytování sjednáváno. Lze tedy například předpokládat, že cestovní kanceláře, objedávající zájezdy trvající týden a více, mohou ubytování zajistit za nižší cenu než jednotlivec, rezervující pokoj na kratší dobu. Zvláštním případem jsou slevové a rezervační portály. U obou dvou těchto distribučních kanálů lze očekávat, že ubytování bude zlevněné a prodejní marže hotelu tak nižší, zejména pak v obdobích snížené poptávky. revenue manažer hotelu (či jiná osoba odpovědná za nastavení cen pro jednotlivé kanály), by měl být velmi opatrný v otázce snižování cen za ubytování za účelem navýšení obsazenosti – cena za takové ubytování by v konečném důsledku měla být téměř totožná s plnou cenou, jelikož by měla být nastavena určitá minimální doba pobytu, díky které klient objedná ubytování na delší dobu, než na jakou by za jiných okolností objednal³³. Cena, za kterou je ubytování nabízeno, přímo ovlivňuje poptávku po něm. Celková poptávka může být relativně cenově neelastická, protože je omezena, avšak na místní

³³ IVANOV, Stanislav. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zanzagor, 2014.

úrovni, na které jakýkoli hotel operuje, mohou sebemenší změny v ceně znamenat rozdíl v získání či ztrátě zákazníků³⁴.

V teoretické části práce jsem provedla průřez literárními zdroji a shrnula přístupy k revenue managementu v dílech různých autorů. V dalším průběhu práce se budu věnovat využití revenue managementu na konkrétním příkladu hotelu Esprit 9 v Praze. Zhodnotím jeho současný stav, provedu analýzu výsledků hotelu a navrhnou možná doporučení za účelem zlepšení stavu revenue managementu v hotelu za účelem optimalizace zisku a maximalizace výnosů.

5. Charakteristika hotelu Esprit9

Pro účely analytické části své bakalářské práce jsem zvolila hotel Esprit9 v Praze. Zaujaly mě zejména dynamické změny v jeho obsazenosti v posledních třech letech, které lze přičíst změně vlastnické struktury a tedy i obměně managementu v roce 2014. Nově příchozí management začal používat odlišné strategie revenue managementu (ačkoli informace o předchozím stavu mi poskytnuty nebyly) a ty jsou stále v procesu vývoje, domnívám se tedy, že se jedná o ideální období ke zhodnocení stavu RM a pro návrh možných doporučení za účelem zvýšení jeho kvality.

Hotel Esprit je tříhvězdičkový hotel, který leží na území městské části Praha 9 na adrese Lihovarská 10. Hotel se nachází ve výhodné lokalitě díky těsné blízkosti O2 Arény a akce pořádané v aréně mají přímý vliv na obsazenost hotelu. O2 Aréna je dějištěm mnoha sportovních akcí, zejména hokejových utkání HC Sparta Praha a České hokejové reprezentace. V období sledovaném pro účely této práce³⁵ se zde konaly také tyto velké akce:

- Tenisový turnaj FED Cup 2015
- Motocyklová show Gladitor Games
- Halové mistrovství světa v atletice 2015
- Seniorské mistrovství světa v ledním hokeji 2015

V hale rovněž probíhá celá řada koncertů, kterých se, podobně jako akcí sportovních, účastní zahraniční diváci. Kapacita haly je v závislosti na typu akce přibližně 18 tisíc míst. Jaký podíl

³⁴ INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-752-5

³⁵ Říjen 2014 – březen 2016.

diváků tvoří zahraniční a mimopražští diváci (a tedy potenciální zákazníci hotelu) nebylo v době psaní této práce možné zjistit, přesto lze na základě vyjádření vedení hotelu tvrdit, že významnou část rezervací hotelu Esprit9 tvoří právě návštěvníci těchto akcí. Vlivem umístění hotelu v okolí O2 Arény není jeho obsazenost tak vázána pouze na hlavní turistickou sezónu.

Nedaleko hotelu Esprit9 se nacházejí obě pražská výstaviště – PVA Letňany a Výstaviště Holešovice, kde se konají významné mezinárodní veletrhy a propagaci tedy je možné cílit i na návštěvníky a vystavovatele. V těsné blízkosti hotelu je také nákupní galerie Harfa.

Hotel je výhodně situovaný také pro návštěvníky historických památek v centru města, protože se nachází v blízkosti zastávky metra Českomoravská³⁶, tedy zhruba dvanáct minut veřejnou dopravou do centra Prahy a je dobře dostupný i autem, protože leží na křižovatce významných komunikací R1, R8 a R10.

V současné době má hotel 65 pokojů (v tříhvězdičkové kvalitě) a celkovou kapacitu 124 lůžek. Každý z pokojů disponuje vlastní koupelnou se sprchou a toaletou. Součástí vybavení každého pokoje je také televize a bezplatné internetové připojení. Hotel Esprit9 nabízí v současnosti tyto typy pokojů:

- jednolůžkový pokoj
- dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí nebo oddělenými postelemi (ve dvou variantách, standardní a „economy“)
- třílůžkový pokoj (ve dvou variantách, standardní a „economy“)
- čtyřlůžkový pokoj (ve dvou variantách, standardní a „economy“³⁷)

Provozovatelem a současně nájemcem hotelu je od října 2014 společnost Givorino s.r.o. Společnost se chystá v roce 2016 hotel odkoupit a zrekonstruovat a v současné době zpracovává za tímto účelem podklady pro úvér.

Provozovatel navázal dlouhodobé vztahy s cestovními kanceláři a zejména portálem Booking.com, dále se slevovými portály Bregosan (Pepa.cz a Jožko.cz) a Hyperslevy.cz. Nájemce má také uzavřenou dlouhodobou smlouvu o ubytování s Ministerstvem vnitra ČR, což představuje reálné měsíční tržby v průměrné výši 300.000,- Kč. Tomu, jaký význam toto spojení pro hotel má z hlediska celkové obsazenosti, se budu v průběhu analytické části práce také věnovat.

³⁶ Trasa B – spojení bez přestupů na autobusové nádraží Florenc.

³⁷ Dostupné z: www.booking.com/cz/esprit-praha.cs

Hotelová restaurace a bar jsou zatím využívány jen částečně, zajišťují plnou penzi pro dlouhodobě ubytované klienty Ministerstva vnitra a pro skupinové rezervace. Plné spuštění je plánováno po dílčí rekonstrukci a obměně vybavení před letní sezónou 2016. Současný nájemce Givorino s.r.o. provozuje hotel Esprit od října roku 2014. Vzhledem k jeho schopnosti investovat do provozu hotelu vlastní zdroje a také k vazbám managementu na cestovní agentury, došlo již během relativně krátké doby ke zvýšení obsazenosti. Rok 2015 považuje provozovatel dle vyjádření jednatele za zkušební a využil jej zejména k navázání trvalých vztahů s cestovními agenturami a nutným úpravám interiéru.

6. Současné postavení společnosti na trhu

Situace hotelnictví v Praze, stejně jako v celé České republice a jinde ve světě, byla významně ovlivněna dvěma základními faktory. Tím prvním je světová ekonomická krize, která vypukla v průběhu roku 2008 (vyvolaná krachem na americkém hypotečním trhu), a jejíž plné dopady na českou ekonomiku se projeví v roce 2009. Ceny pokojů i obsazenost se propadly na dlouhodobá minima a ani do roku 2016 se nevrátily na své původní hodnoty, přestože lze zejména v období od roku 2014 pozorovat zlepšení. Obsazenost pokojů v prvním pololetí roku 2014 zůstala v porovnání se stejným obdobím roku 2013 relativně stabilní (meziroční pokles o 0,6 procenta). Hoteliéři však začaly zvyšovat ceny za pokoj a průměrná dosahovaná denní cena se tak v tomto období zvýšila o 7,2 procenta³⁸. Tento trend je znázorněn v následujícím grafu:

Graf: Obsazenost a průměrná cena za pokoj – Praha



Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/cs-cz/news/2014/08/czech-hospitality-market/>

Druhým zásadním faktorem určujícím obsazenost pražských hotelů byla ruská intervence na Ukrajině v roce 2014 a následné sankce uvalené na Ruskou federaci zejména ze strany Spojených států a Evropské unie. V druhé polovině roku 2014 došlo vlivem těchto opatření k prudkému propadu kurzu ruského rublu a počet ruských turistů v Praze poklesl zhruba o třetinu – ruští turisté přitom představují největší podíl zahraničních návštěvníků

³⁸ Trh hotelových nemovitostí v České republice opět ožívá: Hotelový trh v Praze. Building News [online]. 2014 [cit. 2016-0-12]. Dostupné z: <http://www.buildingnews.cz/investicni-trh/trh-hotelovych-nemovitosti-v-ceske-republice-opet-oziva.html>

Prahy³⁹. Hotely vstupující v tomto období na trh se často musely potýkat s tím, že propad na pražském trhu s ubytovacími službami trval delší dobu, než se původně očekávalo. Na trh vstoupily trh například hotely sítě B&B, Penta Hotels a Motel One. Na druhé straně pak některé značky český trh byly nuceny opustit – jedná se většinou o provozovatele luxusních butikových hotelů jako Rocco Forte či Kempinski. Tito operátoři na trh vstoupili, když začínal klesat. Rozsah jejich podnikání nestačil pokrýt náklady, takže jim nezbylo než z trhu opět odejít⁴⁰.

Z vyjádření současného vedení hotelu Esprit 9 vyplývá, že výše uvedené události (a jejich vliv na trh s ubytovacími službami) sehrály roli v tom, proč předchozí management nedokázal hotel provozovat se ziskem⁴¹. Přestože je velice obtížné, ne-li nemožné, předvídat vliv podobných globálních událostí na pražské hotelnictví v budoucnu, domnívám se, že současní majitelé zvolili k převzetí správy hotelu vhodnou dobu, jelikož segment ubytovacích služeb v Praze i ve zbytku České republiky, v letech 2015 a 2016 rostl v obou zmiňovaných kategoriích, tedy průměrné ceně ubytování a obsazenosti. Důvodů může být několik, zejména se však jedná o pokračující nárůst počtu turistů v hlavním městě, zlepšující se kondici české i evropské ekonomiky, intervenci ČNB, která udržuje kurz Koruny vůči Euru nad úrovní 27 Kč, a pokračující investice do standardu hotelů. Průměrná obsazenost pokojů oproti roku 2012 vzrostla cca o 1,5 %⁴². V dalším průběhu práce budu demonstrovat na konkrétních datech, jak se od převzetí hotelu současným managementem v roce 2014 zvyšovala obsazenost a jakým faktorům tento vývoj přisuzuji, ať už se jedná o stabilnější tržní a geopolitické prostředí, či změny v přístupu k propagaci a revenue managementu, které současný management prosadil.

Na obsazenost hotelu Esprit 9 mají přímý vliv konkurenční ubytovací zařízení v městské části Praha 9, z nichž některé se nacházejí v jeho těsné blízkosti. Jedná se zejména o hotely Arlington, Carol, Pivovar a Inturprag. Pouze poslední zmiňovaný hotel cílí na stejný segment zákazníků, ostatní hotely nabízejí širší spektrum služeb za vyšší ceny. Pro srovnání

³⁹ Ruských turistů ubývá v nejhorší dobu, zoufají si podnikatelé v Česku. IDnes.cz/ekonomika [online]. 2014 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ruskych-turistu-v-praze-ubyva-des-ekonomika.aspx?c=A141218_164016_ekonomika_nio

⁴⁰ Trh hotelových nemovitostí v České republice opět ožívá: Hotelový trh v Praze. Building News [online]. 2014 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.buildingnews.cz/investicni-trh/trh-hotelovych-nemovitosti-v-ceske-republice-opet-oziva.html>

⁴¹ Nejedná se o jediné faktory, které to způsobily – bude popsáno podrobněji.

⁴² Pražské hotelnictví se loni dostalo z krize. TTG Czech [online]. 2014 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/prazske-hotelnictvi-se-loni-dostalo-z-krize/>

přikládám průměrnou cenu pokoje v každém ze zmiňovaných hotelů, údaje jsou platné k 27.3.2016⁴³:

- Arlington – 1352Kč
- Carol – 2136Kč
- Inturprag – 742 Kč
- Hotel Pivovar – 1286Kč
- Hotel Esprit 9 – 865 Kč

7. Vize a mise

Hotel Esprit9 má jasně definovanou vizi a misi společnosti (není dostupná z oficiálních webových stránek, v tištěných propagačních materiálech je však možné ji nalézt).

Vizi společnosti je:

„Stát se nejúspěšnějším hotelem své kategorie v městské části Praha 9“

Misi společnosti je:

„Poskytovat klientům vysoce kvalitní ubytovací služby za přijatelnou cenu“

Vize i mise jsou definovány jasně a srozumitelně, společnost si nestanovuje nedosažitelné cíle, ze statistik obsazenosti (které budu analyzovat později) vyplývá, že hotel je v rámci svojí lokace konkurenceschopný a z jeho obsazenosti je patrný výrazný meziroční nárůst počtu klientů i tržeb. Vzhledem k rozsáhlým renovacím areálu a investicím do vybavenosti pokojů je zřejmá snaha současného vedení kvalitu ubytovacích služeb zlepšit a získat tak více zákazníků v budoucnu. I přesto, že má hotel Esprit 9 nízký počet zaměstnanců, by však jejich spokojenost měla být také součástí mise společnosti. Z hlediska managementu se však jedná o správně nadefinovanou vizi a misi.

⁴³ Dostupné z: www.booking.com

8.1. Současný stav Revenue managementu – nástroje Revenue managementu

8.1.1. Cenová politika hotelu Esprit 9

Hotel Esprit 9 implementoval některé z nástrojů revenue managementu, za jejichž nastavení jsou vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců zodpovědní přímo pronajímatelé a manažer hotelu. Hotelu chybí střední management, celkový počet zaměstnanců je šest. Takto nízké číslo je způsobeno zejména tím, že hotel nezaměstnává přímo ani zaměstnance úklidu, najímá za tímto čelem externí firmu. Manažer hotelu toto zdůvodňuje tím, že interní zaměstnanci měli tendenci na směnu bez ohlášení nenastoupit a způsobovalo to významné problémy v organizaci příjezdu hostů a úklidu pokojů. Zbytek zaměstnanců tvoří recepční a správce objektu, zodpovědný za provozní údržbu společných prostor a běžné opravy. V hotelu se dříve nacházela také restaurace, hotel měl tedy před převzetím novými pronajímateli zaměstnanců více, nicméně vybavení restaurace bylo ve špatném stavu a vedení ji tak dočasně uzavřelo, aby nebylo ohroženo dobré jméno společnosti. Její opětovné spuštění je plánováno na konec roku 2016.

Za absence středního managementu tedy na nastavení cen a jejich plánování dohlíží přímo manažer hotelu, který deleguje recepční a sám diskutuje své kroky s pronajímateli a provádí pravidelný reporting. Cenová politika hotelu je určována dynamicky s ohledem zejména na aktuální obsazenost, ceny u konkurence, segmenty hostů, akce konané v okolí a roční období. Manažer hotelu mi pro účely práce potvrdil, že přístup hotelu k cenové politice se stále vyvíjí a současné nastavení cen je ovlivněno krátkou dobou, jakou hotel v současné podobě funguje a stále probíhající rekonstrukcí. Jakmile bude hotel v roce 2016 pronajímateli odkoupen, jak je plánováno, bude vedení do hotelu více investovat a provede rozsáhlejší rekonstrukci – lze tedy očekávat i určité (k datu psaní této práce nespecifikované) navýšení cen.

Hotel v současné chvíli, s průměrnou cenou pronájmu pokoje na úrovni 865 Kč za noc, cílí zejména na zákazníky hledající levné ubytování. To by se mohlo od roku 2017 změnit, nicméně ne nijak výrazně, jelikož vedení hotelu neplánuje přímo konkurovat výrazně dražším hotelům v těsné blízkosti, které byly jmenovány v předchozí kapitole. Tento přístup potvrzuje i samotná mise společnosti, kde vedení zmiňuje ubytování za přijatelné ceny.

8.1.2. Distribuční kanály

Správná volba distribučních kanálů je jednou za základních podmínek úspěšného nastavení revenue managementu. Hotel Esprit 9 se v tomto ohledu zaměřuje především na cestovní kanceláře, se kterými v minulém roce navázal spojení a na rezervace z ubytovacího portálu Booking.com. Vzhledem k poměrně nedávnému spuštění však mezi distribuční kanály zařazuje také slevové portály, i když v omezené míře. Velké zapojení slevových portálů by vedlo k poklesu tržeb, jejich omezené využití však slouží jako účinný nástroj propagace nově vznikajícího subjektu. Hotel využívá distribuční kanály v následujícím poměru k celkovým přijatým rezervacím⁴⁴:

- Cestovní kanceláře – 35% přijatých rezervací
- Slevové portály – 10% přijatých rezervací
- Booking.com – 30% slevových rezervací
- Přímý prodej na recepci hotelu a telefonické a emailové rezervace – 25%

Z poměru rezervací skrze různé distribuční kanály je patrné, že na rezervace ze slevových portálů není kladen velký důraz a pro přímé rezervace je ponechána celá čtvrtina celkového počtu volných míst. Dle vyjádření manažera hotelu se hotel snaží nepřijímat příliš velké množství rezervací dopředu, a nechává si vždy tento poměr rezervací pro přímý prodej, protože to managementu umožňuje zvýšit ceny v případě náhlého zvýšení poptávky.

Údaje o poměru rezervací přicházejících skrze jednotlivé distribuční kanály jsou přibližné, management hotelu se jich však snaží držet co nejpřesněji, protože se toto nastavení ukázalo být účinné, meziročně vedlo k nárůstu obsazenosti z 43% na 65%, což je nad celopražským průměrem. Konkrétní vývoj obsazenosti hotelu bude rozebrán v pozdějším průběhu práce.

Ubytovací portál Booking.com byl zvolen zejména proto, že se jedná celosvětově o jednu z největších společností tohoto typu a umožňuje snadnou segmentaci zákazníků, přehledně také zobrazuje údaje o obsazenosti, které pak lze snadno analyzovat a vyvodit závěry pro účinnější nastavení optimální ceny ubytování. Portál se vyznačuje dobrou propagací a volitelnými storno podmínkami, které si může hotel nastavit. Nastavení cen ubytování pro různá období lze snadno měnit na základě měnící se situace na trhu, změnám

⁴⁴ Informace od manažera hotelu.

cen u konkurence či nově ohlášených akcí v okolí a v O2 Aréně. Cílem hotelu je dosáhnout na Booking.com v roce 2016 hodnocení převyšujícím 70%⁴⁵, jelikož portál následně automaticky zvyšuje důraz na propagaci takto hodnocených ubytovacích zařízení a posouvá je ve vyhledávání na přední příčky. Tohoto výsledku by vzhledem k dosavadnímu vývoji hodnocení hotelu nemělo být obtížné dosáhnout.

Část hotelových pokojů je dlouhodobě rezervována ubytovaných Ministerstva vnitra České republiky. Jedná se o zahraniční klienty ze zemí mimo Evropskou Unii, kteří do Prahy přijíždějí na léčebné pobyty. Přesné detaily smluvních vztahů hotelu Esprit 9 a MVČR nebylo možné zjistit, protože hotel je smluvně vázán mlčenlivostí. Roční objem tržeb za tyto trvale obsazené pokoje tvoří zhruba 300 000 Kč.

8.1.3. Segmentace trhu

Důležitým nástrojem maximalizace zisku, využívaným hotelem Esprit9, je segmentace trhu. Ceny je třeba nastavit pro jednotlivé tržní segmenty tak, aby odpovídaly typu zákazníka, zohlednit je třeba zejména množstevní slevy pro zákazníky rezervující ubytování prostřednictvím cestovních kanceláří, ale také individuálně přizpůsobit ceny ubytování pro rezervace velkých korporátních klientů a státních institucí. Hotel Esprit 9 člení klienty v rámci segmentace trhu do následujících kategorií⁴⁶:

- Individuální hosté – přímý prodej
- Individuální hosté – cestovní kanceláře
- Skupinové rezervace – cestovní kanceláře
- Individuální hosté – rezervační portály
- Rezervace přes slevové portály
- Korporátní hosté
- Rezervace plynoucí ze smlouvy s Ministerstvem vnitra České republiky

Preferovanou skupinou hostů jsou individuální hosté, kteří rezervují ubytování přímo, hotel si v jejich případě může účtovat vyšší cenu než v případě rezervačního portálu Booking.com, neboť nemusí tolik zohledňovat ceny u konkurence – na rezervačních portálech jsou časté

⁴⁵ V současné době je to 69% (platné k 15.4.2016). Dostupné z: www.booking.com

⁴⁶ Informace z recepce hotelu.

slevové akce, v některých obdobích i ve výši v rozmezí 40-55%⁴⁷. Hotel se musí flexibilně přizpůsobovat slevám ubytování a tyto online rezervace tak někdy představují nižší marži. Přímý prodej na recepci hotelu je výhodnější, v některých obdobích dokonce hotel rezervace jiným distribučním kanálem ani nepřijímá (například celý prosinec), protože ceny navyšuje přibližně na dvojnásobek a má i přesto jistotu vysoké obsazenosti. Rezervace na prosinec kterýmkoli způsobem jsou přijímány až od září, jelikož prodej ubytování s větším časovým předstihem je méně výnosný – ceny prosincového ubytování při rezervaci v druhé polovině roku výrazně rostou.

Rezervace přes cestovní kanceláře jsou přijímány celoročně s výjimkou skupinových rezervací na výše zmiňovaný prosinec, skupinové rezervace jsou cenově zvýhodněny. Konečná cena závisí v tomto případě na dohodě s cestovní kanceláří a na poptávce po ubytování pro dané období, liší se také v závislosti na cenách jednotlivých cestovních kanceláří.

Korporátní hosté obvykle rezervují skupinově, nicméně ceny bývají nastaveny na základě individuálních požadavků ubytovaných, mívají totiž vyšší nároky na vybavení pokojů a na doplňkové služby. Hotel je v tomto případě schopen se přizpůsobit a nabízet nadstandardní služby za příplatek.

Oddělenou skupinu tvoří rezervace přes slevové portály, pro něž jsou obvykle vyhrazeny pokoje s nižší výbavou a nadstandardní, či klientovi přizpůsobitelné služby nejsou díky nízké prodejní marži nabízeny. Rezervace státních institucí se omezují téměř výhradně na smluvně garantované pokoje Ministerstva vnitra České republiky, jak již jsem ale zmiňovala v dřívějším průběhu práce, podmínky těchto smluvních vztahů nebyly pro účely mé práce dostupné.

Hotel Esprit 9 provádí také segmentaci návštěvníků dle účelu pobytu a národnosti. Tyto informace hotel získává z registračních formulářů, které ubytování vyplňují při příjezdu. Tento typ segmentace trhu je využívám zejména za účelem účinného cílení propagace, především pak na sociálních sítích, kde společnost inzeruje a reklamu je zde možné zaměřit přímo na konkrétní segment zákazníků. Z vyhodnocených registračních formulářů je dle manažera hotelu patrné, že nejvíce zahraničních návštěvníků přijíždí z Ruska a Japonska. Co se účelu pobytu týče, nejčastějšími návštěvníky jsou turisté navštěvující akce pořádané v O2 Aréně a korporátní klienti, kteří do Prahy přicestovali na veletrhy pořádané na nedalekých výstavištích PVA Letňany a Výstaviště Holešovice.

⁴⁷ Zdroj: www.booking.com

8.1.4. Overbooking

Overbooking, neboli česky překnihování, je metodou revenue managementu, která bývá hotely často využívána. Po seznámení se se situací RM v Hotelu Esprit 9 se nicméně domnívám, že tento způsob příjmu rezervací je vhodný spíše pro větší hotely a hotelové řetězce, případně pro menší hotely s delší historií statistik obsazenosti. V případě zkoumaného hotelu overbooking managementem využíván není, jelikož neexistuje dostatečné množství historických dat obsazenosti a není tak možné účinně předvídat její budoucí vývoj. Pokud by byl přijat větší počet rezervací než je skutečná kapacita hotelu, za účelem maximalizace obsazenosti, bylo by v případě nesprávného odhadu nutné sehnat ubytování pro hosty, pro které již není místo. Takové ubytování bývá zpravidla dražší a na vyšší kvalitativní úrovni, aby se zabránilo negativním hodnocením a recenzím ze strany nespokojených hostů, kteří musí být transportováni do jiného hotelu, než si objednali.

Z vyjádření pronajímatele hotelu plyne, že tato metoda se zatím jeví jako příliš riziková a ačkoli její zavedení hotel plánuje, nelze její implementaci předpokládat dříve než v roce 2019, kdy už by měly být k dispozici dostatečně přesné statistiky vývoje obsazenosti.

8.2. Předpoklady implementace revenue managementu

V teoretické části práce jsem popsala základní předpoklady implementace revenue managementu v hotelu. Nyní se budu věnovat těmto předpokladům na konkrétním příkladu hotelu Esprit 9 a zhodnotím, jak současný stav RM v hotelu těmto předpokladům odpovídá, případně jaké překážky se v zavádění dalších strategií RM mohou vyskytnout. Překážky implementace budou také využity také v následném průběhu práce za účelem návrhu možných zlepšení.

8.2.1. Fixní kapacita

Kapacita hotelů bývá obvykle fixní a jasně daná, nebývá možné snadno přidat či odejmout ubytovací kapacitu na základě aktuální poptávky. V tom se hotely liší například od restaurací, či půjčoven automobilů a dalších provozů, kde je možné kapacitu upravovat

poměrně snadno⁴⁸. V případě hotelů se tedy často mluví spíše o relativní fixní kapacitě⁴⁹, protože změna kapacity znamená velké náklady a přestože proveditelná může být, není časté, aby hotel ubytovací kapacitu měnil v reakci na vývoj na trhu.

Fixní kapacita je jedním z hlavních předpokladů implementace RM, pokud by bylo možné kapacitu snadno měnit, hotel by neměl možnost dělat přesné predikce vývoje obsazenosti a využívat tak svoji kapacitu efektivně. Hotel Esprit 9 disponuje fixní kapacitou, ta se mění pouze předvídatelnou formou, tedy v případě rekonstrukcí, či údržby. V roce 2014, před převzetím hotelu současnými pronajímateli, byla například souběžně rekonstruována celá dvě patra. Také v tomto roce management hotelu počítá s rozsáhlou rekonstrukcí některých sekcí, jelikož se však jedná o přesně stanovený počet pokojů určených k rekonstrukci, a to v předem známém období, je Esprit 9 hotelem s tzv. relativně fixní kapacitou, splňující tento předpoklad pro zavedení RM.

8.2.2. Pomíjivost produktu

Pomíjivost nabízeného produktu je nezbytným předpokladem implementace RM. To, že produkt (například hotelový pokoj) není skladovatelný a nelze jej prodat později, je typickým znakem sektoru služeb. Zejména v cestovním ruchu je pomíjivost produktu významná, protože po uplynutí doby, ve kterou měl být produkt prodán, jej již prodat nelze a vzniklou ztrátu není možné nahradit – místo zůstalo neobsazené a kapacita nebyla plně využita.

Hotel Esprit 9 se zabývá pronájmem hotelových pokojů (tedy prodejem jednotek produktu vázaného na určitý okamžik v čase) a využití RM je tedy v jeho případě vhodné, neli nezbytné. Management v tomto ohledu svoji funkci plní a jak jsem již v průběhu práce zmínila, implementoval určité strategie RM za účelem zamezení ztrát právě vlivem pomíjivosti produktu.

8.2.3. Poměr fixních a variabilních nákladů

Relativně fixní ubytovací kapacita hotelu způsobuje převahu fixních nákladů nad variabilními. Pro Esprit 9, stejně jako pro většinu dalších ubytovacích zařízení, je nákladné

⁴⁸ Toto tvrzení je generalizací, nicméně obvykle tomu tak bývá – restaurace může přemístit, či přidat stoly. Autopůjčovna může vůz zapůjčit například z jiné provozovny.

⁴⁹ Podrobněji bylo rozebráno v teoretické části práce.

rozšiřovat kapacitu, nicméně pronájem více pokojů (pokud jsou volné) s sebou přináší jen malé náklady.

Mezi fixní náklady patří zejména náklady na mzdy externích i interních zaměstnanců (včetně odvodů za zaměstnance) a spotřeba energií ve společných a administrativních prostorách (recepce). V případě hotelu Esprit 9 mezi ně lze zařadit také náklady na pronájem, které od roku 2016 (po odkoupení hotelu) vystřídají náklady na splátky bankovního úvěru. Typickými variabilními náklady jsou náklady na energie, které spotřebovávají ubytování a platby dodavatelům. Toto lze ale považovat spíše za teoretický koncept, jelikož v praxi není možné vytápnout jen určitou část hotelu a toto přizpůsobovat obsazenosti. Náklady na spotřebované energie je v tomto ohledu obtížné ovlivnit a všechny náklady na energie tedy bývají označovány jako fixní. Dalším variabilním nákladem jsou například náklady na propagaci.

Poměr fixních nákladů k variabilním je v hotelu Esprit 9 přibližně 7 ku 3 (70%) v závislosti na obsazenosti, aktuálním výdajům na propagaci a současném počtu zaměstnanců. Hotel tedy splňuje předpoklad převažujících fixních nákladů a díky tomu je možné efektivně plánovat nastavení cen, což je nezbytné pro zavedení jakékoli strategie revenue managementu.

8.2.4. Proměnlivost a předvídatelnost poptávky

Z hlediska implementace RM je důležitá proměnlivost poptávky. V poptávce po ubytování musejí být předvídatelné výkyvy, ať již vlivem sezónnosti, či jiných faktorů. V prostředí pražských hotelů hraje sezónnost významnou roli a Esprit 9 má hlavní sezónu ve stejných obdobích, jako ostatní hotely v metropoli. Nejvyšší poptávku zaznamenávají pražské hotely v prosinci (z důvodu Vánočních svátků) a také v období přibližně od června do září⁵⁰. Nejnižší zájem o ubytování je stabilně v prvním čtvrtletí, kdy návštěvníci preferují jiné destinace než Prahu, zejména horské oblasti. Pokud na poptávku nepůsobí nestandardní faktory, jakými jsou ekonomická (ekonomická krize), či politická situace v Evropě, nebo ve světě, lze poptávku po ubytování v hotelu Esprit 9 označit za proměnlivou a předvídatelnou.

Specifikem hotelu je jeho umístění v blízkosti O2 Arény a dvou pražských výstavišť. To klade vyšší nároky na management, který musí dokázat pružně reagovat na akce konané v okolí. Termíny konání akcí však bývají známy s určitým (obvykle alespoň

⁵⁰ Vychází z vývoje obsazenosti hotelu – statistiky obsazenosti jsou uvedeny v kapitole Analýza výsledků hotelu.

několikaměsíčním) předstihem a management tak má dostatek času vhodně přizpůsobit ceny a odhadnout obsazenost. Na tomto místě považují také za důležité poznamenat, že problematika přizpůsobení RM strategie v návaznosti na konání akcí je poměrně komplexní, protože kromě samotného termínu konání akce je také nutné znát počet účastníků a odhadnout počet návštěvníků, kteří budou poptávat ubytování v dané kvalitě a cenové kategorii.

9. Systém revenue managementu

Jak již jsem uvedla v předchozích kapitolách, systém RM hotelu Esprit 9 je vzhledem k jeho poměrně nedávné změně vlastnické struktury stále ve vývoji. Je založen na managementu, který dělá rozhodnutí na základě historických dat vývoje cen a obsazenosti, vychází přitom z údajů zpracovaných moderními rezervačními a informačními systémy (přestože hotel stále ještě využívá například také ručně vyplňované registrační formuláře). Hotel vzhledem ke svojí velikosti nemá vlastního revenue manažera, manažer hotelu zastává jeho funkci. Vyškolený personál recepce je důležitý zejména pro přesný a úplný sběr dat, jejich vyhodnocení pak provádí management. Bez využití moderních technologií by analýza dat byla obtížná a náročná na počet zaměstnanců a jejich kvalifikaci, proto se na tomto místě budu věnovat technologickým nástrojům, které hotel za tímto účelem využívá.

9.1. Rezervační a informační systémy a nástroje

Hotel Esprit 9 používá rezervační systém Amadeus Central Reservation System⁵¹. Jedná se o komplexní softwarový nástroj, který hotelu umožňuje efektivně spravovat jeho kapacitu a nastavení cen a jeho prostřednictvím je hotel napojen na globální distribuční systém (GDS). Výhodou ACRS je možnost propojení s různými distribučními kanály, které hotel využívá. Lze jen například přímo navázat na rezervace přijímané z portálu Booking.com, ale také do něj lze zahrnout místa rezervovaná prostřednictvím cestovních kanceláří, či prodaná přímo na recepci hotelu. ACRS rovněž načítá data obsazenosti hotelu automaticky na zvolené rezervační portály (je propojen s inventářem hotelu) a je skrze něj možné spravovat webové stránky hotelu, pokud jejich nastavení a formát toto umožňují⁵². Tuto možnost hotel Esprit 9

⁵¹ Dále jen ACRS.

⁵² Amadeus Central Reservation System. Amadeus Hotels [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_1A-corporate/Hotels/Our-portfolio/Manage/Manage-business-

nevyužívá. Nevyužívá zároveň všech nástrojů propagace, které rezervační systém nabízí. Vzhledem k přehlednému uživatelskému rozhraní a snadné možnosti propojení rezervací z různých zdrojů, by bylo zřejmě možné prezentovat hotel na více portálech, to by ovšem mohlo vést k narušení poměru prodeje prostřednictvím jednotlivých distribučních kanálů. Přitom dle vyjádření manažera hotelu se současné nastavení jeví jako ideální.

V kombinaci s ACRS, který hotel využívá jako GDS nástroj, je pro interní správu obsazenosti hotelem používám software Optima od společnosti Silverbyte. Ten lze s GDS nástroji propojit a jednou z jeho hlavních výhod je například propojení s účetnictvím hotelu⁵³. Nevýhodou obou zmíněných systémů je, že jsou placené a v případě softwaru společnosti Amadeus jsou účtovány poplatky i za provedené rezervace. Hotel nevyužívá žádný softwarový nástroj specializovaný na revenue management, vzhledem k jeho velikosti a kategorii je však po technologické stránce nadprůměrně vybaven.

9.2. Metody Revenue managementu

Hotel Esprit 9 se od ostatních obdobných ubytovacích zařízení příliš neliší v základních metodách RM, které využívá v rámci každodenního provozu. Jedná se o obecné a základní postupy zvýšení obsazenosti a maximalizace zisku. Patří mezi ně:

- 1) Management kapacity (Capacity Management) – principem managementu kapacity je nacházení rovnováhy mezi overbookingem na jedné straně a rizikem ztrát z důvodu zrušených a propadlých rezervací. Hotel Esprit 9 nemá zavedený žádný systém overbookingu a jeho schopnost provádět efektivní management kapacity je tedy omezená. Nemůže garantovat plnou obsazenost v případě rezervací zrušených s malým časovým předstihem.
- 2) Určení rozsahu slev (Discount Allocation) – metoda určení rozsahu slev se týká především omezení nabídky zlevněného ubytování pouze na určitá období, zejména mimo sezónu. Esprit 9 tuto metodu využívá, i když slevy nastavuje velmi dynamicky a ne vždy jen na základě sezónnosti. Žádné zlevněné pokoje nejsou

nabízeny zejména v průběhu měsíce prosince a také v létě, kdy je vysoká míra obsazenosti téměř zaručena.

- 3) Kontrola délky pobytu (Duration Control) – metodu kontroly délky pobytu hotely využívají, aby omezily počet rezervací pouze na jednu noc, či obecně na kratší období než na kterou je možné pokoj prodat. Zpravidla se jedná o omezení na minimálně jednu noc, případně jeden týden. Zkoumaný hotel kontrolu délky pobytu používá především v případě rezervací skrze cestovní kanceláře, protože tehdy je možné dosáhnout většího výnosu. Minimální délka pobytu bývá stanovena také při rezervaci přes slevové portály, jelikož na nich má hotel stanovenou poměrně nízkou prodejní marži a ubytování na jednu noc by bylo pro hotel nevýhodné.

10. SWOT analýza

Na tomto místě provedu SWOT analýzu hotelu Esprit 9. Tuto analýzu zařazuji z toho důvodu, že považuji za důležité identifikovat zejména silné a slabé stránky hotelu, ze kterých bude možné následně vyvodit závěry. V návrhové části práce se o výsledky analýzy budou také opírat některá doporučení pro zlepšení stavu revenue managementu. Jednotlivé SWOT charakteristiky hotelu nejdříve přehledně uvedu v tabulce, těm nejdůležitějším z nich se poté budu věnovat podrobně a rámci analýzy samotné.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none">▪ V blízkosti O2 Arény a výstavišť▪ V blízkosti stanice metra▪ Růst obsazenosti v posledních letech▪ Dobrá technologická vybavenost▪ Málo konkurence v okolí ve stejné cenové kategorii▪ Nízký počet zaměstnanců – nízké náklady, nízká organizační složitost	<ul style="list-style-type: none">▪ Krátká historie – mnoho návštěvníků hotel zatím nezná▪ Nedokonalá propagace▪ Restaurace a bar prozatím uzavřeny▪ Žádný systém overbookingu a žádný specializovaný RM software▪ Strategie RM stále ve vývoji
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none">▪ Možnost růstu obsazenosti – jde o nedávno vzniklý hotel a obsazenost rychle roste▪ Plánované investice do hotelu▪ Plánovaná rekonstrukce a z ní plynoucí zvýšení cen a výnosů▪ Možnost zlepšit propagaci a přilákat více zákazníků	<ul style="list-style-type: none">▪ Plánovaná rekonstrukce část hotelu na nějakou dobu uzavře▪ Politická a ekonomická situace▪ Vývoj cen a kvality u konkurence

Tab. 1: SWOT analýza; vlastní návrh

10.1. Silné stránky

Silné stránky Espritu 9 se odvíjejí zejména od jeho polohy v blízkosti O2 Arény a dvou pražských výstavišť, hotel tak může dosahovat vysoké obsazenosti i v obdobích mimo hlavní turistickou sezónu. Může však konkurovat také ubytovacím zařízením zaměřeným na turisty, kteří do Prahy přijíždějí za historickými památkami – nachází se v těsné blízkosti zastávky

metra. Dopravně je tedy historické centrum snadno dostupné, přičemž Esprit 9 nabízí ubytování za nižší ceny než hotely v užším centru města.

Vzhledem k odhadovanému meziročnímu nárůstu průměrné obsazenosti z 43% na 65%⁵⁴ mezi lety 2015 a 2016 lze předpokládat, že i v dalším období bude obsazenost narůstat, i když pravděpodobně pomalejším tempem než dosud. Takto rychlý růst u poměrně mladého subjektu svědčí o dobře zvládnuté propagaci (přestože její určitá nedokonalost byla v předchozím průběhu této práce kritizována) a o dobré volbě poměru mezi distribučními kanály. Vliv na vyšší obsazenost může mít také loňská rekonstrukce, která zlepšila stav a vybavenost některých sekcí hotelu. Při plánovaných investicích do obnovy některých dalších sekcí v roce 2016 lze v následujícím roce očekávat růst průměrné obsazenosti, vliv na ni ovšem bude mít případné zvýšení cen a to, jakou konkrétní cenovou politiku hotel zvolí.

Hotel je na svoji velikost a třídu velmi dobře technologicky vybaven, disponuje moderním hotelovým softwarem, ať už jde pro interní správu rezervací (a účetnictví) používaná Optima, či program Amadeus, skrze který společnost přijímá rezervace z různých zdrojů.

Mezi silné stránky hotelu lze zařadit také absenci hotelů ve stejné cenové a kvalitativní kategorii, alespoň tedy v užším okolí O2 Arény - nachází se zde pouze jeden hotel, který je přímou konkurencí. Jako výhodu oproti konkurenci lze vnímat také menší organizační složitost díky malému počtu zaměstnanců.

10.2. Slabé stránky

Nejvýznamnější slabou stránkou hotelu je jeho krátká historie a z ní plynoucí obtížnost předvídatelnosti vývoje ve středním až dlouhém období. Esprit 9 postupně zlepšuje své hodnocení zákazníky, předchozí pronajímatelé do hotelu příliš neinvestovali a jeho recenze z doby před zářím 2014 (nový pronajímatel) jsou často negativní⁵⁵.

Mezi slabé stránky lze zařadit také absenci baru či restaurace, a to zejména z toho důvodu, že v hotelu pro ni existuje prostor a z předchozího provozu zde zůstaly pozůstatky bývalé restaurace, včetně části vybavení kuchyně. Je možné spekulovat o tom, zdali by vzhledem k tomu neměla být chybějící restaurace zařazena spíše mezi „příležitosti“, já ji řadím mezi slabé stránky, protože alespoň nějaká forma restauračního zařízení patří mezi standardní vybavení hotelu této velikosti a kategorie a některé z hotelů v těsné blízkosti

⁵⁴Zdroj: Interní dokumenty hotelu.

⁵⁵ Esprit 9 Prague: Reviews. Booking.com [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z : <http://bit.ly/1RYVY3v>

restauraci mají. Mohlo by tedy docházet k paradoxní situaci, kdy návštěvník bydlí v jednom hotelu a chodí do jiného, nedalekého hotelu na večeři. Esprit 9 tedy pravděpodobně přichází o potenciální výnosy, je ale nezbytné na tomto místě podotknout, že dle vyjádření managementu byla hotelová restaurace ve špatném stavu a nebyla vhodně zařízena, je tedy možné, že by hotel na jejím předčasném otevření spíše tratil.

Hotel Esprit 9 prozatím na své predikce obsazenosti nenavazuje žádným systémem overbookingu, vzhledem k jeho krátké existenci a také k tomu, že se se zlepšením v tomto ohledu počítá v horizontu dvou let, to ale nepovažuji za zásadní nedostatek.

10.3. Příležitosti

Příležitosti hotelu spočívají především v jeho plánované rekonstrukci a z ní pramenícího zlepšení poskytovaných služeb a úrovně hotelu obecně. Pokud budou ceny nastaveny správně, měly by výnosy v roce 2017 dosud nejvyšší v historii hotelu. Jak budu demonstrovat v rámci analýzy výsledků hotelu, i za dosavadní absence rozsáhlé rekonstrukce má obsazenost jednoznačnou rostoucí tendenci a tento trend by se měl dle mého názoru dalšími investicemi potvrdit.

Další významnou příležitost lze spatřovat v možnosti zlepšení a zefektivnění propagace, která se zatím zaměřuje převážně na sociální sítě, což sice pokládám za efektivní způsob propagace, přesto je možné záběr reklamy rozšířit o další možné kanály. Míra investic hotelu do propagace mi v době psaní této práce nebyla známa, přesto se v návrhové části pokusím nalézt další možná řešení, potenciálně vedoucí k růstu výnosů.

10.4. Hrozby

Za významnou hrozbu pro hotel Esprit 9 považuji (přestože se jedná zároveň a příležitost) plánovanou rozsáhlou rekonstrukci v tomto roce. Na přechodnou dobu nezbytně povede ke snížení výnosů omezením kapacity, v konečném důsledku však naopak k jejich růstu vlivem zlepšení kvality ubytovacích služeb.

Mezi hůře predikovatelné hrozby patří ekonomická a politická situace. Jak jsem již uvedla podrobněji v kapitole „současné postavení na trhu“, ekonomická krize let 2008 a 2009 vedla k prudkému propadu trhu s ubytovacími službami v Praze (pochopitelně také v České republice jako celku, v Evropě a ve světě). Druhým nepředvídatelným faktorem je chování Ruska na mezinárodní scéně, v případě prohloubení sankcí uvalených na Rusko „západem“

by mohlo dojít k dalšímu poklesu počtu návštěvníků Prahy, pro kterou představuje ruská klientela významnou část příjmů z cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že však k podobnému negativnímu vývoji dosud nedošlo a jedná se pouze o spekulaci, uvádím zde tento scénář spíše za účelem sestavení co nejkompaktnějšího výčtu hrozeb.

11. Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaká je míra povědomí o revenue managementu mezi zaměstnanci hotelu Esprit 9. Otázky byly stanoveny jednoduše a srozumitelně a týkaly se pouze základního povědomí o RM, neexistoval totiž předpoklad, že by zaměstnanci hotelu s výjimkou manažera měli o této problematice širší povědomí – před samotným dotazníkovým šetřením jsem totiž s jednotlivými zaměstnanci měla možnost na toto téma hovořit.

Na začátku šetření je nutné stanovit hypotézy, které mají šetřením být vyvráceny, či potvrzeny. První hypotéza tvrdí, že nadpoloviční většina zaměstnanců hotelu není vůbec obeznámena s pojmem revenue management.

Druhou hypotézou je, že zaměstnanci dokáží po tom, co je jim umožněno seznámit se s definicí RM a jeho základními pojmy, identifikovat strategie a nástroje, které do RM spadají a které využívají v rámci provozu (aniž by znali samotný pojem revenue management). I v tomto případě se zaměřím na to, zdali prvky RM dokáže rozlišit alespoň nadpoloviční většina zaměstnanců.

Následující tabulka znázorňuje informace o účastnících šetření. Jedná se o 6 osob, tedy o všechny interní zaměstnance hotelu. Jména jsou pro účely práce změněna a neodpovídají skutečným jménům zaměstnanců:

ZAMĚŠTNANEC	POZICE
Ing. Petr Novotný	Manažer
Aleš Dvořák	Správce objektu
Marek Vočanský	Recepční 1
Bc. Jan Beránek	Recepční 2
Bc. Markéta Zdražilová	Recepční 3
Jana Pokorná	Recepční 4

Tab. 2: složení zaměstnanců; vlastní návrh

V tabulce níže jsou zaznamenány výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, řádek napravo znázorňuje konkrétní odpovědi zaměstnanců poté, co jim byl předložen k přečtení krátký text o revenue managementu a bylo jim tedy umožněno seznámit se s obsahem pojmu.

ZAMĚSTNANEC (POZICE)	OBEZNÁMEN S POJMEM „REVENUE MANAGEMENT“	SE KTERÝMI NÁSTROJI RM SE SETKÁVÁM V ZAMĚSTNÁNÍ (UVEĎTE)
Manažer	1	Discounting, predikce obsazenosti
Správce objektu	0	0
Recepční 1	0	0
Recepční 2	1	Rezervační systémy, software
Recepční 3	0	Je to úkol managementu (0)
Recepční 4	0	Kontrola délky pobytu
∑ (suma)	2	X

Tab. 3 : výsledky dotazníkového šetření; vlastní návrh

Jak je z výsledků šetření patrné, že dvě třetiny zaměstnanců nebyly s termínem revenue management vůbec obeznámeny a dle jejich názoru se s ním nikdy nesetkaly. Pouze dva ze zaměstnanců pojem znali. Z pochopitelných důvodů měl povědomí o pojmu manažer hotelu, což nebylo překvapivým zjištěním, jelikož jsem toto s ním diskutovala již dříve, předtím než jsem se analýzou hotelu z hlediska RM začala zabývat. Pojem revenue management znal také jeden z recepčních, který se s ním dle svého tvrzení setkal v rámci studia na hotelové škole. Správce a zbylí recepční na dotaz odpověděli záporně.

V druhé části dotazníku se podařilo prokázat, co první otázka naznačila. Manažer a recepční č. 2 (Bc. Jan Beránek) dokázali správně určit, se kterými prvky RM se v průběhu výkonu povolání mohou setkávat. Recepční č. 4 (Jana Pokorná) správně uvedla kontrolu délky pobytu, jako jednu ze základních metod revenue managementu.

Výsledkem dotazníkového šetření tedy je potvrzení obou dvou hypotéz. Celkem 66% zaměstnanců hotelu neznalo na počátku dotazníkového šetření pojem revenue management.

Po obeznámení s definicí a základními pojmy dokázalo 50% zaměstnanců správně určit některé prvky RM, které mohou používat v rámci svého zaměstnání.

12. Analýza výsledků hotelu

Na tomto místě se budu věnovat analýze vývoje obsazenosti hotelu v období od převzetí hotelu novými pronajímateli v roce 2014, nastíním také možné důvody tohoto vývoje.

Následující tabulka zobrazuje vývoj obsazenosti hotelu Esprit 9 v období od října 2014 do prosince 2016. Prvních devět měsíců roku 2014 není zastoupeno z toho důvodu, že hotel spravoval jiný než současný pronajímatel a data pro toto období nejsou dostupná. V roce 2016 jsou v době psaní této práce uzavřeny rezervace pouze pro první tři měsíce a ve zbytku roku vycházím z počtu přijatých rezervací do 31.3.2016, reálná obsazenost tak bude vyšší než ta, kterou uvádí tabulka. Rezervace pro prosinec nejsou zatím vůbec přijímány s ohledem na nízké ceny ubytování na konci roku v případě rezervací s velkým časovým předstihem. Hotel se tak snaží maximalizovat výnosy. Prosincové rezervace budou tento rok spuštěny až přibližně v září.

Rok	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
2014	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,55%	13,25%	16,53%	12,99%
2015	7,88%	11,97%	16,64%	18,10%	52,32%	64,97%	74,94%	78,13%	56,17%	50,69%	36,98%	41,97%	43,48%
2016	37,07%	47,95%	57,65%	57,99%	48,67%	9,37%	1,23%	6,91%	22,70%	12,65%	1,96%	0,00%	25,27%
Celkem	14,98%	19,97%	24,76%	25,36%	33,66%	24,77%	25,39%	28,35%	26,29%	21,96%	17,40%	19,50%	27,25%

Tab. 3: Vývoj obsazenosti; vlastní návrh na základě poskytnutých hotelu

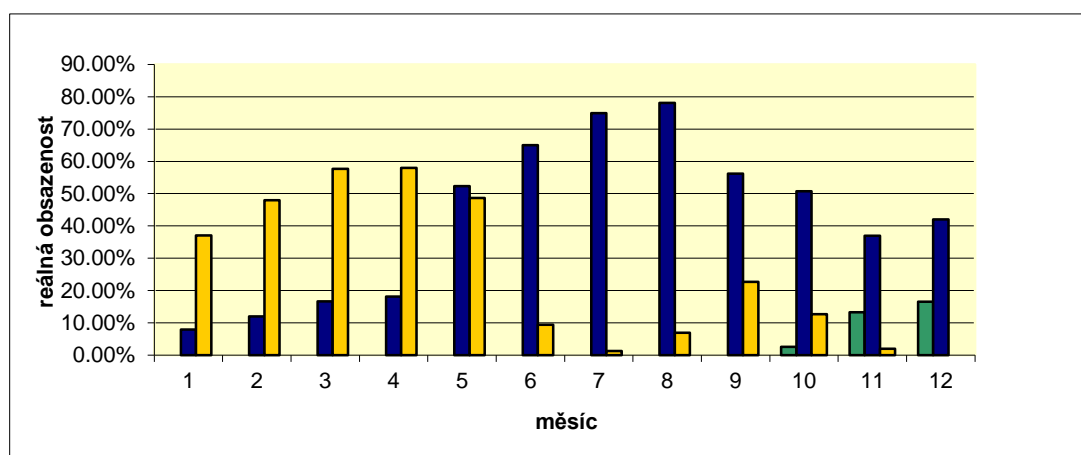
Esprit 9 dokázal za poměrně krátkou dobu obsazenost výrazně navýšit. Obsazenost v měsíci převzetí hotelu novými pronajímateli (říjen 2014) byla na úrovni 2,55%, přičemž ve stejném období následujícího roku již dosahovala 50,69%.

Nízkou obsazenost na konci roku 2014, stejně jako v prvním čtvrtletí 2015, lze do jisté míry přičítat v té době probíhající rekonstrukci druhého patra budovy. Následný vysoký meziroční nárůst průměrné obsazenosti svědčí o dobře zvládnuté propagaci před letní sezónou 2015, v jejímž průběhu byl hotel zaplněn až z 78%, což je nadstandardní výsledek na pražský trh s ubytovacími službami v tomto období.

Data roku 2015 potvrzují, že hlavní sezónou je pro pražské hotely léto a také prosinec. Přestože obsazenost v prosinci nepatří k těm nejvyšším, jedná se o velmi důležitý měsíc z hlediska výnosů – ceny ubytování jsou v prosinci z celého roku nejvyšší.

Jak je z dat dále patrné, hotel k 31.3.2016 stále nepřijímá rezervace na období od června do srpna, s výjimkou preferovaných hostů, jakými jsou rezervace partnerů a rezervace plynoucí ze smluvního vztahu s Ministerstvem vnitra České republiky. Důvodem, stejně jako v případě rezervací na prosinec, je snaha maximalizovat výnosy a nenabízet ubytování za snížené ceny.

Následující graf zobrazuje vývoj průměrné obsazenosti hotelu Esprit 9 v roce 2015. Zelené sloupce vyjadřují míru obsazenosti v posledních třech měsících roku 2014, modrá znázorňuje její vývoj v roce 2015 a žluté sloupce ukazují obsazenost na základě rezervací přijatých do dubna 2016 (tyto hodnoty tedy nejsou konečné):



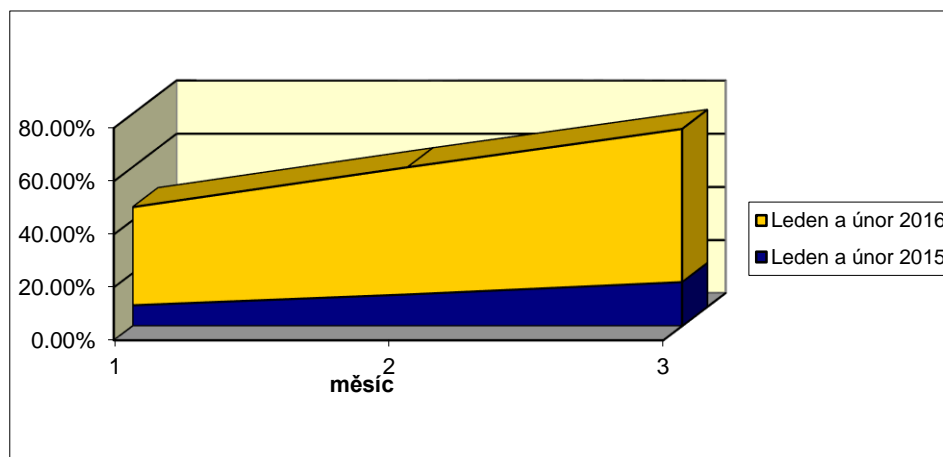
Graf 1.: Vývoj obsazenosti v letech 2014 – 2016, vlastní návrh na základě dat poskytnutých hotelem

Stabilně dobré výsledky hotelu od května 2015 lze přičíst několika faktorům. Kromě dokončení rekonstrukce a z toho plynoucí maximalizace dostupné kapacity, se na květnovém nárůstu obsazenosti podílelo také tou dobou probíhající mistrovství světa v ledním hokeji, které významně zvýšilo poptávku po ubytovacích službách v okolí O2 Arény. Přestože podíl klientů hotelu, který tvořili právě návštěvníci této akce, není znám, lze předpokládat, že se jednalo o natolik významný stimul poptávky, že mohl přímo určovat obsazenost hotelu v tomto období.

Dle vyjádření manažera hotelu souvisejí výsledky hotelu v roce 2015 také se správným načasováním spouštění rezervací pro jednotlivé měsíce a se zvolenou cenovou politikou. V tomto ohledu manažer zmínil také úspěšnou implementaci některých strategií revenue

managementu⁵⁶ a neustálou analýza jejich dopadů. Po příchodu nového pronajímatele zvolil dle jeho názoru hotel systematictější přístup k optimalizaci zisku a řízení kapacity a to vedlo k růstu obsazenosti v takové míře, v jaké ukazují data. Statistiky obsazenosti z doby předchozího pronajímatele a managementu však dostupné nejsou a tak v tomto ohledu vycházím pouze z tvrzení současného manažera, na základě průměrné obsazenosti v říjnu 2014 lze nicméně předpokládat, že hotel nedosahoval za původního vedení dobrých ekonomických výsledků.

Druhý graf demonstruje stále rostoucí průměrnou obsazenost i mezi lety 2015 a 2016. Vybrala jsem pro účel tohoto srovnání ty měsíce, které jsou již v době psaní této práce uzavřené a v nichž tedy počet rezervací již neporoste. Přesnost těchto údajů je poněkud zkreslená zmiňovanou rekonstrukcí, která v hotelu probíhala v prvních měsících roku 2015, růst obsazenosti by za jiných okolností pravděpodobně nebyl tak prudký. Data za následující měsíce, která by touto skutečností ovlivněna nebyla, však nejsou pro srovnání dostupná.



Graf 2.: Meziroční srovnání průměrné obsazenosti 2015/2016. Vlastní návrh dle dat poskytnutých hotelem

V rámci vývoje obsazenosti lze výsledky Espritu 9 hodnotit jako velmi dobré, vzhledem ke krátké existenci společnosti pod současným vedením a z toho plynoucím omezeném množství historických dat je však obtížné predikovat další vývoj. Pokud by byly k dispozici data alespoň za dva kompletní roky, bylo by možné učinit poměrně přesnou prognózu obsazenosti pro rok následující. Po odevzdání práce se plánují této problematice dále věnovat a zjistit, jakým způsobem se obsazenost hotelu vyvíjela ve zbytku tohoto roku a v roce následujícím.

⁵⁶ Věnovala jsem se jim v předchozích kapitolách.

13. Návrhová část

Na tomto místě předložím návrhy pro zlepšení revenue managementu v hotelu Esprit 9 v Praze. Jelikož jsem analýzou stavu revenue managementu hotelu a rozbořem jeho výsledků dospěla k závěru, že RM je ve společnosti nastaven poměrně dobře, zahrnu do návrhové části také obecné návrhy pro zlepšení v různých kategoriích, které považuji za důležité a u kterých jsem zjistila možný prostor pro další rozvoj. V každé kategorii shrnu současný stav a navrhnu možné zlepšení za účelem maximalizace výnosů.

13.1. Propagace

Propagace Espritu 9 je na dobré úrovni, o čemž svědčí prudký a kontinuální nárůst obsazenosti (a tedy i výnosů) od převzetí hotelu současnými pronajímateli. Reklama je zaměřena především na sociální sítě, protože tento typ propagace není příliš nákladný a lze jej snadno zacílit na konkrétní zákaznický segment. Prostor pro zlepšení vidím v možnosti rozšíření reklamy o další marketingové kanály. Za tímto účelem bych managementu společnosti doporučila například přímou reklamu prostřednictvím rozdávání informačních letáků, zejména pak v době pořádání různých akcí v O2 Aréně a na nedalekých výstavištích. Tento typ reklamy je nenáročný na personál a na jeho odměňování, obvykle tuto funkci zastávají studenti a jejich mzda nemusí být vysoká.

Zkoumala jsem také umístění hotelu Esprit 9 ve vyhledávačích Google a Seznam, ani v jednom případě se nenachází na předních příčkách, pokud jsou klíčová slova vložená do vyhledávače zvolena například takto:

„ubytování O2 Aréna“ „hotel Praha 9“
„ubytování Praha 9“ „levné ubytování O2 Aréna“

Toto považuji za zásadní nedostatek v rámci propagace hotelu. Bylo by vhodné zaměřit se na dohledatelnost hotelu zejména skrze celosvětově nejrozšířenější vyhledávač Google, protože jiné hotely (například Arlington, který se nachází několik set metrů od hotelu Esprit 9) mají tento typ reklamy zvládnutý a nachází se při zadání zmiňovaných klíčových slov na nejvyšších příčkách. Pokud tedy zákazník hotel nehledá přes rezervační portál Booking.com, případně si nerezervuje zájezd do Prahy přes cestovní kancelář, může dát přednost jiným

ubytovacím zařízením, která je méně obtížné na internetu nalézt. Řešením může být externí pracovník, který za měsíční paušální poplatek převezme správu klíčových slov na vyhledávacích, například prostřednictvím aplikace Google AdWords. Přínos takové reklamy by byl velký také s ohledem na to, že hotel záměrně dává důraz na přímý prodej v rámci distribučních kanálů, aby dosáhl co nejvyšších výnosů. Tento typ zákazníků obvykle ubytování hledá právě ve vyhledávacích.

13.2. Overbooking a systém Revenue managementu

Za nedokonalé považuji současné fungování hotelu také v některých oblastech revenue managementu, především chybějící systém overbookingu komplikuje dosahování plné obsazenosti, přestože průměrnou obsazenost lze, zejména v sezóně, vnímat jako vysokou.

Jakmile bude k dispozici delší historie dat vývojových trendů obsazenosti a overbooking bude možné zavést, kapacita hotelu bude využita efektivněji. V době psaní této práce je nicméně pochopitelné, že tyto metody zatím společnost nevyužívá, jelikož by představovaly příliš velké riziko ztráty.

Drobným nedostatkem je absence specializovaného softwaru zaměřeného na revenue management, i bez něj je ale hotel technologicky na velmi dobré úrovni a funkci softwaru (ačkoli pomaleji a zřejmě také méně efektivně) dokáže zastat management, za pomoci jiných technologických nástrojů. Využívání komplexního systému revenue managementu včetně softwarových nástrojů bych doporučila nejen s ohledem na zvýšení obsazenosti, ale také za účelem její udržitelnosti. Čím detailněji jsou vývojové trendy obsazenosti popsány a čím přehledněji jsou data interpretována, tím účinněji dokáže management předpovídat budoucí vývoj a zabráni tak nežádoucím výkyvům ve využití kapacitě a výnosech.

13.3. Lidské zdroje

Z hlediska lidských zdrojů by bylo vhodné (alespoň teoreticky) najmout specializovaného revenue manažera. Problematika RM je obsáhlá a její úplné zvládnutí vyžaduje plné soustředění odpovědného zaměstnance. V praxi se ovšem toto řešení nejeví být příliš realistické, neboť při kapacitě hotelu 163 míst by se jednalo o nepřiměřený náklad vzhledem k omezené výši potenciálních výnosů, které by nový zaměstnanec mohl přinést zefektivněním chodu hotelu.

13.4. Rekonstrukce

Příležitost zvýšit výnosy vidím v plánované rekonstrukci hotelu, přestože mi v době psaní práce nebyl znám její přesný rozsah. Z informací poskytnutých manažerem hotelu ale vyplývá, že by úpravy interiéru měly vést ke zkvalitnění ubytování a měly by tak zvýšit výnosy dvojnásobkem: dojde ke zvýšení poptávky po ubytování v hotelu a bude možné navýšit ceny.

Rovněž bych doporučila zprovoznit hotelovou restauraci a bar v nejkratší možné době (ačkoli se bude jednat o velkou investici), protože restaurační zařízení patří do výbavy hotelů této kategorie a Esprit 9 by v tomto neměl zůstat výjimkou.

13.5. Nadstandardní služby

V současné době hotel nenabízí mnoho nadstandardních služeb, ty se týkají pouze vybrané korporátní klientely. Navrhovala bych managementu zahrnout mezi nabízené služby například odvoz z letiště či z nádraží do hotelu hotelovým taxi, to by následně mohlo být klientům k dispozici i pro svoz návštěvníků z centra zpět do hotelu, zejména v nočních hodinách, kdy již nefunguje metro.

Pokud dojde ke spuštění hotelové restaurace a navýšení cen vlivem rekonstrukce, doporučuji také zavedení pokojového servisu, který by umožňoval klientům objednat si snídani či večeři na recepci a nechat si je dopravit přímo na pokoj. V době psaní této práce není žádná podobná služba na hotelu dostupná.

14. Závěr

Cílem této práce bylo představit revenue management jako nástroj optimalizace zisku a provést analýzu jeho stavu v hotelu Esprit 9 v Praze. Na základě výsledků analýzy byla následně navržena doporučení pro zlepšení.

V teoretické části práce jsem nejdříve stručně popsala historii vzniku revenue managementu a definovala základní pojmy, v praktické části jsem po obecném představení hotelu analyzovala jeho provoz z pohledu implementace různých strategií revenue managementu.

Dospěla jsem k závěru, že hotel již některé techniky revenue managementu využívá, ačkoli si to dle výsledků dotazníkového šetření jeho zaměstnanci obvykle sami neuvědomují. Z analýzy užívaných metod RM vyplývá, že zde existuje určitý prostor pro zlepšení, například implementace systému overbookingu by mohla vést k lepšímu využití kapacity hotelu a drobné nedostatky lze nalézt také v rámci (jinak velmi dobré) technologické vybavenosti, kdy hotel nevyužívá žádný specializovaný RM software.

Podrobným zkoumáním současné situace hotelu jsem zjistila, že jeho momentální nastavení managementu, propagace a řízení kapacity je na dobré úrovni a vedlo během poměrně krátké doby k prudkému nárůstu průměrné obsazenosti a tedy i výnosů. Určitým vedlejším výstupem mojí analýzy tedy je, že hotel Esprit 9 od svého převzetí novými pronajímateli v roce 2014 dosahuje stabilně dobrých ekonomických výsledků, ty mají zároveň stále tendenci se zlepšovat. Přestože zkoumané období je poměrně krátké, domnívám se, že i přinejmenším v příštím roce průměrná obsazenost hotelu dále poroste.

I přes dosavadní dobré výsledky bude nezbytné, aby hotel vytrval v investicích do zařízení pokojů a rekonstrukcí a aby také dále zlepšoval své metody predikce a řízení obsazenosti. Pokud dojde ze strany managementu v příštím roce k plánovanému navýšení cen za ubytování, dostane se Esprit 9 blíže cenové hladině konkurenčních hotelů v blízkém sousedství a na jeho vybavenost tak budou kladeny vyšší nároky.

Pevně věřím, že i po dokončení této práce budu mít příležitost hotel Esprit 9 znovu navštívit a získat tak další informace o dalším vývoji jeho ekonomických výsledků. Segment hotelnictví mě z profesního hlediska velmi zajímá a psaní této práce pro mě v tomto ohledu bylo inspirací a přínosem.

Použité knižní zdroje

BOYD, Dean a Robert PHILLIPS. Yield Management. 1997.

FIALA, Petr. Systémy pro revenue management. Praha, 2015. Vysoká škola ekonomická v Praze.

HAYES, David K a Allisha A MILLER. Revenue management for the hospitality industry. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. ISBN 0470393084.

INDROVÁ, Jarmila a Tomáš VOŘÍŠEK. Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-752-5.

IVANOV, Stanislav. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zanzagor, 2014.

JERENZ, André. Revenue management and survival analysis in the automobile industry. 1st ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler, 2008. Gabler Edition Wissenschaft.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

MAČALA, Tomáš. Práce s cenou v ubytovacích službách. Praha, 2008. Ministerstvo pro místní rozvoj.

PAUL ROUSE, William Maguire. Revenue management in service organizations. 1st ed. New York, N.Y: Business Expert, 2011. ISBN 9781606491478.

TALLURI, Kalyan T a Garrett VAN RYZIN. The theory and practice of revenue management. Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers, c2004. ISBN 1402079338.

Internetové zdroje

Amadeus Central Reservation System. Amadeus Hotels [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_1A-corporate/Hotels/Our-portfolio/Manage/Manage-business-intelligently/Hotels_Product_AmadeusCentralReservationSystem/1319558885716-Solution_C-AMAD_ProductDetailPpal1319578304458?industrySegment=1259068355773&level2=1319608960974&level3=1319610650651

BARTNICK, Fabian. The Next Generation of Revenue Management Strategies. Hospitality Net [online]. 2014 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.hospitalitynet.org/news/4065021.html>

GYR, Ueli. The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity. European History Online [online]. 2010 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://ieg-ego.eu/en/threads/europe-on-the-road/the-history-of-tourism#TheExpansionofTourismandGlobalisation>

<http://www.booking.com/esprit-prague.cs>

LIEBERMAN, Warren. Revenue Management Trends and Opportunities [online]. Journal of Revenue & Pricing Management, 2004 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/rpm/journal/v3/n1/abs/5170097a.html>

MCGILL, Jeffrey a Garreth VAN RYZIN. Revenue Management: Research Overview and Prospects [online]. Transportation Science, 1999 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/trsc.33.2.233>

Optima PMS. Silverbyte [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.silverbyte.com/optimapms.html>

Pražské hotelnictví se loni dostalo z krize. TTG Czech [online]. 2014 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/prazske-hotelnictvi-se-loni-dostalo-z-krize/>

Ruských turistů ubývá v nejhorší dobu, zoufají si podnikatelé v Česku. IDnes.cz/ekonomika [online]. 2014 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ruskych-turistu-v-praze-ubyva-des-/ekonomika.aspx?c=A141218_164016_ekonomika_nio

The concept of Hotel Revenue Management: Part 1, learn the basic principles of the concept and why it gained traction in its early days. Customer Alliance [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.customer-alliance.com/en/articles/hotel_revenue_management_1/

Trh hotelových nemovitostí v České republice opět ožívá: Hotelový trh v Praze. Building News [online]. 2014 [cit. 2016-0-12]. Dostupné z: <http://www.buildingnews.cz/investicni-trh/trh-hotelovych-nemovitosti-v-ceske-republice-opet-oziva.html>