

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MILAN SAJOVIC

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

PRIHODKOVNI MENEDŽMENT NA PRIMERU GRAND HOTELA UNION, D. D.

Ljubljana, julij 2009

MILAN SAJOVIC

IZJAVA

Študent Milan Sajovic izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Ljubice Knežević Cvelbar, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT	2
1.1 OPREDELITEV PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	2
1.2 ZGODOVINA IN RAZVOJ PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	3
1.3 UVEDBA PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA V HOTELIRSTVO.....	4
1.4 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	5
1.5 SESTAVINE SISTEMA PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	6
2 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V HOTELSKI DEJAVNOSTI	7
2.1 STRATEŠKI VIDIK PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	7
2.2 STRATEGIJA »4-C«.....	8
2.3 STRATEGIJE PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	9
2.3.1 Segmentiranje	9
2.3.2 Popusti	11
2.3.3 Prebukiranje	12
2.3.4 Paketiranje	13
2.3.5 Repozicioniranje	13
2.3.6 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti	13
2.3.7 Ponujanje kratkih počitnic	14
3 MOŽNOSTI UPORABE PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	14
3.1 MENEDŽMENT CENE.....	14
3.2 MENEDŽMENT ZMOGLJIVOSTI	15
3.3 OPTIMALNI DINAMIČNI PRIHODKOVNI MENEDŽMENT	15
4 PREDSTAVITEV GRAND HOTELA UNION, D. D.	16
4.1 PREDSTAVITEV IN USMERITEV DRUŽBE	16
4.2 ANALIZA POSLOVANJA GRAND HOTELA UNION, D. D.	17
4.3 KAZALNIKI PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	19
5 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V GRAND HOTELU UNION, D. D.	22
5.1 SEGMENTIRANJE	22
5.2 POPUSTI	24
5.3 PREBUKIRANJE.....	25
5.4 PAKETIRANJE IN PONUJANJE KRATKIH POČITNIC	26
5.5 REPOZICIONIRANJE	27
5.6 DIFERENCIACIJA NA PODLAGI DODANE VREDNOSTI	28
SKLEP	28
LITERATURA IN VIRI	31
PRILOGE	

KAZALO TABEL

TABELA 1: POTROŠNIKOV PRESEŽEK IN CENE PO SEGMENTIH IN OBDOBJIH	10
TABELA 2: PRENOČITVENE ZMOGLJIVOSTI PO KATEGORIJAH HOTELOV V OBČINI LJUBLJANA V LETU 2008	16
TABELA 3: PRENOČITVENE ZMOGLJIVOSTI GRAND HOTELOV UNION IN NJIHOV DELEŽ V LJUBLJANI V LETU 2008 ..	17
TABELA 4: IZBRANI KAZALNIKI POSLOVANJA GRAND HOTELA UNION, D. D.....	19
TABELA 5: KAZALNIKI PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA ZA GRAND HOTEL UNION, D. D.	21
TABELA 6: POPUSTI GLEDE NA ZASEDENOST ZA PRIMER GRAND HOTELA UNION EXECUTIVE.....	24
TABELA 7: PRIMER POSLOVNIH DOGOVOROV Z DOGOVORJENIMI POPUSTI	24

KAZALO SLIK

SLIKA 1: TIPOLOGIJA PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA	8
SLIKA 2: ZASEDENOST GRAND HOTELOV UNION IN NAJBLIŽJIH TEKMECEV	21
SLIKA 3: GIBANJE ZASEDENOSTI GRAND HOTELOV UNION OD ZAČETKA JANUARJA 2006 DO KONCA JUNIJA 2009 ..	23

UVOD

Gospodarstvo je globalizirano, zaradi česar se podjetja soočajo z vedno novimi konkurenčnimi pritiski. Posledično morajo biti v svojem poslovanju proaktivna, saj tako lažje ostanejo korak pred tekmeci in se dovoj zgodaj odzovejo na spremembe v okolju. Spremembam morajo slediti tudi hotelska podjetja, ki delujejo v delovno in kapitalsko zelo intenzivni panogi. Značilnosti panoge in konkurenčni pritiski pa zahtevajo inovativne pristope k načinom poslovanja.

Sistem prihodkovnega menedžmenta se uvršča v sam vrh inovativnih pristopov, ki ob pravilni uporabi omogočajo izboljšati poslovanje in povečati tržni delež. Prihodkovni menedžment je v letalski industriji prisoten že relativno dolgo časa, medtem ko v hotelski dejavnosti nima dolge tradicije. To zlasti velja za slovenska hotelska podjetja, ki šele v zadnjih nekaj letih ob podpori informacijske tehnologije intenzivno odkrivajo možnosti in priložnosti, ki jih ponuja sistem prihodkovnega menedžmenta.

Delovanje sistema prihodkovnega menedžmenta sem v diplomskem delu prikazal na primeru slovenskega hotelskega podjetja, Grand hotela Union, d. d. Grand hotel Union, d. d. je družba, ki razpolaga s tremi hoteli kategorije štirih zvezdic. Hoteli so znani po svoji kakovosti in odličnosti, ki sta posledici trdega dela in inovativnega pristopa k poslovanju. Potemtakem je pričakovati, da Grand hotel Union, d. d. izvaja strategije prihodkovnega menedžmenta, ter da jih izvaja uspešno in na visoki ravni. Od tod tudi izvira prva hipoteza diplomskega dela, ki pravi, da Grand hotel Union, d. d. izvaja prihodkovni menedžment uspešno in učinkovito. Zaradi tega prihodkovni menedžment posredno in neposredno vpliva na boljši poslovni izid. Druga hipoteza pa pravi, da prihodkovni menedžment v Grand hotelu Union, d. d. dopušča prostor za izboljšave, ki bi lahko še dodatno povečale prilagodljivost in uspešnost poslovanja hotela.

Namen diplomskega dela je na jasn način predstaviti sistem prihodkovnega menedžmenta in pomagati razumeti njegovo zapletenost kot posledico povezovanja koncepta z vedno več področji delovanja. Za lažje razumevanje samega koncepta sem le-tega prikazal na praktičnem primeru. Cilj diplomskega dela je potrditi ali ovreči postavljene hipoteze ter podati predloge za še uspešnejši sistem prihodkovnega menedžmenta v proučevanem podjetju.

Diplomsko delo sem razdelil na dva vsebinska sklopa. Prvi vsebinski sklop je sestavljen iz prvih treh poglavij, v katerih proučujem teoretični vidik prihodkovnega menedžmenta. V prvem poglavju podajam definicije prihodkovnega menedžmenta skupaj z njegovim razvojem in prodorom v hotelirstvo. Predstavljam temeljne dejavnike uspeha in sestavine, brez katerih izvajanje sistema prihodkovnega menedžmenta ne bi bilo mogoče. Drugo poglavje namenjam strategijam. Pogledi na strategije prihodkovnega menedžmenta in njihove razvrstitve so namreč zelo različni. V tretjem poglavju opisujem pomembna elementa prihodkovnega menedžmenta, in sicer cene in zmogljivosti. Prvi vsebinski sklop zaključujem z optimalnim dinamičnim prihodkovnim menedžmentom.

Četrto poglavje je začetek drugega vsebinskega sklopa, v katerem prihodkovni menedžment obravnavam na primeru Grand hotela Union, d. d. V prvem podpoglavju podajam nekatere informacije o hotelu, skupaj s strateškimi usmeritvami in tržnim položajem podjetja. Nadaljujem z analizo poslovanja, ki sem jo izvedel s temeljnimi kazalniki poslovanja. V tretjem podpoglavju predstavljam kazalnike prihodkovnega menedžmenta, ki ponujajo pomembne informacije o stanju prihodkovnega menedžmenta v podjetju. Peto poglavje sem namenil strategijam prihodkovnega menedžmenta v Grand hotelu Union, d. d., katere sem teoretično opredelil že v drugem poglavju diplomskega dela. Ob vsaki strategiji predlagam določene izboljšave, ki bi po mojem mnenju še dodatno prispevale k izboljšanju poslovanja. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, seznamom literature in virov ter prilogama.

1 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT

V nadaljevanju predstavljam definicije in razvoj prihodkovnega menedžmenta. Opisal sem tudi sestavine in dejavnike uspeha, saj je njihovo poznavanje nujno za uspešno delovanje koncepta.

1.1 Opredelitev prihodkovnega menedžmenta

Prihodkovni menedžment se je razvil kot odgovor na vedno bolj konkurenčno okolje, v katerem (turistična) podjetja tekmujejo in se borijo za slehernega kupca. Prva podjetja, ki so prihodkovni menedžment vpeljala v svoje poslovanje, so ugotovila, da omogoča generiranje večjih prihodkov, vendar pa je njegovo vpeljevanje in upravljanje zelo zapleteno in zahteva določena znanja in obvladovanje mnogih veščin. V nadaljevanju bom zato najprej predstavil osnovno idejo in temeljni cilj, ki ga podjetja s prihodkovnim menedžmentom želijo doseči.

Kimes (2002, str. 22) navaja naslednjo opredelitev prihodkovnega menedžmenta: »Prihodkovni menedžment je metoda, ki podjetjem pomaga prodati prave zmogljivosti, pravemu kupcu, ob pravem času in za pravo ceno.« Anderson in Blair (2004, str. 354) pa prihodkovni menedžment v osnovi razumeta kot segmentacijo trga in nadzor zmogljivosti. S segmentacijo trga podjetje potencialne kupce razvrsti v segmente, kjer imajo različni segmenti različne pripravljenosti plačati določeno ceno. Kakšno ceno bo plačal kupec, pa podjetje določi z nadzorom zmogljivosti tako, da za različne segmente nameni različno število enot zmogljivosti.

Boella (2007, str. 32) definicijo prihodkovnega menedžmenta še razširi: »Prihodkovni menedžment je tehnika, ki se uporablja v številnih dejavnostih in se ukvarja z maksimiranjem učinkovite uporabe zmogljivosti podjetja. Cilj prihodkovnega menedžmenta je z upravljanjem zapletenega sistema dejavnikov, kot so cenovna politika, količina prodaje [...] maksimirati končni dobiček.« Sahay (2007, str. 58) v svoji definiciji poudarja postavljanje različnih cen glede na razpoložljivost zmogljivosti in kategorijo oz. segment kupca.

Cross (1998, str. 51-52) se v svoji definiciji prihodkovnega menedžmenta osredotoča na napovedovanje in predvidevanje vedenja kupcev, saj je z ugotavljanjem vzorcev obnašanja kupcev mogoče temu primerno prilagoditi razpoložljivost in ceno proizvoda ali storitve.

Stutts in Wortman (2006, str. 236) pravita, da prihodkovni menedžment ni nič drugega kot kombinacija različnih strategij, katerih namen je maksimiranje prihodka. Pinchuk (2002, str. 283) celo meni, da je »prihodkovni menedžment tako znanost kot tudi umetnost, ki poleg prihodka vpliva še na številna druga področja«. Prihodkovni menedžment naj bi bilo zato skupno poimenovanje za skupek strategij, s katerimi se poskuša doseči optimalni prihodek (Withiam, 2001, str. 3). Milla in Shoemaker (2007, str. 112) menita, da bi se moral prihodkovni menedžment v prihodnje preimenoovati v optimiranje cene.

V literaturi sem za proučevano tematiko našel dve poimenovanji. Termin menedžment donosov (angl. *yield management*) se je uporabljal predvsem v letalski industriji, kjer se je koncept tudi razvil. Tam je bil zelo razširjen termin donos (angl. *yield*), ki je pomenil donos na miljo potnika ali donos na miljo sedeža (Kimes, 2002, str. 22). Donos je povezan z zgodnjimi problemi prihodkovnega menedžmenta, ki so se ukvarjali samo s cenami in fiksnimi zmogljivostmi ter maksimiranjem donosa na enoto zmogljivosti. Dandanes v povezavi z obravnavano tematiko v večini tuje literature zasledimo termin prihodek (angl. *revenue*) ter iz njega izpeljan prihodkovni menedžment (angl. *revenue management*) (Shy, 2008, str. 9). Prihodkovni menedžment naj bi zajemal maksimiranje vseh prihodkov, medtem ko naj bi se menedžment donosov v primeru hotelov ukvarjal samo z maksimizacijo prihodkov iz nastanitvenega obrata (Burgess & Bryant, 2001, str. 144). Barlow (2007, str. 198-199) se ne ozira na poimenovanje, temveč pravi: »Ni pomembno, ali koncept poimenujemo menedžment donosov, prihodkovni menedžment ali pa celo maksimizacija prihodkov (angl. *revenue maximization*), saj je cilj povsod enak, in sicer doseči najvišji možni prihodek [...]«.«

Prihodkovni menedžment je zapleten koncept, ki nima ne jasno opredeljenih področij delovanja ne enotne definicije. Slednja se ne bo razvila, saj prihodkovni menedžment prodira v vedno več novih dejavnosti, njegov koncept pa se nenehno nadgrajuje. Kljub temu je v novejši literaturi največkrat uporabljena in citirana tista definicija, ki jo ponuja Kimes (2002, str. 22).

1.2 Zgodovina in razvoj prihodkovnega menedžmenta

Konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja je vlada Združenih držav Amerike sprejela zakon, ki je odpravil omejitve v povezavi z letalskimi prevozi (angl. *Airline Deregulation Act*). Letalski prevozniki so postali svobodni pri načrtovanju svojih letalskih poti, urnikov in cen. Letalska industrija je bila podvržena izjemnemu šoku, saj so pred tem štirideset let njihovo delovanje uravnavali zakoni. Z deregulacijo so se pojavili novi letalski prevozniki, katerih strategije poslovanja so bile obstoječim prevoznikom popolnoma neznane. Začeli so ponujati lete po nizkih cenah, ciljali pa so na cenovno občutljivejše segmente kupcev. Njihova letala so bila večinoma rabljena in stara, saj so varčevali na vsakem koraku (Cross, 1998, str. 34).

Zaradi deregulacije so letalski prevozniki začeli poskusno ponujati cene s popusti. Na ta način so zapolnili sedeže, ki bi sicer ostali neprodani. Zaradi tega se je med letalskimi prevozniki pojavila bojazen, da bodo tudi kupci, ki bi sicer kupovali letalske karte po višjih cenah, začeli kupovati karte s popustom. Z namenom preprečiti tovrstne nakupe sta se pojavila dva ukrepa.

Letalske karte s popusti so imele t. i. cenovne omejitve (angl. *rate fences*), kot so zahtevan nakup karte najmanj »X« dni pred letom, predhodno plačilo karte, strožja politika vračila denarja itd. Drugi ukrep pa se je nanašal na omejeno število sedežev, katerih cene so vsebovale popust (G. R. Cross, Higbie & Q. D. Cross, 2009, str. 57).

Deregulacija letalske industrije je imela velik vpliv na dve, danes pomembni področji. Prvič, deregulacija je omogočila nastanek nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki so popolnoma spremenili letalsko industrijo. Drugič, deregulacija je zaradi svobode postavljanja cen, ki so jo dobili letalski prevozniki, sprožila razvoj sodobnega prihodkovnega menedžmenta.

Prihodkovni menedžment sem poimenoval sodobni prihodkovni menedžment. Huyton in Thomas (2007, str. 256) namreč menita, da je še pred pojavom prihodkovnega menedžmenta predvsem v hotelih podoben koncept že obstajal. Hoteli namreč že vrsto let, ko je zasedenost nizka, ponujajo različne ugodnosti v obliki popustov.

Do konca 20. stoletja se je prihodkovni menedžment relativno dobro razvil. 11. septembra 2001 pa so dogodki, povezani s terorističnim napadom v ZDA, imeli izjemen negativen učinek na potovanja in hotelsko dejavnost. Izoblikovalo se je mnenje, da ta koncept ni več potreben, saj naj bi deloval le v času visoke zasedenosti. Mnogi so temu oporekali in prilagodili strategije prihodkovnega menedžmenta. Zaupanje v dolgoročno uspešnost prihodkovnega menedžmenta se je nato okrepilo in omogočilo njegov nadaljnji razvoj (Cross et al., 2009, str. 57).

V zadnjih nekaj letih je prihodkovni menedžment doživel razcvet. Poleg prisotnosti v letalski in hotelski industriji, se vedno bolj pogosto pojavlja tudi v »rent-a-car« podjetjih (Anderson & Blair, 2003; Anderson, Davison & Rasmussen, 2004), restavracijah (Kimes, 1999; Kimes, 2004; Jeff & Shelleman, 2008), kongresnih centrih (Hartley & Rand, 2000), kazinojih (Peister, 2007), na golf igriščih (Kimes, 2007; Kimes & Schruben, 2002), v križarskih podjetjih (Hoseason, 2000), bolnišnicah (Rauscher, Arbor & Wheeler, 2008) in drugje.

1.3 Uvedba prihodkovnega menedžmenta v hotelirstvo

Hotelska dejavnost je z vpeljevanjem strategij, ki jih ponuja prihodkovni menedžment, za letalsko industrijo časovno zaostala. Mainzer (2004, str. 285-287) meni, da so razlogi za časovni zamik naslednji:

- Hotelska dejavnost je lastniško razdrobljena. Hotelske verige pogosto poslujejo po franšiznem sistemu, ki franšizojemalcem nudi prepoznavnost, dostop do distribucijskega sistema, trženje blagovne znamke itd. V podrobnosti cenovne politike franšizojemalca pa se hotelske verige največkrat niso poglobljale;
- Lastniki hotelov v preteklosti na prvo mesto niso postavljali uspešnosti poslovanja, saj bi bil zaradi naraščajočih cen na trgu nepremičnin zaslužek ob prodaji posestva mnogo večji (v primerjavi s povečevanjem prihodka, ki zahteva številna znanja);
- Hotelski menedžerji so prihodkovni menedžment letalske industrije povezovali s cenovnimi vojnami, nepreglednostjo, agresivnim dogovarjanjem o višini popusta,

zmedenostjo kupca zaradi neprestanega menjavanja cen ter s tem povezanega nezadovoljstva;

- Letalska podjetja so v povprečju mnogo večja od hotelskih, zaradi česar imajo več možnosti in znanj pri vpeljevanju novih praks. Hotelirji so verjeli, da so hoteli mnogo bolj omejeni s sredstvi in znanjem, ki ga posedujejo. Posledično so lahko le večje hotelske verige izoblikovale delovno mesto prihodkovnega menedžerja;
- Hotelski menedžerji so v povezavi z učinkovitostjo prihodkovnega menedžmenta v hotelih zelo skeptični. Zaradi tisočih letov na dan in še več opravljenih transakcij so napredni računalniški sistemi letalski industriji omogočili avtomatizacijo prihodkovnega menedžmenta. Nasprotno imajo v hotelski dejavnosti celo večji hoteli večinoma ročno voden prihodkovni menedžment, ki temelji na sklepih tedenskih sestankov vodstva in predvsem na posameznikovi intuiciji ter poznavanju trga in konkurence.

Prihodkovni menedžment je v hotelih vseeno našel svoje mesto. Hotelske verige ustanavljajo oddelke, ki so odgovorni za prihodkovni menedžment celotne verige, menedžerji postajajo vse bolj ozaveščeni o pozitivnih učinkih prihodkovnega menedžmenta, kupci pa se spoznavajo s praksami tega koncepta in ga vedno bolj sprejemajo. Poleg tega pa se je trgovanje na trgu nepremičnin močno ohladilo, kar se odraža v vedno večji želji lastnikov po maksimiranju prihodkov. Nepremičnin namreč zaradi upada povpraševanja ne morejo več tako dobičkonosno prodati. Tudi Mainzer (2004, str. 288) pravi, da »odnos do prihodkovnega menedžmenta v hotelski dejavnosti še nikoli ni bil tako pozitiven«.

1.4 Dejavniki uspešnosti prihodkovnega menedžmenta

Prihodkovni menedžment je mogoče vpeljati v večino dejavnosti, vendar pa so njegovi rezultati zelo različni glede na to, katere od sledečih lastnosti posedujejo. Kimes (2007, str. 4-5) ugotavlja, da je prihodkovni menedžment najbolj uspešen v dejavnostih, ki imajo:

- **Relativno stalne kapacitete:** podjetja ne morejo čez noč izdelati in prodati dodatnih zmogljivosti. To pomeni, da so z zmogljivostmi omejene in nimajo zalogo. Zaloge so v tem primeru lahko fizične (npr. število sob v hotelu) ali nefizične, ki so običajno časovno opredeljene (npr. bivanje v hotelu za eno noč);
- **Povpraševanje, ki ga je mogoče predvideti:** hoteli imajo v dve vrsti gostov, in sicer goste, ki sobo rezervirajo, in goste, ki je ne rezervirajo (angl. *walk-in guests*). Hoteli morajo zato, če želijo maksimirati prihodek, predvideti, koliko bo posameznih gostov (»walk-in-ov« in gostov z rezervacijo), kdaj bodo prispeli v hotel in koliko časa bodo bivali v hotelu. Proučevanje in predvidevanje vzorcev prihodov gostov hotelom omogoča sprejemanje rezervacij, ki so najbolj dobičkonosne;
- **Minljive zmogljivosti:** minljivost zmogljivosti je v modelih prihodkovnega menedžmenta največkrat prezrta. Kimes (2007, str. 5) predlaga, naj hoteli merijo prihodek na razpoložljivo, od časa odvisno enoto zmogljivosti, tj. RevPATI (angl. *Revenue or yield per available time-based inventory unit*). Hoteli ne smejo meriti uspešnosti s številom prispelih gostov ali povprečnim prihodkom na gosta, saj s tem ne upoštevajo dejstva, da sob ni mogoče dati na zalogo;

- **Primerno strukturo stroškov in cene:** prihodkovni menedžment je primeren za podjetja z visokimi stalnimi stroški in relativno nizkimi variabilnimi stroški, saj to omogoča velike cenovne razpone ob pokrivanju vseh variabilnih stroškov;
- **Sezonsko povpraševanje:** povpraševanje mora variirati med letom, po mesecih ali tednih. Sezonsko povpraševanje menedžmentu omogoča postavljanje različnih cen in načrtovanje cikličnega povpraševanja (npr. poslovni hotel bo ob koncu tedna, zato ker bo načrtoval nizko zasedenost, ponudil nižje cene in prodal vsaj določeno število sob).

1.5 Sestavine sistema prihodkovnega menedžmenta

Implementacija sistema prihodkovnega menedžmenta v prakso je neposredno povezana z elementi, ki jih mora za učinkovito delovanje sistema hotel imeti. Razpoložljivost in natančnost podatkov vseh spodaj naštetih elementov je predpogoj za čim bolj uspešno napovedovanje in postavljanje cen. Sistem prihodkovnega menedžmenta je zelo občutljiv, saj tudi v primeru, ko ima hotel vse potrebne podatke, ni sposoben natančno predvideti prihodnjega stanja. Posledično je prihodkovni menedžment še vedno odvisen od intuicije in izkušenj prihodkovnega menedžerja.

Kimes (2007, str. 9-11) navaja naslednje sestavine sistema prihodkovnega menedžmenta:

- **Segmentacija trga:** hotel mora biti sposoben segmentirati trg na dva glavna segmenta: cenovno bolj in cenovno manj občutljiv segment kupcev. Bolj občutljivi kupci imajo možnost plačati nižjo ceno ob pogoju, da sobo rezervirajo za določeno časovno obdobje vnaprej. Nasprotno pa cenovno manj občutljivi kupci (npr. segment poslovnih gostov) nakup opravijo bližje času koriščenja storitve, zaradi česar plačajo višjo ceno;
- **Pretekli podatki o rezervacijah in povpraševanju:** podjetja razpolagajo s podatki o preteklih rezervacijah, ravneh povpraševanja, zasedenosti itd. Za hotele so ključni predvsem pretekli podatki o povprečnih cenah, številu prihodov na določen dan in trajanju bivanja gostov. To hotelom omogoča poznavanje krivulj rezervacij (angl. *booking curves*) in relativno natančno napovedovanje prihodnjih ciklov povpraševanja;
- **Znanje postavljanja cen:** obstajajo številni teoretični modeli dinamičnega postavljanja cen, vendar zaradi zapletenosti teh modelov prihodkovni menedžment največkrat temelji na popustih oz. cenovnih razredih, ki upoštevajo tudi cene svojih tekmecev;
- **Politika prebukiranja:** politika prebukiranja omogoča sprejem večjega števila rezervacij, kot ima hotel razpoložljivih sob. Na ta način se hotel zaščiti pred neprihodi (angl. *no-shows*). Za koliko odstotkov prebukirati kapacitete, hoteli ugotavljajo z zbiranjem podatkov o odpovedanih rezervacijah in neprihodih skozi daljše časovno obdobje. Število neprihodov pa lahko zmanjšujejo z garancijami, predračuni ipd.;
- **Informacijski sistem:** sistem prihodkovnega menedžmenta je uspešen le, če je integriran z ostalimi informacijskimi sistemi hotela. Na ta način se prepreči podvajanje podatkov oz. delovanje sistema z manjkajočimi podatki, ki se sicer nahajajo v drugih sistemih. Slaba medsebojna integriranost sistemov je še danes eden pomembnejših vzrokov, zakaj večina sistemov prihodkovnega menedžmenta ne deluje optimalno.

2 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V HOTELSKI DEJAVNOSTI

Hotelska dejavnost vrsto let ni bila pripravljena sprejeti prihodkovnega menedžmenta. Cross et al. (2009, str. 58) ugotavljajo, da je bila hotelska veriga Marriott International ena izmed pionirjev na tem področju. Zaradi prihodkovnega menedžmenta je realizirala neprimerno več prihodkov, kot bi jih sicer. Marriott International je v izvajanju prihodkovnega menedžmenta še danes med vodilnimi hotelskimi podjetji in velja za vzor ostalim hotelom. Njihov uspeh temelji na izvajanju številnih strategij prihodkovnega menedžmenta. Najpomembnejše strateške vidike in razvrstitve strategij predstavljam v nadaljevanju.

2.1 Strateški vidik prihodkovnega menedžmenta

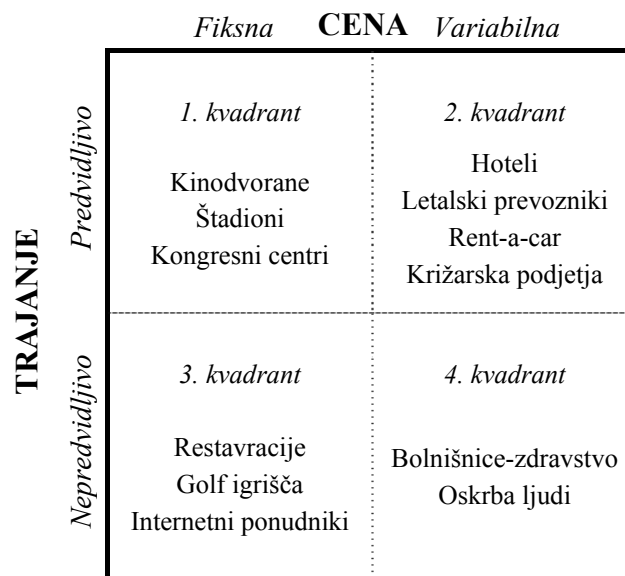
Hoteli, ki izvajajo prihodkovni menedžment, imajo na voljo dva strateška vzvoda, s katerima nadzirajo povpraševanje, in sicer cenovne politike in nadzor nad trajanjem (koriščenjem) storitve. Cenovne politike se ukvarjajo z vprašanjem, ali ponuditi nižje cene vsem kupcem ali samo določenemu segmentu. Nadzor nad trajanjem je zahtevnejši in temelji na ugotavljanju in načrtovanju trajanja koriščenja storitve (Weatherford, Kimes & Scott, 2001, str. 53).

Weatherford et al. (2001, str. 53-54) ugotavljajo, da so cene lahko stalne ali variabilne, trajanje pa je lahko predvidljivo in nepredvidljivo. V sliki 1 so predstavljene kombinacije strateških vzvodov in njim pripadajoče dejavnosti¹:

- Prvi kvadrant (kinodvorane, stadioni, kongresni centri): Podjetja uporabljajo enako ceno za vse goste in imajo predvidljivo komponento trajanja. Kinodvorane npr. natančno vedo, kdaj bo konec filma, zato lahko objavijo naslednji termin filma;
- Drugi kvadrant (hoteli, letalski prevozniki in drugi): V ta kvadrant sodijo podjetja, ki najpogosteje uporabljajo prihodkovni menedžment. Trajanje je večinoma predvidljivo, gostom pa zaračunavajo različne cene glede na njihovo cenovno občutljivost. Kljub temu velja poudariti, da je trajanje predvidljivo le do neke mere. Polet lahko zamuja zaradi vremena, gost v hotelu naknadno podaljša bivanje za en dan ipd.;
- Tretji kvadrant (restavracije, golf igrišča in drugi): Podjetja zaračunavajo enake cene vsem segmentom gostov, vendar ne poznajo trajanja koriščenja storitve. Gost lahko v restavracijo prispe za krajši ali daljši čas (npr. družinsko praznovanje);
- Četrty kvadrant (bolnišnice in drugi): V zdravstvu imajo iste storitve različne cene (npr. zasebni zobozdravnik v primerjavi z javnim zobozdravnikom), hkrati pa je trajanje nepredvidljivo (dolžina zdravljenja bolnika v bolnišnici se težko napove).

¹ Podjetja iste dejavnosti se lahko nahajajo v dveh različnih kvadrantih.

Slika 1: Tipologija prihodkovnega menedžmenta



Vir: R. L. Weatherford, E. S. Kimes & A. D. Scott, *Forecasting for Hotel Revenue Management: Testing Aggregation Against Disaggregation*, 2001, str. 54.

2.2 Strategija »4-C«

Cilj prihodkovnega menedžmenta je pridobiti nadzor nad povpraševanjem in maksimirati prihodek s prodajo razpoložljivih zmogljivosti, kar podjetje doseže z uporabo strateških vzvodov, ki jih menedžment prihodka nudi. Bistvo učinkovite uporabe strateških vzvodov je povezati čas, ko gost storitev koristi, z njegovo stopnjo pripravljenosti plačati določeno ceno. V splošnem zato lahko govorimo o dveh ključnih komponentah prihodkovnega menedžmenta, in sicer o časovnem in cenovnem vidiku. Časovni vidik se v tem primeru nanaša na čas, ko je storitev rezervirana ali koriščena, medtem ko je cenovni vidik pomemben zaradi možnosti uporabe številnih metod določanja višine cene (Withiam, 2001, str. 4).

Withiam (2001, str. 4) govori o štirih dejavnikih strategije prihodkovnega menedžmenta. Dejavniki so koledar (angl. *calendar*), ura (angl. *clock*), zmogljivosti (angl. *capacity*) in stroški (angl. *cost*). Strategija se zaradi enakih začetnih črk dejavnikov imenuje »4-C« strategija. Poznavanje in spretna uporaba dejavnikov pripomore k uspešni realizaciji prihodkovnega menedžmenta. Withiam (2001, str. 4-10) podaja naslednje razlage dejavnikov:

- **Koledar:** napovedovanje povpraševanja zahteva posedovanje preteklih podatkov o povpraševanju in zasedenosti kapacitet za različne cenovne razrede. Napovedovanje povpraševanja je mogoče le, če podjetje pozna cenovno elastičnost segmentov. Koledar je časovna komponenta, ki je tesno povezana s politiko prebukiranja in neprihodi;
- **Ura:** bistvo prihodkovnega menedžmenta je sposobnost uskladiti čas koriščenja storitve s kupčevo stopnjo pripravljenosti plačati določeno ceno za to storitev. Idealno bi bilo, če bi podjetja natančno vedela, koliko enot zmogljivosti bodo prodali, vendar temu ni tako. Gosti namreč prispejo, upoštevajoč svoj urnik, včasih pa sploh ne pridejo;

- **Zmogljivosti:** pomemben strateški vzvod so zmogljivosti. Poznavanje trajanja koriščenja storitve podjetjem omogoča načrtovanje prodaje posameznih enot zmogljivosti. Zaradi nadzora nad trajanjem storitve hotel lahko predvidi, koliko časa bo posamezna soba zasedena in za kateri termin jo lahko ponovno proda;
- **Stroški:** cilj vsakega podjetja je kupcu zaračunati najvišjo ceno, katero je pripravljen plačati in za katero se mu zdi, da še vedno ni previsoka (v očeh kupca je to še vedno poštena cena). Takšne cene pokrijejo stroške in ustvarjajo dobiček. Ob tem je potrebno poudariti, da prihodkovni menedžment ni koncept, ki temelji na stroških.

Za uspešno uporabo menedžmenta prihodka je potrebno imeti na razpolago čim več podatkov o preteklih rezervacijah, navadah kupcev, cenovni elastičnosti ter cikličnih povpraševanja. To pomeni, da prihodkovni menedžment sestavljata dve komponenti: cena in čas. Iz omenjenih komponent izvirajo številne strategije, ki povečujejo učinkovitost menedžmenta prihodka.

2.3 Strategije prihodkovnega menedžmenta

Hoteli imajo na voljo različne strategije prihodkovnega menedžmenta. Pogosto uporabljajo kombinacijo vseh, saj so le-te med seboj tesno povezane.

2.3.1 Segmentiranje

Masovni trg ne obstaja več, zaradi česar je potrebno segmentiranje. Segmentiranje je razvrščanje kupcev v različne skupine, imenovane segmenti, znotraj katerih imajo kupci podobne preference. Kupce najpogosteje razvrščamo glede na demografske in psihografske značilnosti (Cross, 1998, str. 71-72). Razvrščanje potencialnih kupcev v segmente je pomembno za uporabo znanstvenih, naprednih cenovnih politik (Kuyumcu, 2007, str. 296).

Segmentiranje je potrebno tudi zaradi ločevanja kupcev na cenovno bolj in cenovno manj občutljive. Boljše segmentiranje trga namreč omogoča boljšo identifikacijo kupcev. Zaradi tega podjetje lažje ponudi pravi proizvod pravemu kupcu po pravem kanalu in za pravo ceno. V ospredje vedno bolj prihaja tudi ideja o postavljanju cen »ena-na-ena« kot možnem trendu v prihodnosti (vsakemu kupcu se postavi svojo ceno), medtem ko Milla in Shoemaker (2007, str. 112) menita, da se to ne bo zgodilo. Namesto tega se bodo oblikovali mikrosegmenti kupcev.

Uporaba prihodkovnega menedžmenta omogoča postavljanje različnih cen različnim tržnim segmentom. To pomeni, da cenovno bolj občutljivim kupcem postavimo nižje cene, cenovno manj občutljivim kupcem pa višje cene. Kupci torej plačajo različne cene za isto storitev. Prihodkovni menedžment zato temelji na cenovni diskriminaciji (Shy, 2008, str. 5).

V zadnjem času se tehnike segmentiranja spreminjajo. Kupce se vedno pogosteje segmentira glede na večje število spremenljivk (število noči v hotelu, višina potrošnje, pogostost obiskov, število preletenih milj itd.). Hkrati je pomemben vidik segmentiranja upoštevanje kupčevega življenjskega cikla. Kupci se bodo z uporabo naprednih statističnih metod v prihodnje vse

pogosteje razvrščali v zelo diferencirane segmente. Tovrstno segmentiranje bo uporabno tako v trženjske namene kot za prihodkovni menedžment (Pinchuk, 2009, str. 109-110).

Segmentiranje je težaven proces, saj podjetja pogosto ne razpolagajo s podatki, ki bi jih za uspešno segmentacijo potrebovala. Hoteli za čim bolj učinkovito uporabo prihodkovnega menedžmenta potrebujejo podatke o cenovni elastičnosti gostov, ki pa jih je nemogoče ugotoviti. Kuyumcu (2007, str. 296) problem segmentacije primerja celo s kokošjo in z jajcem ter diskusijo o tem, kaj je bilo prej. Segmente je težko oblikovati brez podatkov o cenovni elastičnosti, medtem ko cenovno elastičnost zelo težko ugotovimo, če nimamo segmentov.

Tržne segmente v grobem razdelimo na segment cenovno občutljivih kupcev (angl. *price-sensitive customers*) in segment cenovno neobčutljivih kupcev (angl. *price-insensitive customers*). Desiraju in Shugan (1999, str. 45) sta razvila model, ki obravnava segmente glede na njihovo cenovno občutljivost in čas nakupa. Cenovno občutljivi kupci storitve rezervirajo daleč vnaprej in imajo manjšo pripravljenost plačati višjo ceno, saj pričakujejo popust. Na drugi strani so cenovno neobčutljivi kupci pripravljeni plačati višjo ceno, storitev pa rezervirajo pozneje. Med prve štejemo počitniške goste, med zadnje pa poslovne goste.

Model predpostavlja, da so počitniški gosti v primerjavi s poslovnim segmentom mnogo bolj prilagodljivi, saj le-ti nimajo strogih urnikov, katerih bi se morali držati. Zaradi tega imajo nižje stroške, povezane z zavezanostjo k nakupu storitve v obdobju 1 (zgodnejše obdobje). Nasprotno velja za poslovne goste, ki so v primeru nakupa v obdobju 1 podvrženi visokim stroškom zavezanosti k nakupu. Model deluje le, če imata segmenta različne stroške zavezanosti k nakupu, saj le v tem primeru cenovno neobčutljivi kupci ne bodo kupovali v obdobju 1 (Desiraju & Shugan, 1999, str. 47).

Hoteli z upoštevanjem pripravljenosti plačati določeno ceno (V) in višino stroškov, s katerimi se kupci zavežejo k nakupu (C), v zgodnjem obdobju (obdobje 1) začnejo prodajati storitve po nižjih cenah (P_1) cenovno občutljivejšim kupcem. Kupci bodo opravili nakup le, če bodo realizirali potrošnikov presežek (glej tabelo 1) (Desiraju & Shugan, 1999, str. 47).

Tabela 1: Potrošnikov presežek in cene po segmentih in obdobjih

	Cenovno občutljiv segment	Cenovno neobčutljiv segment
Obdobje 1	$V_{\text{nizek}} - C_{\text{nizek}} - P_1$	$V_{\text{visok}} - C_{\text{visok}} - P_1$
Obdobje 2	$V_{\text{nizek}} - P_2$	$V_{\text{visok}} - P_2$

Legenda:

P_1 cena v obdobju 1

P_2 cena v obdobju 2

V_{nizek} pripravljenost plačati nižjo ceno

V_{visok} pripravljenost plačati višjo ceno

C_{nizek} visoka prilagodljivost in nižji stroški, povezani z zavezanostjo k zgodnjemu nakupu v obdobju 1

C_{visok} majhna prilagodljivost in višji stroški, povezani z zavezanostjo k zgodnjemu nakupu v obdobju 1

Vir: R. Desiraju & M. S. Shugan, *Strategic Service Pricing and Yield Management*, 1999, str. 47.

V kolikor v obdobju 1 velja $(C + P_1) < V$, kupec realizira presežek in bo zato opravil nakup in koristil storitev v obdobju 2. Seštevek cene (P_1) in stroškov, ki ga zavezujejo k nakupu (C), je manjši od kupčeve pripravljenosti plačati ceno, zato bo storitev kupil. V kolikor pa velja $(C + P_1) > V$, kupec storitve ne bo kupil, saj bi plačal več, kot pa je pripravljen dejansko plačati. Kupci, ki realizirajo pozitiven presežek, storitev kupijo in nasprotno. Če pa velja $V - C - P_1 = 0$, kupec plača najvišjo ceno, katera je zanj še sprejemljiva (Desiraju & Shugan, 1999, str. 47).

2.3.2 Popusti

Hoteli ponujajo popuste, ker na ta način dodatno spodbudijo povpraševanje po njihovih proizvodih in storitvah. Najpogosteje uporabljajo cenovne popuste, ki povečajo intenzivnost povpraševanja po izdelkih ali storitvah. Cenovni popusti omogočajo nižje cene storitev, katere je pripravljen kupiti širši krog kupcev. Popusti so zanimiva strategija prihodkovnega menedžmenta, ki pa v sebi skriva določene nevarnosti.

Cross (1998, str. 152) po eni strani ugotavlja, da morajo biti podjetja pri uporabi popustov previdna. Nenadzorovano ponujanje popustov lahko privede do cenovnih vojn med tekmeci, ki se končajo v velikih izgubah, iskanju cenejših ponudnikov in posledično pogostem prehajanju kupcev med tekmeci, kupčevem zaznavanju nižje vrednoti proizvoda ali storitve kot posledica nižje cene, višjih polnih cen, ki se zaračunavajo najmanj cenovno občutljivim kupcem itd. Preveliki popusti zato lahko privedejo do izgubljenega prihodka. Po drugi strani pa Netessine in Shumsky (2002, str. 35) menita, da se prihodek izgubi tudi, če hoteli preveč sob želijo prodati po višjih cenah, a za to ne obstaja zadostno povpraševanje.

Pomislekov v povezavi z uporabo popustov je veliko, vendar številni vseeno menijo, da je uporaba popustov predvsem v času ekonomskih kriz nujna, saj pomaga povečati prodajo. Podjetja s pomočjo popustov in s tem nižjih cen tudi lažje pridobijo večji tržni delež (Enz, Canina & Lomanno, 2004, str. 25). Popusti se v prihodkovnem menedžmentu uporabljajo predvsem za prve prodane enote, medtem ko se pozneje zmogljivosti trgu ponudijo po višjih ali rednih cenah (Desiraju & Shugan, 1999, str. 45).

Hoteli se pogosto poslužujejo strategije prodajanja sob s popusti. Boger, Cai in Lin (1999, str. 265-266) so v raziskavi o popustih v namestitvenih podjetjih ugotovili, da se je velika večina hotelov pripravljena pogajati o ceni in podeliti popust. Hkrati so nakazali na povezavo med velikostjo hotela in pripravljenostjo podeliti popust. Večji ko so bili hoteli, manj so bili pripravljeni znižati cene in nasprotno.

Hotelska podjetja zaradi popustov povečajo zasedenost svojih sob, a na račun nižjega prihodka. Zaradi nižjih prodajnih cen realizirajo za hotelsko dejavnost pomemben kazalnik, tj. nižji povprečni prihodek na razpoložljivo sobo (v nadaljevanju RevPAR²). Kljub temu obstajajo razlike med različnimi vrstami hotelov na različnih lokacijah (Canina & Enz, 2006, str. 19-20).

² angl. *Revenue per Available Room*

Hoteli naj rajši začnejo iskati kupce, ki cenijo kakovostne storitve in so zanje pripravljeni plačati nekoliko višjo ceno (Marmorstein, Rossomme & Sarel, 2003, str. 158).

Strategija popustov je lahko dvorezen meč. Po eni strani zaradi popustov hoteli hitreje povečajo zasedenost, tržni delež in prepoznavnost hotela, po drugi strani pa nekontrolirano podeljevanje popustov privede do manjšega prihodka, cenovnih vojn in nezadovoljstva kupcev. Marmorstein et al. (2003, str. 151) ugotavljajo, da kupci nizke cene povezujejo s slabo kakovostjo. Poleg tega gosti, ki so plačali polno ceno, ne želijo bivati v hotelu skupaj s tistimi, ki so jih privabile nizke cene. Hkrati se lahko zgodi tudi, da bodo kupci, ki so storitev plačali po nižji ceni, popust pričakovali tudi v prihodnje.

2.3.3 Prebukiranje

Prebukiranje je strategija, ki predvideva prodajo večjega števila enot, kot jih ima hotel na razpolago. Na ta način se zaščiti pred stornacijami in neprihodi gostov (Chiang, Chen & Xu, 2007, str. 109). Podjetja se pred neprihodi in stornacijami lahko zaščitijo tudi s predračuni, garancijami in drugimi metodami (Kimes, 2007, str. 10). Prebukiranje ima v turizmu dolgo zgodovino, zato ga le redki razumejo kot nepošteno ali neetično (Boella, 2007, str. 42).

V povezavi s prebukiranjem je pomembno najti optimalno raven prebukiranja, saj v primeru prevelikega prebukiranja hotelu zmanjka kapacitet, zaradi česar mora goste zavrtniti in jim ponuditi določeno nadomestilo. Optimalna raven prebukiranja je dosežena, ko sta izgubljeni prihodek zaradi neprodanih enot in višina nadomestil, dodeljenih zavrnjenim kupcem, uravnotežena (Netessine & Shumsky, 2002, str. 39). Optimalna raven prebukiranja se lahko opredeli tudi kot razmerje med maksimiranjem potencialnega prihodka in minimiziranjem tveganja, da bo podjetju zmanjkalo kapacitet (Chiang et al., 2007, str. 109). Hoteli raven prebukiranja predvidijo glede na raven povpraševanja v prebukiranem obdobju, število neprihodov in glede na druge relevantne dejavnike (Huyton & Thomas, 2007, str. 262).

Pravilno prebukiranje je izjemnega pomena, saj hotelom omogoča ustvarjanje bistveno večjega prihodka. Vzemimo npr. hotel z 200 razpoložljivimi sobami, od katerih je 176 zasedenih. Od 176 sob se jih bo danes 40 izpraznilo in dodatnih 55 napolnilo. To pomeni, da bo imel hotel ob koncu dneva $176-40+55=191$ zasedenih sob. Posledično jih lahko proda še 9. Tovrstno mišljenje je napačno, saj ne predvideva neprihodov in stornacij sob (Huyton & Thomas, 2007, str. 257). V kolikor hotel upošteva statistiko o preteklih neprihodih, stornacijah in predčasnih odhodih, lahko v izračun zajame tudi te podatke. Vzemimo, da so na isti dan pred enim letom 3 % gostov odpovedali svojo rezervacijo (3 % od predvidenih 55 prihodov je 1,65 sob), da je bilo 10 % neprihodov (10 % od 55 je 5,5 sob) ter da bo 1 % gostov predčasno odšel iz hotela (1 % od zasedenih 136 sob je 1,36 sobe). Ob upoštevanju vseh spremenljivk hotel ugotovi, da bo konec dneva zasedenih le dodatnih $55-1,65-5,5-1,36=46,5$ sob namesto prvotnih 55. Zaradi tega bo skupno število zasedenih sob le $176-40+46,5=182,5$ sob. To pomeni, da hotel lahko proda še $200-182,5\approx 18$ sob in ne le 9, kot je bilo sprva predvideno. Ob tem velja opozoriti, da izračun ne predvideva potencialnega podaljšanja bivanja obstoječih gostov (Huyton & Thomas,

2007, str. 258). Glede na predstavljeni izračun bo hotel ob navedenih podatkih polno zaseden. Prebukiranje z upoštevanjem dejavnikov, kot so neprihodi, odpovedi rezervacij, predčasni odhodi, podaljšana bivanja in drugo, se je izkazalo za zelo učinkovito, saj samo v našem primeru hotel lahko proda še enkrat več sob, kot je sprva načrtoval.

2.3.4 Paketiranje

Paketiranje v hotelih pomeni razširitev storitve z dodajanjem novih uslug po nižji ceni ali brezplačno. Namen paketiranja je povečevanje vrednosti storitve v očeh kupca. Zaradi tega storitev postane privlačnejša, verjetnost nakupa pa se poveča. Guilitinan (1987, str. 74) za hotele predlaga prodajanje namestitev ob koncih tedna z možnostjo vključevanja obrokov po nižjih cenah. Zaradi paketiranja hotel vzbudi zanimanje kupcev, ki bi bili sicer nezainteresirani kupiti storitev. Edgar (2007, str. 28) kot primere paketiranja navaja brezplačno steklenico vina in uporabo savne in bazena, čokoladne bombone, šopek ipd.

2.3.5 Repozicioniranje

Hoteli so po eni strani podvrženi izjemnim sezonskim nihanjem, po drugi strani pa imajo tudi sami svoje ekonomske cikle. To pomeni, da se hoteli soočajo s cikličnimi gibanji in sezonskostjo poslovanja. V času, ko se cikli obrnejo navzdol, se morajo hoteli, v kolikor želijo preživeti, repozicionirati. Glavna razloga, zaradi katerih se morajo hoteli repozicionirati, izhajajo iz trga in ekonomskega cikla hotela. V prvo kategorijo sodijo prihod nove konkurence, zastarele in razpadajoče kapacitete, demografske spremembe, slabo vodenje itd. Druga kategorija obravnava cikel, v katerem se hotel nahaja. Starejši je hotel, več problemov ima in večja je potreba po repozicioniranju (Bohan & Cahill, 1992, str. 69).

Repozicioniranje je način odzivanja hotelov in ostalih podjetij na spremembe v povpraševanju, trgu in navadah kupcev. Zaradi navedenih sprememb so potrebne nove strategije, novi proizvodi in storitve ter upoštevanje želja kupcev.

2.3.6 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti

Trgi proizvodov in storitev so večinoma zelo zasičeni, zaradi česar morajo podjetja diferencirati svoje proizvode, če želijo, da imajo le-ti v očeh kupca večjo vrednost. Dandanes se diferencirajo celo proizvodi, ki so v osnovi popolnoma enaki. Primeri takšnih proizvodov so jajca, bencin, ustekleničena voda itd. Našteti izdelki so pri različnih proizvajalcih bolj ali manj enaki, razlog, zakaj ne bodo vsi kupci kupovali le pri enem, pa je v diferenciaciji. Levitt (1980, str. 83) ugotavlja, da podjetja svoje proizvode diferencirajo z boljše opravljeno transakcijo. Pravi, da je »ponujeni proizvod diferenciran, medtem ko proizvod v osnovi ostaja enak«. Shy (2008, str. 326) diferenciranje razume kot diferenciacijo kakovosti in s tem povezano možnost cenovne diskriminacije kupcev. V kolikor bi isti proizvod ali storitev prodajali po različnih cenah, ne bi nihče želel plačati najvišje cene. Posledično je proizvod ali storitev potrebno diferencirati in na ta način dražjim proizvodom povečati dodano vrednost.

Diferenciacija je pomembna tudi v hotelih. Čeprav vsi hoteli prodajajo namestitve, se le-ti lahko diferencirajo glede na dodatno ponudbo, strokovnost in ustrežljivost osebja, hitrost storitev itd. Diferenciacija na ta način ločuje dobre hotele od slabih. Diferencirana storitev ima namreč večjo dodano vrednost in je zato za potencialne kupce privlačnejša alternativa.

2.3.7 Ponujanje kratkih počitnic

Večina hotelov ima po posameznih dnevih v tednu različno povpraševanje, zaradi česar so kratke počitnice način, kako zapolniti vrzeli v tradicionalnem povpraševanju. Hotelom se v času nizkega povpraševanja ponuja priložnost v osredotočanju na segmente kupcev, ki kupujejo kratke počitnice. Poslovni hoteli na ta način med tednom prodajajo svoje storitve poslovnemu segmentu, ob koncih tedna pa segmentom, ki jih zanimajo kratke počitnice. Opisana strategija je smiselna, če hotel s prodajo kratkih počitnic pokrije vse variabilne stroške. Poleg tega bo hotel zaslužil tudi s prodajo dodatnih storitev (npr. kosilo v hotelski restavraciji). Hoteli se s svojo ponudbo kratkih počitnic lahko orientirajo na najrazličnejše segmente kupcev (Edgar, 1997, str. 56-58).

3 MOŽNOSTI UPORABE PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA

Prihodkovni menedžment je celovit koncept, ki povezuje različne vidike poslovanja hotela. Vključuje številne strategije, različne pristope proučevanja in odpira nekatere problematike, povezane z uporabljenimi matematičnimi metodami, s pravičnostjo uporabe prihodkovnega menedžmenta ter s tem povezano cenovno diskriminacijo. Kljub zapletenosti prihodkovnega menedžmenta v praksi prevladujejo trije pristopi uporabe, in sicer menedžment cene, menedžment zmogljivosti in optimalni dinamični menedžment. Popolnoma ločeno proučevanje posameznega pristopa ni mogoče, saj se med seboj do določene mere prepletajo.

3.1 Menedžment cene

Cenovna politika je v prihodkovnem menedžmentu zelo pomembna, na kar nakazuje tudi dejstvo, da se je razvilo mnogo modelov postavljanja cen. V literaturi sem zasledil tako napredne statistične modele kot tudi preproste tehnike oblikovanja cen, ki temeljijo na izkušnjah in razumu. Noben pristop pa ni bil splošno sprejet.

V prihodkovnem menedžmentu se cene postavljajo različno glede na več dejavnikov. Feng in Xiao (2000, str. 332) poudarjata sezonsko cenovno diferenciacijo in diferenciacijo glede na datum nakupa ali rezervacije storitve. Slednjo sta v povezavi z razlikami v cenovni občutljivosti med različnimi segmenti poudarila tudi Desiraju in Shugan (1999). Ne glede na razlog, zakaj bo hotel postavljali različne cene različnim kupcem v različnih obdobjih, je cilj vedno enak. Bistvo prihodkovnega menedžmenta je cenovna diskriminacija z namenom zaračunati najvišjo ceno posameznemu kupcu. Kupci imajo različne cenovne občutljivosti, zaradi česar so nekateri pripravljeni plačati več, drugi pa manj. Whelan-Ryan (2007, str. 279) ugotavlja, da imajo cenovne politike vpliv tudi na višino povpraševanja. Po drugi strani pa se le

majhna sprememba v ceni, ob ohranjanju iste količine prodanih sob, odraža v izjemnem povečanju dobička. Namesto, da hotel proda sobo po 100 EUR, jo poskuša prodati po 103 EUR. Povišanje cene za 3 % se lahko, ob ohranjanju iste količine prodanih sob, odraža v kar 20-odstotnem povečanju dobička (Cross, 1998, str. 67). Pomembno je tudi, da se hoteli usmerijo v dinamično postavljanje cen, ki temelji na analizi trga (Cross, 1998, str. 71).

3.2 Menedžment zmogljivosti

Hotelske zmogljivosti so stalne, zaradi česar se hoteli ne morejo prilagajati stopnji povpraševanja. Posledično morajo zmogljivosti prodati najbolj dobičkonosnemu segmentu. Pojavljajo se tudi vprašanja, kdaj, po kakšni ceni in za koliko časa prodati namestitev. Menedžment cene se ukvarja z višino prodajne cene, medtem ko se menedžment zmogljivosti ukvarja z upravljanjem zmogljivosti (koliko zmogljivosti prodati določenemu segmentu).

Prodaja omejenih zmogljivosti najbolj dobičkonosnemu segmentu zahteva poznavanje velikosti cenovno občutljivega in neobčutljivega segmenta. Če je povpraševanje cenovno občutljivega segmenta (pre)veliko, je smiselno določene zmogljivosti prodati po nižji ceni. Koliko enot zmogljivosti prodati po nižji ceni, je odvisno od velikosti cenovno neobčutljivega segmenta. Večji ko je ta segment, manj zmogljivosti bo namenjenih cenovno občutljivemu segmentu. Na ta način bo hotel ustvaril večji prihodek (Desiraju & Shugan, 1999, str. 49).

Quain, Sansbury in Quinn (1999, str. 78) v upravljanje zmogljivosti vnašajo časovno komponento. Hotelom predlagajo, naj poskušajo svoje zmogljivosti prodati čim bližje datumu prihoda. Menijo, da je prodajanje sob daleč vnaprej pogosto pogojeno z visokimi popusti, zaradi česar hoteli začnejo zavračati dobičkonosnejše goste. Zmogljivosti, namenjene njim, namreč prekmalu začnejo prodajati po nižjih cenah.

Nekoliko drugačen pristop k menedžmentu zmogljivosti je kontrola nad trajanjem bivanja gostov. V tem primeru morajo hoteli poznati povpraševanje glede na zaželeno dolžino bivanja. V kolikor bi prodajniki vedeli, da je povpraševanje po tridnevnem bivanju v določenem obdobju največje, bi zavrnil enodnevna bivanja in se usmerili na prodajo večdnevni bivanj (Quain et al., 1999, str. 79).

3.3 Optimalni dinamični prihodkovni menedžment

Menedžment cene poudarja cenovni vidik prihodkovnega menedžmenta, medtem ko se menedžment zmogljivosti osredotoča na razpoložljive zmogljivosti. Ne glede na pristop je potrebno poudariti, da sta oba pristopa povezana. Optimalni dinamični prihodkovni menedžment združuje cene, zmogljivosti in vse ostale elemente prihodkovnega menedžmenta.

V okviru proučevanja dinamičnih modelov Talluri in Van Ryzin (2005, str. 57) predpostavljata, da kupci ne rezervirajo ali kupijo namestitve v določenem zaporedju (npr. najprej cenovno neobčutljivi in potem cenovno občutljivi), temveč pravita, da kupci prihajajo

poljubno. Zaradi tega je potrebna tudi sprememba v menedžmentu prihodka. Le-ta mora v vsakem danem trenutku izbrati optimalno ceno glede na vse pomembne dejavnike.

4 PREDSTAVITEV GRAND HOTELA UNION, D. D.

4.1 Predstavitev in usmeritev družbe

Grand hotel Union je bil ustanovljen leta 1905. Ob ustanovitvi je bil eden boljših hotelov v tem delu Evrope, danes pa sodi med kakovostnejše hotele v prestolnici. Na spletni strani Grand hotela Union, d. d. (<http://www.gh-union.si>) je mogoče najti seznam znanih osebnosti, ki so bivale v hotelu, in s pomočjo katerih hotel dokazuje kakovost svojih storitev.

Grand hotel Union, d. d. je od leta 1997 kapitalska družba, ki po pravno-organizacijski obliki sodi med delniške družbe. Glavna dejavnost je po standardni klasifikaciji dejavnosti *Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov* (SKD 2008). Konec leta 2008 je družba razpolagala s 7,6 milijona EUR osnovnega kapitala, njihov največji lastnik pa je bil AC Kapital, d. o. o. (Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 3).

Skupina Grand hotel Union razpolaga s štirimi hoteli. Grand hotel Union, d. d. sestoji iz Grand hotela Union Executive, Grand hotela Union Business ter Central hotela. Hotel Lev, d. d. pa je odvisno podjetje, v katerem ima Grand hotel Union, d. d. večinski, tj. 79,45-odstotni lastniški delež (Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 3).

Iz tabele 2 je razvidno, da ljubljanski hoteli po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije razpolagajo s 1902 sobama in 3547 ležišči, od tega 56,4 % sob in 53,2 % ležišč sodi med hotele s štirimi in petimi zvezdicami. To pomeni, da hoteli višje oz. visoke kategorije razpolagajo z več kot polovico vseh ljubljanskih hotelskih nastanitvenih zmogljivosti.

Tabela 2: *Prenočitvene zmogljivosti po kategorijah hotelov v občini Ljubljana v letu 2008*

Kategorije hotelov	Število nastanitvenih zmogljivosti vseh hotelov posamezne kategorije		Delež nastanitvenih zmogljivosti vseh hotelov posamezne kategorije (v %)	
	Sobe	Ležišča	Sobe	Ležišča
Hoteli*****	173	304	9,1	8,6
Hoteli****	900	1584	47,3	44,7
<i>Vsota hotelov 4 in 5 zvezdic</i>	<i>1073</i>	<i>1888</i>	<i>56,4</i>	<i>53,2</i>
Hoteli***	508	1009	26,7	28,4
Hoteli**	284	550	14,9	15,5
Hoteli*	37	100	1,9	2,8
SKUPAJ	1902	3547	100*	100*

Legenda: *Zaradi napake pri zaokroževanju je vsota odstotkov deležev 99,9 % in ne 100 %.

Vir: SI-Stat podatkovni portal: *Prenočitvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, 2008.*

Grand hotel Union, d. d. razpolaga s tremi hoteli, med katerimi je največji Grand hotel Union Executive, ki ima kar 48,4 % vseh sob oz. 45,1 % vseh ležišč (glej tabelo 3). V tabeli 3 podajam tudi potencialni tržni delež Grand hotela Union, d. d., ki med vsemi ljubljanskimi hoteli znaša 21,1 % (sobe) oz. 16,8 % (ležišča). Med najbližjimi tekmeci, kamor sodijo ljubljanski hoteli štirih in petih zvezdic, pa se ta delež povzpne na 37,4 % (sobe) oz. 31,6 % ležišča. To pomeni, da Grand hotel Union, d. d. obvladuje dobro tretjino vseh nastanitvenih zmogljivosti, kar je pomemben delež ljubljanskega hotelskega trga.

Tabela 3: *Prenočitvene zmogljivosti Grand hotelov Union in njihov delež v Ljubljani v letu 2008*

Hotel	Nastanitvene zmogljivosti posameznega hotela Grand hotelov Union		Delež nastanitvenih zmogljivosti posameznega hotela Grand hotelov Union (v %)	
	Sobe	Ležišča	Sobe	Ležišča
Grand hotel Union**** Executive	194	269	48,4	45,1
Grand hotel Union**** Business	133	173	33,2	29,0
Central hotel****	74	154	18,5	25,8
SKUPAJ	401	596	100*	100*
Potencialni tržni delež Grand hotelov Union (v %)			Sobe	Ležišča
*med hoteli vseh kategorij			21,1	16,8
*med hoteli kategorije štirih in petih zvezdic			37,4	31,6

Legenda: *Vsota odstotkov deležev je 100,1 % oz. 99,9 % in ne 100 % zaradi napake pri zaokroževanju.

Vir: SI-Stat podatkovni portal: Prenočitvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, 2008; Grand hotel Union, d. d., 2008.

Svetovno gospodarstvo se trenutno nahaja v recesiji, česar se zaveda tudi poslovodstvo Grand hotela Union, d. d. Ob upoštevanju širšega gospodarskega okolja so zato oblikovali naslednje glavne strateške cilje, ki veljajo za obdobje 2009-2013 (Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 29):

- doseči tržni delež prodanih sob med hoteli s 3 do 5 zvezdicami v Ljubljani v višini vsaj 24 % (s predpostavko, da se število hotelov v Ljubljani ne bo povečalo);
- v vseh letih doseči vsaj 57-odstotno povprečno zasedenost sob;
- postati eden od vodilnih hotelov na področju kulinarike in kongresne dejavnosti.

Vizija Grand hotela Union, d. d. pravi, da bo Grand hotel Union, d. d. ostal prvi med ljubljanskimi hoteli in bo s svojo dejavnostjo določal hotelski standard na relevantnem trgu ter soustvarjal družbeno življenje slovenske prestolnice (Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 29).

4.2 Analiza poslovanja Grand hotela Union, d. d.

Grand hotel Union, d. d. in Skupina Grand hotel Union sta poslovno leto 2008 zaključila z ugodnimi poslovnimi rezultati. Grand hotel Union, d. d. je v letu 2008 ustvaril 16,3 milijona EUR prihodkov, kar je 6,6 % več kot leto prej, od tega 15,7 milijona EUR čistih prihodkov od

prodaje, kar je 5,6 % več kot leta 2007. Ob tem je potrebno poudariti, da je družba v lanskem letu ustvarila le 112.442 nočitev, kar je 12 % manj kot v letu 2007, a še vedno v okviru načrta. V istem obdobju se je čisti dobiček povečal za 1,1 % na končnih 2,7 milijona EUR. Čisti prihodki od prodaje nočitev, ki so za prihodkovni menedžment pomemben podatek, so v letu 2008 znašali 9,8 milijona EUR (5,6 % več kot v letu 2007), kar je 62,5 % vseh čistih prihodkov od prodaje. Ostali čisti prihodki od prodaje so bili ustvarjeni iz naslova prodaje hrane in pijače, salonov in dvoran, najemnin lokalov itd. (Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 64 in 82).

Izračunane vrednosti vseh pomembnih kazalnikov poslovanja predstavljam v tabeli 4, medtem ko njihove izračune prilagam v prilogi 1. Kazalnike sem izbral tako, da odražajo za hotelsko dejavnost in prihodkovni menedžment pomembne vidike poslovanja. Iz tabele 4 je razvidno, da je bilo poslovanje Grand hotela Union, d. d. v letu 2008 boljše kot v letu 2007. Kljub temu je družba že začela čutiti prve posledice svetovne gospodarske in finančne krize.

V letu 2008 so bile skoraj vse vrednosti kazalnikov višje od vrednosti kazalnikov v predhodnem letu. Celotni prihodki, čisti prihodki od prodaje in čisti prihodki od prodaje nočitev so se povečali za okrog 6 %, medtem ko se je čisti dobiček povečal za 1,1 %. Povprečna sredstva so se v lanskem letu glede na prejšnje leto povečala nekoliko hitreje kot čisti dobiček, zato se je dobičkonosnost sredstev nekoliko zmanjšala in je v letu 2008 znašala 7,3 %. Profitna marža, ki izraža višino dobička iz poslovanja na enoto prihodka iz poslovanja, je v letu 2008 znašala 20,5 %. Tako je vsak evro prihodka iz poslovanja ustvaril 0,205 EUR dobička iz poslovanja. EBITDAR marža daje dober vpogled v poslovanje podjetja, saj sporoča višino dobička pred obrestmi, davki, amortizacijo in najemninami. V letu 2008 je znašala 30,4 %, kar pomeni, da je lani 1 EUR prodaje ustvaril 0,304 EUR dobička pred obrestmi, davki, amortizacijo in najemninami. Grand hotel Union, d. d. je v lanskem letu glede na predhodno leto zmanjšal svoje dolgoročne in kratkoročne obveznosti za 5,1 %. Stopnja zadolženost je leta 2008 zato znašala le 11,1 %. Prihodki na zaposlenega (na podlagi delovnih ur) so se povečali za 3,8 % na končnih 84.922 EUR.

Povečala sta se tudi povprečni prihodek od prodaje sob na razpoložljivo sobo (vsebuje vse prihodke od prodaje sob in se zato razlikuje od kazalnika RevPar) in povprečna cena zasedene sobe. Prvi se je glede na leto 2007 povečal za 4,8 % na 72,8 EUR, slednji pa za 17,3 % na 114,5 EUR. Povečanje vrednosti teh kazalnikov je po eni strani posledica predsedovanja Slovenije Svetu EU, ki je potekalo v prvi polovici lanskega leta. Zaradi večjega povpraševanja po namestitvah in višjih zasedenostih ljubljanskih hotelov je bilo Grand hotelu Union, d. d. omogočeno realiziranje višjih povprečnih cen kot v letu 2007. Po drugi strani je v drugi polovici leta 2008 svetovno gospodarstvo pretresel začetek gospodarske in finančne krize, ki je zmanjšal povprečne cene in stopnje zasedenosti. Tako je negativni učinek krize nekoliko izničil ugodne razmere poslovanja, ki jih je omogočilo predsedovanje. Kriza je vplivala tudi na zasedenost, ki je za vse tri hotele v letu 2008 znašala 58,6 %, kar je 10,1 % manj kot leta 2007.

Tabela 4: Izbrani kazalniki poslovanja Grand hotela Union, d. d.

Rast poslovanja v letu 2008 glede na leto 2007		
Rast celotnih prihodkov (v %)	6,6	
Rast čistih prihodkov od prodaje (v %)	5,6	
Rast čistih prihodkov od prodaje nočitev (v %)	5,6	
Rast čistega dobička (v %)	1,1	
Kazalniki poslovanja v letu 2008 in 2007	2008	2007
Dobičkonosnost sredstev (ROA) (v %)	7,3	7,4
Profitna marža (v %)	20,5	23,2
EBITDAR marža (v %)	30,4	35,7
Stopnja zadolženosti (v %)	11,1	11,7
Prihodek na zaposlenega (v EUR)	84.922	81.805
Povprečni prihodek od prodaje sob na razpoložljivo sobo (v EUR)	72,8	69,5
*Grand hotel Union Executive (v EUR)	81,4	75,5
*Grand hotel Union Business (v EUR)	69,3	66,6
*Central hotel (v EUR)	56,2	58,6
Povprečna dnevna cena zasedene sobe (v EUR)	114,5	97,6
*Grand hotel Union Executive (v EUR)	126,1	106,5
*Grand hotel Union Business (v EUR)	113,3	95,7
*Central hotel (v EUR)	87,4	78,2
Stopnja zasedenosti sob (v %)	58,6	65,1
*Grand hotel Union Executive (v %)	59,0	65,3
*Grand hotel Union Business (v %)	56,2	63,5
*Central hotel (v %)	61,7	67,8

Vir: Družba in Skupina Grand hotel Union, 2007, str. 5 in 19; Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 64-82; Grand hotel Union, d. d., 2008.

Grand hotel Union, d. d. je poslovno leto zaključil uspešno in nad postavljenim načrtom. Enako ugotavlja tudi glavni direktor družbe, ki pravi, da so bili preseženi vsi načrtovani kazalniki, kljub temu, da so se ob koncu leta že čutile neugodne gospodarske razmere (Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 11).

4.3 Kazalniki prihodkovnega menedžmenta

Glavni motiv za uvedbo prihodkovnega menedžmenta je povečanje poslovne uspešnosti. Meri se jo s številnimi kazalniki, predstavljenimi v tabeli 4. Poleg teh kazalnikov se za ugotavljanje uspešnosti prihodkovnega menedžmenta uporablja še naslednje (Donaghy, McMahon & McDowell, 1995, str. 141; Berman, 2005, str. 173; Sttuts & Wortman, 2006, str. 241):

- Povprečna cena na zasedeno sobo – ADR (angl. *Average Daily Rate*)

$$ADR = \frac{\text{Prihodek od prodaje sob}}{\text{Št. prodanih sob}} \quad (1)$$

- Povprečna cena na razpoložljivo sobo – RevPar (angl. *Revenue Per Available Room*)

$$RevPar = \frac{\text{Prihodek od prodaje sob}}{\text{Št. prodanih sob}} \times \frac{\text{Št. prodanih sob}}{\text{Št. razpoložljivih sob}} = ADR \times \text{Stopnja zasedenosti} \quad (2)$$

- Raven doseganja prihodka (angl. *Yield Percentage*)

$$YP = \frac{\text{Dejanski prihodek}}{\text{Potencialni prihodek}} = \frac{ADR \times \text{Št. prodanih sob}}{\text{Št. razpoložljivih sob} \times \text{Redna cena}} \quad (3)$$

Izračunavanje navedenih kazalnikov je predpogoj za spremljanje uspešnosti sistema prihodkovnega menedžmenta. Iz obrazcev (1), (2) in (3) je razvidno, da so vsi kazalniki tesno povezani s povprečnimi cenami in številom prodanih sob. Kazalnika ADR in RevPar v Grand hotelu Union, d. d. izračunavajo s pomočjo prihodkov od nočitev in ne prihodkov od sob, kot je navedeno v obrazcih (1) in (2). Zanimiv kazalnik je tudi raven doseganja prihodka v obrazcu (3), saj hotel z izračunavanjem le-tega ugotovi, v kolikšni meri je dosegel potencialni prihodek. Izračunavanje tega kazalnika pa je zaradi določenih omejitev težavno (npr. različne redne cene za različen tip sobe v povezavi z vprašanjem višine deleža prodanih sob posameznega tipa), a kljub temu ponuja dodatno informacijo o uspešnosti izvajanja prihodkovnega menedžmenta. Kljub omejitvam so v tabeli 5 podani vsi trije kazalniki ter njihova primerjava med letoma 2007 in 2008.

Grand hotel Union, d. d. je v letu 2008 glede na leto 2007 dosegel višje povprečne cene na zasedeno sobo (kazalnik ADR ne vsebuje davka na dodano vrednost, prihodkov od zajtrka in turistične takse) in višje povprečne cene na razpoložljivo sobo, prav tako je povečal tudi raven doseganja prihodkov. Povečanje kazalnikov ADR in RevPar je delno posledica že prej omenjenega predsedovanja Slovenije Svetu EU, katerega pozitiven učinek je nekoliko izničil začetek recesije. Ob delovanju obeh pomembnih dejavnikov je Grand hotel Union, d. d. poslovno leto 2008 zaključil z 18-odstotnim povečanjem povprečne dnevne cene na zasedeno sobo (ADR) v hotelih Executive in Business ter 12-odstotnim povečanjem v Centralu. ADR je v letu 2008 znašal 126 EUR v hotelu Executive, 113 EUR v hotelu Business in 87 EUR v hotelu Central. Najmanjše povečanje vrednosti kazalnika RevPar je bilo v Centralu. RevPar se je v omenjenem hotelu v letu 2008 glede na leto 2007 povečal za 1,6 % na 54 EUR. V Grand hotelu Executive pa je RevPar v letu 2008 znašal 74 EUR in v Grand hotelu Businessu 64 EUR. Raven doseganja prihodka je bila v obeh letih relativno nizka. V Grand hotelu Union, d. d. so prihodkovni menedžment začeli intenzivno uporabljati šele leta 2003, primerno tehnološko podporo pa je z novim hotelskim informacijskim sistemom dobil lani. Nova je tudi uporaba nekaterih naprednih programov in sistemov, kot so RateTiger, rešitve, ki jih ponuja TravelClick in drugo. Zaradi kratke tradicije uporabe prihodkovnega menedžmenta in z njim povezanih tehnologij je raven doseganja prihodka nizka. V letu 2008 se je v vseh treh hotelih gibala med 33 in 36 %. Kljub temu pa še enkrat poudarjam, da je izračun tega kazalnika bistveno bolj zapleten in odvisen od številnih dejavnikov.

Tabela 5: Kazalniki prihodkovnega menedžmenta za Grand hotel Union, d. d.

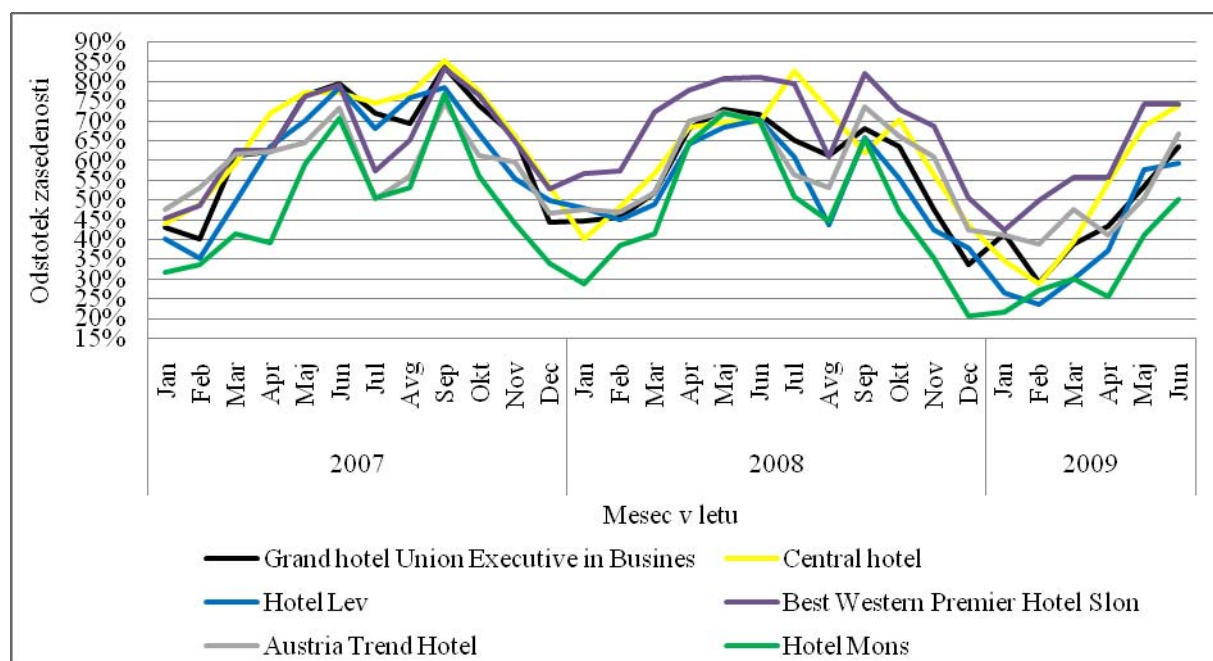
Kazalnik	Grand hotel Union	2008	2007	I _{2008/2007}
ADR (v EUR)	Executive	126,07	106,51	118,36
	Business	113,27	95,71	118,34
	Central	87,36	78,24	111,66
RevPar (v EUR)	Executive	74,41	69,50	107,06
	Business	63,60	60,78	104,64
	Central	53,92	53,07	101,60
Raven doseganja prihodka (v %)*	Executive	35,60	33,25	107,07
	Business	32,95	31,49	104,64
	Central	35,01	34,45	101,63

Legenda: *Predpostavka, da je Grand hotel Union, d. d. v obeh letih prodal enako število enoposteljnih (EP) in dvoposteljnih sob (DBL), kjer so redne cene: Executive (EP = 194 EUR/noč in DBL = 224 EUR/noč), Business (EP = 178 EUR/noč in DBL = 208 EUR/noč), Central (EP = 139 EUR/noč in DBL = 169 EUR/noč).

Vir: Grand hotel Union, d. d., 2008.

Grand hotel Union, d. d. ima ene izmed višjih rednih cen v prestolnici (Accommodation Facilities – Individual Rates in 2009, str. 2-3). Kljub visokim rednim cenam dosega tudi visoko povprečno zasedenost hotelov. Slika 2 prikazuje zasedenost Grand hotelov Union in njihovih najbližjih tekmecev od začetka januarja 2007 do vključno junija 2009. Najbližji tekmeči so opredeljeni kot večji ljubljanski hoteli kategorije štirih in petih zvezdic.

Slika 2: Zasedenost Grand hotelov Union in najbližjih tekmecev



Vir: Grand hotel Union, d. d., 2008.

Iz slike 2 je razvidno, da ima Central hotel v skoraj celotnem obdobju eno izmed najvišjih stopenj zasedenosti. Do konca prve polovice leta 2008 podobno velja tudi za hotela Grand

hotel Union Executive in Business, katerih zasedenost pa nato pade na raven povprečne zasedenosti vseh najbližjih tekmecev. Grand hoteli Union imajo tako v celotnem obdobju eno izmed višjih povprečnih zasedenosti v primerjavi z najbližjo konkurenco. V proučevanem obdobju je sicer imel najvišjo povprečno zasedenost Hotel Lev, ki sodi v Skupino Grand hotel Union, najnižjo povprečno zasedenost pa je imel Hotel Mons. Visoka zasedenost Grand hotelov Union v kombinaciji z visokimi povprečnimi cenami (glej tabelo 4) pa omogoča doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

5 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V GRAND HOTELU UNION, D. D.

Podjetja prihodkovni menedžment izvajajo preko strategij in aktivnosti, ki omogočajo doseči boljše poslovne rezultate. Teoretični vidik najrazličnejših razvrstitev strategij prihodkovnega menedžmenta sem podal že v prvih poglavjih diplomskega dela, medtem ko se bom v nadaljevanju osredotočil na strategije prihodkovnega menedžmenta, ki jih izvaja Grand hotel, Union d. d.

5.1 Segmentiranje

Segmentiranje gostov je zapleten proces. Vključuje segmentiranje gostov glede na državo prihoda, motiv bivanja, cenovno občutljivost, demografske značilnosti itd. Posamezni načini segmentiranja so medsebojno tudi povezani. Počitniški gosti npr. so v povprečju bolj cenovno občutljivi kot poslovni gosti, kar sta v svoji raziskavi o cenovni občutljivosti v povezavi s prihodkovnim menedžmentom dokazovala že Desiraju in Shugan (1999).

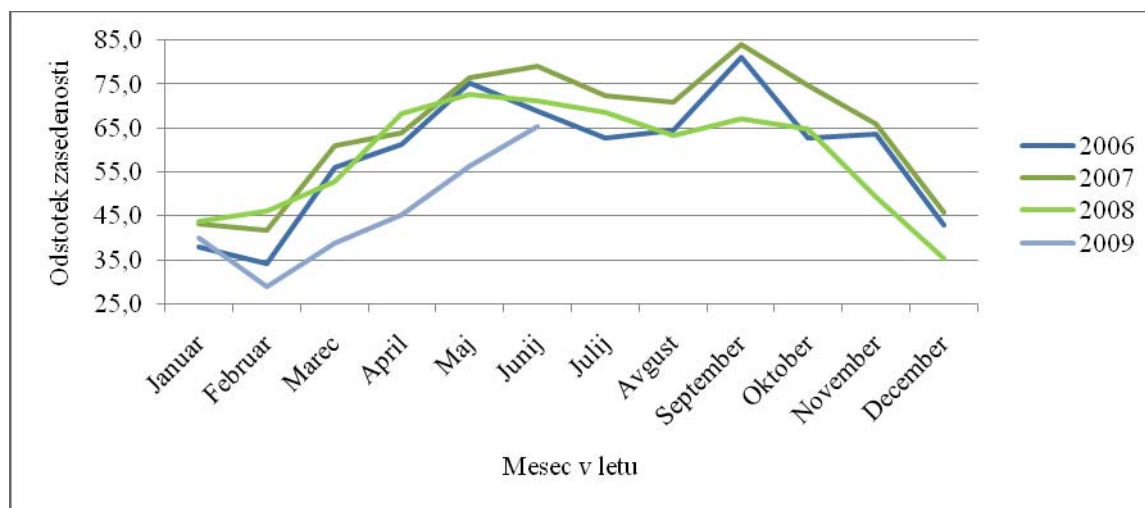
Grand hotel Union, d. d. svoje goste razvršča v poslovni, kongresni in počitniški segment. Različni segmenti zahtevajo različne pristope, zato se cenovne politike prihodkovnega menedžmenta med posameznimi segmenti razlikujejo. Kljub temu pa Grand hotel Union, d. d. največ pozornosti namenja poslovnim in kongresnim gostom. Poslovni segment predstavlja 50 %, kongresni segment 35 %, počitniški segment pa 15 % vseh gostov. Posledično 85 % vseh nočitev ustvarijo cenovno manj občutljivi gosti. Zaradi tega ima hotel možnost ustvariti višje povprečne cene. V prilogi 2 se nahaja tabela, ki prikazuje podrobnejšo členitev poslovnega, kongresnega in počitniškega segmenta. Segmenti se delijo na dvajset t. i. tržnih kod, od katerih ima vsaka svoje značilnosti. Nekatere tržne kode se lahko uvrstijo v vse tri segmente. Poleg tržnih kod so izračunani deleži prihodkov posamezne tržne kode v vseh prihodkih za prvo polovico letošnjega leta. Prihodki so izračunani kot vsota vseh prihodkov od nočitev, prihodkov hrane in pijače in ostalih prihodkov, ki so jih ustvarile tržne kode. Največ prihodkov so ustvarila domača podjetja (35,1 %), sledijo pa jim KIB association meetings (14,1 %), online rezervacije (11,5 %) in drugi (Grand hotel Union, d. d., 2008).

Segmentiranje gostov je v Grand hotelu Union, d. d. tesno povezano z oblikovanjem cenovne politike, ki mora slediti povpraševanju. V kolikor hotel prejme povpraševanje s strani turistične agencije, ki bi rada zakupila zmogljivosti za skupino počitniških gostov, se mora prodajni oddelek zavedati, da agencija razpolaga z določenim proračunom za namestitev. Tovrstni

proračuni za počitniške goste pogosto niso visoki, čemur se mora hotel primerno odzvati. V kolikor želi prodati svoje zmogljivosti omenjeni agenciji, se bo z njo dogovoril za čim višje, a v primerjavi s cenami za poslovne goste še vedno nižje cene. Po drugi strani pa Grand hotel Union, d. d. proda mnogo svojih zmogljivosti organizatorjem poslovnih dogodkov. Prodane zmogljivosti poleg sob zajemajo tudi konferenčne dvorane in salone. Za poslovni ali kongresni segment sta zelo pomembna kakovost in celovitost storitev, kar se posledično odraža v višjih povprečnih cenah. Preprost izračun pokaže, da mora hotel za enako višino prihodka prodati večje število sob po nižjih povprečnih cenah počitniškim gostom ali manjše število sob po višjih povprečnih cenah poslovnih oz. kongresnim gostom.

Grand hotel Union, d. d. uporablja tudi t. i. časovno ali koledarsko segmentiranje svojih gostov, tj. glede na datum prihoda gosta. Slika 3 prikazuje zasedenost Grand hotelov Union, iz katere so razvidna nihanja v zasedenostih, katerih vzrok izvira iz različnih ravni povpraševanja skozi celotno leto (t. i. sezonska nihanja v povpraševanju). S pomočjo tovrstnega segmentiranja prodajniki predvidijo, kdaj bo povpraševanje po sobah najvišje in skladno s tem za to obdobje dvignejo cene. Iz slike 3 so razvidne tudi razlike v zasedenosti med leti. V obdobju od leta 2006 do konca prve polovice leta 2009 je bila zasedenost v Grand hotelih Union najvišja leta 2007. V letu 2008 je bila zasedenost do konca prve polovice leta relativno izenačena z letom 2006, vendar se je nato izjemno zmanjšala, kar je vidno vse do konca analiziranega obdobja. Padeč zasedenosti je posledica neugodnih gospodarskih in finančnih razmer, kar se odraža v bistveno manjšem povpraševanju gostov po namestitvah.

Slika 3: Gibanje zasedenosti Grand hotelov Union od začetka januarja 2006 do konca junija 2009



Vir: Grand hotel Union, d. d., 2008.

Grand hotel Union, d. d. se osredotoča predvsem na cenovno manj občutljivi poslovni segment gostov, ki zavzema večinski delež ustvarjenih nočitev. Zaradi tega so ravni zasedenosti hotelov v poletnih in zimskih mesecih neprimerno nižje. Grand hotel Union, d. d. mora zato poskušati povečevati zasedenost v takšnih obdobjih. Ena izmed rešitev za ta problem je razvijanje ponudbe in intenzivnejše osredotočanje na počitniški segment gostov. Hotel namreč razpolaga

s savno, fitnessom in bazenom, kar je pomembna prednost pri privabljanju tovrstnega segmenta. Za počitniški segment je smiselno ponuditi krajše počitniške pakete, saj je povprečna doba bivanja v večjih mestih bistveno krajša kot npr. v zdraviliških krajih. V letu 2008 je povprečna doba bivanja v drugih turističnih krajih, kamor je všteta tudi Ljubljana, znašala 2 nočitvi, medtem ko je v zdraviliških krajih znašala kar 4,1 nočitve (SI-Stat podatkovni portal: Prihodi in prenočitve turistov ter povprečno število prenočitev po vrstah krajev, Slovenija, 2008). Hkrati pa naj bo Grand hotel Union, d. d. pri prihodnjem segmentiranju gostov pozoren na večje število dejavnikov. Pri načrtovanju zasedenosti in pogajanju s skupinami naj prouči ekonomsko stanje skupin, cenovno občutljivost, višino potencialne potrošnje, pretekle nočitve itd. S proučevanjem čim večjega števila dejavnikov, ki vplivajo na posamezne segmente, bo tudi načrtovanje natančnejše.

5.2 Popusti

Prihodkovni menedžment temelji na prodajanju enakih storitev po različnih cenah, kjer je višina cene odvisna od vrste kupca. Različne cene je mogoče doseči z različnimi višinami popustov na redne cene, t. i. cene na ceniku (angl. *rack rate*). Grand hotel Union, d. d. uporablja dva pristopa pri uporabi popustov (Grand hotel Union, d. d., 2008):

- **Popusti glede na zasedenost:** popuste uporablja predvsem za individualne goste, ko gostom določi ceno glede na zasedenost hotela na dan prihoda. Takšne skupine popustov so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Popusti glede na zasedenost za primer Grand hotela Union Executive

Zasedenost	90 – 100 %	70 – 90 %	50 – 70 %	40 – 50 %	20 – 40 %
Cena (EP/DBL)	194 €/224 €	155 €/184 €	140 €/160 €	120 €/140 €	110 €/120 €

Vir: Grand hotel Union, d. d., 2008.

- **Poslovni dogovori med hotelom in podjetjem:** podjetje, ki v Grand hotelih Union ustvari ali pa bo ustvarilo določeno število nočitev, lahko naveže stik s prodajnim oddelkom, s katerim sklene pogodbo o koriščenju namestitev po cenah, ki vsebujejo stalen popust. Primer takšnih popustov je prikazan v tabeli 7. Po podpisu pogodbe hotel vsem gostom, katerim namestitev rezervira pogodbeno podjetje, ponudi dogovorjeno ceno namestitve (angl. *corporate rate*). Grand hotel Union, d. d. ima poslovne dogovore sklenjene že s preko 280 domačimi in tujimi podjetji.

Tabela 7: Primer poslovnih dogovorov z dogovorjenimi popusti

	Višina popusta na redne cene vseh vrst namestitev v izbranem hotelu		
	Executive	Business	Central
Podjetje X	35 %	35 %	35 %
Podjetje Y	20 %	20 %	20 %

Vir: Grand hotel Union, d. d., 2008.

Prednost poslovnih dogovorov je za podjetja predvsem v tem, da imajo možnost dobiti dogovorjeno ceno, ne glede na zasedenost hotela, kar je pomembno predvsem v obdobjih, ko je zasedenost zelo visoka in morajo podjetja brez poslovnega dogovora plačati redno ceno.

Grand hotel Union, d. d. pri določanju višine popustov upošteva štiri glavne dejavnike. Prvič, cene tekmecev močno vplivajo na cene, ki jih bo določil Grand hotel Union, d. d. V kolikor tekmelec za določeno obdobje ponuja nižje cene, se mora temu odzvati tudi Grand hotel Union, d. d. Drugič, čas koriščenja storitve je zelo pomemben, saj so cene v času konferenc zaradi visoke zasedenosti višje, v času nizke zasedenosti (npr. poletne počitnice) pa nižje. Tretjič, distribucijski kanal, ki ustvari več prometa, bo imel nižje cene namestitvev. Četrtrič, Grand hotel Union, d. d. upošteva aktualne dogodke v času koriščenja storitve. V kolikor se bo v določenem trenutku v prihodnosti v prestolnici odvijal večji dogodek, prodajni oddelek predvidi, da bo povpraševanje po sobah v tem času veliko, čemur prilagodi cene. Ne glede na dejavnike, pa Grand hotel Union, d. d. najvišje popuste ustvari v »on-line« segmentu (rezervacije sob preko spleta, tj. »on-line«) (Grand hotel Union, d. d., 2008).

Grand hotel Union, d. d. ima izdelan sistem popustov, ki deluje učinkovito. Vseeno pa priporočam, da goste s poslovnimi dogovori, ki imajo najvišje popuste, hotel obravnava drugače in jim nameni več pozornosti (npr. dodelitev lepše sobe, dobrodošlica s košaro sadja itd.). Hkrati je potrebno opozoriti, naj se hotel izogiba prevelikim popustom. Cene je namreč zelo preprosto znižati, medtem ko jih je bistveno težje ponovno dvigniti in pridobiti nazaj vrednost v očeh kupca. Verma in Gupta (2004, str. 67) ugotavljata, da je vzrok za to v povezovanju cen s kakovostjo oz. vrednostjo proizvoda ali storitev. Visoka cena je v očeh kupca pokazatelj večje kakovosti, kar so potrdile številne raziskave. Hkrati sta obsežni raziskavi o popustih pokazali, da hoteli, ki ne ponujajo visokih popustov, ustvarijo večji prihodek v primerjavi s tistimi, ki svoje cene močno znižajo. Poleg tega so visoki popusti povezani z za hotelsko industrijo pomembnim kazalnikom, tj. padajočim oz. nižjim RevPar (Enz et al., 2004, str. 5 in 24; Canina et al., 2006, str. 4). Z visokimi popusti so povezane tudi druge težave, ki so bile opisane že v podpoglavju 2.3.2. Zaradi tega naj Grand hotel Union, d. d. išče kupce, ki cenijo kakovostne storitve in so zanje pripravljeni plačati višjo ceno. Kljub temu pa so v času gospodarske krize določeni popusti potrebni. Pomembno je le, da niso previsoki, ter da znižane cene v očeh kupca ne znižujejo vrednosti storitev in blagovne znamke.

5.3 Prebukiranje

Prebukiranje je ena izmed pomembnih strategij prihodkovnega menedžmenta, ki jo izvajajo v Grand hotelu Union, d. d. Kljub temu pa prebukiranja večinoma ne načrtujejo ob pomoči informacijske tehnologije, temveč poteka predvsem po občutku in preteklih izkušnjah. Odstotek prebukiranih zmogljivosti se zelo razlikuje glede na to, kakšen je tip gosta, za katerega se izvaja ta strategija. Tip gosta se v tem primeru deli na individualne in skupinske goste (npr. skupina počitniških gostov, skupina udeležencev kongresa) (Grand hotel Union, d. d., 2008).

Praksa v Grand hotelu Union, d. d. je pokazala, da je odstotek prebukiranih sob za individualne goste neprimerno višji kot za skupine. Individualni gosti so namreč samostojni pri načrtovanju svoje poti. Zaradi tega sami izberejo namestitve na podlagi dejavnikov, ki vplivajo na njihove potrebe in želje. Zaradi samostojnosti obstaja neprimerno večja verjetnost za pogostejše spremembe v potovalnih načrtih, kar lahko vpliva na izbiro druge namestitve v drugem kraju. Zaradi številnih dejavnikov je verjetnost neprihoda individualnega gosta v hotel relativno velika v primerjavi s skupinskim gostom. To omogoča večje prebukiranje, ki je v primeru Grand hotelov Union doslej doseglo tudi 13 % vseh zmogljivosti. Nasprotno velja za skupinske goste, kjer je odstotek prebukiranja neprimerno nižji. Razlogov za to je več. Skupinski gost je bolj ali manj odvisen od skupine, s katero potuje. Za pravilen potek potovanja skrbi organizator potovanja, zato je skupinski gost podvržen manjši verjetnosti zamenjave namestitve. Poleg tega organizatorji pogosto nekaj dni pred prihodom v hotel od članov skupine zahtevajo potrditev prihoda. Vse to pa vpliva na manjše število neprihodov, ki se odražajo v nižji ravni prebukiranja (Grand hotel Union, d. d., 2008).

V primeru večjih dogodkov, ko organizatorji zakupijo sobe v različnih hotelih, gosti pa prostovoljno izbirajo hotel, kjer bodo bivali, se odstotek prebukiranja povzpne tudi na 15 % (Grand hotel Union, d. d., 2008). Gosti imajo namreč v tem primeru na voljo več alternativnih namestitev najrazličnejših cenovnih razredov. Zaradi tega je verjetnost, da gosti ne bodo bivali v Grand hotelih Union, večja. Poleg tega pa Grand hotel Union, d. d. pri prebukiranju upošteva tudi druge pomembne dejavnike. Eden izmed takšnih so gospodarske razmere. V času recesije sta negotovost in verjetnost neprihodov večja, zato je tedaj raven prebukiranja neprimerno višja.

Prebukiranje je strategija, ki jo izvaja večina hotelov, saj je to eden izmed učinkovitih načinov, kako se ob koncu dneva zavarovati pred neprodanimi sobami. Grand hotel Union, d. d. pri prebukiranju upošteva številne dejavnike, vendar pa bi moral še več pozornosti nameniti pretekli statistiki, med katere sodijo neprihodi, odpovedane rezervacije, predčasni odhodi in podaljšana bivanja na isti dan v preteklem letu. Upoštevati je potrebno tudi značilnosti rezervanta ter graditi partnerske odnose z drugimi hoteli, kamor bi se goste napotilo v primeru pomanjkanja sob.

5.4 Paketiranje in ponujanje kratkih počitnic

Strategiji paketiranja in ponujanja kratkih počitnic sta v Grand hotelu Union, d. d. slabše zastopani. Kljub temu je mogoče kupiti romantične, senior in počitniške pakete. Omenjene pakete prodajajo predvsem v času nizke zasedenosti, ki je posledica manjšega povpraševanja poslovnih gostov. Zaradi tega je potrebno povečati zasedenost hotelov s prodajanjem kratkih počitnic in ponujanjem razširjenih proizvodov. Grand hotel Union, d. d. posebne ponudbe in pakete trži preko svoje spletne strani in Zavoda za turizem Ljubljana.

Eden izmed prijemov, ki bi Grand hotelu Union, d. d. pomagali povečati prihodek v obdobjih manjšega povpraševanja, je ponujanje dražjih proizvodov (angl. *upselling*). Rezervacijsko

osebje naj zato gostom, ki povprašujejo po določeni sobi, najprej ponudi ceno za to sobo, nato pa za manjše doplačilo poskuša prodati večjo sobo. Huyton in Thomas (2007, str. 262) trdita, da opisani prijem hotelom omogoča hitrejše prepričati potencialne goste za nakup storitve, izboljša zadovoljstvo gostov in hotelu poveča prihodke. Hkrati se gosti zavedajo, da je to enkratna ponudba, ki je prihodnjič ne bodo pričakovali. V tem smislu ima prodajanje dražjih proizvodov nasprotni učinek kot popusti. Gost, ki prejme popust, ga pogosto zahteva tudi naslednjič, medtem ko se v primeru prodajanja dražjih proizvodov to ne zgodi. Ko gost pošlje povpraševanje, mu rezervacijski oddelek odgovori s ponudbo, ki vsebuje posebno ceno. Ob tem gosta obvesti, da ima možnost rezervirati večjo sobo v zameno za manjše doplačilo. V kolikor je doplačilo večje, hotel gosta obdari s sadjem. Strošek sadja je nižji od doplačila za večjo sobo. Hkrati ima prodajanje dražje namestitve pozitiven vpliv na višino povprečne cene.

5.5 Repoziicioniranje

Grand hoteli Union so poslovni hoteli, ki razpolagajo z velikim številom sob ter s številnimi dvoranami in saloni. Po eni strani ima usmerjenost hotela na poslovni segment številne prednosti, med katerimi je najpomembnejša manjša cenovna občutljivost gostov. Po drugi strani pa se hotel, ko je povpraševanje poslovnih gostov nizko, spopada s težavami, ki so povezane z nizko zasedenostjo hotela. Zaradi tega se Grand hotel Union, d. d. namerava repoziicionirati ter na ta način privabiti več počitniških gostov. V začetku poletnih mesecev so se lotili prenove Grand hotela Union Business. Po prenovi bo hotel razpolagal z več dvoposteljnimi sobami, ki bodo med seboj povezane (Grand hotel Union, d. d., 2008). Zaradi tega bodo poleti in ob vikendih lažje prodajali namestitve počitniškim gostom.

Slika 3 prikazuje zasedenost Grand hotelov Union od začetka leta 2006 dalje. V vseh letih so v poletnih mesecih in zimskem času opazni padci v zasedenosti hotelov. Padci so tesno povezani s prevladujočim segmentom gostov, ki v Grand hotelih Union bivajo predvsem v pomladanskem in jesenskem času. Vmesna obdobja naj Grand hoteli Union poskušajo zapolniti z repoziicioniranjem, ki je omenjeno v prejšnjem odstavku. Hkrati je zelo pomembno, da se začne repoziicionirati zaradi sprememb, ki se bodo začele odvijati na trgu. Za prestolnico so načrtovani številni novi hoteli, izmed katerih jih bo nekaj tudi v neposredni bližini Grand hotelov Union. Novi hoteli bodo na trg poskušali prodreti s strategijami, ki bodo obstoječim hotelom poskušale znižati promet. Takšna strategija je npr. ponujanje zelo nizkih promocijskih cen na začetku poslovanja hotela. Pomembno je, da se Grand hotel Union, d. d. v prihodnjih letih na tovrstne nevarnosti pripravi. Čeprav ima družba trenutno zelo močen tržni položaj, se le-ta lahko hitro spremeni. Grand hotel Union, d. d. naj v primeru odprtja novih hotelov natančno proučuje njihove cenovne politike in druge trženjske strategije. Na morebitne nizke cene tekmecev naj se ob ohranjanju enakih cen odzove z obogateno ponudbo storitev oz. z oblikovanjem začasne cenovne politike, ki bo temeljila na nizkih cenah. Predvsem pa je pomembno, da poslovodstvo čim prej začne graditi odnose z novo konkurenco ter jo začne na ta način spoznavati.

5.6 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti

Grand hotelom Union je v preteklosti uspela diferenciacija na podlagi dodane vrednosti. Med dodano vrednost Grand hotelov Union sodijo lokacija v centru mesta, bogata zgodovina in tradicija, kakovostno in usposobljeno osebje, prepoznavna blagovna znamka, hrana in pijača (angl. *food & beverage*), nadpovprečno velike in udobne sobe³, dodatne storitve, kot so varovana garaža, bazen in savna, fitnes, masaža, in ne nazadnje velikost hotela. Grand hotel Union je največji slovenski hotel, ki pod eno streho hkrati združuje štiriindvajset dvoran in salonov na skupni površini 3150 m² ter zadostno število ležišč za vse goste, ki koristijo kongresne storitve (Grand hotel Union, d. d., 2008).

Dodana vrednost, ki je za prihodkovni menedžment zelo pomembna, se mora najti tudi v pregledni in privlačni spletni strani. Ne nazadnje je prihodkovni menedžment tesno povezan z informacijsko tehnologijo ter možnostmi, ki jih omogoča internet. Zaradi tega morajo imeti hoteli, ki izvajajo prihodkovni menedžment, privlačne in pregledne spletne strani. Spletna stran Grand hotelov Union Executive in Business je nepregledna in ne nudi dovolj informacij glede na kakovost in obseg ponudbe, ki jo hoteli nudijo. Spletna stran je zato potrebna prenove. Oblikovana naj bo v skladu s celostno grafično podobo, ki jo družba Grand hotel Union d. d. trenutno izdeluje.

Kakovostne hotelske storitve sestojijo iz številnih elementov. Eden izmed takšnih elementov je način izvajanja storitve, tj. prenos informacij med zaposlenimi, njihova usklajenost, koordinacija dela itd. Način izvajanja storitve predstavlja transakcijski vidik operativnega poslovanja. Učinkovito izvajanje dela omogoča prihranke časa in boljše kakovost storitev, ki še poveča diferenciacijo na podlagi kakovosti. Grand hotelu Union, d. d. predlagam, da več pozornosti nameni usposabljanju zaposlenih, in sicer predvsem zaposlenim, ki so dnevno v stiku z gosti. Priporočam, da operativni vidik poslovanja postane še bolj standardiziran. Standardizacija naj zajema verbalno in neverbalno komunikacijo z gosti, potek dela itd. Pomembno je tudi izvajati učinkovito kontrolo dela, ki temelji na sodelovanju in pozitivni kritiki, komunikacija med oddelki pa naj bo jasna in učinkovita. Našteti procesi morajo potekati nepretrgoma, vključeno pa naj bo tudi njihovo nadziranje. Transakcijski vidik je v storitveni dejavnosti v ospredju, zato mu mora tudi Grand hotel Union, d. d. povečati čim več pozornosti. Prihodkovni menedžment ne sestoji le iz informacijskih tehnologij in naprednih matematičnih modelov, temveč tudi na t. i. mehkih elementih, ki morajo prispevati k boljši kakovosti storitve.

SKLEP

Naraščajoča konkurenca v številnih dejavnostih sili podjetja k iskanju novih načinov, s pomočjo katerih poskušajo povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja. V hotelski dejavnosti je rivalstvo med tekmeci močno. Trgi po svetu so zasičeni s hoteli najrazličnejših

³ Enoposteljne sobe povprečne velikosti 25 m², dvoposteljne sobe povprečne velikosti 35 m².

vrst, kategorij in cenovnih razredov. Vsem pa je skupno to, da je proti koncu prejšnjega stoletja v njihovo dejavnost prodrl sistem prihodkovnega menedžmenta, kakršnega poznamo danes. Prihodkovni menedžment ni obšel niti slovenskega hotelskega trga, s to razliko, da je k nam prispel s časovnim zamikom.

Pred leti so se hotelska podjetja pri nas začela spoznavati s sistemom prihodkovnega menedžmenta. Takšno podjetje je bilo tudi Grand hotel Union, d. d., ki je prihodkovni menedžment intenzivno začel izvajati leta 2003, primerno informacijsko podporo pa je dobil lani. Odločitev za izvajanje prihodkovnega menedžmenta je bila pravilna, saj je vsem hotelom, s katerimi razpolaga Grand hotel Union, d. d., povečal prilagodljivost in odzivnost poslovanja. Hoteli so postali konkurenčnejši, kar je imelo pozitiven vpliv na njihov tržni položaj.

Grand hotel Union, d. d. uporablja hotelski informacijski sistem, ki zaradi možnosti statistične obdelave podatkov in preglednosti sistema nudi dobro podporo prihodkovnemu menedžmentu. Poleg tega v družbi uporabljajo nekatere programske rešitve prihodkovnega menedžmenta, katerih nakup zahteva velika sredstva, a na koncu pomembno prispevajo k boljšemu poslovanju. Do konca prve polovice prejšnjega leta so bile ugodne tudi razmere poslovanja. Vse to je imelo pozitiven vpliv na temeljne kazalnike poslovanja Grand hotela Union, d. d. Prav tako imajo zadnja tri leta vsi hoteli v Skupini Grand hotel Union med najbližjimi tekmeci eno izmed najvišjih stopenj zasedenosti, dosegajo pa tudi visoke povprečne cene. Zaradi navedenih ugotovitev potrjujem prvo hipotezo. Grand hotel Union, d. d. izvaja sistem prihodkovnega menedžmenta uspešno, saj je le-ta prispeval k boljšim poslovnim rezultatom ter večji prilagodljivosti in učinkovitosti poslovanja.

Strategije, ki sem jih v diplomskem delu predstavil tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika, so jedro sistema prihodkovnega menedžmenta. Strategije segmentiranja, prebukiranja in popustov so v Grand hotelih Union dobro razvite. Kljub temu pa zaradi novosti hotelskega informacijskega sistema še nimajo zadostne informacijske in statistične podpore za pretekla obdobja. Prav tako so možne določene izboljšave, ki sem jih predstavil v podpoglavjih, namenjenih prav strategijam. Še več predlogov sem podal za strategije paketiranja in ponujanja kratkih počitnic ter repositioniranja in diferenciacije na podlagi dodane vrednosti. Zaradi tega potrjujem tudi drugo hipotezo. Strategije prihodkovnega menedžmenta v Grand hotelih Union so dobro razvite, a hkrati puščajo prostor za izboljšave.

Prihodkovni menedžment Grand hotelu Union, d. d. nudi številne prednosti, kar vpliva na boljši končni poslovni izid. V obliki večje prilagodljivost se njegove prednosti kažejo predvsem od začetka druge polovice prejšnjega leta, ko je gospodarska in finančna kriza prodrla tudi v naš prostor. V kriznih časih hoteli ne smejo počivati, temveč morajo povečevati svojo prisotnost. Proaktivnost je tako odgovor na trenutne razmere, česar se zaveda tudi poslovodstvo Grand hotela Union, d. d.

Prihodkovni menedžment je obenem znanost in umetnost. Podjetja z združevanjem naprednih analitičnih metod in z uporabo občutka in preteklih izkušenj poskušajo ustvariti največji možni

prihodek. Znižati razliko med dejanskim in potencialnim prihodkom na najnižjo možno raven je cilj, h kateremu stremi tudi Grand hotel Union, d. d. Čeprav je Grand hotel Union, d. d. z izboljševanjem sistema prihodkovnega menedžmenta do določene mere že izboljšal svoje poslovanje, verjamem, da bodo moji predlogi in ugotovitve, ki sem jih podal v diplomskem delu, še dodatno prispevali k povečanju uspešnosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. *Accommodation Facilities – Individual Rates in 2009*. Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.visitljubljana.si/en/journalists_and_travel_professionals/travel-professionals/accommodation_tours.
2. Anderson, K. C. & Blair, M. (2004). Performance Monitor: The opportunity costs of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2 (4), 353-367.
3. Barlow, L. G. (2007). Yield Management in Budget Airlines. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.) (str. 198-210). London: Thomson.
4. Berman, B. (2005). Applying yield management pricing to your service business. *Business Horizons*, 48 (2), 169-179.
5. Boella, M. (2007). Legal Aspects. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.) (str. 32-44). London: Thomson.
6. Boger, A. C., Cai, A. L. & Lin, L. (1999). Benchmarking: Comparing Discounted Business Rates among Lodging Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23 (3), 256-267.
7. Bohan, T. G. & Cahill, M. (1992). Determining the feasibility of hotel market repositioning. *Real Estate Review*, 22 (1), 63-80.
8. Burgess, C. & Bryant, K. (2001). Revenue management – the contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 144-150.
9. Canina, L. & Enz, A. C. (2006). Why Discounting Still Doesn't Work: A Hotel Pricing Update. *CHR Reports*, 6 (2), 1-22.
10. Chiang, W., Chen, C. H. J. & Xu, X. (2007). An overview of research on revenue management: current issues and future research. *International Journal of Revenue Management*, 1 (1), str. 97-128.
11. Cross, R. (1998). *Revenue Management: Hard-core tactics for profit-making and market domination*. London: Orion Publishing Group.
12. Cross, G. R., Higbie, A. J. & Cross, Q. D. (2009). Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (1), 56-81.
13. Desiraju, R. & Shugan, M. S. (1999). Strategic Service Pricing and Yield Management. *Journal of Marketing*, 63 (1), 44-56.
14. Donaghy, K., McMahon, U. & McDowell, D. (1995). Yield Management: an overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14 (2), 139-150.
15. Družba in Skupina Grand hotel Union (2007). Letno poročilo družbe in Skupine Grand hotel Union. Ljubljana: Družba in Skupina Grand hotel Union.
16. Družba in Skupina Grand hotel Union (2008). Letno poročilo družbe in Skupine Grand hotel Union. Ljubljana: Družba in Skupina Grand hotel Union.
17. Edgar, A. D. (1997). Capacity management in the short break market. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (2), 55-59.

18. Edgar, A. D. (2007). Economic Theory of Pricing for the Hospitality and Tourism Industry. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.) (str. 15-31). London: Thomson.
19. Enz, A. C., Canina, L. & Lomanno, M. (2004). Why Discounting Doesn't Work: The Dynamics of Rising Occupancy and Falling Revenue among Competitors. *CHR Reports*, 4 (7), 1-27.
20. Feng, Y. & Xiao, B. (2000). Optimal policies of yield management with multiple predetermined prices. *Operations Research*, 48 (2), 332-343.
21. Grand hotel Union, d. d. (2008). Interni podatki Grand hotela Union, d. d. Ljubljana: Grand hotel Union, d. d.
22. Guiltinan, P. J. (1987). The Price Bundling of Services: A Normative Framework. *Journal of Marketing*, 51 (2), 74-85.
23. Huyton, R. J. & Thomas, S. (2007). Application of Yield Management to the Hotel Industry. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.) (str. 256-270). London: Thomson.
24. Kimes, E. S. (2002). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43 (1), 21-30.
25. Kimes, E. S. (2007). A Strategic Approach To Yield Management. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.) (str. 3-14). London: Thomson.
26. Kuyumcu, H. A. (2007). Emerging trends in scientific pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6 (4), 293-299.
27. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything. *Harvard Business Review*, 58 (1), 83-91.
28. Mainzer, W. B. (2004). Future of revenue management: Fast forward for hospitality revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3 (3), 285-289.
29. Marmorstein, H., Rossomme, J. & Sarel, D. (2003). Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: Opportunities and Challenges. *California Management Review*, 45 (3), 147-167.
30. Milla, S. & Shoemaker, S. (2007). Three decades of revenue management: What's next? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7 (1), 110-114.
31. Netessine, S. & Shumsky, R. (2002). Introduction to the Theory and Practice of Yield Management. *INFORM Transactions on Education*, 3 (1), 34-44.
32. Pinchuk, S. (2002). Revenue management does far more than manage revenues. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1 (3), 283-285.
33. Pinchuk, S. (2009). Changing revenue management and marketing using a new Customer Life Cycle system. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8 (1), 109-111.
34. Quain, J. W., Sansbury, M. & Quinn, D. (1999). Revenue Enhancement, Part 3: Picking Low-Hanging Fruit-A Simple Approach Yield Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40 (2), 76-83.
35. Sahay, A. (2007). How to Reap Higher Profits With Dynamic Pricing. *MIT Sloan Management Review*, 48 (4), 53-60.

36. Shy, O. (2008). *How to Price: A Guide to Pricing Techniques and Yield Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
37. *SI-Stat podatkovni portal: Prenočitvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, letno, 2008*. Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2118101S&ti=Preno%28itvene+zmogljivosti+po+ob%28inah+in+vrstah+nastanitvenih+objektov%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/01_21181_nastanitev_obcine/&lang=2.
38. *SI-Stat podatkovni portal: Prihodi in prenočitve turistov ter povprečno število prenočitev po vrstah krajev, Slovenija, 2008*. Najdeno 2. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2161403S&ti=Prihodi+in+preno%28itve+turistov+ter+povpre%28no+%29Atevilo+preno%28itev+po+vrstah+krajev%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/07_21614_nastan_zmog/&lang=2.
39. Stutts, T. A. & Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management* (2nd ed.) Hoboken, New Jersey: J. Wiley & Sons.
40. Talluri, T. K. & Van Ryzin, G. J. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer Science+Business Media.
41. Verma, D. P. S. & Gupta, S. S. (2004). Does Higher Price Signal Better Quality? *Vikalpa*, 29 (2), str. 67-77.
42. Weatherford, R. L., Kimes, E. S. & Scott, A. D. (2001). Forecasting for Hotel Revenue Management: Testing Aggregation Against Disaggregation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 42 (4), 53-64.
43. Whelan-Ryan, F. (2007). Yield Management and the Restaurant Industry. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie & I. Yeoman (ur.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.) (str. 271-288). London: Thomson.
44. Withiam, G. (2001). Yield Management. *Center for Hospitality Research Reports*, 1-20.

PRILOGE

PRILOGA 1: Izračun kazalnikov poslovanja Grand hotela Union, d. d.....	1
PRILOGA 2: Segmentiranje gostov v Grand hotelu Union, d. d.	2

PRILOGA 1: Izračun kazalnikov poslovanja Grand hotela Union, d. d.

Tabela 1: Izračun kazalnikov poslovanja Grand hotela Union, d. d. za leti 2007 in 2008

	2008	2007
Dobičkonosnost sredstev (ROA) = čisti dobiček / povprečna sredstva		
čisti dobiček v obdobju	2.749.449	2.720.831
povprečna sredstva = (sredstva _t + sredstva _{t-1}) / 2	37.552.015	36.746.734
ROA (v %)	7,3	7,4
Rast poslovanja v letu 2008 glede na leto 2007		
celotni prihodki	16.304.971	15.297.628
Rast celotnih prihodkov (v %)	6,6	
čisti prihodki od prodaje	15.719.838	14.879.213
Rast čistih prihodkov od prodaje (v %)	5,6	
čisti prihodki od prodaje nočitev	9.828.680	9.305.086
Rast čistih prihodkov od prodaje nočitev (v %)	5,6	
čisti dobiček	2.749.449	2.720.831
Rast čistega dobička (v %)	1,1	
Profitna marža = poslovni izid iz poslovanja / prihodki iz poslovanja		
poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	3.267.909	3.490.577
prihodki iz poslovanja	15.947.448	15.069.873
Profitna marža (v %)	20,5	23,2
EBITDAR marža = dobiček iz poslovanja pred obrestmi, davki, amortizacijo in najemninami / prihodki iz poslovanja		
dobiček iz posl. pred obrestmi, davki, amort. in naj.	4.841.209	5.379.149
prihodki iz poslovanja	15.947.448	15.069.873
EBITDAR marža (v %)	30,4	35,7
Stopnja zadolženosti = dolg / sredstva		
dolg (finančne in poslovne obveznosti)	4.286.710	4.288.298
sredstva	38.507.562	36.596.467
Stopnja zadolženosti (v %)	11,1	11,7
Prihodek na zaposlenega = prihodki / št. zaposlenih		
prihodki	16.304.971	15.297.628
povprečno št. zaposlenih na podlagi delovnih ur	192	187
Prihodek na zaposlenega (v EUR)	84.922	81.805

Vir: Družba in Skupina Grand hotel Union, 2007, str. 19 in 57; Družba in Skupina Grand hotel Union, 2008, str. 64-82.

PRILOGA 2: Segmentiranje gostov v Grand hotelu Union, d. d.

Tabela 2: Podrobna delitev poslovnega, kongresnega in počitniškega segmenta na tržne kode

Tržna koda (TK)	% prih. TK v vseh prih. (jan-jun 09)	Segment			Opredelitev tržne kode
		Poslovni	Kongresni	Počitniški	
Domača podjetja	35,1	*			Storitve hotela rezervira domače podjetje.
Tuja podjetja	6,1	*			Storitve hotela rezervira tuje podjetje.
Ambasade/ Ministrstva	2,8	*			Storitve, ki jih za svoje goste rezervirajo veleposlaništa in ministrstva.
Association meeting	0,4	*			Večja podjetja, ki najamejo sobe, ni pa nujno, da tudi konferenčne zmogljivosti.
Gratis	-*	*			Gosti, ki storitve koristijo brezplačno.
Inspection travel	0,2	*			Ocenjevalni ogledi hotela s strani agencij pred prihodom skupin ali individualnih gostov oz. pred sklenitvijo pogodbe.
Inspection Conference	0,1	*			Ocenjevalni ogledi hotela za MICE segment; ogled konferenčnih in drugih zmogljivosti pred organizacijo konference.
Športniki	0,4	*			Športne ekipe, ki zahtevajo posebne storitve, kot so posebni obroki, dvorana za sestanke, pranje dresov, izposoja brisač...
KIB seminar podjetja	7,5		*		Manjša srečanja, ki vključujejo do 50 sob in kongresne dvorane.
KIB association meetings	14,1		*		Večja srečanja, ki vključujejo nad 50 sob in kongresne dvorane.
Incentive	-*		*		Nagradna potovanja podjetij, ki lahko vključujejo izobraževanje, »team building«.
Seminar podjetja – corporate meeting	1,0		*		Zelo podobno »association meetingu«, vendar se od te tržne kode razlikuje po izkušnjah opredeljenem številu oseb.
Individualni gostje agencija	1,1			*	Individualne rezervacije do 5 oseb, kreirane preko turistične agencije.
Alotmanski gostje	5,0			*	Gosti v sobah, ki jih preko leta zakupijo organizatorji potovanj. Če sobe ne prodajo do x dni pred prihodom, se soba vrne hotelu.
Skupine	4,4			*	Rezervacije turističnih agencij za skupine nad 15 oseb. Imajo skupno prijavo/odjavo ter plačilo preko skupnega voucherja.
Seriali	0,6			*	Več skupin iste agencije - rezervirajo po min. 10 terminov, ki se v letu ponovijo pod istimi cenovnimi in odpovednimi pogoji.
Walk in	2,4	*	*	*	Gosti brez rezervacije; mimoidoči.
Internetna stran	-*	*	*	*	Rezervacije preko spletne strani hotela.
On-line rezervacije	11,4	*	*	*	Rezervacije preko »on-line« operaterjev (Booking.com, Expedia.com, Synxis.com...).
Individualna rez.	7,4	*	*	*	Individualne rez., prejete brez posrednikov.

Legenda: *Odstotek je manjši od 0,0 %.

Vir: Grand hotel Union, d. d., 2008.