

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

LIZA STANIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**D I P L O M S K O D E L O**

**PRIHODKOVNI MANAGEMENT V HOTELIRSTVU**

Ljubljana, junij 2002

LIZA STANIČ

## **IZJAVA**

Študentka Liza Stanič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Tanje Mihalič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 6. 2002

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRIHODKOVNI MANAGEMENT</b> .....	<b>2</b>
1.1. <i>Opredelitev prihodkovnega managementa</i> .....	2
1.2. <i>Potrebne značilnosti podjetij za uporabo prihodkovnega managementa</i> .....	4
1.3. <i>Ovire in dejavniki uspeha pri uporabi prihodkovnega managementa</i> .....	5
1.3.1. <i>Ovire</i> .....	5
1.3.2. <i>Dejavniki uspeha</i> .....	6
<b>2. MANAGEMENT PRIHODKA V HOTELU</b> .....	<b>7</b>
2.1. <i>Hotel in hotelski proizvod</i> .....	7
2.2. <i>Hotelski prihodkovni management</i> .....	8
2.3. <i>Temeljni orodji prihodkovnega managementa</i> .....	9
2.4. <i>Potrebne sestavine sistema prihodkovnega managementa</i> .....	14
2.4.1. <i>Možnost segmentacije trga</i> .....	14
2.4.2. <i>Napovedovanje povpraševanja in rezervacije</i> .....	14
2.4.3. <i>Načela oblikovanja cene</i> .....	15
2.4.4. <i>Načela prebukiranja</i> .....	16
2.4.5. <i>Informacijski sistem</i> .....	17
2.5. <i>Strategije prihodkovnega managementa</i> .....	18
2.5.1. <i>Popusti</i> .....	18
2.5.2. <i>Segmentacija</i> .....	19
2.5.3. <i>Paketi</i> .....	20
2.5.4. <i>Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti</i> .....	20
2.5.5. <i>Repozicioniranje</i> .....	21
2.5.6. <i>Ponujanje kratkih počitnic</i> .....	21
2.5.7. <i>Prebukiranje</i> .....	21
2.6. <i>Osnovni pristopi k managementu prihodka</i> .....	23
2.6.1. <i>Kontrole cen</i> .....	23
2.6.2. <i>Kontrole razpoložljivosti</i> .....	24
2.6.3. <i>Alokacije</i> .....	26
2.7. <i>Strateški management prihodka</i> .....	28
2.7.1. <i>Management cene</i> .....	28
2.7.2. <i>Management zmogljivosti</i> .....	31
2.7.3. <i>Optimalni, dinamični management prihodka</i> .....	32
2.8. <i>Računalniško podprti sistemi prihodkovnega managementa</i> .....	32
<b>3. MANAGEMENT PRIHODKA V LETOVIŠKEM HOTELU</b> .....	<b>35</b>
3.1. <i>Letoviški hotel in vrste letoviškega hotela</i> .....	35
3.2. <i>Ekonomika poslovanja letoviškega hotela</i> .....	37
3.3. <i>Narava sezonskega letoviškega hotela in prihodkovni management</i> .....	38
<b>4. PRIMER UPORABE PRIHODKOVNEGA MANAGEMENTA V SEZONSKEM LETOVIŠKEM HOTELU</b> .....	<b>40</b>
4.1. <i>Oznaka hotela</i> .....	40
4.2. <i>Prihodkovni management v izbranem hotelu</i> .....	41
4.2.1. <i>Analiza poslovanja hotela v minulem letu</i> .....	41
4.2.2. <i>Oblikovanje cenovnih razredov in predvidenih razpoložljivosti zmogljivosti</i> .....	42
4.2.3. <i>Maksimiranje prihodka in poslovni rezultat</i> .....	44
4.3. <i>Uporabnost modela</i> .....	45

**SKLEP.....45**

**LITERATURA.....47**

**VIRI .....50**

**SLOVAR**

**SEZNAM SIMBOLOV**



## UVOD

Ljudje radi potujemo in raziskujemo nove, neznane kraje. Motivi za potovanja so različni, in trendi v zvezi s potovanji se iz leta v leto spreminjajo. Število potovanj vse bolj narašča, strokovnjaki pa napovedujejo še nadaljnjo rast. Zato narašča tudi ponudba že obstoječih destinacij, pojavljajo pa se tudi nove. Skratka, ponudba se prilagaja povpraševanju.

Konkurenca med ponudniki turističnih storitev je čedalje večja. To turistična podjetja sili, da iščejo nove poti in načine, s pomočjo katerih bi si na trgu odrezali čim večji kos pogače. V konkurenčnem boju za preživetje so storitvena podjetja v turistični panogi začela uporabljati tehniko prihodkovnega managementa. Storitvena podjetja se morajo v danem trenutku z določenim obsegom zmogljivosti prilagajati obstoječemu povpraševanju. S smotrnim upravljanjem s prihodki si podjetje tako kratkoročno zagotovi večji prihodek oz. dobiček, dolgoročno pa obstoj na trgu.

Osrednji namen diplomskega dela je obdelati uporabo tehnike prihodkovnega managementa v nastanitvenem gostinskem podjetju, in sicer v hotelu. Ugotoviti želim, kako se je tehnika prihodkovnega managementa razvila, v kakšnih okoliščinah jo je smotrno uporabljati in kaj lahko z njeno uporabo dosežemo. Predstavila bom ekonomiko poslovanja hotelskega podjetja, kako hotelirji prodajajo zmogljivosti in kako oblikujejo cene. Prikazati nameravam, kako se hotelir odloča o določeni strategiji managementa prihodka in kakšne pristope pri tem uporablja. Obdelala bom tudi tezo nekaterih avtorjev, da je uporaba tehnike prihodkovnega managementa primernejša za poslovne hotele, ki imajo predvsem prehodne goste, manj primerna pa je za letoviške hotele, kjer so velikokrat nastanjene skupine. Zato bom preučila mogoče strategije in njihovo uspešnost na primeru sezonskega letoviškega hotela. Diplomsko delo temelji na ugotovitvah strokovnjakov, ki se ukvarjajo s tem področjem, in na podatkih iz poslovanja izbranega hotelskega podjetja.

Prvi del naloge je uvod v obravnavano tematiko. Vsebuje kratek pregled razvoja in opredelitev tehnike prihodkovnega managementa. Opisane so okoliščine, ki uporabo tehnike zavirajo, in okoliščine, ki jo spodbujajo.

V drugem, osrednjem delu sem se osredotočila na hotelski prihodkovni management. Predstavljene so značilnosti hotelskega proizvoda in ekonomika poslovanja hotela. Prikazani so osnovna ideja tehnike in elementi sistema prihodkovnega managementa. Podrobneje sem predstavila strategije in osnovne pristope k managementu prihodka v hotelu. Poglavje zaključujem z opisom strateškega managementa prihodka in računalniško podprtih sistemov prihodkovnega managementa.

V zadnjem delu sem obravnavala specifično uporabo tehnike prihodkovnega managementa v letoviškem hotelu. Najprej sem opredelila letoviški hotel, različne vrste letoviških hotelov in značilnosti poslovanja sezonskih letoviških hotelov. V nadaljevanju sem pripravila konkretni primer uporabe managementa prihodka v sezonskem letoviškem hotelu.

## **1. PRIHODKOVNI MANAGEMENT**

Nekatere stranke so za proizvod ali storitev pripravljene plačati več kot druge. Tako je na primer poslovnež pripravljen zadnjo minuto pred vzletom letala za vozovnico plačati več. V drugačnih okoliščinah pa je letalska družba pripravljena tik pred vzletom prazne sedeže prodati po nižji ceni kot sicer. Zakaj? Gre za upravljanje s prihodkom ali za management prihodka.

Prihodkovni management (angl. yield management) se je začel z deregulacijo ameriške letalske panoge v poznih 70-ih letih (Kimes, 1997, str. 3). Nova letalska družba People's Express je ponudila strankam vozovnice po nižjih cenah z minimalnim udobjem. Druge letalske družbe so ji konkurirale tako, da so ponudile nekaj sedežev po še nižjih cenah, za ostale sedeže pa so ohranile višje cene. Tako so pridobile cenovno občutljive stranke People's Expressa, hkrati pa ohranile potnike, ki so plačevali višjo ceno. Število vozovnic po nižji ceni so omejile glede na pričakovano število potnikov, ki so kupili vozovnico po višji ceni (Lieberman, 1991, str. 5). People's Express je čez čas bankrotiral. Vodstvo podjetja je večino težav pripisalo pomanjkanju sistema za prihodkovni management (Kimes, 1997, str. 3).

Prihodkovni management se je v letalski panogi razvil kot orodje za zvišanje dobička in ohranjanje konkurenčne prednosti. Razširil se je v mnogih storitvenih panogah. V hotelski panogi so začeli uporabljati koncepte managementa prihodka v ameriških hotelih, in sicer v zgodnjih 80-ih letih (Mihalič, 2000, str. 1). Danes je uporaba razširjena tudi na drugih področjih turistične panoge, na primer pri organizatorjih potovanj, križarjenj, pri prevozih s trajekti, izposoji avtomobilov ipd. (Pinchuk, 1999, str. 13-17). Na drugih področjih, kot so golf igrišča, gledališča, muzeji, turistične privlačnosti, zabavišni parki ipd. obstaja možnost uporabe, vendar je dejanska uporaba slabša, še ne raziskana (Andersen, 1997, str. 7). Prav tako je slabo zavedanje o managementu prihodka kot formalni vedi. Podjetja uporabljajo koncepte na bolj neformalni, intuitivni osnovi (Andersen, 1997, str. 9). Aplikacije konceptov prihodkovnega managementa se danes izvajajo s pomočjo računalniško podprtih tehnologij prihodkovnega managementa, ki so trenutno najbolj razvite v letalski panogi, drugod pa manj (Pinchuk, 1999, str. 12).

### **1.1. Opredelitev prihodkovnega managementa**



Po 23. uri je hotelir pripravljen ponuditi gostu visok popust, saj se zaveda, da je bolje ustvariti majhen prihodek kot nobenega (Andersen, 1997, str. 9). Glede na to, da ima stalne stroške v vsakem primeru in da so spremenljivi stroški zelo nizki, bo nižja cena kljub vsemu pokrila vsaj del stalnih stroškov. Ali je to učinkovit prihodkovni management, je odvisno od splošnih razmer na trgu. Prihod gosta v zadnjem hipu je lahko kompenzacija med nizko ceno in prazno sobo, lahko pa je mesto polno prihodov v zadnjem hipu, ker gostje niso mogli dobiti sobe in so za to pripravljeni plačati premijo (Andersen, 1997, str. 9). Potem bi kljub pozni uri sobo lahko prodali po višji ceni.

Danes je za večino podjetij v turizmu, ki poslujejo v brutalno konkurenčnih okoljih, management prihodka stvar preživetja. Kadar imajo storitvena podjetja omejene zmogljivosti, jih morajo učinkovito uporabljati. Od tega je odvisen njihov finančni uspeh. Uporaba prihodkovnega managementa pomeni profitabilno upravljanje z zmogljivostmi (Kimes, 1997, str. 3). Kimes (1997, str. 3) poenostavljeno definira prihodkovni management kot "alociranje prave zmogljivosti pravi stranki po pravi ceni v pravem času z namenom maksimiranja prihodka". Angleški termin "yield" (donos, prihodek) izhaja iz letalske panoge in se nanaša na prihodek na razpoložljivo osebno miljo (*obračunska enota pri prevoznih stroških*) (Kimes, 1997, str. 3). Ta termin se uporablja tudi v drugih panogah s spremembo v prihodek na razpoložljivo enoto zmogljivosti. Mnogo avtorjev namesto angleškega izraza "yield management" uporablja tudi izraz "revenue management", nekateri avtorji pa omenjena izraza pojmujejo drugače. V hotelski panogi tako na primer z izrazom "yield management" razumejo maksimiranje prihodka le iz nastanitvenega dela, medtem ko z izrazom "revenue management" zajamejo tudi druge hotelske prihodke (Burgess, Bryant, 2001, str. 144).

Po izčrpnější definiciji je prihodkovni management način, s pomočjo katerega želimo maksimirati prihodek (oz. dobiček) tako, da pazljivo nadziramo in upravljamo oblikovanje cene, razpoložljivost zmogljivosti in prodajo (Andersen, 1997, str. 5; Pinchuk, 1998, str. 5). Gre za upravljanje kompenzacije med zapolnjevanjem vseh razpoložljivih zmogljivosti in zaračunavanjem najvišje cene za enoto (Andersen, 1997, str. 5). Pri tem se s prilagodljivo in predvidljivo strategijo ustrezno odzivamo na tržne spremembe in tako omogočamo, da stranke, ki so pripravljene plačati za proizvod ali storitev, tako plačilo tudi zmorejo (Andersen, 1997, str. 5; Pinchuk, 1998, str. 5).

Širše gledano gre za način poslovanja, poslovno filozofijo in metodologijo. Management prihodka omogoča sistematični pristop k odločanju, s pomočjo katerega odgovorimo na trenutno in pričakovano povpraševanje in tako prispevamo k povečanju prihodka in izboljšanju opravljene storitve (Ingold, Yeoman, 1997, str. 101; Lieberman, 1992, str. 1). Management prihodka je veliko več kot samo sistem za podporo odločanju, zajema izobraževanje kadrov, primerno oblikovano in opravljeno storitev, politiko in postopke podjetja ter razumevanje

gostovih potreb in nakupnega obnašanja (Lieberman, 1992, str. 2). Yeoman (Yeoman, Watson, 1997, str. 80) opisuje prihodkovni management kot "sistem človeških aktivnosti" (angl. human activity system), ki ga sestavljajo trije podsistemi: napovedovanje povpraševanja, strategija in ljudje. Gre za ciklični proces, v katerem poteka interakcija med posameznimi podsistemi. Pri tem kot temeljni, osrednji element izpostavlja ljudi. Lahko bi govorili tudi o t. i. prihodkovni kulturi (angl. yield culture), saj uporaba koncepta vpliva na organizacijo poslovanja, način razmišljanja idr. (Jauncey, Mitchell, Slamet, 1995, str. 24).

Prihodkovni management tako zajema oz. združuje več poslovnih funkcij v podjetju. Temeljni koncept je trženjski pristop. Zadnje čase avtorji navajajo tudi pomembnost finančne funkcije kot pomembnega vira informacij in njenega prispevka k profitabilnosti (Burgess, Bryant, 2001, str. 144).

## **1.2. Potrebne značilnosti podjetij za uporabo prihodkovnega managementa**

Prihodkovni management je uporaben in zanimiv za podjetja z naslednjimi lastnostmi (Andersen, 1997, str. 6; Cross, 1997, str. 4):

- ◆ stalne zmogljivosti (na splošno ali kratkoročno);
- ◆ minljive zmogljivosti in/ali sezonsko povpraševanje, tako da je časovna uskladitev prodaje pomembna;
- ◆ nakup (ali vsaj rezervacija) proizvodov ali storitev vnaprej;
- ◆ visoki stalni stroški in razmeroma nizki mejni stroški prodaje dodatne enote.

Tehnika prihodkovnega managementa je namenjena storitvenim podjetjem, ki imajo omejene zmogljivosti in nimajo možnosti skladiščenja zalog, saj so storitve minljive.

Zaradi omejenih zmogljivosti se podjetja kratkoročno težko prilagajajo nihanjem v povpraševanju. Nekatere panoge lahko s prihodkovnim managementom prilagodijo velikost zmogljivosti (Kimes, 1997, str. 5). Letalske družbe, na primer, lahko spremenijo velikost letal. Hoteli imajo večinoma stalne zmogljivosti, zato se nihanju povpraševanja ponavadi prilagajajo z managementom zmogljivosti. Pri visokem povpraševanju nadzirajo zmogljivosti, pri nizkem pa nadzor sprostijo (Kimes, 1997, str. 5).

Poleg tega taka podjetja za upravljanje povpraševanja pogosto uporabljajo sisteme rezervacij. To jim omogoča predvideti zahteve po enotah zmogljivosti vnaprej, pred porabo, in zagotavlja učinkovito delovanje sistema prihodkovnega managementa.

Investicije v dodatne zmogljivosti so ponavadi velika vložena sredstva v relativno stalne zmogljivosti, kot so zgradbe in oprema. Od tod tudi visoki stalni stroški. Poceni in hitra prilagoditev zmogljivosti ponavadi ni mogoča, razen pri izposoji avtomobilov, kjer je ob

zmernejšem strošku razmeroma enostavno dodati zmogljivost (Kimes, 1997, str. 5). Nasprotno pa so spremenljivi stroški nizki. Strošek nastanitve dodatne stranke v sicer neuporabljeno zmogljivost je relativno nizek. Za letalsko družbo, na primer, so to stroški za dodatno gorivo in obrok, za hotel pa stroški čiščenja sobe. Teoretično bi morala podjetja z omejenimi zmogljivostmi prodajati neuporabljene zmogljivosti po vrednosti nekoliko nad spremenljivimi stroški (Kimes, 1997, str. 5). Tega v praksi trženjske ovire sicer ne omogočajo, vendar je vsaka neprodana zmogljivost izgubljen potencialni prihodek.

### 1.3. Ovire in dejavniki uspeha pri uporabi prihodkovnega managementa

#### 1.3.1. Ovire

Dejavniki, ki ovirajo uspešno uporabo prihodkovnega managementa, so notranji – izhajajo iz podjetja – in zunanji – izhajajo iz okolja (glej spodnjo tabelo).

**Tabela 1: Dejavniki učinkovite uporabe prihodkovnega managementa**

NOTRANJI <i>Predstavljajo poslovanje, ki se prekriva s PM<sup>1</sup></i>		ZUNANJI <i>Predstavljajo okolje, v katerem podjetje deluje</i>	
VEDENJSKI <i>Poslovna filozofija, odnos do določanja cene, razumevanje PM<sup>1</sup></i>	OPERATIVNI <i>Vidiki poslovanja podjetja</i>	INFRASTRUKTURNI <i>Dejavniki v poslovnem okolju, ki ovirajo učinkovitost PM<sup>1</sup></i>	UREDITVENI <i>Vladne omejitve, ki vplivajo na zmogljivost uporabe PM<sup>1</sup></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nezavedanje o PM<sup>1</sup></li> <li>➤ nezadostne sposobnosti vodstva; nezdržljiva poslovna filozofija</li> <li>➤ odpor do formalizacije informacij</li> <li>➤ negativna napačna dojemanja ali skepticizem do PM<sup>1</sup></li> <li>➤ ni jasnega dobičkovnega motiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ strošek tehnologije</li> <li>➤ odvisnost od pogodbenih poslov s fiksnimi cenami</li> <li>➤ nezadostne informacije</li> <li>➤ fluktuacija osebja</li> <li>➤ nediferenciran koristen proizvod</li> <li>➤ premajhne zmogljivosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nezadostna podporna infrastruktura</li> <li>➤ na voljo ni primerne računalniške tehnologije PM<sup>1</sup></li> <li>➤ togo sezonsko povpraševanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vladne cenovne omejitve</li> </ul>

**Vir: Andersen, 1997, str. 13.**

Pogosti oviri za uspešno uporabo prihodkovnega managementa sta nepoznavanje in odpor do tehnike. Pogosto je premalo časa in primerne strokovne osebje za načrtovanje kompleksnega, sistematičnega določanja cene in strategije managementa zmogljivosti (Andersen, 1997, str. 15). Podobno onemogočajo merjenje rezultatov in s tem uspešno odločanje tudi pomanjkanje podatkov ali odpor proti formalizaciji podatkov in neprimerna ali

<sup>1</sup> Prihodkovni management

pomanjkljiva dokumentacija. Oviro lahko predstavlja tudi napačno razumevanje vloge prihodkovnega managementa; na primer, da je "management prihodka računalniški sistem", da sistem "prevzame funkcijo odločanja in nadziranja" namesto zaposlenih, da je koncept "nezdružljiv z dobro opravljeno storitvijo" ipd. (Lieberman, 1993, str. 35). Za učinkovito uporabo tehnik prihodkovnega managementa sta potrebna konsistentna poslovna filozofija in nenazadnje tudi jasen profitni motiv.

Veliko manjših podjetij pri uspešni uporabi tehnike omejujejo premajhne zmogljivosti – zato so manj fleksibilna – in stroški tehnologije. Velika fluktuacija osebja in nediferenciran blagovni proizvod v nekaterih podjetjih prav tako otežujejo uspešno uporabo managementa prihodka. Nekatera turistična podjetja so pogodbeno zavezana s stalnimi cenami.

Nezadostna transportna in turistična infrastruktura onemogočata ustrezno ponudbo turističnih storitev, segmentacijo trga in cenovno diferenciacijo. Zelo pogost problem je močna odvisnost od organizatorjev potovanj (Andersen, 1997, str. 10). Togo sezonsko povpraševanje in neobstoj primernih računalniško podprtih tehnologij na oddaljenih lokacijah sta prav tako dejavnika zunanjega okolja, ki zmanjšujeta učinkovitost managementa prihodka. Na zmožnost podjetja voditi politiko prihodkovnega managementa vplivajo tudi vladne omejitve cen.

### **1.3.2. Dejavniki uspeha**

Dejavniki uspeha ali pogoji, ki podjetjem še povečujejo možnosti uporabe prihodkovnega managementa, so naslednji (Andersen, 1997, str. 14; Lee-Ross, Johns, 1997, str. 68):

- ◆ učinkovita komunikacija med porabnikom in ponudnikom;
- ◆ ustrezna organizacija poslovanja;
- ◆ integracija sistema managementa prihodka z drugimi sistemi;
- ◆ prosti tok trženjskih informacij;
- ◆ splošno dinamičen trg.

Učinkovita uporaba prihodkovnega managementa je pogojena s sposobnostjo podjetja, da izmeri povpraševanje in se nanj odziva pravočasno in dinamično. Učinkovit tok informacij med podjetjem in strankami omogoča podjetju identificirati in gojiti tržne segmente in posredovati informacije o spremembah v ceni in razpoložljivosti ter posebne ponudbe (Andersen, 1997, str. 14). Pomembno je namreč, da stranke razumejo namen in prakso prihodkovnega managementa.

Strukturirani sistem managementa prihodka se precej razlikuje od tradicionalnega načina upravljanja nastanitvenih zmogljivosti. V prvi fazi uvajanja sistema je treba najprej doseči, da vsi zaposleni na vseh nivojih podjetja razumejo ta koncept. Lewin (Donaghy, McMahan-

Beattie, McDowell, 1997, str. 53) govori o t. i. "procesu odmrzovanja". Za uspešno implementacijo sistema je potrebna predanost vrhovnega managementa (angl. top management), odločitev o centralizaciji ali decentralizaciji sistema, dodelitev funkcije sistema določenemu oddelku in zagotovitev koordinacije med oddelki (Kimes, 1997, str. 9). Najbolje pa je, da je upravljanje zmogljivosti jasno dodeljeno višji ravni organizacije in da je za vse, če je le mogoče, odgovorna ena oseba. Tako se preprečijo konfliktni interesi različnih oddelkov, ki bi lahko vodili do neoptimalne izrabe zmogljivosti (Andersen, 1997, str. 14). Pomembno je tudi, da se meri uspešnost poslovanja organizacije tudi na podlagi prihodka, sicer se ob sicer večjem obsegu prodaje cena zanemarja. Poleg tega je treba sistem managementa prihodka povezati z drugimi hotelskimi (informacijskimi) sistemi, predvsem pa s hotelskim managementom in trženjem.

Prihodkovni management prevladuje v deželah, v katerih so tržne informacije bolj na voljo (Andersen, 1997, str. 14). Močan, dinamičen trg omogoča managerjem prihodka boljše in hitrejše rezultate. Na drugi strani pa na zelo šibkih trgih osredotočenje na prihodkovni management in uporaba preprostih tehnik pomagata izboljšati slabe razmere.

## **2. MANAGEMENT PRIHODKA V HOTELU**

### **2.1. Hotel in hotelski proizvod**

"Hotelirstvo je dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami" (Mihalič, 1999, str. 210). Hotel kot gostinsko podjetje spada v skupino nastanitvenega gostinstva. Osnovne dejavnosti hotelskega podjetja so oddajanje sob ter aktivnosti, ki so povezane s strežbo hrane in/ali s strežbo pijač (Mihalič, 1999, str. 205). Poleg teh nudi hotel stranske storitve, ki so vezane na osnovno dejavnost. To so na primer posredovanje telefonskih klicev, čiščenje perila ipd. Hotelskim gostom so na voljo tudi pomožne storitve, ki jih hotelsko podjetje gostu ne zaračunava neposredno oziroma jih opravlja kakšno drugo storitveno podjetje (Mihalič, 1999, str. 207), na primer frizer. Gost najame hotelsko sobo za določen čas. "Hotelski proizvod, ki je vezan na sobe, je prenočitev" (Mihalič, 1999, str. 206). Hotelski turistični proizvod vključuje "storitve od prvega stika s hotelom v hotelski recepciji ali turistični agenciji, storitve v času bivanja v hotelu, vse do storitev, povezanih z odhodom" (Mihalič, 1999a, str. 64).

Hotelska panoga spada torej med storitvene panoge. Značilno za storitve je, da so minljive in da se največkrat proizvedejo in potrošijo skoraj hkrati in na isti lokaciji. Neprodana nočitev na določen dan je za hotelirja za vedno izgubljena. Natakara, na primer, mora postreči gostu v hotelski restavraciji ali v hotelski sobi in ne zunaj hotela. Iz tega sledi, da je kakovost storitve odvisna od izvajalca storitve. Storitve so v veliki meri tudi neotipljive. Prenočitev je samo neko

doživetje. Negotovost, ki iz tega izhaja, skušajo hotelirji omiliti s fizičnimi dokazi, kot so videz hotela in sob, oprema in infrastruktura v hotelu, postrežba in odnos do gostov, celostna podoba hotela itd. Strežba hrane in pijač sta otipljivejša, gre za kombinacijo proizvoda in storitve.

Hotelski proizvod oziroma storitev je po Kotlerjevi klasifikaciji izdelka na pet ravni (Kotler, 1996, str. 432) razširjeni proizvod. Osnovni proizvod, ki ga hotelir ponuja, je fizični proizvod, torej hotel s sobami. Gost pravzaprav kupuje jedro proizvoda, to sta počitek in spanje (Kotler, 1996, str. 433). V hotelski sobi pa pričakuje poleg postelje tudi posteljnino, brisače, milo ipd. Storitve, ki spremljajo nastanitev v hotelu, kot so hitra prijava ob prihodu v hotel, priključek za računalnik, postrežba v sobi ipd. so razširjeni hotelski proizvod. Današnja konkurenca je na ravni razširjenega proizvoda (Kotler, 1996, str. 433). Hotelski proizvod ima torej otipljivo in neotipljivo komponento. Otipljivi del predstavlja hotel, torej zgradba s sobami, restavracijo, barom ipd.; storitve, ki jih izvajajo zaposleni v hotelu, pa so neotipljivi del.

Za hotelski proizvod je značilno neenakomerno povpraševanje. Letoviški hoteli so v sezoni ponavadi visoko zasedeni, zunaj sezone pa lahko tudi zaprti. Variabilnost povpraševanja je povezana s spremembami v klimatskih razmerah, ki vplivajo na privlačnost destinacije, in s časom letnih dopustov, šolskih počitnic, večjih praznikov in nenadnih dogodkov (npr. vojna) (Mihalič, 1999a, str. 49). Naslednja značilnost hotelskega proizvoda je komplementarnost. Ta se kaže v tem, da se ponudba hotelskega podjetja dopolnjuje s ponodbami ostalih turističnih ponudnikov (npr. igralnica in menjalnica v hotelu sta odprti hkrati) in neproizvedene turistične ponudbe (Mihalič, 1999a, str. 50). Tako je, na primer, smiselno postaviti letoviški hotel blizu turistične privlačnosti, na primer morja. Na drugi strani pa je morje brez ustrezne nastanitvene zmogljivosti samo potencialna privlačnost.

Pomembna značilnost nastanitvenega gostinstva so visoki stalni stroški na enoto proizvoda. To je posledica narave dejavnosti, ki zahteva visoke investicije v osnovna sredstva in nizke izkoriščenosti zmogljivosti zaradi sezonske spremenljivosti povpraševanja. Vložena sredstva so slabo izkoriščena in visoki stalni stroški se porazdelijo na majhno količino proizvodov (Planina, 1997, str. 184).

## **2.2. Hotelski prihodkovni management**

Management prihodka v hotelskem podjetju bi lahko označili kot nepretrgani, sistematični in integrirani način maksimiranja prihodka iz prodaje osrednjega hotelskega proizvoda – nastanitve oz. hotelske sobe. Kimes in Orkin (Donaghy, McMahon-Beattie, McDowell, 1997a, str. 184) omenjata nekatere specifične težave pri potencialni uporabi managementa prihodka v hotelih, ki so v letalski panogi redki: daljša nastanitev, multiplikacijski učinek, pomanjkanje

razločne cenovne strukture in decentralizacija informacij. Hotelski gosti se lahko nastanijo po nizki ceni, potem pa podaljšajo svoje bivanje. To povzroča težave pri določanju cene. Letalski sedeži pa so zakupljeni samo za en dan ob določeni uri. Nadalje, hotelirji se osredotočajo na pridobivanje prihodka iz naslova nastanitvene funkcije, pri tem pa zanemarjajo dodatne vire, kot so restavracija, bar, športni center itd. V nasprotju z letalskimi družbami, le redki hoteli določajo omejitve, ki bi preprečile, da bi se poslovni gosti nastanili po ceni, ki je bila namenjena letoviškim gostom. Če centralni rezervacijski sistem ni del sistema hotelskega managementa, lahko pride do prodaje sobe po prenizki ceni.

Hotelska panoga ima visok potencial za uporabo prihodkovnega managementa, saj v celoti izpolnjuje že prej omenjene pogoje za uporabo (glej poglavje 1.2.). Bistvena načela prihodkovnega managementa se v hotelski panogi uporabljajo že kar nekaj časa. Zgodnje začetke uporabe tehnike lahko najdemo že pri prvem, takrat še družinskem hotelu Marriott. Hotelske zmogljivosti so prodajali skozi okno po t. i. sistemu "drive-in" (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 76). Hotel je prodajal zmogljivosti samo po eni ceni in zaračunaval dodatek za vsakega dodatnega gosta v sobi. Ko je bilo na voljo le še nekaj sob, so receptorji pogledali skozi okno, koliko je še čakajočih avtomobilov in če so bili v nekaterih avtomobilih tudi sopotniki, odvrčali avtomobile brez sopotnikov. Tako so prodali zadnje proste sobe po ceni z dodatkom.

Računalniško podprti sistemi prihodkovnega managementa se niso pojavili vse do srede 80-ih (Kimes, 1997, str. 4). Na začetku so uporabljali metode s krivuljami, ki so določale neki prag. Ko je bilo povpraševanje nad določeno ravnijo, so hoteli cene zvišali, ko pa je bilo pod določeno točko, so jih znižali. Do srede 90-ih je veliko glavnih hotelskih verig prevzelo razvitejše metode, ki temeljijo na matematičnem programiranju (Kimes, 1997, str. 4).

Dejanska uporaba tehnike prihodkovnega managementa je v hotelih zelo različna, od nizke do zelo visoke (Andersen, 1997, str. 11). Najpogostejša strategija upravljanja z zmogljivostmi in ceno je enostavna cenovna diferenciacija "sezona / zunaj sezone" in "prebukiranje". Večina hotelov uporablja prihodkovni management tudi, če nima formalne računalniško podprte metode (Kimes, 1997, str. 4). Pri tem se ponavadi opirajo na napovedi in odločitve vodstva o omejitvah pri ceni in razpoložljivosti. Avtomatiziran prihodkovni management uporabljajo predvsem večje hotelske verige (Andersen, 1997, str. 11; Kimes, 1997, str. 4).

### **2.3. Temeljni orodji prihodkovnega managementa**

Temeljni cilj vsakega podjetja je dobiček, presežek prihodka nad stroški (glej spodnjo enačbo). Dobiček lahko torej povečamo s povečanjem prihodka oziroma z znižanjem stroškov.

Zniževanje stroškov lahko nevarno vpliva na slabšo kvaliteto in s tem zniža vrednost proizvoda v očeh stranke ter zmanjša njeno pripravljenost za plačilo (Edgar, 1997a, str. 21). Tako je privlačnejši način za zvišanje dobička zvišanje prihodka. Prihodek je mogoče zvišati z zvišanjem cene (sobe), z večjo prodano količino (število sob) ali z obojim (Edgar, 1997a, str. 21).

$$\text{Dobiček} = \text{Celotni prihodek} - \text{Celotni stroški}$$

$$\text{Celotni prihodek} = \text{Cena} \times \text{Količina}$$

Vprašanje je, do kolikšne mere je smiselno povečevati ceno pri vedno manjši zasedenosti ali obratno, do katere mere je smiselno zniževati ceno pri sicer vedno večji zasedenosti. 100 % zasedenost hotela pri ceni, ki ne pokrije niti stalnih stroškov, namreč ne maksimira prihodka.

Različne kombinacije med zasedenostjo zmogljivosti in povprečno ceno sobe lahko ustvarijo enak prihodek (glej primer v tabeli 2), niso pa vedno enakovredno ugodne za celotno profitabilnost. Kombinaciji nizke zasedenosti zmogljivosti in visoke cene ali visoke zasedenosti in nizke cene sta lahko enako zaželeni zaradi nizkih stroškov preteklih nastanitvenih storitev ali zaradi visokih potencialnih prihodkov od prodaje hrane in pijače (Harris, 1992, str. 52).

**Tabela 2: Prihodek pri različnih cenah in izkoriščenosti zmogljivosti pri celotni zmogljivosti 200 sob**

Koeficient zasedenosti v %	Število zasedenih sob	Povprečna cena sobe v £	Celotni prihodek v £
1	2	3	4 = 2 × 3
53,8	107,6	111,50	11.997
71,0	142	84,35	11.997
92,0	184	65,20	11.997

*Vir: Mihalič, 2000, str. 2-3.*

Najpogostejša mera učinkovitosti strategij, ki se uporabljajo pri maksimiranju prihodka, je koeficient donosnosti ali delež prihodka v potencialnem prihodu (angl. yield percentage). V poštev pride tako pri prodaji sob oz. ležišč kot pri prodaji v restavraciji ali baru (Edgar, 1997a, str. 23).

$$\frac{\text{Dejanski prihodek}}{\text{Potencialni prihodek}} = \frac{\text{Št. prodanih nočitev}}{\text{Št. razpoložljivih nočitev}} * \frac{\text{Dejanska povprečna cena nočitve}}{\text{Potencialna cena nočitve}}$$

Pri tem dejanski (realizirani) prihodek definiramo kot prihodek, ki smo ga dejansko pridobili (iz dejanskih prodaj). Potencialni prihodek pa predstavlja prihodek, ki bi ga hotelsko gospodarstvo lahko pridobilo, če bi prodalo vse razpoložljive sobe po objavljeni (največkrat višji) ceni (Donaghy, McMahon-Beattie, McDowell, 1997a, str. 185). Na podlagi podatkov iz prejšnjega



primera ob predpostavki stodontne izkoriščenosti zmogljivosti in najvišji ceni sobe 120 £ znaša torej koeficient donosnosti sob:

**Tabela 3: Koeficient donosnosti sob v %**

Celotni prihodek v £	Potencialni prihodek v £	% prihodka v potencialnem prihodku
1	2	3
11.997	24.000	49,99
11.997	24.000	49,99
11.997	24.000	49,99

*Vir: Mihalič, 2000, str. 3.*

Donaghy (Donaghy, McMahon-Beattie, McDowell, 1997a, str. 185) omenja nekatere pomanjkljivosti te mere učinkovitosti maksimiranja prihodka. Če ima hotel večinoma goste, ki potujejo v prostem času, in jim zaračunava ceno s popustom oz. večino prihodka hotel ustvari s kongresi, bo dala mera nerealen, zavajajoč odstotek. Poleg tega se objavljene redne cene (angl. rack rate) ponavadi zaračunavajo segmentu gostov, ki pridejo nepričakovano (angl. walk-in) ali slučajno (angl. chance arrivals). Te cene so praviloma višje od cen, po katerih se sicer prodajajo sobe. Poleg tega je določanje cene v hotelih različno, kar onemogoča primerjavo med hoteli. Mera se tudi večinoma osredotoča na prihodek iz naslova nastanitve, pri tem pa ne upošteva stroškov in prihodkov iz ostalih hotelskih storitev. Dejanski in potencialni prihodek iz naslova nastanitve bi morali zato ustrezno povečati za preostali hotelski prihodek (Hartley, Rand, 1997, str. 240).

Dunn in Brooks (Donaghy, McMahon-Beattie, McDowell, 1997a, str. 185) predlagata analizo dobička tržnega segmenta. Gre za dolgoročno strategijo določanja cene, ki temelji na maksimiranju dobička s pomočjo integracije celotnih stroškov na dodatnih specifičnih trgih. McEvoy (McEvoy, 1997, str. 60) pri merjenju učinkovitosti strategij prihodkovnega managementa s pomočjo dvofaznega matričnega modela upošteva visoko udeleženo kapitala v hotelski panogi in s tem povezano tveganje investicije. Za oceno poslovanja uporablja model rezultate hotelskega poslovnega in finančnega sistema, in sicer najprej z vidika operativne učinkovitosti in donosa na delniški kapital, nato pa še z vidika tveganja.

Osnova managementa prihodka je povečanje prihodka ob poslovanju z maksimalno učinkovitostjo (Edgar, 1997a, str. 21). Prazna hotelska soba predstavlja oportunitetni strošek, zato jo je včasih bolje prodati po nižji ceni, kot pa da ostane neprodana. Hotelske nastanitvene zmogljivosti lahko hotelirji prilagajajo povpraševanju le dolgoročno. Kratkoročno pa iščejo optimalne kombinacije med povpraševanjem in ponudbo, torej med ceno sobe in številom zasedenih sob. Pri povpraševanju, ki je večje od ponudbe, ponujajo sobo po višji ceni. Pri ponudbi, ki je večja od obstoječega povpraševanja, pa ponujajo sobe po nižji ceni, saj želijo

povečati zasedenost oziroma izkoriščenost zmogljivosti. Iz proizvodne usmerjenosti se preusmerimo v povpraševanje. Temeljni funkciji managementa prihodka sta torej upravljanje s hotelskimi sobami – zmogljivostmi in oblikovanje cene.

Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje cene, so notranji in zunanji. Ključna elementa oblikovanja cene sta povpraševanje in ponudba. Povpraševanje je odvisno od sposobnosti in pripravljenosti hotelskega gosta za plačilo. Gost se odloča na podlagi zaznane vrednosti pri določeni nakupni ceni in iz tega izvirajočih oportunitetnih stroškov. To določa prodano količino. Hotelski trg sestavljajo kupci z različnimi okusi in željami. Isti gost lahko pripada različnim tržnim segmentom. Turist, ki med tednom potuje iz poslovnih razlogov, postane med vikendom turist, ki potuje v prostem času. Tako ima v različnih situacijah različna pričakovanja in potrebe. Elastičnost povpraševanja je različna. Povpraševanje po hotelskih zmogljivostih je odvisno tudi od narave okolja, povpraševanja po konkurentovih zmogljivostih, promocijskih aktivnosti, sezonskih dejavnikov, kot so počitnice, vikend, kulturni običaji, modni trendi, vremenske spremembe, razni lokalni in mednarodni dogodki, od političnih in drugih ekonomskih dejavnikov in podobno.

Hotelska ponudba je določena z naravo hotelirstva, strukturo in dinamiko hotelskih stroškov in z zahtevami v zvezi s profitabilnostjo oz. drugimi cilji podjetja. Hotelski stroški se delijo v tri kategorije: *stalni stroški*, kot so na primer plače stalno zaposlenih ali plačila najemnin in obresti posojil, *delno stalni stroški*, ki jih predstavljajo nakup novih aparatov ali stroški obnove, in *spremenljivi stroški*, denimo zaposlitev sezonskega osebja ali poraba materiala. Stalni stroški se kratkoročno ne spreminjajo in nanje ne vplivajo spremembe števila gostov. Delno stalni stroški se v določenem obdobju ne spreminjajo, v času pa se spreminjajo postopoma z inkrementalnimi koraki. Spremenljivi stroški nihajo z obsegom proizvodnje oziroma prodaje. Večinoma predstavljajo stalni stroški približno  $\frac{3}{4}$  strukture celotnih hotelskih stroškov (Kotas, 1992, str. 3). V razmerju do prodane količine se giblje delež stalnih stroškov nastanitvenega dela od 15 do 20 odstotkov, spremenljivi stroški pa so precej nizki (Kotas, 1992, str. 3). Poslovanje gostinskega dela pa ustvarja razmeroma visoke stalne in tudi spremenljive stroške. Visoki stalni in nizki spremenljivi stroški pomenijo, da bo imelo vsako povečanje oz. zmanjšanje celotnega prihodka precejšen vpliv na profitabilnost. Vsaka dodatno prodana enota bo znatno povečala neto dobiček in obratno (Kotas, 1992, str. 3). Hotelsko prodajo sestavljajo prihodki od prodaje sob, gostinstva, telefona in drugih vrst storitev. Marže (povezane s stroški) v hotelu variirajo, s tem pa variirajo tudi prihodki, ki jih različni oddelki ustvarijo.

Poznamo dve temeljni kategoriji metod oblikovanja cen: *stroškovno usmerjene*, kamor spada na primer metoda stroški plus, in *tržno usmerjene*, kot je na primer oblikovanje cene glede na konkurente. Bistvena razlika med kategorijama je, da pri prvi izhajamo iz danih stroškov, pri drugi pa stroške prilagajamo tržnim razmeram. Hotelsko podjetje se zaradi strukture stroškov

težje prilagaja razmeram na trgu. Večina hotelov zato uporablja stroškovni pristop (Atkinson, Berry, Jarvis, 1995, str. 288), in sicer oblikovanje cene na podlagi mejnih stroškov in po metodi pribitka (Edgar, 1997a, str. 20). Oba koncepta upoštevata značilnosti poslovanja v hotelski panogi in odločanja o primerni ceni nočitve ter izkazujeta strukturo prihodka in naravo hotelskih stroškov. Pri določanju optimalne cene nočitve moramo upoštevati visoke stalne stroške in v skladu s sezonsko naravo in elastičnostjo povpraševanja pokriti spremenljive stroške (Edgar, 1997a, str. 20). Poleg tega hoteli spremljajo in upoštevajo tudi cenovno politiko konkurence, kar pa je odvisno tudi od lokacije hotela oz. bližine konkurenčnih ponudnikov.

Bistvo oblikovanja cene po *metodi mejnih količin* je, da s ceno pokrijemo celotne stroške poslovanja. To pomeni, da če smo že s prejšnjo prodano količino uspeli pokriti spremenljive in stalne stroške, bomo lahko v kratkem roku prodajo optimalno povečevali. Vsaka dodatno prodana enota bo pokrila mejne stroške oz. stroške ponujanja te dodatne enote. Tako bo podjetje izkazalo dobiček, tudi če bodo cene tako nizke, da ne bodo pokrile proporcionalnega deleža stalnih stroškov (Edgar, 1997a, str. 21). Če na primer hotel proda v povprečju 40.000 nočitev letno in znašajo celotni stroški 800.000 £, stalni stroški 300.000 £ ter spremenljivi stroški 500.000 £, bo celotni strošek na nočitev 20 £ (Edgar, 1997a, str. 21). Pri povprečni ceni nočitve 45 £, bo znašal neto dobiček 1 milijon funtov letno ali 25 £ na nočitev. Vse dokler bo zaračunana cena presegala 12.50 £ ( $500.000\text{£}/40.000$ ), bo vsaka dodatno prodana soba prispevala k dobičku (Edgar, 1997a, str. 22). To pomeni, da se cena sobe lahko zniža največ za 70 %, to je za 31.50 £. Pri tem računamo, da bo nižja cena verjetno povzročila dodatno potrošnjo na drugih področjih hotelske ponudbe, kot so restavracija, bar, storitve itd.

Po *metodi s pribitkom* (na spremenljive stroške) bo cena večja od mejnih stroškov. Najnižja možna cena bo tista, ki bo pokrila spremenljive stroške na enoto (Kotas, 1992, str. 122). Metoda zagotavlja kritje spremenljivih in dela stalnih stroškov. Dodatno prodane enote bodo sicer prispevale k dobičku, vendar pribitek ne bo vedno prinesel dobička. V obdobju, ko zaradi visokih stalnih stroškov nastajajo izgube, pa bo sicer pozitiven pribitek dejansko le zmanjšal izgubo (Edgar, 1997a, str. 22).

Kljub podobnosti sta metodi ravno obratno zastavljeni. Mejni prihodek zagotovi pokritje hotelskih stalnih in spremenljivih stroškov že z obstoječim obsegom storitev. Tako nam dodatno prodane enote storitev (ki predstavljajo v glavnem samo spremenljive stroške) prinesejo dobiček, čeprav jih prodamo ceneje, in sicer vse dokler so ti spremenljivi stroški pokriti. Koncept pribitka pa poskuša pokriti vsaj spremenljive stroške in deloma prispeva k stalnim stroškom. Včasih prispeva tudi k dobičku. Z vidika prihodkovnega managementa je tako ugodnejši pristop mejnega prihodka (Edgar, 1997a, str. 22). Tu je namreč upravljanje prihodka lahko profitabilno.

Hotelska panoga je kapitalno intenzivna panoga (z visokimi stalnimi stroški). Mejni stroški prodaje dodatne sobe in nastanitve dodatnega gosta so v primerjavi z mejnim prihodkom tako nizki, da se prihodkovni management pogosto enači z maksimiranjem prihodka (Kimes, 1997, str. 4).

## **2.4. Potrebne sestavine sistema prihodkovnega managementa**

Govorimo lahko o petih sestavinah, ki jih mora imeti sistem hotelskega prihodkovnega managementa (Kimes, 1997, str. 6):

- ◆ sposobnost segmentacije trga;
- ◆ podatki o preteklem povpraševanju, vzorcih rezervacij in napovedovanje povpraševanja;
- ◆ metode in načela oblikovanja cene;
- ◆ dobro oblikovana načela prebukiranja;
- ◆ dober informacijski sistem.

### **2.4.1. Možnost segmentacije trga**

Možnost segmentacije trga po določenem kriteriju je ena izmed temeljnih sestavin sistema prihodkovnega managementa. Pri segmentaciji je pomembno, da so tržni segmenti dovolj veliki in da se med seboj ne prekrivajo. Hotelski trg je mogoče segmentirati po različnih kriterijih. Najobičajnejša in največja je delitev hotelskih gostov na poslovne in na goste, ki potujejo v prostem času (Nickerson, 1996, str. 25). Hoteli pogosto segmentirajo svoje goste tudi po njihovih demografskih in psihografskih značilnostih (Nickerson, 1996, str. 25), torej po starosti, času prihoda, načinu rezervacije, pripravljenosti za plačilo, raznolikih potrebah in drugih značilnosti obnašanja.

### **2.4.2. Napovedovanje povpraševanja in rezervacije**

Vsak hotel ima neki sistem, ki omogoča izvajanje rezervacij, prodajo storitev, kontrolo razpoložljivih zmogljivosti idr. Večinoma sprejemajo hoteli rezervacije neposredno. Hotelske verige imajo običajno svoje rezervacijske sisteme, ki omogočajo povezavo hotelskih rezervacij v skupnem sistemu in sprotno preverjanje razpoložljivih zmogljivosti (Yu, 1999, str. 303-304). Podobno delujejo globalni hotelski rezervacijski sistemi. V zadnjem času so se uveljavile rezervacije prek spletnih strani ali prek elektronskih agentov, ki omogočajo takojšnje rezervacije in potrditev rezervacije na katerikoli lokaciji po svetu (Mihalič, 2000, str. 11; Yu, 1999, str. 306). Vsi hoteli pa še vedno niso ustrezno povezani z globalno mrežo, tako da je treba pri elektronskih rezervacijah čakati, da se razpoložljivost zmogljivosti preveri ročno.

Razpoložljivost hotela največkrat še vedno nadzira vodja recepcije (angl. front office manager), ki sprejema odločitve na podlagi skopih podatkov iz preteklih let (Mihalič, 2000, str. 10).

Hotelirji, ki želijo čimbolj racionalno prodati svoje zmogljivosti, se vsak dan srečujejo z nekaterimi težavami, kot so neustrezno oblikovani tržni segmenti ali cenovni splet, neučinkovita kontrola prostih zmogljivosti, izbira napačnega gosta in s težavami, ki so povezane s prebukiranjem in količinskim zakupom (Mihalič, 2000, str. 7). Pri vseh omenjenih pa obstaja nevarnost, da je njihova posledica lahko manjši prihodek. Zato zbirajo podatke o prodaji in rezervacijah in skušajo čim natančneje predvideti velikosti različnih tržnih segmentov, cene, ki jih bo vsak segment sprejel, in druge značilnosti povpraševanja.

Napovedi lahko izoblikujemo na podlagi presoje ali/in različnih kvantitativnih metod (Lundberg, Krishnamoorthy, Stavenga, 1995, str. 150). Pristop na podlagi presoje upošteva več "kaj če" scenarijev in je primeren zlasti, kadar gre za novo zmogljivost ali pa za strateško načrtovanje (Raeside, 1997, str. 53). Pri napovedovanju povpraševanja v hotelski panogi je pomembno, da izberemo primeren časovni horizont, upoštevamo trend, sezonska nihanja, poslovne cikle in različne slučajne spremenljivke, ki vplivajo na povpraševanje po hotelskih zmogljivostih. Izbrati moramo ustrezno kvantitativno metodo. Pri managementu prihodka potrebujemo natančno dnevno napoved rezervacij. Običajno je ustrežnejši daljši časovni horizont, in sicer kar 90 dni pred dejanskim datumom prihoda (Schwartz, Hiemstra, 1997, str. 3). To nam omogoča, da lahko tri mesece pred dejanskim prihodom prilagajamo cene. Horizont je odvisen tudi od vrste hotela. V letoviških hotelih se rezervacije delajo daleč vnaprej, v poslovnih pa se lahko naredijo tudi zadnji trenutek (Kimes, 1997, str. 6). Pomembno je tudi, da razumemo porazdelitev povpraševanja v času. Hotelska podjetja uporabljajo različne metode, od najbolj preprostih statističnih analiz preteklih rezervacij do različnih modelov, ki omogočajo dnevno napoved. Zelo nazorne in pogosto uporabljane so krivulje rezervacij v času. Eden izmed novejših načinov, ki v kombinaciji s tradicionalnimi pomembno poveča natančnost napovedi, je napovedovanje s pomočjo krivulj podobnosti, ki jih oblikujemo na podlagi oblike krivulj preteklih rezervacij (Schwartz, Hiemstra, 1997, str. 10).

Poleg preteklih podatkov je smiselno zasledovati tudi tekoče rezervacije. To omogoča natančnejšo napoved.

### **2.4.3. Načela oblikovanja cene**

Hoteli se odzivajo na spremembe v povpraševanju tako, da različnim segmentom trga ponujajo različne cene hotelskih sob. Management prihodka je pravzaprav neka oblika cenovne diskriminacije (Kimes, 1997, str. 7). Seveda mora biti cena za gosta sprejemljiva, prav tako pa mora razumeti, zakaj lahko ista soba stane enkrat samo 60 \$, drugič pa kar 160 \$. Isto sobo

lahko ponujamo po različnih cenah samo, če so cene diferencirane. To dosežemo z učinkovito segmentacijo trga.

Cena storitve mora biti vsekakor ustrezna, gostu dosegljiva. Cena ima vsaj tri funkcije, ki lahko pri njenem določanju nastopajo kot otežujoči dejavniki: cena kot referenčna cena oz. cena, za katero gost meni, da je zanj primerna, cena kot indikator kvalitete in cena v smislu vrednosti (Lewis, Shoemaker, 1997, str. 44). Referenčna cena hotelske sobe je poleg vrste, velikosti, lokacije in ponudbe hotela odvisna predvsem od različnih potreb gostov. V visoki sezoni bo tako gost, ki obupano išče nastanitev, pripravljen plačati več kot zunaj sezone. Zaradi večjega povpraševanja bo cena sobe v sezoni v povprečju praviloma višja kot zunaj sezone. Prenizka cena lahko vzbudi občutek, da je kvaliteta proizvoda nesprejemljivo slaba, po drugi strani pa lahko previsoka cena proizvod razvrednoti. Kot uporabni indikatorji za merjenje cenovne občutljivosti so se izkazali delež cenovne indiferentnosti, stopnja pomembnosti in sprejemljiva cena (definirana v razponu med najnižjo in najvišjo) (Lewis, Shoemaker, 1997, str. 48). Segmenti z nizko cenovno občutljivostjo imajo visok delež cenovne indiferentnosti, nizko stopnjo pomembnosti in širok razpon sprejemljivih cen (Lewis, Shoemaker, 1997, str. 49). Eden izmed načinov določanja cene je lahko tehnika merjenja cenovne občutljivosti (angl. price-sensitivity measurement), pri kateri s pomočjo anketiranja gostov določimo "predrago" in "prepoceni" hotelsko sobo. Razpon med tema dvema vrednostima bo verjetno najboljši cenovni razpon (Lewis, Shoemaker, 1997, str. 45).

Večina sistemov prihodkovnega managementa predpostavlja, da so prodajne enote, torej hotelske sobe večinoma podobne in jih ima za zamenljive (Kimes, 1997, str. 6). Apartmaji in podobne kategorije sob praviloma niso vključeni v vsakodnevno delovanje sistema. Običajno hoteli ne določajo cene dinamično, večkrat na dan, ampak oblikujejo več cenovnih razredov, ki se izmenjujejo v skladu s povpraševanjem. Cene za različne sobe so tako razporejene znotraj cenovnega razreda, ki ga upoštevamo po potrebi, odvisno od povpraševanja.

Ko načrtujejo rezervacije, morajo hotelirji ustrezno oblikovati cenovni splet. Morajo se torej odločiti, koliko hotelskih sob bodo prodali določenemu segmentu in po kakšni ceni. Neustrezno alocirane cene ne maksimirajo prihodka. Hoteli ponavadi tistim, ki sobe rezervirajo kasneje, te ponujajo po višjih cenah. Hotelirjev problem je zato vprašanje, koliko sob naj prihrani za take kasnejše rezervacije, ki so sicer negotove, vendar prinašajo večji izplen na sobo (Mihalič, 2000, str. 8). Če prihrani namreč manj sob, kot jih gostje kasneje želijo, izgubi del prihodka zaradi nižje cene. In obratno: če prihrani več sob, kot jih kasneje proda, izgubi del prihodka, ki bi ga lahko pridobil na račun zgodnejših rezervacij po sicer nižji ceni.

#### **2.4.4. Načela prebukiranja**

Hoteli običajno sprejemajo več rezervacij, kot imajo na voljo zmogljivosti. S številom sprejetih rezervacij nad dejansko razpoložljivimi zmogljivostmi želijo kompenzirati število odpovedi rezervacij in gostov, ki ne pridejo (angl. no-show). Problem, ki se pri tem lahko pojavi, je, da pride več gostov, kot so predvideli na podlagi izkušenj iz preteklih obdobj (Mihalič, 2000, str. 7). Poleg tega doba bivanja gostov niha, nekateri svoje bivanje podaljšajo, drugi hotel zapustijo predčasno, pojavijo pa se tudi gosti, ki nimajo rezervacije (angl. walk-in).

Prebukiranje (angl. overbooking) je nezaželeno in lahko predstavlja težavo, še posebej, če na račun gosta, ki prenoči po nižji ceni, posledično izgubimo gosta, ki je pripravljen za nočitev plačati višjo ceno. Načeloma se hotelirji prebukiranju izogibajo, ker lahko povzroči slabo voljo in nezadovoljstvo gostov ter povzroča stroške prerazporejanja gostov v drugo hotelsko sobo, na kasnejši datum ali celo v drug hotel. V ta namen imajo hoteli ponavadi oblikovana določila o prebukiranju. Hotelska praksa ne omogoča predstavitev prenočitve in jo, če gost ne pride, kljub temu zaračuna (Mihalič, 2000, str. 8). Če pride gost pozno (po 18. uri), pa se zahteva jamstvo s kreditno kartico (Mihalič, 2000, str. 8). Nekateri hoteli prebukiranja v hotelski politiki sploh ne predvidevajo in ga ne dovoljujejo.

#### **2.4.5. Informacijski sistem**

Vsak hotel ima informacijski sistem. Hotelski informacijski sistem, ki podpira prihodkovni management, mora biti povezan z drugimi sistemi v hotelu in mora vsebovati informacije nastanitvenega in trženjskega oddelka v hotelu, torej informacije o preteklem in predvidenem prihodnjem poslovanju hotela, ter informacije o trgu in prodaji. Podatki obeh oddelkov se nahajajo v skupni bazi podatkov, ki predstavlja enotni informacijski sistem za podporo prihodkovnemu managementu (Mihalič, 2000, str. 12). Moderne tehnike prihodkovnega managementa se izvajajo s pomočjo računalnikov, ki precej poenostavijo in pospešijo delo. Računalniško podprt informacijski sistem prihodkovnega managementa vsebuje ustrezno programsko opremo in orodja, potrebna za uporabo tehnike.

V literaturi se kot najpomembnejši elementi idealne aplikacije prihodkovnega managementa navajajo predvsem (Jauncey, Mitchell, Slamet, 1995, str. 25):

- ◆ zasledovanje in sistematična analiza preteklega povpraševanja in rezervacij,
- ◆ napovedovanje povpraševanja,
- ◆ primerjanje dejanskega in napovedanega povpraševanja,
- ◆ analiziranje in izbiranje tržne sestave,
- ◆ zasledovanje in analiziranje števila odpovedi in gostov, ki ne pridejo,
- ◆ analiziranje vplivov različnih cen in omejitev po tržnih segmentih ter

- ◆ izdelava poročil in priporočil v zvezi s primerno kombinacijo cen in omejitev.

Poleg tega so aplikacije lahko integrirane z datotekami, v katere se zapisuje zgodovina gostov. To je pomembno predvsem za dolgoročno rast in profitabilnost. Dolgoročno je kritično spremljanje stroškov, ki so povezani z zadovoljevanjem gostovega povpraševanja in dodatne potrošnje. Gre za t. i. analizo profitabilnosti gosta (angl. customer profitability analysis), ki dolgoročno dopolnjuje management prihodka (Noone, Griffin, 1997, str. 75).

## 2.5. Strategije prihodkovnega managementa

Pri izvajanju prihodkovnega managementa uporabljajo hotelirji metode, ki temeljijo na ekonomski teoriji cen. Strategije, ki jih navajam v nadaljevanju, se ponavadi uporabljajo v ustrezni kombinaciji in temeljijo na regulaciji cen ali na managementu zmogljivosti.

### 2.5.1. Popusti

Redne cene hotelskih sob, ki jih hoteli objavljajo v katalogih in cenikih, so praviloma višje od cen, po katerih sobe dejansko prodajajo. Hotelirji ponavadi ponujajo v obdobjih nizkega povpraševanja ali ob posebnih priložnostih popuste oz. posebne, promocijske cene. Popuste nudijo tudi določenim tržnim segmentom (npr. dijakom, študentom, upokojujencem). Hoteli na različnih lokacijah ponujajo različne višine popusta, ki čez leto nihajo. Stopnje popusta se spreminjajo glede na velikost in lokacijo hotela (Edgar, 1997a, str. 23). Večji hoteli imajo višje cene hotelskih sob, hkrati pa ponujajo več sob s popustom (McMahon-Beattie, Palmer, 1999, str. 254).

Strategija prodajanja hotelske sobe s popustom je mogoča, če je hotelske goste mogoče ločiti v dve skupini, na cenovno občutljive in cenovno neobčutljive. Pri tem se mora hotelir optimalno odločiti, kako dolgo bodo popusti na voljo oz. koliko sob bo prodal s popustom (in s tem prodal večjo količino) in koliko prihranil za kasnejšo prodajo po višjih cenah. V poenostavljenem primeru (Coulter, 1999, str. 62) bi prodali identične sobe le po dveh vnaprej določenih cenah, redni ceni ( $P_F$ ) in ceni s popustom ( $P_D$ ). Predpostavimo, da ima hotel na voljo  $Q$  sob in da najprej prodamo  $q$  sob po znižani ceni, preostalih  $Q - q$  pa prihranimo za kasnejšo prodajo po višjih, rednih cenah. Najmanjše število sob, ki jih lahko prodamo s popustom ( $q$ ) in pri tem maksimiramo pričakovani dobiček, bo tisto, pri katerem velja (Coulter, 1999, str. 63; Raeside, 1997, str. 49):

$$(p_1)(p_2) < (P_F - P_D) / P_F .$$



Pri tem  $p_1$  predstavlja verjetnost, da bo  $q+1$  potencialni gost cenovno občutljiv,  $p_2$  pa verjetnost, da bo  $Q - q - 1$  sob, prodanih po redni ceni, zadovoljilo povpraševanje cenovno neobčutljivih gostov.

Ker je verjetnosti  $p_1$  in  $p_2$  težko oceniti, je bolje spremljati rezervacije in glede na vzorec teh prilagajati alokacijo med nočitvami, zaračunanimi po redni ceni, in nočitvami s popustom (Coulter, 1999, str. 63). Temu ustrezno se je bolje vprašati, koliko nočitev prodati po znižani ceni. Glede na zgornjo enačbo se torej splača prodajati sobe po znižani ceni vse dokler bo  $(p_1)(p_2) > (P_F - P_D) / P_F$  (Coulter, 1999, str. 63).

Popusti niso vedno najbolj profitabilen način za zapolnjevanje sob. Past zniževanja cen je v tem, da lahko prekomerno znižanje cene zniža vrednost v očeh gosta, kar se pokaže v nižji zasedenosti sob. Pri tem je lahko upad dobička manjši zaradi prihodkov iz dodatne ponudbe. Pri ponujanju popustov je pomembno, da hoteli zagotovijo določeno zasedenost zmogljivosti, ki bo nadomestila izpad prihodka zaradi nižje cene. Wolfe (Edgar, 1997a, str. 24) je ocenil, da mora hotel, če zniža ceno za 3 % in sprejme znižanje bruto dobička za največ 5 %, če želi iztržiti enak dobiček, dvigniti prodajo za 150 %.

### 2.5.2. Segmentacija

Za učinkovito maksimiranje prihodka je torej najbolje ponujati hotelsko sobo po redni ceni in hkrati s popustom. To omogoča segmentiranje trga. S smiselno segmentacijo gostov lahko gostom, ki so pripravljene in imajo možnost za sobo plačati višjo ceno, zaračunamo višjo ceno. Gostom, ki so pripravljene spremeniti svoje obnašanje v zameno za nižjo ceno, pa ponudimo popust.

Za cenovno občutljive goste, ki svoje potovanje običajno načrtujejo vnaprej, so značilne zgodnje rezervacije in se z relativno nizkimi stroški obvežejo k zgodnjemu nakupu (Desiraju, Shugan, 1999, str. 46). Za poslovne goste, ki so cenovno neobčutljivi, pa so značilni pozni prihodi. To lahko razložimo s pomočjo različnega potrošnikovega presežka obeh segmentov v različnih obdobjih (glej tabelo 4). Recimo, da razdelimo opazovano obdobje na dve obdobji, prvo in drugo, trg pa na cenovno občutljive (PS) in cenovno neobčutljive goste (PI). Prvi so nagnjeni k zgodnjem prihodu (v prvem obdobju), se lažje oz. z nižjimi stroški obvežejo k zgodnjemu nakupu ( $C_{nizki}$ ) in so pripravljene plačati nižjo ceno ( $P_{nizka}$ ) (Desiraju, Shugan, 1999, str. 46). Drugi pa so nagnjeni k poznemu prihodu (v drugem obdobju), se z višjimi stroški obvežejo k zgodnjemu nakupu ( $C_{visoki}$ ) in so pripravljene plačati višjo ceno ( $P_{visoka}$ ). Presežek segmenta bo razlika med najvišjo ceno, ki jo bo segment pripravljen plačati, in stroški segmenta (Desiraju, Shugan, 1999, str. 47). Če je dejanska cena v prvem obdobju  $P_1$  in v drugem obdobju  $P_2$ , bosta presežka segmentov v obdobjih znašala (glej spodnjo tabelo):

**Tabela 4: Potrošnikov presežek in cene po segmentih in obdobjih**

Nakup v obdobju	Cenovno neobčutljivi segment (PI)	Cenovno občutljivi segment (PS)
Obdobje 1	$P_{visoka} - C_{visoki} - P_1$	$P_{nizka} - C_{nizki} - P_1$
Obdobje 2	$P_{visoka} - P_2$	$P_{nizka} - P_2$

*Vir: Desiraju, Shugan, 1999, str. 47.*

Segmentacija bo učinkovita, če velja  $(C_{visoki} - C_{nizki}) > (P_{visoka} - P_{nizka})$  (Desiraju, Shugan, 1999, str. 47). S tem je namreč zagotovljeno, da lahko v prvem obdobju zaračunamo nizko ceno in prodajamo samo cenovno občutljivemu segmentu, v drugem obdobju pa dvignemo ceno in prodajamo samo cenovno neobčutljivemu segmentu. Kadar pa se oba segmenta lahko v enaki meri obvežeta k zgodnjemu nakupu, torej imata enak  $C$ , lahko segment cenovno neobčutljivih gostov premakne svoj nakup v prvo obdobje (Desiraju, Shugan, 1999, str. 47).

Pomembno je, da so različne cene upravičene in da se tržni segmenti ne prekrivajo. V hotelski panogi lahko govorimo o segmentacijskem fenomenu (Edgar, 1997a, str. 24). Gre za nezdržljivost različnih tržnih segmentov, ki se kaže v tem, da ključna segmenta, poslovni gost in gost, ki potuje v prostem času, plačata za isto sobo različno ceno.

Segmentacija trga tako omogoča boljše oblikovanje cene na podlagi različnih cenovnih struktur ali pa z izvajanjem storitve, prilagojene različnim tržnim segmentom.

### 2.5.3. Paketi

S strategijo ugodnih cenovnih paketov želijo hoteli privabiti tiste goste, ki niso pripravljeni plačati hotelske sobe po objavljeni ceni. Tako želijo neotipljivo storitev spremeniti v otipljivo z nekaterimi fizičnimi dokazi v okviru storitve "v paketu". To so lahko na primer neomejena uporaba hotelskega bazena in savne, brezplačna rekreacija v športnem centru ali pa celo ponudba manjše vrednosti, kot na primer steklenica vina v hotelski sobi ipd.

### 2.5.4. Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti

Na visoko konkurenčnem hotelskem trgu je potrebna diferenciacija hotelskega proizvoda. Z diferenciacijo na podlagi dodane vrednosti želi hotelir doseči prepoznavnost na trgu. Večina hotelov se poskuša diferencirati z zunanjo podobo objektov in njihovo opremljenostjo. Najučinkovitejša elementa diferenciacije sta raven in kakovost ponudbe oz. opravljene storitve (Edgar, 1997a, str. 25). Tako na primer gosta, ko ta vstopi v sobo, tam pričaka sveže cvetje na

mizi, čokoladica na blazini in podobne majhne pozornosti, ki v njegovih očeh vrednost storitve povečajo.

### **2.5.5. Repozicioniranje**

Za hotel, ki slabo posluje, je najbolje, da se na tržno dinamiko odzove tako, da poskuša maksimirati donose na obstoječe proizvode oz. da se v skrajnem primeru delno ali v celoti zapre. Nikakor pa ne bi bilo smiselno, da bi gradil nove zmogljivosti. To se kaže na primer pri sezonskih hotelih, ki so v obdobju zunaj sezone zaprti.

### **2.5.6. Ponujanje kratkih počitnic**

Zaradi strukture stroškov poslovanja, sezonskosti povpraševanja in trendov v okolju so hotelirji našli tržno nišo – kratke počitnice (angl. short breaks). Poslovni hoteli v mestih imajo na primer visoko zasedenost med ponedeljkom in četrtnkom, konec tedna pa nizko, zato konec tedna ponujajo nižje cene. Kratke počitnice so največkrat privlačen vir dodatnega prihodka in pomembno prispevajo k dobičku (Edgar, 1997, str. 55). Hotel ima stalne stroške ne glede na to, ali je soba zasedena ali ne. Ponujanje kratkih počitnic je torej ekonomsko smiselno, če so spremenljivi stroški pokriti (Edgar, 1997, str. 55). Spremenljivi stroški pa niso tako veliki, poleg tega pa se deloma pokrijejo s prihodkom iz prodaje dodatnih storitev.

### **2.5.7. Prebukiranje**

Prebukiranje se običajno uporablja v kombinaciji s strategijami, ki temeljijo na regulaciji cen. S prebukiranjem lahko povečamo hotelski prihodek, če ga uporabljamo v pravi meri in s tem zmanjšamo stroške, ki so s prebukiranjem povezani.

Hoteli se s prebukiranjem zavarujejo predvsem pred možnostjo, da gost ne pride. Zato morajo zbirati informacije o odstotku tovrstnih izpadov v času. Naj bo oportunitetni strošek prazne enoposteljne sobe 40 \$ na noč in strošek na gosta, ki ne pride oz. je izgubljen (odvrnjen), 100\$. Če je neprihodov 9, mi pa prebukiramo 7 gostov, znašajo stroški 80 \$ ( $2 * 40$  \$).

Pričakovano število neprihodov določimo običajno v obliki verjetnostne porazdelitve. Recimo, da se število neprihodov porazdeljuje od 0 do 9 z verjetnostmi 0.07, 0.19, 0.22, 0.16, 0.12, 0.10, 0.07, 0.04, 0.02 in 0.01. Če ponovno prebukiramo 7 gostov, je verjetnost, da bo znašal strošek 700 \$, enaka 0.07. To se bo zgodilo, če bodo vsi, ki so rezervirali, prišli. Če en gost ne pride, je 19-odstotna verjetnost, da bo znašal strošek 600 \$, itd. Skratka, ob taki porazdelitvi

števila neprihodov lahko pričakujemo izgubo v višini 401,6 dolarja ( $0.07 * 700 \$ + 0.19 * 600 \$ + 0.22 * 500 \$ + \dots + 0.02 * 40 \$ + 0.01 * 80 \$$ ).

Neprihodi so velik problem, ker lahko povzročijo velike stroške, kadar smo na račun gosta, ki prenoči po ceni s popustom, odvrnili gosta, ki bi plačal za nočitev višjo ceno, gost pa ne pride. To povzroča tudi stroške, povezane z izgubo dobre volje. Po preprostem pravilu, ki upošteva neprihode, bomo naredili dodatno rezervacijo, če velja (Raeside, 1997, str. 50):

$$p > C_o / (R + C_o).$$

Pri tem je  $p$  verjetnost neprihoda,  $R$  je prihodek od vsakega preostalega oz. obdržanega gosta (t. i. "preživele" rezervacije) in  $C_o$  strošek prebukiranja. Verjetnost, da gost ne pride ( $p$ ), je običajno določena na podlagi strokovne presoje ali preteklega števila neprihodov (Raeside, 1997, str. 50).

Nekateri hoteli poskušajo z nepovračilnimi rezervacijami zmanjšati število gostov, ki ne pridejo oz. pridobiti vsaj nekaj prihodka od neprihodov. V tem primeru bomo naredili dodatno rezervacijo, kadar je (Raeside, 1997, str. 51):

$$P > 1 - R / (p_s (C_o + R)).$$

$P$  je verjetnost izgube (verjetnost nezapolnjenih zmogljivosti),  $p_s$  pa je verjetnost, da se bo naslednja rezervacija realizirala (oz. "preživela"), pri čemer je število teh prispelih gostov večje kot enako zmogljivosti (Raeside, 1997, str. 50).

Poleg tega moramo upoštevati tudi druge variacije v odhodih in prihodih gostov, kot so odpovedi, zgodnji odhodi, nenapovedani prihodi, podaljšanje bivanja idr. Če ima na primer na današnji dan hotel z 200 sobami načrtovanih 40 odhodov in 55 prihodov, pri tem pa je polnih že 176 sob, bi ob predpostavki, da ni nobenih variacij v odhodih in prihodih, ostalo 9 praznih sob (Huyton, Peters, 1997, str. 203).

Običajno pa ni tako. Če predvidevamo 3-odstotno stopnjo odpovedi, 10-odstotno stopnjo neprihodov in odstotek zgodnjih odhodov, nam ostane prostih 18 sob (Huyton, Peters, 1997, str. 204):

$176 \text{ zasedenih sob} - 40 \text{ odhodov} + 55 \text{ prihodov} - (0,03 * 55 \text{ odpovedi} + 0,1 * 55 \text{ neprihodov} + 0,01 * 176 \text{ zgodnjih odhodov}) = 182 \text{ zasedenih sob.}$

Da bi dosegli stoddstotno zasedenost hotela, bi morali prodati še 18 sob. To pomeni, da bi morali prebukirati 9 gostov (v enoposteljnih sobah). Običajno je treba to število zmanjšati za delež nepričakovanih gostov. Recimo, da je v hotelu v tem obdobju običajna 2-odstotna stopnja prihodov s ceste in 1,5-odstotna stopnja podaljšanih bivanj v hotelu. To pomeni, da se število prostih sob zmanjša na 16 (Huyton, Peters, 1997, str. 204):

$176 \text{ zasedenih sob} - 42 \text{ odhodov} + 48 \text{ prihodov} + (0,015 * 40 \text{ podaljšanih bivanj} + 0,02 * 55 \text{ prihodov s ceste}) = 184 \text{ zasedenih sob.}$

Če torej upoštevamo vse podatke o prihodih in odhodih, bomo, da bi dosegli polno zasedenost hotela, prebukirali 7 gostov (v enoposteljnih sobah).

Hotelsko podjetje bo običajno določilo število prebukiranih gostov na podlagi za to obdobje napovedanega povpraševanja in ocenjene stopnje izpadov oz. dodatnega nepričakovanega povpraševanja. To pa se lahko spreminja tako po dnevih v tednu kot tudi po različnih obdobjih. Politiko prebukiranja lahko hoteli razvijajo na podlagi izkušenj, ekonomskih modelov in ravni storitev (Kimes, 1997, str. 7). Večina hotelov uporablja modele na podlagi izkušenj. Ti se lahko izboljšajo tako, da se vgradijo pretekli podatki o prihodih in izpadih prihodov. Ekonomski model je grajen tako, da na podlagi podatkov o preteklih izpadih prihodov omogoča izbiro med stroškom prazne sobe in stroškom nenapovedanega prihoda, in omogoča najnižje stroške strategije prebukiranja (Kimes, 1997, str. 7). Pri načinu, ki temelji na ravni storitve, pa se na podlagi preteklih podatkov o izpadih prihodov določi sprejemljivo tveganje nepričakovanega prihoda kot število nepričakovanih prihodov na 10.000 ali 100.000 bivanj (Kimes, 1997, str. 7).

## **2.6. Osnovni pristopi k managementu prihodka**

Hotelirji morajo torej pri upravljanju zmogljivosti stalno spremljati stanje zasedenosti zmogljivosti in temu ustrezno prilagajati cene. Hoteli uporabljajo večinoma enega izmed treh pristopov k managementu prihodka: kontrole cen, kontrole razpoložljivosti ali alokacije (Kimes, 1997, str. 7).

### **2.6.1 Kontrole cen**

Pri izvajanju cenovne strategije uporabljajo hoteli t. i. kontrole cen. Te skrbijo za to, da ne bi po nepotrebem prodali preveč nočitev po nizkih cenah (zgodnjim rezervacijam) ali s krajšo dolžino bivanja (angl. shortstay) in tako odvrnili goste, za katere smo predvideli povpraševanje po nočitvah po višji ceni (prodane bližje datumu prihoda). To pomeni, da moramo stalno spremljati in primerjati preostalo povpraševanje po nočitvah po visoki ceni oz. z daljšim

bivanjem (angl. multiple-night stays) s preostalimi razpoložljivimi sobami (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 79). Recimo, da imamo hotel s 500 sobami. Naš cilj je pustiti čimveč prostih sob za cenovno višje povpraševanje, hkrati pa ne želimo, da ostane veliko sob neprodanih. Na podlagi projekcij predvidevamo, da bomo lahko prodali na primer 380 sob po najvišji ceni, zato bomo prihranili razpoložljive sobe za to napovedano povpraševanje. To pomeni, da lahko 120 sob prodamo po nižji ceni (oz. v naslednjem cenovnem razredu), odvisno od predvidenega povpraševanja. Osnovna logika je, da ne bomo ponujali popustov, dokler je dovolj povpraševanja po sobah po višjih cenah.

Osnovna metoda cenovnega nadzora uporablja mejne krivulje, na podlagi katerih se oblikujejo določila, kdaj upoštevati določen cenovni razred (Kimes, 1997, str. 7). Govorimo o t. i. "odpiranju" oz. "zapiranju" cenovnih razredov. Osnova za določanje mejnih točk so krivulje rezervacij. Reakcijske točke nad in pod rezervacijsko krivuljo so določene in povezane z "odpiranjem" oz. "zapiranjem" določenega cenovnega razreda. Običajno hoteli za različne dneve v tednu ali sezone uporabljajo različne krivulje (Kimes, 1997, str. 8). Metoda je zaradi grafičnih prikazov za uporabo razmeroma enostavna, vendar ne upošteva možnosti, da gostje bivanje lahko podaljšajo.

Razvitejša metoda, s katero določimo, kdaj upoštevati določen cenovni razred, je t. i. metoda "ponujene" cene (Kimes, 1997, str. 8). Ponavadi temelji na matematičnem programiranju, na podlagi katerega se določi mejna cena (običajno prikazana osenčeno), cena, pod katero ne bomo prodajali. "Ponujena" cena je povezana z omejenostjo zmogljivosti in predstavlja dodatni prihodek, ki ga dodatno prodana soba prinese hotelu. V danem trenutku lahko prodamo sobo po katerikoli ceni, ki presega "ponujeno" ceno. Recimo, da ima hotel 5 cenovnih razredov: 180 \$, 150 \$, 130 \$, 100 \$ in 80 \$. Če bi bila "ponujena" cena 120 \$, lahko prodamo sobo po ceni 130 \$, 150 \$ in 180 \$. Ta sistem je uporaben tudi, ko gosti podaljšajo svoje bivanje. Takrat upoštevamo povprečje "ponujenih" cen obravnavanih nočitev (Kimes, 1997, str. 8).

Zaradi možnosti pogajanja o rezervacijah oz. dogovarjanja o teh lahko hoteli prodajajo po sistemu "od spodaj navzgor" (angl. sell up, tudi bottom up pricing), se pravi od cenejše do dražje nočitve ali navzkrižno, ponudijo torej alternativni proizvod (npr. drugo kategorijo). Hoteli tako ponavadi zunaj sezone pri prodaji hotelskih zmogljivosti najprej navajajo cene za cenejše sobe (npr. standard kategorije), vse dokler te niso prodane oz. dokler gost izrecno ne povprašuje po dražjih sobah (npr. deluxe kategorije). V sezoni pa je ravno obratno, prodaja se začne z dražjimi sobami, po zapolnitvi pa se nadaljuje s sobami nižjega cenovnega razreda. Potem govorimo o načinu "od zgoraj navzdol" (angl. sell down ali top down pricing).

### **2.6.2. Kontrole razpoložljivosti**

Drugi način, ki je lahko tudi računalniško podprt, je nadzor razpoložljivosti. Če ga ne bi uporabljali, bi preprosto sprejemali vse rezervacije po vrstnem redu prihodov, dokler hotel ne bi bil poln. V praksi skušajo hotelirji dati pri rezervacijah prednost gostu, ki prinaša več prihodka. Pri tem se srečujejo s t. i. problemom napačne izbire. Lahko se namreč zgodi, da se odločijo za gosta, ki pride v hotel samo za en dan in tako odrinejo gosta, ki bi ostal dlje (Mihalič, 2000, str. 11).

Ko prodajamo še zadnjo prosto sobo, se pri cenovnem nadzoru odločamo, ali jo bomo prodali danes za 100 \$ ali jutri drugemu gostu za 150 \$. Pri nadzoru razpoložljivosti pa je ravno obratno. Imamo sobo, ki jo lahko prodamo po ceni 150 \$ danes za eno noč ali pa jo raje prodamo kasneje drugemu gostu za štiri noči. Če se odločamo na podlagi upoštevanja cenovne kontrole, lahko ustvarimo dodaten prihodek v višini 50 \$; če pa se odločamo na podlagi kontrole razpoložljivosti, pa lahko pričakujemo dodaten prihodek vse do višine 450 \$ (150 \$ za eno nočitev \* 4 nočitve) (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 80). Poleg tega bo gost, ki bo ostal več dni, gotovo porabil več denarja tudi v dodatni ponudbi.

Nadzor razpoložljivosti je najučinkovitejši, kadar je povpraševanje večje od razpoložljivih zmogljivosti. Z njegovo pomočjo lahko namreč umetno dvigujemo poslovanje, kadar je zasedenost zmogljivosti visoka in tako učinkoviteje iztržimo prihodek. Najbolj razširjeni kontroli razpoložljivosti sta minimalna in maksimalna dolžina bivanja (Kimes, 1997, str. 8). Kontrole razpoložljivosti so lahko tudi določila "zaprtost za prihode", "prodaj več", "delno zaprtost", "zaprtost" ipd. (Kimes, 1997, str. 8; McKenney, 1995, str. 5).

Minimalno dolžino bivanja upoštevamo kot kontrolo v obdobju visokega povpraševanja in v dneh tik pred in po tem obdobju. Hoteli želijo v obdobju visokega povpraševanja zagotoviti visoko zasedenost in podaljšati sezono z zapolnjevanjem zmogljivosti pred začetkom in po koncu sezone, zato pri rezervacijah za te datume zahtevajo določeno minimalno število nočitev, na primer 7 dni, 10 dni ipd.

Maksimalno dolžino bivanja določajo hotelirji v določenem času pred obdobjem visokega povpraševanja. Tako se želijo zavarovati, da ne bi predolgo po nepotrebnem ponujali popustov in tako na račun gostov, ki plačajo nizko ceno, izgubili goste, ki so pripravljeni za sobo plačati več.

Kontrola "zaprtost za prihode" (angl. closed to arrival) se uporablja za dneve, ko je hotel že zelo zaseden in lahko tudi prodan prek zmogljivosti. To pomeni, da hotel za ta dan ne bo več sprejemal novih rezervacij, medtem ko bodo trenutni gostje lahko podaljšali svoje bivanje za ta dan (Kimes, 1997, str. 8). Problem tega pristopa je, da lahko hotel zaradi dodatne nočitve hotelskega gosta zavrne potencialnega gosta, ki bi ostal dlje. "Prodaj več" (angl. sell through)

pomeni, da gosta, ki želi rezervirati datum v konici, spodbudimo, da ostane vsaj še en dan (McKenney, 1995, str. 5). Pri oznaki "delno zaprto" (angl. soft close) bo hotelir sprejemal rezervacije z določenim minimalnim številom nočitev (npr. 3 ali več), prebukiral po najvišjih cenah in skladno s tem pričakoval določeno število odpovedi rezervacij (McKenney, 1995, str. 5). Kontrola "zaprto" (angl. close out) pa pomeni, da je hotel poln in da ne sprejemamo več rezervacij in podaljšanja bivanja.

Na določen dan lahko upoštevamo več različnih kontrol, odvisno od trenutnega stanja realiziranih in pričakovanih rezervacij, zelene dolžine gostovega bivanja idr.

Pri oblikovanju kontrole razpoložljivosti moramo poznati povpraševanje glede na različno dolžino bivanja. Prestroge kontrole lahko namreč po nepotrebnem omejujejo povpraševanje, medtem ko preohlapne lahko omogočijo nezaželeno nizko-cenovno povpraševanje. Običajno spremljamo vzorce prihodov in bivanj s pomočjo kazalcev, kot so povprečna doba bivanja, število prihodov na določen dan ipd. Najbolj uporaben kazalec je število prihodov na določen dan po dolžini bivanja. Taka informacija nam pomaga, ko se odločamo, kdaj bomo rezervacijo sprejeli in kdaj bomo sobo raje prihranili za drugega pričakovanega gosta. Nekateri sistemi omogočajo nastavitve minimalne dolžine bivanja v kombinaciji s cenovnim razredom (Quain, Sansburym Quinn, 1999, str. 81). Najobičajnejši način določa optimalne varovalne omejitve za visoke cenovne razrede in hkrati omejitve nizkih cenovnih razredov na podlagi pričakovanega mejnega prihodka. Naprednejši sistemi uporabljajo hevristična pravila odločanja, ki pri odločitvi upoštevajo verjetnostno porazdeljene rezervacije in stopnjo neprihodov po datumih prihoda ter pričakovano število naključnih gostov po cenovnih kategorijah in njihove dejanske dolžine bivanja (Weatherford, 1995, str. 76).

### **2.6.3. Alokacije**

Hotelirji uporabljajo alokacije gostov najpogosteje pri količinskem zakupu. Pristopi na podlagi alokacije, ko razporejamo hotelske zmogljivosti na goste različnih cenovnih razredov, so v hotelski panogi redki. Nekatere hotelske verige so razvile pristope, ki temeljijo na matematičnem programiranju.

Določila cenovnih razredov so odvisna od hotelske politike. Hotelske sobe lahko obravnavamo enako. To pomeni, da so sobe bolj ali manj podobne. Lahko pa so sobe po opremljenosti klasificirane po kategorijah, na primer "standard", "deluxe" ipd. Potem lahko izvajamo management prihodka znotraj teh kvalitetnih razredov oz. v skladu s hotelsko politiko. Tako imamo lahko na primer določilo, da za nočitev nikoli ne zaračunavamo več, kot je cena tega razreda, lahko pa manj. To pomeni, da bi, ko bi bila objavljena cena za nočitev v standardni sobi 100 \$, v sobi z oznako "superior" 120 \$, z oznako "deluxe" pa 150 \$, lahko prodali slednjo



za 100 \$, nikoli pa standardne sobe za 120 \$. V določenem trenutku ima potem vsaka kategorija svojo omejitev glede na število rezervacij oz. se glede na zasedenost zmogljivosti prodaja določena kategorija. Podobno ravnajo na primer v Stoufferjevih hotelih (McKenney, 1995, str. 5). Hotelir s pomočjo tribarvne klasifikacijske sheme določa, katera soba se bo v določenem trenutku prodala. Zelena barva pomeni "odprto" – prodajaj standard, rumena barva "zanesljiva rezervacija" – prodajaj kategorijo "superior" in rdeča barva "skoraj prodano" – prodajaj kategorijo "deluxe".

Poseben problem so količinski zakupi oziroma rezervacije v bloku. Gre za skupine gostov, ki neposredno ali prek organizatorja potovanj zakupijo sobe v bloku za določen termin po določeni ceni. Lahko se zgodi, da skupina ne pride takrat, ko bi morala, predvsem pa lahko, sicer na račun višje zasedenosti, izpodrine nočitve po višjih cenah. To se lahko zgodi zato, ker ne moremo zamenjati sob oz. ker prerazporejanje gostov predstavlja prevelik strošek. Gre za običajno dilemo hotelirja – za katerega gosta naj se odloči oz. ali naj sprejme ali zavrne ponavljajoče se rezervacije za skupine.

Najboljša rešitev bi seveda bila, da ne bi zavrnil nobenega. Recimo, da skupina zakupi 200 sob v 350-sobnem hotelu po ceni 80 \$ za sobo, kar pomeni 16.000 \$ nepričakovanega prihodka (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 82). Glede na napoved lahko pričakujemo 290 rezervacij po povprečni ceni 100 \$, kar pomeni prihodek v višini 29.000 \$. Zakup skupine v kombinaciji z ostalimi gosti bi nam torej prinesel 100-odstotno zasedenost hotela in prihodek v višini 31.000 \$ ( $200 * 80\$ + 150 * 100\$$ ), kar pomeni 2.000 \$ dodatnega prihodka (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 82). Posel s skupino se v tem primeru torej splača, saj nam je skupina prinesla dodatni prihodek. Drugič pa bi imeli lahko težave pri razporejanju sob, ker skupina zakupi cel blok zmogljivosti. Pri tem si lahko pomagamo z uporabo določenih instrumentov.

Prihod skupine bi lahko poskušali prestaviti na kakšen drug datum, ki ni tako zaseden. Tako bi prodali več zmogljivosti in izgubili manj drugih gostov, za katere predvidevamo, da bi bili pripravljeni za sobo plačati višjo ceno. Ves dodatni prihodek bi bil potem ustvarjen z zakupom. Čeprav bi morali zato znižati ceno iz prejšnjega primera recimo na 60 \$, bi dodatni prihodek znašal 12.000 \$ ( $200 * 60\$$ ) (namesto 2.000\$) (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 83). V praksi je odločanje bolj kompleksno, saj skupina običajno zakupi hotelske zmogljivosti za več dni.

Eden izmed instrumentov je tudi, da zakupljen blok razbijemo na manjše dele. Tak način je sicer manj učinkovit, tako z vidika hotela kot skupine, vendar še vedno poveča vrednost skupine. Recimo, da je napoved, da bomo zaradi skupine izgubili 140 sob, ki bi jih lahko prodali prehodnim gostom po 100 \$ (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 83). Hotel za vsako

sobo, ki jo proda prehodnim gostom, pridobi 20 \$. Če bi na primer zakupljeni blok iz našega primera razdelili na polovico, bi to hotelu prineslo dodatnih 2.000 \$ prihodka ( $100 * 80\$ + 250 * 100\$ = 33.000\$$ ). Ponavadi skupino težko prepričamo, da naj povprašuje po manj sobah. Gre bolj za to, da hotel vztraja pri manjši zakupljeni količini, dokler skupina ni pripravljena plačati sobe po ceni, s katero bi hotel pridobil tak prihodek, kot predvideva, da bi ga lahko dobil od prodaje sob prehodnim gostom (Quain, Sansbury, Quinn, 1999, str. 83).

## **2.7. Strateški management prihodka**

V različnih okoliščinah je uporaba različnih kombinacij strategij, ki temeljijo na managementu cene in/ali managementu zmogljivosti, različno uspešna. To je odvisno od mnogih dejavnikov. Gre za kompleksno odločanje. Predvsem pa se ravnamo po velikosti in strukturi povpraševanja.

### **2.7.1. Management cene**

Strateško določanje cene pomeni oblikovanje cene, s katero bomo iztržili čimveč. Gre torej za oblikovanje najvišje cene, ki jo je trg v določenem trenutku pripravljen plačati. Vse to je odvisno predvsem od povpraševanja.

Pri oblikovanju cene naletimo na problem identifikacije segmenta. Gre za to, da v trenutku, ko gost rezervira hotelsko sobo, težko ocenimo, koliko je zanj pripravjen plačati, torej, kateremu cenovnemu segmentu pripada. Lahko bi govorili o t. i. neznani oz. skriti ceni (angl. hidden price) (Badinelli, Olsen, 1990, str. 2). Kadar razmeroma preprosto določimo, kateremu cenovnemu razredu gost pripada, govorimo o t. i. znani oz. razvidni ceni (angl. revealed price). Tak primer so skupine letoviških gostov, ki dobijo posebne skupinske cene. Pri znani ceni prodamo sobe po različnih cenah, odvisno od pridobljenega donosa in v kombinaciji z omejitvami rezervacij za vsak cenovni razred. Pri skriti ceni pa gre za verjetnosti dogodek, in težje določimo omejitve. Gost bo hotelsko sobo rezerviral le, če v trenutku rezervacije navedena cena ne bo presegala cene, ki jo je pripravljeno plačati (Badinelli, 2000, str. 477). Ta maksimalna cena je osnova za ločevanje segmentov. Pomembno je, da ne oblikujemo prenizkih cen, sicer naše zmogljivosti ne bodo polno izkoriščene. Recimo, da imamo dva segmenta gostov, ki sta pripravljena za hotelsko sobo plačati največ 60 \$ in 40 \$ (Badinelli, Olsen, 1990, str. 10). V trenutku rezervacije imamo na voljo še štiri prazne sobe. Odločiti se moramo, katero ceno bomo navedli naslednjemu gostu oz. kdaj se nam splača navesti ceno 60\$. Pri tem predpostavljamo, da cene, ko jo enkrat dvignemo, ne moremo več spustiti. Naj bo cenovna struktura naslednjih 6 klicev, kot je prikazana v spodnji tabeli (tabela 5):

**Tabela 5: Vzorec povpraševanja**

<b>Segment 60 \$</b>	X				X	X
<b>Segment 40 \$</b>		X	X	X		
<b>Zaporedje</b>	1	2	3	4	5	6

*Vir: Badinelli, Olsen, 1990, str. 10.*

Na tej podlagi lahko izračunamo, kakšni so donosi v različnih trenutkih dviga cene na 60 \$, če je gost, ki prvi rezervira, pripravljen plačati za hotelsko sobo 60 \$ (glej tabelo 6):

**Tabela 6: Donosi glede na trenutek dviga cene na 60 \$**

<b>Trenutek dviga cene na 60 \$</b>	1	2	3	4	5	6	Nobenega dviga
<b>Donos v \$</b>	180	160	200*	180	160	160	160

*Vir: Badinelli, Olsen, 1990, str. 10.*

Če ceno dvignemo že pri prvi rezervaciji, bo znašal dodatni donos 180 \$, saj bodo pripravljeni po tej ceni zakupiti sobo naprej prvi, potem pa šele peti in šesti gost (3 \* 60\$). Izkaže se, da je najbolj optimalno dvigniti ceno pri tretji rezervaciji. Takrat namreč dosežemo največji donos (200\$), ki je v tabeli 6 označen z \*. Potem prodamo hotelsko sobo prvemu in drugemu gostu po nižji ceni, nato pa dvignemo ceno in prodamo zadnji dve sobi petemu in šestemu gostu. Če bi bil vzorec povpraševanja drugačen, bi ceno dvignili v drugem trenutku. Povpraševanje je različno predvidljivo. Redkokdaj poznamo vzorec povpraševanja z gotovostjo. Običajno na podlagi napovedi povpraševanja izoblikujemo več različnih vzorcev in za vsakega ocenimo verjetnost nastopa.

Pri naslednjem koraku moramo čimbolj smotrno oblikovati cenovne razrede. Vrnimo se na cenovno segmentacijo trga glede na prihod, torej na zgodnje in pozne prihode iz poglavja 2.5.2 (str. 19). Glede na velikost presežka segmenta lahko oblikujemo tri cenovne razrede: maksimalno ceno (angl. premium price), ceno s popustom in minimalno ceno (angl. super-discount price) (Desiraju, Shugan, 1999, str. 47). Maksimalna cena je najvišja cena, ki jo je pripravljen plačati cenovno neobčutljiv segment v drugem obdobju ( $P_{visoka}$ ). Cena s popustom je najvišja cena, ki jo je pripravljen plačati cenovno občutljiv segment v drugem obdobju ( $P_{nizka}$ ). Minimalna cena je najvišja cena, ki jo je pripravljen plačati cenovno občutljiv segment v prvem obdobju ( $P_{nizka} - C_{nizki}$ ) (Desiraju, Shugan, 1999, str. 47).

Bistvo managementa cene je v pravem trenutku uporabiti pravo cenovno strategijo. Torej: zanima nas, kdaj bo določena cenovna strategija najučinkovitejša. To je v veliki meri odvisno od narave in velikosti tržnega segmenta. Velikosti segmenta vselej ni mogoče določiti. Glede

na poznavanje velikosti segmentov lahko govorimo o predvidljivem, deloma nepredvidljivem in nepredvidljivem povpraševanju (Desiraju, Shugan, 1999, str. 46). Povpraševanje je predvidljivo, kadar poznamo velikosti tržnih segmentov. Pri deloma predvidljivem povpraševanju ne vemo, kako velik je segment cenovno neobčutljivih gostov. Pri nepredvidljivem povpraševanju pa ne poznamo velikosti nobenega od obeh segmentov. V spodnji tabeli so prikazane najboljše cenovne strategije glede na velikost cenovno občutljivega in cenovno neobčutljivega tržnega segmenta.

**Tabela 7: Najboljše cenovne strategije glede na velikost tržnih segmentov**

Velikost tržnega segmenta		Cenovno neobčutljivi segment (PI)	
		Majhen	Velik
Cenovno občutljivi segment (PS)	Majhen	PM <sup>1</sup> (z običajnimi trgi) ali cena s popustom	PM
	Velik	Cena s popustom	PM <sup>1</sup> (z omejitvami prodaje) ali maksimalna cena

**Vir: Desiraju, Shugan, 1999, str. 49.**

Sistem prihodkovnega managementa bo profitabilen le, če bo pričakovana velikost cenovno občutljivega (PS) segmenta precej manjša od razpoložljivih zmogljivosti (Desiraju, Shugan, 1999, str. 49). Samo takrat bo namreč mogoče prodati hotelske sobe cenovno občutljivemu segmentu v prvem obdobju po nižji ceni in hkrati prihraniti dovolj prostih zmogljivosti za cenovno neobčutljiv (PI) segment v drugem obdobju. Pri dovolj velikem obsegu zmogljivosti je to mogoče.

Kadar pa je obseg zmogljivosti precej majhen, postane strategija sistema prihodkovnega managementa (brez omejevanja zmogljivosti) nepotrebna (Desiraju, Shugan, 1999, str. 49). Potem je cena, ki jo bomo zaračunali, odvisna od pričakovane velikosti cenovno neobčutljivega segmenta. Če pričakujemo, da bo cenovno neobčutljivi segment v primerjavi s pričakovano velikostjo cenovno občutljivega segmenta velik, bomo prodajali le prvemu po maksimalni ceni. Kadar pa pričakujemo obratno, bomo prodajali obema segmentoma s popustom. Ko sta oba segmenta majhna, je sistem managementa prihodka smiseln, če prihodki od visoke cene, ki jo je pripravljen plačati cenovno neobčutljiv segment, presegajo stroške pridobivanja cenovno občutljivega segmenta, da ta kupuje v prvem obdobju (Desiraju, Shugan, 1999, str. 49). Sicer uporabimo eno od klasičnih strategij ene cene.

<sup>1</sup> Strategija prihodkovnega managementa je minimalna cena v prvem obdobju in maksimalna cena v drugem obdobju

### 2.7.2. Management zmogljivosti

V tabeli 7 (str. 30) so prikazane tudi cenovne strategije ob upoštevanju omejevanja zmogljivosti. Iz tabele je razvidno, da se, ko vključimo v obravnavo omejevanje zmogljivosti, to izkaže za profitabilno, kadar sta oba segmenta velika. Tako s pomočjo omejitev prodajamo tudi cenovno občutljivemu segmentu.

Učinek izbrane strategije je odvisen od povpraševanja oz. velikosti segmentov. Najprej moramo torej oceniti, koliko cenovno neobčutljivih gostov lahko pričakujemo v drugem obdobju. Če je cenovno neobčutljiv segment majhen, bo učinkovitejša strategija popustov, če je ta segment dovolj velik, pa strategija omejevanja zmogljivosti. Kadar je cenovno neobčutljivi segment dovolj velik, je torej smiselno v prvem obdobju omejiti zmogljivosti in prodati le preostanek zmogljivosti (v višini omejitve) po minimalni ceni ( $P_{\text{nizka}} - C_{\text{nizki}}$ ) (Desiraju, Shugan, 1999, str. 50). V drugem obdobju pa je potem optimalna maksimalna cena ( $P_{\text{visoka}}$ ). Kadar pa pričakujemo majhno število gostov tega segmenta, se nam zmogljivosti ne splača prodajati po maksimalni ceni v drugem obdobju. Več zmogljivosti bomo zapolnili s prodajo obema segmentoma v drugem obdobju po ceni s popustom ( $P_{\text{nizka}}$ ), kot če bi večino zmogljivosti prodali po minimalni ceni v prvem in potem še nekaj zmogljivosti po maksimalni ceni v drugem obdobju (Desiraju, Shugan, 1999, str. 50).

Vse to velja ob predpostavki, da bodo vsi gostje, ki nakupujejo storitev v prvem obdobju, v drugem obdobju dejansko prišli. Oceniti moramo torej tudi pričakovano število gostov, ki ne bodo prišli. Kadar je to število večje od 0, bi morali prodati več zmogljivosti, kot jih imamo (Desiraju, Shugan, 1999, str. 50). Optimalno število prebukiranj je odvisno od številnih dejavnikov, predvsem pa od stroškov, ki pri tem nastanejo. Če bi število odpovedi v obdobju lahko določili z gotovostjo, bi v tem obdobju prebukirali enako število gostov. Prebukiranje bo večje od števila pričakovanih neprihodov, kadar lahko prebukirane goste nastanimo v drugem obdobju (Desiraju, Shugan, 1999, str. 51). To je zelo enostavno pri letalskih družbah, ki imajo istega dne več letov ob različnih časih. V hotelu je to obdobje časovno bolj odmaknjeno. Čim več neprihodov pričakujemo, več gostov je smotrno prebukirati in prodati večji obseg zmogljivosti cenovno občutljivemu segmentu po nižji ceni. Tako dosežemo sicer nižjo povprečno ceno, vendar hkrati zvišamo dobiček. Kadar je število odpovedi negotovo, ga lahko določimo s pomočjo verjetnostne porazdelitvene funkcije. Ob normalni porazdelitvi (kjer se vrednosti porazdeljujejo od vrednosti 0 pa do maksimalnega števila neprihodov) je smiselneje prebukirati manj gostov kot pričakujemo neprihodov (Desiraju, Shugan, 1999, str. 51). S prebukiranjem namreč naraščajo stroški prebukiranja. Kadar porazdelitev ni normalna, je funkcija izgube nesimetrična (Desiraju, Shugan, 1999, str. 51).

### **2.7.3. Optimalni, dinamični management prihodka**

Spremenljivk, na podlagi katerih se odločamo, katera kombinacija strategij nam bo v določenem trenutku prinesla večji prihodek, je ogromno. Za optimalno odločitev je potrebna podrobna obravnava množice podatkov, katerih vrednosti se iz trenutka v trenutek spreminjajo. Problem je velikokrat lažje in hitreje rešljiv z uporabo ustreznega modela odločanja. Badinellijev model (Badinelli, 2000) tako na primer obravnava odločanje o optimalni rezervaciji dinamično. V trenutku, ko sprejemamo rezervacijo, s pomočjo modela navedemo ceno, pri kateri bomo imeli največji donos. Cene določamo v obdobjih, ki so nekaj mesecev pred datumom rezervacije. Pri tem upošteva model trenutno število rezervacij, oceno povpraševanja pri različnih cenah, pričakovane dobičke pri teh cenah, povprečno dobo bivanja segmenta, povprečno verjetnost števila odpovedi in še nekatere druge spremenljivke, ki vplivajo na donos. Odloča se ob upoštevanju števila obdobji pred datumom rezervacije, prej navedenih cen in praznih sob v trenutku odločanja. Model vidi v rezervacijah sistem, katerega stanje se spremeni, če pride v preučevanem obdobju do prodaje sobe ali odpovedi rezervacije (Badinelli, 2000, str. 487). To je vidno na koncu preučevanega obdobja in se potem upošteva v naslednjem obdobju.

Dejavniki, ki odločajo o ceni, prebukiranju in alokaciji zmogljivosti, ki sestavljajo model odločanja, so lahko različno izdelani. Čim podrobneje so določeni in čim več spremenljivk model pri odločanju upošteva, bolj kompleksen je. Badinellijev model in drugi tovrstni modeli temeljijo običajno na tehniki dinamičnega programiranja in se uporabljajo s pomočjo računalnikov.

### **2.8. Računalniško podprti sistemi prihodkovnega managementa**

Računalniško podprti sistemi prihodkovnega managementa podkrepijo intuitivno presojo in zmanjšajo negotovost pri odločanju. Poleg tega omogočajo sprejemanje kompleksnejših odločitev in hitrejše odločanje. Sposobni so namreč izvajati hitre in ponavljajoče se izračune z mnogimi spremenljivkami in tako obdelati ogromno količino podatkov, potrebnih za optimalno odločanje v skladu z načeli hotelskega prihodkovnega managementa. Kasavana in Brooks (Russell, Johns, 1997, str. 125) navajata tri prednosti, ki jih hotelirju prinaša uporaba računalniško podprtega sistema prihodkovnega managementa: stalni pregled nad rezervacijami, konsistentnost v procesu odločanja in spreminjanja pogojev ter razpoložljivost informacij.

Povezava med hotelskimi informacijskimi sistemi je običajno avtomatizirana tako, da je neposreden dostop do aktualnih informacij mogoč v vsakem trenutku. Tak sistem

prihodkovnega managementa omogoča stalen pregled rezervacij in povpraševanja. Sistem na podlagi informacije v trenutku poskrbi za to, da bo razpoložljive sobe prilagodil povpraševanju in hotelski cenovni strategiji. Poleg tega sistem informacijo primerja z napovedanim in jo uporabi kot podlago za ponovno oceno situacije in prihodnja predvidevanja povpraševanja (Russell, Johns, 1997, str. 125). Sistem povratno zagotavlja hotelskemu recepcijskemu sistemu informacije o verjetnem povpraševanju in primernih cenah, ki naj jih gostom zaračuna v skladu s politiko hotelskega prihodkovnega managementa. Tako odpade veliko negotovosti, ki je ponavadi povezana z oblikovanjem ustreznih cen. Kljub fluktuaciji in raznolikosti osebja zagotavlja konsistentnost v organizaciji.

Z zagotavljanjem informacij v pregledni obliki nam računalniško podprti sistem prihodkovnega managementa olajša sprejemanje odločitev in hotelske politike. Koledarje rezervacij prikaže grafično pregledno po različnih kriterijih (npr. pregled po sobah na določeno noč). Izdela lahko različna poročila, na primer poročila o sestavi gostov, o datumih bodočih prihodov in o dnevnem statusu rezervacij, poročila o zgodovini prihodov posameznega gosta, poročila o tedenskih prihodih in prodaji po posameznih doseženih cenah, poročila o statistiki sob (število neprihodov, odpovedi in predčasnih odhodov) ipd. (Russell, Johns, 1997, str. 126). Računalnik omogoča stalno spremljanje poslovanja, izdelovanje in nadziranje poslovnih trendov in uspešnosti politike prihodkovnega managementa ter izboljšuje nadaljnje napovedi.

Pri izvajanju tehnike prihodkovnega managementa se pogosto uporabljajo t. i. sistemi za podporo odločanju, ki pri analizi informacij uporabljajo matematične tehnike. V trenutku odločanja sistem najprej preuči razmere in potem ponudi alternativne rešitve. Pri tem uporablja model optimizacije in baze podatkov hotelskega gospodarstva (Russell, Johns, 1997, str. 122). Določene razmere proučuje s pomočjo simulacije, torej tako, da posnema realne. Uporabnik lahko tako pri izvajanju t. i. "kaj če analize" izdela serijo različnih scenarijev, katerih posledica je niz (verjetnih) izidov (Russell, Johns, 1997, str. 123). Potrebne vrednosti spremenljivk dobimo v podatkovni bazi.

V hotelski panogi lahko za uspešnejšo in učinkovitejšo implementacijo tehnik prihodkovnega managementa uporabimo t. i. ekspertne sisteme, ki temeljijo na inteligentnem znanju. Ekspertno znanje uporabimo kot pomoč pri odločanju, na primer o tem, katero ceno naj gostu zaračunamo v določenem trenutku. Sistem vsebuje splošne postopke in orodja za reševanje problemov ter sproti zbira raznoliko znanje človeških ekspertov, ki ga ti uporabijo pri reševanju problemov na določenem področju. Gre za hevristično znanje ali pravila, "ocenjena na palec", praktično znanje, ki izhaja iz izkušenj, in teoretično znanje, ki obsega teorije, koncepte, statistične tehnike, modele idr (Russell, 1997, str. 133). To znanje je zajeto in organizirano v niz pravil in opazovanj ter zakodirano v računalniški program in tako oblikuje sistemsko bazo znanja (Russell, 1997, str. 132). T. i. sistem odločanja določa, kako naj se

dejstva obravnavajo s pravili. Znanje znotraj ekspertnega sistema je lahko predstavljeno na primer takole (glej sliko 1):

**Slika 1: Prikaz pravila za poenostavljen rezervacijski proces**

<b>ČE</b>	<i>gost zahteva nastanitev danes zvečer</i>	<b>POGOJ 1</b>
<b>IN</b>	<i>gost želi prenočitev za eno noč</i>	<b>POGOJ 2</b>
<b>IN</b>	<i>prosta je enoposteljna soba</i>	<b>POGOJ 3</b>
<b>IN</b>	<i>danes zvečer želi gost enoposteljno sobo</i>	<b>POGOJ 4</b>
<b>POTEM</b>	<i>svetuj gostu, da je soba na razpolago po x £</i>	<b>DEJANJE 1</b>

**Vir: Russell, 1997, str. 134.**

Zgornji primer pravila poenostavljenega rezervacijskega procesa prikazuje zajeto vrsto znanja in argumentiranje, ki zadeva odločanje pri sprejemanju rezervacij. Na podlagi tega lahko razvijemo pravilo, ki vključuje koncepte prihodkovnega managementa. Vzemimo na primer, da gostu lahko zaračunamo nočitev po objavljeni ceni, odobrimo popust, ponudimo posebno ceno, lahko pa je rezervacija tudi zavrnjena (Russell, 1997, str. 134) (glej sliko 2).

**Slika 2: Prikaz pravila za rezervacijski proces, ki vključuje koncepte prihodkovnega managementa**

<b>ČE</b>	<i>hotel ima na povpraševano noč proste sobe</i>	<b>POGOJ 1</b>
<b>IN</b>	<i>gost je v tranzitu</i>	<b>POGOJ 2</b>
<b>ALI</b>	<i>minimalna dolžina bivanja bo dve noči</i>	
<b>IN</b>	<i>število prostih sob je manj kot 10</i>	<b>POGOJ 3</b>
<b>IN</b>	<i>prej vzpostavljena povprečna cena za nočitev je 50 £</i>	<b>POGOJ 4</b>
<b>IN</b>	<i>predviden potencialni prihodek je 2000 £</i>	<b>POGOJ 5</b>
<b>IN</b>	<i>dosežen prihodek je 1700 £</i>	<b>POGOJ 6</b>
<b>IN</b>	<i>razlika med 200 £ - 1700 £ / št. prostih sob (10) = na novo določena povprečna cena (30 £)</i>	<b>POGOJ 7</b>
<b>IN</b>	<i>v mestu je velika prireditev, ki ima neposredni vpliv na povpraševanje po hotelskih sobah</i>	<b>POGOJ 8</b>
<b>ALI</b>	<i>čas je tak, da je malo verjetno, da bo gost odšel drugam</i>	<b>POGOJ 9</b>
<b>ALI</b>	<i>gre za rednega gosta</i>	
<b>POTEM</b>	<i>zaračunaj gostu 45 £</i>	<b>DEJANJE</b>

**Vir: Russell, 1997, str. 134.**

V zgornjem primeru pri oblikovanju cene uporabimo ekspertno znanje. Eksperti tako posredujejo potrebne informacije o tem, katere cene se lahko gostom v določenem času zaračunavajo. Pri tem morajo upoštevati notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na vzpostavljeno ceno. Denimo: ob katerih pogojih bo najprimerneje odobriti večje popuste oz. kdaj bi morali zavrniti zahteve po rezervacijah. Sistem bo pri izbiri cene upošteval določila prihodkovnega managementa, tako da bo minimiziral število popustov in nepotrebne zavrnitve gostov (Russell, 1997, str. 134).



Dostop do baze znanja upravlja sistemski odločitveni mehanizem, ki vodi uporabnika skozi bazo pravil. Znanje je organizirano v razmeroma strukturiranem formatu in deluje v obliki drevesne strukture, ki omogoča, da so pred izvedbo dejanja izpolnjeni določeni pogoji (Russell, 1997, str. 135). Kot je razvidno iz obeh obravnavanih primerov, se to doseže tako, da je znanje spravljeno v niz stavkov (tipa *ČE* in *POGOJ*), ki so med seboj povezani z operandi (*IN*, *ALI* in *POTEM*), ki vodijo do izpolnitve končnega *POGOJA*. Odločitveni proces poteka tako, da se pogoji izvajajo po vrsti in ko so izpolnjeni, pride uporabnik do enega izmed nizov ekspertnih odločitev, do *DEJANJA* (Russell, 1997, str. 136). Uporabnik lahko pride do baze znanja prek uporabniškega vmesnika.

Dobro razvit ekspertni sistem prihodkovnega managementa vsebuje bogato bazo z raznoliko semantiko, ki lahko obravnava kompleksno množico spremenljivk in različne permutacije pogojev, navzočih v procesu odločanja (Russell, 1997, str. 135). Poleg tega se sistem na podlagi spreminjajočih se pogojev lahko razvija in uči.

### **3. MANAGEMENT PRIHODKA V LETOVIŠKEM HOTELU**

#### **3.1. Letoviški hotel in vrste letoviškega hotela**

Letoviški hoteli (angl. resort hotel) so namenjeni predvsem nastanitvi gostov, ki potujejo v prostem času, torej počitniškim turistom, nasprotno od poslovnih hotelov (angl. business hotel), ki se osredotočajo na poslovne turiste, pri katerih je motiv potovanja opravljanje poslov (Mihalič, 1999a, str. 6).

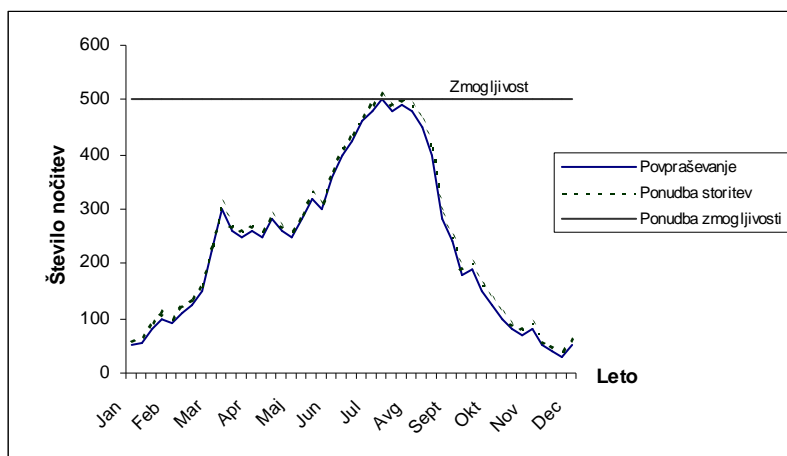
Trg letoviškega hotela sestavljajo torej počitniški turisti, njihov motiv za potovanje je oddih. To so lahko daljše ali pa tudi krajše počitnice, ki se zadnje čase uveljavljajo kot dodatni oddih, poleg običajnega letnega dopusta. Počitniški trg se v nasprotju s trgom poslovnih potovanj financira iz lastnih sredstev (Mihalič, 1999a, str. 19). Iz tega sledi, da je cenovno zelo občutljiv. Potovanja niso življenjsko nujna dobrina, zato dohodek določa ceno, cena pa stroške in s tem tudi kakovost. Počitniški turisti ponavadi zahtevajo nižjo kakovost kot poslovni, zato se turistična ponudba lahko prilagaja povpraševanju počitniških turistov z zniževanjem stroškov na račun kakovosti (Mihalič, 1999a, str. 19).

Letoviški hotel je vezan na lokacijo. To je lahko naravna (npr. morje), kulturna ali športna privlačnost v neki turistični destinaciji. Tako poznamo različne vrste letoviških hotelov: obmorski, gorski, zdraviliški ipd. Njihova značilnost je sezonskost, torej visoko povpraševanje v sezoni in nizko povpraševanje zunaj sezone. Storitve ne moremo proizvajati na zalogo, zato

je po hotelih med sezono povpraševanje prekomerno, zunaj sezone pa so slabo zasedeni ali celo prazni. Nekatere hotele zato v obdobju zunaj sezone zaprejo. Poslovni hoteli pa so nasprotno največkrat v mestnih središčih ali na drugih prehodnih lokacijah. Njihovi gosti potujejo iz poslovnih motivov, obiski so običajno bolj prehodni. Povpraševanje je odvisno od gospodarskega, političnega, kulturnega, športnega in drugega dogajanja, tako da je hotel ves čas bolj ali manj enakomerno zaseden.

Obdobje visokega povpraševanja po hotelskih storitvah imenujemo sezona. Sezone, odvisno od narave letoviškega hotela, nastopijo ob različnem času in so različno dolge. Tako ima pri nas na primer letoviški hotel v smučarskem središču sezono pozimi, na obali pa poleti. V takih hotelih so sezone kratke. Daljšo sezono oziroma dve sezoni (poletno in zimsko) in stalno zasedenost vse leto imajo na primer zdraviliški hoteli. To pomeni, da morajo hotelirji v kratkem času izpleniti čimveč prihodka, da bodo ustvarili rezerve za čas zunaj sezone. Ker so vložena sredstva visoka in stalna, morajo visoke cene med visokim povpraševanjem pokriti vse stroške in ustvariti neki presežek, zunaj sezone pa so precej nižje, lahko krijejo le del stroškov (Planina, 1997, str. 188). Hoteli si zato prizadevajo čimbolj podaljšati sezono, obmorski hoteli, na primer, na pomlad in jesen, pozimi pa s kongresnim turizmom, igralništvom, termalno riviero ipd.

**Slika 3: Sezonske variacije turističnega povpraševanja in prilagajanje ponudbe**



**Vir: Planina, 1997, str. 221; Goulding, Leask, 1997, str. 169.**

Obstoječe zmogljivosti, ki se v danem trenutku ne morejo prilagajati obstoječemu povpraševanju, morajo ustrezati najvišjemu povpraševanju v višku sezone v najbolj obiskanih dneh. Iz tega sledi, da tudi v glavni sezoni zmogljivosti niso polno izkoriščene, kar je razvidno iz slike 3 (str. 36).

Tudi storitve, ki jih ne moremo skladiščiti, se težko prilagajajo spremenljivem povpraševanju. Hoteli zato v sezoni zaposlijo dodatno delovno silo. Stalno zaposleni so zunaj sezone prav

tako strošek, ne glede na to, ali so polno zaposleni ali ne. Tako so tudi sredstva, vložena v delovno silo, slabo izkoriščena.

Omenjene značilnosti vplivajo na specifično poslovanje letoviškega hotela. Letoviški hoteli si zagotovijo zapolnjene zmogljivosti že pred sezono s sistemom rezervacij. Poleg tega uporabljajo prebukiranje. Tako lahko ob odpovedi in neprihodu kljub vsemu zapolnijo proste zmogljivosti. V letoviškem hotelu so redki primeri prihodov brez predhodne rezervacije, ki so precej pogosti v poslovnih hotelih. Letoviški hoteli v veliki meri poslujejo prek posrednikov. Del hotelskih zmogljivosti zakupijo različne turistične agencije in drugi posredniki. Tako večino vnaprejšnje prodaje hotelskih zmogljivosti posredujejo vmesni prodajni kanali.

Z diferenciacijo cen skuša letoviški hotel raztegniti sezono tako, da isto sobo prodaja zunaj sezone po nižji ceni. Tudi v sezoni so cene ponavadi različne. V najbolj obiskanih dneh glavne sezone so cene običajno najvišje, v obdobju tik pred sezono in tik po njej pa najnižje. Tudi poslovni hoteli imajo podobno višje cene med tednom in nižje ob koncu tedna, ko je hotel manj zaseden.

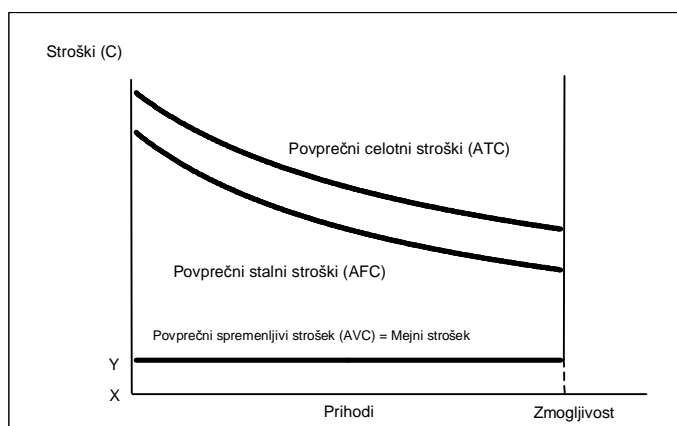
### 3.2. Ekonomika poslovanja letoviškega hotela

Kratkoročne stroške mnogih letoviških hotelov v veliki meri določajo stalni stroški, predvsem najemnine, obresti, zavarovanje in vzdrževanje stavb in opreme. Stroški dela so deloma stalni, posebej osebni dohodki strokovnih kadrov, ki so stalno zaposleni za polni delovni čas.

Kot je razvidno iz slike 4 (str. 38), so kratkoročni povprečni spremenljivi stroški konstantni ( $AVC = VC/Q$ ) in so enaki mejnim stroškom. Strošek namestitve dodatnega gosta je torej enak navpični razdalji od osi x do višine AVC (razdalja XY na sliki 4) in predstavlja v primerjavi s stalnimi stroški razmeroma majhen delež (Gratton, Taylor, 1992, str. 118).

Kratkoročni povprečni stalni stroški z večjim številom obiskov padajo, zato padajo tudi povprečni celotni stroški. Večje število nočitev zniža stroškovno ceno nočitve, saj se stalni strošek porazdeli na več enot.

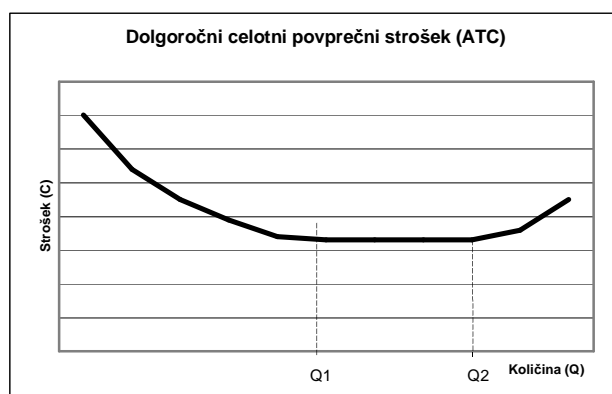
**Slika 4: Struktura kratkoročnih povprečnih stroškov letoviškega hotela**



*Vir: Gratton, Taylor, 1992, str. 118.*

Dolgoročno lahko hotelsko podjetje investira v obnovo starih ali v nove zmogljivosti. Od dolgoročnih stroškov je odvisno, v kolikšem obsegu bo podjetje razširilo zmogljivosti. Kadar dolgoročni povprečni stroški z večjim obsegom poslovanja padajo, govorimo o ekonomijah obsega.

*Slika 5: Dolgoročni celotni povprečni stroški letoviškega hotela*



*Vir: Gratton, Taylor, 1992, str. 120.*

Podjetje bo razširilo obseg poslovanja vsaj v obsegu  $Q_1$  (glej sliko 5), saj so v tej točki dolgoročni povprečni stroški minimalni (Gratton, Taylor, 1992, str. 120).

Zunaj sezone bo letoviški hotel ob upoštevanju stroškov oblikoval ceno, ki ne bo nižja od povprečnih spremenljivih stroškov. Za dodatno prodano nočitev po taki ceni bi zaslužil manj, kot bi imel z njo stroškov. V sezoni pa bo zgornja meja cene določena z obsegom povpraševanja pri tej ceni in s cenami konkurentov.

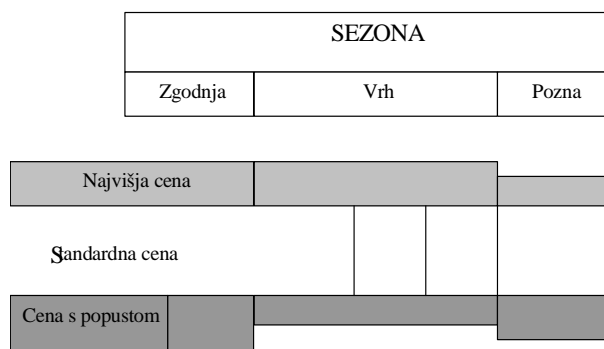
### **3.3. Narava sezonskega letoviškega hotela in prihodkovni management**

Trg letoviških gostov je cenovno elastičen. To pomeni, da ceno lahko uporabimo kot orodje za izboljšanje izkoriščenosti zmogljivosti. Znižanje cene bo privabilo večje število gostov, kar bo pri večinoma nespremenjenih stroških zvišalo tudi prihodek.

Sezonski letoviški hotel lahko opredelimo kot hotel, katerega obseg poslovanja variira v odvisnosti od sezone. Sezonski letoviški hotel ima lahko več različnih sezon, v katerih uporablja tehnike prihodkovnega managementa.

Sezonski letoviški hoteli izkoriščajo več sezon najpogosteje tako, da oblikujejo v različnih obdobjih med letom različne cene hotelskih sob. Pri tem se osredotočajo na različne tržne segmente. Povpraševanje, ki v večji meri predstavlja trg letoviških gostov, običajno segmentiramo po starosti, izvoru, času obiska oz. potovanja, dolžini bivanja, namenu obiska oz. potovanja, po tem, ali gre za individualnega gosta ali za skupino, po naklonjenosti, vzorcu porabe ipd. Letoviške goste lahko segmentiramo tudi po posredniku, torej po organizatorju potovanja ali po turistični agenciji.

**Slika 6: Sezonsko oblikovanje cene**



**Vir: Laws, 1997, str. 70.**

V glavni sezoni ponujajo hotelirji zmogljivosti s popustom manj zmogljivosti, saj je večina gostov – dopustnikov – pripravljena plačati višjo ceno od siceršnje (Laws, 1997, str. 69). To je prikazano na sliki 6 kot navpični široki stolpec na sredi med dvema različno širokima stolpcema, ki predstavljata zgodnjo in pozno sezono. V pozni sezoni je ravno obratno, večji del zmogljivosti hotelirji prodajo s popustom; v zgodnji sezoni pa popusti prevladujejo.

Namen sezonskega ali časovno diferenciranega oblikovanja cene je največkrat enakomerno prerazporediti povpraševanje oz. preprečiti kopičenje povpraševanja (angl. peaking) (Goulding, Leask, 1997, str. 174). Namen te strategije ni ustvarjati dodatnega povpraševanja. Na letoviških trgih je uporaba strategije precej enostavna, saj osnovno storitev preoblikujemo s pomočjo posrednikov, kot so na primer organizatorji potovanj.

Hotelirji podaljšujejo sezonsko obdobje s spodbujanjem nakupa zmogljivosti že pred sezono in po njej. Za spodbujanje vnaprejšnjega nakupa lahko kot promocijsko metodo uporabijo tudi vavčerje s popustom. Mehanizem za prodajo neprodanih zmogljivosti so tudi znižane cene za

pozne rezervacije tik pred odhodom, na primer t. i. ponudba v zadnjem hipu (angl. last minute) in podobno. To velja za del hotelskih zmogljivosti, ki jih je zakupila turistična agencija oz. turistični posrednik.

Sezono lahko podaljšamo tudi drugače. Eden od načinov pridobivanja dodatnega vira hotelskih prihodkov so kratke počitnice. Letoviški hotel si s takimi aranžmaji lahko zapolni zmogljivosti ob koncu tedna, med prazniki, pred sezono in po njej. Prodajanje v paketih je v letoviških hotelih v navadi tudi za daljše počitnice. Tako uspejo hotelirji ali posredniki prodati osnovno storitev po višji ceni oz. ustvariti pri dani ceni v očeh gosta višjo dodano vrednost.

Nekateri sezonski letoviški hoteli, ki imajo samo eno sezono, so zunaj sezone zaprti. S tem močno znižajo stroške, saj zunaj sezone določenih stroškov nimajo. To je odvisno od organizacije poslovanja. Za obnovo zmogljivosti, ki jih zunaj sezone niso uporabljali, lahko pred sezono najamejo posojila ali pa že med sezono iztržijo presežek, s katerim potem financirajo tekoče vzdrževanje. Letoviški hoteli lahko smotrno upravljajo zmogljivosti tudi tako, da v obdobju zunaj sezone ne uporabljajo vseh. Tako v obdobju manjšega povpraševanja deloma zmanjšajo stroške.

#### **4. PRIMER UPORABE PRIHODKOVNEGA MANAGEMENTA V SEZONSKEM LETOVIŠKEM HOTELU**

V tem delu naloge bom obravnavala management prihodka na primeru slovenskega sezonskega letoviškega hotela.

##### **4.1. Oznaka hotela**

Izbrani hotel je srednje velik hotel s 190 sobami. Leži v letoviškem naselju ob slovenski obali. Je izrazito sezonski hotel, z glavno sezono v poletnih mesecih. Odprt je vse leto, saj poleg osnovnih gostinskih storitev ponuja še dodatne storitve, kot so savna, masaža, kozmetični in frizerski salon idr., kar je primerno tudi za obiske v hladnejših mesecih in tudi sicer ob slabem vremenu. Hotelska plaža z običajno ponudbo vodnih in drugih športno-rekreativnih pripomočkov je v bližini hotela. V letoviškem naselju blizu hotela so tudi druge športno-rekreativne zmogljivosti, kot so teniška igrišča, namizni tenis, mini golf in podobno. Tu je tudi manjši park, primeren za krajše sprehode. Zaradi lokacije in ponudbe je hotel primeren za različne goste, tako za družine z majhnimi otroki kot za pare oz. zakonce, skupine upokoencev in šolarjev.

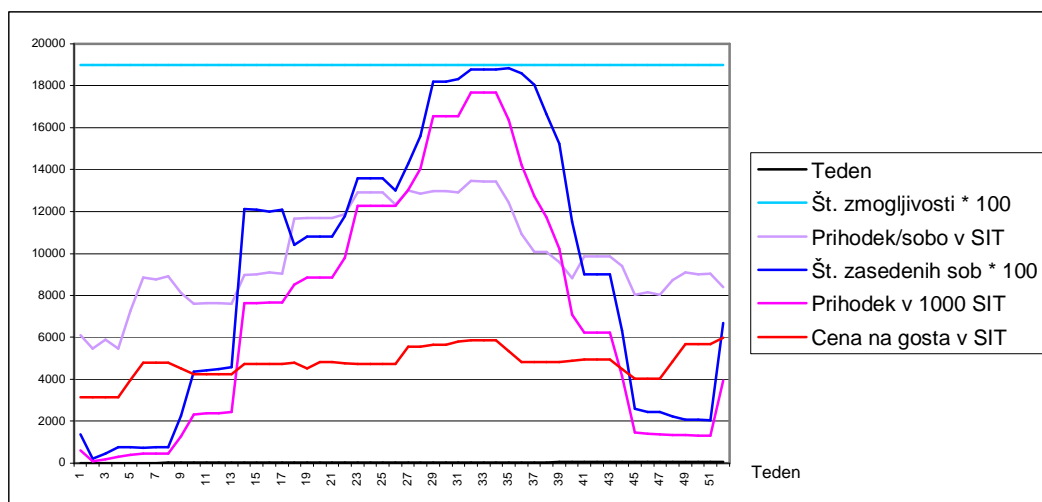
Kot večina letoviških hotelov sklepa tudi izbrani hotel pogodbe s turističnimi posredniki, ki zakupijo del njegovih zmogljivosti. Preostali del zmogljivosti prodaja hotel neposredno, nekaj pa je tudi naključnih prihodov brez vnaprejšnjih rezervacij. Neposredna prodaja poteka po običajnih promocijskih kanalih, kot so oglasi, ponudbe v katalogih in podobno. Velik del gostov predstavljajo skupine – društva oz. organizacije, s katerimi se hotel dogovarja neposredno in s katerimi ima največkrat sklenjene stalne pogodbe.

## 4.2. Prihodkovni management v izbranem hotelu

V nadaljevanju bom prikazala, kako naj bi potekalo optimalno izbiranje ustrezne kombinacije zasedenosti in cene nočitve ob upoštevanju trenutne situacije rezervacij. Glede na podatke iz poslovanja hotela v letu pred tem bom skušala izdelati projekcijo možnih zasedenosti hotelskih zmogljivosti in doseženih cen za prihodnje leto. Zaradi lažje analize bom obravnavala le prihodke iz nastanitvenega dela.

### 4.2.1. Analiza poslovanja hotela v minulem letu

*Slika 7: Zasedenost hotela, prihodki in dosežene cene po tednih v letu 2000*



*Vir: Podatki o poslovanju izbranega hotela v letu 2000.*

Na sliki 7 je prikazano povpraševanje po hotelskih zmogljivostih, izraženo s številom zasedenih sob. Prikazani so prihodki in dosežene cene v minulem letu. Hotel je bil najbolj zaseden poleti, ko so šolske počitnice in dopusti. Višek sezone je bil mesec avgust (36. teden). Visoko zasedenost septembra predstavljajo predvsem obiski tistih, ki niso vezani na šolske počitnice, torej družin s predšolskimi otroki, obiski študentov in upokojencev. V jesenskem obdobju je dokaj visok obisk še oktobra, predvsem zaradi lepega vremena. V naslednjih mesecih je padel koeficient zasedenosti pod 20 odstotkov. Na novembrsko število nočitev so vplivali verjetno

predvsem prazniki in šolske jesenske počitnice. Zimsko obdobje, ki ima nizko število nočitev, je bilo precej raznoliko. Večino nočitev v zadnjem tednu decembra in prvem tednu januarja gre pripisati praznikom in šolskim počitnicam. Večji dvig zasedenosti v pomladnem obdobju je zaradi aprilskih in prvomajskih praznikov in običajnih prvih dopustov pred poletno sezono.

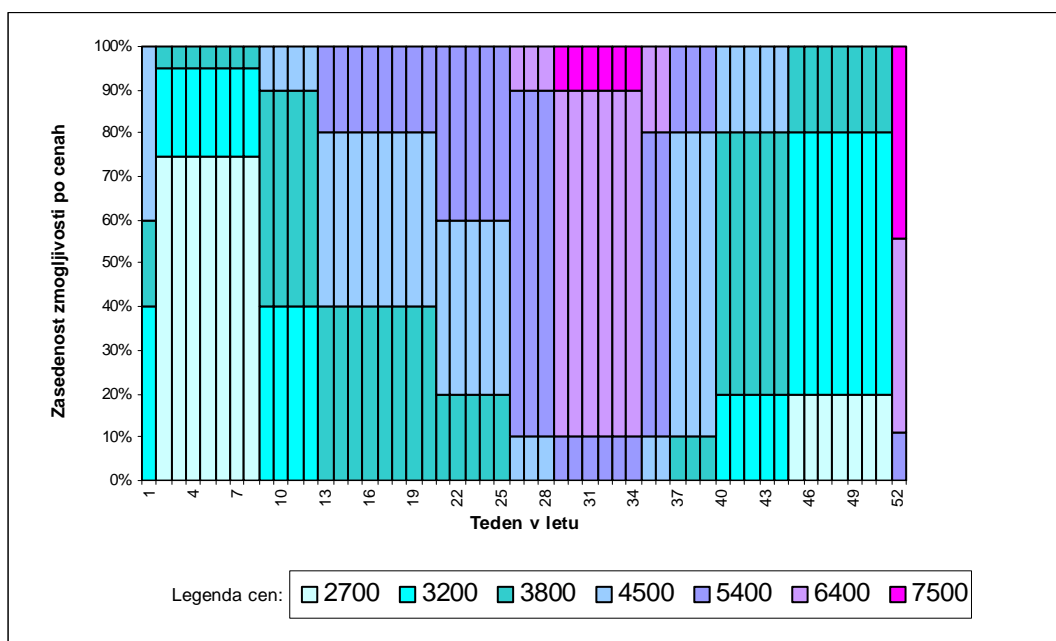
Visoka zasedenost sama po sebi ne pove veliko o rezultatih poslovanja, zato na sliki 7 prikazujem tudi dosežene cene na gosta in prihodke iz poslovanja nastanitvenega dela. Kot je videti na sliki, je imel hotel največji prihodek iz prodaje zmogljivosti v poletnih mesecih (33. - 36. teden), ko je dosegel tudi visoko ceno na gosta (5.850 SIT v 33. - 35. tednu). Hotel je prodal zmogljivosti po najnižji ceni v prvih štirih tednih v letu (mesec januar), in sicer po 3.145 SIT na gosta, po najvišji ceni pa zadnji teden v letu (mesec december), in sicer po 5.986 SIT na gosta. Najvišjo decembrsko ceno lahko pripišemo božično–novoletnemu praznovanju.

#### **4.2.2. Oblikovanje cenovnih razredov in predvidenih razpoložljivosti zmogljivosti**

Glede na tedensko analizo podatkov iz preteklega leta lahko ugotovimo, da je bil prihodek hotela v nekaterih tednih prenizek. Tako je hotel ustvaril izgubo, bodisi zaradi prenizke cene bodisi zaradi preslabo zasedenih zmogljivosti. Pri projekciji mogoče zasedenosti za naslednje leto sem tako izhajala iz dosežene zmogljivosti pri doseženi ceni, ki sem jo ustrezno popravila tako, da sem dosegla pokritje vsaj spremenljivih stroškov. Tam, kjer so bile v preteklem letu zmogljivosti premalo zasedene, sem ceno znižala, kjer pa je bila zasedenost visoka, sem jo nekoliko zvišala. V drugem tednu je hotel na primer prodal zmogljivosti po ceni 3.145 SIT in dosegel le odstotno zasedenost. Koeficient donosnosti (angl. yield percentage) je znašal le 0,58 %. Lahko bi prodal več zmogljivosti, če bi ceno znižal na 2.700 SIT, z njo pa bi pokrili minimalne povprečne spremenljive stroške (na gosta v tednu) v višini 1.615 SIT. Pri tej ceni bi pokrili tudi del stalnih stroškov. V 29. tednu (v mesecu juliju) pa je bil hotel pri ceni 5.642 SIT skoraj 96-odstotno zaseden in je imel 90-odstotno donosnost. Kljub zadovoljivemu rezultatu bo hotel v naslednjem letu težil k še višji donosnosti, ki jo bo skušal doseči z višjo ceno. Glede na to, da je povpraševanje v tem tednu zelo veliko in da je hotel v preteklem letu dosegel tudi višjo ceno, sem torej sklepala, da bi hotel po določenem odstotku zasedenosti za to obdobje lahko postavil tudi višjo ceno. Tako sem oblikovala 7 cenovnih razredov v razponu od 2.700 SIT do 7.500 SIT za nočitev, kar sem ocenila kot realno možne oz. dosegljive cene. Za vsak teden sem predvidela tri mogoče cene nočitve (glej sliko 8 na str. 43).

*Slika 8: Deleži prodaje hotelskih zmogljivosti po različnih cenah in obdobjih v letu pri 100 % zasedenosti*





Vir: Slika 7, Statistika prihodov gostov v izbranem slovenskem hotelu v letu 2000.

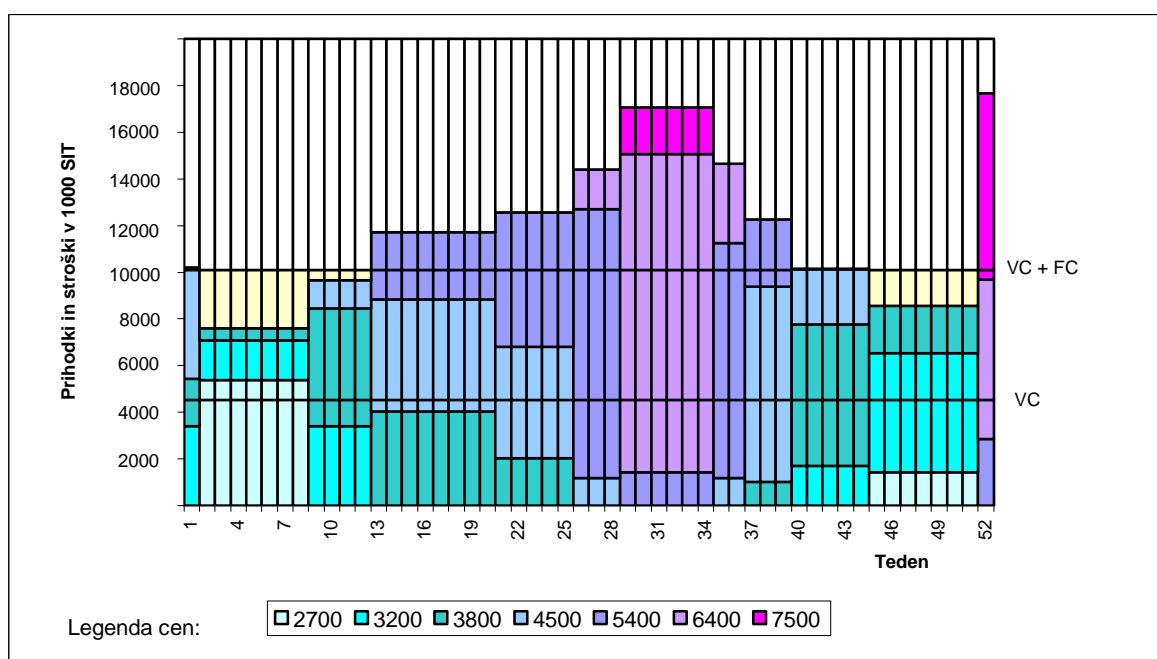
Projekcijo sem izdelala za 100-odstotno izkoriščenost zmogljivosti in prodajo po najvišjih možnih cenah. Osnovna ideja prodaje določenih količin zmogljivosti po različnih cenah je v tem, da zgodnje rezervacije prodamo po nizkih cenah, kasnejše pa po višjih. Ko prodamo predvideno količino zmogljivosti po nižji ceni (zgodnja rezervacija), začnemo ponujati zmogljivosti po naslednji višji ceni. V drugem tednu bomo najprej prodajali zmogljivosti po ceni 3.200 SIT. Če bomo dosegli 40-odstotno zasedenost, kar je glede na minuli rezultat sicer malo verjetno, bomo poskušali prodati naslednjih 20 % po 3.800 SIT, preostalih 40 % pa po 4.500 SIT. V 29. tednu pa bo izhodiščna cena za prvih 19 sob 5.400 SIT za nočitev, potem 6.400 SIT, za zadnjih 19 sob pa 7.500 SIT za nočitev. V realnosti bo to videti tako, da bo v katalogih, ki so objavljeni na začetku leta, za vsako obdobje navedena najvišja cena, ki jo po projekciji predvidevamo kot dosegljivo, med letom pa bi ponujali popust, v bolj oddaljenem trenutku od prihoda večji, zatem pa manjši, dokler ne bi dosegli načrtovane zasedenosti pri načrtovani ceni. To pomeni, da bi v začetku leta ponujali nočitve v 29. tednu v letu po ceni 7.500 SIT za nočitev, potem pa bi v skladu z načrtovano in doseženo prodajo ponujali popuste. Sprva bomo ponujali večji popust (30 %) in dosegli ceno 5.400 SIT za nočitev, tako da bomo hitreje zapolnili čim več zmogljivosti. Ko bomo dosegli 10-odstotno zasedenost, lahko začnemo ponujati hotelske zmogljivosti z manjšim popustom (15 %), tako da dosežemo ceno 6.400 SIT za nočitev. Ko dosežemo 90-odstotno zasedenost, kar je zelo verjetno, saj je v tem tednu povpraševanje veliko, ni več niti potrebno niti smotrno ponujati popustov. Nasprotno bomo ravnali, ko pri določeni ceni ne bomo dosegli predvidene zasedenosti. Takrat bomo skušali (v zadnjem hipu) prodati preostale zmogljivosti po nižji ceni. Verjetne dosežene količine rezervacij po določenih cenah so ocenjene na podlagi preteklega rezultata, prav tako tudi možne cene v določenem obdobju. Pri tem sem predpostavljala, da se bo povpraševanje v

naslednjem letu gibalo podobno kot v preteklem, pri čemer bo pri nižanih ceni ustrezno višje in obratno.

### 4.2.3. Maksimiranje prihodka in poslovnih rezultat

Zdaj lahko na podlagi tega izračunamo načrtovane dosežene prihodke in ocenimo predvideno višino stalnih in spremenljivih stroškov, ki so prikazani v grafu (slika 9). Pri tem so spremenljivi stroški prikazani pri maksimalni višini, ki jo dosežejo ob 100-odstotni zasedenosti zmogljivosti (polna zaposlitev zaposlenih, ipd.).

**Slika 9: Prihodki, stalni in spremenljivi stroški pri 100 % zasedenosti zmogljivosti**



**Vir: Slika 8, Podatki o poslovanju izbranega hotela v letu 2000.**

Na sliki 9 je razvidno, da smo v vseh tednih dosegli pokritje spremenljivih stroškov in večinoma tudi stalnih stroškov. S tem smo osmislili delovanje hotela skozi vse leto, saj smo zadostili osnovnemu pogoju, da je kratkoročno poslovanje ekonomsko upravičeno, če s tem pokrivalo vsaj spremenljive stroške. Tako bo imel hotel v prvih dvanajstih tednih in v zadnjih osmih tednih v letu (januar – marec, november – december), z izjemo prvega in zadnjega tedna, izgubo iz poslovanja nastanitvenega dela. Če pogledamo celoletno sliko, dobički iz poslovanja v preostalih tednih to izgubo v celoti več kot pokrivajo, tako da po projekciji na letni ravni dosegamo dobiček. Dejanski rezultati bodo seveda nižji, kot je prikazano, saj 100-odstotne zasedenosti v praksi ne bomo dosegli. Vsekakor pa bomo pokrili vsaj spremenljive stroške, saj zmogljivosti ne bomo prodajali po ceni pod to mejo. Pri manjšem obsegu

zmogljivosti bodo spremenljivi stroški tudi ustrezno nižji. Poleg tega bo hotel ustvaril še nekaj dodatnega prihodka iz naslova prodaje hrane in pijač in dodatne ponudbe, ki nista zanemarljivi.

### **4.3. Uporabnost modela**

Obraunavani pristop je najprimernejši za letoviške hotele, v katerih se rezervacije delajo veliko vnaprej in ki v začetku leta, ko načrtujejo cenovno politiko, skušajo to dogajanje predvideti. Močno se razlikuje od pristopa v poslovnem hotelu, v katerem je navzoča stalna fluktuacija prihodov in odhodov in dolžine bivanja gostov. Tam je zelo pomembno ažurno spremljanje in trenutno prilagajanje razmer. V letoviškem hotelu je pomembneje določiti smernice, znotraj katerih lahko ekonomsko upravičeno poslujemo in dosežemo pozitivne rezultate. Vsakokratno prilagajanje spremenjeni situaciji poteka v daljšem obdobju.

Ob vsakoletni analizi doseženih rezultatov lahko projekcijo za naslednje leto le še izboljšujemo. Moja projekcija bi bila vsekakor realnejša, če bi pri analizi upoštevala rezultate poslovanja več let in če bi sproti opazovala, kakšen obseg rezervacij je bil za neki termin pri neki ceni že dosežen. Tako bi lahko pravočasno nehali prodajati po nižji ceni in začeli prodajati po višji ceni. Poleg tega je projekcija narejena v začetku leta za celo leto vnaprej, zato je njena uporabnost omejena. V praksi bi moral hotel sproti spremljati dosežene rezultate, jih primerjati z načrtovanimi in temu ustrezno prilagajati projekcijo. Prav tako nisem upoštevala drugih hotelskih prihodkov in nisem razmejila cen po različnih vrstah hotelskih sob in druge ponudbe.

## **SKLEP**

Neprodana hotelska soba je za hotel strošek. Hotelske storitve so v skladu z naravo storitev minljive in jih ne moremo proizvajati na zalogo ali skladiščiti. Hotelirji se na potrebe trga odzivajo s prilagajanjem hotelskih zmogljivosti in cene. Hotelske zmogljivosti so v danem trenutku dane. Kratkoročno se hotelirji lahko prilagajajo spremembam v povpraševanju s spreminjanjem cene. Dolgoročno pa hotelsko podjetje na podlagi predvidenega povpraševanja načrtuje potrebne zmogljivosti oziroma uporablja sisteme rezervacij, da si zagotovi zapolnitev zmogljivosti. Pri tem želi doseči čim večji izplen pri prodaji posamezne sobe.

S prihodkovnim managementom ali upravljanjem prihodka skušajo hotelirji dano zmogljivost izkoristiti čim bolj optimalno in tako maksimirati svoj prihodek. Temeljni funkciji prihodkovnega managementa sta prilagajanje cene in nadzor zmogljivosti. Zanimajo nas tiste kombinacije višine cene in količine prodanih zmogljivosti, ki bodo predstavljale večji prihodek. V osnovi se ravnamo po načrtovanem in dejanskem povpraševanju. Kadar je povpraševanje

nizko, poskušamo z nižjo ceno sprožiti večje povpraševanje in prodati več zmogljivosti, kot bi jih sicer po običajni ceni. Kljub nižji ceni posledično tako povečamo prihodek. Kadar pa je povpraševanje visoko, omejimo prodajo zmogljivosti po nižjih cenah.

Z managementom prihodka v hotelskem podjetju povečujemo tudi profitabilnost. Hoteli imajo praviloma visoke stalne stroške in nizke spremenljive stroške, kar pomeni, da s povečanjem prihodka prispevamo tudi k dobičku. Vsaka dodatno prodana nočitev bo povečala dobiček, seveda če cena nočitve ne bo nižja od mejnih stroškov. Glede na to, da so stroški nastanitve dodatnega hotelskega gosta v primerjavi s prihodkom, ki ga od njega iztržimo, zelo nizki, gre v hotelski panogi pri prihodkovnem managementu dejansko za maksimiranje prihodka.

Hoteli najpogosteje uporabljajo kombinacijo strategije segmentacije in ponujanja popustov. Cenovno neobčutljivim hotelskim gostom, za katere so značilne pozne rezervacije in pozni prihodi, prodajajo nočitve po redni ceni, cenovno občutljivim gostom, ki so nagnjeni k zgodnjim rezervacijam in zgodnjim prihodom, pa ponujajo popuste. Pri tem si pomagajo s cenovnimi kontrolami in kontrolami razpoložljivosti, ki skrbijo za to, da ne bodo prodali preveč nočitev s popustom in da bodo prihranili dovolj sob za kasnejšo prodajo cenovno višjemu povpraševanju. Na drugi strani pa omejitve ne smejo biti prestroge, saj hotelirji ne želijo, da bi ostalo preveč sob neprodanih. Običajna praksa v hotelirstvu je prebukiranje zmogljivosti, s pomočjo katerega lahko hoteli deloma ali v celoti nadomestijo izgube prihodka zaradi odpovedi rezervacij, predčasnih odhodov in drugih fluktuacij gostov.

V letoviških hotelih se je treba managementa prihodka lotiti drugače kot v poslovnih. To izhaja iz osnovnih značilnosti, v katerih se oba tipa hotelov razlikujeta. V letoviškem hotelu je bolj izrazita sezonskost. Večina gostov je cenovno občutljivih. Letoviški hoteli običajno delajo hotelske rezervacije daleč vnaprej in v večji meri prek posrednikov. Določen del zmogljivosti se prebukira na podlagi ocene verjetnih variacij v prihodih in odhodih. V začetku leta objavijo hoteli cene nočitev, ki so tudi najvišje dosežene in potem v skladu z zasedenostjo in predvidenim povpraševanjem ceno znižujejo oz. ponujajo ugodne pakete, popuste ipd. Bolj ko se bližamo datumu prihoda, višja je cena. S tem si zagotovijo enakomernejšo zasedenost hotela med letom, pa tudi v času okrog sezone. V poslovnem hotelu je povpraševanje prav tako neenakomerno, vendar niha bolj tedensko in ne toliko letno. Prehodnost gostov je v poslovnem hotelu večja. Večja je možnost prihodov brez rezervacije, pri katerih lahko iztržimo redno ceno. Pri tem je najtežje oceniti, kateremu segmentu gost pripada. V letoviškem hotelu je večji delež prihodov po predhodni rezervaciji. Poleg tega so velik delež gostov letoviškega hotela skupine, ki zakupijo hotelske zmogljivosti v bloku, kar zmanjšuje fleksibilnost ponudbe. Poslovni hoteli imajo tako po svoji naravi tipične značilnosti za uporabo tehnike prihodkovnega managementa. Letoviški hoteli na drugi strani na prvi pogled zahtev za uporabo tehnike ne izpolnjujejo v celoti. Tudi sicer uporabljajo prihodkovni management več poslovnih

hoteli in večje hotelske verige. V uvodu sem omenila domnevo nekaterih avtorjev, da prihodkovni management najbolj učinkuje na trgih z močnim prehodnim povpraševanjem. Kot je razvidno tudi iz praktičnega primera, je uporaba v letoviških hotelih kljub vsemu smiselna in koristna z določenimi prilagoditvami. V letoviškem hotelu smo omejeni z določenimi posebnostmi in ne moremo izvajati cenovne diferenciacije na dnevni podlagi tako kot v poslovnem, ampak v bolj odmaknjenem časovnem obdobju, najpogosteje glede na sezono ("sezona/zunaj sezone"). Poleg tega je večje nihanje cene največkrat omejeno s pogodbenimi cenami, dogovori s posredniki in skupinami ipd. Bistveno bolj pridejo do izraza ponudbe storitev s popustom, v paketu in z dodano vrednostjo.

Prihodkovni management s smiselno oblikovanimi načeli in strategijami lahko bistveno poveča konkurenčnost vsakega hotelskega podjetja in zagotovo pripomore k povečanju prihodka ob danih stroških. Nenaklonjenost uporabi te tehnike v letoviških hotelih lahko pomeni, da hotelirji z njo niso ustrezno seznanjeni ali pa je ne znajo prav uporabiti. Obstaja pa tudi velika verjetnost, da je večina informacijskih sistemov, ki so navzoči na trgu, neprimernih za uporabo v letoviških hotelih.

## **LITERATURA**

1. Andersen Arthur: Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourist industry – Executive summary. Luxembourg : European Commission - Office for Official Publications of the European Communities, 1997. 21 str.

2. Atkinson H., Berry A., Jarvis R.: Business Accounting for Hospitality and Tourism. London : Chapman & Hall, 1995. 415 str.
3. Badinelli Ralph D.: An optimal, dynamic policy for hotel yield management. European Journal of Operational Research. Amsterdam : North-Holland, 121 (2000), 3, str. 476-503.
4. Badinelli Ralph D., Olsen Michael D.: Hotel Yield Management Using Optimal Decision Rules. The Journal of the International Academy of Hospitality Research. Blacksburg : Virginia Polytechnic Institute & State University, 1990, 1, str. 1-21.
5. Burgess Cathy, Bryant Keith: Revenue management – the contribution of the finance function to profitability. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 13 (2001), 3, str. 144-150.
6. Coulter Keith S.: The application of airline yield management techniques to a holiday retail shopping setting. Journal of product & brand management. B.k. : MCB University Press, 8 (1999), 1, str. 61-72.
7. Cross Robert G.: Launching the Revenue Rocket. How Revenue Management Can Work for Your Business. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Ithaca : Cornell University. School of Hotel Administration, 38 (1997), 2, str. 32-43.
8. Desiraju Ramarao, Shugan Steven M.: Strategic Service Pricing and Yield Management. Journal of Marketing. Chicago : American Marketing Association, 63 (1999), 1, str. 44-56.
9. Donaghy Kevin, McMahon-Beattie Una, McDowell David: Implementing yield management: lessons from the hotel sector. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 9 (1997), 2, str. 50-54.
10. Donaghy Kevin, McMahon-Beattie Una, McDowell David: Yield Management Practices. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997a, str. 183-201.
11. Edgar David A.: Capacity management in the short break market. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 9 (1997), 2, str. 55-59.
12. Edgar David A.: Economic Aspects. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997a, str. 12-28.
13. Goulding Philip J., Leask Anna: Scottish Visitor Attractions: Revenue Versus Capacity. Yeoman I., Ingold A., ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 160-182.
14. Gratton Chris, Taylor Peter: Economics of Leisure Services Management. London : Longman - Institute of Leisure and Amenity Management, 1992. 182 str.
15. Harris Peter: Profit Planning. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992. 204 str.
16. Hartley Jerry, Rand Peter: Conference Sector Capacity Management. Yeoman I., Ingold A., ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 218-241.

17. Huyton Jeremy R., Peters Sarah D.: Application of Yield Management to the Hotel Industry. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 202-217.
18. Ingold Anthony, Yeoman Ian: Decision-making. Yeoman I., Ingold A., ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 101-119.
19. Jauncey Stuart, Mitchell Ian, Slamet Pamudji: The meaning and management of yield in hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press Limited, 7 (1995), 4, str. 23-26.
20. Kimes Sheryl E.: Yield Management. An Overview. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997. str. 3-11.
21. Kotas Richard: Management Accounting for Hotels and Restaurants. London etc. : Blackie Academic & Professional, 1992. 337 str.
22. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
23. Laws Eric: Perspectives on Pricing Decision in the Inclusive Holiday Industry. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 67-82.
24. Lee-Ross Darren, Johns Nick: Yield management in hospitality SMEs. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 9 (1997), 2, str. 66-69.
25. Lewis Robert C., Shoemaker Stowe: Price-sensitivity measurement - A tool for the hospitality industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Ithaca : Cornell University. School of Hotel Administration, 38 (1997), 2, str. 44-47.
26. Lieberman Warren H.: Debunking the Myths of Yield Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Ithaca : Cornell University. School of Hotel Administration, 34 (1993), 1, str. 34-41.
27. Lieberman Warren H.: Making Yield Management Work for You: Ten Steps to Enhanced Revenues. Travel, Tourism, and Hospitality Bulletin. B.k. : Arthur D. Little, Inc., June 1991. 7 str.
28. Lundberg Donald E., Krishnamoorthy M., Stavenga Mink H.: Tourism economics. New York : John Wiley & Sons Inc., 1995. 196 str.
29. McEvoy Bernard J.: Integrating operational and financial perspectives using yield management techniques: an add-on matrix model. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 9 (1997), 2, str. 60-65.
30. McKenney James L.: Stouffer Yield Management System. Boston : Harvard Business School, 1995. 11 str., 4 pril.
31. McMahon-Beattie Una, Palmer Adrian: One for all or all for one: A Comparison of Everyday Low Pricing and Yield Management Strategies in the Hotel Industry. Journal of Targeting, Measurement and Sales, B.k., 8 (2000), 3, str. 249-258.

32. Mihalič Tanja: Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Študij na daljavo, 1999. 335 str.
33. Mihalič Tanja: Uvod v trženje v turizmu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999a. 134 str.
34. Mihalič Tanja: Prihodkovni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 23 str., 5 pril.
35. Nickerson, Norma Polovitz: Foundations of tourism. New Jersey : Prentice - Hall, 1996. 332 str.
36. Noone Breffni, Griffin Peter: Enhancing yield management with customer profitability analysis. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 9 (1997), 2, str. 75-79.
37. Planina Janez: Ekonomika turizma. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 298 str.
38. Quain William J., Sansbury Michael, Quinn Dennis: Revenue enhancement, Part 3: Picking low-hanging fruit - a simple approach to yield management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Ithaca : Cornell University. School of Hotel Administration, 40 (1999), 2, str. 76-83.
39. Raeside Robert: Quantitative Methods. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 42-63.
40. Russell Karl A., Johns Nick: Computerized Yield Management Systems: Lessons Learned from the Airline Industry. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 120-127.
41. Russell Karl A.: Expert Systems. Yeoman Ian, Ingold Anthony, ed., Yield Management: Strategies for the Service Industries. London : Cassell, 1997, str. 128-140.
42. Schwartz Zvi, Hiemstra Stephen: Improving the accuracy of hotel reservations forecasting: Curves similarity approach. Journal of Travel Research. Boulder : University of Colorado, 36 (1997), 1, str. 3-14.
43. Weatherford Lawrence R.: Length of stay heuristics: Do they really make a difference?. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Ithaca : Cornell University. School of Hotel Administration, 36 (1995), 6, str. 70-82.
44. Yeoman Ian, Watson Sandra: Yield management: a human activity system. International Journal of Contemporary Hospitality Management. B.k. : MCB University Press, 9 (1997), 2, str. 80-83.
45. Yu Larry: The International Hospitality Business. Management and Operations. Binghamton (N.Y.) : The Haworth Hospitality Press, 1999. 404 str.

## **VIRI**

1. Lieberman Warren H.: Yield Management: System or Program?. Interno gradivo podjetja Veritec Solutions, Belmont (C. A.), 1992. 3 str.



2. Pinchuk Steven: Discussion of Revenue Management Basic Theories in Different Industries. Interno gradivo podjetja Profit Optimization Strategies, 1999. 21 str.
3. Pinchuk Steven: Revenue Management and it's Application to Different Industries. Interno gradivo podjetja Profit Optimization Strategies, 1998. 15 str.
4. Statistika prihodov gostov v izbranem slovenskem hotelu v letu 2000. Interna gradiva obravnavanega hotela.
5. Podatki o poslovanju izbranega hotelskega podjetja v letu 2000. Interna gradiva obravnavanega hotela.
6. Druga interna gradiva obravnavanega hotela.

## SLOVAR

- ◆ management (angl.) – vodenje, upravljanje
- ◆ yield (angl.) – donos, prihodek, izplen
- ◆ yield management (angl.) – prihodkovni management, upravljanje s prihodkom
- ◆ revenue (angl.) – prihodek
- ◆ revenue management (angl.) – prihodkovni management
- ◆ human activity system (angl.) – "sistem človeških aktivnosti"
- ◆ yield culture (angl.) – prihodkovna kultura
- ◆ top (management) (angl.) – vrh (vrhovni management)
- ◆ drive-in (angl.) – dovoz
- ◆ yield percentage (angl.) – koeficient donosnosti, delež prihodka v potencialnem prihodku
- ◆ rack rate (angl.) – objavljena (najvišja) cena
- ◆ walk-in guests (angl.) – gosti brez predhodne rezervacije
- ◆ chance arrivals (angl.) – gosti, ki pridejo nepričakovano
- ◆ front office manager (angl.) – vodja recepcije
- ◆ price sensitivity measurement (angl.) – merjenje cenovne občutljivosti
- ◆ no-show (angl.) – gosti, ki ne pridejo
- ◆ overbooking (angl.) – prebukiranje, prodano prek zmogljivosti
- ◆ customer profitability analysis (angl.) – analiza profitabilnosti gosta
- ◆ short breaks (angl.) – kratke počitnice
- ◆ shortstay (angl.) – bivanje za kratek čas
- ◆ multiple-night stay (angl.) – podaljšanje bivanja
- ◆ sell-up, bottom-up (angl.) – t.i. prodaja navzgor, od najcenejšega k najdražjemu
- ◆ deluxe (angl.) – kategorija sobe – srednji nivo
- ◆ sell down, top down (angl.) – t.i. prodaja navzdol, od najdražjega do najcenejšega

- ◆ sell through (angl.) – prodaj naprej, prodaj večjo količino, kot se po njej povprašuje
- ◆ soft close (angl.) – delno zaprto – kontrola razpoložljivosti
- ◆ close out (angl.) – zaprto, prodano – kontrola razpoložljivosti
- ◆ closed to arrival (angl.) – zaprto za prihode – kontrola razpoložljivosti
- ◆ superior (angl.) – kategorija sobe – višji nivo
- ◆ hidden price (angl.) – skrita, nerazvidna, nepoznana cena
- ◆ revealed price (angl.) – poznana cena
- ◆ premium price (angl.) – najvišja cena
- ◆ super discount price (angl.) – cena z največjim popustom
- ◆ resort hotel (angl.) – letoviški hotel
- ◆ business hotel (angl.) – poslovni hotel
- ◆ peaking (angl.) – kopičenje (povpraševanja v določenem obdobju)
- ◆ last minute (angl.) – v zadnjem hipu

## **SEZNAM SIMBOLOV**

- ◆ PM – prihodkovni management
- ◆  $P_F$  – objavljena, redna cena
- ◆  $P_D$  – znižana cena (s popustom)
- ◆ Q – količina razpoložljivih zmogljivosti (hotelskih sob), količina prodanih zmogljivosti
- ◆ q – količina sob, ki jih prodamo po znižani ceni (s popustom)
- ◆  $p_1$  – verjetnost, da bo naslednji (q+1) potencialni gost cenovno občutljiv
- ◆  $p_2$  – verjetnost, da bomo preostale sobe ( $Q - q - 1$ ) prodali po redni ceni in zadovoljili povpraševanje cenovno neobčutljivih gostov
- ◆ PS – segment cenovno občutljivih gostov
- ◆ PI – segment cenovno neobčutljivih gostov
- ◆  $C_{nizki}$  – gost se lažje (z nižjimi stroški) obveže k zgodnjemu nakupu (prihodu)
- ◆  $P_{nizka}$  – cena, ki jo je pripravljen plačati cenovno občutljivi segment, cena s popustom
- ◆  $C_{visoki}$  – gost se z višjimi stroški obveže k zgodnjemu nakupu (prihodu)
- ◆  $P_{visoka}$  – cena, ki jo je pripravljen plačati cenovno neobčutljivi segment, maksimalna cena
- ◆  $P_1$  – cena nočitve v prvem obdobju
- ◆  $P_2$  – cena nočitve v drugem obdobju
- ◆ p – verjetnost, da gost ne pride
- ◆  $C_0$  – strošek prebukiranja
- ◆ R – prihodek od vsakega obdržanega gosta
- ◆ P – verjetnost, da ostanejo zmogljivosti nezapolnjene

- ◆  $p_s$  – verjetnost, da se bo naslednja rezervacija realizirala
- ◆  $C$  – strošek
- ◆  $VC$  – spremenljivi strošek
- ◆  $AVC$  – povprečni spremenljivi strošek
- ◆  $ATC$  – povprečni celotni strošek
- ◆  $AFC$  – povprečni stalni strošek
- ◆  $FC$  – stalni strošek