UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALJOŠA ŠTRAUS

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V BEST WESTERN PREMIER HOTELU LOVEC

Ljubljana, oktober 2013 ALJOŠA ŠTRAUS

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani ALJOŠA ŠTRAUS, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V BEST WESTERN PREMIER HOTELU LOVEC, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Ljubico Knežević Cvelbar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT **2**

1.1 OPREDELITEV PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA 2
1.2 IZVOR IN RAZVOJ PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA 3
1.3 POGOJI UPORABE IN DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA 5

2 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V HOTELIRSTVU **6**

2.1 TEMELJNI KONCEPTI PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA 6
2.1.1 Prihodkovni menedžment kot multidisciplinarni poslovni proces 6
2.1.2 Strategija 4-C 10
2.1.3 Sedem konceptov prihodkovnega menedžmenta 11
2.2 INFORMACIJE ZA PODPORO ODLOČANJU 13
2.2.1 Zbiranje in analiza podatkov 13
2.2.2 Napovedovanje povpraševanja 15
2.2.3 Analiza konkurence 17
2.2.4 Kazalci uspešnosti poslovanja 18
2.3 STRATEGIJE PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA 19
2.3.1. Segmentiranje kupcev 19
2.3.2 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti 21
2.3.3 Popusti in paketiranje 21
2.3.4 Menedžment zmogljivosti in prebukiranje 22
2.3.5. Kontrola cen 25

3 PREDSTAVITEV BEST WESTERN PREMIER HOTELA LOVEC **28**

3.1 BEST WESTERN INTERNATIONAL 28
3.1.1. Zgodovina 28
3.1.2 Koristi članstva 29
3.2 PREDSTAVITEV IN USMERITEV HOTELA 29
3.2.1 Zmogljivosti in ponudba 30
3.2.2 Analiza poslovanja Hotela Lovec 30
3.2.3 Destinacija in trendi poslovnega okolja 31

4 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V BEST WESTERN PREMIER HOTELU LOVEC **33**

4.1 NALOGE PRIHODKOVNEGA MENEDŽERJA 33
4.1.1 Strateške naloge 33
4.1.2 Rutinske naloge 34
4.2 UPORABA STRATEGIJ PRIHODKOVNEGA MENEDŽMENTA 35
4.2.1 Pozicioniranje in sestava konkurenčnega niza 35
4.2.2 Segmentiranje kupcev 36
4.2.3 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti 41
4.2.4 Popusti in paketiranje 42
4.2.5 Menedžment zmogljivosti in prebukiranje 43
4.2.6 Oblikovanje in kontrola cen 45

SKLEP **47**

LITERATURA IN VIRI **48**

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodkovni menedžment kot multidisciplinarni poslovni proces. 6
Slika 2: Poenostavljen vodič za optimizacijo distribucijskih kanalov. 10
Slika 3: Prikaz mogočega gibanja vrednosti hotelske sobe. 12
Slika 4: Prikaz vpliva informacij in analize na uspešnost napovedovanja povpraševanja. 13
Slika 5: Ponazoritev dinamike povpraševanja po segmentih 16
Slika 6: Prikaz odnosa cene in prispevka za kritje 27
Slika 7: Zasedenost izbranih hotelov na Bledu v letu 2012. 32
Slika 8: Predlog nove segmentacije 40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz različnih predmetov napovedi. 8
Tabela 2: Primerjava stroškov uporabe in potencialnega doprinosa med posameznimi distribucijskimi kanali. 9
Tabela 3: Preprost prikaz napovedi omejenega povpraševanja. 15
Tabela 4: Prikaz značilnosti kazalcev uspešnosti. 19
Tabela 5: Prikaz opazovanih lastnosti po posameznem tipu segmentacije 20
Tabela 6: Tabela verjetnosti neprihodov 23
Tabela 7: Poslovni rezultati in ključni kazalci prihodkovnega menedžmenta v Hotelu Lovec. 31
Tabela 8: Primer kvantitativne analize konkurence 35
Tabela 9: Deleži segmentov gostov po številu ustvarjenih nočitev v letu 2012. 39
Tabela 10: Omejitve alokacije sob po cenovnih razredih. 44

UVOD

Razvoj informacijske tehnologije in globalizacija trgov sta potrošnikom in podjetjem omogočila večjo preglednost ter hitrejši dostop do potrebnih informacij. Podjetja so posledično sposobna hitreje reagirati na spremembe v poslovnem okolju ali na preference potrošnikov, slednji pa imajo kvalitetnejše informacije za svoje nakupne odločitve. Turizem in hotelirstvo seveda nista izjemi. S pojavom spletnih prodajnih kanalov so v hotelirski dejavnosti cene in ostali pogoji poslovanja postali bolj transparentni, primerjava storitev med tekmeci pa enostavnejša in časovno učinkovitejša. Sklepamo torej, da je konkurenca med ponudniki ostrejša, obenem pa se jim odpirajo nove priložnosti in razsežnosti poslovanja.

Vsak od nas je že kdaj želel rezervirati letalsko karto ali hotelsko sobo na svetovnem spletu. V večini primerov gre za načrtovan nakup, zato precej časa namenimo raziskovanju ponudbe. Pri tem smo bržkone zasledili, da so se morda pogoji rezervacije pri istem ponudniku spremenili čez noč ali celo v krajšem časovnem obdobju. Opažene spremembe so bile rezultat izvajanja prihodkovnega menedžmenta, ki ga bomo pobliže spoznali skozi to diplomsko nalogo.

Prihodkovni menedžment je v panogi letalskih prevozov prisoten že več kot trideset let, namen te diplomske naloge pa je predstaviti delovanje prihodkovnega menedžmenta na primeru Best Western Premier hotela Lovec. Moja zaposlitev v omenjenem hotelu je vodja rezervacij, skrbim pa tudi za prihodkovni menedžment. Funkcija prihodkovnega menedžerja je v večini slovenskih hotelov združena s katero drugo, medtem ko postaja v tujini povsem samostojna.

Z diplomskim delom želim predstaviti delovanje prihodkovnega menedžmenta v hotelu Lovec na Bledu, torej na primeru počitniškega hotela, kjer je najbolj pogost tip gosta, po potrošniških preferencah, precej drugačen od tistega, ki biva v mestnem hotelu. Iz tega razloga se tudi pristop in strategije prihodkovnega menedžmenta razlikujejo. Izpostavil bom najpogostejše probleme s katerimi se srečujem, in odločitve, ki jih moram pri svojem delu sprejemati. Cilj naloge je potrditi ali ovreči postavljene hipoteze, ter podati predloge za izboljšave sistema prihodkovnega menedžmenta v preučevanem hotelu.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva vsebinska sklopa in skupno štiri poglavja. V prvem sklopu je poudarek na teoretičnem vidiku prihodkovnega menedžmenta in je sestavljen iz dveh poglavij. Prvo poglavje podrobno definira pojem prihodkovnega menedžmenta kot ga vidijo različni strokovnjaki. Dotakne se tudi zgodovine prihodkovnega menedžmenta, kot izuma letalskih družb, in njegov prenos v hotelirstvo. V zaključku poglavja pa bodo predstavljeni še razlogi za nastanek ter pogoji uporabe prihodkovnega menedžmenta. Drugo poglavje je namenjeno podrobnejšemu obravnavanju prihodkovnega menedžmenta v hotelirstvu skozi opis temeljnih konceptov in strategij. Svoje mesto v tem poglavju imajo tudi informacije, ki so nujne za pravilno izvajanje prihodkovnega menedžmenta, in kazalci uspešnosti njegovega izvajanja.

Drugi sklop se posveča prihodkovnemu menedžmentu na konkretnem primeru hotela Lovec in je prav tako sestavljen iz dveh poglavij. V prvem oziroma tretjem podrobneje predstavim verigo Best Western, in prednosti, ki jih ponuja sodelujočim hotelom. Sledi podrobnejša predstavitev hotela skozi besedo in številke. Zadnje, četrto poglavje, je namenjeno prikazu uporabe strategij prihodkovnega menedžmenta v izbranem hotelu z možnostjo izboljšav. Predstavil bom tudi ključne točke upravljanja z distribucijskimi kanali in nekaj orodij za podporo prihodkovnemu menedžmentu.

Vsebinski del diplomske naloge zaključujem s sklepom, v katerem poleg povzetka obravnavanih tem nekaj besed namenim tudi upravljanju z distribucijskimi kanali in programskim orodjem

prihodkovnega menedžmenta, saj menim, da je poznavanje slednjih nujna kvalifikacija vsakega prihodkovnega menedžerja.

Sklepu sledijo seznam literature in virov ter priloge.

1 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT

Pomen besed prihodek in menedžment je načeloma splošno znan, in ne potrebuje podrobnejše razlage, medtem ko je izraz prihodkovni menedžment že morda manjša neznanka. V tem poglavju bom skušal pojasniti kaj pravzaprav prihodkovni menedžment je, in kako se do njega opredeljujejo različni strokovnjaki.

1.1 Opredelitev prihodkovnega menedžmenta

Prihodkovni menedžment je pravzaprav prevod angleške besede *revenue management*, pogosto pa v strokovni literaturi zasledimo tudi angleško besedo *yield management*, katere ustreznejši prevod v slovenščino bi lahko bil menedžment donosov. Gökşen (2011, str. 13) navaja, da je ključna razlika med obema v upoštevanju stroškov, kajti menedžment donosov stroške zanemarja in je bolj taktična disciplina, v nasprotju z menedžmentom prihodkov, ki je bolj strateška.

Razvoj prihodkovnega menedžmenta sta povzročila, in obenem tudi omogočila, konkurenčnejše poslovno okolje ter razvoj informacijskih tehnologij, saj so podjetja prisiljena k učinkovitejšemu izkoriščanju svojih zmogljivosti in nastopanju na trgu. Iz tega spoznanja sledi groba opredelitev prihodkovnega menedžmenta kot dobičkonosno upravljanje z zmogljivostmi podjetja. Ta razlaga je vendarle precej površna, zato je potrebno razumeti na katere parametre poslovanja prihodkovni menedžment sploh vpliva. Andersen (1997, str. 5) prihodkovni menedžment razume kot pristop k maksimiranju dobička s pazljivim spremljanjem in upravljanjem s cenami in zmogljivostmi. Pomeni ustvariti kompromis med polno zasedenimi kapacitetami in najvišjo ceno, ki so jo kupci pripravljeni plačati. Slednje lahko interpretiramo kot potrošniški presežek. V strokovni literaturi najpogosteje zasledimo razlago po Sheryl E. Kimes, profesorici iz priznane univerze Cornell, ki prihodkovni menedžment razume kot aplikacijo informacijskih sistemov in cenovnih strategij za porazdelitev prave zmogljivosti med prave kupce na pravem mestu in ob pravem času (Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman, 2001, str. 4). Robert G. Cross (1998, str. 51) pri svoji definiciji izpostavi dve zelo pomembni sestavini strategije prihodkovnega menedžmenta: napovedovanje povpraševanja ter tržna segmentacija. Prihodkovni menedžment opredeli kot umetnost in znanost napovedovanja povpraševanja v realnem času na mikro ravni trga z optimizacijo cene in razpoložljivosti proizvodov. Aurelio G. Mauri (v Gökşen, 2011, str. 14) v svoji razlagi podobno kot Cross omeni dve bistvena pogoja za uporabnost prihodkovnega menedžmenta, torej stalne zmogljivosti in minljivost proizvodov. Prihodkovni menedžment Mauri vidi kot proces razumevanja, predvidevanja in vplivanja na potrošnikovo obnašanje zavoljo maksimiranja donosov iz stalnih in minljivih resursov. Število hotelskih sob ali letalskih sedežev je vsaj kratkoročno omejeno in stalno, zaloge teh proizvodov, točneje storitev, ne moremo akumulirati, zatorej so minljive. Poenostavljeno na primeru, včerajšnje hotelske sobe ne bomo mogli prodati nikdar več. Micheal J. Boella (v Sajovic, 2009, str. 2) ponudi obširno razlago termina: »Prihodkovni menedžment je tehnika, ki se uporablja v številnih dejavnostih in se ukvarja z maksimiranjem učinkovite uporabe zmogljivosti podjetja. Cilj prihodkovnega menedžmenta je z upravljanjem zapletenega sistema dejavnikov, kot so cenovna politika, količina prodaje [...] maksimirati končni dobiček.«

Prihodkovni menedžment ni zgolj metoda maksimiranja prihodka in dobička v podjetju ali nekakšen matematični sistem za podporo odločanju, marveč tudi poslovna filozofija in usmeritev podjetja. Yeoman in Watson (1997, str. 80) poudarjata človeški vidik, saj je navsezadnje človek tisti, ki presoja in odloča. Avtorja menita, da je prihodkovni menedžment sistem človeških aktivnosti (angl. *human activity system* - v nadaljevanju HAS), ki ga sestavljajo trije podsistemi: napovedovanje, strategija in ljudje. Izobraževanje, komunikacija, interakcija in medosebni odnosi so zelo pomembni sociološki dejavniki, ki lahko pospešujejo ali zavirajo razvoj prihodkovnega menedžmenta v podjetju.

Če povzamemo zgornje navedbe, je potemtakem cilj uporabe prihodkovnega menedžmenta maksimiranje in optimiziranje prihodkov. Vsaka opredelitev vsebuje koristne poglede, vendar pa s pregledom literature lahko opazimo, da univerzalna definicija prihodkovnega menedžmenta ne obstaja. Hayes in Miller (2011) zadnjo trditev deloma zavrneta, saj menita, da se večina panožnih strokovnjakov strinja o možnosti opredelitve prihodkovnega menedžmenta skozi štiri pomembne značilnosti:

- Je aktiven strateški proces, ki zahteva obsežno, taktično in pronicljivo odločanje,
- zahteva osredotočenost na kupce in napovedovanje povpraševanja kot odziv na odločitve o cenovni strategiji,
- vključuje učinkovito upravljanje z razpoložljivimi kapacitetami zavoljo povečanja potencialnega prihodka,
- osnovni cilj je povečanje dohodka.

Pri dosedanjih opredelitvah ni bilo prav veliko besed namenjenih upoštevanju stroškov pri izvajanju prihodkovnega menedžmenta, predvsem zaradi razlik med pojmovanjem angleških besed prihodek in donos. Prvotna stroka označi menedžment donosov kot strategijo prihodkovnega menedžmenta, ki temelji na povpraševanju, in so jo v uporabo vpeljale letalske družbe. Sanchez in Satir (2005) definirata upravljanje dohodkov (angl. *yield management*) kot »celosten in sistematičen pristop k maksimiranju prihodkov prek manipuliranja ponujene cene na podlagi napovedanega povpraševanja in ponudbenih vzorcev.« Vendar pa se zdi, da avtorja še vedno ne upoštevata stroškov, kar je skupna značilnost mnogih študij o upravljanju donosnosti in oblikovanju cen. Hayes in Miller (2011) prihodkovni menedžment bolje razčlenita s tezo, da se prihodkovni menedžment osredotoča na prihodek na razpoložljivo sobo (angl. *revenue per available room* - v nadaljevanju RevPAR), nasprotno pa se optimizacija prihodkov osredotoča na kosmati dobiček na razpoložljivo sobo (angl. *gross operating profit per available room* - v nadaljevanju GOPPAR). Eden od svojevrstnih izzivov v gostinski dejavnosti v primerjavi z drugimi je, da se sooča tako z mehkimi kot togimi omejitvami ponudbe (angl. *soft* in *hard supply constraints*). Toge omejitve ponudbe ali razpoložljivosti izdelka kratkoročno ni mogoče odpraviti za vsako ceno, medtem ko je mehko omejitev, z določeno mero stroškov mogoče odpraviti in jo kratkoročno povečati, ter omogočiti dodatno razpoložljivost izdelkov ali kapacitet. Primer toge omejitve je lahko število hotelskih sob ali letalskih sedežev v danem tipu letala, za primer mehke omejitve pa je morda najprimernejše število miz v restavraciji, kot tudi možnost uporabe večjega letala, če povpraševanje preseže trenutne zmogljivosti (Hayes & Miller, 2011, str. 130). Pomen omejenih zmogljivosti kot eden izmed pogojev uporabnosti prihodkovnega menedžmenta podrobneje obravnavam kasneje.

1.2 Izvor in razvoj prihodkovnega menedžmenta

Koncept prihodkovnega menedžmenta se je pojavil z deregulacijo dejavnosti letalskih prevozov v ZDA leta 1978. Cene letalskih kart in ostale aktivnosti letalskih prevoznikov so bile pod strogo

kontrolo urada za civilno letalstvo (angl. *Civil Aeronautics Board* - v nadaljevanju *CAB*). Zakonodaja je takrat določevala visoke vstopne ovire, omejevala konkurenco in posledično spodbujala monopolni položaj obstoječih prevoznikov. Novim letalskim prevoznikom tako ni bil dovoljen vstop na trg, kot tudi ne obstoječim prevoznikom vključitev novih prometnih povezav, v kolikor bi njihova prisotnost na trgu škodila finančnim interesom obstoječih prevoznikov. Z željo povečanja konkurence na trgu, je ameriški kongres leta 1978 sprejel akt o deregulaciji (angl. *Airline Deregulation Act*), s katerim so odpravili omejitve in vladno kontrolo nad cenami, linijami in vstopanjem na trg. Omogočeno je bilo prosto oblikovanje cen. Z deregulacijo so se na trgu pojavili nizkocenovni letalski prevozniki. People Express je bil eden prvih in je s takšno strategijo predstavljal resen izziv takrat vodilnemu na trgu, prevozniku American Airlines (v nadaljevanju AA). Tudi slednji je zaradi zaostrene cenovne konkurence pričel ponujati nižje cene z restrikcijami (angl. *rate fences*), največkrat pogojene z vnaprejšnjimi plačili (angl. *advance purchase*) ali rezervacijami brez možnosti povračila stroškov (angl. *non refundable booking*). Število sedežev po teh pogojih je bilo ustrezno omejeno. AA je na ta način uspel segmentirati trg med počitniške potnike (angl. *leisure traveller*) in poslovne potnike, ter izkoristiti dejstvo, da sta omenjena segmenta pripravljena plačati različne cene za enako storitev. S ponujanjem nižjih cen počitniškim potnikom si je AA zagotovil večje število potnikov in se izognil izpadu prihodka z dražjo prodajo storitev manj cenovno občutljivim potnikom, to je poslovnežem (Cetiner, 2013, str. 3–4; Talluri, 2004, str. 7–8).

Uspeh prihodkovnega menedžmenta v podjetju AA vendarle ni ostal neopažen in so ga kmalu prevzela tudi druga podjetja, ki so se soočala z nizkocenovno konkurenco, in čigar zmogljivosti so bile stalne in minljive. Primer dobre prakse in pionir na področju uvedbe prihodkovnega menedžmenta v hotelirstvo je podjetje Marriott Inernational. Ugotovili so, da se njihov način poslovanja po mnogih karakteristikah ujema z AA. Iz tega razloga je investiralo v avtomatiziran sistem, ki je bil zmožen dnevno postreči z napovedmi in priporočili o zmogljivostih za celotno verigo hotelov. V Marriotu so po vzoru AA uvedli tudi popuste z restrikcijami kot so na primer minimalna dolžina bivanja, zgodnja rezervacija ali rezervacija brez povračila stroškov (Gökşen, 2011, str. 11). Negotovost in kompleksnost zaradi spreminjajočih se dolžin bivanja so odpravili z nadgradnjo sistema za napoved povpraševanja, ki je bil sposoben prepoznavati vzorce, po katerih so prihajale rezervacije in optimizirati razpoložljivost sob po ceni in dolžini bivanja. Ker pa povpraševanje ni vedno presegalo ponudbe, so morali v Marriotu razmisliti kako generirati dodaten prihodek tudi ob dnevih, ko so bili slabo zasedeni. Predvsem je to veljalo za vikende v njihovih mestnih hotelih, ko ni bilo poslovnih gostov. Ponujati so začeli razne pakete s popusti, in tako pritegnili lokalne goste, ter povečali prihodek v obdobjih nizkega povpraševanja. S tem so dejansko spodbijali tezo, da je prihodkovni menedžment uporaben samo v obdobju visokega povpraševanja (Cross & Marriott, 2000, str. 200–204).

Prihodkovni menedžment je v kasnejših letih doživel razcvet v hotelski dejavnosti, sprva zlasti v velikih hotelskih verigah, danes pa je pomemben delovni proces v vseh večjih hotelih. S potrebami so se pojavile tudi rešitve v obliki kompleksnih tehnologij in algoritmov, osredotočenih na iskanje optimalne količine zmogljivosti po določeni ceni, namesto optimizacije cene. Zavedajoč se, da upravljanje z zmogljivostmi ni bilo več zadostno, je InterContinental Hotels Group (v nadaljevanju IHG) sprožila pobudo, da bi bolje razumeli cenovno občutljivost povpraševanja kupcev. V IHG so ugotovili, da izračun cenovne elastičnosti, z visoko stopnjo natančnosti, še vedno ni bil dovolj. Preglednost cen je okrepila pomen tržnega pozicioniranja v primerjavi s substituti, ali z drugimi besedami, neposrednimi tekmeci. Dojeli so, da se s spremembo konkurentove cene spremeni tudi dojemanje IHG-jeve cene (R. Cross, Higbie & D. Cross, 2009). Prihodkovni menedžment je postala stroka, Cross jo primerja celo z disciplino, ki kajpak zajema spoznanja različnih ved, kot so statistika, matematika, ekonomija, demografija itd.

1.3 Pogoji uporabe in dejavniki uspešnosti prihodkovnega menedžmenta

Ne glede na dejstvo, da je uporaba prihodkovnega menedžmenta prisotna v mnogih dejavnostih, morajo obstajati pogoji, pri katerih je uporaba smiselna in učinkovita. Sheryl E. Kimes (v Ingold et al., 2001) zato navaja pet pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za učinkovito delovanje prihodkovnega menedžmenta.

- **Relativno stalne zmogljivosti:** Prihodkovni menedžment je primeren za podjetja z omejenimi zmogljivostmi, ki jih v kratkem roku, ali brez večjih stroškov, ne morejo nadomestiti z večjimi, niti akumulirati v zalogi. Najpogosteje so to storitvena podjetja, ki povpraševanju lahko količinsko sledijo le do zapolnitve kapacitet, izgubljeni potencialni prihodek pa lahko nadomestijo z višjo ceno na enoto zmogljivosti. Fizično kapaciteto je moč izmeriti s številom sedežev, sob ali kvadratnih metrov. Nefizična kapaciteta je navadno v času izražena fizična kapaciteta kot je nočitev v hotelu (angl. *room-night*), ura zasedenega stola v restavraciji (angl. *seat-hour*) in ura začetnega udarca na igrišču za golf (angl. *tee-time*).
- **Predvidljivo povpraševanje:** Sestavljata ga znano povpraševanje (rezervacije) in neznano povpraševanje iz naslova prihodov brez rezervacij (angl. *walk-in*). Obe obliki je moč upravljati, vendar z različnimi strategijami. Gostje, ki sobo rezervirajo, in tisti, ki pridejo s ceste, sestavljajo kontingent, iz katerega lahko menedžerji izberejo najbolj dobičkonosno mešanico gostov. Za napovedovanje takšnega povpraševanja in upravljanje z donosom (prihodkom), ki ga povpraševanje generira, mora menedžer poznati delež rezervacij in naključnih prihodov, želen termin prihoda in dobo bivanja. Sledenje vzorcem prihodov gostov zahteva učinkovit rezervacijski sistem.
- **Minljive zmogljivosti (kapacitete):** Minljivost pomeni, da je razpoložljivost enote kapacitete časovno omejena. V kolikor ni zasedena v določenem časovnem obdobju izgine oziroma mine. Ta lastnost je ključni element v strateškem ogrodju prihodkovnega menedžmenta, čeprav je pogosto zanemarjena. Namesto preštevanja števila gostov in povprečne porabe na gosta, bi menedžerji morali računati prihodek na razpoložljivo enoto časovno omejene zmogljivosti (angl. *revenue per available time-based inventory unit* - v nadaljevanju RevPATI). Povprečna cena ni dovolj vsestranski kazalec uspešnosti prihodkovnega menedžmenta, če se ob tem ne ozremo na kazalce zasedenosti.
- **Primerna struktura stroškov in cen:** Struktura stroškov podjetij, ki želijo aplicirati pristop prihodkovnega menedžmenta, mora kazati visoke stalne stroške in razmeroma nizke spremenljive stroške. Poslovanje podjetja mora biti zmožno dosegati dovolj prihodkov za kritje spremenljivih in vsaj del stalnih stroškov. Relativno nizki spremenljivi stroški omogočajo redukcijo cen v obdobjih nizkega povpraševanja.
- **Sezonsko povpraševanje:** Povpraševanje lahko variira glede na letni čas, teden, dan v tednu ali del dneva. Počitniški hoteli zaznavajo višje povpraševanje med vikendi in med poletnimi meseci, medtem ko mestni ali poslovni hoteli pričakujejo največ gostov med tednom in v jesenskih ter pomladanskih mesecih. Menedžerji morajo znati predvideti sezonsko povpraševanje zavoljo pravilnega oblikovanja cen in odločitev o alokaciji kapacitet. Hkrati morajo poznati čas koriščenja storitve, kot na primer vedoč, da se bodo gostje v restavraciji na kosilu zadržali krajši čas kot na večerji. Ko menedžerji poznajo lastnosti povpraševanja, lahko učinkoviteje upravljajo z rezervacijami, in podajajo točnejše ocene o čakalnih dobah za goste brez rezervacij.

2 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V HOTELIRSTVU

S podporo tehnologije in ustreznega izobraževanja se prihodkovni menedžment vključuje v trženjske in druge operativne aktivnosti. Vloga upravljanja z nastanitvenimi zmogljivostmi je bila nadgrajena z zahtevnejšimi opravili in upravljanjem z dodatnimi viri prihodkov.

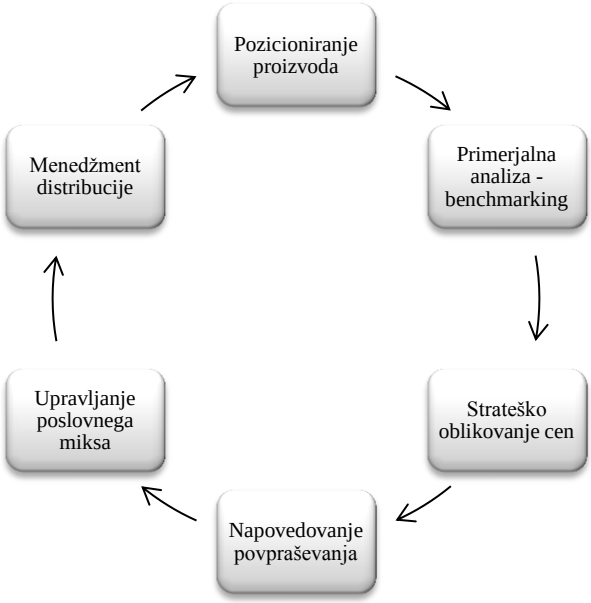
2.1 Temeljni koncepti prihodkovnega menedžmenta

Prihodkovni menedžment je preobsežen skupek procesov, da bi se ga dalo pojasniti z enostavno definicijo, zato menim, da ga je najbolje predstaviti iz različnih zornih kotov, oziroma, ga logično uvrstiti v delovne in poslovne procese hotelske dejavnosti.

2.1.1 Prihodkovni menedžment kot multidisciplinarni poslovni proces

Sodobni trgi so precej nestanovitni, v smislu značilnosti povpraševanja in obnašanja kupcev, zato se mnogi uspešni pristopi k upravljanju s prihodki lahko že zastareli. Glede na zapletenost vzorcev povpraševanja je za doseganje dobre optimizacije upravljanja s povpraševanjem potrebno uporabiti celosten pristop. Prihodkovni menedžment v hotelu mora biti obravnavan kot strukturiran multidisciplinarni poslovni proces v sinergiji s trženjem, prodajo in ostalimi procesi. Ključni elementi celovitega programa takšnega upravljanja s prihodki so: A). pozicioniranje proizvoda, B). primerjalna analiza (angl. *benchmarking*), C). strateško oblikovanje cen, D). napovedovanje povpraševanja, E). upravljanje poslovnega miksa (angl. *business mix manipulation*) in F) menedžment distribucije. Hoteli z implementacijo takšnega prihodkovnega menedžmenta uspejo dosegati višje cene, ko je to mogoče, in višjo zasedenost, ko je ta potrebna (Buckhiester, 2011, str. 1). V nadaljevanju sledi podrobna razlaga posameznih elementov.

Slika 1: Prihodkovni menedžment kot multidisciplinarni poslovni proces



Vir: B. Buckhiester, Revenue Management as a Multi-Disciplinary Business Process, 2013.

Pravilno **pozicioniranje proizvoda** ima ključno vlogo pri kreiranju in percepciji njegove vrednosti, saj se na ta način hotel lahko razlikuje od konkurence. Morda najpomembnejša etapa

v ciklu pozicioniranja proizvoda je zaznavanje potreb kupcev, ki pa so glede na čas in segment (počitniški gostje, poslovni gostje, udeleženci konferenc itd.) lahko močno razlikujejo. Hoteli s povpraševanji kupcev zaznavajo različne preference po sobah. Nekateri želijo sobe v višjem nadstropju ali sobo v mirnem predelu, sobo z razgledom, kopalno kadjo itd. Diferenciacija tipov služi kot osnova za diferenciacijo cen, vendar pa je potrebno razmisliti, kako povečati vrednost v očeh kupca brez ogrožanja cenovne integritete, in doseči optimalno število različnih tipov sob. Nekateri kupci so pripravljeni plačati več za sobo z razgledom, ne želijo pa plačati več za tisto s kadjo.

Primerjalno analizo je avorica v izvirniku poimenovala angl. *competitive benchmarking* in jo obrazložila kot objektivno primerjavo z drugimi organizacijami za identificiranje in vzpostavljanje strategij, ki okrepijo konkurenčni položaj podjetja. Primerjalna analiza torej služi kot orodje za spoznavanje konkurenčnih prednosti ter omogoča zaznavanje potreb po izboljšavah. Pogoj za pravilno primerjavo je seveda ustrezen izbor konkurence ali konkurenčni niz (angl. *competitive set, compset*). Gre za izbor neposrednih konkurentov v destinaciji po raznih kvalitativnih kriterijih: kategorizaciji objekta, lokaciji, velikosti, poslovnem miksu, blagovni znamki in kvaliteti storitev itd. Primerjave brez ustreznega izbora konkurentov niso mogoče. Poznamo tri različne tipe primerjalnih analiz po predmetu presoje:

- Primerjalna analiza procesov primerja postopke in procese. Njen namen je ugotoviti, kako tekmec dosega boljše rezultate na področjih kot sta npr. storitev za kupce (angl. *customer service*) ali plasiranje inovativnih proizvodov.
- Primerjalna analiza uspešnosti primerja uspešnost hotelov po vnaprej določenih kazalcih uspešnosti (najpogosteje so to odstotek zasedenosti, povprečna cena in RevPAR). Obstaja več ponudnikov rešitev, ki hotelom v neki destinaciji omogočajo primerjavo vrednosti vnaprej dogovorjenih kazalcev uspešnosti. Dva takšna primera sta HotStats in STAR.
- Strateška primerjalna analiza proučuje temelje poslovanja podjetja. Osredotoča se na vprašanja kateri so ciljni kupci, katere potrebe kupcev zadovoljuje, katere resurse in znanja uporabiti za zadovoljevanje potreb kupcev, na kakšen način zagotavlja storitve itd. Tudi SWOT analizo lahko uvrstimo v to kategorijo (Buckhiester, 2011, str. 2–3).

Strateško oblikovanje cen ne gre razumeti zgolj kot odločitve o višini sezonske ali dnevne cene po kateri želi hotel prodajati enoto zmogljivosti. Strateško oblikovanje cen je postavljanje cenovne politike v skladu z dolgoročnimi cilji podjetja. Eden takih ciljev je vsekakor povečanje prihodka skozi povečan tržni delež. Hotel se mora tako odločiti ali sploh želi konkurirati s ceno, saj mu morda zaradi ugodnega tržnega položaja ali priznane blagovne znamke to niti ni potrebno (Forgacs, 2010). Cenovne strategije se razlikujejo glede na želeni učinek. Novozgrajeni hoteli brez blagovne znamke se bodo po vsej verjetnosti odločili za *strategijo tržne penetracije*, torej bodo z nizkimi cenami skušali prodreti na trg in v čim krajšem času osvojiti želen tržni delež. Enako velja tudi za hotele, ki bi obstoječi tržni delež radi povečali. Izvajanje takšne strategije lahko povzroči cenovne vojne med konkurenti in nepremostljive težave zacementirane nizke cene. Strokovnjaki ga v večini odsvetujejo. Nasprotno se *strategije posnemanja smetane* poslužujejo hoteli z uveljavljeno blagovno znamko in ki svoje storitve smatrajo za ekskluzivne. Takšni hoteli na trgu nastopajo z visokimi cenami, in se ne ozirajo na cene konkurenčnih hotelov, če takšni v destinaciji sploh obstajajo. Nekateri hoteli s cenami ne konkurirajo, in se osredotočajo bolj na kakovost storitev, ter na ta način krepijo percepcijo vrednosti storitev za dano ceno (angl. *value for money*). Takšno strategijo imenujemo nevtralna. V literaturi sem zasledil še strategijo ujemanja (angl. *matching*), po kateri hoteli svoje cene prilagajajo cenam konkurenčnih hotelov (Hurd, Barcelona & Meldrum, 2008, str. 181–183; May, 2013). Strategije oblikovanja cen zajemajo tudi odločitve o višinah provizij, popustih in razlikah med cenami v

visoki in nizki sezoni, saj bi velike razlike lahko imele negativne posledice pri percepciji blagovne znamke. Nadaljnja razprava o menedžmentu cen se nahaja v poglavju 2.3.5.

Pri **napovedovanju povpraševanja** prihodkovni menedžment v hotelirstvu razlikuje med dvema tipoma povpraševanja, omejeno (angl. *constrained*) in neomejeno (angl. *unconstrained*). Neomejeno povpraševanje po skupnem številu sob se pojavi takrat, kadar ga je hotel z danimi zmogljivostmi zmožen v celoti izpolniti. Ko povpraševanje preseže zmogljivosti hotela, govorimo o omejenem povpraševanju (Haley & Inge, 2013). Napovedovanje povpraševanja mora upoštevati številne dejavnike, vključno z zgodovino, trenutno zasedenostjo kapacitet, dinamiko rezervacij (angl. *booking pace*), informacijami o zavrnjenih povpraševanjih itd. Napovedovanje povpraševanja pomaga hotelirjem oblikovati cene, restrikcije (npr. minimalna dolžina bivanja) ter planirati prodajne in marketinške dejavnosti (Buckhiester, 2011, str. 11–12). S tematiko napovedovanja povpraševanja se nadalje ukvarja poglavje 2.2.2.

Tabela 1: Prikaz različnih predmetov napovedi

	Napoved zasedenosti sob	**Napoved prihodkov**	**Napoved povpraševanja**
Pomen	Operativni	Finančni	Strateški
Časovni okvir napovedi	4/7/14 dni	30/60/90 dni	12 tednov
Dinamika poročanja	Tedensko	Mesečno	Dnevno
Omejeno s kapaciteto	DA	DA	NE

Vir: B. Buckhiester, Revenue Management as a Multi-Disciplinary Business Process - Part Two, 2011, str. 11.

Upravljanje poslovnega miksa je *business mix*, ki ga angleško govoreči avtorji razumejo kot kombinacijo gostov glede na tržni segment, ki ga predstavljajo. Segmentaciji je namenjeno eno izmed kasnejših podpoglavij, zato bom le v grobem opisal bistvo razlikovanja med tipi gostov. Tudi zaradi lažjega razumevanja se bomo tu omejili le na individualne in skupinske goste. Hoteli vedo, kateri segment gostov je za njih najbolj donosen, in v kolikšni meri prispeva k številu nočitev. Z uporabo informacij iz prejšnjega podpoglavja lahko hotel predvidi strukturo omejenega povpraševanja na določen dan in ustrezno reagira. V kolikor ugotovi, da bodo individualni gostje najverjetneje napolnili hotel, zavrne povpraševanja skupin, ki imajo navadno nižje cene in krajšo dobo bivanja. Razvejanost poslovnega miksa je ključnega pomena, saj le redko posamezen segment uspe generirati dovolj prihodkov (Hayes & Miller, 2011, str. 210).

Menedžment distribucije je kategorija, kateri posvečam nekaj več besed, saj želim podrobneje predstaviti hotelske distribucijske kanale za lažje razumevanje upravljanja le-teh na primeru iz poglavja 4.3. Distribucijski kanali so vse prodajne poti, po katerih hotel sporoča svoje razpoložljive kapacitete, cene in ostale informacije, kupcu pa omogoča rezervacije s takojšnjo potrditvijo, bodisi direktno ali preko posrednikov. S kanali so povezani tudi stroški, največkrat v obliki provizij (Estis Green & Lomanno, 2012, str. 45). Podobno kot pri poslovnem miksu, je tudi pri distribuciji razvejanost kanalov zelo pomembna, ker le tako hotel maksimira prodajo in optimizira prihodke. Prihodkovni menedžment mora izbrati prave distribucijske kanale za doseganje potencialnih in obstoječih kupcev. Bistvo upravljanja z distribucijskimi kanali je koristiti tiste, ki generirajo največ prihodkov, so stroškovno najučinkovitejši (najcenejši) in ne nazadnje najlažje obvladljivi. Hotel mora pri izbiri distribucijskih kanalov vedeti ali bo z njim uspel doseči ciljne kupce (Forgacs, 2010).

Hoteli imajo danes zaradi razvoja interneta na voljo širok splet distribucijskih kanalov. Nekaj najpomembnejših navajam spodaj (Estis Green & Lomanno, 2012).

- **GDS ali globalni distribucijski sistemi** (angl. *global distribution systems*) so globalna B2B omrežja, ki omogočajo rezervacije letalskih kart, hotelskih sob, avtomobilov (rent-a-car) in drugih storitev. Glavna takšna omrežja so Amadeus, Galileo, Sabre in Worldspan. Hoteli preko GDS-jev dosegajo sto tisoče potovalnih agencij po svetu, ki imajo vpogled v cene in razpoložljivost kapacitet.
- **RRS ali računalniški rezervacijski sistemi** (v nadaljevanju angl. *computerised reservation systems - CRS* ali *booking engines*) so v lasti ponudnikov storitev. S tem izrazom največkrat razumemo sisteme na hotelskih spletnih straneh z realnimi podatki o cenah in razpoložljivostih. Z RRS-ji hoteli dostopajo direktno do končnih kupcev, lahko pa so povezani z GDS-ji.
- **SPA ali spletne potovalne agencije** (v nadaljevanju angl. *online travel agents* - OTA) so potrošniški (B2C) spletni portali, kjer je možno rezervirati nastanitev. Hoteli so z njimi v neposrednem pogodbenem razmerju, razpoložljivost in cene pa so nastavljene s strani hotela. Primeri takšnih strani so Booking.com, Hotels.com, HRS.com itd. SPA-jem, ki niso v direktnem pogodbenem razmerju s hoteli, a vseeno prodajajo njihove storitve, imenujemo tretje osebe (angl. *third party*). Takšni ponudniki cene in razpoložljivost največkrat črpajo iz GDS-jev, primeri takšnih so Otels.com ali Olotel.com.
- **Organizatorji potovanj** ali t.i. *tour operatorji* so grosisti z obširno bazo strank, ki zakupijo določeno število sob po dogovorjeni ceni ter taiste storitve preprodajajo turističnim agencijam, najpogosteje v obliki počitniških paketov. Primeri takšnih so TUI, Thomas Cook, Thomson, Kuoni, itd. Za hotele ta segment predstavlja tudi najpomembnejši vir skupinskih gostov.
- **Turistične agencije** so posredniki med hoteli in končnimi kupci, njihove storitve so med kupci zaželene predvsem zaradi poznavanja lokalne ponudbe. Bistvena lastnost njihovega poslovanja je maloprodaja omejeni bazi kupcev, čeprav so lahko za hotele soliden vir individualnih in skupinskih gostov.
- Z **direktnimi kanali** razumemo vso interakcijo gosta s hotelom, preko klicnih centrov ali preko e-pošte, sem spada tudi RRS, vendar je zaradi pomembnosti to posebna kategorija.

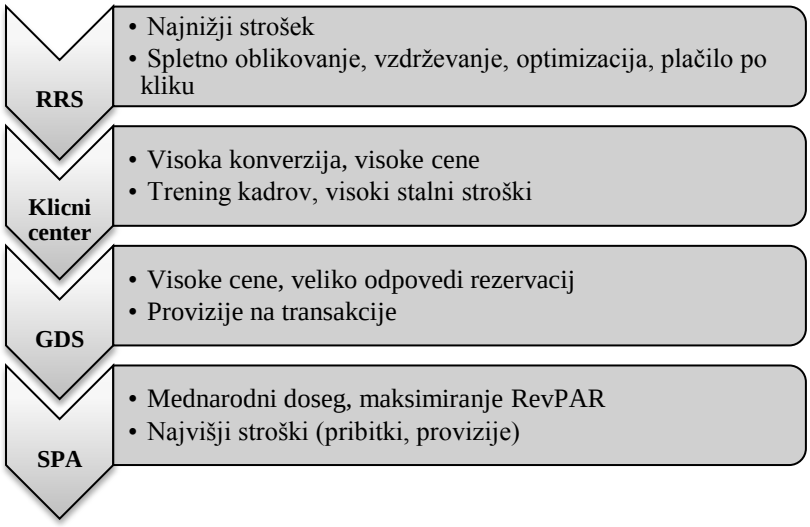
Tabela 2: Primerjava stroškov uporabe in potencialnega doprinosa med posameznimi distribucijskimi kanali

Distribucijski Kanali	**Spremenljivi stroški uporabe** (% provizij in popustov ali višina nadomestila za rezervacije)	**Tržni potencial** (obseg potencialnih kupcev, ki jih moč doseči)	**Segment** (B2B – veleprodajni, B2C – maloprodajni)
GDS	10-20 (in 3–6 €)	Visok	B2B
RRS	0	Nizek	B2C
SPA	15- 25	Visok	B2C
Organizatorji potovanj	20- 35	Srednji	B2B
Turistične agencije	10-20	Nizek	B2B
Direktni kanali	0	Nizek	B2C

Vir: C. Estis Green & M.V. Lomanno, Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels, 2012.

Strokovnjaki na področju prihodkovnega menedžmenta ugotavljajo, da je s pomočjo tehnologije distribucijske kanale kljub njihovi kompleksnosti mogoče uspešno upravljati. Poudarjajo tudi, da se bodo hoteli poleg prihodkov morali osredotočati tudi na strošek distribucije, saj uveljavljeni portali postajajo vse dražji, optimalni miks distribucijskih kanalov pa je ključ za maksimiranje tako prihodkov kot dobička (Ramsook, 2012).

Slika 2: Poenostavljen vodič za optimizacijo distribucijskih kanalov



Vir: B. Ramsook, An independent view on revenue management, 2012.

2.1.2 Strategija 4-C

»Ključni koncept prihodkovnega menedžmenta je ponuditi pravo storitev pravemu kupcu ob pravem času po pravi ceni« po Kimesovi povzema Glenn Withiam. Koncept narekuje pozorno definiranje storitve, tipa kupca, časa in cene. Storitev je lahko opredeljena po svojih atributih, kako in kdaj je opravljena, ter kako in kdaj, če sploh, je rezervirana. Strateški vidiki prihodkovnega menedžmenta tako zajemajo štiri c-je: koledar (angl. *calendar*), uro (angl. *clock*), zmogljivosti (angl. *capacity*) in stroške (angl. *cost*). Withiam (2001, str. 4–10) na ta način podaja naslednje razlage:

- **Koledar:** s pravilnim napovedovanjem povpraševanja lahko določimo obdobja, ko je slednje visoko ali nizko, in na podlagi teh spoznanj priporočimo, kateri cenovni razredi naj bodo takrat na voljo kupcem. Model napovedovanja mora upoštevati prebukiranje[1], neprihode[2] (angl. *no-show*) in elastičnost povpraševanja za vsak cenovni razred posebej. Napoved mora biti izvedena hitro, razmeroma točno in poceni.
- **Ura:** koncept je tesno povezan s pojmom diskriminacije cen, saj z usklajevanjem časa koriščenja storitve s potrošnikovim presežkom, za enako storitev, dobavljeno ob istem času, hotel zaračuna različne cene. Gostje, ki so pripravljeni sprejeti cenovne restrikcije[3] (angl. *rate fences*), navadno plačajo nižje cene za enako storitev. Negotovost prihodov lahko hoteli odpravijo na primer z zahtevo po popolnem predplačilu rezervacije, vendar morajo v zameno gostu omogočiti cenejši nakup.
- **Zmogljivosti:** negotovost pri predvidevanju dobe koriščenja storitve menedžerji rešujejo z nadzorom procesov, kar jim omogoča standardizacijo dobe trajanja storitve. Tako lahko z

[1] Prodaja preko zmogljivosti. Hotel potrdi več rezervacij kot je njegova fizična zmogljivost, ker upošteva neprihode in kasnejše odpovedi rezervacij.
[2] Primer, ko je storitev rezervirana in ni koriščena niti odpovedana.
[3] Restrikcije so omejitve, ki jih postavi hotel za posamezen tip rezervacije: minimalna doba bivanja, polno predplačilo, daljši odpovedni roki itd.

veliko mero točnosti ocenijo, koliko gostov bo bivanje podaljšalo ali skrajšalo ter optimizirajo prodajo omejenih zmogljivosti.

- **Strošek:** vsi vzvodi prihodkovnega menedžmenta se zanašajo na diferenciacijo cen po ključu različnih cenovnih razredov, ki so prilagojeni jakosti povpraševanja in oblikovani na način, da jih gostje še vedno dojemajo kot poštene cene. S takšnim pristopom cene lahko pokrivajo stroške in ustvarjajo dobiček. Avtor je mnenja, da prihodkovni menedžment ne sme temeljiti na stroških.

Opisane štiri kategorije povezuje še peti »c«, to je kupec (angl. *customer*). Glavni fokus pri tem je prepoznati preference kupcev in oblikovati ustrezno storitev, ki bo zadovoljila njihove potrebe, in bo zanje cenovno sprejemljiva, podjetje pa bo na ta način uspelo maksimirati svoje prihodke.

2.1.3 Sedem konceptov prihodkovnega menedžmenta[4]

Za razumevanje pomembnosti prihodkovnega menedžmenta v hotelu se mi zdi Crossova razlaga zaradi enostavnosti precej priročna. Njegova ideja zajema sedem osnovnih zapovedi, ki bi jih hoteli morali spoštovati za doseganje svojih finančnih ciljev.

1. Prednost cene pred stroški

Pri uravnoteženju ponudbe in povpraševanja se mora prihodkovni menedžment osredotočiti na menedžment cen in manj ozirati na stroške dobavljanja storitev. Ravnotežna cena in količina obstajata za vsak potrošniški segment, potrebno je le identificirati kdaj ustvarjata optimalne prihodke.

2. Oblikovanje cen mora narekovati trg in ne stroški

Hoteli se morajo izogibati tradicionalnemu oblikovanju cen po metodi *stroški plus* in manipulirati s ceno. To preprosto pomeni višanje cen v času visokega povpraševanja in popuščanje pri cenah v času nizkega, z namenom maksimiranja prihodkov, četudi s tem pokrivajo samo fiksne stroške. Hoteli vse prepogosto stroške kompenzirajo s kakovostjo storitev, saj se v nizki sezoni ukvarjajo z obvladovanjem stroškov, namesto z iskanjem dodatnih virov prihodkov.

3. Delovanje na manjših, nišnih trgih

Večina avtorjev se strinja, da je segmentiranje trga ena ključnih idej in strategij prihodkovnega menedžmenta. Segmenti so lahko definirani demografsko (npr. starost, spol, izobrazba, dohodek itd.) ali psihografsko, kjer kupce razdelimo v skupine na podlagi njihovega življenjskega sloga, osebnosti in vrednot. Različni segmenti zahtevajo različne cene. Za maksimiranje prihodkov in ohranjanje konkurenčnosti morajo cene variirati v skladu s cenovno elastičnostjo vsakega segmenta. Hotel s takšnim pristopom uspe izkoristiti potrošnikov presežek.

4. Hraniti proizvod za najbolj cenjenega kupca

Koncept narekuje, da je potrebno predvideti kateri kupci oziroma segment je pripravljen plačati višje cene za enako storitev, in jo prihraniti za takšne kupce. Kvantificirati se mora cenovno

[4] Originalni naslov je *Seven core concepts of revenue management.* Povzeto po Cross, R.G. (1998). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*.

neelastičen segment poznih rezervacij, oceniti ostanek povpraševanja in ga omejiti z visoko ceno, z namenom ohraniti del zmogljivosti za najbolj dobičkonosne goste.

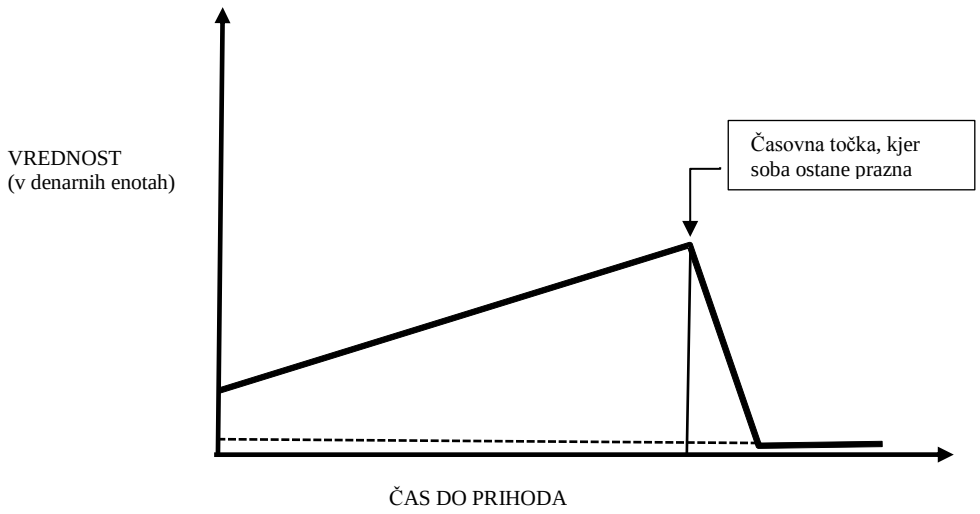
5. Odločitve naj temeljijo na znanju in ne domnevah

Cross priporoča naj odločitve temeljijo na točnih in aktualnih informacijah, z uporabo modernih računalniških programov za zbiranje in analizo podatkov. Na tak način je moč napovedati povpraševanje na nišnih trgih in pridobiti znanje o nakupnih navadah potrošnikov ter kako se te spreminjajo v času.

6. Izkoriščanje življenjskega cikla proizvoda

Z dobrim poznavanjem vrednosti storitve v času hotel ustrezno oblikuje cene in zmogljivosti po svojih tržnih segmentih. Hotelska soba se draži sorazmerno s preostalim časom do prihoda, saj hotel želi, skladno s točko 4, prihraniti del zmogljivosti za cenovno neobčutljive kupce. Naslednji dan taista soba nima več nobene vrednosti. Del vrednosti ohrani le, če ostane neprodana, in hotelirju omogoči zgodnjo prijavo gosta na prihodu naslednji dan, in mu pri tem zaračuna doplačilo (Slika 3). Takrat se zaključi življenjski cikel storitve.

Slika 3: Prikaz mogočega gibanja vrednosti hotelske sobe



Vir: R.G. Cross, Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination, 1998.

7. Nenehna evaluacija poslovnih priložnosti

Zadnji koncept navaja, da bi se moralo analiziranje in ocenjevanje uspešnosti izvedenih aktivnosti izvajati konstantno, in s poudarkom na primerjavi z želenimi rezultati ter postavljenimi cilji. Hotel se z dinamičnim pristopom lažje prilagaja spremembam potreb na nišnih trgih. Hotel na primer ugotavlja, da se časovni horizont[5] rezervacij počitniških gostov

[5] Časovni interval med časom rezervacije storitve in želenim časom njenega koriščenja (angl. *booking window* ali *booking horizon*).

manjša, zato bo morda temu segmentu ponudil popuste za zgodnje rezervacije, na ta način skušal zmanipulirati povpraševanje in prihraniti razpoložljivost za cenovno neobčutljive goste.

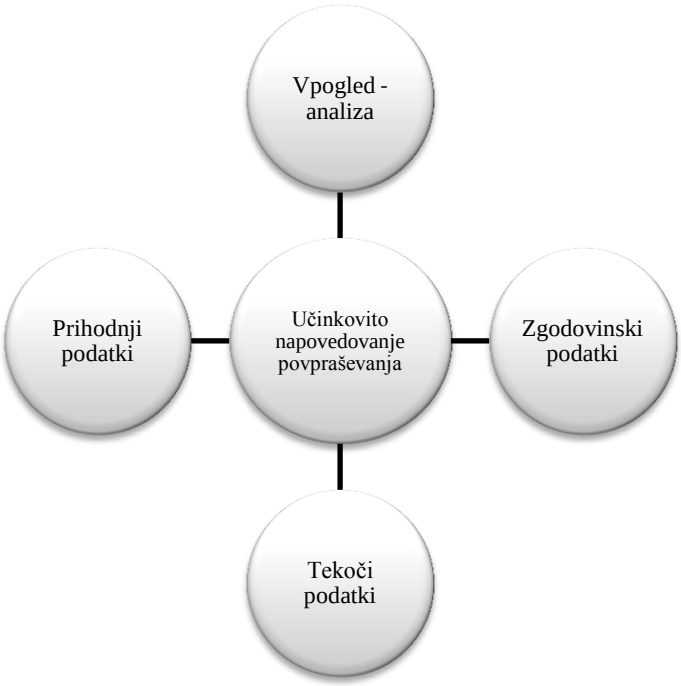
2.2 Informacije za podporo odločanju

Spoznali smo, da proces prihodkovnega menedžmenta sestavlja več faz, ki se medsebojno povezujejo v cikel. Z gotovostjo lahko trdimo, da faze izvajanja prihodkovnega menedžmenta ni mogoče učinkovito izpeljati brez zaključene faze zbiranja in analiziranja podatkov ter faze odločanja. Potrebno je prepoznati kakovost in relevantnost informacij, na katerih bodo temeljile odločitve prihodkovnega menedžmenta. V nadaljevanju predstavljam nekaj ključnih tipov informacij za podporo odločanju.

2.2.1 Zbiranje in analiza podatkov

Poslanstvo prihodkovnega menedžmenta je učiti se iz preteklosti, usmerjati sedanjost in oblikovati prihodnost. Zato sodobni hotelski informacijski sistemi (angl. *property management systems* - v nadaljevanju PMS) in različne samostojne programske rešitve, za potrebe prihodkovnega menedžmenta, omogočajo zbiranje podatkov ter nudijo širok nabor prilagodljivih poročil za podporo odločanju. Predpostavljamo torej, da so informacije uporabne, dosegljive, točne in poceni, opredeljujejo pa jih podatki. V tem delu se bomo omejili samo na časovne lastnosti podatkov, potrebnih za napovedovanje povpraševanja. Spoznali bomo tudi, katere nize podatkov menedžerji najpogosteje uporabljajo.
Časovno opredeljene podatke tako razčlenimo na zgodovinske, tekoče in prihodnje podatke. Uspešnost napovedovanja je odvisna od kakovosti omenjenih podatkov in zmožnostjo analiziranja le-teh.

Slika 4: Prikaz vpliva informacij in analize na uspešnost napovedovanja povpraševanja



Vir: D.K. Hayes & A.A. Miller, Revenue management for the hospitality industry, 2011, str. 167.

Zgodovinski podatki opisujejo dogodke iz preteklosti. Pri tem gre za izmerjene količine, zato jih lahko poimenujemo tudi meritve ali rezultati. Tovrstne podatke generira vsak hotel z

dnevnim poslovanjem, četudi niso nikjer zabeleženi ali analizirani. Razumevanje preteklih (zgodovinskih) podatkov pomaga sprejemati dobre odločitve za prihodnje rezultate. Prihodkovni menedžment se pri napovedovanju največkrat opira na pretekle rezultate kot so:

- Število rezervacij na dan
- Število zavrnjenih rezervacij na dan
- Število dnevnih odpovedi rezervacij
- Skupno število odpovedanih rezervacij
- Število prihodov
- Število odhodov
- Število neprihodov
- Prihodi brez rezervacije
- Dosežena povprečna cena (ADR)
- Dosežen odstotek zasedenosti objekta ali določenega tipa sobe
- Povprečno število gostov v sobi
- Povprečna doba bivanja

Zbrane zgodovinske podatke je potrebno povzeti v logično celoto. Prihodkovni menedžer mora spremljati pretekle podatke z namenom boljšega predvidevanja tekočih in prihodnjih operativnih podatkov (Hayes & Miller, 2011, str. 168–170).

Zgodovinski podatki nam torej pomagajo razumeti, kaj se je zgodilo v preteklosti. **Tekoči podatki** nam posledično pomagajo razumeti sedanjost. Slednje je najlažje preučiti, če jih razdelimo v tri glavna področja poročanja, uporabljajoč:

- **Poročilo o zasedenosti in razpoložljivosti** – Prikazuje sliko trenutnega stanja rezervacij v hotelu in pove, koliko sob je še na voljo za prodajo, koliko rezervacij je pod opcijo[6] ter ocenjeno povprečno ceno iz naslova teh rezervacij in opcij.
- **Poročilo o dinamiki skupinskih rezervacij** – Pomaga kvantificirati prihodnje povpraševanje po sobah za skupine. Četudi se ozira v prihodnost, podatki iz poročila spadajo med tekoče, saj prikazuje prodane sobe in/ali sobe, ki so blokirane. Največkrat služi za primerjavo vrednosti med dvema ali več enakimi obdobji v različnih letih. Uporabimo ga takrat, ko nas na primer zanima, koliko rezervacij smo za 38. teden v letu 2013 prejeli v 12. tednu, v primerjavi z enakimi obdobij leto prej, oziroma, kakšno je bilo stanje rezervacij na 13. januarja 2013 za 25. avgust 2013 in kakšno na 13. januarja 2012 za 25. avgust 2012.
- **Poročilo o dinamiki dodatnih prihodkov** – Hoteli navadno sprejemajo individualne rezervacije za sobe le za obdobje enega leta, tisti z velikimi konferenčnimi ali banketnimi zmogljivostmi pa za tovrstne storitve tudi za daljše obdobje. Menedžer sobnega oddelka mora spremljati tudi poročila o dinamiki rezervacij gostinskih storitev, saj večdnevni dogodki v hotelu lahko generirajo veliko nočitev, čeprav sobe niso vnaprej rezervirane. Te informacije mora upoštevati v napovedi povpraševanja po sobah. Primer je veliko poročno slavje, kjer mladoporočenca ne rezervirata sob, precejšnje število povabljenih pa jih bo zagotovo potrebovalo. Tu je zelo pomembna tudi komunikacija med oddelki.

Med **prihodnje podatke** uvrščamo vse pričakovane in trenutno neznane podatke, ki bodo sčasoma postali tekoči in kasneje še zgodovinski podatki. Vemo torej katere podatke potrebujemo, vendar jih v danem trenutku še ne moremo oceniti. Negotovost večinoma lahko odpravimo s poznavanjem dejavnikov vpliva na oblikovanje prihodnjih podatkov. Za hotelirja je najpomembnejši podatek vrednost prihodnjega povpraševanja.
Za uvod v naslednje poglavje bom predstavil nekaj dejavnikov, ki veljajo za večino hotelov. **Tvorci povpraševanja** so entitete ali dogodki, ki ustvarjajo potrebe in znatno povečujejo povpraševanje po zadovoljitvi teh potreb. Večdnevni kongres v mestu na primer ustvari potrebo in povpraševanje po hotelskih sobah. **Zaviralci povpraševanja** so okoliščine, ki negativno

[6] Opcija ali preliminarna rezervacija zahteva potrditev v dogovorjenem roku in se v nasprotnem primeru sprosti. Največkrat se uporabljajo pri skupinskih rezervacijah. V angleški literaturi se navadno uporablja beseda *tentative (reservation).*

vplivajo na gibanje povpraševanja. Poletne počitnice in dopusti za poslovni hotel pomenijo padec povpraševanja, saj takrat poslovni gostje ne potujejo. Med tipične dejavnike povpraševanja uvrščamo:

- Lokalno, nacionalno in globalno gospodarsko stanje,
- uvedba ali izključitev določenih storitev v hotelu,
- odprtje ali zaprtje konkurenčnih hotelov,
- predvidljivi dejavniki – sezonskost povpraševanja, ponovna vzpostavitev prometne povezave, čarterji,
- nepredvidljivi dejavniki – vreme,
- cenovne odločitve konkurence,
- cenovne odločitve hotela.

Napovedi povpraševanja poskušajo predvideti bodoče stanje in morajo za doseganje čim višje točnosti upoštevati vse tri vrste podatkov. Kljub prisotni negotovosti morajo hoteli izvajati napovedovanje povpraševanja, saj na tem temelji večina strateških in operativnih odločitev. Tako so, poleg prodajnih odločitev, prihodnji podatki tudi osnova za načrtovanje proračunov, zaposlovanja in usposabljanja, obnove in popravil ter drugih aktivnosti v hotelu.

2.2.2 Napovedovanje povpraševanja

Pri napovedovanju povpraševanja sta ključnega pomena izbor primernega časovnega horizonta in upoštevanje dejavnikov povpraševanja po hotelskih zmogljivostih (Hayes & Miller, 2011, str. 168–170). Uspešen prihodkovni menedžment zahteva natančno dnevno napoved rezervacij. Običajno je ustreznejši daljši časovni horizont, tudi tja do 90 in več dni, pred datumom prihoda (Buckhiester, 2011, str. 11–12). To nam omogoča apliciranje tehnik prihodkovnega menedžmenta daleč vnaprej. V letoviških hotelih se rezervacije potrjujejo precej zgodaj, v poslovnih pa pogosto tudi zadnji trenutek (Kimes, 2001, str. 6). Ključno pri tem je razumeti porazdelitev povpraševanja v času. Hoteli 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, ki grafično prikažejo časovni horizont. 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 (Stanič, 2002, str. 15).

V panogah podobnim hotelirstvu je po načelu iz poglavja 2.1.1 pomembno razlikovati med dvema tipoma povpraševanja. Ponovno govorimo o omejenem in neomejenem povpraševanju. Včasih je povpraševanje tako visoko, da preseže fizične zmogljivosti hotela, zato ga poimenujemo neomejeno povpraševanje. V tem razdelku bomo spoznali kako se na preprost način napoveduje omejeno povpraševanje, torej tisto, ki ga hotel lahko v celoti zadovolji. Na podlagi poznanih izkušenj, preteklih in tekočih podatkov ter predvidevanj, bomo podali oceno oziroma napoved zasedenosti in drugih kazalcev.

Tabela 3: Preprost prikaz napovedi omejenega povpraševanja

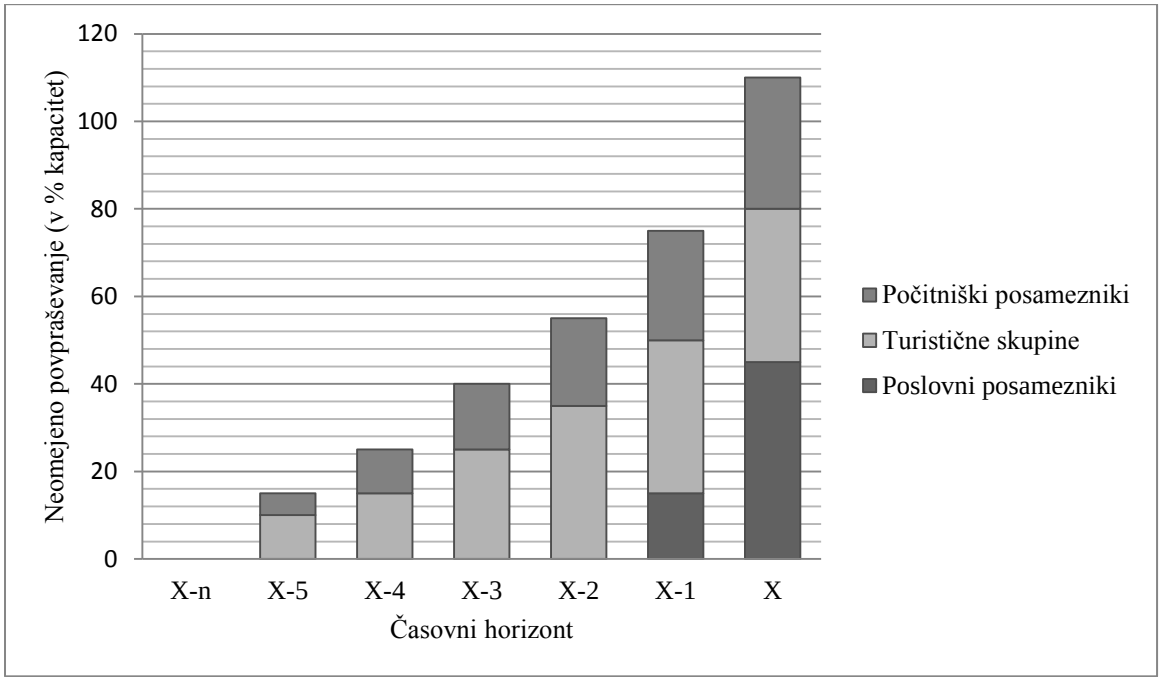
Datum: 20.06.2013 Dan: Četrtek	Število sob
Razpoložljive sobe	300
(-) Sobe v okvari	- 0
Neto razpoložljive sobe	**300**

Prenočitve[7]	40
(+) Prihodi z rezervacijami	+ 150
Rezervirane sobe	**190**
Ocene: (-) Neprihodi	 -15
(-) Predčasni odhodi	- 5
(+) Podaljšana bivanja	+ 10
(+) Prihodi brez rezervacij (»s ceste«)	+ 5
Napoved ocenjene prodaje sob	**185**
  Napoved zasedenosti (185/300) v %	 61,67
Povprečna cena (ADR) v €	185,00
Napoved prihodka iz naslova nočitev (ADR x št. prodanih sob) v €	34.225,00
Napoved RevPAR (Prihodek/Št. razpoložljivih sob) v €	114,08

Vir: D.K. Hayes & A.A. Miller, Revenue management for the hospitality industry, 2011, str. 189.

Zgoraj prikazana napoved upošteva omejitve hotelskih zmogljivosti. Napovedi lahko razširimo tudi po tipih sob ali segmentih gostov, slednje je še posebej pomembno pri napovedovanju neomejenega povpraševanja. Primer značilnega modela napovedi neomejenega povpraševanja je v Prilogi 1. Pogoj za uporabo takšnega modela napovedovanja je dobra segmentacija kupcev ter poznavanje značilnosti njihovega povpraševanja in tržnega obnašanja. Na tak način uspemo izvedeti kolikšen je časovni horizont rezervacij posameznega segmenta, v katerem obdobju je in koliko povpraševanj lahko pričakujemo za določen datum v prihodnosti. Model torej temelji na predvidevanju prihodnega povpraševanja za poljubni dan v prihodnosti, glede na zgodovinske podatke zasedenosti, časovnega horizonta in dinamičnosti povpraševanja za vsak posamezen segment.

Slika 5: Ponazoritev dinamike povpraševanja po segmentih



S slike je moč razbrati dinamiko in velikost povpraševanja glede na značilnosti posameznega segmenta. Zaradi lažjega prikaza so primerjani le trije segmenti, hoteli jih definirajo tudi deset ali več. Ugotovimo, da počitniški posamezniki in turistične skupine povprašujejo že daleč

[7] Angl. *stayovers.* Mišljeni so gostje, ki že bivajo v hotelu in bodo bivali tudi čez noč, ki je predmet napovedi.

vnaprej, medtem ko je značilnost povpraševanja poslovnih posameznikov precej kratkoročne narave. Skupno neomejeno povpraševanje lahko preseže zmogljivosti hotela tudi že prej kot v točki X, ki ponazarja dan prihoda. Če želimo vedeti kolikšno je bilo skupno povpraševanje po storitvi, moramo beležiti tudi vsa zavrnjena povpraševanja (Ferguson & Queenan, 2009).

2.2.3 Analiza konkurence

Prihodkovni menedžment je tržno usmerjen poslovni proces v podjetju, zato mora za normalno delovanje dobro poznati razmere na trgu. Semkaj nedvomno spada tudi zmožnost pravilne in temeljite razčlenitve konkurence. Od vseh ponudnikov nastanitvenih zmogljivosti v določenem kraju je potrebno izbrati zgolj tiste, ki predstavljajo neposredno konkurenco. Na podlagi določenih kriterijev izbire sestavimo konkurenčni niz primerljivih hotelov. Priporočeno število konkurentov v nizu se giblje od tri do pet, čeprav so vzorci lahko tudi večji. Kriterije presoje se mora kvantitativno ovrednotiti, ker konkurenčni niz sestavimo na podlagi kumulativnega rezultata vseh kriterijev. Najpogosteje kriterije zaključujejo značilnosti:

- **Kategorizacija**; nivo hotelskih storitev je kategoriziran po mednarodnih standardih, čeprav ta kriterij ni sam po sebi toliko merodajen, saj se lahko kakovost storitev med npr. štiri-zvezdičnimi hoteli razlikuje, in nekaterim tudi tri-zvezdični hotel že lahko predstavlja konkurenco.
- **Kapacitete** primerjajo velikost hotela po številu sob za goste, številu in izmeri konferenčnih dvoran, restavracij in drugih prostorov ter pomožnih objektov.
- **Lokacija**; analiziramo kje se nahaja naš hotel v odnosu z drugimi in kolikšna je oddaljenost od ključnih interesnih točk (center mesta, kongresni center, naravne znamenitosti, prometne povezave itd.).
- **Blagovna znamka**; bistvo razvoja blagovne znamke je prepoznavnost na trgu in z njo zmožnost diferenciranja od konkurence na podlagi tipa in kakovosti storitev. Napačno je domnevati, da v konkurenčni niz vključimo vse blagovne znamke hotelov na nekem območju, kajti objekt iz verige *budget* hotelov ne predstavlja neposredne konkurence objektu iz verige luksuznih hotelov.
- **Tip proizvoda** ali tip storitve definiramo na podlagi hotelske ponudbe. Hotele s celovitimi storitvami, ki poleg sob za goste lahko ponudijo restavracijo, konferenčne dvorane, casino ali koktajl bar, ne gre enačiti s hoteli z omejeno ponudbo. Konferenčni hotel je lahko tudi poslovni hotel, medtem ko obratno ne more veljati, če slednji ne premore ustreznih kapacitet.
- **Kakovost** je v očeh kupca obširen pojem, saj jo neposredno povezuje z »uporabniško izkušnjo« ali vrednostjo za denar. Če se je v hotelu dobro počutil, bo bržkone storitve visoko ocenil. Nekatere gradnike kakovosti pa gost lahko oceni še preden biva v hotelu. Percepcijo kakovosti posledično določajo velikost in opremljenost hotelskih sob, starost objekta, dodatna ponudba, kakovost hrane, prijaznost in ustrežljivost osebja, bogatost zajtrka, brezžični internet itd. S pojavom TripAdvisorja in podobnih spletnih portalov je kakovost storitev v hotelih postala transparentna tudi tistim, ki je še niso preizkusili. Poznati tekmečevo kakovost storitev je ključnega pomena tudi pri postavljanju svoje cene.
- **Cena** pogosto odraža gostovo percepcijo kakovosti storitev kakršno gostje tudi pričakujejo. Za vključitev v konkurenčni niz so primerni samo hoteli s podobnimi cenami (May, 2013).

Konkurenčni niz služi kot oporišče za primerjalno analizo pretekle uspešnosti hotela, zato je imperativ sestaviti niz tekmecev, ki predstavljajo dejansko konkurenco. Vsakemu kriteriju se mora dodati težo (ponder) glede na relevantnost v kontekstu presoje konkurence. Z izvedbo študije dobimo pregled nad konkurenco in obenem bolje pozicioniramo tudi svoj hotel (Wight, 2012).

2.2.4 Kazalci uspešnosti poslovanja

Ocenjevanje uspešnosti prihodkovnega menedžmenta sledi fazi izvajanja, in pove, ali so bile odločitve pravilne. Zaradi svojevrstnosti hotelske dejavnosti so tudi kazalci in postopki za merjenje uspešnosti zelo specifični. V tem odseku so opisani ključni kazalci uspešnosti poslovanja. V zaključku pa bom podal še primerjalno tabelo njihovih prednosti in slabosti (Hayes & Miller, 2011, str. 307–319).

1. Povprečna dnevna cena (angl. *average daily rate* – v nadaljevanju ADR)

Prikazuje povprečno ceno prodane sobe v določenem obdobju. ADR se lahko računa za vsak dan posebej ali za daljša obdobja (na mesečni ali letni bazi, sezonsko).

$$ADR = \frac{prihodek\ nočitev}{število\ prodanih\ sob} \qquad (1)$$

2. Odstotek zasedenosti

Pove kolikšno je razmerje števila prodanih sob v razmerju s številom razpoložljivih sob v določenem obdobju.

$$Odstotek\ zasedenosti = \frac{število\ prodanih\ sob}{število\ razpoložljivih\ sob} \qquad (2)$$

3. Prihodek nočitev na razpoložljivo sobo (RevPAR)

RevPAR je najpogosteje uporabljen kazalec v hotelski dejavnosti in eden izmed najcelovitejših kazalcev, saj pokaže, kolikšen je bil prihodek iz naslova nočitev na razpoložljivo sobo v določenem obdobju. Kazalec ne prikazuje zgolj uspešnost prodaje zmogljivosti, temveč tudi zmožnost doseganja (višjih) cen. Je precej bolj merodajen tudi za primerjavo med hoteli. RevPAR je moč izračunati na dva načina:

$$RevPAR = \frac{prihodek\ nočitev}{število\ razpoložljivih\ sob} \qquad (3)$$

ali $RevPAR = ADR\ x\ odstotek\ zasedenosti.$

4. Skupni prihodek na razpoložljivo sobo (TotRevPAR)

Pri izračunu so upoštevani prihodki iz poslovanja vseh oddelkov v hotelu v določenem obdobju (najemnine konferenčnih dvoran, prihodki gostinskih storitev, prihodki iz naslova dodatne ponudbe itd.).

$$TotRevPAR = \frac{vsi\ prihodki\ iz\ poslovanja}{število\ razpoložljivih\ sob} \qquad (4)$$

5. Skupni prihodek na prodano sobo (angl. *revenue per occupied room* – v nadaljevanju RevPOR)

Kazalec je namenjen ovrednotenju vzorcev potrošnje hotelskih gostov in pove, koliko so gostje v določenem obdobju potrošili na prodano sobo. Kazalec je ključen za hotele, ki generirajo precej prihodkov iz naslova dodatnih storitev in s pomočjo RevPOR presojajo relativne koristi med

prodajo skupinam z višjo ADR in nižjo potrošnjo dodatnih storitev, ali obratno, z namenom maksimiranja skupnih koristi oziroma prihodkov. RevPOR je še posebej priročen, če ga hotelir uspe izračunati za vsak tržni segment ali tip gosta posebej.

$$RevPOR = \frac{\text{vsi prihodki}}{\text{število prodanih sob}} \qquad (5)$$

6. Kosmati dobiček na razpoložljivo sobo (GOPPAR)

GOPPAR je navkljub tezam o neupoštevanju stroškov čedalje bolj priljubljen kazalec med hotelskimi menedžerji, ker prikazuje dobičkonosnost prodaje sob, upoštevajoč vse hotelske prihodke in z njimi povezane neposredne operativne stroške vseh oddelkov. GOPPAR pokaže kolikšen je bil povprečni kosmati dobiček na razpoložljivo sobo v določenem obdobju.

$$GOPPAR = \frac{\textit{vsi prihodki-vsi neposredni operativni stroški}}{\textit{število razpoložljivih sob}} \qquad (6)$$

GOPPAR je kazalec, ki pokaže učinkovitost oddelkov v hotelu in njihovih notranjih procesov, kajti visoka zasedenost in nizka ADR lahko generirata enake prihodke kot nizka zasedenost in visoka ADR, kosmati dobiček pa bo v drugem primeru morda višji.

Tabela 4: Prikaz značilnosti kazalcev uspešnosti

Kazalec	Predmet meritev	Prednost	Pomanjkljivost
ADR	Cene prodanih sob	Enostaven izračun	Ne upošteva odstotka zasedenosti
Odstotek zasedenosti	Razmerje prodanih sob	Enostaven izračun	Ne upošteva ADR
RevPAR	Prihodek nočitev na razpoložljivo sobo	Enostaven izračun	Ne upošteva ostalih prihodkov in dobičkonosnosti
TotRevPAR	Skupen prihodek na razpoložljivo sobo	Upošteva vse prihodke hotela	Ne upošteva dobičkonosnosti
RevPOR	Skupen prihodek na prodano sobo	Upošteva vse prihodke hotela	Ne upošteva zasedenosti in dobičkonosnosti
GOPPAR	Kosmati dobiček na razpoložljivo sobo	Oceni dobičkonosnost prodaje sob	Možnost pomanjkljivih podatkov

Vir: D.K. Hayes & A.A. Miller, Revenue management for the hospitality industry, 2011, str. 319.

2.3 Strategije prihodkovnega menedžmenta

Prihodkovni menedžment za doseganje ciljev uporablja vrsto strategij, in nekaj smo jih že spoznali v prejšnjih poglavjih. Strategije so v tesni soodvisnosti in uporabne z aplikacijo več tehnik.

2.3.1. Segmentiranje kupcev

Razni avtorji navajajo, da ostale strategije prihodkovnega menedžmenta slonijo na segmentiranju trga, saj bi v nasprotnem primeru med drugim ne bilo možnosti diferenciacije in izkoriščanja potrošnikovega presežka. Segmentiranje je proces razbijanja heterogenega trga turističnih storitev na relativno homogene segmente (Go & Pine, 1995, str. 79). Cross (1998, str. 71) definiciji segmentiranja doda atribute in ga opredeli kot »razvrščanje kupcev v skupine na podlagi njihovih demografskih značilnosti, kot so starost, spol, izobrazba, dohodek itd. ali

psihografskih, kjer kupce razdelimo v skupine na podlagi njihovega življenjskega sloga, osebnosti in vrednot.« S segmentiranjem podjetje lahko utrdi svoj položaj na trgu. Upoštevajoč potrebe in značilnosti posameznih tipov kupcev, je zmožno pravilno usmeriti komunikacijo, prikrojiti storitev in optimizirati prihodke.

Obstaja več pristopov k samemu konceptu segmentiranja. Hoteli segmente največkrat oblikujejo na podlagi namena potovanja. Tudi Seaton in Bennet (1996, str. 31–37) ponujata podoben koncept segmentiranja po dveh kategorijah:

- **Segmentacija po tipu potovanja** se sprašuje s kakšnim namenom so gostje obiskali hotel. Avtorja razloge potovanja dalje razčlenita na tri večje skupine, in sicer na rekreativna prostočasna potovanja, obiske prijateljev in sorodnikov ter poslovna potovanja.
- **Segmentacija po tipu gosta** se namesto na potovanje osredotoča na potnika, kjer se primarno upošteva geografske značilnosti (poreklo potnika, cilj potovanja itd.) in socio-demografski profil, obenem pa še sezono, čas in priložnost potovanja. Pri tem je pomembno tudi, kako pogosti so obiski oziroma ali se gost vrača (stalni gost).

Tabela 5: Prikaz opazovanih lastnosti po posameznem tipu segmentacije

Vedenjska	Socio-demografska	Geografska	Psihografska
Iskane koristi Pogostost nakupa Kupčeva lojalnost	Starost Dohodek Spol Poklic Veroizpoved Družbeni status Izobrazba	Regijsko poreklo Urbano ali ruralno poreklo Gostota prebivalstva Klima	Aktivnosti Interesi Mnenja Vrednote Življenjski stil

Viri: A.V. Seaton & M.M. Bennet, Marketing Tourism Products. Concepts, Issues, Cases 1996; I.R. Haley, Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool, 1995; R. Lewis & R.E. Chambers, Marketing Leadership in Hospitality. Foundations and Practices, 1989.

Hotelska podjetja, kot že vemo, segmentirajo z namenom prepoznati značaj svojih gostov in izkoristiti njihov potrošnikov presežek v obliki ponujanja prave storitve pravemu kupcu, ob pravem času in za pravo ceno. Potrošnikov presežek je v mikroekonomiji definiran kot razlika med celotno koristnostjo dobrine in njeno celotno tržno vrednostjo. Presežek se pojavi, ker zaradi zakona padajoče mejne koristnosti potrošnik prejme več kot plača. Drugi pomembni faktor je poznavanje cenovne elastičnosti ali občutljivosti kupca, ki meri jakost sprememb količine povpraševanja po dobrini, ko se spremeni njena cena. Segmenti se tako oblikujejo na podlagi spoznanj o cenovni elastičnosti gostov, v grobem pa jih ločimo na cenovno občutljive in neobčutljive (Sheela, 2005, str. 60). Desiraju in Shugan (1999, str. 46) svoj model segmentacije po cenovni občutljivosti gostov pogojujeta z neizogibnimi stroški nakupa v vsakem izmed obdobij, zgodnjem in poznem. Predpostavljata, da je v segmentu cenovno občutljivih kupcev strošek zgodnjega nakupa previsok, da bi nakup v tem obdobju generiral zadostujočo korist. Samo s to predpostavko model zdrži, kajti v nasprotnem primeru bi cenovno neobčutljivi kupci lahko kupovali venomer in segmentacija posledično ne bi bila mogoča. Presežek segmenta je razlika med najvišjo ceno, ki jo bo segment pripravljen plačati, in stroški v istem segmentu. Strošek nakupa je lahko strošek informacije, saj cenovno občutljiv počitniški gost ve, kje bo počitnikoval prihodnje leto, cenovno neobčutljiv poslovnež pa v istem trenutku ne more vedeti, kam ga bo čez leto dni vodila službena pot.

Naslednji način segmentiranja kupcev, morda celo nekoliko nenavaden, je segmentiranje po koristih (angl. *benefit segmentation*). Pristop temelji na vprašanju zakaj se je potrošnik odločil za

nakup neke dobrine, in ne, *kdo* ta potrošnik je, kot v primeru demografskega segmentiranja. S koristmi lahko razumemo prestiž, udobje, ugodno ceno, varnost in spokojnost, prijazno atmosfero in druge. Izkušnje s segmentiranjem po koristih nakazujejo, da je z iskanjem koristi kupcev moč natančneje določiti njihov način tržnega obnašanja kot je to mogoče z demografsko razčlenitvijo (Haley, 1995, str. 60). Pomanjkljivost tega pristopa se podobno kot pri psihografskem segmentiranju kaže v sami izvedljivosti merjenja, vendar se ob zanesljivih rezultatih pri tej metodi pokaže prednost v obliki predvidljivosti želja in pričakovanj posamezne skupine gostov (Lewis & Chambers, 1989). Takšen način segmentacije služi tudi za odkrivanje novih niš in segmentov ter inovativnih storitev v hotelirstvu. Izvedljiva je na sorazmerno enostaven način z identifikacijo želenih koristi že segmentiranih gostov (npr. demografsko) ali uporabo statističnih tehnik analize skupin (angl. *cluster analysis*), s katero je moč primerjati značilnosti mikro-segmentov s podobnimi interesi, pričakovanji in želenimi koristmi (Holt, 2013).

2.3.2 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti

Z diferenciacijo želijo podjetja razlikovati svoj produkt ali storitev od konkurence z nečim specifičnim in doseči prepoznavnost na trgu v pričakovanju, da bodo potrošniki v njih prepoznali večjo korist. Večja kot je edinstvenost storitev in bolj kot je privlačna pri zadovoljevanju potreb, lažje je dojemanje diferenciacije s strani gostov. Ker je večina hotelskih storitev neotipljivih, z diferenciacijo poskušajo storitvi dati otipljivost. Zavedati pa se moramo, da je diferenciacija minljiv pojav, saj konkurenti inovacijam sledijo, in je zatorej neka dodana vrednost naslednji dan že standard (Lockyer, 2007, str. 54–55). Kupci imajo danes na voljo celo vrsto »arbitražnih« orodij, s katerimi lahko v realnem času presojajo in primerjajo že dodobra transparentne karakteristike hotelov. Prav zaradi tega je diferenciacija še toliko bolj pomembna, še pomembnejša pa je njena ustrezna komunikacija, ker šele takrat lahko govorimo o dodani vrednosti. Če je gost ne zazna, ne obstaja. Z izpostavljanjem prednosti bivanja v našem hotelu se poskušamo razlikovati od drugih in nastopati na trgu s primerno cenovno politiko. Nekateri hoteli se diferencirajo že s samim pozicioniranjem svojega produkta, kot so na primer butični ali družinski hoteli, kjer gostje pričakujejo veliko pozornosti s strani zaposlenih in celo lastnikov samih. Drugi se poskušajo diferencirati z lastno blagovno znamko ali vstopom v verigo, spet tretji z notranjim (in zunanjim) dizajnom ter opremljenostjo. Najučinkovitejša in tudi najcenejša elementa diferenciacije sta raznolikost in raven ponudbe ter kakovost opravljene storitve. Prvi element gosta prepriča, da rezervira, drugi pa, da se vrne ali ga priporoči nekomu drugemu. Raziskave potrjujejo, da je je pristop zagotavljanja stalnih gostov cenejši kot pridobivanje novih (Lockyer, 2007, str. 56). Dodano vrednost hotel doseže na več načinov, nikakor pa je ne gre povezovati samo z brezplačnimi storitvami. Majhne pozornosti, kot so cvetje in sadje v sobi ali popoldansko pospravljanje (angl. *turndown service*), se največkrat ne oglašujejo, in zgolj čakajo, da jih gost sam opazi. S tem želijo pri gostih doseči percepcijo višje kakovosti storitev. Hoteli svoje konkurenčne prednosti previdno izpostavljajo v skladu z razdelano segmentacijo in na način, da pravemu kupcu posredujejo pravo sporočilo. Poslovnim gostom bodo torej želeli sporočiti, da ima njihov hotel poslovni center (angl. *business center*), brezžični internet, storitve kemičnega čiščenja, polirni stroj za čevlje, zvočno izolacijo, hitro in ugodno povezavo do letališča in podobno. Letoviški (ali počitniški) hotel bo želel sporočiti, da so pri njih dobrodošli tudi hišni ljubljenci, da imajo organizirano varstvo in igrišče za otroke, teraso s pogledom, in ostale stvari, ki so pomembne gostom, ki bivajo dlje časa.

2.3.3 Popusti in paketiranje

V časih, ko je zasedenost pomembnejša od povprečne cene, se hoteli v večini poslužujejo vzvodov za povečanje prodaje na račun cene. To pomeni, da jo želijo stimulirati s ponujanjem

popustov in ugodnih paketov. Popusti se nanašajo na odbitek od redne cene, medtem ko so paketi razširitve običajne ponudbe (npr. nočitve z zajtrkom ali polpenziona) z vključenimi dodatnimi storitvami po nižji ceni ali celo brezplačno. To so lahko uporaba savn, najem koles, romantična večerja za dva itd. Paketi so pogosto namenjeni specifičnemu segmentu gostov in zasnovani kot npr. romantični oddih za mlajše pare, aktivni oddih za zrele pare, družinski paket ali tudi adrenalinski paket, kjer je to mogoče. Paketi so največkrat pogojeni z minimalno dobo bivanja, navsezadnje tudi, da lahko gostje izkoristijo vse vključene storitve.

Prodaja s popusti je način stimulacije prodaje, kjer se ne vključujejo dodatne storitve, ampak se za določen odstotek ali znesek zniža redna cena. Podobnost s paketiranjem je le v postavljanju omejitev oziroma t.i. restrikcij. Hotelirji tako ponujajo popuste za daljša bivanja, za vnaprej plačane rezervacije brez možnosti povračila stroškov, za bivanje na točno določene datume ali dni v tednu. Popuste nudijo tudi pripadnikom določenih socio-demografskih segmentov (npr. dijakom, študentom, upokojencem) ali interesnih skupin (ribiči, lovci, pohodniki) (Kimes, 2002). Hotelirji so popust pripravljeni ponuditi tudi na velikost nakupa, torej skupinam, bodisi turističnim ali poslovnim, ki zakupijo večje število sob, predvsem pa takrat, ko niso prepričani o moči povpraševanja. Tako ponujajo popuste za zgodnje rezervacije, ko pa se bliža datum prihoda, takrat se v primeru nezapolnjenih zmogljivosti največkrat odločijo za *last minute* popuste, vedoč, da jih ne bodo uspeli zapolniti. Čedalje pogostejši so popusti za rezervacije preko socialnih omrežij in zadnja leta priljubljeni kolektivni nakupi. Slednji zahtevajo zelo visoke popuste, vendar se mnogo hotelov v obdobju nizkega povpraševanja ravno tako odloči za sodelovanje s ponudniki takšnih nakupov, kot je Groupon, ali pri nas Kolektiva, Kuponko in podobni. Gostje se največkrat odločijo za nakup prav zaradi izjemno nizke cene, čeprav ne čutijo potrebe po nakupu in zgolj zagrabijo ponujeno priložnost (Xiong & Hu, 2013).

2.3.4 Menedžment zmogljivosti in prebukiranje

Zaradi omejenih zmogljivosti morajo hoteli pazljivo načrtovati alokacijo sob v izogib prodajanju preveč zmogljivosti cenovno občutljivim kupcem na račun tistih, ki so pripravljeni plačati višjo ceno, oziroma v izogib prodajajanju manj zmogljivosti kot bi jih sicer lahko. Koliko zmogljivosti nameniti kateremu kupcu zahteva dobro poznavanje velikosti posameznega tržnega segmenta. V kolikor je obseg povpraševanja cenovno neobčutljivih kupcev velik, je priporočljivo že dovolj zgodaj omejiti prodajo občutljivemu segmentu in del zmogljivosti prihraniti za cenovno neobčutljive kupce, saj v nasprotnem primeru hotel ne dosega potencialnih prihodkov. Če povpraševanje občutljivega segmenta presega neobčutljivega, bo bolj smiselna uporaba strategije s popusti, ker drugače ne bo moč zapolniti kapacitet. Poiskati moramo torej optimalno razmerje med tržnimi segmenti (Cross, 1998 in Desiraju & Shugan, 1999). Takšna strategija je prej kot ne drzna, vendar je z dobro segmentacijo in podporo informacij lahko zelo dobičkonosna. Praksa večine hotelov je v zgodnjih obdobjih doseči t.i. bazno zasedenost, največkrat sestavljeno iz cenovno občutljivih kupcev, nato pa ostanek zmogljivosti postopoma prodajati vedno manj občutljivim kupcem. S tem pristopom hoteli optimizirajo RevPAR, torej odnos med zasedenostjo in povprečno ceno, ter maksimirajo prihodke. Bistvo je ugotoviti, koliko lahko prodamo kateremu segmentu.

Naslednje vprašanje, ki si ga moramo zastaviti pa je, kolikšna je skupna zmogljivost, ki jo moramo prodati, da na koncu zapolnimo vse kapacitete? V idealnem modelu brez poznih odpovedi, predčasnih odhodov in neprihodov gostov, bi bil odgovor enostaven. Prodamo toliko, kolikor imamo. Vendar to ne drži. Hoteli potrdijo več rezervacij, kot so jih sposobni sprejeti, prav zaradi zgoraj navedenih razlogov. Tak pristop imenujemo prebukiranje (angl. *overbooking*). Praksa prebukiranja je v hotelirstvu in drugih turističnih dejavnostih prisotna že dlje časa, saj je bila včasih to edina zaščita pred neprihodi in praznimi kapacitetami. Danes dobršen del tveganja

prevzame gost sam, saj mora svoj prihod jamčiti s kreditno kartico, ki se v primeru neprihoda ali prepozne odpovedi rezervacije bremeni v višini ene nočitve, četudi ima gost rezervacijo za več noči. Zatorej še vedno obstaja motiv za prebukiranje. Drugi razlog je, da nepričakovani prihodi s ceste (angl. *walk-ins*), rezervacije na isti dan, in penali za predčasne odhode, ne morejo kompenzirati izgube prihodka iz naslova poznih odpovedi rezervacij in neprihodov. Pogodbeni pogoji za skupinske rezervacije sicer določajo penale za neizkoriščenost rezerviranih sob (angl. *attrition charges, attrition provisions*), vendar hoteli blokirane sobe raje prodajo kot uveljavljajo penale (Toh & DeKay, 2002). Kdaj in za koliko se torej prebukirati? Odgovoriti je mogoče z intuitivnim sklepanjem na podlagi izkušenj ter z uporabo eksaktnejših matematičnih modelov. V nadaljevanju predstavljam različico modela z upoštevanjem stroška prebukiranja, stroška prazne sobe in kumulativnih matematičnih verjetnosti neprihodov (Kimes, 2013a).

Predpostavimo, da je strošek prazne sobe enak razliki med prodajno ceno (ADR) in spremenljivim stroškom oddane sobe (VC_{os}), torej

Strošek prazne sobe $C_{ps} = ADR - VC_{os}$,

pri čemer je povprečna cena enaka 150 €, spremenljivi stroški oddaje sobe pa 50 €. Oportunitetni strošek prodaje sobe ali strošek prazne sobe je 100 €, saj prihodek (cena) ni bil realiziran, obenem pa se iz istega razloga ne pojavijo spremenljivi stroški oddaje sobe.

Oceniti je potrebno tudi, kolikšen je strošek, če moramo zaradi prezasedenosti hotela gosta preseliti kam drugam (C_{pb}). Predpostavljamo, da je ta strošek 200 €. Naslednji korak je izračun razmerja prebukiranja (R_{pb}) po enačbi

$$R_{pb} = \frac{C_{pb}}{C_{pb} + C_{ps}} = \frac{200€}{200€+100€} = 0{,}67. \qquad (7)$$

Na podlagi zgornjih enačb ugotovimo, da je razmerje prebukiranja enako 0,67. Na podlagi zgodovinskih podatkov lahko sestavimo vzorec za raziskovanje neprihodov za posamezen dan v tednu, naj bo to sobota. V vzorec vključimo podatke trideset dozdajšnjih sobot in za vsako posebej preštejemo število neprihodov. Ugotovimo, da je bilo od tridesetih primerov šest slučajev, kjer nismo zabeležili nobenega neprihoda, šest slučajev z enim, devet slučajev z dvema, šest s tremi neprihodi in trije slučaji s štirimi neprihodi.

Posledično je verjetnost, da se ne bo zgodil noben neprihod, enaka razmerju med številom ničtih neprihodov in številom opazovanj, torej 0,20. Enako izračunamo za vse ostale scenarije ter sestavimo kumulativno tabelo verjetnosti. Verjetnosti označimo s p_{np}.

Tabela 6: Tabela verjetnosti neprihodov

Število neprihodov	**Število slučajev neprihodov**	**Verjetnost** (št. slučajev ÷ skupno število opazovanj)	**Kumulativna verjetnost** (verjetnost, da se zgodi najmanj toliko neprihodov)
0	6	0,20	1,00
1	6	0,20	0,80
2	9	0,30	0,60
3	6	0,20	0,30
4	3	0,10	0,10

Vir: S.E. Kimes, Overbooking Ratio Step-By-Step, 2013, str. 1-6; R. Reaside & D. Windle, Quantitative Aspects of Yield Management, 2001, str. 50–51.

Na podlagi izračunov zaključimo, da za sobote velja, da je kumulativna verjetnost nič ali več neprihodov enaka 1, medtem ko je verjetnost nič neprihodov enaka 0,20. Z gotovostjo lahko vedno trdimo, da se bo zgodilo nič ali več neprihodov. Verjetnost vsaj enega neprihoda je enaka 0,80 (verjetnost točno enega neprihoda je 0,20!) in tako naprej do verjetnosti vsaj štirih neprihodov ta dan, ki je enaka 0,10. Za odgovor na vprašanje za koliko se je potrebno prebukirati se ravnamo po načelu

$$p_{np} > R_{pb} = p_{np} > \frac{C_{pb}}{C_{pb} + C_{ps}}, \qquad (8)$$

torej bi se v našem primeru na podlagi zgodovinskih podatkov o neprihodih morali prebukirati za eno sobo, kjer skladno z zgornjo neenačbo vrednost 0,80 presega 0,67 (Kimes, 2013b).

Model je z manjšimi konceptualnimi prilagoditvami mogoče aplicirati tudi na skupinske rezervacije, kjer namesto neprihoda upoštevamo t.i. *nematerializirane* skupinske rezervacije (angl. *washed block rooms).* Ponazorimo jo z razliko med številom blokiranih sob in številom materializiranih rezervacij (angl. *block pick-up*), zasledil sem tudi izraz konverzija (angl. *conversion*).

Zgornji model ne upošteva ostalih variacij v odhodih in prihodih gostov, kot so na primer podaljšana bivanja, predčasni odhodi, prihodi s ceste in podobno. To je bilo ponazorjeno tudi v Tabeli 3 iz poglavja 2.2.2. Predpostavljajmo torej, da v hotelu s 300 enoposteljnimi sobami prenočuje 240 gostov (že upoštevani današnji odhodi), pričakujejo pa še 55 novih prihodov. Tako ostane za prodajo 5 sob, ob predpostavki, da ni nobenih variacij v dnevni fluktuaciji gostov. Seveda pa navadno ni tako. S hipotezo o 6-odstotni stopnji odpovedi in 8-odstotni stopnji neprihodov ostane za prodajo 13 sob po sledečem računu:

240 prenočitev + 55 prihodov – (0,06 x 55 odpovedi + 0,08 x 55 neprihodov) = 287 zasedenih sob.

Prezasedenost zaradi prebukiranja je za hotelirja sicer sladek problem, vendar pa lahko povzroči mnogo negativnih učinkov, ki vključujejo stroške, nezadovoljstvo gostov in izgubo dobrega imena. Hoteli imajo zaradi tega določena pravila prebukiranja ali pa jih celo ne dovoljujejo (Stanič, 2002, str. 23).

Namenoma sem za ponazoritev strateškega upravljanja z zmogljivostmi izbral izraz menedžment in ne kontrola, saj sem slednjega prihranil za opis bolj taktičnih mehanizmov, uporabljenih za specifične situacije, ki pa so vsekakor del menedžmenta zmogljivosti. Kontrola razpoložljivosti (angl. *capacity control, inventory control*) je način nadziranja zmogljivosti z vzvodi za upravljanje povpraševanja, ki se razlikujejo glede na želen učinek. Z restrikcijami želimo omejiti prodajo določenemu segmentu kupcev ali v določenem terminu. Osnovni pogoj za možnost izvajanja kontrole razpoložljivosti je presežek povpraševanja nad ponudbo.

Hotelska podjetja prodajajo na način proste prodaje (angl. *freesale*), pri kateri število sob v določenem distribucijskem kanalu ni omejeno, ali z alokacijo, ki predstavlja omejen kontingent sob glede na tip sobe ali/in cenovni razred. Izvzeti so *alotmajski zakupi*[8], ki so zaradi narave dogovora precej rigidni, v smislu možnosti upravljanja s ceno in razpoložljivostjo, v nasprotju z

[8] Alotmajska pogodba hotel zavezuje, da bo dal v določenem času turistični agenciji na razpolago določeno število ležišč v določenem objektu za osebe, ki jih pošlje agencija, in ji plačal določeno provizijo, ta pa se zavezuje, da si bo prizadevala jih zasesti oz. da bo hotel v določenih rokih obvestila, da tega ne more, ter da bo plačala ceno opravljenih storitev, kolikor je izkoristila hotelske zmogljivosti (povzeto po *Posebne uzance v gostinstvu* – Ur. l. RS, št. 22/1995 z dne 22. 4. 1995).

zelo fleksibilnimi spletnimi distribucijski kanali, kjer imajo vzvodi kontrole zmogljivosti največji učinek.

- **Minimalna dolžina bivanja** (angl. *minimum length of stay*): rezervacija je pogojena s številom nočitev in če je le-ta nastavljena na dve noči za sredo, mora gost v hotelu bivati vsaj še v torek ali četrtek.
- **Maksimalna dolžina bivanja** (angl. *maximum length of stay*): navzgor omejena dolžina bivanja, ki se navadno izvaja pred konico.
- **Odprto/zaprto za prihode** (angl. *open*/*close for arrival*): funkcija zaprto se uporablja, če želi hotel zapreti razpoložljivost za prihode po izteku določene akcije, vendar pa gostom, ki že prej bivajo v hotelu omogočiti bivanje po akcijskih pogojih, oziroma želi stimulirati prihode na dan, ko je slabše zaseden, in na ta način dovoliti bivanje v terminu visoke zasedenosti. Kontrola razpoložljivosti z odpiranjem za prihode se uporablja za nadzor prihodov, če velja minimalna dolžina bivanja.
- **Odprto/zaprto za odhode** (angl. *open*/*close for departure*): Z zaprtjem odhodov navadno hoteli spodbudijo goste, da ostanejo čez določen datum (dogodek v hotelu), kjer obstaja možnost zajetnega dodatnega prihodka za hotel iz naslova drugih storitev. Odprto za odhode se aplicira v primerih, ko velja pogoj minimalne dolžine bivanja, vendar se pogoj »povozi« z dovoljenimi odhodi na določen dan.
- **Zaprto/odprto** (angl. *closeout*): zaprto za prodajo po vseh cenovnih razredih, ni možnosti prihodov ali podaljšanj bivanj, ker je hotel poln. Odprto za prodajo pomeni, da se rezervacije sprejemajo brez kakršnihkoli omejitev.
- **»Prodaj več[9]«** (angl. *stay through* ali *soft close*): bivanje je možno na za prodajo zaprt datum, če je izpolnjen dodaten pogoj, večinoma je to minimalna dolžina bivanja.

Za učinkovito kontrolo kapacitet moramo dobro poznati povpraševanje po različnih tržnih segmentih. Pri postavljanju restrikcij moramo zato biti pazljivi, saj prestroge restrikcije morda po nepotrebnem omejujejo povpraševanje, preohlapne pa lahko povzročijo izpodrivanje rezervacij cenovno neobčutljivih gostov z občutljivimi. Najbolj uporaben kazalec je število prihodov na določen dan po dolžini bivanja. Informacija nam pomaga, ko se odločamo, kdaj bomo rezervacijo sprejeli in kdaj zavrnili ter s tem razpoložljivost prihranili za bolj dobičkonosen segment gostov (Jones & Lockwood, 2004, str.84; O'Fallon & Rutherford, 2011, str. 132–133).

2.3.5. Kontrola cen

Oblikovanje cenovne politike je prvenstvena strategija in primarna odgovornost prihodkovnega menedžmenta. V literaturi je moč zaslediti tako »paraznanstvene« kot povsem preproste razlage in pristope k oblikovanju cen. Bistvo oblikovanja cen pa je njihova diskriminacija, predpogoj pa, kot rečeno, dobra segmentacija kupcev. Cenovno politiko določajo notranji (pozicioniranje hotela) in deloma zunanji dejavniki prihodkovnega menedžmenta (konkurenca, povpraševanje). V poglavju 2.1.3 smo spoznali dve temeljni načeli oblikovanja cen: stroškovno usmerjene, kamor spada na primer metoda stroški plus, in tržno usmerjene**,** kot je na primer oblikovanje cene glede na povpraševanje in 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, zato se jih večina odloča za oblikovanje cen na podlagi stroškov. Cross (1998) in kopica drugih avtorjev izvajanje takšne politike oblikovanja cen odsvetujejo. Strokovnjaki so si v večini složni, ko je govora o dinamičnem oblikovanju cen glede na povpraševanje.

[9] Izposojen prevod po L. Stanič, *Prihodkovni management v hotelirstvu*, 2012.

Prvi korak prihodkovnega menedžmenta je torej objektivna ocena vrednosti storitve svojega hotela. Zelo malo pozornosti se pri tem posveča stroškom, kajti stroški podjetja so v očeh kupcev povsem irelevantni. Hayes in Miller (2011, str. 238) predlagata oblikovanje najvišjih objavljenih cen (angl. *rack rates*[10]) za vse tipe sob, od katerih se potem obračunajo popusti za daljša bivanja, za dneve šibkega povpraševanja (sezonski popust), za rezervacije večjega števila sob in za korporativne kliente, popusti glede na poseben status kupca (redni gost) ali popusti kot kompenzacije s prihodki iz naslova drugih hotelskih storitev (npr. nižja cena nočitve zaradi obsežnega naročila gostinskih storitev). Na tak način hoteli širom svojih distribucijskih kanalov ohranjajo dve najpomembnejši cenovni obveznosti v hotelirstvu, to sta skladnost[11] in enakost[12] cen.

Kimes (2010, str. 510) namesto najvišjih objavljenih rednih cen predlaga izdelavo referenčne cene, na katero se glede na obseg povpraševanja obračunavajo premije (pribitki) ali popusti. Iz tega koncepta izvira model oblikovanja cen s cenovnimi multiplikatorji, ki variirajo okoli vrednosti 1 in na referenčne cene aplicirajo premije ali popuste z algoritmom, ki upošteva trenutno zasedenost hotela, časovno oddaljenost od prihoda ter trenuten obseg in elastičnost povpraševanja (Bayoumi, 2013, str.2–7). Pri tem Kimes (2010, str. 505) poudarja tudi pravilno prezentacijo dinamičnih cen kupcem. Najugodnejša dnevna cena ali BAR lahko močno niha med posameznimi dnevi, in kupce zmede, ter povzroči napačno predstavo o cenah. Postavlja vprašanje ali je bolje objaviti povprečno ceno obdobja ali ceno za vsak dan posebej. Raziskave so potrdile, da je kupcem bolj po meri druga različica.

Za hotele so precej pomembni tudi dogovori o nočitvah s pogodbenimi partnerji. Veliko hotelov je odvisnih od korporativnih strank, ki v zameno za zagotovitev precejšnjega števila nočitev pričakujejo ugodne pogoje, vključno s t.i. razpoložljivostjo zadnjih sob[13]. Nekateri takšni dogovori zajemajo dogovorjen popust od redne cene, pri drugih so cene fiksne in ustrezno znižane. Zadnje sobe se prodajajo po visokih rednih cenah, zato hotelirju ni po meri, da jih mora takrat prodati pogodbenemu partnerju po nizki fiksni ceni, pri slednjem pa zaradi visoke redne cene obstaja možnost napačne percepcije pravičnosti cene, ne glede na pogodbeni popust (Palamar & Edwards, 2007, str. 6–7).

Skupine so tržni segment brez katerih hotel le stežka napolni svoje zmogljivosti, zato sodobni prihodkovni menedžment vse več preučuje optimizacijo prihodkov iz naslova skupin. Mišljenih je več tipov skupin, tako vključujem počitniške, motivacijske skupine (angl. incentive groups), kot kongresne, interesne ali športne.Tej optimizaciji posvečam malce več pozornosti, ker so skupine pomemben vir prihodka v kasneje obravnavanem hotelu. Hoteli skupinam nudijo posebne cene s popusti v zameno za rezervacijo večjega števila sob. Ali so hoteli v nekem terminu pripravljeni sprejeti skupine po skupinskih cenah, je v veliki meri odvisno od ocene bodočega povpraševanja. Če smatrajo, da je povpraševanje cenovno manj občutljivih segmentov dovolj obsežno za zapolnitev kapacitet, takrat skupinam po vsej verjetnosti ne bodo ponudili popusta ali jih ne bodo sprejemali. Takšne odločitve se sprejemajo na podlagi analiz stroškov izpada potencialnih prihodkov (angl. *displacement cost analysis*). Analize vključujejo projekcije bodočega povpraševanja, povprečne cene, in prihodkov iz drugih virov, ter za oba scenarija,

[10] V praksi prihodkovnega menedžmenta je angleški termin *rack rate* vse manj prisoten, opaziti pa je, da ga tudi v literaturi postopoma izriva angleška beseda *best available rate* (BAR).

[11] Angl. *rate integrity*. Kakršnakoli prednostna cena po pogodbi ne sme preseči redne objavljene cene, četudi je slednja v nizki sezoni na določen dan lahko nižja. V takšnih primerih mora hotel ponuditi najmanj enake pogoje pogodbenemu partnerju.

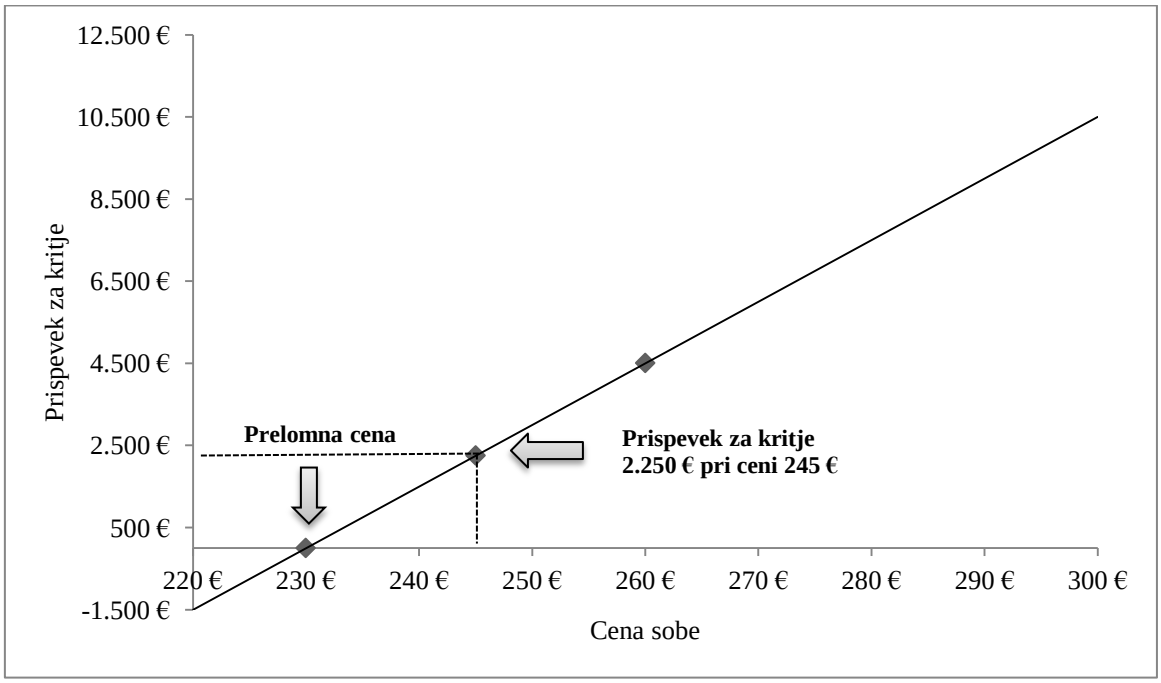
[12] Angl. *rate parity*. Obveznost zahteva enake cene za enako storitev po vseh distribucijskih kanalih, pogosto pogodbeno določilo.

[13] Angl. *last room availability* (LRA). Pogosto pogodbeno določilo, ki hotelirje obvezuje, da pogodbeni stranki omogoča rezervacijo zadnje razpoložljive sobe.

torej v primeru, da se skupina sprejme ali zavrne. Naslednji korak je primerjava prihodkov, nakar se moramo še odločiti ali je skupinska cena sprejemljiva ali bo potrebno priporočiti drugačno (višjo) ceno. Omenjeno analizo je najlaže pojasniti s primerom.

Naj ima hotel 200 sob in je pravkar prejel povpraševanje za konferenčno skupino čez devetdeset dni, ki bi bila tri noči nameščena v 50 enoposteljnih sobah. Proračun skupine dovoljuje ceno 245 €. Ocenjujemo, da bo poleg prihodka iz naslova nočitev skupina realizirala še dodatnih 4.500 € prispevka za kritje stroškov izgube potencialnih prihodkov, izvirajočih iz najema dvoran in gostinskih storitev. Hotel ocenjuje, da preostanek povpraševanja za te tri dni sestavljajo individualni kupci. Trenutno je rezerviranih 45 sob s povprečno ceno 249 €. Hotel predvideva, da bo v naslednjih devetdesetih dnevih za vsak dan prodal še 145 sob po ceni 325 € kar pomeni 95 % napoved zasedenosti. Če hotel skupino sprejme, bo polno zaseden, saj bo poleg trenutnih 45 sob dodatno zasedenih še 155 sob, od tega 105 sob s strani individualnih gostov in 50 sob s strani konferenčnih gostov.

Slika 6: Prikaz odnosa cene in prispevka za kritje



Vir: S.E. Kimes, Strategic Pricing Through Revenue Management, 2010, str. 536.

Na podlagi danih podatkov ugotovimo, da so pri ceni 235 € načrtovani skupni prihodki od skupine enaki ocenjenim prihodkom, v primeru če hotel skupino zavrne. Ker pa je stranka pripravljena plačati 245 € na sobo, bo hotel realiziral 2.250 € več kot če bi skupino zavrnil (Kimes, 2010, str. 535–536).

Iz zgornjih primerov je razvidno, da prihodkovni menedžment v osnovi stremi k diskriminaciji in diferenciaciji cen z upoštevanjem značilnosti in obsega povpraševanja.

3 PREDSTAVITEV BEST WESTERN PREMIER HOTELA LOVEC

V nadaljevanju diplomske naloge predstavljam izvajanje prihodkovnega menedžmenta v Best Western Premier Hotelu Lovec na Bledu, kjer sem tudi zaposlen kot vodja rezervacij. Moje osnovne zadolžitve obsegajo načrtovanje in izvajanje prihodkovnega menedžmenta, skrbništvo pogodb s partnerji in upravljanje s spletnimi prodajnimi kanali. Sodeč po pogovorih s kolegi iz drugih hotelov, je kultura prihodkovnega menedžmenta v slovenskih letoviških hotelih še dokaj nerazvita, vendar pa obstaja vse več zanimanja za implementacijo tovrstne discipline in se ponekod tudi že izvaja. V hotelu Lovec se s prihodkovnim menedžmentom ukvarjamo zadnji dve leti, preden pa se mu posvetimo, bi najprej namenil še kakšno besedo o verigi Best Western in prednostih, ki jih nudi svojim članom.

3.1 Best Western International

Best Western International Wikipedia označuje kot največjo svetovno hotelsko verigo, ki združuje preko 4000 hotelov v več kot 100 državah po svetu pod eno blagovno znamko. V Best Westernu se sicer izogibajo označevanju z verigo, kajti dejansko gre za marketinško kooperacijo hotelov v zasebni lasti in Best Western kot krovna organizacija ne posega v njihovo upravljanje. Je neprofitna organizacija in ne deluje po običajnem principu franšize, čeprav hoteli plačujejo letno članarino, sestavljeno is pavšalne osnove in variabilnega zneska na osnovi števila sob, ki se smatra kot marketinški prispevek hotelov za vzdrževanje kakovosti in prepoznavnosti blagovne znamke. Best Western hotelom določa osnovno grafično podobo v meri, da hotelom še vedno dovoljuje ohranitev svoje identitete, ter minimalne hišne standarde. Poslovne odločitve so izključno v domeni hotelov samih (Best Western, b.l.).

Sedež podjetja z več kot tisoč zaposlenimi je v Phoenixu v ZDA, kjer je tudi eden izmed dveh rezervacijskih centrov. Drugi takšen se nahaja v Milanu v Italiji, po svetu pa je še 19 pisarn in regionalnih predstavništev. Slovenski prostor trenutno šteje tri hotele v Ljubljani, Mariboru in na Bledu, za njih pa skrbi podružnica *Best Western Central Europe* s sedežem na Dunaju.

3.1.1. Zgodovina

Best Western je leta 1946 v ZDA ustanovil kalifornijski hotelir Merile Key Guertin z vizijo povezati hotele v sistem, ki bi deloval na podlagi priporočil. Do leta 1963 je bilo včlanjenih 699 objektov, leto kasneje pa se je sistem razširil v sosednjo Kanado ter tako začel s svojo globalno ekspanzijo. Leta 1966 so se sklenila prva partnerstva s potovalnimi agencijami, American Expressom in letalskimi družbami. Kot zanimivost velja omeniti uvedbo kreditnih kartic za jamčenje rezervacij v letu 1972. Konec sedemdesetih se je Best Westernu v Avstraliji in Novi Zelandiji pridružilo 411 hotelov, leta 1980 pa novih 293 članov po Evropi. Sledila je širitev v Evropo, začenši z Veliko Britanijo leta 1978. Leta 1981 so se v Best Westernu odločili za kasneje nadvse odmevno poslovno potezo, ko so v phoeniškem zaporu za ženske odprli satelitski rezervacijski center, kjer so zapornice zaposlili kot agentke. Konec osemdesetih je Best Western pričel uvajati prvo lojalnostno shemo *The Gold Crown Club® International Program*, ki je v letu dni štela preko dvesto tisoč članov in predstavljala 40 milijonov dolarjev prihodka. Skladno z osvežitvijo celostne grafične podobe in z upokojitvijo krone v logotipu, se kasneje lojalnostna shema preimenuje v *Best Western Rewards®* in pod tem imenom deluje še danes. Spletna stran *bestwestern.com* je zaživela leta 1995, kjer je bilo sprva s slikami in podrobnimi podatki predstavljenih 150 pridruženih hotelov, medtem ko je leta 2005 že beležila za milijon dolarjev opravljenih rezervacij dnevno. Leta 2003 je bila na evropskem in azijskem prostoru vpeljana kategorija *Premier* z višjo ravnijo storitev. V Sloveniji je v verigo prvi vstopil ljubljanski Hotel Slon leta 1996.

3.1.2 Koristi članstva

Članstvo v Best Westernu zahteva izpolnitev določenih predpogojev, med drugimi morajo biti po mednarodnih standardih kategorizirani vsaj s tremi zvezdicami in razpolagati z zmogljivostjo najmanj trideset sob. Članstvo je vsekakor povezano s stroški, vendar po drugi strani hotelom prinaša obilo koristi, izmed katerih so najpoglavitnejše:

- Mednarodno priznana blagovna znamka,
- možnost rezervacij po celem svetu,
- globalna in regionalna tržna komunikacija,
- kolektivna pogajalska moč,
- izkušnje in storitve strokovnjakov.

Hoteli s članstvom pridobijo pravico do uporabe blagovne znamke Best Western ter se lahko oziroma morajo ustrezno tudi oglaševati. S pomočjo njene prepoznavnosti bolj prepričjivo delujejo na trgu in izstopajo iz ponudbe. Z blagovno znamko se asociira kakovost storitev po določenih standardih in gostje vedo kakšno raven storitev lahko pričakujejo. Uporaba blagovne znamke je še posebej učinkovita na lokacijah, kjer so denimo prisotni le hoteli lokalnih znamk ali tisti brez. Potencialni gost se zaradi nepoznavanja in negotovosti lažje odloči za hotel z uveljavljeno blagovno znamko.

Druga poglavitna korist je dostop do širokega spleta distribucijskih kanalov. Hoteli, ki nimajo neposrednega dostopa do globalnih distribucijskih sistemov, preko Best Westerna dostopajo do vseh štirih najpomembnejših GDS-jev (Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan) ter so na ta račun prisotni v podatkovnih bazah agentov po celem svetu. Pridružene hotele je moč rezervirati preko krovne spletne strani *bestwestern.com* ali drugih domen v okviru verige, torej je tržna izpostavljenost posameznega hotela toliko večja. Best Western sodeluje z mnogimi podjetji s seznama *Fortune 500* in velikimi multinacionalkami (npr. Bayer AG) ali poslovnimi potovalnimi agencijami (American Express Travel in Carlson Wagonlit), ki za svoje zaposlene oziroma kliente iščejo namestitve v Best Western hotelih po svetu. Poskusi pridobitve poslov v takšnih podjetjih bi bili precej zahtevnejši in dražji, če bi hoteli k njim pristopali posamično. Best Western prav tako kolektivno nastopa pri trženju kapacitet svojih članov pri združenjih avtobusnih prevoznikov in organizatorjih skupinskih izletov.

Lojalnostna shema *Best Western Rewards®* deluje v strateških partnerstvih s sedemnajstimi letalskimi družbami po svetu in omogoča gostom, da točke pridobljene z rednimi bivanji v Best Western hotelih pretvorijo v milje izbrane letalske družbe in obratno. Shema, ki trenutno šteje 10 milijonov članov, je v letu 2009 k skupni prodaji prispevala 680 milijonov dolarjev.

Poleg vseh naštetih koristi Best Western ponuja tudi strokovno podporo na področju prodaje, informacijskih sistemov, marketinga in odnosov z mediji, menedžmenta nepremičnin in prihodkovnega menedžmenta.

3.2 Predstavitev in usmeritev hotela

Best Western Premier Hotel Lovec je butični počitniški hotel, ki leži v središču Bleda in le korak od obale Blejskega jezera. Hotel Lovec je eden izmed starejših hotelov na Bledu, saj je bil zgrajen že leta 1906. Hotel ima že dolgo tradicijo in stoletno zgodovino. V tem času je zamenjal več lastnikov in bil tudi večkrat obnovljen in dograjen. Njegovo poslovanje je leta 1988 ogrozil stečaj Hotelsko turističnega podjetja Bled, nato pa še dolgotrajen denacionalizacijski postopek.

Ta je bil leta 2000 končan z vrnitvijo zahtevka upravičencem in po večletnem propadanju je bil Hotel Lovec leta 2005 končno popolnoma prenovljen (Slovenska tiskovna agencija, 2005).

3.2.1 Zmogljivosti in ponudba

Danes hotel v upravljanju družbe Kompas hoteli Bled, d.d. razpolaga z skupno zmogljivostjo 61 sob, razdeljenih na 52 dvoposteljnih sob, 2 tripostelji sobi, 6 suit in en apartma. Skupno število ležišč v hotelu je 128. Uradna mednarodna kategorizacija hotela je štiri zvezdice *superior*. V hotelskem poslopju se poleg sob za goste nahajajo tudi konferenčna dvorana, zajtrkovalnica in restavracija z jedmi po naročilu s teraso, manjši pub ter sprostitveni center.

Diferenciacijo sob v Hotelu Lovec bom podrobneje predstavil v enem izmed kasnejših poglavij, načeloma pa dvoposteljne sobe razlikujemo na podlagi pozicije in opremljenosti. Tako poznamo standardne ali *economy* sobe, sobe z balkonom, sobe z balkonom in pogledom na jezero ter *deluxe* dvoposteljne sobe, ki se nahajajo četrtem nadstropju in imajo vgrajeno masažno kad v zaprtem delu balkona. Slednje poimenujemo tudi *Dvoposteljna soba Superior*. V hotelu so tudi tri družinske suite z dvema dvoposteljnima spalnicama in tri *executive* suite s spalnico in dnevno sobo. Apartma ima spalnico ter dnevno sobo s kuhinjsko nišo. Dvoposteljne sobe merijo 19 m^2, suite in apartma pa od 32 do 35 m^2.

Konferenčne zmogljivosti obsegajo eno večnamensko dvorano z gostinskim predprostorom. Konferenčna dvorana Panorama, ki leži v najvišjem, četrtem, nadstropju Hotela Lovec, je zelo priljubljena med stalnimi strankami, saj se ponaša z najlepšim razgledom na Blejsko jezero in otok ter z zelo pomembnim atributom med konferenčnimi gosti, to je dnevno svetlobo. Dvorana sprejme do 140 oseb v kino postavitvi, na željo strank pa jo je moč razdeliti v dva ločena prostora. Njen predprostor je namenjen pogostitvam in druženju med odmori.

Hotel poleg penzionske restavracije, ki služi tudi kot zajtrkovalni prostor, razpolaga tudi z *a la carte* restavracijo Grill, ki gostom nudi jedi z žara ter širok izbor lokalnih in mednarodnih specialitet.

3.2.2 Analiza poslovanja Hotela Lovec

V nadaljevanju bom analiziral poslovanje hotela in uspešnost z vidika prihodkovnega menedžmenta. Uspešnost se meri z doseganjem postavljenih planov prodaje hotelskih storitev. Hotel Lovec je poslovno leto 2012 zaključil v okviru načrtovanih rezultatov, zato lahko poslovanje ocenimo kot uspešno. Skupni prihodki iz prodaje so znašali 2.186.356,47€, kar je sicer 2,3 % manj kot leto poprej, in predvsem na račun slabše realizacije v gostinskem delu podjetja. Prihodki iz naslova nočitev so bili 1.053.658,43€ in so prihodke iz leta 2011 presegli za 2 %, medtem ko so gostinske in ostale storitve utrpele padec prodaje za 5,9 %.

V letu 2012 je v Hotelu Lovec prenočilo 23.222 gostov, kar predstavlja 5,6-odstotno zvišanje v primerjavi z letom prej. Število prodanih sob je prav tako zraslo, in sicer za 8,2 %, tako je konec leta štelo 13.411 sob. Rast prihodkov iz nočitev je bila počasnejša od rasti zasedenosti, vendar zadostna za minimalno rast prihodka na razpoložljivo sobo (RevPAR), ki je zrastel za 1,7 % in v letu 2012 znašal 47,19€. Skupni prihodek na razpoložljivo sobo se je v letu 2012 ustavili pri številki 97,93€ in na račun slabših rezultatov gostinskih obratov padel za 2,5 % v odnosu z letom 2011. Znižanje povprečne cene nočitev je posledica pritiska konkurence v obdobju nizkega povpraševanja.

Tabela 7: Poslovni rezultati in ključni kazalci prihodkovnega menedžmenta v Hotelu Lovec

	2012	**2011**	**Indeks$_{12/11}$**
Skupni prihodki v €	2.186.356,47	2.236.594,30	98
Prihodki nočitev v €	1.053.658,43	1.033.301,63	102
Število nočitev	23.222	21.999	106
Število prodanih sob	13.411	12.396	108
Zasedenost sob v %	60,00	55,67	108
Povprečna cena (ADR) v €	78,57	83,36	94
RevPAR v €	47,19	46,40	102
TotRevPAR v €	97,93	100,45	98
Povpr. doba bivanja v dnevih	2,18	2,34	93

Vir: Kompas hoteli Bled d.d, Statistika 2009-2013 za Best Western Premier Hotel Lovec, 2013.

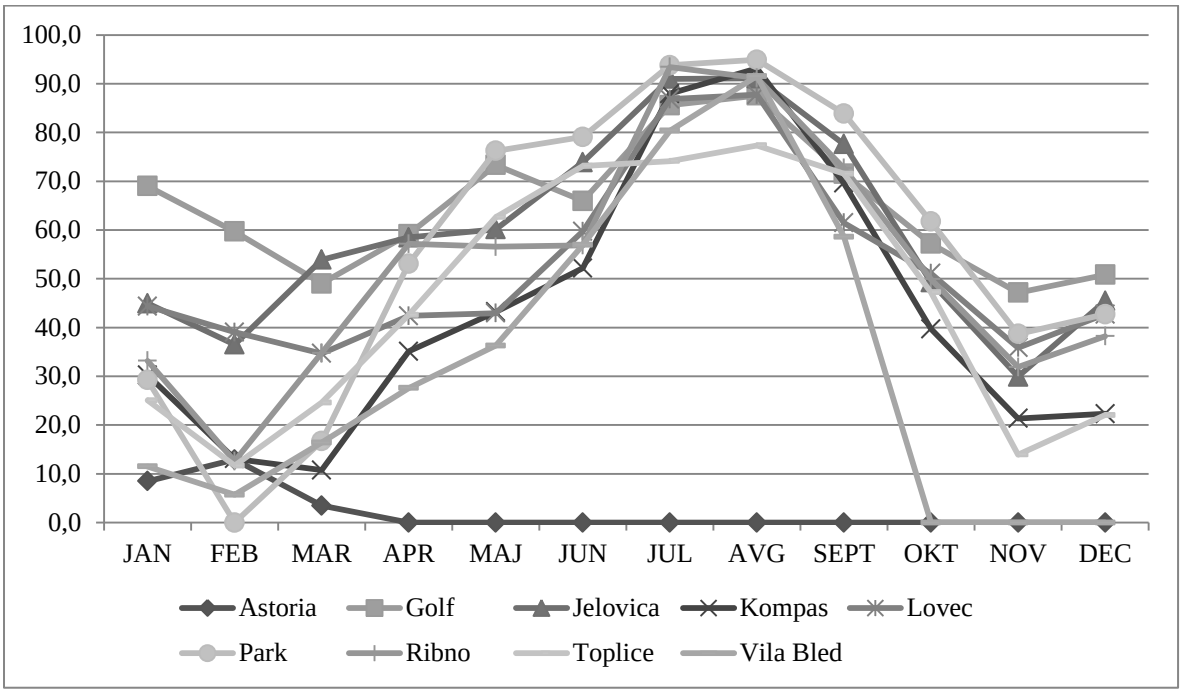
Bled se že dlje časa spopada s krajšim bivanjem gostov, enako pa očitno velja tudi za Hotel Lovec, saj je povprečna doba bivanja padla za 6,8 % in je znašala 2,18 dneva. Doba bivanja je pomemben dejavnik stroškov v hotelu, saj je z dnevno menjavo gostov povezano precej stroškov, obenem pa je tudi hotelsko osebje bolj obremenjeno.

Razlog, zakaj sem malce skoparil s podatki, leži v dejstvu, da je na področju finančnega oziroma poslovodnega računovodstva potrebno še precej postoriti. Stroškovni del poslovnega izida za Hotel Lovec ni dovolj transparenten in je posledica slabega razknjiževanja splošnih stroškov, za katerega ključi za delitev ne obstajajo. Eden izmed mojih prihodnjih projektov bo postaviti ključe za delitev posrednih stroškov, kar bo podjetju omogočalo točen izračun lastne cene in realno sliko o učinkovitosti poslovanja. Slednje sicer ni domena prihodkovnega menedžmenta, ki naj se ne bi oziral na stroške, vendar so omejene informacije o stroških lahko vzrok napačnih prodajnih odločitev.

3.2.3 Destinacija in trendi poslovnega okolja

Bled je že vrsto let svetovno znana počitniška destinacija, začetki intenzivnega turizma pa segajo v leto 1855, ko je švicarski hidropat Arnold Rikli med prvimi spoznal vrednost in prednost podnebnih danosti in ugodnega položaja Bleda za dolgo kopalno sezono. Ustanovil je Naravni zdravilni zavod in pričel uveljavljati svojo metodo zdravljenja. Če je hotel privabiti goste, je potreboval kopališča, urejene sprehajalne in izletniške poti ter namestitvene zmogljivosti (Turizem Bled, b.l.-a). Bled je tipična letna destinacija, saj sta najmočnejša meseca julij in avgust, o čemer priča tudi Slika 7. Bled v tujini postaja vse bolj zanimiv kot kongresna destinacija. V zadnjih sezonah večjega porasta tovrstnih dogodkov na Bledu sicer ni čutiti, glavni razlog za to pa je gospodarska kriza, saj se razne organizacije borijo z omejenimi namenskimi proračuni. Domači organizatorji se odločajo za manj obsežne dogodke, ki so obenem tudi redkejši. Kljub temu je iz slike razvidno, da so dokaj dobro obiskani meseci tudi maj, junij in september, ki so najprimernejši meseci za organizacijo konferenc, in le-te so takrat najštevilčnejše. Vse več povpraševanja zaznavamo s strani tujih korporacij in agencij, ki se ukvarjajo z organiziranjem dogodkov, in z nekaterimi tudi v Hotelu Lovec že tesneje sodelujemo. V primerjavi s prejšnjimi leti se je močno okrepila zasedenost hotelov v mesecu juliju, ki prej ni veljal za mesec visoke sezone. Ta razvoj julijskih dogodkov gre delno pripisati bliskovitemu vzponu prepoznavnosti Bleda na izraelskem in ruskem trgu.

Slika 7: Odstotna zasedenost izbranih hotelov na Bledu v letu 2012 (v%)



Vir: Turizem Bled, Statistika turističnega obiska, b.l.-b.

Moč konkurence na Bledu se kaže predvsem v mesecih od oktobra do aprila, ko so hoteli precej manj zasedeni in tudi povprečna cena močno pade v primerjavi s cenami v sezoni. S pojavom spletnih rezervacijskih sistemov se je povečala ponudba hotelskih namestitev na enem mestu, kar omogoča takojšnjo primerjavo oziroma transparentnost cen. To konkurenco še bolj zaostruje. Sicer je bila ponudba postelj na Bledu v letu 2012 manjša na račun obnove Hotela Astorie, ki je bil zaprt od aprila 2012 in bo po novem obratoval tudi kot reprezentativen tri- in štiri-zvezdični hotel, ter zaprtje hotela Vile Bled, ki je medtem zamenjal upravitelja (Družba Kompas Hoteli Bled, d.d., 2013, str. 7).

Narodnostna struktura gostov se v zadnjih letih ni bistveno spremenila, kratko je bilo morda čutiti upad britanskih gostov zaradi ukinjenih rednih letalskih povezav z Otokom, čeprav se je na ta račun organiziralo več čarterjev. V letu 2012 je bilo na Bledu prijavljenih skupno 510.168 nočitev[14], najštevilčnejši so bili Italijani in Nemci z 11-odstotnim deležem vseh ustvarjenih nočitev, sledili so jim Britanci ter Slovenci z 8 % oziroma 6 % deležem. Najbolj zastopani so bili še Nizozemci, večinoma gostje avtokampa, Američani, Japonci, Hrvati in Izraelci (Turizem Bled, 2013). V Hotelu Lovec je struktura podobna, vrstni red pa malce drugačen. Pri nas je v letu 2012 prenočilo največ gostov iz sosednje Hrvaške, prvenstveno udeležencev dogodkov Bioterapije, njihov delež pa je znašal 16 %. Za njimi so se zvrstili še Italijani (11 %), Slovenci (10 %), prav tako v večini udeleženci Bioterapije in raznih seminarjev, Američani (8 %), Nemci (7 %) in Britanci (6 %).

[14] Turizem Bled vodi statistiko prodanih postelj. Število nočitev je torej število oseb, ki so prenočile na Bledu in ne število prodanih sob.

4 PRIHODKOVNI MENEDŽMENT V BEST WESTERN PREMIER HOTELU LOVEC

Prihodkovni menedžment v obravnavanem hotelu je poslovni proces v razvoju. Letoviški hoteli prihodkovni menedžment šele spoznavajo in so šele pred kratkim pričeli z uvajanjem prihodkovnega menedžmenta, sklepajoč po pogovorih s kolegi in stanju na spletnih distribucijskih kanalih. Potreba po implementaciji v Hotelu Lovc se je pokazala z uvedbo stalnih dogodkov kot je na primer Bioterapija po metodi Zdenka Domančića. Dotični serial dogodkov, ki se odvija od septembra do konca junija, dvakrat na mesec, zapolni polovico hotelskih kapacitet od četrtka do nedelje. Organizacija dogodka je zanesljiva in preliminarno rezervirano število sob materializira vedno skoraj stoodstotno. Vodstvo hotela je spoznalo, da je v tem obdobju povpraševanje predvidljivo visoko in da bi bilo potrebno ustrezno optimizirati zmogljivosti in prihodke.

4.1 Naloge prihodkovnega menedžerja

Prihodkovni menedžer v hotelu Lovec ni samostojna funkcija, ampak je v mojem primeru združena z drugimi zadolžitvami, ki pa so vsekakor tudi del tega poslovnega procesa. Prodajno ekipo hotela Lovec trenutno sestavljajo štirje zaposleni vključno z mano, zato je moja funkcija prodajnika, ki bi na vsak način rad ugodil stranki, in finančnika, ki mora maksimirati prihodke, včasih v precepu navzkrižnih interesov. Prodajne naloge niso tema te diplomske naloge, zato bodo opisi le-teh bolj skopi.
Naloge iz naslova prihodkovnega menedžmenta lahko razdelim na dva sklopa, strateške in rutinske.

4.1.1 Strateške naloge

Med strateške naloge bi najprej uvrstil načrtovanje prodaje. Pred iztekom leta se mora v podjetju pripraviti celovite letne in mesečne plane prihodkov nočitev in gostinstva, projekcije relativnih in absolutnih kazalcev zasedenosti, povprečnih cen in RevPAR kazalcev. Osnova pri oblikovanju so rezultati tekočega leta in projekcije prodaje v prihodnjem letu na podlagi znanega in ocenjenega povpraševanja.

Druga strateška zadolžitev je skrb za pogodbe in formalne dogovore s partnerji. Prodajni del tovrstnih nalog obsega iskanje novih distribucijskih poti, predvsem spletnih. Partnerji so v tem primeru organizatorji potovanj (*tour operaterji*), turistične agencije, korporativne stranke in spletne potovalne agencije (Booking.com ipd.). Veliko tour operatorjev deluje po sistemu prednostnih partnerjev, torej je obseg posla z njimi odvisen izključno od možnosti zaslužka, ki jim ga hotel omogoči (več zakupljenih sob in nižje cene). Osnovni cilj je dogovoriti optimalne pogoje za hotel, ki bodo prinesli dovolj rezervacij po sprejemljivi ceni. Cenovna politika se revidira na letni osnovi, kar pomeni, da je potrebno določiti cenovne razrede ali popuste od rednih cen, glede na različne segmente in tipe bivanja. Četudi za to predhodno ne obstajajo formalni dogovori, morajo obstajati referenčne cene in omejitve, po katerih se morajo orientirati prodajniki pri trženju hotelske ponudbe.

Strateške odločitve in pogajalska izhodišča vselej slonijo na statističnih podatkih, zato dobršen del mojih nalog zajema sledenje in pripravo statističnih podatkov. Statistika med drugim ponuja odgovor kateri trgi so v preteklem letu pokazali rast ali upad in katerim bi se splačalo posvetiti več pozornosti ter trženju na teh trgih nameniti več sredstev. Za to je potrebno podatke primerjati s podatki drugih hotelov v destinaciji. V Hotelu Lovec statistiko po narodnostih zanima preko

katerih distribucijskih kanalov se opravljajo rezervacije, za kateri segment gostov gre, kolikšna je dosežena povprečna cena, skupna potrošnja po osebi in povprečna doba bivanja ter kakšen je časovni horizont rezervacij. Pridobljeni rezultati se primerjajo s podatki destinacije. Na ta način si lahko odgovorimo na vprašanje kot je »Ali drugi hoteli tudi beležijo upad britanskih gostov ali je primer v Hotelu Lovec izoliran«? Dodatna korist vodenja takšne statistike je učinkovitejša segmentacija kupcev in boljši vpogled v vzorce tržnega obnašanja gostov. Na podlagi teh informacij se oblikujejo pogodbene cene ali npr. popusti za zgodnje rezervacije, če je seveda to smiselno.

4.1.2 Rutinske naloge

Rutinskih nalog je pričakovano precej več, in v večini vključujejo dnevna, tedenska ali mesečna opravila. Zožen izbor rutinskih opravil in zadolžitev povprečno demonstrira kako izgleda delo prihodkovnega menedžerja v Hotelu Lovec. Poročanje vodstvu je prva izmed tovrstnih nalog. Odvija se v različnih časovnih intervalih in obsega:

- Poročila o zasedenosti in realiziranih prihodkih v odnosu z dinamiko doseganja mesečnega plana (dnevno),
- pregled negativnih knjiženj (popusti, odbitki) z obrazložitvami (dnevno),
- poročila o zasedenosti izbranih tekmecev v destinaciji (dnevno),
- napovedi zasedenosti in prihodkov za prihodnjih pet dni (dnevno),
- projekcije zasedenosti in prihodkov za tekoči mesec in sledeča dva meseca (tedensko),
- druga poročila na zahtevo vodstva.

Iz zgornjega je razvidno katere so med drugimi informacije, ki zanimajo prihodkovnega menedžerja. Na podlagi dnevnih pregledov vnesenih rezervacij menedžer lahko oceni dinamiko rezervacij za določeno obdobje v prihodnosti in ustrezno reagira, na primer s povišanjem cene ali z zaostritvijo pogojev rezerviranja, torej nastavljanje restrikcij. Prav tako je potrebno večkrat tedensko preverjati stanje prodanih sob po posameznih dnevih in znotraj enega meseca ter ustrezno zapirati prodajo zavoljo preprečevanja prezasedenosti, upoštevajoč obseg namernega prebukiranja. Prezasedenost je pogosto povezana s stroški, ki so v takem primeru nepotrebni.

Večina spletnih distribucijskih kanalov ni neposredno sinhronizirana s hotelskim informacijskim sistemom[15], zato se razpoložljivost sob za prodajo naloži skozi ekstranet. Vzdrževanje razpoložljivosti torej vključuje dnevno preverjanje stanja preostale razpoložljivosti. Večina sistemov sicer pošilja avtomatska e-poštna obvestila o razprodanih kapacitetah, vendar jih je potrebno ročno ponovno naložiti. Ravno tako se morajo tudi cene na tovrstnih kanalih osveževati ročno, oziroma preko aplikacije, ki omogoča da z enim klikom ukaz o spremembi razpošlje po vseh spletnih distribucijskih kanalih.

Komunikacija je naslednja pomembna delovna zadolžitev prihodnjega menedžerja, saj mora za vse spremembe v pogojih poslovanja (cene, restrikcije ipd.) podati podrobna navodila. Hoteli imajo simultano odprtih več cenikov z različnimi cenami in pogoji, ki sicer niso dostopni vsem kupcem, vendar prodajnik po telefonu ne more oceniti za kateri tip gosta gre, niti, ali je ta predhodno že preveril ceno po katerem drugem kanalu, zato morajo biti informacije o dostopnosti pogojev jasne in pravočasne. Primer je navodilo, da za nočitve na 14.8.2013 potrjujemo le še rezervacije, ki ostanejo vsaj dve noči po ceni 150 € s popolnim predplačilom in brez povračila stroškov. Ti pogoji morajo ustrezati objavljenim ali biti ugodnejši, nikoli obratno.

[15] V Hotelu Lovec uporabljamo informacijski sistem Micros Opera, zato v nadaljevanju namesto informacijskega sistema uporabljam izraz Opera.

Prihodkovnega menedžerja seveda zanima tudi kaj počnejo konkurenti, zato skuša čim pogosteje preveriti kakšne pogoje nudijo v izbranih obdobjih. V terminih nizke zasedenosti se razumljivo precej več ukvarja in ozira na konkurenco kot v dobro zasedenih terminih. Zanimajo ga predvsem cene, ali ponujajo pakete (zelo zgovoren podatek o zasedenosti) ter kakšno razpoložljivost izkazujejo, če sploh.

4.2 Uporaba strategij prihodkovnega menedžmenta

Strategije, ki jih predstavljam v nadaljevanju, se v podrobnostih malce razlikujejo od teoretičnih podlag iz predhodnega dela diplomske naloge, kjer gre opaziti poudarek na mestnih hotelih in ne toliko na počitniških, kamor spada Hotel Lovec. Ena bistvenih razlik med prihodkovnim menedžmentom med obema tipoma hotelov je v pogostosti poznih odpovedi ali neprihodov, ki jih je v počitniških hotelih povprečno precej manj. Dejstvu navkljub mora hotel še vedno izvajati politiko prebukiranja primarno, zaradi precej višje odvisnosti in negotovosti realizacije skupinskih potovanj. Razen omenjenega in drugih zanemarljivih podrobnosti so strategije iz teoretičnega dela popolnoma uporabne v prakticiranju prihodkovnega menedžmenta v Hotelu Lovec.

4.2.1 Pozicioniranje in sestava konkurenčnega niza

Prihodkovni menedžment se prične s pozicioniranjem hotelskega proizvoda v konkurenčnem okolju. Ugotoviti je treba kakšno storitev bo ponujal, kako bo plasirana na trg in s kakšno cenovno strategijo. Pred tem se izvede kvantitativna in kvalitativna analiza konkurence. Zakaj? Hotel Lovec stremi k tržni diferenciaciji svoje storitve na podlagi višje kakovosti in prilagodljivosti kupcu, vendar gre navsezadnje le za storitev najema hotelske sobe. V našem hotelu je srednjeročni cilj ponuditi boljšo izkušnjo bivanja kot konkurenti za enako ceno. Doseči želimo torej višjo vrednost storitve v očeh kupca. Tržna komunikacija je naslednji korak in tako del marketinga kot tudi prihodkovnega menedžmenta ter z dolgoročnim ciljem zaradi ustvarjane blagovne znamke dosegati višje cene kot konkurenca. Slednja pa seveda ne zajema vseh hotelov na Bledu, ker vsi hoteli zaradi različnih značilnosti niso povsem primerljivi.
V Tabeli 7 prikazujem primer sestave konkurenčnega niza na osnovi številskega ovrednotenja karakteristik obravnavanih hotelov. Širši seznam sestavljajo hoteli primerljivih velikosti in ponudbe, vendar pri pozicioniranju Hotela Lovec upoštevam cene zgolj hotelov v ožjem izboru, pravzaprav večinoma le Hotela Golf.

Tabela 8: Primer kvantitativne analize konkurence

Kriterij	**Golf**	**Jelovica**	**Astoria**	**Park**	**Ribno**	**Toplice**	**Vila Bled**	**Lovec**
Število sob	150	100	72	200	61	87	31	61
Kategorizacija [16]	9	6	7	8	8	9	10	9
Ocena Tripadvisor	12	10	12	12	9	14	12	12
Ocena Booking.com	8	8	9	8	8	9	8	8

se nadaljuje

[16] Kategorizacija je proporcionirana po računu *število zvezdic x 2*, v primeru kategorije *superior* ali (+) je prišteta še vrednost 0,5. Hotel Lovec je kategoriziran kot hotel s štirimi zvezdicami superior (4*+), zato je njegova kategorizacijska vrednost 4,5 x 2 = 9.

nadaljevanje

Kriterij	Golf	Jelovica	Astoria	Park	Ribno	Toplice	Vila Bled	Lovec
Lokacija	20	16	14	20	6	20	20	20
Velikost sob	13	5	7	14	8	11	13	9
Parkirišče	10	10	10	8	10	10	6	6
Klimatizirane sobe	0	0	10	0	0	0	0	10
Sprostitveni center	10	3	4	5	3	4	5	3
SKUPAJ (tehtana kumulativa)	**82**	**58**	**73**	**76**	**52**	**77**	**74**	**77**

Tabela prikazuje že ponderirane ocene in služi kot osnova za sestavo ožjega konkurenčnega niza hotelov. Ocenjeni hoteli predstavljajo najožjo konkurenco Hotelu Lovec. Tabela vsekakor ni edino merilo, saj ne vključuje kvalitativnih dejavnikov. Potrebno je tudi opozoriti, da so ocene pomembnosti postavk subjektivne in se lahko razlikujejo od percepcije gosta. Lokaciji Vile Bled ali Hotela Ribno sta za tip gosta, ki bi se rad umaknil od vrveža središča mesta prednost, in ne pomanjkljivost, kot to vrednoti tabela. Ovrednotenje je lahko napačno zaradi nepopolnega poznavanja vseh karakteristik konkurenčnih hotelov oziroma so informacije lahko zastarele. Ponderji so postavljeni na podlagi povratnih informacij gostov, vendar teža vsake postavke ostaja moja subjektivna ocena. O diferenciaciji na podlagi dodane vrednosti med storitvami v Hotelu Lovec in v odnosu z drugimi hoteli več pove poglavje 4.2.3.

Hotel Lovec je butični počitniški hotel s pridihom poslovnega hotela. V Hotelu v večini biva segment počitniških gostov, ki je pripravljen plačati višjo ceno. Poleg omenjenega, gostje že zaradi majhnosti hotela pričakujejo dovršen servis, prilagodljivost in veliko pozornosti s strani osebja, česar so seveda tudi deležni. In tako je Hotel Lovec tudi pozicioniran. V odnosu s konkurenčnimi hoteli ima tudi naš določene pomanjkljivosti, uvrščam pa ga ob bok enako kategoriziranemu Hotelu Golf, ki ima na primer precej boljši sprostitveni center in več sob z lepšim razgledom. Takšne pomanjkljivosti je potrebno nadomestiti z prednostmi, kot so boljša opremljenost sob, posluh za gosta in številne majhne pozornosti, ki povečujejo odličnosti storitve in izboljšajo izkušnjo bivanja. Trenutno izvajam strategijo ujemanja cen (Hurd *et al.*, 2008, str. 181–183; May, 2013) s Hotelom Golf in bom tako nadaljeval vse dokler ne bom popolnoma prepričan, da je v očeh kupcev storitev Hotela Lovec superiorna. Pri tem mi bodo z objavami in ocenjevanji na spletu pomagali gostje obeh hotelov, kjer je po mojem mnenju najbolj merodajen TripAdvisor, upoštevati pa gre tudi ocene na posameznih spletnih distribucijskih kanalih. Najpomembnejši med njimi, in z največjim deležem rezervacij, je Booking.com.

4.2.2 Segmentiranje kupcev

Hotel Lovec obiskujejo gostje iz številnih držav, ki so se za bivanje pri nas odločili iz različnih razlogov, in se pri tem posluževali različnih distribucijskih kanalov za rezervacijo. Segmentacija se v Hotelu Lovec tako izvaja upoštevajoč poreklo gosta, razlog za njegov obisk, vir rezervacije in kakšno storitev koristi (paketi, promocije). Zadnji trije parametri so zaenkrat združeni v isti analizi in se medsebojno izključujejo. Trenutni koncept segmentacije predstavlja informacijsko pomanjkljivost, saj za goste z rezervacijami preko spletnih kanalov lahko le sklepamo o razlogu obiska, medtem ko je tip koriščene storitve lahko sledljiv. Ovire za izvedbo nadgradnje so tehnične in človeške narave, vendar se zavedamo nujnosti preoblikovanja pristopa segmentacije.

V nadaljevanju podajam opis glavnih skupin tipov gostov, ki se pojavljajo v Hotelu Lovec, in njihovih bistvenih značilnosti.

V Hotelu Lovec poznamo pet krovnih segmentov: 1. poslovni gostje, 2. počitniški gostje, 3. udeleženci dogodkov, 4. gostje s spletnimi rezervacijami in 5. skupine.

1. Poslovni gostje

V skupino uvrščamo vse goste, ki bivajo v hotelu zaradi službenih obveznosti v bližnji ali širši okolici Bleda. Za njih rezervacije večinoma opravljajo lokalna podjetja ali predstavništva tujih podjetij v Sloveniji, zelo redki so primeri, ko tuje podjetje rezervira nočitve v neposrednem stiku s hotelom. Ta podjetja, predvsem nemška, za rezervacije največkrat koristijo spletne kanale kot sta HRS.com ali Ratefinding.com, saj imajo hotelski partnerji z njimi dogovorjene posebne pogoje za korporativne kliente.

Skupino nadalje razčlenjujemo na štiri podskupine:

- Pogodbene stranke (kriterij je pogodbena ali dogovorjena fiksna cena, ni nujo redni gost)
- Poslovni posamezniki (cene s popusti ali brez, niso fiksne)
- Redni poslovni gostje (gost, ki se vrača zaradi posla in ima lahko že svojo ceno nočitve)
- Vladne inštitucije (zaposleni in partnerji javnih inštitucij)

Tovrstni gostje potujejo sami, se zelo malo zadržujejo v hotelu in ne zahtevajo pozornosti hotelskega osebja. Pomemben jim je parkirni prostor, brezžični internet in miren spanec. Njihova doba bivanja ne preseže 1–2 noči. Njihovo cenovno občutljivost ocenjujemo na nizko do zmerno, največkrat pa rezervirajo en do dva tedna pred prihodom.

2. Počitniški gostje

Slednji so opredeljeni na podlagi vira rezervacije in kakšne storitve koristijo. Ti gostje so posamezniki (ne potujejo v skupinah) in so segmentirani v naslednje podskupine:

- Gostje z alotmajskimi rezervacijami (pogodbeni partnerji)
- Gostje z rezervacijami preko potovalnih agencij
- Gostje z direktno rezervacijo (rezervacija preko telefona ali e-pošte)
- Gostje s paketi (vir rezervacije ni pomemben, nekateri paketi so dostopni tudi na spletnih kanalih)
- Gostje s kuponi (kolektivni nakupi preko ponudnikov kot so Groupon, Kolektiva, Kuponko ipd.
- Gostje s ceste (walk-in gostje)

Počitniškim gostom veliko pomeni lokacija hotela in sobe, zlasti je pomemben razgled, četudi v hotelu bivajo le nekaj noči. Opremljenost sobe, kakovost hrane, prijaznost osebja in zadostna dodatna ponudba so pri njih ključni dejavniki zadovoljstva. V povprečju v hotelu bivajo od tri do pet noči, in so zmerno do visoko cenovno občutljivi, o čemer priča tudi časovni horizont njihovih rezervacij, ki se giblje od tri do šest tednov, redko več mesecev vnaprej.

3. Udeleženci dogodkov in poslovne skupine

Med tovrstne goste spadajo vsi, ki v hotelu bivajo zaradi dogodka v hotelu ali izven njega, vključujoč športne dogodke, šolanja in motivacijska potovanja in t.i. *teambuildinge*. Delimo jih na:

- Konferenčni gostje (gostje, ki poleg sob v hotelu koristijo še konferenčne dvorane)
- Udeleženci zunanjih dogodkov (gostje, ki bivajo pri nas zaradi dogodka v okolici Bleda; primer je Blejski strateški forum, Svetovni pokal v biatlonu na Pokljuki, akademski programi na poslovni šoli IEDC ipd.)
- Udeleženci motivacijskih potovanj

Ti gostje so po navadah zelo podobni poslovnim gostom, vendar je za njih kakovost hrane izjemnega pomena, saj največkrat jedo v hotelu zaradi krajših odmorov za kosilo. Zelo malo koristijo hotelsko dodatno ponudbo, spadajo pa v eno izmed najmanj cenovno občutljivih skupin. Časovni horizont njihovih rezervacij največkrat pogojujejo hoteli, ki določijo rok prijav, razpon slednjega pa je odvisen od velikosti dogodka in se giblje od enega do dveh mesecev pred pričetkom dogodka.

4. Gostje s spletnimi rezervacijami

Kategorija sicer spada bolj pod vire kot tržne segmente, vendar je v Hotelu Lovec trenutno opredeljena še kot tržni segment, po preoblikovanju pa bo predstavljala izvor rezervacij. V Hotelu Lovec ločujemo med B2B in B2C[17] spletnimi rezervacijami ter tistimi, opravljenimi preko hotelske spletne strani.

Kot sem že prej izpostavil, se v našem hotelu srečujemo s težavo ustreznega uvrščanja tipov gostov z rezervacijami preko spletnih kanalov. Tako lahko zgolj ocenimo delež poslovnežev ali počitnikarjev med gosti, ki rezervirajo preko npr. Booking.com, sklepamo pa na podlagi časa rezervacije, tipa sobe in dolžine bivanja. V prihodnosti bodo naši registracijski obrazci vsebovali enovrstični vprašalnik, kjer bo gost obkrožil razlog potovanja. Na ta način bomo pridobili ključ za razvrščanje gostov v ustrezne segmente.

5. Počitniške skupine

V Hotelu Lovec pod skupinske rezervacije uvrščamo rezervacije za najmanj 15 oseb. Kategorija zajema vse skupine, ki potujejo v svojem prostem času, in jih razvršča v tranzitne, če bivajo eno noč ali stacionarne, če bivajo več kot eno noč. Ostali dve kategoriji sta športne in kulturne skupine. Primer zadnjih je lahko športno moštvo na pripravah, drugo pa sestavljajo razni kulturniki, kot so člani gostujočih gledališč ali filharmoniki.

Tranzitni skupinski gostje so udeleženci značilnih tur, t.i. serialov, ki v razmeroma kratkem času obiščejo številne kraje v regiji in v istem hotelu bivajo eno ali največ dve noči. Največkrat gre za Azijce ali Avstralce na potovanju po Evropi. Prispejo pozno in zgodaj odidejo, zato v hotelu ne trošijo veliko. Njihovo cenovno občutljivost je težko oceniti, saj sta med gosti in hotelom večinoma še dva posrednika, domači in tuji partner, torej težko ocenimo po kakšni ceni jim je

[17] Angl. *Business to Business* in *Business to Consumer*. Prve predstavljajo rezervacije, ki jih za goste opraviljajo tretje osebe-agenti, druge pa tiste, ki jih je gost opravi sam zase. Razlikujejo se tudi po poti plačil, saj v prvem primeru hotel storitev fakturira posredniku, medtem ko gost, ki rezervacijo opravi sam preko takšnih kanalov, storitev večinoma poravna neposredno hotelu.

bila naša storitev dobavljena. Azijski gostje, ki potujejo v skupinah, potrošijo precej manj, kot tisti Azijci, ki potujejo individualno.

Iz tabele 9 je razvidno kateri segmenti so bili leta 2012 v Hotelu Lovec najbolj zastopani. Konferenčni gostje so v našem hotelu ustvarili 3688 nočitev[18], predvsem zahvaljujoč rednim izvedbam Bioterapije, ki se odvijajo dvakrat mesečno, od septembra do konca junija. Skoraj enako reprezentativni so gostje iz segmenta spletnih B2B rezervacij, ki so v letu 2012 ustvarili 3649 nočitev. V ta segment uvrščamo vse rezervacije preko Best Westernovega sistema distribucijskih kanalov in ostalih spletnih kanalov po katerih rezervirajo potovalne agencije. Zopet se poraja isto vprašanje, in sicer, kakšni so ti gostje in zakaj so se odločili za bivanje v Hotelu Lovec.

Tabela 9: Deleži segmentov gostov po številu ustvarjenih nočitev v letu 2012

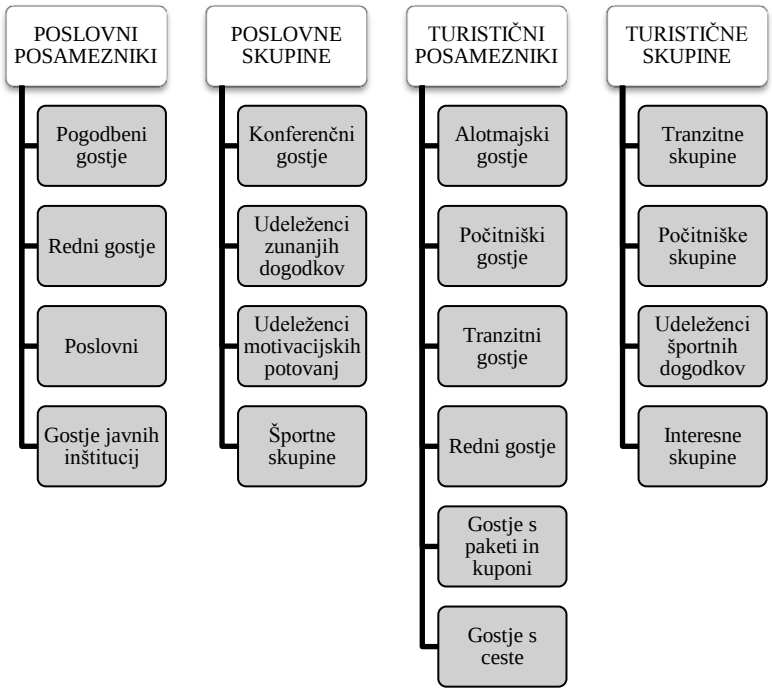
SEGMENT	DELEŽ v %	DELEŽ v %	SEGMENT
Pogodbene stranke	1,06	27,70	Konferenčni gostje
Poslovni posamezniki	1,65	4,62	Udeleženci zunanjih dogodkov
Redni poslovni gostje	1,64	0,00	Udeleženci motivacijskih potovanj
Vladne inštitucije	0,00	27,14	Spletni B2B
Gostje z alotmajskimi rezervacijami	5,57	7,10	Spletni B2C
Gostje z rezervacijami preko potovalnih agencij	0,53	0,28	Lastna spletna stran
Gostje z direktno rezervacijo	3,25	6,28	Tranzitne skupine
Gostje s paketi	6,00	6,45	Stacionarne skupine
Gostje s kuponi	0,00	0,00	Športne skupine
Gostje s ceste	0,73	0,00	Kulturne skupine

Vir: Kompas hoteli Bled d.d, Statistika 2009-2013 za Best Western Premier Hotel Lovec (interno gradivo), 2013.

O nujni osvežitvi segmentov pričajo tudi slabo zastopani segmenti, kot so športne in kulturne skupine, pri katerih v letu 2012 nismo zabeležili nobene nočitve. Zato v nadaljevanju podajam predlog prenovljene segmentacije, ki je za Hotel Lovec ustreznejša in izključi vire rezervacij kot segmente. Goste bomo s prenovljeno segmentacijo uvrščali v dva krovna segmenta na podlagi namena njihovega potovanja, torej službenega - poslovnega ali prostočasnega - turističnega. Nadaljnje delitve prikazuje slika 8 na naslednji strani.

[18] Merilo je število prodanih sob in ne postelj.

Slika 8: Predlog nove segmentacije



V segmentu poslovnih posameznikov večjih sprememb ne bo, v kategoriji poslovnih skupin bodo odslej športne skupine, ki ostajajo kljub slabi pretekli zastopanosti, vendar jim bomo v prihodnje naše storitve agresivneje tržili. Razlog uvrstitve med poslovne skupine je namen njihovega obiska, saj so priprave na tekmovanja del njihovih službenih obveznosti. V segmentu turističnih posameznikov bomo po dolžini bivanja razlikovali med počitniškimi gosti in tranzitnimi gosti. Izmed tistih segmentov, ki jih primarno definira vir rezervacije, ostaja le segment alotmajskih gostov. Ti se od počitnikarjev in tranzitnih gostov dejansko razlikujejo, najpogosteje po starosti, saj gre večinoma za pare v zrelih letih, ki niso najbolj vešči brskanja po spletu. Njihove rezervacije hotel prejme od organizatorjev počitnic, kar pomeni, da zaradi čarterskih letov prihajajo na točno določene dneve v tednu ter v povprečju bivajo 4–7 dni. Pod počitnikarji bomo razumeli vse, ki bivajo dlje kot je povprečna doba bivanja, ne glede na vir rezervacije. Trenutno je ta doba 2,18 dneva. Spremenil se bo tudi kriterij kategoriziranja počitniških - stacionarnih skupin, saj se bo le-ta povišal na 3 nočitve. Novost so interesne skupine, saj bomo v skladu s tretjim konceptom prihodkovnega menedžmenta po Robertu Crossu (poglavje 2.1.3) pričeli s proaktivno prodajo na nišnih trgih. Ti trgi vključujejo interesne skupine in združenja kot so motoristi, pohodniki ali tekači na smučeh. Udeleženci športnih dogodkov postanejo svoja kategorija in so lahko obiskovalci ali novinarji.

Za prenovo segmentacije bo v hotelskem sistemu Operi potrebno rekofigurirati tržne kode (angl. *market code*) in kode virov rezervacij (angl. *source code*), ker se trenutno prekrivajo, in rezultati niso povsem merodajni. Drugi korak bo izučiti osebje na recepciji za pridobivanje informacij o namenu obiska ob prijavi gosta, v kolikor ga že ob vnosu rezervacije ne bo moč uvrstiti v primerno skupino.

4.2.3 Diferenciacija na podlagi dodane vrednosti

Diferenciacijo bom v tem poglavju obravnaval iz dveh vidikov, notranjega in zunanjega. Notranji vidik se nanaša na razlikovanje med tipi sob in storitev v hotelu, zunanji pa prikazuje načine razlikovanja od konkurence.

1. Notranji vidik diferenciacije

Prihodkovni menedžment uči, da je za optimiziranje prihodkov proizvode potrebno diferencirati z namenom izkoriščanja potrošnikovega presežka. Vsaka preferenca ima svojo ceno. Diferenciacijo v Hotelu Lovec je najlažje pojasniti z razlikovanjem enakih tipov sob z različnimi karakteristikami. Dvoposteljne sobe ločujemo na standardne, sobe z balkonom in sobe s pogledom na jezero. Slednje imajo prav tako balkon, vendar zaradi višjega nadstropja ponujajo tudi razgled na Blejsko jezero z otokom. Za boljše sobe v Hotelu Lovec zaračunavamo premije, ki se gibljejo od 10 € do 40 € na sobo in noč, odvisno od tipa in zasedenosti sob. Zadnje sobe z balkonom ali pogledom na jezero prodajamo tudi 40 € dražje kot standardne, čeprav je velikost in oprema sobe identična. Slednje je mogoče zaradi zadostnega povpraševanje in preferenc gostov. Percepcija dodane vrednosti v očeh gosta torej opravičuje razliko v ceni. Pri diferenciranju enakih sob moramo biti pazljivi, ker preveč različnih tipov sob in cen gosta lahko zmede in odvrne od rezervacije. Iz tega razloga na spletu (še) ne tržimo dvoposteljne sobe z balkonom, temveč le standardno in sobo s pogledom na jezero, kot je razvidno iz Priloge 2. Kljub jasnemu razlikovanju med tipi sob na spletu se občasno dogaja, da imajo gostje napačno predstavo in pričakovanja o rezervirani sobi, ali pa pričakujejo brezplačno dodelitev boljše sobe (angl. *free upgrade*). Vzrok temu je najverjetneje razprodanost boljšega tipa sobe, ki se ne prikaže med zadetki. Pri direktnih povpraševanjih je moč kupcu lažje predstaviti dodano vrednost sobe ter izvajati t.i. *upselling*[19], zato se popolne diferenciacije poslužujemo predvsem pri direktni komunikaciji z gostom.

Hotel Lovec se ponaša tudi s tremi ekskluzivnimi dvoposteljnimi sobami, s tržnim imenom *Dvoposteljna soba Superior*. Te sobe se nahajajo v četrtem, najvišjem nadstropju. Posebnost sobe je v masažni kadi ob velikem oknu in širši postelji, v osnovi pa je njena bivalna površina enaka kot v ostalih sobah. Atributi, ki jo zaznamujejo so torej posebna opremljenost in lepši razgled. Balkon je na račun masažne kadi polovico manjši, vendar ne izpodbija percepcije dodane vrednosti med gosti. Premija na ceno dvoposteljne sobe s pogledom na jezero se giblje od 15 € do 25 € na noč. Menimo, da je naše vrednotenje pravilno, saj smo pri tem upoštevali tudi mnenja gostov, ki pa so kar precej deljena. Nekateri so menili, da je precenjena, medtem ko so nekateri dejali ravno nasprotno, in da bi morali zanjo zaračunavati več.

Hotelske suite se med seboj še bolj razlikujejo kot dvoposteljne sobe, vendar jih prodajno ne diferenciramo, ker bi se v takšnem primeru lahko znašli s šestimi različnimi tipi suit, kar pa ne bi bilo smiselno. Interno jih sicer delimo v dve kategoriji, oglašujemo pa samo eno, *družinsko*, ker ocenjujemo da potenciali dodaten prihodek iz naslova diferenciacije ne bi opravičil kompleksnosti prodajnega in rezervacijskega postopka.

2. Zunanji vidik diferenciacije

Diferenciacija storitev z zunanjega vidika pomeni način razlikovanja od enakih ali podobnih storitev, ki jih ponujajo tekmeci na trgu. Diferenciacija od konkurence in pozicioniranje (poglavje 4.2.1) sta konceptualno zelo podobna pojma, zato se bom tu omejil na praktične

[19] Angleška beseda za prodajno tehniko napeljevanja stranke k nakupu dražjega proizvoda ali storitve (boljše sobe) z možnostjo večjega zaslužka.

primere, ki Hotelu Lovec omogočajo diferenciacijo storitev na podlagi dodane vrednosti v odnosu s konkurenčnimi hoteli na Bledu. Pri tem je potrebno razumeti razliko med lastno iniciativo hotela po izboljšavi storitve in minimalnimi standardi, ki mu jih določa Best Western. Z deskriptorji bom poimenoval vse, kar označuje storitve Hotela Lovec. Vseh deskriptorjev ni moč oglaševati na način, da bi se jih gostje zavedali preden dejansko bivajo.

Prepoznavnost blagovne znamke Best Western je konkurenčna prednost zaradi zagotavljanja standardov kakovosti storitev, za katerimi stoji ta znamka. V sobah so gostom v skladu s standardi na voljo brezplačni brezžični internet, kopalni plašči in natikači ter kuhalnik za kavo in čaj. V Hotelu Lovec nimamo klasičnih enoposteljnih sob, zato lahko dvoposteljno sobo za individualno uporabo prodajamo dražje kot konkurenti prodajajo svoje enoposteljne sobe. Logika za idejo je enostavna, večja soba in postelja. Proti doplačilu in po predhodni najavi so v hotelu dovoljeni hišni ljubljenci, katerih primerljivi hoteli na Bledu ne sprejemajo. Ker želimo ohraniti lokalno identiteto hotela, smo letos v ponudbo zajtrka uvedli lokalni kotiček, ki ga sestavljajo proizvodi s kmetij iz okolice Bleda. Isti koncept je moč zaslediti v naši restavraciji z jedmi po naročilu. Udobje gostov dodatno izboljšujemo s popoldanskim postiljanjem (angl. *turndown service*), ustekleničeno vodo, prigrizkom dobrodošlice v sobah ter menijem vzglavnikov. Enkrat tedensko ali po povpraševanju v eni izmed prostih konferenčnih sob organiziramo brezplačno predavanje o Sloveniji, ki je zelo dobro obiskano. Predavanja in vodene oglede Bleda organizira in izvaja hišni *concierge.*

Kot že omenjeno nekatere deskriptorje oglašujemo z namenom povečanja konverzije[20] in doseganja višjih cen storitev na račun dodane vrednosti storitve. Za oglaševanje tistih deskriptorjev, ki jih sami ne želimo ali ne moremo, pa pogosto poskrbijo gostje sami, in sicer z raznimi objavami na spletnih potovalnih portalih. Dolgoročno se ta pristop obrestuje, saj se tako gradi lastna blagovna znamka neodvisno od krovne blagovne znamke Best Western.

4.2.4 Popusti in paketiranje

Hoteli se soočajo s sezonskim povpraševanjem, ki včasih ne preseže hotelskih zmogljivosti. To je tudi edini razlog zakaj so hoteli sploh pripravljeni ponuditi popuste in pakete, pri tem pa tudi Hotel Lovec ni izjema. V kolikor bi bili prepričani, da bi hotel lahko napolnili samo z gosti, ki so pripravljeni plačati najvišjo ceno in rezervirajo samo direktno, popustov seveda ne bi ponujali. V praksi je to nemogoče, zato ponujamo različne popuste, tako komercialne ali posredniške kot tudi sezonske.

Posredniški popusti so namenjeni potovalnim agencijam vseh oblik in se za posrednike, s katerimi nimamo dogovorjenih neto pogodbenih cen, gibljejo od 10 do 25 odstotkov od končne cene, kar je tudi maksimalna višina popusta, ki jo dovoljuje politika hotela. Ti popusti so na voljo v vseh obdobjih in vse dokler prihodkovni menedžer ne odloči drugače. Največkrat se za ta korak odločim, ko ugotovim da je povpraševanje dovolj močno in da lahko ostanek sob prodamo brez provizij in popustov.

Popuste smo pripravljeni ponuditi tudi za skupinske rezervacije, zlasti če ugotovimo da nam morda drugače hotela ne bo uspelo razprodati. V povprečju ponujamo 5 % popusta za skupino nad 6 sob in 10 % za skupino nad 10 sob. Slednje ne velja za agencije, saj imamo z njimi za skupine dogovorjene posebne cene, ki so ustrezno znižane. Popust v višini 8 % odstotkov od redne cene je namenjen rezervacijam za najmanj 3 noči, 10 % za zgodnje rezervacije in 12 % za takšne s polnim predplačilom in brez možnosti povračila stroškov.

[20] Razmerje med številom realiziranih rezervacij in številom povpraševanj.

Različne popuste od 5 % do 10 % lahko v Hotelu Lovec koristijo tudi člani Lovske zveze Slovenije, imetniki Zelene kartice Gorenjske ter člani vseh zvez in društev s katerimi ima takšne pogoje dogovorjene Best Western. Vrsta popustov je namenjena tudi otrokom, mlajšim od 12 let v sobi z dvema odraslima bivajo brezplačno, v sobi kjer bivata odrasli in otrok je cena nižja za do 15 %. Drugi popusti so v večini sredstva kompenzacij plačil z ostalimi poslovnimi partnerji.

Za pospeševanje prodaje se poslužujemo tudi paketiranja. Prodaja paketov k skupnim prihodkom iz naslova nočitev prispeva od 5 do 10 odstotkov letno. Paketi vključujejo dodatne storitve po znižani ceni, največkrat romantične ali gurmanske večerje, razne masaže, najem koles ipd. V preteklosti se je za zelo uspešnega pokazal paket Čas za naju, pri katerem že samo ime namiguje, da gre za romantični paket namenjen parom. Poleg dveh nočitev v sobi s pogledom na jezero gostoma postrežemo s hišnim koktajlom, zajtrkom v sobi in romantično večerjo z degustacijo penin ali vin v intimnem delu restavracije. Paket paru omogoča še izbor različnih sprostilnih masaž, ki so prav tako vključene v ceno. Namesto večerje v restavraciji jima lahko pripravimo poseben piknik nahrbtnik z vsemi potrebščinami za večerjo na prostem. Paket je, razen v določenih terminih visokega povpraševanja, na voljo skozi vse leto, cene pa se gibljejo glede na sezono od 198 € do 224 € po osebi. V letu 2012 je bilo prodanih 44 takšnih paketov. Hotel Lovec ponuja tudi vrsto drugih paketov. Nekateri so precej enostavni in samo na osnovi polpenziona, drugi pa so tematski, in vključujejo tudi po več zunanjih storitev. Predstavniki slednjih so npr. Aktivni paket (vključena športna prehrana, večerje, najem kolesa, regeneracijske masaže), Adrenalinski paket (vključuje rafting in kanjoning na Savi, obisk adrenalinskega parka na Straži, večerja presenečenja, degustacija piv ali vin v Pubu Lovec) ali Ribiški paket, ki vključuje ribiške karte za reko Savo ali Blejsko jezero in po želji pripravo ulova v hotelski kuhinji.

Paketiranje v terminih visokega povpraševanja nadomešča že omenjeni *upselling,* prvenstveno zaradi želje po večjem zaslužku in ker se gostje pogosto ne želijo vezati na dodatne storitve, ampak imajo radi na izbiro čim več različnih opcij. Za te mora vsekakor poskrbeti hotel v okviru svoje dodatne ponudbe.

4.2.5 Menedžment zmogljivosti in prebukiranje

Narava dogovorjenih pogojev poslovanja hotelom pogosto onemogoča prilagajanje cen povpraševanju, zato se poslužujejo alternativnih pristopov k maksimiranju prihodkov. Z menedžmentom zmogljivosti kontroliramo prodajo po cenovnih razredih in tržnih segmentih, cilj pa je doseči optimalno razmerje pri zapolnjenih zmogljivostih. Če bi ves čas prodajali samo po najvišjih cenah, obstaja velika možnost, da kapacitet ne bi razprodali in povzročili izpad dohodka. Obratno pa ne želimo razprodati prepoceni. Zato v Hotelu Lovec izvajamo menedžment zmogljivosti po cenovnih razredih. Cenovni razredi so opredeljeni glede na višino popustov od rednih cen in vključujejo tudi neto pogodbene cene, ki v večini sestavljajo nižje cenovne razrede. Pri menedžmentu zmogljivosti gre za diskriminacijo distribucijskih kanalov, kar pomeni, da se cenejše kanale (najvišji popusti) najprej zapira za prodajo. Popolna diskriminacija ni vedno mogoča zaradi pogodbenih klavzul kot je razpoložljivost zadnje sobe ali zaradi značilnosti alotmajskih pogodb. Slednje določajo, da mora hotel dogovorjeno število alociranih sob držati na voljo agentu do roka sprostitve (angl. *release date, cutoff date)* zakupljenih kapacitet. To pomeni, da je določeno število sob v hotelu vedno rezervirano za posameznega pogodbenega partnerja in le-temu ni potrebno povpraševati po razpoložljivosti, temveč lahko avtomatsko naredi rezervacijo do roka, ko se neprodane sobe vrnejo hotelu. Ti roki so od 7 dni do datuma prihoda v nižji, in 21 dni v visoki sezoni. Agenti želijo čim več sob v alokaciji, hotel pa čim manj. Klavzule razpoložljivosti zadnje sobe so pogosto trn v peti prihodkovnim menedžerjem, ko bi želeli zadnje sobe prodajati po visoki ceni, poslovni partner

pa potrebuje sobo in njegove rezervacije ni možno zavrniti brez kršenja tega pogodbenega določila. Omenjeno klavzulo lahko uveljavljajo vsi večji Best Westernovi korporativni partnerji.

V Hotelu Lovec smo glede na višino popustov oblikovali pet razredov. Najvišji cenovni razred nima omejene alokacije števila sob za prodajo, razpoložljivost sob v ostalih cenovnih razredih pa je navzgor omejena kot je prikazano v Tabeli 9. Vsakemu cenovnemu razredu lahko pripišemo ustrezni distribucijski kanal, saj so popusti/provizije in cene poznani ter se seštevajo kot strošek rezervacije. Menedžment zmogljivosti je najenostavnejši in najučinkovitejši na spletnih distribucijskih kanalih, saj omogočajo nastavitve več cenikov, ki jih lahko poljubno zapiram in odpiram za prodajo. Najteže je za prodajo zapreti najcenejši segment, v našem primeru so to cenovni razredi z alotmajskimi pogodbami. Problem nastane, če želimo te sobe za prodajo zapreti več kot 7–21 dni vnaprej, ker smo na primer zaznali povečano povpraševanje v nekem obdobju in bi čim več sob želeli prihraniti za dražje cenovne razrede. Agenti lahko upoštevajo željo hotela in predčasno sprostijo ali premaknejo alocirane sobe na drug datum, če je prvi že razprodan. Težave pa nastanejo, če agenti spoznajo, da hotel še ni poln, in da jih želi izriniti z dražjimi rezervacijami, zato preverjajo, ali so ostali distribucijski kanali za iste datume tudi zaprti, in v kolikor niso, zahtevo po zaprtju prodaje navadno zavrnejo. Načeloma se preverjanja da zaobiti, vendar so ti prijemi že malce v nasprotju z etičnim kodeksom partnerstva.

Tabela 10: Omejitve alokacije sob po cenovnih razredih

Cenovni razred	**Število sob za prodajo**
Brez popustov / provizij	Ni omejitev
Popusti do 10%	Največ 45 sob
Popusti do 15%	Največ 25 sob
Popusti do 20%	Največ 15 sob
Popusti nad 20%	Največ 10 sob

Kumulativna alokacija lahko presega kapaciteto hotela in je fleksibilna glede na povpraševanje posameznih segmentov. Če ni zadostnega povpraševanja cenovno neobčutljivih segmentov, mora hotel občasno povečati alokacijo sob v nižjih cenovnih razredih, saj mora nadomestiti izpad prihodka iz višjih oziroma čim več prispevati h kritju stalnih stroškov. Prihodkovni menedžer želi postopoma zapirati prodajo po cenovnih razredih, od najcenejših navzgor. Zaradi spoštovanja dogovorov včasih ta pristop ni v celoti izvedljiv, čeprav se pri nas cenovni razredi pričnejo zapirati, ko zasedenost preseže 75 %, z izjemo če zaznamo nenavadno visoko povpraševanje. V terminu kot je novoletni, vemo da bomo hotel razprodali, zato v tem obdobju alotmajske pogodbe ne veljajo (angl. *blackout period)* in lahko poljubno diskriminiramo. Podobno ravnamo v terminih, ko se na Bledu odvijajo veliki dogodki in vnaprej sporočimo termine, kjer bi želeli, da se zakupljene sobe sprostijo ob podpisu pogodbe.

V Hotelu Lovec za maksimiranje prihodkov z upravljanjem zmogljivosti uporabljamo tudi različne restrikcije rezervacij, ki so najbolj uporabne na spletnih distribucijskih kanalih, vključno z Best Westernovim. V nadaljevanju predstavljam nekaj najbolj pogosto izvajanih ukrepov.

- **Minimalno dolžino bivanja** (MLOS) nastavimo, če opazimo, da se določen datum dobro prodaja, in bi želeli, da se vsaj ob njem vsaj še eden ali več. Če je npr. torek zaseden 90 % in sreda 60 %, bomo rezervacije za torek sprejemali le od gostov, ki bi prenočili tudi v sredo. To je ukrep, ki se navadno izvaja zelo pozno. Primer, kjer je takšna restrikcija nastavljena od samega začetka je le novoletno obdobje, zahtevamo pa bivanje najmanj tri noči.

- Novo leto je najprimernejše za pojasnilo uporabe restrikcije **zaprto za odhode.** Za silvestrsko zabavo v Hotelu Lovec zaračunavamo doplačilo in je obvezno za vse hotelske goste, zato zadnje tri noči pred 31. decembrom zapremo za odhode. Gostje, ki v hotel prispejo po 27. decembru, lahko najprej odidejo šele s 1. januarjem.
- Funkcijo **zaprto za prihode** nastavimo, ko dopuščamo bivanje čez določen datum, prihod na ta dan pa ni mogoč. Ukrep ima podoben učinek kot MLOS, čeprav z njim ni pogojen. Funkcijo nastavimo, ko želimo prodajati še sosednje dneve.
- **Prodaj več** ali angl. *stay through* se vedno nastavi skupaj z MLOS ukrepom in dovoljuje bivanje na datum, ki je načeloma zaprt, v kolikor rezervacija izpolnjuje zahtevo po minimalni dolžini bivanja. Ta je najpogosteje nastavljena na 4 noči, če pa je zaprti datum že precej prezaseden, ali če je teh več, pa rezervacijo potrdimo samo, če gost biva najmanj 7 noči.

Zaradi negotovosti realizacije rezervacij je prodajanje preko zmogljivosti ali prebukiranje nujen pristop k maksimiranju prihodkov in ga v Hotelu Lovec večinoma izvajamo pri potrjevanju skupinskih rezervacij. Najprej je potrebno objasniti kako deluje prodaja skupinam. Agenti ali organizatorji potovanj povprašujejo po razpoložljivosti sob (kontingent ali blok) in če sprejmejo ponujene pogoje poslovanja, gre produkt v prodajo. Na tej točki nihče izmed partnerjev ne more vedeti kako se bo produkt prodajal in ali se bo skupina sploh realizirala, agent pa ima čas blokovno rezervacijo odpovedati od 30 do 60 dni pred prihodom. Enako velja za organizatorje konferenc, ki radi pretiravajo z napovedmi prodaje. Hotel ves ta čas rezerviranih kapacitet ne more prodajati in če agent rezervacijo v roku prekliče, hotel predhodno rezerviranih sob morda ne bo uspel razprodati. Zato se hotelirji odločajo za prebukiranje, ki pa je precej tvegan pristop in pogosto vodi v prezasedenost. Pravila prebukiranja v Hotelu Lovec so gibka, večinoma gre za individualne odločitve na podlagi informacij o pretekli agentovi konverziji, predvidevanju povpraševanja in intuicije. Osnovno pravilo narekuje, da v času trajanja Bioterapije (termini od četrtka do nedelje) potrjujemo samo manjše skupine in se prebukiranja zelo redko poslužujemo. Primeri, ko smo zmogljivosti prebukirali dvakratno in na koncu ravno zapolnili kapacitete, niso redkost. Prezasedenost in selitev skupine v drug hotel je prav tako okusil že marsikateri hotel in tudi Hotel Lovec pri tem ni izjema. Pri takšnem ravnanju je skupini potrebno zagotoviti najmanj enako kategorijo namestitve in v kolikor je to agentu sporočeno dovolj zgodaj, navadno ni večjih težav. Izjema so le japonski agenti, ki za takšne manevre zaračunavajo visoke penale, če menjava lokacije ni javljena vsaj 30 dni pred prihodom skupine. Prebukiranje ne velja samo za celoten objekt, prebukirati je moč samo določen segment sob in to zna predstavljati resno težavo. Skupna zmogljivost hotela lahko dovoljuje potrditev rezervacije skupini, ni pa nujno da ima hotel na voljo dovolj sob določenega tipa. Azijci, predvsem Japonci, zahtevajo dvoposteljne sobe z ločenimi ležišči (angl. *twin room*) in kopalno kadjo ter so pri tem nepopustljivi, zato je pri potrjevanju teh rezervacij potrebna dodatna pazljivost.

4.2.6 Oblikovanje in kontrola cen

Za našo destinacijo je značilna sezonskost povpraševanja, zato se moramo pri oblikovanju cen ozirati na to dejstvo. Meseci od novembra do konca marca so navadno zelo mučni, saj je takrat splošno zelo malo interesa za bivanje na Bledu in morajo hotelirji cene znižati tudi za polovico. April je prehodni mesec, ko se počasi začnejo polniti, predvsem na račun konferenc, od maja do konca septembra pa hoteli na Bledu že ustaljeno obratujejo z dobro zapolnjenimi kapacitetami. Oktober po povpraševanju lahko primerjamo z obdobjem proti koncu aprila in začetku maja. Najbolje zasedeni dnevi v tednu so četrtek, petek in sobota, saj k skupni zasedenosti sob prispevajo ravno toliko kot ostali štirje dnevi v tednu. Vzorec se preko leta ne spreminja.

Cene so zato oblikovane na podlagi zgornjih spoznanj, razen v nekaterih primerih dogovorov iz korporativnega segmenta, pri katerih so cene fiksne skozi vse leto. Sistem cen v Hotelu Lovec

temelji na odbitkih od sezonske redne cene BAR (opomba 16, pogl. 2.3.5). Neto pogodbene cene za organizatorje počitnic morajo biti najmanj 20 % nižje od rednih, zavoljo zagotavljanja skladnosti cen. Cene v teh pogodbah so sezonske, vendar ne razlikujejo med dnevi v tednu, saj tovrstni partnerji ne želijo operirati s preveč različnimi cenami. S stališča hotela je to povsem sprejemljivo, ker se enake cene med dnevi v tednu kompenzirajo z daljšimi bivanji njihovih gostov. Cen med veljavnostjo pogodbe ni dovoljeno višati, dopuščajo pa spremembe navzdol, v kolikor bi hotel želel pospešiti prodajo. Zaenkrat se takšnih akcij v Hotelu Lovec ne poslužujemo. Tendenca hotela je vsekakor slediti inflaciji, zato želi z vsako novo pogodbo cene dvigniti za vsaj 3 %, kolikor povišanja ti partnerji še smatrajo za sprejemljiva. Malce drugačni so FIT[21] ceniki, ki so namenjeni potovalnim agencijam z vključenim komercialnim popustom od 15 % do 20 %. Ker pri teh cenikih ni določena minimalna dolžina bivanja, so cene za bivanje čez vikend do 5 % višje. Drugi tip cenika s fiksnimi cenami je skupinski cenik, pri katerem so neto cene v povprečju od 5 % do 10 % nižje od tistih v FIT ceniku. Tudi tu so po novem cene za vikend višje v enakem sorazmerju. Pomanjkljivost takšnega oblikovanja neto cen je, da dopušča neskladje, če v obdobju veljavnosti cenikov hotel ne dosega želenih rednih (objavljenih) cen. To je lahko posledica drastičnega znižanja cen konkurence ali padca povpraševanja. V takšnem primeru se morajo ustrezno znižati tudi neto cene. Fiksne neto cene z izjemo redkih primerov niso predmet kontrole, kakršno opisujem v nadaljevanju.

Spletni distribucijski kanali so čedalje bolj razširjeni, njihov prispevek k realizaciji pa je vsako leto višji. Poleg tega so tudi najbolj fleksibilni in obvladljivi v smislu nastavitev. Hoteli lahko poljubno menjajo cene in nastavljajo že prej omenjene restrikcije. V Hotelu Lovec izvajamo strategijo sezonskih BAR cenikov, ki so dostopni vsem kupcem brez kakršnihkoli omejitev. *Sezonski* pomeni, da se cena spreminja glede na obdobje visokega, srednjega ali nizkega povpraševanja. Uporabljamo tri osnovne cenike, BAR1, BAR2 in BAR3, naenkrat pa je v uporabi lahko samo eden. BAR1 je cenik najvišjega razreda in z najvišjo redno ceno, ki je navadno nastavljen za prodajo zadnjih sob ter ob visokem RevPARu. Cenik je neodvisen od dneva v tednu in cen konkurentov, v osnovi pa služi kot sredstvo za tipanje trga in izkoriščanje potrošnikovega presežka. Informacije imajo tedaj večjo vrednost kot je oportunitetni strošek iz nerealizirane prodaje. V času veljave cenika BAR1 so vsi prodajni kanali z nižjimi cenami zaprti in je to edina dosegljiva cena na trgu. Cenik BAR2 je nastavljen v terminih večjih konferenc na Bledu, oziroma če so konkurenčni hoteli razprodani, BAR3 pa označuje redno ceno brez premij in služi kot osnova za vse ostale cene s popusti in provizijami. Cene v BAR3 so za dneve od četrtka do vključno sobote višje in so tačas prilagojene cenam konkurenčnega hotela Golf. Vse BAR cene so sezonske, v prihodnosti pa nameravam strategijo preoblikovati na način, da bo posamezen cenik zasnovan za določeno sezono. Tako bomo v kakšnem terminu sredi novembra nastavili avgustovski BAR cenik, če bo takratno povpraševanje to dovoljevalo.

V Hotelu Lovec lahko s pomočjo programskih orodij dokaj točno ocenimo obseg povpraševanja in predvidimo prodajo. V terminih, kjer zaznavamo ali pričakujemo znatno povpraševanje segmenta cenovno najmanj elastičnih kupcev, bomo za skupinske rezervacije zaradi izrivanja dražjega segmenta zaračunavali premije na skupinske neto cene. Premija se izračuna tako, da izgubljeni potencialni prihodek delimo s številom sob, ki jih potrebuje skupina. Takšen način kompenziranja prihodkov je možen pri klientih, ki ne poznajo naših skupinskih cen, medtem ko je pri stalnih partnerjih to moč doseči le s previdno komunikacijo in utemeljitvijo.

V Hotelu Lovec se poskušamo čim hitreje odzivati na spremembe na trgu in jih poskušamo čim uspešneje izkoriščati. Cene se morajo prilagajati dnevnemu povpraševanju, tega pa moramo biti zmožni kar najbolje predvideti. Časi ko so hoteli imeli celo sezono enake cene so minili. Danes

[21] FIT je kratica za angleški izraz *free and independent traveller*. Pomeni, da je potnik posameznik, ki je neodvisen od skupine oziroma ne potuje s skupino.

je moč ceno hitro spremeniti in ta sprememba ima lahko takojšnji učinek. Prav zato smo v Hotelu Lovec uvedli sistem BAR cenikov in pričeli opuščati uporabo togih sezonskih cenikom tam, kjer za to ni potrebe.

SKLEP

Dobro poznavanje vseh distribucijskih kanalov je najpomembnejša kvalifikacija prihodkovnega menedžerja. Vedeti mora kakšen tip gosta rezervira po katerem kanalu, saj se tem spoznanjem prilagajajo cene in ostali pogoji poslovanja. Brez poznavanja prodajnih kanalov prihodkovni menedžer težko aplicira obravnavane strategije. Pozicioniranje hotela in njegovih storitev je tako lahko napak komunicirano, če ne poznamo tipa gosta, ki koristi posamezen kanal. Segmentacija gostov zahteva opazovanje, analiziranje in včasih tudi pogovor z njimi. Najprej pa moramo vedeti, katere informacije sploh potrebujemo. Le tako imajo strategije prihodkovnega menedžmenta pravi učinek. Ugotavljam, da smo v Hotelu Lovec na pravi poti, saj se kultura prihodkovnega menedžmenta širi med zaposlene v prodaji, recepciji in gostinskih oddelkih, kjer je to najbolj pomembno. Podjetje mora iti v korak s časom.

Tekom diplomske naloge sem večkrat omenil kako pomembni so novodobni distribucijski kanali za izvajanje učinkovitega prihodkovnega menedžmenta in ponovno moram poudariti ključne značilnosti: razširjenost uporabe, transparentnost cen in možnost takojšnjega primerjanja, ter enostaven in hiter postopek rezervacije. Največ svojega delovnega časa namenim prav vzdrževanju spletnih distribucijskih kanalov. Med njimi je najpomembnejši *Booking.com*, zato ga bom tudi vzel kot primer. Skrbnik spletne prodaje mora vedeti, kateri so glavni dejavniki razvrstitve med zadetki. V primeru omenjenega so to stalna razpoložljivost (koliko možnosti jim hotel ponudi za zaslužek), konverzija, število odpovedi (način zavarovanja pred zastonjskim oglaševanjem), plačilna disciplina in vsebina. Ocena gostov, če znatno ne odstopa od povprečja, niti ne igra pomembne vloge. Prihodkovni menedžer mora znati uporabljati vse funkcije kontrole cen in zmogljivosti, ki jih spletni kanali ponujajo. Skoraj vse strategije prihodkovnega menedžmenta se uporabljajo v vzdrževanju spletnih kanalov. Za to delo so vsekakor potrebna tudi primerna orodja, saj ima danes vsak večji hotel najmanj pet spletnih prodajnih kanalov. Dinamično oblikovanje cen in dnevno spreminjanje pogojev poslovanja bi bili zelo zamudni v kolikor bi to počeli ročno, zato obstajajo aplikacije za upravljanje s spletnimi kanali (angl. *channel manager*), kjer s pomočjo enega klika lahko spremenimo nastavitve cen in restrikcij na vseh spletnih kanalih hkrati. Sam uporabljam Travelclickov EZyield. Učinkovit prihodkovni menedžment ni mogoč brez podpore programske opreme poslovne inteligence, ki hotelom omogoča napovedovanje povpraševanja z veliko mero točnosti, spremljanje konkurence (Rate 360°, RateView), detajlno segmentiranje kupcev in dostop do informacij, ki jim olajšajo odločitve. Pri tem ima uporabnik možnost lastnih nastavitev parametrov. Vse te programske rešitve v veliki meri upravičijo svojo ne ravno nizko ceno.

V uvodu sem postavil tezo, da se prihodkovni menedžment v Hotelu Lovec izvaja uspešno. To vsekakor drži, vendar sem tekom pisanja diplomske naloge ugotovil, da v našem hotelu obstaja še veliko rezerve in prostora za nadaljnji razvoj te discipline. Nekatere pridobljene ideje še niso dodelane in jih bo potrebno oblikovati v neko smiselno celoto, vendar jih v prihodnosti nameravam uporabiti za optimizacijo določenih poslovnih procesov v našem podjetju. Ravno zato sem mnenja, da je bil izbor te teme pravilna odločitev in pisanje diplomske naloge koristno z različnih vidikov, tako osebnih kot poslovnih.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, A. (1997). Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourist industry – Executive summary. Najdeno 30. junija2013 na spletnem naslovu http://bookshop.europa.eu/en/yield-management-in-small-and-medium-sized-enterprises-in-the-tourist-industry-pbCT9896954/downloads/CT-98-96-954-EN-C/CT9896954ENC_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMdSR0EAlMEUUsWb0000YxVESRnY;sid=rPEEWR8KwF0EWU9nd1ea_n0vDjJ4CVJpsoM=?FileName=CT9896954ENC_001.pdf&SKU=CT9896954ENC_PDF&CatalogueNumber=CT-98-96-954-EN-C

2. Ateljevic, J., & Page, S.J. (2009). *Tourism and Entreprenurship. International Perspectives.* Oxford: Elsevier.

3. Bayoumi, A. El-Moniem. (2013, maj). Dynamic Pricing for Hotel Revenue Management Using Price Multipliers. *Journal of Revenue & Pricing Management.* Najdeno 30. junija 2013 na spletnem naslovu http://alumnus.caltech.edu/~amir/hotel-dyn-pricing-final.pdf

4. *Best Western International.* Najdeno 5. julija 2013 na spletnem naslovu www.bestwestern.com

5. Best Western. (b.l.) V *Wikipedia*. Najdeno 5. julija 2013 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/Best_Western

6. Best Western International (2012a). *Reception Manual* (interno gradivo). Vienna: Best Western Central Europe GmbH.

7. Best Western International (2012b). *Revenue Management* (interno gradivo). Vienna: Best Western Central Europe GmbH.

8. Best Western International (2013a). *Accounting Manual* (interno gradivo). Vienna: Best Western Central Europe GmbH.

9. Best Western International (2013b). *Customer Care Manual* (interno gradivo). Vienna: Best Western Central Europe GmbH.

10. *Booking.com*. (2013). Najdeno 7. julija 2013 na spletnem naslovu www.booking.com.

11. Buckhiester, B. (2013). *Revenue Management as a Multi-Disciplinary Business Process.* Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu www.buckhiester.com

12. Buckhiester, B. (2011). Revenue Management as a Multi-Disciplinary Business Process - Part Two. *Journal of Hospitality Financial Management, 19*(2), 97-113.

13. Cross, R.G. (1998). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. London: Orion Publishing group.

14. Cross, R.G., & Marriott, J.M., Jr. (2000). *The Book of Management Wisdom™. Classic Writings by Legendary Managers.* New York: John Wiley & Sons.

15. Cross, R., Higbie, J., & Cross, D. (2009). Revenue management's renaissance: a rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly, 50*(1), 56-81.

16. Cetiner, D. (2013). *Fair Revenue Sharing Mechanisms for Strategic Passenger Airline Alliances.* Berlin: Springer.

17. Desiraju, R., & Shugan, S.M. (1999). Strategic Service Pricing and Yield Management. *Journal of Marketing, 63*(1), 44-56.

18. Dibb, S., & Simkin, L. (2008). *Market segmentation success: making it happen!* New York: The Hawthorne Press, Taylor & Francis Group.

19. Enz, C.A. (2010). *The Cornell School of Hotel Administration handbook of Applied Hospitality Strategy.* Thousand Oaks (ZDA): SAGE Publications.

20. Estis Green, C., & Lomanno, M.V. (2012). *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels.* McLean (ZDA): HSMAI Foundation.

21. Ferguson, M., & Queenan, C. (2009). Case: Starting with Good Inputs: Unconstraining Demand Data in Revenue Management. *Informs Transactions on Education, 9*(3), 182-183.

22. Forgacs, G. (2010). *Revenue Management: Maximizing revenue in Hospitality Operations*. Orlando (ZDA): American Hotel & Lodging Educational Institute.

23. Go, R., & Pine, F.M. (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. Cornwall (VB): TJ Press.

24. Gökşen, S. (2011). *Implementing Revenue Management.* (magistrsko delo). Amsterdam: Faculty of Sciences, Business Mathematics and Informatics.

25. Haley, I.R. (1995). Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool. *Marketing Management, 4*(1), 59-62.

26. Haley, M.G., & Inge, J. (2004). Revenue Management. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.hospitalitynet.org/file/152001854.pdf

27. Hayes, D.K., & Miller, A.A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry.* Hoboken (ZDA): John Wiley & Sons.

28. Holt, K. (2013). Segmentation helps identify unique customers. Najdeno 25. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx/10045/Segmentation-helps-identify-unique-customers

29. Hurd, A.R., Barcelona, R.J., & Meldrum, J.T. (2008). *Leisure services management.* Champaign (ZDA): Human Kinetcs.

30. Ingold A, McMahon-Beattie, & U., Yeoman, I. (2001). *Yield management: strategies for the service industries*. London: Continuum.

31. Jones, P., & Lockwood, A. (2004). *The Management of Hotel Operations: an innovative approach to the study of hotel management.* London: Thomson Learning.

32. Kimes, S.E. (2001). *A Strategic Approach to Yield Management*. V A. Ingold, U. McMahon-Beattie, & I. Yeoman (ur.), *Yield management: strategies for the service industries* (str. 3-15). London: Continuum.

33. Kimes, S.E. (2002). A Retrospective Commentary on Discounting in the Hotel Industry: A New Approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *43*(4), 92-93.

34. Kimes, S.E. (2010). Strategic Pricing Through Revenue Management. V C.A. Enz (ur.), *The Cornell School of Hotel Administration handbook of Applied Hospitality Strategy* (str. 502-514). Thousand Oaks (ZDA): SAGE Publications.

35. Kimes, S.E. (2013a, 8. april). The Cheapest and Best Approach to Overbooking. *The Hospitality Blog.* Najdeno 26. junija 2013 na spletnem naslovu http://thehospitalityblog.ecornell.com/overbooking-ratio-method

36. Kimes, S.E. (2013b). Overbooking Ratio Step-By-Step. *eCornell*. Najdeno 26. junija 2013 na spletnem naslovu http://thehospitalityblog.ecornell.com/wp-content/uploads/2013/04/Overbooking-step-by-step-.pdf

37. Kompas hoteli Bled d.d. (2013). Statistika 2009-2013 za Best Western Premier Hotel Lovec (interno gradivo). Bled: Kompas hoteli Bled d.d.

38. Lewis, R., & Chambers, R.E. (1989). *Marketing Leadership in Hospitality. Foundations and Practices*. London: Van-Nostrand Reinhold.

39. Lockyer, T.L.G. (2007). *The international hotel industry: sustainable management.* New York: The Haworth Press.

40. May, B. (2013). *Module: Revenue Management. International Business Academy. Tourism and Hospitality Academy* (predavanje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

41. Morritt, R. (2007). *Segmentation strategies for hospitality managers: target marketing for competitive advantage.* New York: The Haworth Press.

42. O'Fallon, M.J., & Rutherford D.G. (2011). *Hotel management and operations.* Hoboken (ZDA): John Wiley & Sons.

43. Posebne uzance v gostinstvu. *Uradni list RS* št. 22/1995.

44. Ramsook, B. (2012, 22. oktober). An independent view on revenue management. *Hotel News Now.* Najdeno 14. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.hotelnewsnow.com/articles.aspx/9192/An-independent-view-on-revenue-management

45. Reaside, R., & Windle, D. (2001). *Quantitative Aspects of Yield Management.* V A. Ingold, U. McMahon-Beattie, & I. Yeoman (ur.), *Yield management: strategies for the service industries* (str. 45-69). London: Continuum

46. Sajovic, M. (2009). *Prihodkovni menedžment na primeru Grand hotela Union, d.d*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

47. Sanchez, J., & Satir, A. (2005). Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *17(*2), 136-146.

48. Seaton, A.V., & Bennett, M.M. (1996). *Marketing Tourism Products. Concepts, Issues, Cases*. London: International Thomson Business Press.

49. Sheela, A.M. (2005). *Economics of Hotel Management*. New Delhi: New Age International.

50. Slovenska tiskovna agencija (2005, 26. maj). Na Bledu odprli prenovljen hotel Lovec. *Računovodja.com.* Najdeno 7. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.racunovodja.com/sta/Novica.aspx?id=81167

51. Stanič, L. (2002). *Prihodkovni management v hotelirstvu (*diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

52. Sturman, M.C., Corgel, J.B., & Verma R. (2011). *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: cutting edge thinking and practice.* Hoboken (ZDA): John Wiley & Sons.

53. Talluri, K.T., & van Ryzin, Garrett. (2004). *The theory and practice of Revenue Management*. New York: Springer Science+Business Media.

54. Toh, R.S., & DeKay, F. (2002). Hotel Room-inventory Management. An Oberbooking Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *43*(4), 79-90.

55. Turizem Bled. (b.l.-a). Zgodovina turizma. Najdeno 6. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.bled.si/si/o-bledu/zgodovina-turizma

56. Turizem Bled. (b.l.-b). Statistika turističnega obiska. Najdeno 6. julija 2013 na spletnem naslovu http://cc-line.si/bled/admin/index.phtml

57. Wight, J. (2012, oktober). How to identify a hotel competitive set for a hotel market study. *Canadian monthly lodging outlook.* Najdeno 23. junija2013 na spletnem naslovu www.pt.hvs.com/Jump/?f=3329.pdf&c=6094&rt=2

58. Withiam, G. (2001). Yield Management. *Center for Hospitality Report*. Najdeno 29. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/2001.html

59. Xiong, L., & Hu, C. (2013). Hotel Viral Marketing via Social Networks: A Strategic Pricing Lesson from Group Buying. *Scholar Works*. Najdeno 26. junija 2013 na spletnem naslovu http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1312&context=gradconf_hospitality

60. Yeoman I., & Watson S. (1997). Yield management: a human activity system. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *9*(2), 80-83.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poenostavljen prikaz beleženja skupinskega in individualnega povpraševanja... 1
Priloga 2: Prikaz diferenciacije tipov sob za spletno prodajo 2

Priloga 1: Poenostavljen prikaz beleženja skupinskega in individualnega povpraševanja

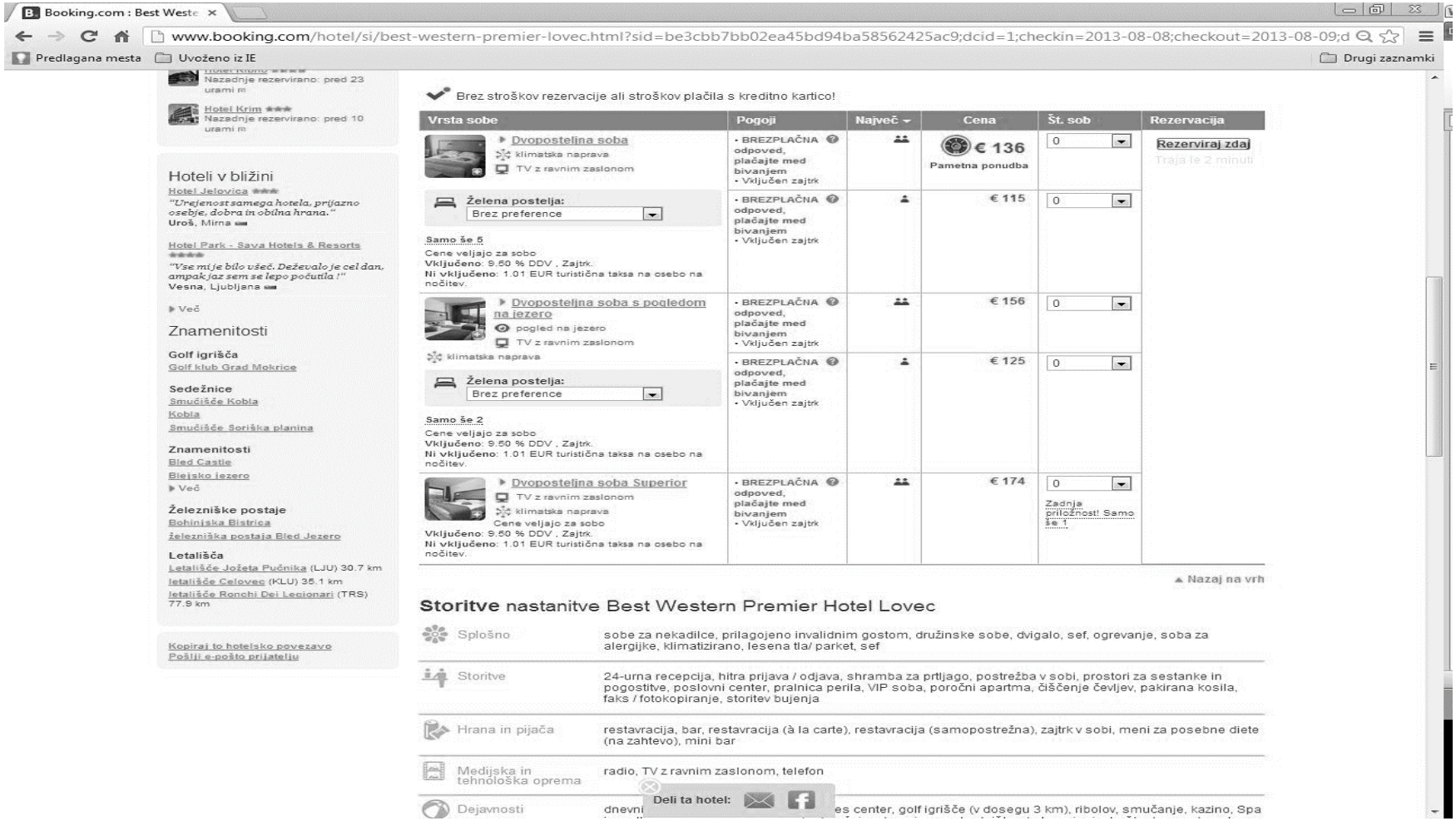
Tabela 1: Prikaz sprejetega in zavrnjenega povpraševanja posameznikov in skupin

	T-6M			T-4M			T-2M			T-1M			T-3W			T-2W			T-1W			ZAVRNJENA POVPRAŠEVAN			ZABELEŽENO POVPRAŠEVA			ACT		
	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT	GRP	IND	TOT
1.8.2013	13	2	15	10	19	29	13	23	36	13	23	36	13	23	36	13	25	38	13	26	39	0	0	0	13	26	39	13	26	39
2.8.2013	0	4	4	57	37	94	66	39	105	66	39	105	67	39	106	67	40	107	67	40	107	50	0	50	69	41	110	19	41	60
3.8.2013	0	2	2	45	32	77	62	33	95	63	36	99	63	40	103	64	40	104	64	40	104	44	0	44	64	40	104	20	40	60
4.8.2013	10	8	18	13	13	26	14	25	39	14	30	44	14	32	46	14	32	46	14	32	46	0	0	0	14	33	47	14	33	47
5.8.2013	11	8	19	11	24	35	11	30	41	11	38	49	11	38	49	11	40	51	11	41	52	0	0	0	11	41	52	11	41	52
6.8.2013	10	3	13	10	27	37	10	31	41	10	32	42	10	32	42	10	32	42	10	32	42	0	0	0	10	32	42	10	32	42
7.8.2013	89	0	89	16	13	29	78	19	97	102	22	124	102	25	127	103	25	128	103	26	129	69	0	69	103	26	129	34	26	60
8.8.2013	11	0	11	12	28	40	12	28	40	12	28	40	12	28	40	12	28	40	12	28	40	0	0	0	12	28	40	12	28	40
9.8.2013	0	1	1	12	21	33	13	30	43	13	30	43	13	30	43	13	31	44	13	31	44	0	0	0	13	31	44	13	31	44
10.8.2013	0	1	1	12	15	27	12	26	38	12	30	42	12	30	42	12	31	43	12	31	43	0	0	0	12	32	44	12	32	44
11.8.2013	0	7	7	31	19	50	48	29	77	50	44	94	69	50	119	70	50	120	73	50	123	56	10	66	77	50	127	21	40	61
12.8.2013	13	4	17	11	29	40	12	30	42	12	30	42	12	30	42	12	30	42	12	30	42	0	0	0	13	30	43	13	30	43
13.8.2013	0	5	5	17	9	26	17	9	26	17	12	29	17	19	36	17	26	43	17	29	46	0	0	0	17	37	54	17	37	54
14.8.2013	12	3	15	14	17	31	14	21	35	14	23	37	14	24	38	14	26	40	14	26	40	0	0	0	14	26	40	14	26	40
15.8.2013	12	0	12	10	1	11	11	13	24	12	25	37	13	28	41	13	30	43	13	32	45	0	0	0	13	37	50	13	37	50
16.8.2013	13	6	19	12	25	37	13	31	44	13	35	48	13	35	48	13	35	48	13	35	48	0	0	0	13	35	48	13	35	48
17.8.2013	0	3	3	28	16	44	49	18	67	55	21	76	55	24	79	55	29	84	55	29	84	25	0	25	56	29	85	31	29	60
18.8.2013	0	8	8	10	9	19	10	37	47	11	40	51	12	40	52	12	41	53	12	41	53	0	0	0	12	41	53	12	41	53
19.8.2013	33	5	38	42	42	84	42	42	84	50	42	92	51	42	93	52	42	94	53	42	95	45	0	45	62	42	104	17	42	59
20.8.2013	0	0	0	10	27	37	13	29	42	13	29	42	13	29	42	13	29	42	13	29	42	0	0	0	13	29	42	13	29	42
21.8.2013	14	6	20	48	22	70	54	22	76	54	22	76	58	22	80	58	22	80	59	22	81	22	0	22	59	22	81	37	22	59
22.8.2013	10	8	18	10	21	31	10	32	42	10	40	50	10	41	51	10	41	51	10	41	51	0	0	0	10	41	51	10	41	51
23.8.2013	11	3	14	11	29	40	11	31	42	11	35	46	11	35	46	11	37	48	11	40	51	0	0	0	11	40	51	11	40	51
24.8.2013	0	5	5	11	17	28	94	25	119	99	31	130	100	31	131	102	31	133	102	31	133	79	0	79	102	31	133	23	31	54
25.8.2013	12	8	20	13	8	21	14	22	36	14	24	38	14	29	43	15	29	44	15	29	44	0	0	0	15	29	44	15	29	44
26.8.2013	0	7	7	10	9	19	12	24	36	14	29	43	14	29	43	14	29	43	14	35	49	0	0	0	14	35	49	14	35	49
27.8.2013	12	2	14	10	16	26	13	25	38	13	28	41	13	34	47	13	39	52	13	40	53	0	0	0	13	40	53	13	40	53
28.8.2013	0	5	5	19	9	28	20	15	35	20	50	70	22	51	73	22	51	73	22	51	73	0	11	11	22	51	73	21	40	61
29.8.2013	0	3	3	13	16	29	14	21	35	14	21	35	14	21	35	14	24	38	14	24	38	0	0	0	15	24	39	15	24	39
30.8.2013	0	0	0	15	24	39	15	34	49	15	34	49	15	34	49	15	37	52	15	38	53	0	0	0	15	38	53	15	38	53
31.8.2013	25	6	31	45	35	80	46	38	84	46	40	86	46	40	86	46	40	86	46	40	86	17	9	26	46	41	87	29	32	61

LEGENDA:
T-xM = čas prihoda – x mesecev
T-xW = čas prihoda – x tednov
ACT = realizirano število rezervacij sob
GRP = št. sob, po katerih povprašujejo skupine
IND = št. sob, po katerih povprašujejo posamezniki

Priloga 2: Prikaz diferenciacije tipov sob za spletno prodajo

Slika 1: Prikaz diferenciacije sob na spletnem portalu Booking.com



Vir: Booking.com, 2013.