

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129769584132

MANAŽMENT TRŽIEB A CIEN

Diplomová práca

2019

Bc. Tibor Lacko

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

MANAŽMENT TRŽIEB A CIEN

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA

Bratislava 2019

Bc. Tibor Lacko

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Bc. Tibor Lacko

Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Kataríne Remeňovej, PhD., MBA za jej cenné rady, pripomienky a informácie, ktoré mi pomohli pri písaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

LACKO, Tibor: *Manažment tržieb a cien.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA – Bratislava: FPM EU, 2019, s. 63

Hlavným cieľom diplomovej práce je analýza doterajšieho stavu v súvislosti s využívaním manažmentu tržieb a cien hotela Lev a následná determinácia relevantných odporúčaní pre zlepšenie. Predkladaná práca pozostáva celkovo z piatich kapitol a obsahuje sedemnášť tabuliek a päť grafov. Prvá kapitola obsahuje vymedzenie podstatných pojmov na teoretickej úrovni. V nasledujúcej kapitole je determinovaný primárny cieľ našej práce spolu s parciálnymi cieľmi. Tretia kapitola sa zaoberá metodikou a postupmi, ktoré boli využívané počas celej doby spracovania záverečnej práce. Štvrtá kapitola je zacielená na samotné výsledky práce a objekt skúmania, ktorým bol hotel Lev. V tejto kapitole sme na základe získaných dát vytvorili medziročné porovnania a zostavili potrebné výpočty. V poslednej piatej kapitole sme na základe výsledkov z predchádzajúcej kapitoly zostavili relevantné odporúčania pre skúmaný hotel v súvislosti s problematikou manažmentu tržieb a cien.

Kľúčové slová: Manažment tržieb a cien, REVPAR, OCC, Podliehajúci skaze, Hotelierstvo

ABSTRACT

LACKO, Tibor: *Revenue Management and Pricing*. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management – Supervisor: Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA – Bratislava: FBM UE, 2019, p. 63

The main objective of the diploma work is to analyse the current situation in relation to utilisation of the revenue management and pricing of the Lev hotel, and then to determine relevant recommendations for improvement. The presented work consists of five chapters, and contains seventeen tables and five diagrams. The first chapter defines substantial terms at the theoretical level. The next chapter determines a primary objective of the work together with partial objectives. The third chapter deals with methodology and procedures used at development of the diploma work. The fourth chapter is focused on results of the work proper and the subject of investigation that was the Lev hotel. In this chapter, year-on-year comparisons were made from obtained data, and necessary calculations were formed. In the last fifth chapter, relevant recommendations for the investigated hotel with the issue of revenue management and pricing were compiled based on the results of the previous chapter.

Key words: Revenue management and Pricing, REVPAR, OCC, Perishable, Hospitality

Obsah

ÚVOD	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Úvod do manažmentu tržieb	10
1.2 Trhová perspektíva.....	11
1.3 Aktuálna situácia v hotelierstve	13
1.4 Online cestovné agentúry ako príklad distribučného kanála pre manažment tržieb ..	14
1.5 Postup cenotvorby	16
1.6 Techniky manažmentu tržieb	17
1.7 Cena.....	20
1.7.1 Cena prechodného ubytovania	21
1.7.2 Cenový controlling	23
1.8 Kľúčové ukazovatele výkonu v hotelierstve:.....	24
1.9 Inventár podliehajúci skaze.....	28
2. Cieľ práce.....	30
3. Metodika a metódy práce.....	31
4. Výsledky práce	32
4.1 Charakteristika a profil hotela Lev	32
4.2 Tržby hotela Lev	36
4.3 Kľúčové výkonnostné ukazovatele hotela Lev	50
5. Diskusia a odporúčania	55
ZÁVER	58
Zoznam použitých zdrojov:	59

ÚVOD

V súčasnej dobe sa na trhu poskytovateľov ubytovacej kapacity nachádza vysoké množstvo subjektov, medzi ktorými si spotrebitelia dokážu vyberať. Tento výber vo väčšine prípadov nie je náhodný a v rôznej miere ho ovplyvňuje množstvo faktorov, primárne však cena. Z tohto dôvodu je v rámci konkurenčného boja o zákazníkov čoraz viac prikladaná dôležitosť na vhodne zvolenú cenotvorbu a manažment tržieb jednotlivých ubytovacích zariadení. Naša diplomová práca predstavuje prínos poznatkov z tejto oblasti a obsahuje najaktuálnejšie trendy manažmentu tržieb využívané v cestovnom ruchu a hotelierstve.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analýza doterajšieho stavu v súvislosti s využívaním manažmentu tržieb a cien hotela Lev a následná determinácia relevantných odporúčaní pre zlepšenie aktuálnej situácie.

Predložená diplomová práca pozostáva z piatich kapitol. V úvodnej kapitole zaoberajúcej sa súčasným stavom riešenej problematiky doma a v zahraničí sú zadané teoretické pojmy a východiská. Vymedzené sú pojmy ako manažment tržieb, cena a online cestovné agentúry, ďalej je v tejto kapitole predstretá trhovú perspektívu a aktuálna situácia v oblasti hotelierstva na globálnej úrovni. Predstavených je viacero konkrétnych techník využívaných pri manažmente tržieb v hotelierstve, stanovená je cenová politika odvíjajúca sa od konkrétnych situácií, ktoré môžu nastať. Podrobne sú rozobraté najčastejšie používané kľúčové ukazovatele výkonu hotelových zariadení a na záver tejto časti je zadaný pojem inventár podliehajúci skaze. V druhej kapitole je určený hlavný cieľ práce spolu s cieľmi parciálnymi, ktoré sú potrebné na jeho dosiahnutie. Tretia kapitola obsahuje komplexný postup písania diplomovej práce, taktiež použité metódy a techniky v teoretickej ako aj praktickej časti. Štvrtá kapitola združuje výsledky práce, kde sú kľúčovými bodmi samotná charakteristika hotela, prehľad tokov tržieb hotela a výpočet konkrétnych kľúčových ukazovateľov výkonu pre skúmaný hotel. Finálna piata kapitola predkladá navrhnuté odporúčania určené vedeniu hotela v súvislosti s problematikou manažmentu tržieb a cien. Tieto podstatné odporúčania nám vznikajú na základe predošlých kapitol našej práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Úvod do manažmentu tržieb

Spoločnosti dlhodobo čelia otázkam súvisiacim s predajom ich produktov a následnej výnosnosti. Medzi primárne otázky vzťahujúce sa k tejto problematike patria: Čo predat? Kedy predat? Komu predat? Za akú cenu? Akým distribučným kanálom? Na zodpovedanie týchto otázok a zvýšenie tržieb využíva manažment tržieb rôzne taktiky a stratégie na základe dostupných údajov.

„Manažment tržieb je potreba predat' správnu izbu, správne mu zákazníkovi, za správnu cenu, v správnom čase pri maximalizácii tržieb.“¹

Pri pohľade na odvetvie hotelierstva sú manažment tržieb a príjmov najužitočnejšími a najdostupnejšími nástrojmi využívanými pri optimalizácii tržieb. Zaručujú im maximalizáciu sumy peňazí, ktorú môžu získať od svojich zákazníkov respektíve hostí. Napriek tomu, že tieto dva pojmy spolu veľmi úzko súvisia a majú mnoho spoločného, existujú medzi nimi dôležité rozdiely.

Manažment príjmov sa zaoberá generovaním maximálneho možného výnosu v danom momente. V prípade hotelierstva to znamená využitie dostupných dát a informácií na zabezpečenie predaja vhodnej izby, konkrétnemu zákazníkovi, v správnom čase a za čo najvyššiu možnú cenu. V skutočnosti sa jedná o cenovú diskrimináciu, ktorá má za úlohu optimalizovať výsledky celého nášho biznisu. Hoteloví hostia sú tým pádom podmienení platiť rôzne poplatky za ten istý produkt v závislosti od obdobia návštevy hotela, času rezervácie, momentálneho dopytu a rôznych externých faktorov.

Manažment tržieb má podobný koncept, avšak oveľa širšie zameranie. Taktiež sa zaoberá maximalizáciou výnosov z hotelových izieb, avšak zahŕňa aj ostatné činnosti a aspekty súvisiace s prevádzkou hotela. Ako príklad si môžeme uviesť reštauračné zariadenia hotela, prenájom priestorov, spoločenské akcie a aj doplnkové služby. Môžeme

¹ STURMAN, C. M. a kol. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 193 s. ISBN 978-1-118-01620-6

teda konštatovať, že manažment tržieb vymedzuje rozsiahly obraz v súvislosti s odvetvím, ktorým sa zaoberá.²

Významnosť manažmentu tržieb a príjmov spočíva v umožnení, vlastníkom hotelov a osobám zodpovedným za proces rozhodovania, kalkulácie a merania prístupu k manažmentu cien. Manažment tržieb, ako aj manažment príjmov využíva množstvo kľúčových výkonnostných indikátorov (KPI's), ktoré majú za úlohu identifikovať a zmerať oblasti, v ktorých je konkrétny hotel úspešný a naopak, v ktorých zlyháva. Taktiež môžeme prostredníctvom týchto ukazovateľov determinovať trendy v oblasti správania sa zákazníkov, ako aj trendy súvisiace s dopytom a na ich základe rozhodovať.³

1.2 Trhová perspektíva

V roku 2017 dosiahli tržby za rezervácie v cestovnom ruchu 1,6 biliónov amerických dolárov globálne, čo automaticky robí sektor cestovného ruchu jedným z najväčších a najrýchlejšie rastúcich na svete. Na základe ekonomických odhadov cestovný ruch predstavuje až 10,2 percenta hrubého svetového produktu. Posilňovanie globálnej ekonomiky má priamy súvis s rastom priemyslu. Každoročne sa "kôš" cestujúcich navýši o milióny nových zákazníkov, ktorí pochádzajú z vznikajúcich ako aj rozvinutých trhových ekonomík. Mnohí z nich disponujú finančnými prostriedkami určenými na novoobjavené hobby neobmedzeného spoznávania sveta.

Za posledné dve dekády stúpol počet medzinárodných ciest zo 600 miliónov až na 1,3 miliardy, čo predstavuje viac ako zdvojnásobenie týchto ciest. Významný počet cestujúcich opúšťa svoje domáce krajiny po prvý krát a nalievajú do odvetvia cestovného ruchu miliardy dolárov. Odhaduje sa, že tento rast bude aj naďalej pokračovať, čo bude mať vplyv na rozmach celého odvetvia cestovného ruchu aj v ďalších rokoch. Americký trh cestovného ruchu patrí medzi popredného príjemcu cestujúcich z celého sveta. Za posledných 20 rokov zaznamenali Spojené štáty americké 72 percentný nárast medzinárodných príletov z 55 na 76 miliónov. V kombinácii s ďalšími rozhodujúcimi indikátormi rastu a segmentmi zahŕňajúcimi aerolínie, prenájom áut, ubytovanie, plavby loďami a železnice sa v roku 2017 dosiahol rekord predstavujúci 353 miliárd dolárov. Na

² KIMES, Sheryl. The evolution of hotel revenue management. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené kráľovstvo : Palgrave Macmillan, 2016, roč. 15, č. 4, s. 247 - 251. ISSN 1476-6930

³ WANG, Xuan – HEO, Cindy – SCHWARTZ, Zvi – LEGOHÉREL, Patrick – SPECKLIN, Frédéric. Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Spojené kráľovstvo : Taylor & Francis, 2015, roč. 32, č. 7, s. 797-811. ISSN 1054-8408.

rok 2018 je predpovedané dosiahnutie hodnoty tohto odvetvia až na úroveň 370 miliárd dolárov.⁴

Pre cestovný ruch v roku 2018 sú determinované tieto kľúčové ukazovatele:

Zdravé ekonomické indikátory spotrebiteľských výdavkov: Signály prichádzajúce z amerického hospodárstva naznačujú pokračujúci rast, ktorý by sa mal pohybovať v rozmedzí 2 až 2,5 percenta počas roka 2018. Spotrebiteľia sú momentálne sebavedomejší, predovšetkým zo stále posilňujúceho sa trhu práce, nízkej inflácie a rastúcich plátov. Nezamestnanosť dosahuje rekordné minimum na úrovni 4,2 percenta, aj kvôli stále pribúdajúcim pracovným miestam v priemere 150 tisíc miest mesačne.

Intenzívna súťaž medzi aerolíniami: Ceny leteníek budú pravdepodobne klesať aj počas roka 2018, je to spôsobené neustálou súťažou medzi jednotlivými aerolíniami a taktiež aj momentálne nižšími cenami za pohonné hmoty. Zatiaľ čo tradičné aerolínie sa sústreďujú na hľadanie vyšších marží, nízko nákladové aerolínie poháňajú objem výdavkov aj v ďalších cestovných segmentoch ako je hotelierstvo a gastronómia.

Dopyt firemného cestovania: Silná hospodárska situácia poháňa celosvetovú obchodnú činnosť, čo má vplyv na prírastok počtu firemných ciest. Odhadovaný nárast dopytu podnikového cestovania je 6,1 percenta, čo predstavuje najvyšší nárast od roku 2011.

Zmena výdavkov z produktov na zážitky: Cestovanie už dlhšiu dobu prekračuje dopyt po tovaroch. Historické údaje už viac ako 10 rokov zaznamenávajú mierny pokles v oblasti spotreby dlhodobých tovarov ako napríklad áut, domácich spotrebičov, interiérového vybavenia a ostatných typických základov spotrebiteľského života. Namiesto toho, podľa aktuálneho trendu dochádza k vynaloženiu oveľa väčších výdavkov na segment zážitkov, cestovania, rekreácie ako aj na gastronómiu.

Všetky tieto indikátory vedú k prilákaniu stále väčšieho množstva spotrebiteľov a nárastu výdavkov na cestovný ruch a tým pádom k rozvoju celého tohto odvetvia.⁵

⁴ LANGFORD, Guy – WEISSENBERG, Adam. *Deloitte 2018 travel and hospitality industry outlook : Introduction and market outlook*. [elektronický zdroj]. Spojené štáty americké, 2018, 20 s. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2018-travel-hospitality-industry-outlook.pdf>

⁵ GURSOY, Dogan. Future of hospitality marketing and management research. In: *Tourism Management Perspectives*. Spojené kráľovstvo : Elsevier, 2018, roč. 25, č. 1, s.185 - 188. ISSN 2211-9736

1.3 Aktuálna situácia v hotelierstve

Desať rokov od finančnej krízy odvetvie hotelierstva zaznamenáva veľmi priaznivé výsledky. Pre rok 2018 je v hotelierstve odhadovaný 5 až 6 percentný nárast, čo by sa malo odzrkadliť v prekročení hodnoty 170 miliárd dolárov v rezerváciách. Zvýšený dopyt po zdravom životnom štýle a voľno-časových aktivitách pomáha hotelierstvu dosahovať stále zlepšujúci sa výkon. Ako príklad si môžeme uviesť dvojicu kľúčových ukazovateľov výkonu v hotelierstve, kde ADR (average daily rate) zaznamenal nárast oproti roku 2017 o 2,4 percenta a RevPAR (revenue per available room) dosiahol prírastok o 3 percentá v porovnaní s rokom 2017. Obsadenosť hotelových zariadení sa pohybuje na hranici 66 percent, čo momentálne predstavuje dosiahnutie maxima.

Niektorí odborníci vyslovujú obavy pre dlhotrvajúci rast odvetvia. Historicky sa preukázalo, že výkonnosť hotelov je cyklická s dlhotrvajúcim miernym rastom a následným prudkým poklesom, tieto cykly sa zvyčajne opakujú v 10 ročných intervaloch a posledný prepád v hotelierstve nastal v roku 2010. Napriek tomu tento sektor generuje stále pozitívne signály, jediným potenciálne rizikovým subjektom v rámci odvetvia sú niektoré lokálne trhy. Ako príklad si môžeme predstaviť situáciu v New Yorku a Chicagu, kde sa hotelieri stretávajú s prekážkou navýšenia ceny za izbu. Vyplýva to z presýtenosti trhu stále novou ponukou ubytovania, od roku 2008 sa v New Yorku navýšil počet nehnuteľností ponúkajúcich službu ubytovania o 55 percent. Hotelieri sa teda musia vysporiadať s touto situáciou a zároveň konkurovať čoraz viac rozšírenejšej ponuke súkromného prenájmu ubytovania. Priamo to vplýva na kvalitu poskytovaných služieb, pretože táto ponuka vysoko prevyšuje dopyt a množstvo hotelierov je nútených znížiť výdavky na služby a údržbu.⁶

Zatiaľ čo výhľad pre hotelový priemysel je vo všeobecnosti pozitívny, značky respektíve siete hotelov, ktoré nevenujú dostatočný priestor inováciám riskujú stratu trhového podielu. Potenciálnej klientele stačí v dnešnej dobe zopár kliknutí v cestovnej aplikácii a má na výber porovnanie ponuky nesmierného počtu ubytovacích zariadení. S takýmto nebývalým výberom prichádzajú aj adekvátne očakávania a dnešný spotrebiteľ sa neuspokojí s niečím priemerným. Okrem výberu množstva hotelov, majú k dispozícii aj

⁶ LANGFORD, Guy – WEISSENBURG, Adam. *Deloitte 2018 travel and hospitality industry outlook : Hospitality: Hurdles on the track to growth.* [elektronický zdroj]. Spojené štáty americké, 2018, 20 s. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2018-travel-hospitality-industry-outlook.pdf>

recenzie a často krát aj virtuálne prehliadky jednotlivých hotelov, tým pádom dokážu zákazníci odfiltrovať ponuku, ktorá nepredkladá niečo unikátne a nezabudnuteľné.

Existuje jeden segment, ktorý by mal zaujať v roku 2018 predovšetkým hotelových developerov a tým je segment hotelov strednej triedy. Niektoré hotelové značky, ktoré stihli predbehnúť tento trend už ponúkajú cestujúcim vzhľad, pocit a empíriu luxusného hotela za prijateľnú cenu. Hotely strednej triedy sú taktiež zaujímavé z investičného uhľá pohľadu, pretože pri ich porovnaní s luxusnými hotelovými komplexami je ich vybavenie výrazne lacnejšie a nie je potrebný veľký personál na jeho obsluhu. Povedomie o takejto príležitosti rastie a hotelové siete zavádzajú nové značky na to zamerané.

1.4 Online cestovné agentúry ako príklad distribučného kanála pre manažment tržieb

Novodobou súčasťou manažmentu tržieb v oblasti hotelierstva je využívanie OTAs (online travel agencies). V dnešnej dobe ich na trhu existuje veľké množstvo, ponúkajú rozsiahle služby od rezervácií leteniek cez rezerváciu hotelov až po objednávky lístkov na kultúrne podujatia. Diferenciácia ubytovacích zariadení je taktiež veľmi zaujímavá, tieto agentúry ponúkajú ubytovacie kapacity v každom kúte sveta prostredníctvom rôznych foriem zariadení. Toto široké spektrum zahŕňa apartmány, dovolenkové domy, luxusné hotelové rezorty, jurty, príbytky v korunách stromov a taktiež iglu. Ako príklad online cestovných agentúr si môžeme uviesť Expedia Group, Booking.com, Hotels.com atď. tento zoznam je veľmi rozsiahly. V našej diplomovej práci sa však zameriavame predovšetkým na oblasť hotelierstva, s tým súvisia aj vyplývajúce pozitíva a negatíva takýchto online portálov pre samotných hotelierov.⁷

V súčasnosti je trend rezervácií ubytovacích kapacít prostredníctvom online rezervačných portálov stále rastúci, čo logicky spôsobuje pokles priamych rezervácií cez hotelové systémy. V číselnom vyjadrení je tento pomer rozdelený približne na 85 percent rezervácií cez online portály a zvyšných 15 percent priamo cez hotely. Momentálne existujú odlišné stanoviská na vplyv týchto portálov. Niektorí ich považujú za skvelý marketingový nástroj, ktorý prináša vysoký záujem o cestovný ruch a následne z neho plynúce tržby, odporcovia tvrdia, že z hotelierskeho priemyslu odlievajú veľké množstvo

⁷ FUENTES, Eva – MELLINAS, Juan. Hotels that most rely on Booking.com – online travel agencies (OTAs) and hotel distribution channels. In: *Tourism Review*. Spojené štáty americké : Emerald Publishing, 2017, roč. 73, č. 4, s. 465 - 479. ISSN 1660-5373

finančných prostriedkov. Online cestovné agentúry sú veľmi atraktívne a výhodné z pohľadu zákazníka, pretože sprostredkujú porovnanie množstva hotelov a ponúkaných cien na základe zvolených kritérií na jednom mieste a zároveň umožňujú uskutočniť okamžitú a jednoduchú rezerváciu. Ďalším pozitívnym faktorom využívania služieb online agentúr z pohľadu samotného hotela je účinnejší predaj voľných izieb. Taktiež musíme vyzdvihnúť ďalší priaznivý faktor, ktorý spočíva v propagácii hotela a vo zvyšovaní povedomia o značke.⁸

Aktuálna situácia naznačuje snahu hotelov o zníženie závislosti na online rezervačných agentúrach a navýšenie priamych rezervácií cez ich vlastné portály. Je to v dôsledku provízií, ktoré si portály určujú za sprostredkovanie, ktorých výška môže dosahovať až 20 percent celkovej ceny za izbu. Musíme konštatovať, že rapidný vývoj v sektore informačných technológií za posledné obdobia vniesol do hotelierskeho priemyslu e-commerce, ktorý umožňuje jednotlivým hotelom a sieťam hotelov riadiť obchody prostredníctvom internetu. Online cestovné agentúry sú teda bezpochyby významným distribučným kanálom, ktoré majú široký dosah ich marketingových kampaní a taktiež podstatný vplyv na cenotvorbu a manažment tržieb.

V hotelierskom priemysle pôsobia okrem online cestovných agentúr aj takzvané "metasearchre", ktoré zobrazujú dostupnosť a informácie o cenách v rozličných hoteloch. Tieto nástroje združujú informácie z mnohopočetných vyhľadávacích zdrojov, ako príklad si môžeme uviesť Tripadvisor, alebo Trivago.⁹

Zosumarizovanie pozitívnych a negatívnych účinkov online cestovných agentúr na predajnosť ponúkaných izieb hotelov:

Pozitívne faktory:

- instantný prístup k veľkému množstvu potenciálnych zákazníkov
- nízke náklady spojené so zaradením hotela do zoznamu agentúr
- potenciálna redukcia nákladov vynaložených na medzinárodnú propagáciu
- priaznivý vplyv recenzií pri rozhodovaní sa nových zákazníkov

⁸ CHANG, Yu-Wei – HSU, Ping-Yu – LAN, Yi-Chen. Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. In: *Tourism Management*. Spojené kráľovstvo : Elsevier, 2019, roč. 71, č. 8, s. 187 - 196. ISSN 0261-5177.

⁹ RITA, Jacopo. *Learning from the Giants: how Booking and Expedia build their traffic online with Metasearch* [elektronický zdroj]. Dublin, 2017, 6 s. Dostupné na: <https://bookassist.org/blog/post/how-booking-and-expedia-build-traffic/en/>

Negatívne faktory:

- poplatky, ktoré si agentúry účtujú za sprostredkovanie predaja každej izby
- možné obmedzujúce podmienky zo strany online agentúry voči hotelu
- zosúladenie riadenia predaja izieb cez viaceré online agentúry, vlastnú stránku a priameho predaja
- potrebné investície aj do ďalších distribučných kanálov

Z uvedeného vyplýva, že online cestovné agentúry nám pomáhajú k naplneniu izieb, je však nevyhnutné maximalizovať tržby aj prostredníctvom priameho predaja. K dosahovaniu stálej prosperity hotela je veľmi dôležitá práca aj v oblasti marketingu, konkrétne pri SEO ako aj iných digitálnych marketingových technikách, taktiež sú významné aj techniky udržiavania existujúcich zákazníkov.

1.5 Postup cenotvorby

V jednoduchosti môžeme cenotvorbu nazvať procesom stanovenia ceny, za ktorú budú spoločnosti predávať vlastné výrobky a služby. Pri tomto procese stanovenia ceny musia podniky brať do úvahy mnohé faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Sú nim napríklad kvalita, výrobná cena, konkurencia, značka a stav odvetvia. Samotná cenotvorba je základným aspektom finančného modelovania a taktiež je súčasťou marketingového mixu, kde sa ako jediný zaoberá generovaním tržieb. Cenotvorba môže prebiehať ako manuálny, alebo automatický proces, ktorý musí zase brať do úvahy množstvo faktorov súvisiacich s predajom.

Rozhodnutia v oblasti cenotvorby sú pre podnik kľúčové z pohľadu ziskovosti. Napriek tomu sú tieto rozhodnutia často veľmi zle riadené, respektíve sa im nekladie náležitá pozornosť. Množstvo spoločností má pre svoje produkty cenu nastavenú, avšak málo z nich využíva procesy a schopnosti potrebné k tomu, aby táto cena bola vhodná pre všetky produkty, pre všetkých zákazníkov, počas celej doby. Práve toto je hlavným cieľom cenotvorby a optimalizácie príjmov. Jedná sa o taktickú funkciu, ktorá definuje ako často

sa majú ceny meniť a o akú hodnotu. Týmto sa odlišuje od strategického stanovenia ceny, ktorého úlohou je stanovenie ceny len na získanie pozície na trhu.¹⁰

1.6 Techniky manažmentu tržieb

Spoločnosť na dosiahnutie svojho zámeru môže využívať značné množstvo techník pri manažmente tržieb. Samotná cena môže byť určená napríklad na maximalizáciu ziskovosti z každého predaného kusu, môže byť použitá ako obranný mechanizmus na existujúcom trhu proti novým uchádzačom, taktiež sa faktor ceny využíva na udržanie, prípadne zvýšenie podielu na trhu, alebo ešte dokážeme cenovú hladinu využiť na prienik na nové trhy. V súvislosti so stratégiami cenotvorby sa používajú aj viaceré techniky cenotvorby.¹¹

1. Technika stanovenia ceny založená na predpovedi

Najdôležitejšou technikou stanovenia ceny v oblasti hotelierstva je využívanie predpovedí o dopyte a na ich základe stanovovať ceny. Platí samozrejme rovnica, čím vyšší je aktuálny dopyt po hotelových izbách tým vyššou cenou ich ohodnotíme kvôli dosiahnutiu čo najvyšších tržieb. Technika založená na predpovedi sa odvíja od presných záznamov a dát z minulých období, ktoré si väčšina hotelov archivuje. Ako príklad si môžeme uviesť, dĺžku pobytu, aký objem peňazí generovala daná izba, spokojnosť hostí, dátum rezervácie, atď. Na základe týchto údajov môžeme vytvárať patričné cenové rozhodnutia.^{12 13}

2. Technika rovnosti cien

Takáto technika spočíva v ustanovení rovnakej konzistentnej ceny pre ten istý produkt v rámci všetkých online distribučných kanálov. Prioritný benefit plynúci z takejto

¹⁰ NOONE, Breffni. Pricing for hotel revenue management: Evolution in an era of price transparency. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené štáty americké : Palgrave Macmillan, 2016, roč. 15, č. 4, s. 264 - 269. ISSN 1476-6930

¹¹ BARTEN, Martijn. *Pricing Strategies to Increase Your Hotel Revenue* [elektronický zdroj]. Holandsko, 2019 10 s. Dostupné na: <https://www.revfine.com/pricing-strategies-hotel-industry/>

¹² PAN, Bing – YANG, Yang. Forecasting Destination Weekly Hotel Occupancy with Big Data. In: *Journal of Travel Research*. Spojené štáty americké : Sage Journals, 2017, roč. 56, č. 7, s. 957 - 970. ISSN: 0047-2875

¹³ MORO, Sérgio – RITA, Paulo. Forecasting tomorrow's tourist. In: *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Portugalsko : Emerald Group Publishing Limited, 2016, roč. 8, č. 6, s. 643 - 653. ISSN 1755-4217

techniky je transparentnosť voči zákazníkom a taktiež to často býva nevyhnutnou podmienkou pri predaji izieb cez online portály.¹⁴

3. Stimulácia priamej rezervácie

Priama rezervácia ubytovania je z pohľadu hotela oveľa výhodnejšia ako rezervácia cez online cestovné agentúry, pretože za sprostredkovanie predaja si takéto agentúry účtujú percentá z predaja. Na druhej strane musíme konštatovať, že tieto agentúry disponujú značne širokým množstvom potenciálnej klientely a touto cestou nám môžu dopomôcť k navýšeniu obsadenosti nášho hotela. Táto stratégia sa využíva predovšetkým vtedy, ak zákazník už navštívil náš hotel a predtým si ubytovanie rezervoval cez online cestovnú agentúru. Manažment hotela ponúkne takémuto zákazníkovi zľavu na priamu rezerváciu a tým pádom eliminuje ďalšiu rezerváciu cez tretiu stranu. Takýto postup by mal podporiť opakovanú návštevu hotela zákazníkom v budúcnosti.¹⁵

4. Technika tvorby balíkov služieb

Ďalšou skvelou možnosťou ako navýšiť tržby svojho hotela je vytváranie komplexnejších služieb, ktoré môžeme predávať v jednom súbore. Tvorba balíkov pozostáva okrem predaja hotelovej izby aj z predaja dodatočných služieb, alebo produktov. Jednou z možností je zahrnutie prístupu do viacerých športovísk, alebo wellness, prípadne návšteva nejakého kultúrneho podujatia. V konečnom dôsledku bude zisk z jednej izby v takomto balíku o niečo nižší ako mimo neho, avšak hotelu to umožní predaj viacerých produktov v tom istom časovom intervale a tým pádom narást výnosov.¹⁶

5. Stratégia dĺžky pobytu

Aplikuje sa v prípade keď dopyt prekročí ponuku, manažment môže určiť podmienku na minimálny počet dní pobytu. Cena sa v takomto prípade odvíja od dĺžky pobytu klientov, ale zároveň nie je potrebné ju znižovať. Na druhej strane keď dopyt po

¹⁴ HAYNES, Natalie – EGAN, David. The Future Impact of Changes in Rate Parity Agreements on Hotel Chains: The long-term implications of the removal of rate parity agreements between hotels and online travel agents using closed consumer group booking models. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Spojené kráľovstvo : Taylor & Francis, 2015, roč. 32, č. 7, s. 923 - 933. ISSN 1540-7306

¹⁵ YE, Fei – YAN, Hui – WU, Yongzhong. Optimal online channel strategies for a hotel considering direct booking and cooperation with online travel agent. In: *International Transactions in Operational Research*. Spojené štáty americké : Wiley & Sons, 2017, roč. 24, č. 6, s. 968 - 998. ISSN 1475-3995

¹⁶ DOMINIQUE-FERREIRA, Sergio – ANTUNES, Cristina. *International Conference on Business and Information Management 2018 : The Effect of Mixed-Joint Bundling Strategy in the Hospitality Industry*. Barcelona : ACM, 2018, 124 s. ISBN 978-1-4503-6545-1

ubytovacích zariadeniach poklesne, môžu hotelieri znížiť cenu v prípade ak zákazníci zostanú v hoteli viacero dní, takýto scenár vyústi do menej nevyužitých hotelových izieb.¹⁷

6. Politika stornovania

Faktor stornovania objednávky ubytovacích kapacít dokáže taktiež prispieť k navýšeniu tržieb. Princíp tejto techniky je v tom, že hosťovi, ktorý nebude mať nárok na vrátenie peňazí v prípade stornovania rezervácie, účtujeme nižšiu cenu ako takému hosťovi, ktorý požaduje vyššiu flexibilitu a voľnosť pri stornovaní. Táto technika je veľmi často využívaná hotelmi, ktoré sú vysoko vyťažené a po ktorých je vysoký dopyt. Umožňuje im predaj tej istej izby viackrát v prípade keď dôjde k stornovaniu objednávky.^{18 19}

7. Upselling

Princíp upsellingu zahŕňa povzbudzovanie zákazníka k minútiu väčšieho množstva finančných prostriedkov pri rezervácií. Jedná sa o nevyhnutný prvok efektívneho manažmentu tržieb v rámci hotelového odvetvia. Technika upsellingu sa snaží presvedčiť zákazníka k zakúpeniu vyššieho štandardu ubytovania. Ako príklad uvádzame rezerváciu lepšej izby, izby s lepším výhľadom, alebo s nadštandardným vybavením. Táto technika je najúčinnnejšia a dosahuje najväčší úspech práve v momente priebehu rezervácie, preto je prospešné propagovať tieto možnosti počas rozhodovacieho procesu zákazníka.²⁰

¹⁷ WANG, Liang – KA CHIO FONG, Davis – LAW, Rob – FANG, Bin. Length of Stay: Its Determinants and Outcomes. In: *Journal of Travel Research*. Čína : SAGE journals, 2018, roč. 57, č. 4, s. 472 - 482. ISSN 1552-6763

¹⁸ CHEN, Chih-Chien. Cancellation policies in hotel, airline and restaurant industries. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené kráľovstvo : Palgrave Macmillan UK, 2016, roč. 15, č. 4, s. 270 - 275. ISSN 1476-6930

¹⁹ RIASI, Arash – SCHWARTZ, Zvi – CHEN, Chih-Chien. A proposition-based theorizing approach to hotel cancellation practices research. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Spojené štáty americké : Emerald Publishing Limited, 2018, roč. 30, č. 11, s. 3211 - 3228. ISSN 0959-6119

²⁰ SHARMA GANGULI, Moutushi – SHARMA, Kshitiz. Upselling - A high revenue technique for hotels. In: *International Journal of Business and Management*. India : SPC ERA, 2015, roč. 3, č. 7, s. 62 - 68. ISSN 2347-9647

8. Cross Selling

Úzko súvisí s upsellingom, spočíva v dokúpení dodatočných produktov zákazníkom už po uskutočnení objednávky hotelovej izby. Prebieha v čase od počiatkovej rezervácie až do príchodu zákazníka. Na cross selling sú využívané predovšetkým propagačné emaily.²¹

9. Manažment recenzií

V dnešnej dobe sú čoraz častejšie využívané online booking portály na ktorých dochádza k porovnávaniu jednotlivých hotelov zo strany zákazníka. Pri výbere konkrétneho ubytovacieho zariadenia hrajú veľkú rolu recenzie od predchádzajúcich zákazníkov. V situácii keby dva hotely ponúkali ten istý produkt tak väčšina klientely si vyberie ten s viacerými pozitívnymi a dôkladnejšími recenziami. Preto považujeme za nevyhnutnú súčasť úspešného chodu hotela aj rozsiahlu techniku zameranú na manažment recenzií, ktorá má zase potenciál maximalizácie tržieb. Manažment hotela by sa mal snažiť o vytvorenie excelentného zážitku z návštevy a následne požiadať zákazníkov o zanechanie spätnej väzby, ďalej by táto technika mala obsiahnuť promptné a príslušné odpovede a monitorovanie sociálnych sietí.^{22 23}

1.7 Cena

Trhový mechanizmus pozostáva z troch základných druhov procesov: tvorba dopytu, tvorba ponuky a následná tvorba ceny vyplývajúca zo vzťahu ponuky a dopytu. Zákazníci sa snažia o maximalizáciu užitočnosti pri danej cenovej hladine, a cieľom výrobcov je maximalizácia zisku. Pri cestovnom ruchu sa stala cena významným faktorom marketingu a z pohľadu ekonomiky daného podniku je hlavným zdrojom využívaným na krytie nákladov a zároveň tvorby zisku.²⁴

²¹ BILDEA, Stefan Teodor – GORIN, Thomas. Towards capturing ancillary revenue via unbundling and cross-selling. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené kráľovstvo : Macmillan Publishers, 2018, roč. 17, č. 2, s. 102 - 114. ISSN 1476-6930

²² SCHUCKERT, Markus – LIU, Xianwei – LAW, Rob. Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Čína : Taylor & Francis, 2015, roč. 32, č. 5, s. 608 - 621. ISSN 1540-7306

²³ KING, Ceridwyn. Brand management – standing out from the crowd: A review and research agenda for hospitality management. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Spojené štáty americké : Emerald Publishing, 2017, roč. 29, č. 1, s. 115 - 140. ISSN 0959-6119

²⁴ BOWIE, David – BUTTLE, Francis – BROOKES, Maureen – MARIUSSEN, Anastasia. *Hospitality Marketing*. 3. vyd. Londýn : Routledge, 2016. 434 s. ISBN 978-1-138-92747-6

1.7.1 Cena prechodného ubytovania

Ubytovacie zariadenia sú vo vysokej miere ovplyvňované cenami prechodného ubytovania. Z tohto dôvodu je potrebné ceny stanovovať pružne, tak aby sme boli schopní uspokojiť široké spektrum zákazníkov v cestovnom ruchu a predovšetkým dosiahnuť požadovaný zisk. Cenu ubytovania ovplyvňuje množstvo faktorov ako napríklad náklady, konkurencia, dopyt, a tiež kvalita poskytovaných služieb. Ceny energií ako aj ďalších vstupov neustále rastú a tým pádom tlačia na rast cien za hotelierske služby. Na druhej strane konkurencia núti hotelierov držať ceny na takej úrovni, aby boli schopní súťaže s ostatnými prevádzkovateľmi ubytovacích zariadení. Z tohto dôvodu je manažment jednotlivých hotelov nútený hľadať cesty k zachovaniu rentability. Novodobí zákazníci hotelov sú veľmi dobre informovaní a znajú pomerov. Vo veľmi krátkom časovom úseku si vedia zistiť a porovnať ponuky z množstva ubytovacích zariadení, či už doma, alebo v zahraničí, preto je nutné, aby sa manažment hotela pri zostavovaní cien zameral predovšetkým na kvalitu ponúkanej služby.²⁵

Prostredie ubytovacích služieb je cenovo veľmi nestále a vyžaduje nepretržité monitorovanie a prispôsobovanie cien v závislosti od ponuky a dopytu. Diferenciáciu cien môžeme rozdeliť na základe početných hľadísk.²⁶

a) Na základe spôsobu rezervácie hostí – Ceny ubytovania pre hostí, ktorí si predbežne nezarezovali svoje ubytovanie, dosahujú najvyššie hodnoty. Jedná sa o takzvané rack rate ceny, tieto ceny sa stanovujú na rôzne druhy kategórií izieb v danom hotely. Predchádzajúcim krokom k stanoveniu rack rate je odhad obsadenosti hotela, prípadne sezónnosť, následne môžeme rack rate cenami maximalizovať svoje tržby.

b) Počet hostí – V závislosti od počtu hostí sa líši aj cenová hladina, za ktorú jednotlivé hotely poskytujú ubytovanie. V prípade ubytovania celej skupiny hostí, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 15 – 20 členov, sa poskytuje zvyčajne zľava približne 10 percent z rack rate (pultových cien). V dnešnej dobe je častým javom, pri ubytovaní väčších skupín aj poskytnutie gratuity, čiže odpustenie platby za zopár osôb.

²⁵ PATÚŠ, Peter – GÚČIK, Marián – MARUŠKOVÁ, Jaroslava. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. 1. vyd. Banská Bystrica : Dali-BB, 2011. 179 s. ISBN 978-80-89090-84-6

²⁶ HAYES, K. David – MILLER, A. Allisha. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. 1. vyd. New Jersey : Wiley & Sons, 2010. 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6

c) Hľadisko sezóny – Sezónnosť a vysoké výkyvy cien sú špecifické pre dovolenkové destinácie respektíve centrá cestovného ruchu. Hotelové zariadenia v týchto oblastiach sú vyťažené taktiež sezónne a sú zvyknuté na tieto odchýlky v návštevnosti. Môžeme teda konštatovať, že na výkyvy návštevnosti a sezónnosť má priamy vplyv geografická poloha konkrétneho hotela. Vlastníci a manažéri takýchto ubytovacích zariadení presne rozlišujú jednotlivé sezónne špičky. V snahe o zvýšenie dopytu aj mimo sezónu sú hotelieri ochotní ponúkať ceny s 20 až 50 percentnou zľavou.

d) Podľa segmentu hostí – Mnohé hotelové siete majú ceny rozčlenené v závislosti od segmentu klientely. Ako príklad si môžeme uviesť nižšie ceny pre dôchodcov. Avšak v prípade zvýšeného záujmu o ubytovanie v danom objekte sa táto segmentácia vytráca. Môžeme zhodnotiť, že tento typ prístupu k diferenciacii cien sa využíva väčšinou mimo sezónu.

e) Čas objednávky – Pri tomto type diferenciacie ceny rozlišujeme tri kategórie: platbu vopred, platbu na poslednú chvíľu tzv. last minute a stand-by platbu. Takéto rozčlenenie bolo hotelovými spoločnosťami prevzaté od leteckého odvetvia, na báze rezervácie leteniek. Platbou vopred dokáže zákazník ušetriť až 30 percent z pôvodnej ceny. V princípe platí, že s čím väčším predstihom hosť zaplatí za ubytovanie, tým väčšie percento zľavy získa. Takéto zľacnenia sa týkajú platieb minimálne jeden až tri mesiace vopred. Last minute cena značí, že zákazník si objedná hotelovú izbu bezprostredne pred jeho predpokladaným príchodom. Stand-by cena sa vyskytuje v prípade, keď sa zákazník ubytuje v neskorých večerných hodinách, napríklad po 22:00 a opustí svoju hotelovú izbu skoro ráno. V takomto prípade hotel poskytuje zníženie ceny až do 40 percent, je to z toho dôvodu, že nepredané hotelové izby by zostali aj tak neobsadené a takýmto spôsobom hotel získa aspoň čiastočné pokrytie nákladov.

f) Druh izby – Cenová rozdielnosť v tomto prípade závisí od vybavenosti, veľkosti, kategórie, polohy izby. Existujú mnohé hotelové komplexy s rozsiahlym portfóliom izieb.

g) Podľa dňa v týždni – Hotely nachádzajúce sa vo veľkých mestách, predovšetkým hotely vyšších kategórií majú počas víkendov často krát problém s nízkou obsadenosťou svojich ubytovacích kapacít. Je to z toho dôvodu, že v hoteloch takéhoto typu sa väčšinou ubytujú klienti, ktorí sú na služobných cestách, hlavne teda počas pracovného týždňa.

Manažéri takýchto hotelov preto využívajú na zvýšenie návštevnosti rôzne víkendové zľavy.²⁷

1.7.2 Cenový controlling

Prijaté rozhodnutia pri procese tvorby a riadení cien by mali byť dôkladne posudzované, aby nevznikali zbytočné poklesy tržieb. Veľkosť odklonu realizovanej ceny od ceny pôvodnej sa líši od sektoru odvetvia, typu produktu, ale aj od samotného zákazníka. Z tohto dôvodu je bezpodmienečne potrebný kontrolný systém, ktorý slúži na dôsledný manažment cien. Na základe príslušných dát a vhodných analýz dokáže cenový controlling poskytnúť logické cenové rozhodnutia a taktiež monitoruje efektívnosť takýchto rozhodnutí. V závislosti od pohľadu jednotlivých procesov ako sú manažment, predaj a marketing sa diferencujú ciele a funkcie samotného cenového controllingu. Pri týchto cieľoch sa stanovuje miera dosiahnutia cieľa, ich kvalita a taktiež nositeľ.²⁸

Hlavnou funkciou controllingu je poskytovanie informácií pre správu cenového manažmentu z týchto konkrétnych oblastí:

- údaje nevyhnutné k zostaveniu cenových cieľov
- údaje potrebné k naprojektovaniu celého cenového procesu
- informácie týkajúce sa provízií
- údaje nevyhnutné pre kontrolu celkového procesu stanovenia ceny, vrátane pôsobnosti na cenové rozhodovanie

Cenový controlling musíme brať ako súhrnný systém, do ktorého spadá množstvo rôznych ukazovateľov, od ktorých sa následne odvíja výber cenových stratégií a ich postupné vyhodnocovanie. Je zodpovedný za výkonnosť cenotvorby a taktiež hodnotí kritériá realizovaných cien vo vzťahu k tým plánovaným. Na základe týchto skutočností môžeme zadefinovať najpodstatnejšie úlohy controllingu cien:

- Cenové plánovanie
- Pozorovanie cien
- Organizačné zabezpečenie manažmentu cien

²⁷ IVANOV, Stanislav. *Hotel Revenue Management : From Theory To Practice*. 1. vyd. Varna : Zangador Ltd., 2014. 204 s. ISBN 978-954-92786-3-7

²⁸ REMEŇOVÁ, Katarína a kol. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 187 s. ISBN 978-80-225-4314-9

- Informačné zabezpečenie manažmentu cien

Prvky cenového controllingu sa využívajú na rozhodovanie pri každej úrovni manažmentu cien a to pri taktickej, operatívnej a tiež strategickej. Pre každú úroveň sú špecifické určité hodnotiace ukazovatele. Mechanizmus týchto ukazovateľov sa odlišuje v závislosti od charakteru podnikania konkrétnej spoločnosti. Primárna odlišnosť spočíva v modeloch tržieb jednotlivých podnikov. Spoločnosť, ktorá sa zaoberá napríklad obchodnou činnosťou súvisiacou s komoditami bude sledovať odlišné ukazovatele ako nejaká maloobchodná spoločnosť. Tieto ukazovatele predstavujú široké spektrum, môže sa jednať o ukazovatele vzťahujúce sa na výšku ceny, ukazovatele s maržovými informáciami, ďalej to môžu byť ukazovatele nákladovej dynamiky ako aj ukazovatele sledujúce mieru zliav.

Fundamentálnu štruktúru hodnotiacich ukazovateľov reprezentujú:

- Zmena cien a marže
- Cenová medzera
- Cenový vodopád
- Krytie cenového koridoru
- Systém prerozdelenia cien²⁹

Cenový controlling je najvýznamnejším nástrojom a zároveň nevyhnutnou podmienkou úspešného hodnotenia rentability podniku. Pri jeho aplikácii využívame rozličné kľúčové výkonnostné indikátory tzv. KPI's v závislosti od zamerania danej spoločnosti, ktorými dokážeme monitorovať vývoj cien a následne vytvárať a prijímať potrebné opatrenia.

1.8 Kľúčové ukazovatele výkonu v hotelierstve:

Kľúčové ukazovatele výkonu patria medzi piliere využívané pri finančnej analýze akéhokoľvek podniku, nie je to inak ani v našom prípade v oblasti hotelierstva. S výnimkou klasických pomerových ukazovateľov je taktiež potrebné spomenúť niektoré z prevádzkových ukazovateľov, ktoré sú špecifické pre odvetvie hotelierstva. Tieto spomínané ukazovatele sú významným doplnkom a majú vysokú výpovednú hodnotu pre

²⁹ REMEŇOVÁ, Katarína a kol. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 187 s. ISBN 978-80-225-4314-9

vlastníkov, ako aj manažérov jednotlivých hotelových zariadení. V mnohých prípadoch sa porovnávajú s indikátormi výkonnosti ostatných podnikov v existujúcom predmete podnikania. Na báze takéhoto benchmarkingu a dosiahnutých výsledkov dokážeme uskutočniť nápravné opatrenia, ktoré smerujú k navýšeniu výkonnosti určitého hotela.³⁰

REVPAR (Revenue Per Available Room)

Vysoké percento hotelierov považuje práve RevPAR za najdôležitejší ukazovateľ z pomedzi všetkých ukazovateľov týkajúcich sa tohto odvetvia. RevPAR predstavuje tržbu za dostupnú izbu a v takomto ponímaní je využívaný celosvetovo.

Na základe tohto ukazovateľa dokážeme sledovať ziskovosť a úspešnosť hotelu ako celku kedykoľvek počas roka. Prostredníctvom RevPARu si hotelieri môžu vyhodnotiť jednotlivé dni v rámci sezóny, alebo porovnať situáciu s dátami z predchádzajúcich období. Výpočty RevPARu väčšinou súvisia s určitou časovou periódou. Taktiež na báze RevPARu dokážeme plánovať a následne rozhodovať. Tento ukazovateľ dokážeme vypočítať dvoma spôsobmi:

$$REVPAR = \frac{\text{Tržby za dostupné izby}}{\text{Počet dostupných izieb hotela}}$$

$$REVPAR = \text{Priemerná denná sadzba (ADR)} * \text{Percentuálna obsadenosť (OCC)}$$

Pri kalkulácii ukazovateľa RevPAR musíme dbať na to, aby do výpočtu boli zahrnuté iba tržby z predaja izieb a nevstupovali sem ostatné časti tržieb hotela, ako napríklad tržby z hotelovej reštaurácie, alebo baru.

ADR (Average Daily Rate)

Priemerná denná sadzba je ďalším bežne využívaným finančným indikátorom, ktorý meria výkonnosť daného hotela oproti konkurenčným subjektom s podobnou charakteristikou ako napríklad klientela, veľkosť a lokalita. Výpočtom dostaneme priemernú cenu respektíve sadzbu na izby predané v konkrétny deň.

$$ADR = \frac{\text{Tržby z ubytovania za deň}}{\text{Počet predaných izieb}}$$

³⁰ LEGOHÉREL, Patrick – FYALL, Alan – POUTIER, Elizabeth. *Revenue Management for Hospitality and Tourism*. 1. vyd. Londýn : Goodfellow Publishers Limited, 2013. 256 s. ISBN: 978-1-908999-50-4.

Do výpočtu ADR nevstupujú ubytovacie kapacity využívané samotným personálom hotelového zariadenia ani kapacity a služby, ktoré sú poskytnuté zákazníkovi bezplatne, z dôvodu generovania nulových tržieb.

OCC (Occupancy)

Výkonnostný ukazovateľ obsadenosti hotelového zariadenia je udávaný v percentuálnom vyjadrení a reprezentuje počet predaných izieb z celkového dostupného množstva izieb v danom hoteli za určité časové obdobie.

$$OCC = \frac{\text{Počet predaných izieb za určité obdobie}}{\text{Počet všetkých hotelových izieb}} * 100$$

GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Rooms)

Indikátor GOPPAR je podstatným predovšetkým z pohľadu manažmentu tržieb. Dáva majiteľom širšiu predstavu na celkovú hodnotu ich hotela z pohľadu majetku, respektíve aktíva. GOPPAR berie do úvahy všetky izby, ktoré sa v hoteli nachádzajú, nie iba tie, ktoré generovali určité tržby, a preto je veľmi dobrým ukazovateľom efektívnosti hotela ako celku.

$$GOPPAR = \frac{\text{Hrubý prevádzkový zisk}}{\text{Počet všetkých hotelových izieb}}$$

TREVPAR (Total Revenue Per Available Room)

Tento ukazovateľ nám dáva informácie o celkových tržbách generovaných prostredníctvom izieb. To znamená, že do výpočtu TREVPAR sa okrem tržieb za predanú izbu zahŕňajú aj tržby z dodatočných produktov, ktoré izba prinesie, ako napríklad raňajky, bar, minibar, izbová služba a iné.

$$TREVPAR = \frac{\text{Všetky tržby generované prostredníctvom izieb}}{\text{Celkový počet hotelových izieb}}$$

Indikátor TREVPAR treba odlišiť od Total Revenue, čiže celkových tržieb, ktoré daný hotel generuje zo všetkých ponúkaných produktov. Na predstavenie si môžeme uviesť viaceré toky príjmov celého hotelového zariadenia: príjmy z reštaurácie a baru, príjmy z prenájmu kongresových priestorov, príjmy z parkovného a polyfunkčných priestorov. Touto problematikou sa zaoberá aj samotná štruktúra tržieb.

TREVPEC (Total Revenue Per Client)

Ukazovateľ TREVPEC sa zameriava na vyhodnotenie tržieb, ktoré boli generované konkrétnym klientom za určitú časovú periódu, zároveň zohľadňuje faktory obsadenosti. Generované tržby zahŕňajú poplatky za ubytovanie, občerstvenie, bar, izbovú službu a všetky ostatné dodatočné zložky výnosov.

$$TREVPEC = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celkový počet zákazníkov}}$$

REVPAM (Revenue Per Available Square Meter)

Tento indikátor je relevantný len v prípade, že daný hotel prenajíma priestory určené na konferencie a recepcie. Efektívnosť využitia tohto predajného artiklu sa kalkuluje na základe tržieb za meter štvorcový dostupného priestoru.

$$REVPAM = \frac{\text{Tržby z prenajímaného priestoru}}{\text{Počet m}^2 \text{ prenajímaného konferenčného priestoru}}$$

REVPASH (Revenue Per Available Seat Hour)

Nevyhnutným nástrojom manažmentu tržieb využívaným v oblasti hotelierstva je REVPASH, ktorý sa sústreďuje na riadenie predaja pokrmov a nápojov v rámci hotelových reštauračných zariadení. Takáto kalkulácia je užitočná na vyčíslenie príjmov z jedného sedadla za časový interval jednej hodiny a vyplýva z nej lepšie pochopenie a následné plánovanie pre manažéra, ktorý má na starosť túto agendu. Do výpočtu sa okrem hotelových hostí započítavajú aj obyčajní návštevníci reštauračných častí hotela.

$$REVPASH = \frac{\text{Celkové príjmy z reštauračného zariadenia hotela}}{\text{Počet miest} * \text{Počet hodín prevádzky}}$$

Taktiež je REVPASH výrazne sledovaný, z dôvodu naplánovania počtu personálu, doby nákupu potravín, marketingu a rozpočtu.

Počet zamestnancov na izbu (Number of Employees per Room)

Pri riadení hotelového zariadenia je nevyhnutné poznať aj potrebný počet personálu potrebného na prevádzkovanie. V závislosti od veľkosti, jednotlivých typov hotelov a poskytovaných služieb sú determinované minimálne požiadavky na veľkosť personálu.

Tento pomer sa líši individuálne, v niektorých situáciách môže byť jeden zamestnanec pridelený na 4 izby, čiže pomer by bol 0,25, v niektorých hoteloch je tento pomer aj 1:1.

$$\text{Potrebný počet zamestnancov} = \frac{\text{Počet zamestnancov}}{\text{Počet hotelových izieb}}$$

V turistickom a hotelovom odvetní sa používa vysoké množstvo ďalších ukazovateľov výkonu (REVPOR, NREVPAR, ARPA, MPI, ARI, RGI) Značný počet z nich je odvodených v závislosti od toho, čo sa nimi má vypočítať. V závislosti od potreby si manažérske tímy jednotlivých hotelov volia, ktoré kľúčové ukazovatele výkonu budú monitorovať. Na monitorovanie indikátorov a celkovú štatistiku sa v dnešnej dobe stále častejšie využívajú špecifické softvéry a systémy upravené na sektor hotelierstva a rôzne CRM systémy.^{31 32 33 34 35}

1.9 Inventár podliehajúci skaze

„Inventár podliehajúci skaze odkazuje na produkty, ktoré konkrétna spoločnosť predáva s tým, že plynúcim časom strácajú na svojej hodnote až sa napokon stanú bezcenné. Z tohto dôvodu spoločnosti využívajú rôzne manažérske stratégie, aby zabezpečili predaj pred dobou expirácie.“³⁶

S produktmi podliehajúcimi skaze sa predovšetkým stretávame v oblasti súvisiacej s potravinami. Potraviny sú vo všeobecnosti vystavené rozmanitým vplyvom predovšetkým pri ich manipulácií, preto je dôležité zachovanie štandardov, ktoré eliminujú dané vplyvy v čo najvyššej miere a zachovávajú potraviny v čo najlepšej kvalite. V súvislosti s našou témou si ako príklad môžeme uviesť hotelovú reštauráciu.

³¹ LANDMAN, Patrick. *Revenue Management Manual Xotels* [elektronický zdroj]. Holandsko, 2018. 65 s. Dostupné na: <https://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>

³² LANDMAN, Patrick. *Hotel Revenue Management Glossary Xotels* [elektronický zdroj]. Holandsko, 2018. Dostupné na: <https://www.xotels.com/en/glossary>

³³ GLIGORE, Sorin. *Building Hotel KPIs: A Case Study of the F&B Department*. 1. vyd. Thajsko : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. 120 s. ISBN 978-3-6598-5125-4

³⁴ SRIVASTAVA, Nandini – MAITRA, Rekha. *Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region*. International Journal of Research in Tourism and Hospitality. Spojené štáty americké : ARC Publications, 2016, roč. 2, č. 1, s. 34-40. ISSN 2455-0043

³⁵ The KPI Institute – smartKPIs.com. *The Hospitality and Tourism KPI Dictionary: 170+ Key Performance Indicator Definitions*. 1. vyd. Austrália : The KPI Institute, 2015. 32 s. ISBN 978-1-5172-8120-5

³⁶ NAHMIAS Steven. *Perishable Inventory Systems*. 1. vyd. Spojené štáty americké : Springer US, 2011. 639 s. ISBN 978-1-4419-7998-8

Koncept inventáru podliehajúceho skaze sa však vyskytuje aj v mnohých ďalších odvetviach. Napríklad v oblasti letectva keď nastane stav, že sa nevypredajú všetky miesta v lietadle. Lietadlo odlieta vo vopred stanovenom čase a tým pádom možnosť predaja zvyšných miest zaniká po jeho vzlietnutí. Taktiež je to v prípade hotelových izieb, ktoré sa nepredajú a tým pádom zaniká možnosť generovania tržieb na konkrétny časový úsek. Ďalej môžeme spomenúť nepredané lístky na športové a kultúrne podujatia, alebo aj predaj reklamného priestoru v novinách.³⁷

Inventár podliehajúci skaze teda predstavuje produkty, ktoré po uplynutí vymedzeného časového rámca už nie je možné využiť a úplne strácajú svoju hodnotu. Ako dôsledok tohto javu podniky využívajú špecifické systémy na manažment inventáru, ktorými významne znižujú percento nevyužitých príležitostí na inkasovanie tržieb. Taktiež sa dajú použiť metódy riadenia zásob ako napríklad metóda FIFO využívaná potravinárskymi obchodnými sieťami. Metóda dynamického stanovovania cien je v tejto súvislosti používaná na redukciiu cien lístkov na športové podujatia s menším dopytom. Aerolinky spravujú svoj inventár rozlične v závislosti od aktuálneho dopytu po konkrétnom dátume a v závislosti od lokality cieľovej destinácie.³⁸

Riadenie akéhokoľvek produktu, ktorý je časovo závislý je komplikovaná úloha, ktorá vyžaduje veľké množstvo predpovedí. Na dosiahnutie úspechu je potrebné odhadovanie približnej úrovne dopytu pre každý deň, ideálne 365 dní dopredu.

³⁷ NAHMIAS Steven. *Perishable Inventory Systems*. 1. vyd. Spojené štáty americké : Springer US, 2011. 639 s. ISBN 978-1-4419-7998-8

³⁸ AL-SHAKHSHEER Firas J – HABIBALLAH Ma'moun A. – AL-ABABNE Mukhles M. – ALHELALAT Jebriil A. Improving Hotel Revenue through the Implementation of a Comprehensive Dynamic Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Empirical Investigation of Jordanian Hotels. In: *Business Management Dynamics*. Spojené kráľovstvo : Society for Business and Management Dynamics, 2017, roč. 7, č. 6, s. 19-33. ISSN: 2047-7031

2. Cieľ práce

Zameraním celej našej práce bolo spracovanie samotnej podstaty manažmentu tržieb, ako aj jeho nástroje optimalizácie, kde prioritným nástrojom je práve cena. V našej diplomovej práci sme sa zacielili na odvetvie cestovného ruchu, konkrétne na oblasť hotelierstva, kde sa manažment tržieb a cenotvorba neustále požíva a je rozhodujúcim faktorom pri úspešnosti vo vzťahu ku konkurenčným subjektom na trhu. Analyzovali sme hotel Lev, ktorý je nezávislý a nespadá pod žiadnu hotelovú sieť. Rozoberali sme formy, podmienky manažmentu tržieb a konkrétne nástroje, ktoré hotel pri týchto činnostiach využíva.

Hlavným cieľom bola analýza doterajšieho stavu v súvislosti s využívaním manažmentu tržieb a cien hotela Lev a následná determinácia relevantných odporúčaní pre zlepšenie. Na dosiahnutie primárneho cieľa bolo potrebné stanovenie čiastkových cieľov.

V súčasnom stave riešenej problematiky sme si vymedzili teoretické pojmy ako manažment tržieb a cena, ďalej sme v tejto sekcii zadefinovali prepojenie na oblasť hotelierstva a cestovného ruchu. Načrtli sme trhovú perspektívu hotelierstva ako aj momentálnu situáciu na tomto trhu, predovšetkým na globálnej úrovni. Spomenuli sme čoraz väčšiu významnosť online cestovných agentúr, ich využiteľnosť a vzťah k manažmentu tržieb v rámci hotelového segmentu. Opísali sme proces cenotvorby a konkrétne techniky využívané v hotelierstve. Zadefinovali sme cenu a nástroje jej stanovenia. Značne potrebným čiastkovým cieľom bolo opísanie jednotlivých kľúčových výkonnostných ukazovateľov a spôsob ich výpočtu. Finálnym bodom v teoretickej časti bola definícia pojmu inventáru podliehajúceho skaze.

Čiastkovými cieľmi vo výsledkoch práce boli charakteristika hotela Lev, jeho poskytované služby a jeho softvérové riešenia. Nasledoval rozbor všetkých oblastí hotela, ktoré vytvárajú tržby, ich manažment, medziročné porovnanie a ich grafické zobrazenie. Ďalším parciálnym cieľom bol rozbor zákazníkov hotela a taktiež ich medziročné porovnanie. Posledným sprievodným cieľom bol výpočet kľúčových výkonnostných ukazovateľov určených pre hotelierstvo, ich porovnanie a následná interpretácia. Na základe čiastkových cieľov sme sformovali podstatné odporúčania, ktoré majú pomôcť v ďalšom procese manažmentu tržieb a pri cenotvorbe.

3. Metodika a metódy práce

V tejto časti si popíšeme konkrétne metódy a techniky, ktoré sme využili na zostavenie našej diplomovej práce. Vychádzali sme z vopred stanoveného hlavného cieľa ako aj cieľov parciálnych, ktoré boli naviazané na objekt nášho výskumu, ktorým bol hotel Lev. V teoretickej časti sme najskôr využili rešerš dostupných literárnych zdrojov a zostavili sme koncept diplomovej práce. Ďalšími zdrojmi, ktoré sme vo veľkej miere využili k zhromaždeniu informácií do teoretickej časti boli odborné žurnály, špecializované blogy k oblasti hotelierstva, videokonferencie, prezentácie a trhové reporty zostavované nadnárodnými audítorskými spoločnosťami.

Pri výsledkoch práce sme značnú časť informácií získali pomocou viacnásobného štruktúrovaného riadeného rozhovoru s vedením hotela, kde sme nadobudli komplexný pohľad na hotel a jeho procesy. Bližšie informácie nám boli poskytnuté prevádzkarkou hotela, ktorá nám sprostredkovala presné číselné údaje ohľadom hotelových kapacít a personálu, tiež prostredníctvom metódy štruktúrovaného rozhovoru. Detailné dáta na základe zvoleného časového rozsahu o zákazníkoch, obsadenosti a tržbách z jednotlivých častí hotela sme nadobudli z výstupov z hotelových softvérov v podobe zostáv.

Následne sme tieto údaje analyzovali, kde sme využili predovšetkým matematické a štatistické metódy. Ďalším krokom bolo zobrazenie údajov prostredníctvom nástrojov MS Excel a ich interpretácia. V praktickej časti sme analyzovali údaje za roky 2017 a 2018, z čoho nám priamo vyplynulo použitie metódy komparácie výsledkov. Pri niektorých častiach zameriavajúcich sa prioritne na sezónnosť sme použili podrobnejšie časové rozpätie v podobe mesiacov. Metódu syntézy sme využili predovšetkým pri zhromaždení výsledkov analyzovaných údajov za jednotlivé roky, na základe ktorých sme zostavili relevantné odporúčania pre vedenie hotela. Tieto odporúčania sú demonštrované v poslednej kapitole diskusia.

4. Výsledky práce

4.1 Charakteristika a profil hotela Lev

Hotel Lev predstavuje neodmysliteľnú dominantu mesta Levice, ktorá pôsobí na trhu a zároveň poskytuje svoje služby už viac ako jedno storočie. Jedná sa o kultúrno-historickú pamiatku, ktorá zosobňuje architektúru, kultúru a tradície slovenského národa. Hotel sa nachádza priamo v centre mesta a poskytuje ubytovanie v priestoroch, ktoré prednedávnom prešli rekonštrukciou.

História hotela Lev a jeho rekonštrukcia

Hotel Lev bol postavený v rokoch 1909 a 1910 v secesnom slohu, okamžite sa stal známy svojimi kvalitami v širšom regióne. V roku 1913 bolo v hotelových priestoroch otvorené kino Apollo, ktoré bolo prvým stálym kinom v Leviciach, tento priestor dodnes slúži ako spoločenská sála. V roku 1933 bol hotel zmodernizovaný v spolupráci s mestom a počet izieb sa navýšil na 25.

V roku 2013 prebehla kompletná rekonštrukcia hotelovej budovy, ktorá bola financovaná z Európskeho fondu regionálneho rozvoja. Projekt rekonštrukcie národnej kultúrnej pamiatky – hotela Lev bol schválený Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky z Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Rekonštrukcia spočívala v modernizácii interiéru ako aj exteriéru hotela Lev, ktorá zabezpečila jeho opätovné využitie. Hotel Lev je určený predovšetkým na ubytovanie hostí, na organizáciu spoločenských a konferenčných podujatí a taktiež ako oddychovo-relaxačný priestor. Na základe tohto projektu vznikol celkový produkt v rámci cestovného ruchu, ktorý disponuje celoročnou využiteľnosťou a súčasne vytvoril viac ako 20 trvalých pracovných miest. Celkové výdavky projektu činili 3 675 923 EUR a poskytnutých bolo 1 431 152 EUR.

Ubytovacie služby:

Na základe vyhlášky č. 277/2008 Z. z. Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorá stanovuje klasifikačné prvky ubytovacích zariadení spadá hotel Lev do kategórie trojhviezdičkových hotelov. Momentálne disponuje 55 lôžkami, z čoho 52 predstavuje počet stálych lôžok a zvyšné 3 sú prístelky poskytované podľa potreby. Hotel Lev má v ponuke štyri kategórie izieb:

- Jednolôžková izba
- Dvojlôžková izba
- Apartmán 2+1
- Apartmán 2+2

Počet izieb jednotlivých kategórií je nasledovný: 8 jednolôžkových izieb, 20 dvojlôžkových izieb, 1 apartmán 2+1 a 1 apartmán 2+2. Hotel taktiež obsahuje vlastnú posilňovňu a wellness s jednou fínskou, jednou parnou saunou a vírivkou, ktoré sú dostupné výhradne len hotelovým hosťom a to bezplatne, respektíve zahrnuté v cene ubytovania. Pre hotelových hostí je zabezpečené bezplatné strážené parkovanie v areáli hotela.

Cenník ubytovania:

• Jednolôžková izba	49,00 EUR / noc
• Dvojlôžková izba	64,00 EUR / noc
• Apartmán 2+1	85,00 EUR / noc
• Apartmán 2+2	98,00 EUR / noc
• Prístelka	20,00 EUR / noc
• Daň z ubytovania	0,70 EUR / osoba

Tieto ceny ubytovania sú uvedené na izbu aj s raňajkami na jednu noc.

Stravovacie služby:

Súčasť hotela určená na gastronómiu je hotelová reštaurácia, ktorá je doplnená o súkromný salónik, kaviareň s barom a do tohto sektoru zahŕňa samotný hotel aj spoločenskú sálu. Vedenie hotela sa už dlhšiu dobu zameriava na povýšenie kvalitnej gastronómie, neustále sledujú trend a snažia sa prinášať kulinárske špeciality. Hotelová reštaurácia má kapacitu 62 osôb a jej súčasťou je spomínaný salónik s kapacitou 15 osôb. Táto reštaurácia má 12 hodinovú dobu prevádzky denne od 10:00 do 22:00, návštevníci majú na výber denné menu, ako aj á la carte, ktoré je vždy zverejnené na web stránke hotela aj na sociálnych sieťach. Zákazníci si môžu vybrať zo širokej ponuky jedál, v prípade denného menu sú na výber 2 polievky, 3 hlavné jedlá, dezert a šalát. K dispozícií je aj bohatá vínná karta. Hotelová kaviareň má vo svojej interiérovej časti presne 30 miest na sedenie, k tejto kaviarni patria zároveň dve terasy: prvá s kapacitou 14 miest a druhá s

kapacitou 10 miest na sedenie. Zrekonštruovaná historická sála slúži predovšetkým na organizáciu svadiieb, stužkových, plesov, konferencií a rôznych kultúrno-spoločenských podujatí. Kapacita spoločenskej sály je približne 220 osôb, v prípade využitia kino sedenia sa táto kapacita dá navýšiť až na 360 osôb. Za chod celého hotelového zariadenia zodpovedná personál o celkovom počte 25 ľudí. Hotel Lev vedie presnú štatistiku zamestnancov a zároveň ich má rozdelených do jednotlivých kategórií:

- Recepcia 4 zamestnanci
- Hotelová kaviareň 2 zamestnanci
- Hotelová reštaurácia 4 zamestnanci
- Kuchyňa 7 zamestnancov
- Upratovanie izieb a ostatných priestorov 3 zamestnanci
- Správca hotelového objektu 1 zamestnanec
- Vedenie hotela 4 zamestnanci

Zamestnanci hotela pracujú na 12 hodinové zmeny, sú pravidelne školení a uvádzaní do chodu hotelových procesov.

Manažment cien a tržieb

Charakter konečného výsledku podnikateľskej činnosti je v našom prípade hlavne predaj služieb ubytovania a stravovania. Majorita podnikov pôsobiacich v odvetví cestovného ruchu a hotelierstva je orientovaná na sektor služieb. Hotel Lev obsluhuje 2 segmenty a to B2C a zároveň aj B2B. V rámci kategórie B2C segmentuje svojich konečných zákazníkov na zahraničných a domácich, čiže do dvoch kategórií. V prípade B2B sú to segmenty podnikových zákazníkov z oblasti strojárstva a energetiky, čiže taktiež dve kategórie. Detailnejšiu segmentáciu v rámci jednotlivých kategórií si hotel nevytvára. Oba tieto segmenty sú hlavnými z pohľadu hotela, ktoré generujú príjmy. V analyzovanom hoteli sa manažmentom cien zaoberajú dvaja zamestnanci z úseku vedenia hotela, ktorí zároveň stanovujú aj konečné cenové rozhodnutia pri všetkých otázkach týkajúcich sa cenotvorby. Hotel Lev zaraďuje správny manažment cien medzi tri kľúčové činnosti vedúce k úspešnej prevádzke. Hotel využíva väčší počet činností súvisiacich s riadením cien. Konkrétne sa zaoberá určením výšky nákladov, analýzou konkurencie, ako aj ich nákladov, procesu cenotvorby a celkovej ponuky. V centre mesta Levice sa v úzkom okruhu nachádzajú ďalšie dva hotely, ktoré predstavujú priamu konkurenciu pre hotel Lev.

Sú nimi hotel Golden Eagle**** a Business Hotel Astrum Laus****, z tohto dôvodu musí vedenie hotela Lev prihliadať na situáciu na lokálnom trhu pri stanovovaní výšky cien ubytovania aj stravovania. Ako väčšina hotelových zariadení tak aj hotel Lev vykonáva činnosti, ktoré podporujú tvorbu imidžu a značky. Vedenie hotela uplatňuje pri cenotvorbe predovšetkým nákladovo orientovaný prístup, ale zároveň aj konkurenčne orientovaný prístup. Pri realizácii cenovej stratégie hotel využíva určité techniky, ktoré považuje za kľúčové z taktického hľadiska. Ako príklad si môžeme uviesť monitorovanie konkurenčných cien a cenníkových cien, často taktiež využíva rôzne formy zliav. Konkrétne zľavy v závislosti od segmentu, objemové zľavy, sezónne zľavy a tiež zľavy pre vybraných zákazníkov. Za kľúčové metriky, ktoré hotel využíva na monitorovanie dopadov cenových rozhodnutí sú celkové tržby, tržby jednotlivých zákazníckych segmentov, objem predaja a priemernú cenu po uplatnené zliav.

Softvérové riešenia hotela Lev

Hotel Lev využíva od svojho znovuočtorenia softvérové riešenia určené na prevádzku reštauračného a ubytovacieho zariadenia. Skúmaný hotel konkrétne využíva dva takéto softvéry, oba pochádzajú od spoločnosti Asseco Solutions, a.s. a sú zamerané presne na odvetvie gastronómie a hotelierstva. Spoločnosť poskytuje aj softvérové riešenia zamerané na iné odvetvia akými sú obchod, výroba, služby a tiež aj pre verejnú správu.

Prvým softvérom, ktorý hotel využíva je Asseco HOREC, tento softvér je určený na sumarizáciu informácií o hotelových návštev. Umožňuje export užitočných štatistík a rôznorodých výstupov, ktoré uľahčia manažmentu hotela ďalší rozhodovací proces. Tieto takzvané zostavy v spolupráci s výkonnými nástrojmi dokážu kedykoľvek determinovať hĺbkovú analýzu. Asseco HOREC disponuje množstvom nástrojov a modulov, ktoré sú využiteľné vo vysokej miere na správu ubytovacích zariadení. Funkcionalita systému zahŕňa evidenciu rezervácií jednotlivých zákazníkov, možnosti prebookovania, fixáciu presnej izby a taktiež aj potvrdenie o rezervácií pri obdržaní zálohy. Monitorovanie aktuálneho stavu a variabilitu dostupných izieb. Ďalšou funkciou je sledovanie príchodov a odchodov klientov, rezervácia dostupných hotelových priestorov napríklad na rôzne kongresy, svadby, alebo iné udalosti. Program zabezpečuje aj evidenciu stálych zákazníkov na báze vernostného programu a následného uplatnenia zliav. Systém narába aj s komplexnými nástrojmi cenotvorby, podporuje vytváranie balíkov a prispieva k využívaniu doplnkových služieb. Generovanie podstatných informácií o účtoch,

návštevníkoch, objednávkach, tržbách a obsadenosti a vyhotovenie presných štatistík je tiež samozrejmosťou. Softvér je kompatibilný aj s rozdielnymi externými zariadeniami a systémami ako napríklad s čítačkami kariet a dokladov. Dostupná je aj funkcia OLAP, filtrovanie, reporting a export do bežne využívaných formátov. Systém je vybudovaný na trojvrstvovej architektúre: SQL databáza – Aplikačný server – Klient.

Druhým softvérovým riešením využívaným v hoteli Lev je Asseco BLUEGASTRO, ktorý je vyhovujúci v súvislosti s gastronomickými prevádzkami rôzneho druhu a veľkosti. Systém bol zavedený predovšetkým na zjednodušenie gastronomických procesov prebiehajúcich v hoteli. Najväčšou výhodou je zefektívnenie odvedenej práce zamestnancov a uľahčenie evidencie. Softvér aktívne komunikuje a sleduje hladinu skladových zásob, čiže je priamo prepojený na hotelovú kuchyňu. Obsahuje rozsiahle prehľady o denných menu a plánovaných akciách. Jeden zo systémových modulov kontroluje aj dávkovanie a porcie, dokonca sa dá použiť na zostavenie jedálnych lístkov a aj na určenie predajných cien a marží. Systém je tiež kompatibilný s inými externými zariadeniami v závislosti od potrieb konkrétnej prevádzky ako napríklad tlačiarne účteniek a snímače čiarových kódov. Takisto ako Asseco HOREC je aj BLUEGASTRO postavené na rovnakej architektúre.

Samozrejmosťou je prepojenosť týchto dvoch softvérov, ktorá je komplexná a kompatibilná. Príjmy z predaja sú zdieľané medzi Asseco HOREC a Asseco BLUEGASTRO, čiže toto prepojenie umožňuje prenos tržieb z reštauračného strediska na účet host'a. Oba systémy sa automaticky synchronizujú vrátane údajov o ubytovaných host'och a ich identifikácie.

4.2 Tržby hotela Lev

Väčšina hotelových zariadení na celom svete má vytvorených viacero zdrojov, ktoré generujú tržby, nie je tomu inak ani v prípade nami analyzovaného hotela Lev. V našej diplomovej práci sa budeme zameriavať na rok 2017 a rok 2018 a ich vzájomné porovnanie. Tržby hotela ako celku sa skladajú z:

- Tržby za ubytovanie
- Tržby z minibarov
- Tržby z hotelovej reštaurácie
- Tržby z hotelovej kaviarne

- Tržby z hotelovej kuchyne
- Tržby z prenájmu spoločenskej sály a salónika
- Tržby z prenájmu polyfunkčných priestorov

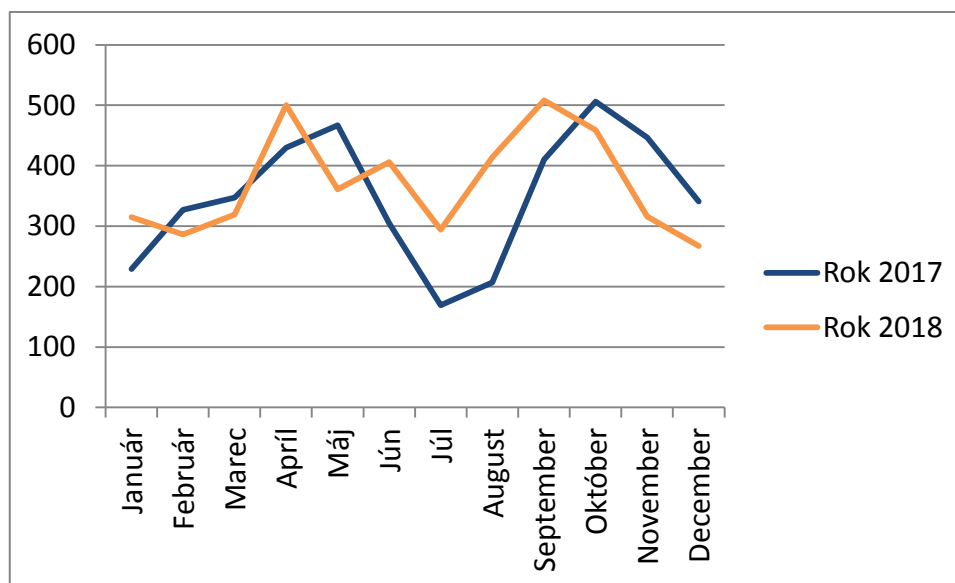
Tržby za ubytovanie zahŕňajú okrem samotného prenájmu jednotlivých druhov izieb aj tržby, ktoré vznikli z vyplatených záloh na ubytovanie. Ďalej do týchto príjmov vstupovali poplatky za neskorý odchod návštevníkov, ktorý je spoplatnený sumou 10 eur v prípade odchodu do 12:00 a sumou 20 eur v prípade, že návštevníci opustili hotelovú izbu do 15:00. Hotel si z pochopiteľných dôvodov účtuje poplatok 50 eur v prípade poškodenia inventáru hotelovej izby a taktiež si vyhradzuje právo na náhrady pri stornovaní pobytu zo strany host'a. Tieto sankcie sa pohybujú od 70% z ceny služieb, ktoré si zákazník objednal, tento model sa aplikuje pri zrušení objednávky do 2 dní pred príchodom, až do 100% ceny objednávky v prípade stornovania 24 hodín a menej pred príchodom.

Tabuľka 1 Mesačný prehľad vyťaženia izieb za roky 2017 a 2018

Mesiac	Rok 2017			Rok 2018		
	Počet izbodní	Počet obsadených izieb	Vyťaženosť podľa izieb (%)	Počet izbodní	Počet obsadených izieb	Vyťaženosť podľa izieb (%)
Január	930	229	24,62	930	315	33,87
Február	840	327	38,93	840	286	34,05
Marec	930	347	37,31	930	319	34,30
Apríl	900	430	47,78	900	500	55,56
Máj	930	467	50,22	930	361	38,82
Jún	900	305	33,89	900	406	45,11
Júl	930	169	18,17	930	294	31,61
August	930	207	22,25	930	414	44,52
September	900	410	45,56	900	508	56,44
Október	930	506	54,41	930	459	49,35
November	900	447	49,67	900	316	35,11
December	930	341	36,67	930	267	28,71
Spolu	10 950	4 185	38,22	10 950	4 445	40,59

Zdroj: vlastné spracovanie

Tento komplexný prehľad podľa jednotlivých mesiacov nám utvára presný obraz o celkovej vyťaženosti hotelových kapacít. Počet izbov nám vyplýva z vynásobenia celkového počtu izieb a počtu dní v danom mesiaci. Počet obsadených izieb predstavuje súčet všetkých izieb rôzneho typu, ktoré boli predané v daný mesiac. Vyťaženosť symbolizuje pomer týchto dvoch čísel. Z tabuľky môžeme vidieť, že priemerná vyťaženosť hotela sa za jednotlivé roky výrazne nezmenila a stále sa pohybuje okolo hranice 40%. Rekordne nízka vyťaženosť hotela Lev nastala v júli 2017, keď bolo obsadených približne len 18% ubytovacích kapacít. Z tohto dôvodu sa manažment hotela rozhodol v roku 2018 využiť služby portálu zľavomat.sk výhradne na letné mesiace, ktorý prilákal dodatočných zákazníkov. Konkrétne bolo prostredníctvom tohto portálu predaných 57 izieb.



Graf 1 Vývoj mesačnej obsadenosti izieb za roky 2017 a 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

Z priloženého čiarového grafu môžeme sledovať celoročný vývoj obsadenosti. Najvyšší dopyt po ubytovaní je v jarných a jesenných mesiacoch, predovšetkým z dôvodu konajúcich sa sviatkov a stužkových slávností. Naopak najviac kritickými obdobiami pre hotel sú letné mesiace spolu s úplným začiatkom a koncom roka. Letné mesiace sú všeobecne slabšie pre väčšinu odvetví z dôvodu dovoleniek a menšieho objemu vykonávanej práce. Avšak práve v prípade odvetvia cestovného ruchu a ubytovania by mali byť tieto mesiace najsilnejšie. Treba však zobrať do úvahy, že skúmaný hotel je situovaný v centre mesta Levice a nenachádza sa v žiadnej turistickej destinácii a ani v blízkosti prírody. Preto je dopyt o ubytovanie v tomto regióne v letných mesiacoch nízky.

Tabuľka 2 Prehľad tržieb z ubytovania za roky 2017 a 2018

Mesiac	Rok 2017 (EUR)	Rok 2018 (EUR)
Január	10 858,20	17 456,25
Február	17 653,60	15 601,47
Marec	17 395,80	17 782,59
Apríl	20 872,63	18 632,10
Máj	26 938,80	20 847,60
Jún	17 164,21	21 475,00
Júl	9 945,11	16 788,00
August	14 634,85	15 557,58
September	22 093,60	24 126,71
Október	25 530,10	25 119,30
November	24 154,50	17 296,10
December	17 934,18	13 678,59
Spolu	225 175,58	224 361,29

Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou tržieb za ubytovanie pre jednotlivé mesiace rokov 2017 a 2018 sme prišli na fakt, že aj napriek medziročnému zvýšeniu vyťaženia izieb celkovo o 2,37% hotel generoval o 814,29 eura menšie tržby. Pre lepšie predstavenie zvýšenie o 2,37% symbolizuje rozdiel až 260 predaných izieb za jeden rok. Je to zapríčinené situáciami, ktoré vznikli napríklad v prípade obsadenosti všetkých jednolôžkových izieb a samostatnému návštevníkovi sa predá dvojlôžková izba za cenu jednolôžkovej.

Tržby z minibarov tvoria veľmi malé množstvo v porovnaní s tržbami za ubytovanie, preto ich aj samotný hotel považuje len za doplnok. V roku 2017 hotel evidoval v inventári izbových minibarov jedenásť položiek, ktorých predaj vygeneroval 1 221,5 eur. V roku 2018 dosahovali príjmy z týchto minibarov 1 220,5 eur, s tým rozdielom, že v tomto roku bolo dostupných desať položiek v jednotlivých minibaroch. Jednotkové ceny týchto produktov, ktorými sú pochutiny, alkoholické a nealkoholické nápoje sa z roka na rok nezmenili. Medzi najpočetnejšie predávané položky z minibarov pre obidva roky patrili minerálna voda Bonaqua, Coca-Cola, Budvar 12° a arašidy.

Do tržieb z hotelovej reštaurácie sa zarátava viacero zdrojov. Jedným z týchto zdrojov sú tržby, ktoré generujú samotní hoteloví hostia počas celého ich pobytu. Druhým zdrojom sú klasickí návštevníci hotelovej reštaurácie za účelom konzumácie, či už sa jedná o denné menu, alebo objednávku prostredníctvom á la carte. Treťou zložkou príjmov spadajúcich pod hotelovú reštauráciu sú objednávky, ktoré vzniknú počas organizovaných spoločenských podujatí. Každá z týchto tried je ešte presnejšie rozčlenená v rámci reštauračného softvéru BLUEGASTRO, ktorý hotel využíva. Dostupné sú presné počty jednotlivých položiek, ktoré boli predané, ich cena a taktiež tržby aké vygenerovali. Manažment hotela si dokonca môže skontrolovať formu akou bolo za tieto objednávky platené – hotovosť, platobná karta, stravné lístky.

Tabuľka 3 Prehľad mesačných tržieb hotelovej reštaurácie za roky 2017 a 2018

Mesiac	Rok 2017 (EUR)	Počet účtov	Priemerná tržba na účet (EUR)	Rok 2018 (EUR)	Počet účtov	Priemerná tržba na účet (EUR)
Január	13 101,41	761	17,22	17 976,12	955	18,82
Február	14 625,00	746	19,60	17 684,74	772	22,91
Marec	16 911,38	908	18,62	17 963,25	832	21,59
Apríl	15 248,72	768	19,86	18 437,82	795	23,19
Máj	17 597,63	844	20,85	17 730,61	825	21,49
Jún	18 770,65	735	25,54	16 687,13	828	20,15
Júl	14 753,26	609	24,23	15 491,56	780	19,86
August	13 475,50	660	20,42	17 960,51	778	23,09
September	14 932,72	649	23,01	19 244,19	815	23,61
Október	16 048,65	765	20,98	20 198,22	987	20,46
November	18 708,47	785	23,83	21 059,07	980	21,49
December	17 984,51	701	25,66	21 821,35	741	29,45
Spolu	192 157,90	8 931	21,52	222 254,57	10 088	22,03

Zdroj: vlastné spracovanie

Z prehľadu tržieb hotelovej reštaurácie môžeme sledovať, že pri nich nedochádza k tak veľkým výkyvom v závislosti od ročného obdobia ako pri samotných tržbách plynúcich z ubytovania.

Hotelová kaviareň je ďalšou časťou hotela, ktorá generuje dodatočný príjem. Kaviareň je taktiež rozdelená na tri časti: interiérovú časť vo vnútri hotela, vonkajšiu terasu číslo jedna, ktorá je v celoročnej prevádzke vďaka zabezpečenej vzduchotechnickej technológií, ktorá umožňuje vysoký chladiarenský ako aj vykurovací efekt a vonkajšiu terasu číslo dva, ktorá je v prevádzke len počas obdobia od mája do konca septembra.

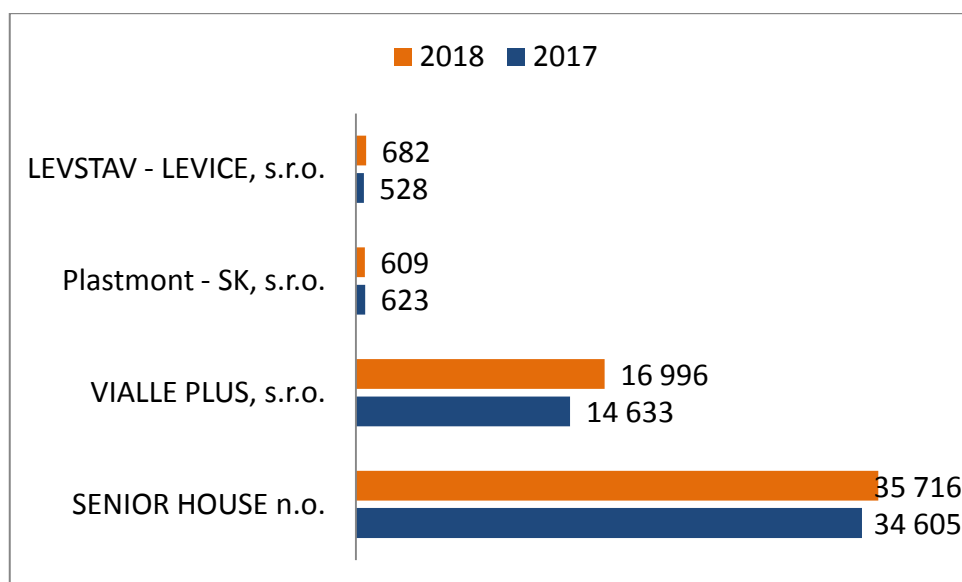
Tabuľka 4 Prehľad mesačných tržieb hotelovej kaviarne za roky 2017 a 2018

Mesiac	Rok 2017 (EUR)	Počet účtov	Priemerná tržba na účet (EUR)	Rok 2018 (EUR)	Počet účtov	Priemerná tržba na účet (EUR)
Január	1 920,57	335	5,73	5 278,39	726	7,27
Február	3 050,84	455	6,71	3 589,32	548	6,55
Marec	3 794,76	574	6,61	5 047,47	666	7,58
Apríl	3 651,10	537	6,80	4 130,48	655	6,31
Máj	4 778,80	744	6,42	5 554,73	760	7,31
Jún	4 662,30	535	8,71	5 061,29	747	6,78
Júl	4 805,64	643	7,47	4 339,02	621	6,99
August	4 683,51	613	7,64	4 493,64	598	7,51
September	3 728,35	484	7,70	5 158,84	648	7,96
Október	6 080,66	772	7,88	6 156,03	879	7,00
November	4 269,81	641	6,66	4 718,62	634	7,44
December	4 601,49	565	8,14	5 042,16	478	10,55
Spolu	50 027,83	6 898	7,25	58 569,99	7 960	7,36

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tohto prehľadu môžeme vidieť medziročný nárast tržieb generovaných hotelovou kaviarňou o 8 542,16 eur. Zvýšil sa taktiež počet vydaných účtov o 1 062 a celková priemerná tržba za jeden účet nám taktiež vzrástla o 0,11 eur. Môžeme teda konštatovať mierne stúpajúcu medziročnú návštevnosť hotelovej kaviarne.

Hotelová kuchyňa je v našom prípade špecifickým nástrojom na generovanie tržieb. Je to z dôvodu, že prostredníctvom nej sa pripravuje všetka strava pre zariadenie sociálnych služieb SENIOR HOUSE n.o. v Leviciach, čiže ako pre klientov tak aj pre samotných zamestnancov. Toto zariadenie pre seniorov má nepretržitú prevádzku a stravovanie poskytuje päť krát denne podľa predpísaných noriem. Okrem zabezpečenia kompletnej prípravy stravovania v rámci hotela a každodenného dovozu stravy do objektu Senior House pripravuje hotelová kuchyňa aj obedy pre všetkých zamestnancov spoločnosti VIALLE PLUS, s.r.o. a tiež pre spoločnosť LEVSTAV - LEVICE, s.r.o., ktoré im distribuuje. Každodenným odberateľom obedov je aj spoločnosť Plastmont - SK, s.r.o. Práve z tohto dôvodu vysokého vyťaženia hotelovej kuchyne je na danom úseku kategorizovaných až 7 stálych zamestnancov.



Graf 2 Počet dodaných porcií jedál za roky 2017 a 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

Hotel Lev stanovuje rôzne cenové hladiny svojim odberateľom v závislosti od objednaných objemov porcií. Platí, že čím je odberateľ väčší, tým väčšie cenové zvýhodnenie mu je poskytované. S relatívne vysokým počtom objednávok na pomery levického regiónu majú títo odberatelia aj určitú vyjednávajúcu pozíciu. Cena za jednu porciu jedla aj s dovozom pre spoločnosti LEVSTAV - LEVICE, s.r.o. a rovnako tak aj pre Plastmont - SK, s.r.o. je stanovená na úrovni 3,85 eura. V prípade spoločnosti VIALLE PLUS, s.r.o. je cena určená na úrovni 3,15 eura za jednu porciu a pri domove sociálnych služieb sa pohybuje na hladine 2,55 eura za jednu porciu. Môžeme teda konštatovať, že

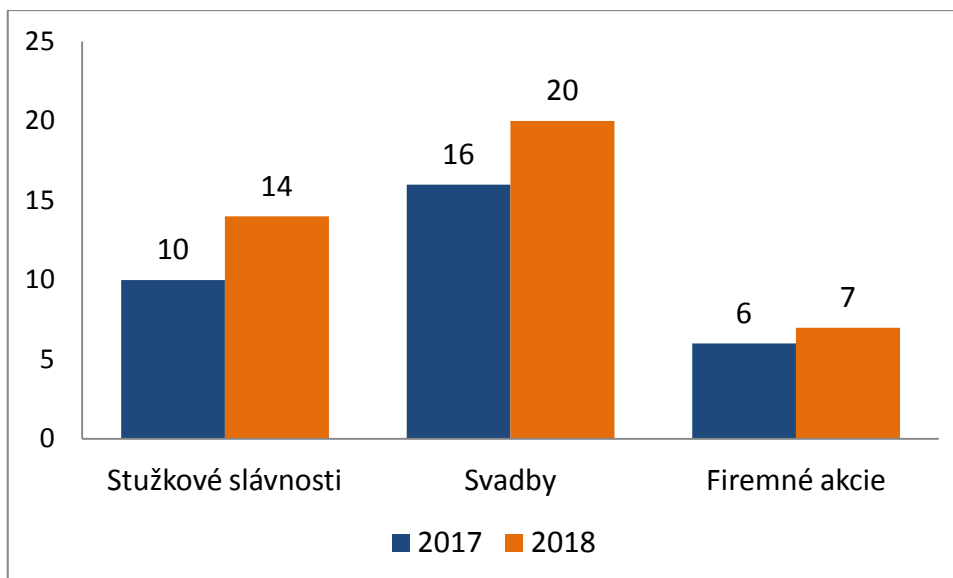
hotel Lev aplikuje množstvom zľavy. Tieto cenové úrovne sa nezmenili v priebehu rokov 2017 a 2018.

Tabuľka 5 Prehľad tržieb generovaných hotelovou kuchyňou v rokoch 2017 a 2018

	Jednotková cena (EUR)	Množstvo v roku 2017	Príjmy v roku 2017 (EUR)	Množstvo v roku 2018	Príjmy v roku 2018 (EUR)
LEVSTAV - LEVICE, s.r.o.	3,85	528	2 032,80	682	2 625,70
Plastmont - SK, s.r.o.	3,85	623	2 398,55	609	2 344,65
VIALLE PLUS, s.r.o.	3,15	14 633	46 093,95	16 996	53 537,40
SENIOR HOUSE n.o.	2,55	34 605	88 242,75	35 716	91 075,80
Spolu	-	50 389	138 768,05	54 003	149 583,55

Zdroj: vlastné spracovanie

Zrekonštruovaná historická spoločenská sála má značný pozitívny vplyv na celkové tržby hotela a zároveň je skvelým nástrojom na prilákanie potenciálnych zákazníkov. Pozitívny vplyv na tržby je spôsobený dodatočnými rezerváciami hostí, ktorí sa zúčastňujú niektorej zo spoločenských akcií a taktiež ich konzumáciou nápojov a pokrmov v reštaurácií a kaviarni. V takomto prípade môžeme badať viditeľné prepojenie jednotlivých zložiek hotelového komplexu. Cena za prenájom tejto sály na jeden večer, respektíve na jednu spoločenskú akciu, akou sú svadby, stužkové, kongresy, plesy a iné kultúrno-spoločenské podujatia je stanovená jednotnou sadzbou vo výške 450 eur a ďalšie detaily sú stanovené na vzájomnom konsenze objednávateľa a prevádzkara hotela. Cena prenájmu súkromného salónika, ktorý má maximálnu kapacitu 15 osôb a je využívaný predovšetkým na menšie oslavy a rokovania, sa pohybuje v cene 20 eur na hodinu. Spoločenská sála disponuje rozlohou 264 m² a salónik 19 m².



Graf 3 Počty jednotlivých typov spoločenských akcií za roky 2017 a 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu môžeme sledovať jemný medziročný nárast v dopyte po spoločenských priestoroch hotela Lev. Je to zapríčinené predovšetkým väčšou aktivitou v marketingovej oblasti a dobrým imidžom týchto priestorov.

Tabuľka 6 Sumár tržieb z prenájmu spoločenských priestorov za roky 2017 a 2018

	Rok 2017	Rok 2018
Počet prenájmov spoločenskej sály	32	41
Počet prenájmov súkromného salónika	22	17
Tržby za prenájom spoločenskej sály (EUR)	14 400	18 450
Tržby za prenájom súkromného salónika (EUR)	440	340
Tržby z priestorov spolu (EUR)	14 840	18 790

Zdroj: vlastné spracovanie

Prenájom polyfunkčných priestorov predstavuje stabilný a dlhodobý zdroj príjmov pre hotel Lev. Priestory v úplnom centre mesta, ktoré majú v blízkosti množstvo

parkovacích miest sú atraktívne pre mnohé spoločnosti, inštitúcie ako aj menších podnikateľov. Samotný hotel preto nemá žiaden problém s úplnou obsadenosťou všetkých týchto viacúčelových priestorov. Momentálne sa v týchto priestoroch nachádza osem subjektov zazmluvnených na dobu určitú. Bližšie detaily tohto časového intervalu nám nie sú známe. Najväčším nájomníkom je Prima banka Slovensko, ktorá v hoteli Lev prevádzkuje svoju retailovú pobočku na rozlohe 134 m². V hoteli sa nachádzajú dva ďalšie priestory, každý s rozlohou 125 m², v ktorých pôsobia papiernictvo Levita a pekárň Tekovská kúria, ktorá sa stala automaticky dodávateľom pekárenských výrobkov pre hotelovú kuchyňu. Jeden z rozlohovo väčších priestorov, konkrétne 92 m² využíva spoločnosť Cloetta Slovakia s.r.o., ktorá tam v decembri 2016 otvorila svoju prvú podnikovú predajňu. Cloetta Slovakia je výrobná spoločnosť pôsobiaca v potravinárskom priemysle, špecializuje sa na výrobu cukríkov, ktorých vyrobí až 30 000 ton ročne. Svoj závod má v technologickom parku Levice – Géňa a zároveň patrí k najdôležitejším zamestnávateľom v rámci levického regiónu keďže poskytuje viac ako 700 pracovných miest. Ďalším z nájomcov je Natur Dekor, ktorý sa zameriava na kvetinovú výzdobu, predaj samotných kvetov a taktiež predaj rôznych sezónnych dekoračných predmetov. Vo väčšine prípadov sa podieľa na kvetinovej výzdobe svadiieb organizovaných v hotelovej spoločenskej sále. Obchod Natur Dekor si prenajíma priestor o rozlohe 49 m². Menšie priestory s rozlohou 22 m² si prenajíma úspešné holičstvo Obert Barber Shop, ktoré zvažuje expanziu do širšieho regiónu a 20 m² má v prenájme kozmetické štúdio Luxury. V najmenšom prenajímanom priestore o rozlohe 17 m² sídli predajňa vína spoločnosti Víno Levice s.r.o.. Sadzba za tieto polyfunkčné priestory, ktoré hotel prenajíma sa líši od veľkosti prenajímaného priestoru, dispozičného riešenia, taktiež od exkluzivity a vybavenosti konkrétneho priestoru.

Tabuľka 7 Sumár dosiahnutých tržieb z prenájmu polyfunkčných priestorov za roky 2017 a 2018

	Výmera priestoru (m ²)	Sadzba (eur/m ² /rok 2017)	Dosiahnuté tržby za rok 2017 (EUR)	Sadzba (eur/m ² /rok 2018)	Dosiahnuté tržby za rok 2018 (EUR)
Prima banka Slovensko, a.s.	134	102,50	13 735,00	106,60	14 284,40
Papiernictvo Levita	125	100,30	12 537,50	104,31	13 039,00
Pekáreň Tekovská kúria s.r.o.	125	100,30	12 537,50	104,31	13 039,00
Cloetta Slovakia s.r.o.	92	101,50	9 338,00	105,56	9 711,52
Obchod Natur Dekor	49	102,00	4 998,00	106,08	5 197,92
Obert Barber Shop	22	109,00	2 398,00	113,36	2 493,92
Kozmetické štúdio Luxury	20	108,50	2 170,00	112,84	2 256,80
Víno Levice s.r.o.	17	112,00	1 904,00	116,48	1 980,16
Spolu	584		59 618,00		62 002,72

Zdroj: vlastné spracovanie

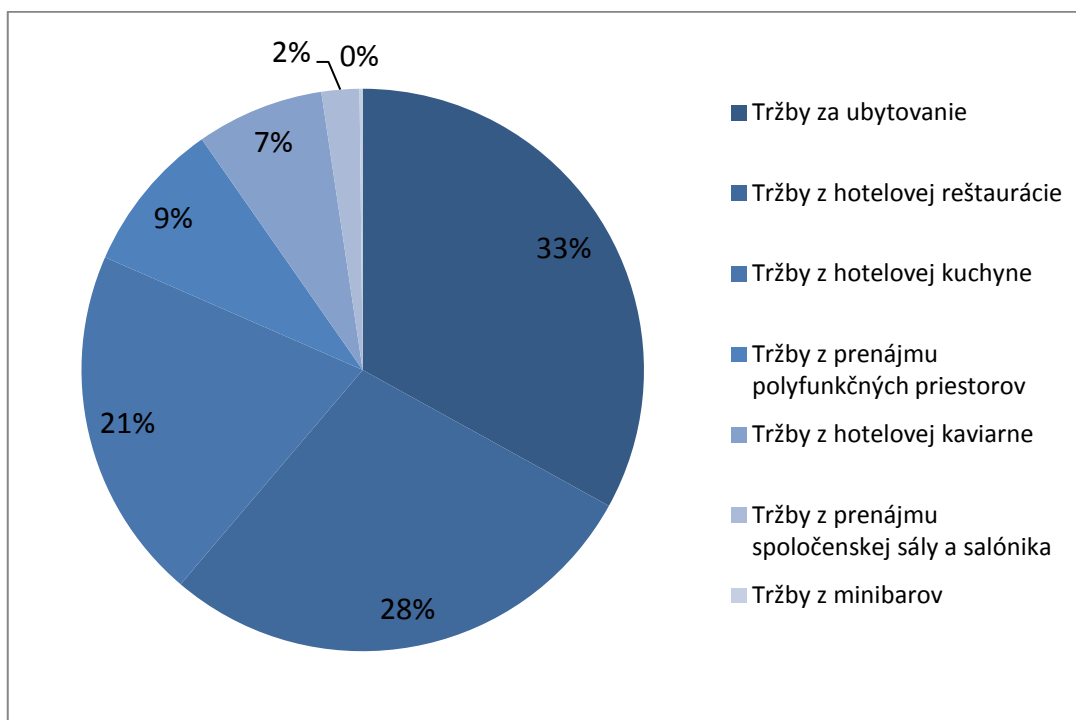
Z tabuľky môžeme pozorovať, že sadzba za prenajímané priestory sa v hoteli z roku 2017 na rok 2018 zvýšila o 4% plošne pre všetkých nájomníkov.

Tabuľka 8 Sumárny prehľad tržieb hotela Lev za roky 2017 a 2018

Sektor	Rok 2017 (EUR)	Rok 2018 (EUR)
Tržby za ubytovanie	225 175,58	224 361,29
Tržby z minibarov	1 221,50	1 220,50
Tržby z hotelovej reštaurácie	192 157,90	222 254,57
Tržby z hotelovej kaviarne	50 027,83	58 569,99
Tržby z hotelovej kuchyne	138 768,05	149 583,55
Tržby z prenájmu spoločenskej sály a salónika	14 840,00	18 790,00
Tržby z prenájmu polyfunkčných priestorov	59 618,00	62 002,72
Tržby spolu	681 808,86	736 782,62

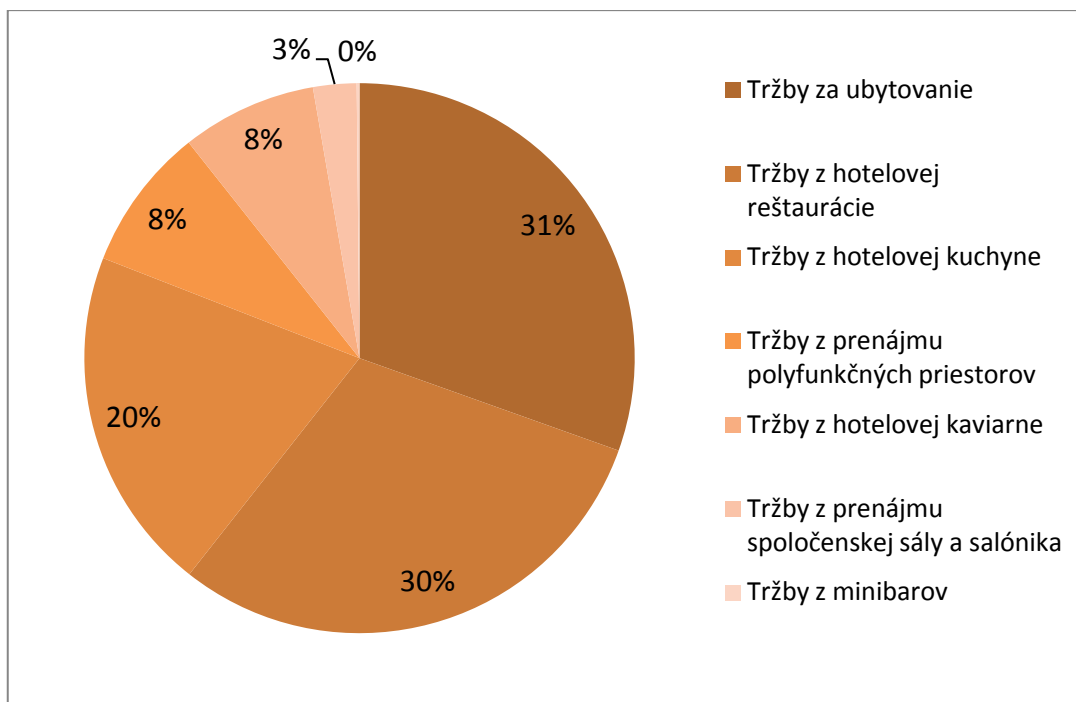
Zdroj: vlastné spracovanie

Zo sumáru môžeme sledovať medziročné navýšenie tržieb o 54 973,76 eur, najväčší podiel na tejto hodnote majú tržby z predaja ubytovania. Model tržieb hotela Lev môžeme označiť ako vzájomne závislý, pretože tržby z jednotlivých tokov podporujú predaj v ďalších tokoch. Napríklad predaj ubytovania podporí tržby generované z hotelovej reštaurácie. Zároveň prenájom spoločenských priestorov podporí dodatočný predaj ubytovacej kapacity.



Graf 4 Percentuálny podiel na tržbách hotela Lev za rok 2017

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 5 Percentuálny podiel na tržbách hotela Lev za rok 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

Z týchto dostupných koláčových grafov môžeme vidieť, že najväčšiu časť tržieb hotela tvorí ubytovanie počas oboch analyzovaných rokov. V roku 2018 je však rozdiel medzi tržbami za ubytovanie a tržbami z hotelovej reštaurácie takmer zanedbateľný. Vysokú váhu musíme prikladať všetkým tokom hotelových tržieb, ktoré sú zamerané na gastronómiu, čiže tržby z hotelovej reštaurácie, hotelovej kuchyne a hotelovej kaviarne. V roku 2017 takéto tržby predstavovali až 56% z tržieb celkových, v roku 2018 boli tieto tržby na úrovni 58%.

Zákazníci hotela Lev

Hotelu Lev sa počas svojho pôsobenia podarilo zazmluvniť niekoľko spoločností, predovšetkým z oblasti priemyselného parku Géňa, ktorý sa nachádza na okraji mesta Levice. Konkrétne sa jedná o spoločnosti ZF Slovakia, a. s., ktorá spadá pod nemecký koncern ZF Friedrichshafen zameriavajúci sa hlavne na sektor automotive. Ďalším klientom hotela z priemyselného parku je spoločnosť Globo Eastern Europe, s.r.o., ktorá je popredným predajcom svetidiel v Európe. Tretím klientom sú Slovenské elektrárne, a. s., ktoré využívajú služby hotela Lev, z dôvodu blízkosti Atómovej elektrárne Mochovce, vzdialenej 19 kilometrov od mesta. Môžeme teda konštatovať, že segment podnikových zákazníkov pochádza primárne zo sektora strojárstva a energetiky. Tieto spoločnosti

prinášajú hotelu klientelu, avšak nie na pravidelnej báze. Väčšinou dochádza k využívaniu služieb hotela, pri zahraničných delegáciách týchto spoločností. Tento fakt sa odzrkadľuje aj v percentuálnej obsadenosti hotela cudzincami a domácimi zákazníkmi, kde zahraničná klientela každoročne prevláda. Vyjednaná cena za ubytovanie je obsahom obchodného tajomstva.

Tabuľka 9 Evidencia celkového počtu zákazníkov za rok 2017

	Ubytovaných hostí	Percentuálne vyjadrenie ubytovaných	Počet prenocovaní	Percentuálne vyjadrenie prenocovaní	Priemerná dĺžka pobytu
Domáci	886	41,77%	1 758	36,17%	2,0 dňa
Cudzinci	1 235	58,23%	3 103	63,83%	2,5 dňa
Celkovo	2 121		4 861		2,3 dňa

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10 Evidencia celkového počtu zákazníkov za rok 2018

	Ubytovaných hostí	Percentuálne vyjadrenie ubytovaných	Počet prenocovaní	Percentuálne vyjadrenie prenocovaní	Priemerná dĺžka pobytu
Domáci	1 090	41,18%	1 871	34,04%	1,7 dňa
Cudzinci	1 557	58,82%	3 625	65,96%	2,4 dňa
Celkovo	2 647		5 496		2,1 dňa

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených evidencií môžeme pozorovať, že prevažné množstvo zákazníkov tvoria cudzinci. Pomer medzi domácimi a zahraničnými zákazníkmi sa počas oboch rokov drží na približne rovnakej úrovni. Vysoký rozdiel však vzniká pri počtoch prenocovaní, kde zahraniční návštevníci tvorili v roku 2017 až 63,83% zastúpenie a v roku 2018 toto číslo narástlo na 65,96%. Od toho sa priamo odvíja aj priemerná dĺžka pobytu, ktorá pri zahraničných návštevníkoch dosahuje úroveň 2,5 dňa a pri domácich sa priemerná dĺžka pobytu pohybuje v rozpätí od 1,7 do 2 dní. Priaznivým faktorom pre hotel je medziročné navýšenie počtu ubytovaných hostí o 526 osôb. Naopak nepriaznivým indikátorom je znižujúca sa celková priemerná dĺžka pobytu medziročne o 0,2 dňa, vyplývajúca primárne z poklesu dĺžky pobytu domácich návštevníkov.

4.3 Kľúčové výkonnostné ukazovatele hotela Lev

V tejto časti si uvedieme výpočty niektorých kľúčových ukazovateľov skúmaného hotela. Manažment hotela neprideľuje vysokú dôležitosť týmto výkonnostným ukazovateľom a tým pádom ich ani nemonitoruje. Zostavili sme výpočty na základe poskytnutých dát a vzorcov, ktoré sme predstavili v teoretickej časti. Pri výpočte jednotlivých výkonnostných ukazovateľov sme využívali časový rámec za celý kalendárny rok.

REVPAR

$$REVPAR = \frac{\text{Tržby za dostupné izby}}{\text{Počet dostupných izieb hotela}}$$

Tabuľka 11 Výpočet ukazovateľa REVPAR

	Rok 2017	Rok 2018
Tržby z ubytovania	225 175,58	224 361,29
Počet dostupných izieb	30	30
REVPAR ročný	7 505,85	7 478,71
REVPAR denný	20,56	20,49

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Z výpočtu najčastejšie používaného výkonnostného ukazovateľa v hotelierstve môžeme pozorovať výšku tržieb, ktoré generovala jedna izba odhliadnuc od toho, či bola takáto izba využitá, alebo zostala neobsadená. Jedna izba z dostupných 30 hotelových izieb vytvorila za rok 2017 tržbu 7 505,85 eura a v roku 2018 bola táto čiastka na úrovni 7 478,71 eura. Pri vypočítaní priemernej tržby z dostupnej izby na jeden deň nám vzišli sumy 20,56 eura a 20,49 eura. Na báze ukazovateľa REVPAR môžeme monitorovať jemnú stagnáciu, stále však môžeme aktuálnu situáciu považovať za stabilnú.

ADR

$$ADR = \frac{\text{Tržby z ubytovania za deň}}{\text{Počet predaných izieb}}$$

Tabuľka 12 Výpočet ukazovateľa ADR

	Rok 2017	Rok 2018
Tržby z ubytovania	225 175,58	224 361,29
Počet predaných izieb	4 185	4 445
ADR	53,81	50,47

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri výpočte ukazovateľa ADR sme znovu vychádzali z celoročných kumulatívnych údajov, nie teda údajov denných. Výsledok nám preukázal, že v priemere nám predaná izba zabezpečila tržbu 53,81 eura v roku 2017 a 50,47 eura v roku 2018.

OCC

$$OCC = \frac{\text{Počet predaných izieb za určité obdobie}}{\text{Počet všetkých hotelových izieb}} * 100$$

Tabuľka 13 Výpočet ukazovateľa OCC

	Rok 2017	Rok 2018
Počet predaných izieb	4 185	4 445
Počet všetkých izieb	10 950	10 950
OCC	38,22%	40,59%

Zdroj: vlastné spracovanie

Ukazovateľ obsadenosti nám preukázal zlepšenie o 2,37%, čo predstavuje presne o 260 predaných izieb viac. Stále sa však jedná o relatívne nízku vyťaženosť hotelových kapacít. V teoretickej časti sme spomenuli aj druhý spôsob na výpočet ukazovateľa REVPAR, ktorý použijeme na kontrolu správnosti predošlého výpočtu a ktorý má tvar:

$$REVPAR = \text{Priemerná denná sadzba (ADR)} * \text{Percentuálna obsadenosť (OCC)}$$

Tabuľka 14 Kontrolný výpočet ukazovateľa REVPAR

	Rok 2017	Rok 2018
ADR	53,81	50,47
OCC	38,22%	40,59%
REVPAR	20,56	20,49

Zdroj: vlastné spracovanie

Kontrolný výpočet ukazovateľa REVPAR prostredníctvom druhého spôsobu nám potvrdil rovnaké dosiahnuté hodnoty ako v prípade prvého spôsobu a teda môžeme konštatovať správnosť týchto výsledkov.

REVPAM

$$REVPAM = \frac{\text{Tržby z prenajímaného priestoru}}{\text{Počet m}^2 \text{ prenajímaného konferenčného priestoru}}$$

Tabuľka 15 Výpočet ukazovateľa REVPAM

	Rok 2017	Rok 2018
Tržby z priestorov spolu (EUR)	14 840	18 790
Rozloha priestorov spolu (m ²)	283	283
REVPAM (EUR)	52,44	66,40

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výkonnostného indikátoru REVPAM nám jeden meter štvorcový prenajímaného priestoru v roku 2017 vytvoril 52,44 eura tržieb a v roku 2018 sa táto čiastka navýšila na 66,40 eura. Jedná sa o značne nízku čiastku, keďže berieme do úvahy časový rámec jedného roka. Z pohľadu manažmentu by bolo vhodné zabezpečiť vyššie vyťaženie týchto dostupných priestorov, treba však podotknúť, že sála s takou veľkou rozlohou je bežne využívaná len na určitý typ udalostí, akými sú napríklad svadby a stužkové, ktorých sa ročne v meste nekoná až tak veľké množstvo.

REVPASH

$$REVPASH = \frac{\text{Celkové príjmy z reštauračného zariadenia hotela}}{\text{Počet miest} * \text{Počet hodín prevádzky}}$$

Tabuľka 16 Výpočet ukazovateľa REVPASH pre hotelovú reštauráciu

	Rok 2017	Rok 2018
Tržby z hotelovej reštaurácie (EUR)	192 157,90	222 254,57
Počet miest	62	62
Počet hodín prevádzky za deň	12	12
REVPASH (EUR)	0,71	0,82

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri výpočte ukazovateľa REVPASH sme tržby generované hotelovou reštauráciou za jednotlivé roky vydělili počtom miest v hotelovej reštaurácii, ktorých je 62 a dĺžkou dennej prevádzky, ktorá je dvanásťhodinová pre násobeným počtom dní v kalendárnom roku. Z tohto výpočtu nám vyplynulo, že jedno miesto na sedenie hotelovej reštaurácie za jednu hodinu vytvorilo 0,71 eura tržieb v roku 2017 a 0,82 eura v roku 2018. Za jeden deň prevádzky toto miesto vytvorilo 8,52 eura v roku 2017 a 9,84 eura v roku 2018. Jedno reštauračné miesto za celý rok 2017 vytvorilo 3 109,8 eura a za rok 2018 to bolo 3 591,6 eura. Tento ukazovateľ nám naznačuje veľmi priaznivý rast tržieb hotelovej reštaurácie aj pre nadchádzajúce obdobia.

Tabuľka 17 Výpočet ukazovateľa REVPASH pre hotelovú kaviareň

	Rok 2017	Rok 2018
Tržby z hotelovej kaviarne (EUR)	50 027,83	58 569,99
Počet miest	44 (30 + 14)	44 (30 + 14)
Počet hodín prevádzky za deň	15	15
REVPASH (EUR)	0,21	0,24

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri výpočte ukazovateľa REVPASH pre hotelovú kaviareň sme počítali s miestami interierovej časti, ktorých je 30 a s miestami terasy číslo jedna, ktorých je 14 a má celoročnú prevádzku. Do výpočtu nebola zahrnutá terasa číslo dva z dôvodu sezónnosti jej prevádzky. Jedno miesto hotelovej kaviarne za jednu hodinu generovalo 0,21 eura tržieb v

roku 2017 a 0,24 eura v roku 2018. Za celodennú prevádzku jedno miesto vytvorilo 3,15 eura tržieb v roku 2017 a 3,6 eura tržieb v roku 2018. Tržby generované z jedného miesta za celý rok 2017 boli 1 149,75 eura a v prípade roku 2018 bola táto hodnota až 1 314 eur. Táto situácia nám teda naznačuje priaznivý vývoj tržieb z hotelovej kaviarne aj pre nasledujúce roky.

Koeficient veľkosti personálu

$$\text{Potrebný počet zamestnancov} = \frac{\text{Počet zamestnancov}}{\text{Počet hotelových izieb}}$$

Počet zamestnancov v rokoch 2017 aj 2018 zostal nezmenený a to v počte 25. Celkový počet hotelových izieb je 30. Koeficient potrebného personálu bol teda pre oba analyzované roky stanovený na úrovni 0,83:1, čo je veľmi vysoký pomer na slovenské štandardy. Mohli by sme spochybníť efektívnosť takeého množstva personálu v závislosti na danú kapacitu hotela, avšak musíme brať do úvahy vysoké množstvo zamestnancov, ktorí sú zaradení do kategórie súvisiacej s hotelovou kuchyňou, reštauráciou a kaviarňou.

5. Diskusia a odporúčania

Podstatnou súčasťou manažmentu je proces plánovania, ktorý je používaný v určitej forme vo všetkých spoločnostiach na zistenie budúcich stavov. Na základe takéhoto plánovania dokážu jednotlivé podniky presnejšie identifikovať činnosti, ktoré prinášajú očakávanú prosperitu. V našom prípade hotel Lev nevytvára žiadne odhady a plány v súvislosti s manažmentom tržieb na nasledujúce obdobia, založené na dostupných dátach. Z tohto dôvodu odporúčame pravidelnú analýzu výstupov a štatistík zo softvéru, ktorý hotel využíva. Softvér ponúka značné množstvo zostáv podľa zvolených parametrov a špecifikácií samotným používateľom. Nevýhodou používaného softvéru je absencia modulov na plánovanie, odhady a stanovenie scenárov v budúcnosti. V dnešnej dobe už na trhu existujú softvérové riešenia špecializujúce sa na odvetvie cestovného ruchu a hotelierstva, ktoré automaticky vyhotovia predpoklady pre budúce obdobia na základe algoritmov a komplexne zozbieraných informácií. Okrem monitorovania základných procesov v hotelierstve akými sú evidencia zákazníkov, obsadenosti, rezervácií, tržieb a ďalších, tieto programové riešenia zabezpečujú aj výpočty kľúčových výkonnostných ukazovateľov, nastavovania cenových hladín a sledovanie trhu. Výrazne zjednodušujú tieto procesy, ktoré by za normálnych okolností museli byť manuálne a časovo náročné a taktiež znižujú prípadnú chybovosť. Takéto softvéry spadajú do kategórie RMS (revenue management systems) a ako sme už spomenuli na trhu ich je dostupné veľké množstvo určené pre malé nezávislé hotely, až po medzinárodné hotelové siete. Ako príklady takýchto programových riešení uvádzame: LodgIQ, HotelScienz, Climber, Rateboard, PriceLabs, Atomize, IdeaS G3 RMS.

Okrem systémov určených na manažment tržieb, existujú na trhu aj softvéry, ktoré sa zameriavajú na manažment recenzií. Tie sú v dnešnej dobe kľúčovým faktorom pri rozhodovaní potenciálnych zákazníkov. V minulosti množstvo hotelov, hlavne v menších regiónoch tieto recenzie monitorovalo manuálne, pretože ich hotel bol zaradený len na zopár rezervačných portáloch, dnes to však nie je možné z dôvodu veľkého množstva takýchto portálov. Po kontrole portálov booking.com a tripadvisor.com sme zaznamenali chýbajúcu komunikáciu zo strany hotela voči zákazníckym recenziám. Takáto interakcia so zákazníkom je vo svete úplne bežná a prostredníctvom nej sa dajú napríklad argumentovať negatívne recenzie. Odporúčame teda hotelu zvážiť kúpu programového riešenia, ktoré by monitorovalo reputáciu hotela a recenzie v rámci rezervačných portálov

a online cestovných agentúr. Ako príklady takýchto softvérových riešení uvádzame: ReviewTrackers, Revinate, RateGain, GuestRevu, ReviewPro, Milestone. Správne vykonávaný manažment recenzií dokáže výrazne dopomôcť k dosahovaniu vyšších tržieb.

Pri kontrole hotelovej web stránky sme zistili, že nie je možné vykonať rezerváciu ubytovania priamo cez ňu, preto navrhujeme zapojenie rezervačného nástroja, ktorý bude prepojený s hotelovým systémom. Tým pádom zvýšime percento priamych rezervácií, ktoré nám generujú vyššiu tržbu z predanej izby ako nepriame, kde si online cestovná agentúra účtuje províziu za sprostredkovanie. V súvislosti s cestovnými portálmi kde sa hotel nachádza v ponuke odporúčame aktualizovanie profilov upravenými profesionálnymi fotkami, ktorými hotel disponuje, z dôvodu lepšieho vplyvu na zákazníkov pri rozhodovacom procese.

Dni s nízkou obsadenosťou hotela, sú spojené s potrebou navýšenia dopytu. K navýšeniu dopytu nám samozrejme pomáha marketing. K správne zacieleniu marketingových kampaní je nevyhnutné využitie čo najväčšieho množstva relevantných informácií z minulých období, ktorými hotel disponuje. Rozhodujúcim faktorom je poznanie a identifikovanie konkrétnych období, kedy je potrebné zapojiť marketingové kampane. Prostredníctvom zvolených marketingových kampaní je potrebné sa zamerať na určitú skupinu zákazníkov. Nasleduje kontrola funkčnosti marketingovej kampane na všetkých distribučných kanáloch kde je hotel v ponuke. Na základe stanovených cieľov kampane môžeme následne zmerať ich úspešnosť. Pri stanovovaní cieľov je potrebné brať do úvahy samotné náklady vynaložené na kampaň a ich následnú návratnosť v podobe predaných izieb a generovaných tržieb. Ďalším krokom je porovnanie predpovede s dosiahnutými výsledkami a kontrola, či kampaň presiahla, alebo nepresiahla očakávania. Ak je marketingová kampaň úspešná a generuje nám dodatočné tržby, môžeme ju opakovane využívať, v opačnom prípade od takejto kampane upúšťať.

Hotel začal aktívnejšie pôsobiť v oblasti sociálnych sietí a propagovať svoje služby. Manažment sociálnych sietí odporúčame zveriť niektorému zo zamestnancov, keďže už sním sú spojené mzdové náklady, alebo najatť freelancera špecializujúceho sa na túto oblasť, ktorý by priniesol vyššiu kvalitu obsahu a svoje know-how. Hotel by sa mal pri propagácii zamerať predovšetkým na niečo unikátne, čím sa odlišuje od svojej konkurencie, v našom ponímaní je to predovšetkým historická spoločenská sála. Prostredníctvom sociálnej siete instagram, kde má hotel založený svoj účet, by mal

prinášať aktuality, fotky zo svadieb, stužkových a ostatných spoločenských aktivít, ktoré sa tam konali. Ďalej hotelu odporúčame vytvoriť prepojenia z web stránky na sociálne siete a vice versa, ktoré zatiaľ neexistujú.

Časť hotela, ktorá generuje v podstate nulové tržby je hotelové wellness, ktorého cena je obsiahnutá v cene ubytovania. Wellness nie je prístupné širšej verejnosti, pretože vedenie hotela nechce dopustiť nadbytočnú obsadenosť a tým pádom zníženie komfortu pre svojich hostí. Podrobným prehľadom využitia a obsadenosti týchto priestorov by sa dal zostaviť vhodný systém návštevnosti a prístupnosti určitému obmedzenému počtu ľudí na konkrétny časový úsek, čo by vytváralo dodatočné tržby pre hotel. Ako modelovú situáciu si môžeme uviesť, že by wellness zariadenie vygenerovalo v priemere 50 eur tržieb denne, čo je relatívne veľmi nízka suma ak zoberieme do úvahy cenu hodinového vstupu pre jednu osobu u konkurencie, ktorá je na úrovni 8 eur a každá ďalšia začatá hodina je spoplatnená sumou 4 eurá. Týchto 50 eur denne by ročne vytvorilo prínos v podobe 18 250 eur dodatočných tržieb pre hotelové zariadenie. Keďže na trhu je stále rastúci dopyt v oblasti zdravšieho životného štýlu, považujeme aktívnejšie využitie wellnessu za príležitosť.

Vedenie hotela by sa malo snažiť o získanie štvrtej hviezdy pre hotel aj z dôvodu spomínanej konkurencie, ktorou je hotel Golden Eagle***** a Business Hotel Astrum Laus****, aj z dôvodu neustále rastúcich preferencií dnešných klientov, ktorí si dokážu veľmi jednoducho odfiltrovať určitý štandard hotelov na online portáloch a tým pádom stavajú hotel mimo súťaž.

Na základe analýzy celkových tržieb hotela za roky 2017 a 2018 a ich medziročné porovnanie vo výsledkoch práce môžeme konštatovať, že hotel robí výrazné pokroky a zlepšuje sa vo väčšine ukazovateľov. Existuje však viacero miest a činností, v ktorých je potenciál na zlepšovanie a ktoré sme popísali v našej práci.

Všetky tieto navrhnuté odporúčania by mali dopomôcť ku kvalitnejšiemu manažmentu tržieb a stanovovaní cenových hladín. Mnohé odporúčania by mali podmieniť zvýšené povedomie o hoteli, nárast záujmu o návštevu hotela a využitie jeho ponúkaných služieb. Na základe týchto faktorov docielime vyššiu obsadenosť hotela a tým pádom, budú generované vyššie tržby za hotel ako celok. Tento súvis spočíva v špecifickosti hotelierstva ako odvetvia, kde existuje vysoká prepojenosť medzi jednotlivými časťami hotela a kde zákazník môže vytvárať tržby v každej z týchto častí.

ZÁVER

Odvetvie hotelierstva a jeho služby sa neustále kvalitatívne posúvajú v dôsledku zvyšujúcich sa požiadaviek zo strany zákazníkov. Na dosahovanie stále vyššej vyťaženia hotela a jeho celkovej úspešnosti, je potrebné prinášať zákazníkom nadštandardné služby. Vysokú kvalitu poskytovaných služieb zákazníci ocenia a pri opakovanej návšteve si spomedzi konkurencie vyberú práve hotel s ktorým majú dobré predchádzajúce skúsenosti a s ktorým boli spokojní. Na prilákanie novej klientely sú zas nevyhnutné správne nastavené marketingové nástroje. K dosiahnutiu všetkých takýchto neodmysliteľných činností je potrebné správne využívanie techník manažmentu tržieb a cenotvorby.

Hlavným cieľom diplomovej práce bola analýza doterajšieho stavu v súvislosti s využívaním manažmentu tržieb a cien hotela Lev a následná determinácia relevantných odporúčaní pre zlepšenie aktuálnej situácie. K dosiahnutiu primárneho cieľa predkladanej práce sme najskôr museli dosiahnuť naplnenie parciálnych cieľov. Tieto čiastkové ciele boli definované zvlášť pre teoretickú ako aj praktickú časť našej práce. V teoretickej časti sme objasnili vymedzenie jednotlivých pojmov úzko súvisiacich s našou témou práce, v praktickej časti sme sa zamerali hlavne na zdroje, z ktorých plynú tržby pre hotel, výpočet kľúčových ukazovateľov výkonu určených pre odvetvie hotelierstva a softvérové riešenia využívané hotelom. Jednotlivé analyzované údaje sme medziročne porovnali a následne interpretovali ich význam. Všetky tieto čiastkové ciele, ktoré sme si vopred určili sa nám podarilo naplniť a vyústili do sformulovania podstatných odporúčaní určených pre vedenie samotného hotela. Odporúčania upozorňujú na miesta v ktorých má hotel príležitosti na zlepšenie súvisiace s problematikou manažmentu tržieb a cien.

Naša diplomová práca zhromažďuje významné poznatky z oblasti manažmentu tržieb a cien, ktoré sme predovšetkým aplikovali v súvislosti s odvetvím hotelierstva a cestovného ruchu. Účelom predkladanej práce je predstavenie aktuálnych trendov a techník využívaných v manažmente tržieb a cien, ktoré sú adresované prioritne majiteľom, vedúcim pracovníkom v oblasti finančných procesov týkajúcich sa hotela, prevádzkarom a ostatným zamestnancom hotelových zariadení zodpovedným za tieto činnosti. Informácie uvedené v práci sú aplikovateľné a prospešné pre všetky druhy ubytovacích zariadení, či už nadnárodným hotelovým sieťam, alebo menším nezávislým hotelom pôsobiacim na trhu.

Zoznam použitých zdrojov:

Literárne zdroje:

1. STURMAN, C. M. a kol. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 193 s. ISBN 978-1-118-01620-6
2. DOMINIQUE-FERREIRA, Sergio – ANTUNES, Cristina. *International Conference on Business and Information Management 2018 : The Effect of Mixed-Joint Bundling Strategy in the Hospitality Industry*. Barcelona : ACM, 2018, 124 s. ISBN 978-1-4503-6545-1
3. BOWIE, David – BUTTLE, Francis – BROOKES, Maureen – MARIUSSEN, Anastasia. *Hospitality Marketing*. 3. vyd. Londýn : Routledge, 2016. 434 s. ISBN 978-1-138-92747-6
4. PATÚŠ, Peter – GÚČIK, Marián – MARUŠKOVÁ, Jaroslava. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. 1. vyd. Banská Bystrica : Dali-BB, 2011. 179 s. ISBN 978-80-89090-84-6
5. HAYES, K. David – MILLER, A. Allisha. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. 1. vyd. New Jersey : Wiley & Sons, 2010. 528 s. ISBN 978-0-470-39308-6
6. IVANOV, Stanislav. *Hotel Revenue Management : From Theory To Practice*. 1. vyd. Varna : Zangador Ltd., 2014. 204 s. ISBN 978-954-92786-3-7
7. REMEŇOVÁ, Katarína a kol. *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 187 s. ISBN 978-80-225-4314-9
8. LEGOHÉREL, Patrick – FYALL, Alan – POUTIER, Elizabeth. *Revenue Management for Hospitality and Tourism*. 1. vyd. Londýn : Goodfellow Publishers Limited, 2013. 256 s. ISBN: 978-1-908999-50-4.
9. GLIGORE, Sorin. *Building Hotel KPIs: A Case Study of the F&B Department*. 1. vyd. Thajsko : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. 120 s. ISBN 978-3-6598-5125-4

10. The KPI Institute – smartKPIs.com. *The Hospitality and Tourism KPI Dictionary: 170+ Key Performance Indicator Definitions*. 1. vyd. Austrália : The KPI Institute, 2015. 32 s. ISBN 978-1-5172-8120-5

11. NAHMIAS Steven. *Perishable Inventory Systems*. 1. vyd. Spojené štáty americké : Springer US, 2011. 639 s. ISBN 978-1-4419-7998-8

Vedecké články:

12. KIMES, Sheryl. The evolution of hotel revenue management. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené kráľovstvo : Palgrave Macmillan, 2016, roč. 15, č. 4, s. 247 - 251. ISSN 1476-6930

13. WANG, Xuan – HEO, Cindy – SCHWARTZ, Zvi – LEGOHÉREL, Patrick – SPECKLIN, Frédéric. Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Spojené kráľovstvo : Taylor & Francis, 2015, roč. 32, č. 7, s. 797-811. ISSN 1054-8408.

14. GURSOY, Dogan. Future of hospitality marketing and management research. In: *Tourism Management Perspectives*. Spojené kráľovstvo : Elsevier, 2018, roč. 25, č. 1, s.185 - 188. ISSN 2211-9736

15. FUENTES, Eva – MELLINAS, Juan. Hotels that most rely on Booking.com – online travel agencies (OTAs) and hotel distribution channels. In: *Tourism Review*. Spojené štáty americké : Emerald Publishing, 2017, roč. 73, č. 4, s. 465 - 479. ISSN 1660-5373

16. CHANG, Yu-Wei – HSU, Ping-Yu – LAN, Yi-Chen. Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. In: *Tourism Management*. Spojené kráľovstvo : Elsevier, 2019, roč. 71, č. 8, s. 187 - 196. ISSN 0261-5177.

17. NOONE, Breffni. Pricing for hotel revenue management: Evolution in an era of price transparency. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené štáty americké : Palgrave Macmillan, 2016, roč. 15, č. 4, s. 264 - 269. ISSN 1476-6930

18. PAN, Bing – YANG, Yang. Forecasting Destination Weekly Hotel Occupancy with Big Data. In: *Journal of Travel Research*. Spojené štáty americké : Sage Journals, 2017, roč. 56, č. 7, s. 957 - 970. ISSN: 0047-2875

19. MORO, Sérgio – RITA, Paulo. Forecasting tomorrow's tourist. In: *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Portugalsko : Emerald Group Publishing Limited, 2016, roč. 8, č. 6, s. 643 - 653. ISSN 1755-4217
20. HAYNES, Natalie – EGAN, David. The Future Impact of Changes in Rate Parity Agreements on Hotel Chains: The long-term implications of the removal of rate parity agreements between hotels and online travel agents using closed consumer group booking models. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Spojené královstvo : Taylor & Francis, 2015, roč. 32, č. 7, s. 923 - 933. ISSN 1540-7306
21. YE, Fei – YAN, Hui – WU, Yongzhong. Optimal online channel strategies for a hotel considering direct booking and cooperation with online travel agent. In: *International Transactions in Operational Research*. Spojené štáty americké : Wiley & Sons, 2017, roč. 24, č. 6, s. 968 - 998. ISSN 1475-3995
22. WANG, Liang – KA CHIO FONG, Davis – LAW, Rob – FANG, Bin. Length of Stay: Its Determinants and Outcomes. In: *Journal of Travel Research*. Čína : SAGE journals, 2018, roč. 57, č. 4, s. 472 - 482. ISSN 1552-6763
23. CHEN, Chih-Chien. Cancellation policies in hotel, airline and restaurant industries. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené královstvo : Palgrave Macmillan UK, 2016, roč. 15, č. 4, s. 270 - 275 ISSN 1476-6930
24. RIASI, Arash – SCHWARTZ, Zvi – CHEN, Chih-Chien. A proposition-based theorizing approach to hotel cancellation practices research. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Spojené štáty americké : Emerald Publishing Limited, 2018, roč. 30, č. 11, s. 3211 - 3228. ISSN 0959-6119
25. SHARMA GANGULI, Moutushi – SHARMA, Kshitiz. Upselling - A high revenue technique for hotels. In: *International Journal of Business and Management*. India : SPC ERA, 2015, roč. 3, č. 7, s. 62 - 68. ISSN 2347-9647
26. BILDEA, Stefan Teodor – GORIN, Thomas. Towards capturing ancillary revenue via unbundling and cross-selling. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Spojené královstvo : Macmillan Publishers, 2018, roč. 17, č. 2, s. 102 - 114. ISSN 1476-6930

27. SCHUCKERT, Markus – LIU, Xianwei – LAW, Rob. Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Čína : Taylor & Francis, 2015, roč. 32, č. 5, s. 608 - 621. ISSN 1540-7306

28. KING, Ceridwyn. Brand management – standing out from the crowd: A review and research agenda for hospitality management. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Spojené štáty americké : Emerald Publishing, 2017, roč. 29, č. 1, s. 115 - 140. ISSN 0959-6119

29. SRIVASTAVA, Nandini – MAITRA, Rekha. *Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region*. International Journal of Research in Tourism and Hospitality. Spojené štáty americké : ARC Publications, 2016, roč. 2, č. 1, s. 34-40. ISSN 2455-0043

30. AL-SHAKHSHEER Firas J – HABIBALLAH Ma'moun A. – AL-ABABNE Mukhles M. – ALHELALAT Jebril A. Improving Hotel Revenue through the Implementation of a Comprehensive Dynamic Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Empirical Investigation of Jordanian Hotels. In: *Business Management Dynamics*. Spojené království : Society for Business and Management Dynamics, 2017, roč. 7, č. 6, s. 19-33. ISSN: 2047-7031

Elektronické zdroje:

31. LANGFORD, Guy – WEISSENBERG, Adam. *Deloitte 2018 travel and hospitality industry outlook : Introduction and market outlook*. [elektronický zdroj]. Spojené štáty americké, 2018, 20 s. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2018-travel-hospitality-industry-outlook.pdf>

32. LANGFORD, Guy – WEISSENBERG, Adam. *Deloitte 2018 travel and hospitality industry outlook : Hospitality: Hurdles on the track to growth*. [elektronický zdroj]. Spojené štáty americké, 2018, 20 s. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2018-travel-hospitality-industry-outlook.pdf>

33. RITA, Jacopo. *Learning from the Giants: how Booking and Expedia build their traffic online with Metasearch* [elektronický zdroj]. Dublin, 2017, 6 s. Dostupné na: <https://bookassist.org/blog/post/how-booking-and-expedia-build-traffic/en/>

34. BARTEN, Martijn. *Pricing Strategies to Increase Your Hotel Revenue* [elektronický zdroj]. Holandsko, 2019 10 s. Dostupné na: <https://www.revfine.com/pricing-strategies-hotel-industry/>

35. LANDMAN, Patrick. *Revenue Management Manual Xotels* [elektronický zdroj]. Holandsko, 2018. 65 s. Dostupné na: <https://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>

36. LANDMAN, Patrick. *Hotel Revenue Management Glossary Xotels* [elektronický zdroj]. Holandsko, 2018. Dostupné na: <https://www.xotels.com/en/glossary>

Interné zdroje:

37. Výstupy zo softvérov Asseco BLUEGASTRO a Asseco HOREC

38. Prospekty hotela Lev