

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003I/2019/36109009460163588

MANAŽMENT TRŽIEB A CIEN

Diplomová práca

2019

Bc. Jakub Faragula

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

Školiteľ: Ing. Katarína Remeňová, PhD. MBA

Bratislava, 2019

Bc. Jakub Faragula

Čestné vyhlásenie

Podpisom tohto vyhlásenia čestne vyhlasujem, že túto diplomovú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

V Bratislave dňa 24.04.2019

.....

Bc. Jakub Faragula

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som chcel poďakovať spoločnosti CK ONEWORLD Travel za spoluprácu a možnosť vypracovania tejto diplomovej práce a osobitne by som chcel poďakovať aj konateľke spoločnosti Anne Kovarovičovej za poskytnutie všetkých informácií. Veľká vďaka patrí vedúcej tejto diplomovej práce Ing. Kataríne Remeňovej, PhD. MBA za poskytnutú odbornú pomoc a konzultácie. A v neposlednom rade by som sa chcel poďakovať všetkým, ktorí ma motivovali alebo akýmkoľvek iným spôsobom prispeli k napísaniu tejto práce.

Abstrakt

FARAGULA, Jakub: *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, 69 s.

Hlavný cieľom tejto diplomovej práce je konceptuálne spracovanie podmienok použitia manažmentu tržieb so zameraním na využitie ceny ako optimalizačného nástroja tržieb. Práca sa skladá celkovo z piatich kapitol. Prvá kapitola sa sústreďuje na priblíženie súčasného stavu skúmanej problematiky manažmentu tržieb a cien. Špecificky táto kapitola kladie dôraz na opis historického vývoja manažmentu tržieb, špecifikáciu kritérií potrebných na jeho aplikáciu a opisu stratégie stanovovania cien. Druhá kapitola stanovuje vytýčený cieľ práce. Ďalšia kapitola poukazuje na metodické procesy využívané v práci. Štvrtá kapitola sa venuje výsledkom praktickej časti, pričom sa sústreďuje na priblíženie odvetvia výletných lodí pod záštitou cestovnej kancelárie ONEWORLD Travel. Záujmom tejto kapitoly je priblížiť pôsobnosť podniku v odvetví, modelovať jeho príslušnú konkurenciu, analyzovať kritéria aplikácie manažmentu tržieb, procesne zaradiť spoločnosť do predaja luxusných plavieb a opísať využitie biznis praktík na nastavenie ceny a cenovej stratégie. Posledná kapitola je diskusia, ktorá slúži ako zhrnutie práce a priestor na odporúčania pre prax. Výsledkom skúmanej problematiky je splnený cieľ práce, vyvedené výsledky a odporúčania, ktoré vyplynuli z analýz.

Kľúčové slová: Manažment tržieb a cien, Cenová stratégia, Kritéria aplikácie manažmentu tržieb, Cenový manažment, Odvetvie cestovného ruchu.

Abstract

FARAGULA, Jakub: *Pricing and revenue management*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor of final thesis: Ing. Katarína Remeňová, PhD. MBA. – Bratislava: FPM EU, 2019, 69 p.

The main objective of this diploma thesis is to conceptually address the preconceived requirements for application of revenue management focusing primarily on price as the tool for optimization of revenue. The thesis is composed of five main chapters. First chapter discusses current state of literature of both domestic and non-domestic character. Moreover, the chapter specifically emphasizes on the historical development of revenue management, the identification of the criteria for application of revenue management, and the description of pricing strategy. The second chapter stipulates the main objective of the thesis. The next chapter encompasses methodical procedures exercised by the thesis. The fourth chapter is used for the results of practical part; hence it attempts to elucidate cruise lines sector under the auspices of the tour operator ONEWORLD Travel. This chapter tries to zoom in on the bearing of the enterprise inside the sector, model its respective competition, analyse its fulfilment of the criteria set for application of revenue management, its process entry in the industry, and the description of business practices used to set price and pricing strategy. The last chapter labelled discussion aims to sum up this paper and convey recommendations for the practise. The outcome of the researched issue is completion of the set objective, stressed results, and recommendations which derived from our analyses.

Key words: Pricing and revenue management, Pricing strategy, Revenue management application criteria, Price management, Tourism industry.

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí – prehľad literatúry.....	12
1.1 Manažment tržieb a cien.....	12
1.1.1 Základné definície.....	12
1.1.2 História, vznik a zaužívané praktiky manažmentu tržieb a cien.....	13
1.1.2.1 Vznik a história manažmentu tržieb a cien.....	13
1.1.2.2 Zaužívané praktiky manažmentu tržieb a cien	14
1.2 Kritéria aplikácie manažmentu tržieb a cien	16
1.2.1 Segmentácia zákazníkov	18
1.2.1.1 Segmentácia orientovaná na zákazníka a produkt, a problém aerolínii.....	18
1.2.1.2 Predpoklad heterogenity spotrebiteľov pri segmentácii a segmentovanie v turistickom segmente výletných lodí.....	19
1.2.2 Inventár a fixná kapacita.....	20
1.2.2.1 Fixná kapacita a predpoklad skaze podliehajúceho inventáru	20
1.2.2.2 Inventár ako faktor vstupujúci do manažérskeho rozhodovania.....	20
1.2.2.3 Inventár a fixná kapacita v spojení so zákazníckym rozhodovaním.....	21
1.2.2.4 Inventár a fixná kapacita v aplikácii na konkrétne odvetvie.....	21
1.3 Stratégia stanovovania cien	24
1.3.1 Typy cenotvorby.....	25
1.3.1.1 Cenotvorba založená na báze nákladov	25
1.3.1.2 Cenotvorba založená na báze konkurencie	26
1.3.1.3 Cenotvorba založená na báze dopytu.....	26
1.3.2 Dynamická cenotvorba	27
1.3.3 Strategický smer uvažovania pri aplikácii manažmentu tržieb a cien.....	29
1.3.3.1 Cenová elasticita a cenová citlivosť.....	29
1.3.3.2 Manažment zväzovania cien.....	30
1.3.3.3 Predpovedanie dopytu.....	30
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	32
3.2 Pracovné postupy	32
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	32
3.4 Analýza údajov a interpretácia výsledkov	33
4 Výsledky práce.....	33

4.1	Charakteristika vybraného odvetvia a podniku pre aplikáciu manažmentu tržieb a cien (odvetvie výletných lodí).....	33
4.1.1	<i>Charakteristika odvetvia.....</i>	33
4.1.2	<i>Charakteristika vybraného podniku</i>	34
4.1.3	<i>Charakteristika konkurencie a jej výskyt.....</i>	36
4.2	Opis a zhodnotenie produktu	41
4.2.1	<i>Charakteristika produktového portfólia a jeho aspekty</i>	42
4.2.1.1	<i>Luxusné plavby.....</i>	42
4.2.1.2	<i>Repozičné plavby.....</i>	42
4.2.1.3	<i>„Package“- balík služieb inscentívnej turistiky</i>	42
4.2.2	<i>Doplnkové služby.....</i>	43
4.3	Aplikácia kritérií manažmentu tržieb na služby poskytované podnikom	44
4.3.1	<i>Špecifikácia zákazníkov a segmentovanie</i>	44
4.3.1.1	<i>Segmentácia produktov</i>	44
4.3.1.2	<i>Segmentácia zákazníkov.....</i>	45
4.3.1.3	<i>Predpovedanie dopytu.....</i>	46
4.3.1.4	<i>Poskytovanie zliav zákazníkom</i>	47
4.3.2	<i>Inventár a fixná kapacita - aplikácia kritérií manažmentu tržieb a cien.....</i>	48
4.3.3	<i>Sezónnosť ponúkaných produktov</i>	49
4.3.4	<i>Model procesov vykonávaných pri jednotlivých transakciách</i>	49
4.4	Štruktúra biznis procesov a využitie cenotvorby ako nástroja pre aplikáciu manažmentu tržieb a cien	53
4.5	Aplikácia cenovej stratégie a model cenotvorby	56
5	Diskusia	59
	Záver	64
	Zoznam použitej literatúry	66

Úvod

V tejto práci sa budeme zaoberať problematikou manažmentu tržieb a cien, v rámci čoho budeme rozoberať jednotlivé praktiky tejto vednej disciplíny a opíšeme ich aplikáciu v reálnom odvetví a podniku.

Cieľom práce je konceptuálne vykresliť manažment tržieb, jeho podstatu, praktiky, ktoré využíva a kritéria, ktorých splniteľnosť je podmienkou pre ich aplikáciu v reálnom odvetví. V práci sa ďalej budeme zaoberať využitím ceny ako nástroja pre optimalizáciu tržieb a opíšeme aj proces využitia tohto optimalizačného nástroja v konkrétnom podniku.

V prvej časti práce sa budeme venovať štúdiu odbornej literatúry a na jej základe vyhotovíme teoretickú časť skúmanej problematiky. V rámci konceptuálneho opisu teoretických poznatkov sa budeme zameriavať na definície a historický vývoj manažmentu tržieb a cien a formovanie tohto konceptu do dnešnej podoby, ako aj odporúčania akademikov, ktoré z tohto formovania plynú. Ďalej budeme rozoberať kritéria aplikácie manažmentu tržieb a s nimi asociované praktiky využívané pri jeho praktizovaní, pričom našu pozornosť upresníme na konkrétne odvetvia, v ktorých sme zaznamenali historický vývoj manažmentu tržieb, a ktoré podnietili jeho formovanie. V rámci rozboru kritérií vyžadovaných pri aplikácii manažmentu tržieb a cien sa sústredíme najmä na odvetvie cestovného ruchu, pričom opíšeme aplikáciu v leteckom a hotelovom odvetví, ako aj odvetví výletných lodí. V poslednej časti teórie sa budeme zaoberať cenou ako nástrojom optimalizácie cenotvorby pre potreby manažmentu tržieb a do povedomia uvedieme aj typy cenotvorby orientované na náklady, konkurenciu, či dopyt a spomenieme taktiež aj modernizáciu cenotvorby a využitie praktík dynamickej cenotvorby.

Praktickú časť práce rozdelíme na štyri hlavné časti, v rámci ktorých budeme skúmať modelované odvetvie a podnik a praktiky manažmentu tržieb, ktoré sa v tomto odvetví využívajú. V prvej časti sa sústredíme na opis vybraného odvetvia, ktorým je cestovný ruch a predaj luxusných plavieb ako produktu cestovného ruchu. Pre potreby tohto opisu si zvolíme podnik, ktorý sa dá zaradiť do tohto odvetvia, a ktorý spĺňa kritéria aplikácie manažmentu tržieb a cien. V rámci tejto časti opíšeme aj konkurenciu, s ktorou podnik prichádza do styku a ďalej ju rozlíšime na priamu a nepriamu. V druhej časti priblížime charakteristiky predávaného produktu a spomenieme aj ostatné produkty a doplnkové produkty, ktoré podnik využíva na generovanie tržieb resp. výnosov. Pre aplikáciu kritérií manažmentu tržieb a cien si v tretej časti podrobne rozoberieme konkrétny podnik, a opíšeme ako procesne zasahuje do sprostredkovania tohto predaja. V poslednej, štvrtej praktickej časti si rozoberieme biznis praktiky, ktoré podnik využíva pre svoje fungovanie a ktoré považuje za podstatné pre jeho fungovanie a udržanie trhového podielu. V rámci modelovaných biznis praktík sa

pozrieme aj na využitie cenotvorby a jej následnú aplikáciu v rámci využívaných praktík manažmentu tržieb tohto podniku. Ako poslednú si opíšeme cenovú stratégiu, ktorú podnik využíva pre časť svojho produktového portfólia a cenotvorbu, ktorá vyplýva z tejto cenovej stratégie.

V poslednej kapitole tejto práce zahrnieme diskusiu, v rámci ktorej zhrnieme skúmanú problematiku, opíšeme myšlienky autora na preštudovanú teóriu a jej prepojenie na spracovanú praktickú časť. V rámci diskusie sa taktiež budeme venovať odporúčaniam, ktoré vychádzajú z našich pozorovaní a ktorých aplikácia v praxi by mohla pomôcť skúmanému podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí – prehľad literatúry

Problematika manažmentu tržieb a cien sa prezentuje nejednotnou definíciou a jej aplikovateľnosť na jednotlivé odvetvia sa líši vo využívaných praktikách, ktoré musia byť šité na mieru danému odvetviu. Avšak, po teoretickej báze, ako to aj budeme vyznačovať v tejto kapitole sa rozličné praktiky manažmentu tržieb a cien budú prezentovať podobnými vlastnosťami.

1.1 Manažment tržieb a cien

Manažment tržieb a cien je pomerne obsiahla a komplexná ekonomická vedná disciplína. Z prehľadu literatúry sme došli k záveru, že neexistuje jediná resp. jednotná definícia tejto problematiky, avšak jednotlivé rozličné definície budú predstavovať podobné charakteristiky. Tak ako uvádza McGill & Ryzin (1999) hlavné súčasti manažmentu tržieb, ktoré podnecujú jeho rast a budúci výskum sú predpovedanie dopytu, nadmerné rezervácie, kontrola inventáru, resp. miest a praktiky narábania s týmto inventárom, a stratégia stanovovania cien alebo cenotvorba ako aj veľa ďalších, ktoré budeme neskôr spomínať. Stratégia stanovovania cien je samo o sebe veľmi komplexným a diverzným inštrumentom manažmentu tržieb, ktorý vychádza najmä z matematických modelov operačného výskumu (Yeoman, 2011).

1.1.1 Základné definície

Tak, ako uvádza Lieberman (1991), manažment tržieb a cien je systematický prístup pre aplikáciu stratégií stanovovania cien a kontroly inventáru pri predaji produktov obmedzeného charakteru („perishable assets“) s cieľom maximalizovať čistý príjem. Manažment tržieb a cien je z veľkej časti založený na spracovaní veľkého množstva informácií v reálnom čase, pričom na spracovanie týchto informácií sa využívajú sofistikované informačné systémy a matematické modely operačného výskumu.

Gordon (2015) tvrdí, že manažment tržieb sa využíva pri prijímaní taktických rozhodnutí o stanovení ceny a narábaní s časovo limitovaným a fixným inventárom v spoločnostiach, aby došlo k nárastu tržieb vo vybranej časovej perióde, pričom poukázal na to, že podniky praktizujúce manažment tržieb najčastejšie spadajú do cestovného a turistického priemyslu. Ďalej tvrdí, že tieto časové periódy sa prezentujú rôznou veľkosťou dopytu, a úroveň dopytu je predpovedaná pri rôznych cenách tých istých produktov, pričom

platí, že ak bude očakávaný dopyt vyšší, vyššia bude aj jeho cena a opačne ak bude nižší, bude nižšia aj jeho cena. Odvetvia služieb sú charakteristické fixnou kapacitou ponuky a nestálym dopytom, Guo et al. (2012) preto argumentovali, že firmy musia dosiahnuť rovnováhu medzi dopytom a ponukou. Toto dosiahnu predpovedaním dopytu na základe historických dát. Inventár je fixný, firma vie presne koľko ho môže poskytnúť, a taktiež vie, že k určitému dátumu nepredaný produkt stráca hodnotu, ktorá sa obnoví po začatí novej periódy s pravdepodobne rôznym dopytom a rôznou cenou.

Manažment tržieb prvotne vznikol pre účely leteckého priemyslu a aerolínií, no odvtedy sa objekt záujmu tejto vedeckej disciplíny rozmohol do širšieho spektra priemyslov, akými sú napr. hotelierstvo, železničné spoločnosti, výletné lode, a výrobné podniky. Väčšina autorov a praktikov sa zhodla, že manažment tržieb predstavuje alokáciu resp. pridelenie limitovaných zdrojov medzi rôznych zákazníkov, aby podniky dosiahli maximalizáciu tržieb. Na základe čoho sa prijímajú rozhodnutia o akceptácii a odmietnutí rezervácií klientom. Počiatočné formy manažmentu tržieb a cien boli orientované na transakcie a uprednostňované boli krátkodobé výnosy (posudzovaná bolo ochota platiť zákazníkov) pred dlhodobou hodnotou, ktorú mohol zákazník priniesť. V dnešnej dobe sa využíva najmä prístup orientovaný na zákazníka, ktorý predpokladá ich heterogénnosť a vyhodnocuje rozhodnutia na základe viacerých faktorov (hodnota zákazníkov, zákaznícke správanie, cenová citlivosť a reakčnosť zákazníkov) (Mohaupt & Hilbert, 2014).

1.1.2 História, vznik a zaužívané praktiky manažmentu tržieb a cien

1.1.2.1 Vznik a história manažmentu tržieb a cien

Z definícií v predošlej časti možno vidieť, že manažment tržieb a cien sa vyvíjal najmä pre potreby leteckého priemyslu, cestovného ruchu a hotelierstva. Tento vývoj započal implementáciou prvých metodologických praktík riadenia výnosov (predchodca manažmentu tržieb) do leteckých spoločností v USA po roku 1978. Implementácia týchto metodologických ustanovení viedla k zefektívneniu leteckého priemyslu do takej miery, že aerolínie, ktoré nepodstúpili aplikáciu týchto praktík prakticky zanikli (Ayvaz-Cavdaroglu et al., 2017). Ešte predtým, než bol manažment tržieb uvedený do praxe, niektoré aerolínie využívali praktiky kontrolovaných nadmerných rezervácií, ktoré predpovedali množstvo pasažierov, ktorí sa dostavia, tých ktorí sa nedostavia, a tých, ktorí rezerváciu zrušia.

Ďalšou príčinou pre vznik manažmentu tržieb bolo podľa McGill & Ryzin (1999) rozdelenie výšky cestovného na dve skupiny zákazníkov, skupinu so zľavneným cestovným (poväčšine šlo o skoršie rezervácie) a skupinu s plným cestovným, ktorej rezervácie boli uskutočnené bližšie k dátumu odletu. Pri aplikácii tohto pravidla sa však zvažovalo viacero faktorov (destinácia, sezóna, deň v týždni, čas dňa, a i.), na základe ktorých boli stanovené protekčné kapacity pre cestujúcich zo skupiny s plným cestovným (Littlewood, 1972). Podľa Ayvaz-Cavdaroglu, N. et al. (2017) tieto prvé, nadmerne úspešné aplikácie manažmentu tržieb v leteckom priemysle upútali pozornosť akademikov a profesionálov v biznise, čo viedlo k postupnému zdokonaľovaniu informačných systémov a k rozšíreniu do ďalších priemyslov. Autori uvádzajú rozdelenie manažmentu tržieb na základe kontrolných mechaník, ktoré sú využívané pre maximalizáciu tržieb:

- **pridelovanie kapacity** (využívané najmä leteckým priemyslom; spoločnosti majú rôzne cestovné triedy s obmedzeným počtom lístkov, ktorým prislúcha rôzna výška cestovného a tieto sú aktualizované v čase až do dátumu odletu);
- alebo **cenová optimalizácia** (využívaná najmä hotelmi a výletnými loďami; aktualizované sú ceny na základe počtu dní pobytu pri hoteloch alebo počtu dní do výjazdu pri výletných lodiach).

Ďalším odvetvím, ktoré využívalo praktiky manažmentu tržieb a cien bol prenájom áut. Aplikácia manažmentu tržieb tu bola špecifická tým, že spoločnosti prenajímajúce autá sledovali tržby za jedno auto a tržby za jeden deň. Za stratenú jednotku inventáru sa považoval deň, ktorý nebol využitý. Prenájom áut kapitalizoval aj na segmentácii, pričom sa segmentovalo na základe ochoty platiť zákazníkov, a okrem toho sa sledovala flotila áut, ktoré v prípade potreby boli presunuté na inú základňu (Geraghty & Johnson, 1997).

1.1.2.2 *Zaužívané praktiky manažmentu tržieb a cien*

Väčšina autorov (McGill & Ryzin, 1999; Lieberman, 2004) ale aj ľudia z praxe sa zhodlo, že manažment tržieb počas svojej existencie dosiahol veľa úspechov (najmä v rámci leteckého priemyslu) a podpísal sa pod mnohé benefity v odvetviach, ktoré ho implementovali. Avšak Lieberman (2003) argumentoval, že pre dosiahnutie úspešnej implementácie manažmentu tržieb a cien je potrebné správne nastaviť riadiace a organizačné procesy. Fundamentálnou súčasťou manažmentu tržieb je rozhodovanie v krátkodobom horizonte pre zvýšenie tržieb v dlhodobom horizonte v budúcnosti, avšak dopad týchto rozhodnutí je často v dobe ich prijatia nejasný, čo môže mať za následok neistotu

manažmentu. Ďalej tvrdil, že firmy zlyhávali na zlých manažérskych rozhodnutiach, alebo nedostatočnej integrácii strategických činností, a preto uvádza niekoľko kľúčových faktorov dôležitých pre úspech manažmentu tržieb: (1) meranie výkonnosti, (2) implementácia podporných biznis pravidiel a procesov, (3) zaistenie rozhodovacej autority a zodpovednosti, (4) integrácia manažmentu tržieb s ostatnými oddeleniami, a (5) poznanie možných limitov manažmentu tržieb. Manažment tržieb by sa mal využívať na maximalizáciu návratov z príležitostí, a tým optimalizovať proces predaja.

Historický vývoj manažmentu tržieb teda nebol zameraný len na vývoj a aktualizáciu informačných systémov, ale aj na korektnú implementáciu týchto systémov vo firmách a následnú integráciu so strategickými procesmi. Napriek tomu, že disciplíny riadenia výnosov, manažmentu tržieb a cenovej optimalizácie sú široko akceptované Lieberman, (2010) poukázal na fakt, že chyby a nedorozumenia sú stále bežné v odvetviach, ktoré tieto praktiky využívajú. Preto ďalej spomína sedem lekcii a odporúčaní, ktoré sa uplatnili a firmy by ich mali zohľadniť:

- *Zákazníkom by mali firmy poskytnúť možnosti* - najdôležitejším prvkom manažmentu tržieb je ponúknuť zákazníkovi možnosť vybrať si kde, kedy, ako a za akých podmienok môžu produkt kúpiť, ako aj alternatívne kombinácie týchto možností. Ponuka musí byť šitá na mieru tak, aby vyhovovala zákazníkovi a zároveň viedla k maximalizácii tržieb. Cenové ponuky by mali odzrkadľovať aj hodnotu, ktorú jednotliví zákazníci predstavujú pre spoločnosť.
- *Ochota platiť zákazníkov záleží od rôznych faktorov* - firmy by mali stanoviť predajné možnosti tak, aby uspokojili ciele segmenty, prípadne ich rozšírili. Príkladom môže byť efektívnejšie využitie inventáru v časoch nízkeho dopytu reagovaním na cenovo elastický dopyt prostredníctvom zníženia ceny.
- *Zákazníkom by malo byť umožnené kúpiť produkt, keď im to bude vyhovovať, ale je potrebné kontrolovať inventár* - hodnota kontrolovaného inventáru by mala byť stanovená a jasná, podnik by ju mal využívať tak, aby uspokojil potreby klientov a zároveň maximalizoval tržby. Podniky by sa mali vyhnúť praktikám „prvý prichodzí, prvý obslužený“, lebo nie všetci zákazníci sú schopní zakúpiť si produkt hneď a využitie tejto praktiky môže akceptovať zákazníkovi s nízkou hodnotou pre podnik.
- *Podniky by mali balansovať strategické a finančné ciele* - manažment tržieb vyžaduje prijímanie rozhodnutí krátkodobého horizontu, ktoré sú asociované s

existenciou určitej úrovne rizika a pravdepodobnosti materializovania dopytu, a ktoré vplývajú na finančné a strategické fungovanie podniku v dlhodobom horizonte. Firma by mala optimalizovať strategické rozhodnutia, ktoré vyplývajú z manažmentu tržieb a vyhľadávať informované rozhodnutia, ktoré potvrdia, že vyššia cena v krátkodobom horizonte napr. nebude mať za následok nespokojnosť alebo zníženie hodnoty zákazníkov.

- *Prispôsobenie sa zmenám* - aplikácie manažmentu tržieb vychádzajú z minulých údajov, avšak faktory, ktoré vplývajú na trh, potreby zákazníkov a spotrebiteľské správanie, konkurencia a ďalšie faktory sa menia v reálnom čase. Podnik by mal reagovať na tieto zmeny a prijímať informované rozhodnutia.
- *Plánovanie do budúcnosti* - pravidelné revízie cenovej stratégie môžu byť efektívnym nástrojom pre zachytenie budúcich príležitostí a nastolenie efektívnych cien.
- *Systematická a transparentná cenová stratégia je kľúčom pre úspech* - ceny produktov by mali byť stanovené transparentným a systematickým spôsobom. Transparentné a dobre komunikované ceny sú spôsobom pre udržanie zákazníckej spokojnosti. Príkladom sú spoločnosti výletných lodí, ktorých dopyt vzrástol po zavedení transparentnej cenovej stratégie.

1.2 Kritéria aplikácie manažmentu tržieb a cien

Tak ako sme už uviedli na povedomie manažment tržieb je aplikovateľný v rôznych odvetviach (Ferguson & Bodea, 2014) spomínajú odvetvia prepravy, turizmu a hotelierstva a k tomu novodobú diverzifikáciu do odvetví retailu, telekomunikácií, bankovníctva, zdravotnej starostlivosti a výrobných podnikov) a jeho aplikácia v praxi sa prezentuje viacerými kritériami. Väčšina autorov spomína aplikáciu manažmentu tržieb a cien v spojení s odvetviami poskytovania služieb. Guo, P. et al. (2012) uviedli, že optimalizácia tržieb v týchto odvetviach vychádza z predpovedania dopytu, cenotvorby, kontroly inventáru a sledovania rezervácií. Manažment tržieb je špecifický práve tým, že ho reprezentuje množina faktorov, ktoré by mali byť analyzované a pracovať spoločne, uviedol Rantanen, (2013), a taktiež pridal aj segmentáciu trhov v spojení s aplikáciou v turistickom odvetví. Weatherford & Bodily (1992), ktorí analyzovali manažment výnosov, opísali nasledovné charakteristiky manažmentu tržieb a cien: existenciu inventáru, ktorého kapacita je fixná, a segmentáciu zákazníkov na základe cenovej citlivosti. Veľa poznatkov o aplikácii manažmentu tržieb je však pomerne konzervatívnych a vychádza zo starších prameňov,

ktoré nebrali do úvahy dynamický rozvoj trhu a internetu ako marketingovej a obchodnej platformy.

Odvetvie cestovného ruchu sa z veľkej časti zameriava na optimalizáciu cien jednotlivého inventáru, ktorý patrí do portfólia ich služieb. Najčastejšie ide o hotelierstvo a výletné lode, ktoré menia ceny izieb a kajút v čase. Ayvaz-Cavdaroglu, N. et al. (2017) zaviedli model manažmentu tržieb, v ktorom do cenotvorby zahrnuli aj náklady na marketing, čím dosiahli extra prísun tržieb. Rastúce odvetvie turizmu, najmä záujem o pobyt na výletných lodiach a prenájom jacht sa vo veľkej miere musí spoliehať na marketing týchto služieb. Preto niektoré firmy na základe predpovede dopytu stanovujú primerané náklady na marketing.

V rámci praktík manažmentu tržieb a cien sa spoločnosti vo veľkej miere spoliehajú na predpovedanie dopytu po ich inventári, na základe čoho neskôr vytvárajú cenové stratégie. Avšak, Currie & Rowley (2010) tvrdia, že spotrebiteľské správanie sa radikálne zmenilo, spotrebiteľia využívajú internet, aby si spravili prieskum o cenách a vlastnostiach produktov, čomu neskôr prispôbia svoju kúpnu stratégiu. Tieto zmeny v správaní spotrebiteľov majú za následok klesajúcu presnosť predpovedaného dopytu. Manažment tržieb nie je nutne závislý od predpovedaného dopytu, cena sa stanovuje aj na základe konkurencie a predpovede majú len limitovaný vplyv na inventár, avšak v niektorých priemyselných oblastiach zohráva predpovedanie dopytu kľúčovú rolu, lebo na jeho základe sa stanovujú predaje, marketing, dizajn produktov, a dokonca od neho závisia aj lojalnosť zákazníkov a manažérske rozhodnutia.

Ďalší spôsob ako zvýšiť tržby spoločnosti je zvýšiť hodnotu produktu vnímanú zákazníkom. Správne cenové ohodnotenie produktu resp. služby dokáže prilákať a udržať dopyt, avšak nesprávne segmentovanie a metodika procesov, môže viesť k zle stanovenej cene, kedy zákazník platí menej, ako by bol naozaj ochotný zaplatiť. Alebo naopak cena je stanovená príliš vysoko a odrádza zákazníka od kúpy. Vzhľadom na vysokú transparentnosť cien a podnikových procesov a informovanosť zákazníkov musia firmy využívať manažment tržieb ako zjednotený proces zahrňujúci cenotvorbu, riadenie hodnoty pre zákazníka, spravovanie inventáru a ďalšie vyššie spomínané praktiky manažmentu tržieb a cien (Yeoman & McMahon-Beattie, 2003). V nasledujúcich častiach opíšeme jednotlivé časti manažmentu tržieb a cien podrobnejšie.

1.2.1 Segmentácia zákazníkov

„Spoločným menovateľom pre úspešnú implementáciu riešení pre manažment tržieb alebo cenovú analýzu je populácia zákazníkov, ktorá je rozličná (do určitej miery) v tom, ako rôzne skupiny zákazníkov pripisujú hodnotu produktom, ktoré spoločnosť poskytuje. Procesu identifikovania týchto rozličných skupín zákazníkov sa bežne hovorí segmentácia zákazníkov.“ (Bodea & Ferguson, 2014, 1 s.). Autori ďalej uvádzajú, že segmentáciu možno rozlíšiť na segmentáciu orientovanú na zákazníka a segmentáciu orientovanú na produkt.

1.2.1.1 Segmentácia orientovaná na zákazníka a produkt, a problém aerolínii

Segmentácia orientovaná na zákazníka je špecifická tým, že ten istý produkt je ponúkaný aspoň dvom rôznym segmentom zákazníkov pri rôznej cene, záležiac od určitých vlastností týchto zákazníkov (napr. zľavnené vstupenky pre študentov a seniorov a plná cena pre dospelých alebo segmentácia na turistický a biznis segment v cene leteniek). Zatiaľ čo, segmentovanie na základe produktu je založené na vytvorení horšej resp. lepšej verzie produktu tak, aby tieto verzie produktu mohli mať rôznu cenu, ale zároveň tak, aby sa podnik vyhol kanibalizácii predaja drahšej verzie produktu jeho lacnejšou verziou.

Produktovo orientovaná segmentácia nemusí nutne vyjadrovať fyzické odlišnosti produktu, avšak musí ho nejakým spôsobom rozlíšiť. Autori spomenuli, že aerolínie často segmentujú týmto spôsobom, a teda, že ponúkajú ten istý produkt (voľné sedadlo), ako rozličné produkty s rôznymi cenami. Pre manažment tržieb a cien je typické využiť čas v ktorom dôjde k nákupu, táto segmentácia, ktorú využívajú aerolínie je transparentná, zákazníci sú si vedomí, že s blížiacim sa časom odletu sa bude zvyšovať cena ponúkaného miesta a sú ochotní to akceptovať. V rámci tohto procesu sa stanovujú tzv. protekčné levely a reštrikcie na miesta, ktoré budú obsadené bližšie k dátumu odletu a zvyčajne sú reprezentované biznis segmentom zákazníkov, alebo zákazníkmi, ktorí majú nižšiu cenovú citlivosť. Zákazníci s vyššou cenovou citlivosťou si poväčšine rezervujú svoje lístky skôr, vďaka čomu zaplatia menej. Títo zákazníci zväčša patria do dovolenkového resp. turistického segmentu a sú ochotní obetovať svoju časovú flexibilitu pri rezervovaní cestovných lístkov, zatiaľ čo spomínaní biznis zákazníci preferujú flexibilné obsadenie miest a „last-minute“ zmeny (Bodea & Ferguson, 2014; Weatherford & Bodily, 1992).

Ako ďalší spôsob segmentácie Weatherford & Bodily (1992) spomínali rozlišovanie zákazníkov podľa toho, ako veľa biznisu generujú. Tento spôsob, nazývaný aj množstevné zľavovanie sa orientuje na poskytovanie zliav zákazníkom, pričom väčším zákazníkom sú

poskytované väčšie zľavy. Autori taktiež uviedli, že segmentácia produktu a trhu, poskytovanie zliav, a limitovanie inventáru, na ktorý bude poskytovaná zľava resp. limitovanie klientov, ktorým bude zľava poskytnutá sú kritériami nevyhnutnými pre aplikáciu manažmentu tržieb a cien. Avšak, Lieberman (2004) argumentoval, že napriek tomu, že manažment tržieb a cien sa charakteristicky vyznačuje možnosťou segmentovania trhu ponukou odlišných produktov pri rôznych cenách, do popredia sa dostali praktiky dynamickej cenotvorby, ktoré fungujú na základe analýzy dát v čase a sú aplikovateľné aj pri žiadnej alebo len minimálnej segmentácii trhu. Dynamickú cenotvorbu budeme ďalej rozoberať neskôr v práci.

1.2.1.2 Predpoklad heterogenity spotrebiteľov pri segmentácii a segmentovanie v turistickom segmente výletných lodí

Segmentovanie zákazníkov vychádza z predpokladu ich heterogénosti, čo znamená, že zákazníci majú rôzne dôvody pre kúpu, rôzne spotrebiteľské správanie, líšia sa v úrovni cenovej pripravenosti, kúpnej frekvencii, preferenciách a lojálnosti k značke (Mohaupt & Hilbert, 2014). V rámci svojej heterogénosti zákazníci predstavujú pre firmu určitú hodnotu, pod ktorou rozumieme jednu z nasledujúcich možností: (1) maržu obdržanú za poskytnutie jednotky inventáru v krátkodobom horizonte, pričom táto hodnota vychádza z ochoty zákazníka platiť a musí byť vyššia ako strata vyplývajúca z nákladov príležitosti, ktoré vznikajú po dočasnej strate danej jednotky inventáru v prospech tohto zákazníka; alebo (2) maržu obdržanú v krátkodobom horizonte a zároveň aj budúcu potenciálnu hodnotu, ktorá je zabezpečená opätovným nákupom zákazníka. Autori navrhli segmentovanie podľa príslušnej dlhodobej hodnoty zákazníkov a na základe príslušnosti k takémuto segmentu schválenie alebo odmietnutie týchto zákazníkov, alebo poskytovanie zliav pre ich udržanie.

Podobným spôsobom je možné aplikovať segmentáciu aj na odvetvie výletných lodí. Rius, J. (2018) uviedol, že pri aplikácii manažmentu tržieb a cien pre odvetvie výletných lodí, do modelu vstupuje mnoho faktorov, avšak najväčší dôraz sa kladie na cenu a cenotvorbu, pretože ak cena za kúpenú jednotku výletnej lode je zákazníkom vnímaná ako drahá, takýto dojem môže mať nepriaznivý vplyv na zákazníkov (Chua et al., 2015; Rius, 2018). Rius J. (2018) preto spomína, že segmentovanie na základe cenovej citlivosti je efektívny spôsob ako identifikovať a dbať na špecifické potreby zákazníkov. Autori zdôraznili, že opakujúci sa zákazníci vykazovali výrazne nižšie vnímanie ceny, vyššiu spokojnosť, satisfakciu a vernosť v produkt a značku, na rozdiel od zákazníkov, ktorí využili takéto služby prvýkrát. Výletné lode tvoria zdroje príjmu aj z doplnkových služieb

a pridaných vymožeností, ktoré môže zákazník využiť, čo znamená, že aj zákazník, ktorému bude poskytnutá zľava má potenciál generovať vysokú hodnotu. Výletné lode využívajú produktovú segmentáciu, kde segmentujú podľa rôznych typov kajút, podobne ako keď hotely rozlišujú izby (Sturm & Fischer, 2016).

1.2.2 Inventár a fixná kapacita

1.2.2.1 Fixná kapacita a predpoklad skaze podliehajúceho inventáru

Zo všetkých charakteristík, ktoré reprezentujú manažment tržieb a cien sa v literatúre najviac opakujú skaze podliehajúci inventár, fixná kapacita a segmentácia. Podľa autorov Weatherford & Bodily (1992) je neignorovateľným faktom manažmentu tržieb a cien previazanosť týchto konceptov, na základe čoho vytvorili spojený pojem „riadenie príjmov z nestabilného inventáru“ alebo „Perishable asset revenue management“. Ako skaze podliehajúci inventár opísali produkt alebo službu, ktorú nemožno skladovať a ktorej využitie sa vzťahuje na dátum v ktorom je inventár prístupný a po ktorom už prístupný nebude alebo stratí hodnotu.

Ďalšie definujúce kritérium, ktoré uviedli pre inventár je pri aplikácii manažmentu tržieb predpoklad fixnej kapacity. Fixná kapacita sa vzťahuje na určitý dátum, ku ktorému firma vykazuje fixný objem jednotiek inventáru, ktorý môže byť poskytnutý klientom, pričom tento limitovaný inventár sa vyznačuje fixnými nákladmi na jeho správu a fluktuáciou dopytu. Zvyšovanie fixnej kapacity zväčša vyžaduje vysoké náklady a vynaložený čas. Feng & Gallego (2000) dodali, že inventár a fixná kapacita sa okrem fixných nákladov a už vynaložených investícií prezentujú pomerne nízkymi variabilnými nákladmi pre poskytnutie produktov resp. služieb zákazníkovi. Do variabilných nákladov vstupujú aj hodnoty napr. za marketing a služby klientom. Firmy využívajú cenovú optimalizáciu a oceňovacie postupy ako reakcie na predaj, pričom platí, že ceny musia byť stanovované s rozvahou za nejakú časovú periódu.

1.2.2.2 Inventár ako faktor vstupujúci do manažérskeho rozhodovania

Inventár a fixná kapacita ako kritéria manažmentu tržieb vstupujú do manažérskeho rozhodovania, pretože manažér musí rozhodnúť o akceptácii alebo zamietnutí klienta na základe rôznych faktorov, záležiac od odvetvia. V manažmente tržieb dochádza k viacerým rozhodovacím procesom, primárne však ide o rozhodnutia o cene resp. cenotvorbe a rozhodnutia o množstve. Napriek tomu, že v tejto práci sa budeme venovať primárne cenovým rozhodnutiam, manažment tržieb pracuje s predpokladom, že zákazníci budú

požadovať rovnaký produkt resp. službu naraz (Ogasawara & Kon, 2019). Ak takáto situácia nastane, čo je závisiac od odvetvia a poskytovaného produktu rôzne, manažér bude musieť prijať rozhodnutie, žiadosť ktorého klienta odmietnuť resp. ktorého klienta prijať, tak aby došlo k maximalizácii tržieb, alebo eventuálne vyhovieť obom klientom ak takéto riešenie existuje.

1.2.2.3 Inventár a fixná kapacita v spojení so zákazníckym rozhodovaním

V dnešnej dobe do modelov manažmentu tržieb a cien vstupuje vo veľkej miere orientácia na zákazníka, ktorý sa rozhoduje na základe viacerých faktorov, a cena nie je vždy rozhodovacím faktorom o kúpe. Guo et al. (2012) a ďalší autori zhrnuli túto orientáciu na zákazníka ako možnosť výberu, dávajúc zákazníkovi viacero alternatív ponúkaných podnikom. Ayvaz-Cavdaroglu et al. (2017) uviedli, že pri rozhodovaní o kúpe produktu zákazníci môžu zvažovať viacero alternatív:

- rôzne dátumy výjazdu,
- rôzne destinácie,
- rôzne typy kajút či izieb,
- alebo alokáciu miest.

Ďalej budeme uvažovať, že funkciou ponúkaného inventáru nemusí byť len samotná destinácia v prípade, že ide o cestu, ale zákazníci budú zvažovať aj vymoženosti tohto inventáru. Napríklad Ogasawara & Kon (2019) uvažovali, že ak je zákazníkovi umožnený výber sedadiel resp. miest na sedenie, treba zväžiť možnosť skupinového výberu. Ak chcú zákazníci sedieť spolu ako skupina v jednej uličke napr. v divadle alebo v lietadle, ale v danej uličke budú obsadené miesta iným zákazníkom, ktorý toto miesto obsadzuje sám, tak sa skupiny môžu rozhodnúť nekúpiť si lístok, alebo si nerezervovať miesto na palube lietadla a firma tým stratí potenciálne tržby tohto zákazníka. V podstate ide o model, ktorý predpokladá, že správanie zákazníkov závisí od rezervácie konkrétneho miesta relatívne k ostatným miestam. Toto však platí pri rezervácii inventáru, ktorý je tvorený miestami, iné odvetvia využívajú iné druhy inventáru.

1.2.2.4 Inventár a fixná kapacita v aplikácii na konkrétne odvetvie

Rozhodnutia o využití kapacitne limitovaného inventáru, ktorý podlieha skaze, resp. ktorého hodnota mizne s príchodom stanoveného dátumu sú teda rôzne, a záležia od odvetvia, na ktoré bol manažment tržieb a cien aplikovaný. Najčastejším príkladom je už spomínaný letecký priemysel, kde je inventár tvorený miestami v lietadle, ktoré v prípade

neobsadenia v deň odletu stratia hodnotu. V tomto prípade budeme uvažovať nasledovný zjednodušený problém:

- Kapacita je fixná, a neexistuje spôsob ako zvýšiť počet cestujúcich po vypredaní všetkých miest. Destinácia je takisto fixná a je známa vopred.
- Rozhodnutia prijímané manažmentom sa týkajú najmä alokácie zliav na miesta v lietadle, stanovovania príslušných protekčných levelov pre letenky vyššej marže a rozhodovania o čase vhodnom pre zmenu cien leteniek. Tieto rezervačné limity sa vzťahujú na určité triedy zákazníkov a praktizujú sa aj v hotelierstve (Guo et al., 2012).
- Cena leteniek je stanovovaná teda transparentným spôsobom a všetky ceny sú známe vopred. To znamená, že cestujúci sami rozhodujú o cene letenky, a tá závisí od času, kedy sa rozhodnú pre kúpu. Do ceny leteniek vstupujú aj ďalšie faktory, napr.: či je letenka spätočná, či cestujúci cestuje sám alebo s ďalšími pasažiermi, alebo či ide o pracovnú alebo voľno-časovú cestu.
- (Gallego, 1996; Ryzin, 1994, In: Feng & Gallego 2000) Autori navrhli model v ktorom bude stanovený časový horizont a množstvo inventáru, ktorému bude pridelená zľavnená cena. Tento model využíva dve ceny: a) cenu poníženú o zľavu, ktorá bude alokovaná stanovenému obmedzenému množstvu inventáru; b) cena, ktorá sa aplikuje vtedy keď sa vypredá stanovené množstvo inventáru, alebo keď skončí časový horizont vyhradený pre predaj stanoveného množstva inventáru.

Ako ďalšie typické príklady odvetví Sun et al. (2011) spomínajú výletné lode a hotely. Výletné lode a hotely majú ako ponúkaný inventár izby resp. kajuty, ktoré sú predávané v určitom časovom horizonte. Autori uviedli, že či už ide o optimálne využívanie tejto kapacity alebo cenotvorbu, tieto odvetvia sa spoliehajú najmä na predpovedanie dopytu. Pre turistické odvetvie výletných lodí je charakteristické, že s leteckým priemyslom zdieľajú časovú periódu do výjazdu a s hotelmi zdieľajú podobnosť inventáru, nakoľko výletné lode, rovnako ako hotely rozlišujú medzi rôznymi typmi kajút resp. izieb, ktoré ako sme už spomínali vyššie prinášajú rôznu hodnotu pre zákazníka (Sturm & Fischer, 2016). Ďalšou podobnou charakteristikou je strávený čas pobytu v hoteli resp. na palube lode, tu však treba uviesť na povedomie, že zatiaľ čo dĺžka pobytu na lodi závisí od itinerárie a je pre všetkých pasažierov rovnaká, pri hoteloch je dĺžka pobytu rozličná pri každom zákazníkovi.

Autori ďalej skúmali otázku, či je možné aplikovať rovnaké metriky predpovedania dopytu po kajutách výletných lodí tak ako to formulovali Talluri & Ryzin (2004) In: Sun et al. (2011), avšak došli k záveru, že napriek vytýčeným podobnostiam výletné lode nemožno označiť ako plávajúce hotely, tak ako to argumentoval Biehn (2006) In: Sun et al. (2011). Jedným z dôvodov je aj dĺžka času pred rezerváciou, zatiaľ čo hotely sa rezervujú bližšie pred príchodom, a hotely poväčšine berú do úvahy jeden týždeň ako časovú úroveň počas ktorej sú uvažované všetky kalendárne dni separátne, čím dochádza k využitiu fixnej kapacity pre zvýšenie tržieb, tak výletné lode majú pomerne dlhú rezervačnú periódu (niekedy až do doby jedného roka), počas ktorej dochádza k zmenám a komunikácii so zákazníkom (Ayvaz-Cavdaroglu et al., 2017).

Ladany & Arbel (1991) vytvorili optimálny oceňovací model, ktorý skúmal optimálne množstvo segmentov pre fixnú ponuku kajút na výletnej lodi. Do tohto modelu vstupuje cenová diskriminácia vo forme znižovania ceny inventáru vzhľadom na príslušnú krivku dopytu. V rámci tohto modelu uvažovali viacero možností (my budeme uvažovať zjednodušenú verziu):

- *Optimálna jednotná cenová stratégia pri predpoklade jediného trhu* - firma optimalizuje tak, že ponúka jednotnú cenu pre celý inventár, pričom má vysoké fixné náklady na obmedzenú kapacitu inventáru a nízke variabilné náklady na jednu kajutu. Dôsledkom je, že dopyt je buď neuspokojený alebo určité množstvo inventáru zostane neobsadeným. Celkové tržby predstavujú počet predaných jednotiek inventáru vynásobených stanovenou cenou zníženú o fixné náklady a variabilné náklady vynásobené počtom predaných jednotiek.
- *Predpoklad maximálnej segmentácie trhu* - segmentuje sa na základe poskytovanej ceny a každá kajuta predstavuje separátne segment. Každou predanou kajutou sa zníži cena ďalšej kajuty a celkové tržby predstavujú sumu všetkých klesajúcich cien kabín poníženú o sumu variabilných a fixných nákladov.
- *Trhová segmentácia nevyužitej kapacity* - implementovaná je jedna cena tak ako v prvom prípade, avšak všetka nepredaná kapacita bude segmentovaná separátne, pričom tento proces bude opakovaný až do vytvorenia konečného počtu segmentov a im reprezentatívnych cien, ktoré budú nižšie ako ceny v predchádzajúcich segmentoch. Celkové tržby budú predstavovať počet predaných lístkov vynásobených cenou za príslušný segment od čoho sa odrátajú fixné náklady a variabilné náklady za každú predanú jednotku.

- *Neohraničená trhová segmentácia všetkých kabín* - firma vypočíta optimálny počet segmentov rovnakej veľkosti, pre ktoré stanoví optimálne ceny.

Ďalšími faktormi, ktoré vplyvajú na tento inventár sú viacero kapacitných ohraničení a substitúcia dopytu. Zatiaľ čo aerolínie alebo hotely sú limitované len jedným ohraničením, (ponúkaná izba, či sedadlo) výletné lode sú limitované napr.: počtom kabín rovnakého typu, počtom sedadiel na záchranných člnoch, obmedzeným miestom pre aktivity na palube, ponúkanými exkurziami na pobreží, prístavom vyplávania, itinerármi, a samozrejme dátumom vyplávania. Substitúcia dopytu vzniká medzi ponúkanými produktmi itinerárií a v rámci jednej itinerárie na palube lodi medzi kajutami rovnakého typu, ktoré sa však odlišujú napríklad poschodím, na ktorom sa nachádzajú, alebo vymoženosťami vnútri izby (do úvahy prichádzajú aj farby a nábytok) (Sturm & Fischer, 2016; Rius, 2018; Ayvaz-Cavdaroglu et al., 2017).

1.3 Stratégia stanovovania cien

Stanovovanie cien, resp. cenotvorba je komplexný proces, do ktorého vstupuje viacero faktorov, ktoré vyplývajú z odvetvia pôsobenia podniku a externého prostredia. Hovoríme napr. o cenách stanovených konkurenciou, meniacich sa trhových podmienkach, vzájomnej interakcii produktov v produktovom portfóliu firmy, recenzie zákazníkov, nekompletné informácie o spotrebiteľskom správaní a mnoho ďalších (Geer et al., 2018). Cenotvorba teda predstavuje široké spektrum výskumných možností, ale taktiež ponáša veľa neznámych. Tak ako aj pri ostatných už spomínaných predmetoch výskumu manažmentu tržieb a cien, aj cenotvorba je aplikovateľná na mnohé odvetvia, ako napr. odvetvia prepravy, pohostinnosti a turizmu, ktoré sa vyznačujú charakteristikami obmedzenej kapacity, vysokých fixných nákladov, premenlivým dopytom a jednotkou inventáru, ktorá závisí od času (Yeoman, 2017).

Yeoman, I. (2017) ďalej vysvetľoval, že koncept cenotvorby je výsledkom 40-ročného vývoja oblastí ako dynamická cenotvorba, systémy na predpovedanie dopytu a vývoj algoritmov. Výskum cenotvorby zahŕňa mnoho nezodpovedaných výskumných otázok a hypotéz, ktoré sa opierajú napr. o správanie spotrebiteľov alebo konkurencie. Ďalšou z takýchto otázok, ktorým autor venoval pozornosť je tzv. globálna cenotvorba. Globálna cenotvorba je koncept „neschovateľnej ceny“, ktorý vychádza z faktu, že spotrebiteľia majú možnosť preskúmať, vyhľadať a porovnať ceny a rôzne kvality produktov a vybrať si im najvhodnejšie varianty. Riešením pre koncept globálnej cenotvorby sú

stratégia na lokálnom a medzinárodnom trhu, kustomizácia cien pre rôzne segmenty, predpovedanie dopytu a manažérske rozhodovanie.

Okolo cenotvorby sa vyvinula výskumná oblasť, ktorá sa zaoberá nasledujúcou otázkou: „*ako by mal podnik nastaviť ceny produktov aby optimalizoval zisk, keď vzťah ceny a dopytu je vopred neznámy a mal by vychádzať z nazhromaždených dát o predaji?*“ (Geer et al, 2018, 2 s.). Táto otázka cenotvorby rozlišuje medzi monopolistickým a konkurenčným prostredím. V rámci monopolistického prostredia Geer et al. (2018) skúmali potrebné množstvo experimentovania s cenovou stratégiou pre dosiahnutie optimálnosti. Už beztak komplexná otázka cenotvorby sa však stáva ešte o úroveň komplexnejšou, keď do problému vstúpi nepredvídateľné správanie konkurencie. Kvalitatívne vyhodnotenia cenovej stratégie, ktoré fungujú na teoretickej báze nemusia fungovať v praxi, a to najmä keď konkurencia využíva na cenotvorbu sofistikované algoritmy.

1.3.1 Typy cenotvorby

V tejto časti opíšeme tri základne typy cenotvorby, ktoré sa bežne využívajú v rôznych priemyselných oblastiach a samozrejme aj v oblasti cestovného ruchu. Jednotlivé typy opíšeme nižšie.

1.3.1.1 Cenotvorba založená na báze nákladov

Táto cenotvorba je najčastejšia metóda pre tvorbu cenovej stratégie, avšak zväčša nie je označovaná ako efektívna, ale práve naopak. Larson (2017) špecifikoval nasledovné výhody tohto prístupu k cenotvorbe:

- jednoduchosť výpočtov a administrácie tejto metódy, rozdielne od dopytovej orientácie;
- pri neurčitom alebo nepredpovedateľnom dopyte je táto metóda viac efektívna ako pri metóde orientovanej na zákazníka;
- táto metóda je stručná a jednoznačná, rozumejú jej manažéri, zamestnanci, a je jednoduché ju obhájiť pred podielníkmi.
- Zákazníci túto metódu vnímajú často ako férovú, pretože zvýšenie ceny, ktoré vychádza zo zvýšenia nákladov je brané ako odôvodnené. Cena vnímaná zákazníkom ako neférová väčšinou končí bojkotom nákupu zo strany tohoto zákazníka.

Avšak, ako ďalej Larson (2017) uvádza, táto nákladovo-orientovaná metóda nemá dostatočné limitácie a prezentuje sa rôznymi nevýhodami, ako napr.:

- Nákladovo-orientovaná cena je zvyčajne nižšia ako zisk-optimalizujúca cena, čo indikuje, že podnik negeneruje dodatočné tržby.
- Ceny sú často stanovované aj na základe nákladov, ktoré sú irelevantné pre cenové rozhodnutia a nemali by tam vchádzať. Manažment tržieb a cien pokrýva široké rozhranie odvetví a preto je ťažké špecifikovať, ktoré náklady sú relevantné pre cenu a ktoré nie, napríklad Ayvaz-Cavdaroglu et al. (2017) zahrnuli do cien lístkov výletných lodí aj už spomínané variabilné náklady na marketing a toto rozhodnutie sa v ich modeli ukázalo ako zisk-maximalizujúce.
- Ignorovanie dôležitých faktorov ako: dopyt, imidž značky, umiestnenie produktu, alebo hodnotu vnímanú zákazníkom.
- S touto metódou je spojené riziko nadsadenia alebo podsadenia ceny, čo má za následok pokles dopytu, alebo nižší profit.

1.3.1.2 Cenotvorba založená na báze konkurencie

Tento druh cenotvorby sa zameriava na stanovenie cien produktov na základe konkurencie alebo faktorov prítomných na trhu, ktoré sú ovplyvňované konkurenciou. Ceny sa najčastejšie stanovujú podľa trhového vodcu, iných kľúčových konkurentov alebo trhovej ceny. Je viac ako pravdepodobné, že konkurenti majú rôznu nákladovú štruktúru a ciele, čo znamená, že cena stanovená podľa nich nebude odzrkadľovať profit-maximalizujúce ceny, ktoré by firma mohla mať, keby zvolila iný prístup k cenovej stratégii. Tento prístup je aplikovateľný ak je trhová cena známa, čo možno využiť ako férovo stanovenú cenu, ak však trhová cena známa nie je, jej korektné zadefinovanie môže byť pomerne veľkou výzvou. Firmy, ktoré využívajú túto metódu by mali zvážiť, či je zmyselné kopírovať cenu a ak áno, doladiť tieto cenové rozhodnutia analýzou konkurentov a trhu, tak aby reálne táto zmena dávala zmysel pre podnikové ciele.

1.3.1.3 Cenotvorba založená na báze dopytu

„Pohrebisko biznisu je plné spoločností, ktoré sa pokúsili stanovovať ceny len na základe nákladov“ argumentoval Backman (1953), 148 s. In: Larson, (2017). „Hocijaká metóda cenotvorby, ktorá je založená výslovne len na nákladoch a ignoruje faktor dopytu je jednoznačne neuspokojivá“, kritizoval Oxenfeldt (1961), 72 s. In: Larson, (2017) využívanie nákladov pre stanovenie ceny. Autori ďalej spomínajú aj tvorbu cien na základe konkurencie, pričom dospeli k názoru, že takáto cenotvorba odzrkadľuje „lenivosť“ a slepé nasledovanie konkurencie, ktorá tiež nemusí mať správnu cenovú stratégiu. Stanovovanie cien na základe konkurencie si vyžaduje analýzu konkurentov a ich cieľov a smerovania,

a dosiahnuť tak porozumenie zvolenej cenovej stratégie nastavenej konkurenciou. Aj z tohto dôvodu možno označiť cenové stratégie na báze nákladov a na báze konkurencie ako prvý stupeň a medzistupeň k viac sofistikovanej cenovej stratégii vychádzajúcej z dopytu. Veľa ekonómov a akademikov zdôrazňuje práve orientáciu na dopyt, spotrebiteľské správanie a ochotu zákazníkov platiť, tak ako sme spomínali už aj v predchádzajúcich častiach práce.

Cenotvorba orientovaná na zákazníkov a dopyt teda najlepšie odzrkadľuje realitu, pretože zvýšenie ceny o 1% (pri predpoklade zachovania množstva dopytu) zvýši operačné výnosy viac ako rovnaké 1%-né zníženie variabilných alebo fixných nákladov. Pre tento typ cenotvorby sa najčastejšie využíva cenová elasticita dopytu a predpovedanie dopytu. Známe hodnoty cenovej elasticity dopytu, prípadne cenovej citlivosti zákazníkov umožní manažérom nastoliť cenu tak, aby čo najlepšie odzrkadľovala potreby zákazníkov a zároveň umožní firme zaujať viac cenovo-citlivé segmenty zákazníkov (Larson, 2017). Precízne predpovede dopytu pre jednotlivé segmenty zákazníkov pomôžu stanoviť efektívnu cenovú stratégiu a vedú tak k maximalizácii tržieb. Autori uvažovali modely pre predpoveď dopytu po výletných lodiach, ktoré berú do úvahy zrušené rezervácie, možnosti poskytovania zliav zákazníkom, ktorí nakupujú skôr resp. neskôr, a i. (Rius, 2018).

Existuje mnoho spôsobov ako stanoviť správnu cenovú stratégiu, my však budeme vychádzať najmä z analýzy historických dát a analýzy dopytu. Aj jednoduchá krivka dopytu so správne stanovenými ohraničeniami dokáže pomôcť pri cenovej stratégii. Mnoho autorov sa zaoberá ekonometrickým modelovaním a modelmi operačného výskumu, ktoré sú nadmerne komplikované a ťažko aplikovateľné v praxi. Na druhej strane stoja algoritmicke softvérové riešenia dynamickej cenotvorby a manažmentu tržieb, ktoré sú drahé na implementáciu a vyžadujú dlhú testovaciu periódu aby boli aplikovateľné na konkrétne odvetvie, a to najmä ak ide o novšiu oblasť.

1.3.2 Dynamická cenotvorba

Koncept dynamickej cenotvorby má nejasnú definíciu, avšak Wittman, M., Belobaba, P. (2018) tvrdia, že väčšina akademikov a praktikov sa zhodne, že ide o situáciu, v ktorej sa cena produktu ponúkaná zákazníkom mení v čase. Obširnejšou definíciou je, že ide o súbor cenových stratégií využívaných pre zvýšenie zisku, ktorý dosahujú dynamickou kalkuláciou optimálnej ceny, pričom berú do úvahy stratégiu podniku, špecifické informácie o zákazníkoch a vplyv ponuky konkurencie. Firmy praktizujú formu dynamickej cenotvorby, ak zákazníkom účtujú rôzne ceny za rovnaký produkt, pričom vychádzajú

z informácií, ktoré boli firme dostupné v čase zmeny ceny (napr.: zostávajúci objem inventáru, čas zostávajúci v sezóne a predpoveď budúceho dopytu,...). Tieto dynamické zmeny cien sa dejú zväčša vo vybraných časových úsekoch (napr. denne, týždenne, mesačne,...), ale niektoré odvetvia, najmä retail využívajú transakčnú dynamickú cenotvorbu, ktorá stanoví cenu pre každú individuálnu transakciu.

Po zedefinovaní konceptu dynamickej cenotvorby autori zedefinovali tri techniky, ktoré môžu firmy využívať pri praktizovaní dynamickej cenotvorby. V konkrétnosti budeme hovoriť o nasledujúcich pojmoch (Wittman & Belobaba, 2018):

- **Optimalizácia sortimentu** - tento prístup k dynamickej cenotvorbe predpokladá existenciu konečnej množiny cenových bodov, z ktorých si firma vyberá jeden alebo viacero a pre ktoré platí, že sú stanovené na základe podmienok na trhu. Tento prístup sa vyznačuje nasledujúcimi charakteristikami:
 - a) Každý cenový bod sa prezentuje rôznymi pravidlami a ohraničeniami, ktoré stanovujú kedy a ako môže byť táto cena stanovená.
 - b) Platí, že firmy majú v ponuke len určitý inventár, ktorý je obmedzený limitami sezóny alebo množstva. Vzhľadom na tieto limity a obmedzený čas bude firma ponúkať rôzne sortimenty produktov alebo cien.
 - c) Cenové body sú zväčša prístupné na základe existencie určitých ohraničení, napr. ak je produkt kupovaný v dostatočnom predstihu, alebo nie je možné zrušiť rezerváciu alebo je tento bod prístupný len vybranému segmentu.
 - d) Táto konečná množina cenových bodov môže byť aktualizovaná ak firma chce zahrnúť nové cenové body alebo zmeniť ohraničenia. Nie vždy je to však uskutočniteľné, najmä ak má tento cenový bod byť len dočasný.
- **Dynamická úprava ceny** - firmy v podstate praktizujú optimalizáciu sortimentu a majú stanovené ceny na základe cenových bodov z preddefinovanej množiny cenových bodov. Následne, určitému segmentu zákazníkov alebo vzhľadom na určitú situáciu ponúkne upravenú cenu, prostredníctvom zľavenej alebo zvýšenej ceny.
- **Nepretržité oceňovanie** - na rozdiel od predošlých prístupov, táto praktika nepredpokladá konečnú množinu cenových bodov, ale predpokladá, že budú existovať nejaké limitujúce pravidlá, ktoré ohraničia stanoviteľnú cenu.
 - a) Táto metóda môže byť aplikovaná na cenu jedného produktu alebo až na každú transakciu separátne.

- b) Ceny môžu byť stanovené vychádzajúc z biznis pravidiel, matematických optimalizačných modelov, informácií o zostávajúcom inventári, alebo predpovedí dopytu.
- c) S počtom oceňovaných transakcií sa zvyšuje komplexnosť modelov a potrebných algoritmov, preto firmy zväčša uvažujú zmenu cien len k určitému času.

Algoritmizácia a softvérové riešenia dynamickej cenotvorby sa postupne dostávajú do popredia najmä v oblasti retailu a online retailu, avšak svoj podiel v tejto oblasti má aj veľké spektrum odvetví poskytovania služieb. Z opísaných odvetví ide najmä o aerolínie a odvetvie výletných lodí, ktoré využívajú určitú formu dynamickej cenotvorby. Geer et al. (2018) skúmali rôzne typy algoritmov dynamickej cenotvorby a dospeli k výsledkom, že naučiteľnosť týchto algoritmov sa líši v rôznych trhových odvetviach, pričom skúmali oligopolné a duopolné prostredie. Pri testovaní rôznych algoritmov autori prišli k nasledujúcim záverom:

- najlepšou stratégiou je apelovanie na cenovo citlivých spotrebiteľov, pretože stanovená nízka cena priláka najviac spotrebiteľov a tým aj zaistí najväčšie tržby;
- stratégia nízkej ceny bola však menej robustná a apelovala na menšie množstvo segmentov spotrebiteľov a nezameriavala sa príliš na lojalnosť zákazníkov a ich potenciálnu hodnotu, inú ako hodnotu plynúcu z generovaných tržieb;
- výherný resp. najlepší algoritmus bol vo veľkej miere závislý na cenovo citlivých segmentoch zákazníkov, čo je síce udržateľná stratégia, avšak z manažérskeho hľadiska zabraňuje budúcemu prechodu do iných segmentov, či zmenám, ktoré by prílišne afektovali cenu;
- výsledky taktiež ukázali, že ignorovanie konkurencie je do veľkej miery škodlivé, a to najmä ak je trh dominantne ovplyvňovaný vysokou cenovou citlivosťou zákazníkov alebo ak na trhu operuje veľké množstvo konkurentov.

1.3.3 Strategický smer uvažovania pri aplikácii manažmentu tržieb a cien

1.3.3.1 Cenová elasticita a cenová citlivosť

Elasticita dopytu predpokladá zmenu agregovaného množstva dopytu po produkte, ktorá nastane zmenou externého parametra, ktorý pôsobí na dopyt, pričom najčastejšie sa modeluje práve cenová elasticita. Cenová elasticita je koeficientom pre výpočet elasticity dopytu, ktorá je tvorená faktorom ceny a vyjadruje podiel percentuálnej zmeny dopytu

a percentuálnej zmeny ceny. Cenová elasticita dopytu sa využíva na meranie cenovej citlivosti, ktorá vychádza z ochoty platiť spotrebiteľov (Mücka, 2014). Cenová citlivosť teda vyjadruje mieru zmeny dopytu ako reakciu na zmenu ceny produktu. Na cenovú citlivosť však pôsobí viacero faktorov, jedným z nich je napr. ochota spotrebiteľov platiť, medzi iné patria napr. existencia substitučných produktov, druh produktu, konkurencia, spotrebiteľské správanie, zákaznícka segmentácia a i.

1.3.3.2 *Manažment zväzovania cien*

Manažment zväzovania („bundling“) cien je jednou z prevládajúcich marketingových praktík súčasnosti, a zároveň jednou z cenových taktík manažmentu tržieb. Spoločnosti ju využívajú, aby priviedli zákazníkov ku kúpe balíčkov, ktoré sú tvorené kombináciou viacerých produktov, ktorých celková cena je väčša nižšia, ako by bola cena jednotlivých súčastí samostatne. Táto praktika je komunikovaná zákazníkom ako možnosť ušetriť finančné prostriedky. Táto praktika sa využíva vo viacerých odvetviach, pričom jedným z nich je odvetvie cestovného ruchu, pretože cestovné kancelárie a agentúry ponúkajú kombinované balíčky, ktoré obsahujú leteckú prepravu, prenájom áut, aktivity, alebo pobyt na výletnej lodi. Výhodou zväzovania cien je, že prináša benefity aj pre poskytovateľa aj pre spotrebiteľa, pretože zákazníkom ponúka výhodnejšiu ponuku, ktorá vedie ku kúpe a spoločnostiam tak zvyšuje príjmy, ktoré by boli nižšie keby si zákazník kúpil len jeden samostatný produkt (Kim et al., 2009).

1.3.3.3 *Predpovedanie dopytu*

Spoločnosti si často kladú otázky koľko inventáru budú potrebovať, aby boli schopné vyhovieť potrebám dopytu. Ďalšou otázkou môže byť, aké predaje má spoločnosť očakávať alebo aké tržby spoločnosť dosiahne na konci určitého zvoleného obdobia. Bodea & Ferguson (2014) ďalej uviedli, že predpoveď dopytu môže byť kvantitatívna, ktorá vychádza z modelovaných výpočtov alebo hodnôt minulých období alebo kvalitatívna, ktorá môže vychádzať z odhadov expertov alebo vyplynúť z analýzy trhu. Jednou z bežných predpovedí je predpoveď očakávaného predaja, ktorý je ovplyvnený viacerými variabilnými premennými. Na predpovedanie dopytu sa najčastejšie využíva model lineárnej regresie. Predpoveď očakávaného dopytu možno taktiež využiť pre kontrolu správneho nastavenia procesov v spoločnosti, ako aj na kontrolu manažérskych rozhodnutí.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je konceptuálne spracovanie podstaty manažmentu tržieb so zameraním na využitie ceny ako optimalizačného nástroja a následné spracovanie podmienok použitia manažmentu tržieb a jeho nástrojov, ako aj ich aplikovateľnosť na konkrétne odvetvie a konkrétny podnik.

Pre odzrkadlenie komplexnosti skúmanej problematiky a korektné spracovanie hlavného cieľa tejto diplomovej práce sme si stanovili viac špecifikované čiastkové ciele, ktorých obsiahnutím dosiahneme presnejší obraz. V práci budeme pracovať s nasledujúcimi parciálnymi cieľmi:

- Sofistikovaným spracovaním akademických zdrojov vyhotovíme konceptuálny, ale všeobecný obraz skúmanej problematiky, ktorý vychádza z historického ponímania tejto témy a jej skúmaných praktík. Zameriame sa na historický vývoj, rozmach v rôznych odvetviach, zaužívané praktiky a aplikovateľnosť týchto praktík v jednotlivých odvetviach.
- V rámci vyhotovenia konceptu manažmentu tržieb sa zameriame na kritéria aplikácie manažmentu tržieb, zadefinovanie inventáru a na optimalizačný nástroj ceny, ako aj na praktiky cenotvorby, ktoré sú bežné v odvetviach, na ktoré je manažment tržieb aplikovateľný.
- Po vyhotovení všeobecnejšieho konceptu, budeme konkretizovať využitie praktík manažmentu tržieb na odvetvie služieb a bližšie na odvetvie cestovného ruchu, turizmu a pohostinstva, so zameraním najmä na výletné plavby.
- V rámci praktickej časti opíšeme skúmaný podnik, na ktorý sa pokúsime aplikovať časti opísané v teoretickej časti.
- Budeme skúmať odvetvie pôsobnosti podniku, odvetvie do ktorého zasahuje, ako aj konkurenciu, ktorá pôsobí v tomto odvetví. Pôsobnosť vybraného podniku v rámci odvetvia budeme skúmať opisom ponúkaných produktov a procesov, ktoré tento podnik vykonáva.
- Na základe polo-štruktúrovaného rozhovoru budeme zisťovať, či a do akej miery je manažment tržieb aplikovateľný na skúmaný podnik a či podnik využíva nejaké praktiky manažmentu tržieb alebo nástroje cenotvorby.

- Ďalej opíšeme cenovú stratégiu podniku a zhodnotíme využívané nástroje cenotvorby a ich vplyv na postavenie spoločnosti, na základe čoho ďalej vyhotovíme model tvorby ceny.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V tejto časti sa sústreďíme na opis metodických, metodologických a procesných činností, ktoré sme využívali pri písaní tejto záverečnej práce (ďalej len „práca“), pri zbere využitých údajov a akademických zdrojov (ďalej len „zdroje“) a pri vyhotovovaní práce ako celku. Jednotlivé metódy sme rozvrhli v podkapitolách nižšie.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Pre stanovenie objektu skúmania sme si najskôr preštudovali čo najväčšie množstvo zdrojov, ktoré priamo súvisia alebo sa týkajú témy tejto práce, na základe čoho sme následne vyhotovili štruktúru práce, jej teoretickú časť a stanovili si cieľ skúmania práce. Objekt skúmania ďalej vychádza zo zadania práce, na ktorého základe a po konzultácií so školiteľkou sme vyhotovili cieľ práce, ktorý ďalej chápeme ako náš objekt skúmanej problematiky.

3.2 Pracovné postupy

Pre vyhotovenie teoretickej časti práce sme využili zber zdrojov, poväčšine vedeckých článkov od rôznych autorov a konzultácie so školiteľkou, ktorá nám pomáhala prácu nasmerovať. Pre vyhotovenie praktickej časti a výsledkov práce sme využili konzultácie so školiteľkou a spoluprácu s podnikom, od ktorého čerpáme väčšinu dát. Jednotlivé poznatky, ktoré sme považovali za relevantné a dôležité pre vyhotovenie práce sme v práci zahrnuli.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Jednotlivé zdroje sme získali prostredníctvom konzultácie so školiteľkou, analýzou skúmanej témy a s využitím internetu a knižných zdrojov. Jednotlivé zdroje využité v práci sú spísané v časti použitá literatúra, pričom všetky poznatky sú pravdivé a označované len relevantnými zdrojmi. Dáta o podniku sme získali prostredníctvom polo-štruktúrovaného až riadeného rozhovoru, pričom tieto dáta sú pravdivé, ale vyznačujú sa mierou subjektívnosti. Ďalšie dáta sme získali prostredníctvom dotazníku, zameraného na výskum manažmentu tržieb a cien v podniku, pričom modelované otázky boli taktiež polo-štruktúrované.

Rozhovor bol vedený s konateľkou spoločnosti, ktorá je zároveň aj hlavnou zodpovednou za cenotvorbu a cenovú stratégiu v spoločnosti.

3.4 Analýza údajov a interpretácia výsledkov

Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov vychádza z našich vlastných analýz, ktoré boli spracované na základe konzultácií vedených so spoločnosťou, analýzou internetových stránok spoločnosti a jej konkurencie a analýzou odvetvia cestovného ruchu a výletných plavieb. Ďalej sme porovnávali aplikovateľnosť kritérií manažmentu tržieb a cien na odvetvie cestovných kancelárií s teoretickou časťou. Štruktúru biznis procesov využívaných podnikom, jeho cenotvorbu a cenovú stratégiu a model tržieb sme spracovali na základe informácií z našich analýz, ktoré vyplývali z rozhovoru a dotazníka.

V práci sme analyzovali vývoj tržieb spoločnosti a jej modelovanej konkurencie, ako aj počet jej priamych a nepriamych konkurentov, čo vychádza z našich štatistík vypracovaných v programe excel. NA analýzu údajov boli použité základné štatistické ukazovatele deduktívnej štatistiky.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika vybraného odvetvia a podniku pre aplikáciu manažmentu tržieb a cien (odvetvie výletných lodí)

4.1.1 Charakteristika odvetvia

Pre potreby práce sme si vybrali odvetvie cestovného ruchu a v rámci neho sa viac špecificky budeme orientovať na odvetvie výletných lodí a luxusných plavieb. Z historického hľadiska ide o sektor turistického ruchu, ktorý sa rozvinul v priebehu šesťdesiatich rokov minulého storočia a postupným zveľaďovaním sa dopracoval do dnešnej podoby. Viaceré správy a štúdie ukázali, že momentálne sú luxusné plavby najrýchlejšie rastúcim sektorom turistického ruchu, pričom tento sektor zaznamenal od roku 1970 po súčasnosť nárast o viac ako 2100% (CLIA Report 2016 In: Ayvaz-Cavdaroglu et al., 2017).

Toto odvetvie je zaujímavé tým, že z hľadiska fázy životného cyklu sa ako odvetvie nachádza vo fáze stabilizácie, nakoľko ide v podstate o ukončený produkt (plavba). Avšak, toto by bol veľmi zjednodušený pohľad na vec, pretože chápanie produktu plavby, resp. luxusnej plavby je potrebné rozšíriť o doplnkové služby a iné špecifiká tohto produktu. Ďalšou zaujímavosťou tohto odvetvia je to, že po manažérskej stránke ide o komplexné odvetvie, ktoré zastrešuje rôzne sféry. Jednotlivé sféry, ktoré zasahujú do tohto odvetvia

môžu byť: výrobcovia lodí; lodné spoločnosti, resp. majitelia lodí; prístavy a prepravcovia; cestovné kancelárie a cestovné agentúry; marketing; a zákazníci. Tieto sféry navzájom do istej miery spolupracujú a vykonávajú manažérske rozhodnutia a využívajú marketing tak, aby sa dostali ku zákazníkovi a konečnému spotrebiteľovi. Pre potreby tejto práce sa budeme zameriavať najmä na cestovné kancelárie, ktoré vstupujú do sféry cestovného ruchu a cez nich sa zákazníci dostávajú k výletným lodiam a luxusným plavbám. Cestovné kancelárie procesne zasahujú do transakcií medzi lodnými spoločnosťami a zákazníkmi, pričom zákazníkom ponúkajú pridanú hodnotu a doplnkové služby, a v celom transakčnom vzťahu figurujú ako sprostredkovateľ a komunikačný kanál so zákazníkmi, za čo sú odmeňované na základe provízneho systému a tržieb zo špecifických služieb, ktoré si zákazník objedná.

Z hľadiska manažmentu tržieb a cien si toto odvetvie vyžiadalo veľkú pozornosť, čo možno vidieť aj nárastom počtu akademických článkov v oblasti manažmentu tržieb a cien (Sturm & Fischer, 2016; Ayvaz-Cavdaroglu et al., 2017; Ladany & Arbel, 1991; Rius, 2018; a i.). Toto dynamické, rýchlo rastúce odvetvie cestovného ruchu okamžite upútalo pozornosť akademikov, a to najmä svojimi špecifickými vlastnosťami ako tie, ktoré sme spomínali v teórii: ide o odvetvie, ktorého inventár podlieha skaze, resp. je obmedzený; dochádza pri ňom k zmene cien; je tu aplikovateľná sezónnosť dopytu; zákazníkov možno segmentovať na základe cenovej citlivosti; dopyt sa dá predpovedať a cenu je možné našíť zákazníkovi podľa ich preferencií produktov. Okrem toho väčšina lodných spoločností využíva určitú formu dynamickej cenotvorby. Odvetvie výletných lodí a luxusných plavieb teda spĺňa všetky potrebné predpoklady pre aplikáciu manažmentu tržieb, a podobne ako pri aerolíniách kedysi, sa cestovné lístky predávajú len cez cestovných agentov a v dostatočne dlhej perióde vopred. Výhodou tejto dlhej rezervačnej periódy je, že všetky časti tohto odvetvia sa môžu prispôbiť dopytu a využiť toto obdobie pre marketing, poskytovanie zliav zákazníkom a optimalizáciu cien produktov tak, aby dosiahli čo najvyššie tržby.

4.1.2 Charakteristika vybraného podniku

Podnik, ktorý sme si vybrali a ktorý súhlasil s poskytnutím informácií pre potreby tejto diplomovej práce je cestovná kancelária ONEWORLD Travel s.r.o. (ďalej len „CK ONEWORLD Travel“ alebo „firma“, „podnik“, resp. „spoločnosť“, ak to vychádza z kontextu). CK ONEWORLD Travel sa špecializuje na spoluprácu s lodnými spoločnosťami a predaj luxusných plavieb zákazníkom. V rámci tejto sféry sa užšie špecializuje na predaj v sektore turistického ruchu len na slovenskom trhu. Pre priblíženie podniku CK ONEWORLD Travel môžeme uviesť nasledovné informácie:

- Firma bola založená v roku 1999 a odvtedy figurovala ako cestovná kancelária, ktorá poskytovala zájazdy a iné služby cestovného ruchu svojim klientom.
- Firma pôsobí dodnes, má 9 zamestnancov na stály pracovný pomer a 6 externých zamestnancov, na základe čoho je klasifikovaná ako malý podnik.
- Na začiatku v rámci figurovania v oblasti cestovného ruchu, sa firma prvých 10 rokov svojej existencie, od roku 2000 do roku 2010, zaoberala komplexnými službami cestovného ruchu. Medzi tieto služby patrilo napr. predaj leteniek (firma je členom asociácie IATA - International Air Transport Association, prostredníctvom čoho sa predávali letenky), predaj ubytovania, transferov, a ďalej sa firma špecializovala na inscenívne zájazdy (zájazdy šité zákazníkovi na mieru).
- Postupný príchod a tlak nízko nákladových aerolínií, predaj leteniek cez internet a rast individuálneho nákupu cez internet, ktorý sa týkal v podstate všetkých služieb cestovného ruchu prinútil CK ONEWORLD Travel k uvažovaniu o zmene zamerania podnikových činností a ďalšej špecializácii produktu. Preto sa v roku 2010 spoločnosť rozhodla stať špecialistom pre predaj luxusných plavieb, výletných plavieb a zaregistrovala si značku „luxusné plavby“. Napriek tomu, že spoločnosť ďalej poskytuje aj iné služby a produkty cestovného ruchu, maximálne úsilie vynakladá pre fungovanie sektoru luxusných plavieb.
- Spoločnosť sa postupne vyprofilovala na lídra a trhového vodcu v rámci slovenského trhu a doteraz drží tento titul. Na Slovensku je jednou z cestovných kancelárií, ktoré poskytujú služby cestovného ruchu v oblasti luxusných plavieb. Avšak, CK ONEWORLD Travel je jedinou spoločnosťou v rámci slovenského trhu, ktorá poskytuje komplexné služby inscenívnej turistiky šité na mieru podľa potrieb zákazníkov tzv. „package“, a zároveň jedinou spoločnosťou, ktorá zastrešuje viac ako 30 lodných spoločností ako biznis partnerov, resp. kľúčových partnerov.

Potom ako sa CK ONEWORLD Travel začala špecializovať na luxusné plavby, sa spoločnosť dostala do pozície, kde čelila viacerým neznámym a v tom čase nebolo isté, že tento biznis bude udržateľný. Aby spoločnosť vedela zastrešiť predaj tohto produktu musela zdolať nasledovné skutočnosti:

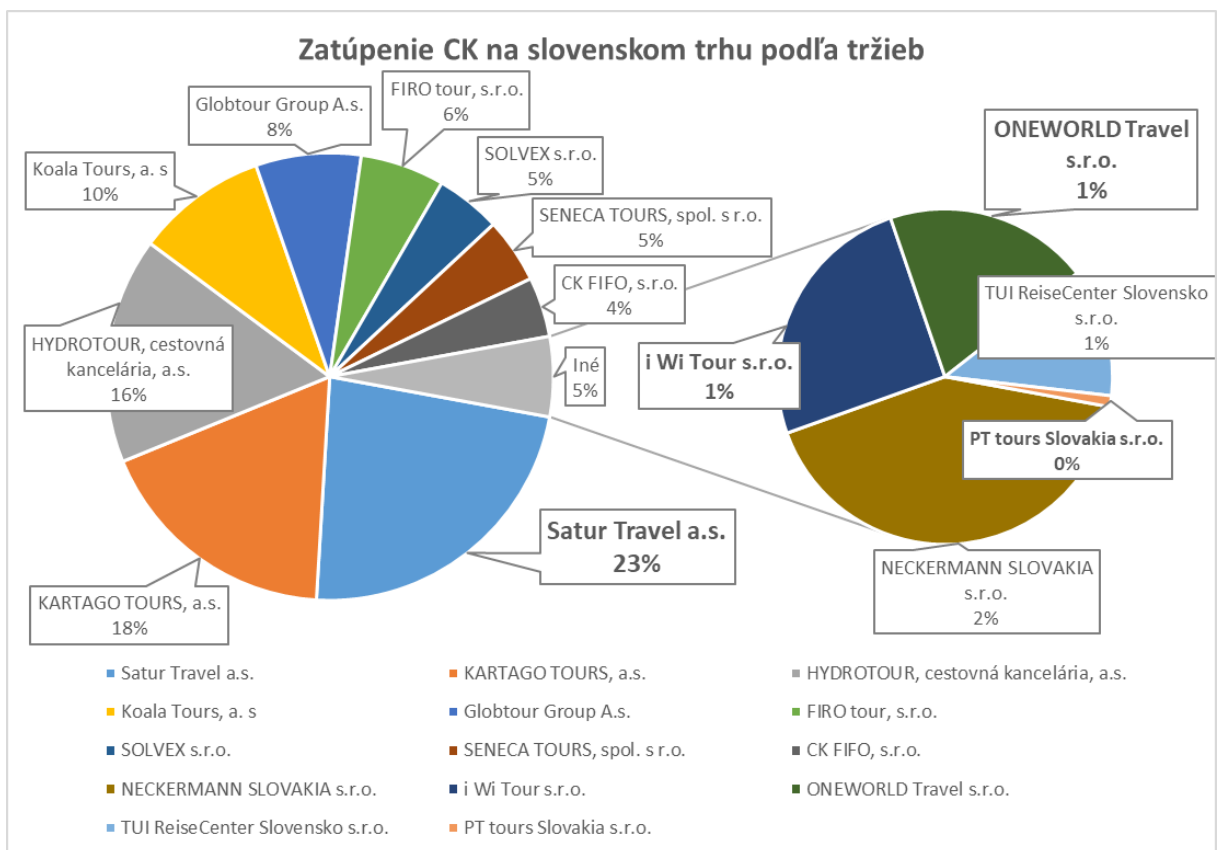
- Spoločnosti na slovenskom trhu museli presvedčiť lodné spoločnosti, aby s nimi uzatvorili zmluvy a začali využívať ich služby ako sprostredkovateľov zájazdov pre slovenskú klientelu. To sa týkalo aj CK ONEWORLD Travel, ktorej sa však podarilo uzatvoriť zmluvy s najväčším počtom partnerov.

- Po uzatvorení prvých zmlúv s lodnými spoločnosťami a po vstupe na tento trh spoločnosť musela podstúpiť tzv. „edukačnú periódu“, ktorá trvala 3-4 roky, a počas ktorej sa vzdelávala o tom, ako vlastne funguje trh pri tomto sektore a aký dopyt po službách možno očakávať.
- V rámci edukačnej periódy spoločnosť musela posúvať vlastné know-how, ale vo veľkej miere bola nútená sa sústrediť na budovanie obchodnej siete v rámci Slovenska a na príslušné vzdelávanie agentov a cestovných agentúr, ktoré na slovenskom trhu pôsobia, aby sa produkt (plavba) dobre resp. vôbec predával.
- Najproblematickejším obdobím pre firmu, ktoré trvalo približne 3 roky bolo vytvoriť fungujúcu webstránku, pretože, každá partnerská lodná spoločnosť má inú skladbu cenotvorby. Niektoré spoločnosti využívali viac komplexné systémy, algoritmy alebo dynamickú cenotvorbu a iné zas jednoduchšie systémy, avšak prevažne išlo o určitú formu manažmentu tržieb a vzájomná komplexnosť týchto systémov nemala jednoduché riešenie po softvérovej, a ani po, manažérskej stránke. Fungujúci systém si vyžadoval zladíť cenotvorby týchto spoločností do jedného systému a zahrnúť tam aj tržby, zisk a nastaviť systém odmeňovania a provízií.
- Niektoré lodné spoločnosti nemajú ešte dostatočnú dôveru v slovenský trh cestovných kancelárií a cestovných agentúr a neposkytli spoločnosti CK ONEWORLD Travel prístup do cenového systému. S týmito lodnými spoločnosťami musí podnik komunikovať pomimo jednotného systému a rezervovať si priestor pre potenciálnych zákazníkov.
- Miera dôvery lodných spoločností v slovenský trh je stále nízka, a aj preto veľa z týchto lodných spoločností vyžaduje založený finančný kolaterál, aby nadviazala spoluprácu s CK ONEWORLD Travel, prípadne konkurenciou a pustila si ich do systémov.
- Odvetvie luxusných plavieb je veľmi dynamické a rýchlo rastúce a na slovenskom trhu sú dominujúce najmä spoločnosti MSC Cruises a Costa Crociere, ktoré sú zároveň aj najväčšími kľúčovými partnermi CK ONEWORLD Travel. Tieto spoločnosti majú aj najlepšie vytvorené komunikačné kanály v rámci slovenského trhu.

4.1.3 Charakteristika konkurencie a jej výskyt

Pre potreby tejto charakteristiky musíme najprv zadefinovať, čo je možné chápať ako konkurenciu. Spoločnosť CK ONEWORLD Travel predajom luxusných plavieb procesne

vstupuje do odvetvia výletných lodí a luxusných plavieb, avšak zároveň v rámci slovenského územia a slovenského trhu pôsobí ako cestovná kancelária, a preto možno ako jej konkurenciu označiť aj ostatné subjekty tohto trhu, označované ako cestovné kancelárie. Podľa definície SK NACE ide o subjekty vykonávajúce činnosti cestovných agentúr (tieto neberieme do úvahy ako konkurenciu) a cestovných kancelárií. V rámci slovenského trhu evidujeme približne 1600 takýchto subjektov, avšak väčšina z nich pôsobí len ako cestovná agentúra resp. sprostredkovateľ, alebo je zanedbateľná vzhľadom na ostatné subjekty pôsobiace na tomto trhu. Pre potreby práce sme zvolili 14 subjektov, ktoré sú relevantné pre slovenský trh cestovných kancelárií, alebo vstupujú do priameho konkurovania so spoločnosťou CK ONEWORLD Travel.

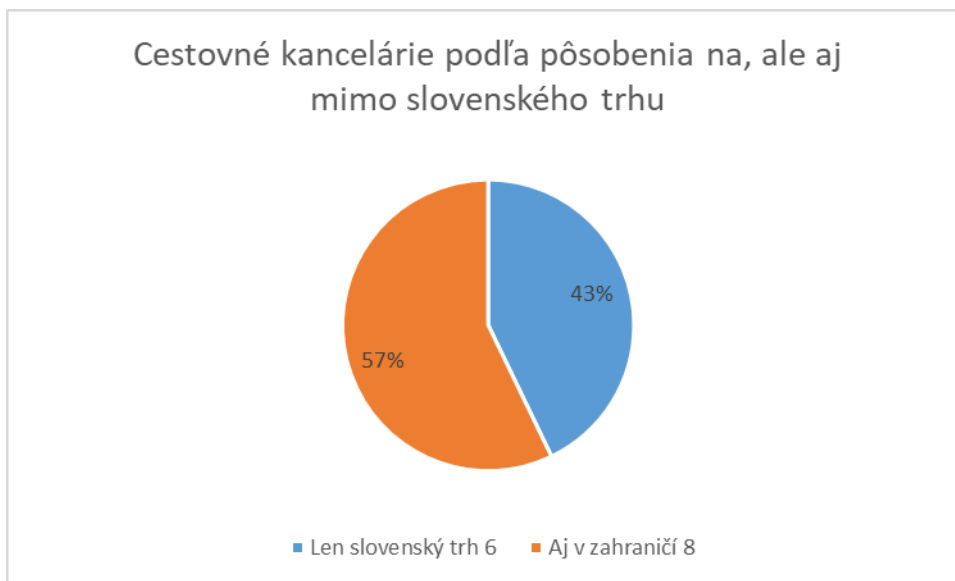


Graf 1: Vybraná vzorka najznámejších cestovných kancelárií, ktoré pôsobia na slovenskom trhu podľa tržieb.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z finstatu.

Z Grafu 1 možno vidieť cestovné kancelárie, ktoré majú silné zastúpenie na slovenskom trhu, ako aj spoločnosti, ktoré sa aspoň čiastočne orientujú (Satur Travel, a.s.; TUI ReiseCenter Slovensko, s.r.o.) alebo špecializujú (i Wi Tour, s.r.o.; ONEWORLD Travel, s.r.o.; PT tours Slovakia, s.r.o.) na predaj luxusných plavieb. Pri výbere spoločností,

ktoré reprezentujú odvetvie cestovných kancelárií na Slovensku sme využili prístup výberu top 10 spoločností. Graf ďalej ukazuje percentuálny podiel na trhu podľa veľkosti tržieb, na základe čoho možno určiť, že spoločnosť Satur Travel a.s. je jednoznačný trhovú vodca v rámci slovenského trhu s podielom 23%, nasledované spoločnosťami Kartago Tours, a.s. a Hydrotour, a.s.. Dôležitou informáciou je, že len päť spoločností sa orientuje aj na predaj luxusných plavieb, a zároveň marže z tohto predaja tvoria voči ostatku trhu len zanedbateľné percento (trhový podiel a úspech spoločnosti Satur Travel, a.s. nie je výsledkom predaja produktu luxusných plavieb).



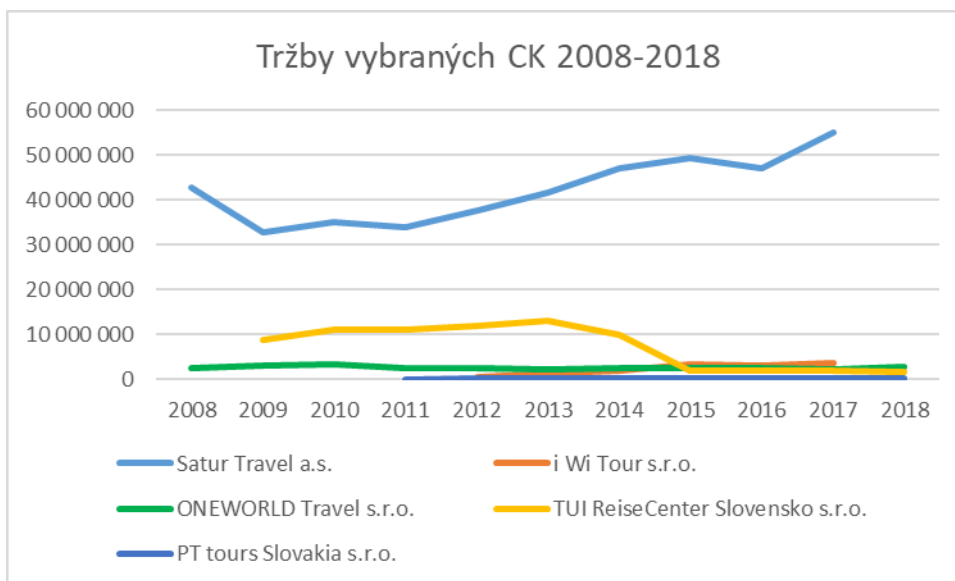
Graf 2: rozdelenie vybranej vzorky cestovných kancelárií podľa pôsobnosti na slovenskom a zahraničnom trhu.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z finstatu.

V rámci analýzy konkurencie sme sa zaoberali pôsobnosťou vybraných cestovných kancelárií na slovenskom a zahraničnom trhu, pričom sme dospeli k záveru, že takmer 60% vybraných kancelárií na slovenskom trhu pôsobí aj v zahraničí alebo sú pobočkou zahraničnej cestovnej kancelárie (napr. TUI ReiseCenter alebo PT Tours). Niektoré cestovné kancelárie sú podielovo vlastnené zahraničnými cestovnými kancelárkami alebo v nich figuruje zahraničný kapitál, avšak pôsobnosť na zahraničnom trhu nie je výhradne kľúčom pre úspech, čo ukázal aj fakt, že prvé tri najsilnejšie spoločnosti so spoločným objemom 57% celkových tržieb pôsobia len na slovenskom trhu. Z čoho vyplýva, že prítomnosť na zahraničných trhoch nemá priamy vplyv na výkon subjektov na slovenskom trhu, ale podmieňujúcimi faktormi sú iné skutočnosti, ako napr. sila značky, dobrý marketing a orientácia na zákazníka a jeho spokojnosť.

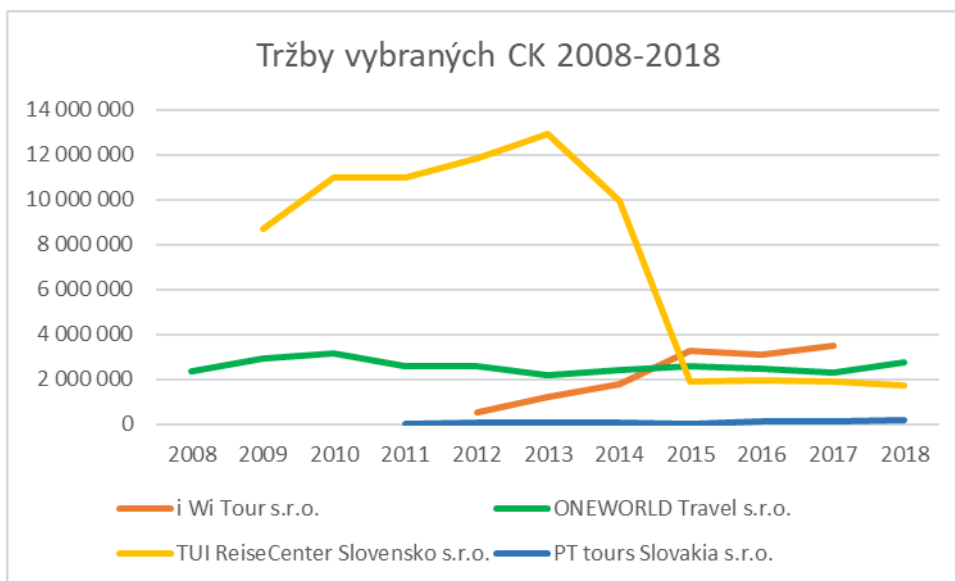
V rámci podnikateľskej súťaže spoločnosť CK ONEWORLD Travel označila nasledovné spoločnosti ako priamu konkurenciu:

- CK SATUR Travel – spoločnosť dlhodobo pôsobí v oblasti cestovného ruchu ako cestovná kancelária a známosť tejto značky je veľmi populárna na slovenskom trhu. Spoločnosť sa špecializuje primárne na zájazdy a luxusné plavby ponúka skôr ako špecializovaný typ zájazdu. Výhodou tejto spoločnosti je známosť na Slovenskom trhu, čo môže podporiť jej predaj produktu plavby, avšak spoločnosť má partnerské dohody len s lodnými spoločnosťami MSC Cruises a Costa Crociere.
- CK i Wi Tour – spoločnosť sa špecializuje primárne na predaj produktov výletných plavieb, avšak ponúka aj služby ubytovania, sprievodcovské služby, organizovanie podujatí, prepravné služby, výlety a športové a dobrodružné aktivity. Spoločnosť pôsobí na portáli podnalod.sk a zastrešuje osem partnerských lodných spoločností. Táto spoločnosť sa tržbami a know-how najviac približuje ku CK ONEWORLD Travel.
- CK PT Tours International – spoločnosť prenikla na slovenský trh fúziou s bývalou cestovnou kanceláriou Turancar. Táto spoločnosť pôsobí prevažne na českom trhu a zastrešuje približne 18 lodných spoločností, s ktorými má uzavreté partnerské dohody.
- Riviera Tour – taktiež spoločnosť, ktorá sa špecializuje na predaj výletných plavieb, a hlbšie sa špecializuje len na spoluprácu so spoločnosťou MSC Cruises. Pri tejto spoločnosti je zjavná orientácia skôr na český trh, avšak podľa informácií od CK ONEWORLD Travel vstupuje aj na slovenský trh.

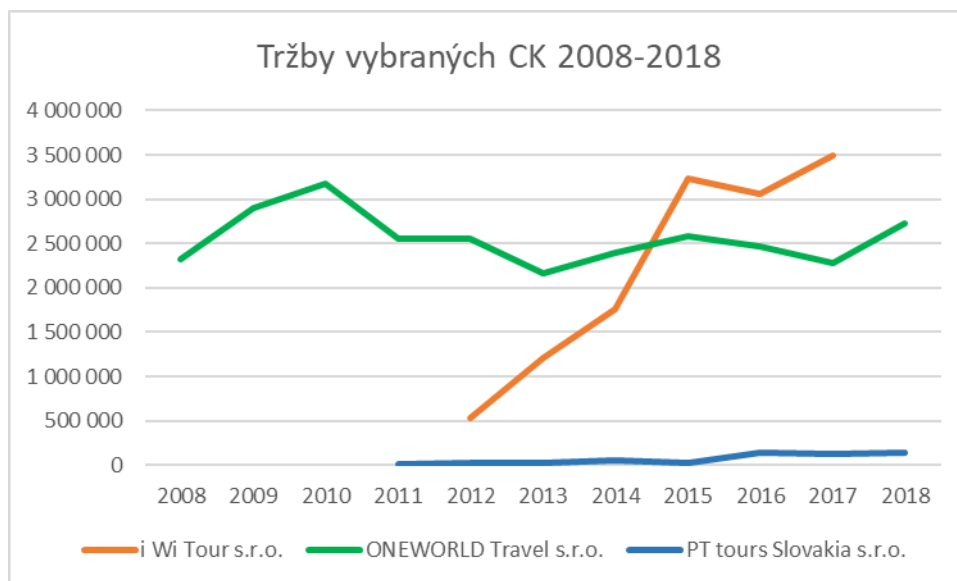


Graf 3 A: Vývoj tržieb spoločností, ktoré pôsobia na slovenskom trhu a priamo konkurujú CK ONEWORLD Travel.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z finstatu a registra účtovných závierok.



Graf 3 B: Vývoj tržieb konkurencie CK ONEWORLD Travel (okrem Satur Travel a.s.).



Graf 3 C: Vývoj tržieb konkurencie CK ONEWORLD Travel (detail).

Graf 3 A vyobrazuje vývin tržieb od roku 2008 až po rok 2018 (ak existujú dáta) spoločností, ktoré sú priamymi konkurentmi spoločnosti CK ONEWORLD Travel a na slovenskom trhu predávajú luxusné plavby. Graf 3 B sme vytvorili bez spoločnosti Satur, pretože tržby tejto spoločnosti sú príliš vysoké a je takmer nemožné určiť, do akej miery sú tvorené predajom produktu luxusnej plavby. V časti 3 C ďalej nezvažujeme spoločnosť TUI, ale len spoločnosti, ktoré boli označené ako priama konkurencia konateľkou spoločnosti, čím získavame detailnejší obraz vývoja tržieb. V grafoch neuvažujeme spoločnosť Riviera tours, pretože sídli len v Čechách a spoločnosť PT Tours vchádza do grafu, ale dosahuje príliš nízke, takmer zanedbateľné hodnoty.

4.2 Opis a zhodnotenie produktu

V tejto časti podrobnejšie rozvedieme, čo tvorí produkt, ktorý je poskytovaný zákazníkom, aké zložky ho tvoria a aké sú doplnkové služby, ktoré si môže zákazník objednať. Doplnkové služby môžeme chápať ako komplementárne produkty, ktoré sú určené pre zvýšenie pridanej hodnoty poskytovanej zákazníkom. Zároveň, doplnkové služby slúžia na skvalitnenie služieb a zvýšenie tržieb podniku, pričom dopyt po nich sa dá modelovať samostatne, avšak je blízko spätý so základným produktom. Celkovo poskytovaný produkt a jednotlivé doplnkové služby tvoria bázu, na ktorej je možné aplikovať niektoré praktiky manažmentu tržieb a cien, čo si zhrnieme v tretej podkapitole. Okrem praktík manažmentu tržieb a cien spoločnosť CK ONEWORLD Travel predajom produktu procesne vstupuje do odvetvia cestovného ruchu a najmä do pododvetvia luxusných plavieb.

4.2.1 Charakteristika produktového portfólia a jeho aspekty

4.2.1.1 Luxusné plavby

Produkt luxusnej plavby na výletných lodiach spadá priamo pod lodné spoločnosti a cestovné kancelárie slúžia len ako sprostredkovateľ týchto služieb pre konečného zákazníka. Pod produktom plavby sa myslí jedna obsadená kajuta na lodi. Sprostredkovanie predaja luxusných plavieb sa vyznačuje nasledujúcimi charakteristikami:

- Dynamický rast - dopyt po produkte luxusných plavieb stále rastie pomerne rýchlym tempom, tak ako aj iné aspekty tohto odvetvia; dopyt na slovenskom trhu je stále nízky a je ovplyvňovaný cenovou citlivosťou a kúpyschopnosťou zákazníkov
- „*Early booking*“ - platí, že tento produkt musí byť rezervovaný v dostatočne dlhej časovej perióde dopredu (poväčšine 1 rok), ľudia si musia v prípade záujmu tieto plavby rezervovať prostredníctvom cestovnej kancelárie, agentúry alebo priamo lodnej spoločnosti.
- Pri predaji luxusných plavieb spoločnosť praktizuje cenotvorbu, ktorá vychádza z cien plavieb, ktoré stanovujú lodné spoločnosti.
- Určitým segmentom zákazníkov a v rámci niektorých itinerárií sú poskytované zľavy. Tieto zľavy sú poskytované prostredníctvom cestovných kancelárií a agentúr, čo nám potvrdila aj spoločnosť CK ONEWORLD Travel.
- K týmto produktom plavby sú poskytované doplnkové služby, ktoré si zákazník môže zakúpiť a ktoré pridávajú produktu plavby pridanú hodnotu.
- „*Plavby sú emočné*“ - po zakúpení a absolvovaní luxusných plavieb na výletných lodiach majú zákazníci tendenciu opätovného nákupu alebo návratu k takejto forme cestovného ruchu. Spoločnosť registruje takmer 100%-nú návratnosť zákazníkov.

4.2.1.2 Repozičné plavby

Taktiež ide o formu luxusnej plavby na výletnej lodi, avšak tieto plavby sa využívajú výhradne pre presun výletnej lode lodnou spoločnosťou do inej časti sveta. Tento presun sa využíva, aby loď zostala operatívna aj keď v pôvodnej pozícii (základni) skončí sezóna a mohla naďalej generovať tržby. Spoločnosť eviduje pri tomto produkte nízky dopyt, avšak tieto plavby sa dejú zvyčajne len dvakrát ročne.

4.2.1.3 „*Package*“ - balík služieb incentívnej turistiky

Kombinovaný balík služieb incentívnej turistiky (tiež zahŕňa doplnkové služby), ktorý obsahuje leteckú prepravu resp. letenky, ubytovanie resp. kajutu, transfery, služby

slovensky hovoriaceho sprievodcu a výlety v rámci pobytu. Tento balík služieb je ďalej špecifický tým, že je šitý na mieru zákazníkovi podľa jeho vybraných kritérií, pričom spoločnosť zistí a navrhne zákazníkovi všetky informácie. V rámci tohto package-u CK ONEWORLD Travel praktizuje aj formu dynamickej cenotvorby, záležiac od vybraných faktorov vstupujúcich do žiadosti zákazníka.

4.2.2 *Doplňkové služby*

V rámci svojho portfólia produktov spoločnosť CK ONEWORLD Travel poskytuje svojim zákazníkom aj možnosť zakúpenia doplnkových služieb, ktoré zvyšujú pridanú hodnotu holých produktov. Niektoré doplnkové služby sú ponúkané klientom už pri hľadaní zájazdu, zatiaľ čo iné, až po potvrdení rezervácie. Spoločnosť ponúka portfólio nasledujúcich služieb:

- Letenky - spoločnosť využíva partnerské vzťahy s leteckými spoločnosťami (aj s prémiovejšími spoločnosťami ako sú Lufthansa alebo Emirates), aby mohla zákazníkom sprostredkovať prepravu k miestu vyplávania lode. Väčšina zákazníkov preferuje využitie tejto možnosti prostredníctvom CK ONEWORLD Travel oproti vlastnému zaisteniu dopravy.
- Služby slovensky hovoriaceho sprievodcu - sprostredkovanie služieb sprievodcu pridáva produktom na hodnotu a táto služba bola firmou označená ako veľmi žiadaná. Služby sprievodcu sú vyhľadávané aj z dôvodu vekového segmentu zákazníkov slovenského trhu, ktorí komunikujú prevažne len v slovenskom jazyku. Výlety so sprievodcom taktiež dávajú turizmu hlbší rozmer ako výlety bez sprievodcu, a vzniknutá pridaná hodnota viac ako kompenzuje vynaložené náklady zákazníkov.
- Výlety - táto doplnková služba funguje ako takmer komplementárna služba k službám sprievodcu. Dopyt po výletoch v čase zakotvenia a špecializovaných exkurziách je pomerne vysoký, a zároveň táto doplnková služba zvyšuje dopyt po sprievodcovi a môže zahŕňať aj potrebu prepravy a vybavenie víz.
- Výhodné balíčky služieb - spoločnosť ponúka možnosť rezervovať si cez nich služby ako napr.: nápojové balíčky, internet, spa, fotografie, fakultatívne výlety alebo iné asistenčné služby ako napr. špeciálne prekvapenia, narodeninové torty alebo rezervácia večerí v prémiových reštauráciách. Tieto vymoženosti ponúkajú priamo lodné spoločnosti, ale CK ONEWORLD Travel ponúka možnosť ich sprostredkovania v mene zákazníka. Niektoré služby sú limitované kapacitou a ich

kúpa priamo na lodi nemusí byť možná, čo je motiváciou zákazníkov pre využitie týchto služieb, ďalšou motiváciou je aplikovateľná zľava, ak je služba sprostredkovaná v dostatočne dlhej dobe pred vyplávaním lode.

- Ďalšie služby - spoločnosť ďalej ponúka sprostredkovanie transferov na letisko a z letiska, ako aj na miesto vyplávania; parkovacie miesta na letisku Swechat alebo v blízkosti lode, vybavenie víz v prípade potreby, a i.

Ponuka doplnkových služieb sa dá modelovať ako jedna z cenových taktík manažmentu tržieb a cien (bundling), pričom spoločnosť samovoľne využíva určitú formu tejto metódy ako doplnkovú prax cenotvorby. Využitie tejto formy manažmentu tržieb a cien poskytuje spoločnosti možnosť predať väčšie množstvo doplnkových služieb, čím dokáže generovať väčšie tržby, a zároveň je strategicky opodstatnená aj z hľadiska orientácie na zákazníka, pretože dáva zákazníkovi možnosť zlepšiť si zážitok z plavby resp. poskytnúť mu možnosti výberu a taktiež ušetriť ním vynaložené náklady. Tak, ako sme opísali v teoretickej časti, v rámci manažmentu tržieb je efektívne dať zákazníkovi na výber a robiť transparentné biznis praktiky, ktoré sú orientované na zákazníka. Avšak, niektoré doplnkové služby vchádzajú do cenotvorby niektorých produktov bez ohľadu na voľbu zákazníka, čo priblížime v časti cenotvorba.

4.3 Aplikácia kritérií manažmentu tržieb na služby poskytované podnikom

4.3.1 Špecifikácia zákazníkov a segmentovanie

Ako sme uviedli už v teoretickej časti, jedno z kritérií pre aplikáciu manažmentu tržieb je možnosť segmentovania zákazníkov alebo ponúkaných produktov. Spoločnosť CK ONEWORLD Travel stojí ako sprostredkovateľ medzi dvoma stranami, medzi lodnými spoločnosťami, ktoré praktizujú manažment tržieb a stanovujú ceny produktov a na druhej strane medzi zákazníkmi. V rámci tohto postavenia procesne vstupuje do cenovej segmentácie jednotlivých produktov aj zákazníkovi, čomu spoločnosť prispôsobila svoju webstránku a využívaný softvér.

4.3.1.1 Segmentácia produktov

V rámci segmentácie ponúkaných produktov spoločnosť využíva kustomizáciu, na základe čoho sa zákazníkovi produkty vytvárajú na mieru alebo spoločnosť segmentuje podľa parametrov lodných spoločností. Spoločnosť preto segmentovala ponúkané produkty na základe cenovej citlivosti, na základe ponúkaných vymožeností, resp. miery ponúkaného

luxusu a na základe zostávajúceho času do vyplávania a itinerárie. Spoločnosť na stránke ponúka „deluxe“ exkluzívne plavby (ponúkané zväčša lodnými spoločnosťami, ktoré vlastnia menšie lode, ale špecializujú sa na luxus, ale aj veľké, viac nadštandardné spoločnosti) a bežné resp. lacnejšie plavby (MSC Cruises alebo COSTA Crociere, avšak luxus tu nie je výnimkou). Cena samotnej luxusnej plavby bez doplnkových služieb sa rozlišuje podľa miery vybavenia lodnej spoločnosti, podľa dátumu vyplávania a podľa kajút vybraných zákazníkmi (bežnou ponukou sú vnútorné kajuty, vonkajšie kajuty s neotváraateľným oknom a kajuty s balkónom; ich cena sa ďalej líši pozíciou na lodi alebo vnútornými vymoženosťami). Spoločnosť na stránke ďalej ponúka akciové a „last minute“ ponuky, ktoré sú zväčša nevypredané blízko k dátumu vyplávania.

4.3.1.2 Segmentácia zákazníkov

Pri segmentácii, ktorú využíva podnik pri sprostredkovaní služieb pracujeme s predpokladom heterogénnosti zákazníkov, čo sme opísali aj v teoretickej časti. Spoločnosť eviduje rôznych zákazníkov, a vzhľadom na ich potreby im ponúka možnosť len samostatnej rezervácie produktu alebo až vytvorenie komplexnej ponuky zájazdu (už spomínaný balík služieb package). Pre uspokojenie potrieb rôznych zákazníkov, spoločnosť ponúka možnosť osobnej konzultácie, počas ktorej je zákazníkom všetko podrobne vysvetlené. Podnik tak volí jednoznačne dopytovo a zákaznicky-orientovaný prístup, ktorý sa orientuje na dlhodobú a potenciálnu budúcu hodnotu, ktorú môže zákazník spoločnosti priniesť. Pre takto zvolený prístup sa zákazníci opätovne vracajú, so spoločnosťou majú pozitívnu asociáciu a prostredníctvom marketingového princípu „word of mouth“ ju ďalej propagujú. Miera návratu zákazníkov je pomerne vysoká a väčšina zákazníkov, ktorí absolvujú plavbu raz, ju následne berú ako novú formu turizmu a ich cenová citlivosť na tento produkt klesá, pretože nimi vnímaná hodnota plavby sa im javí ako veľmi vysoká.

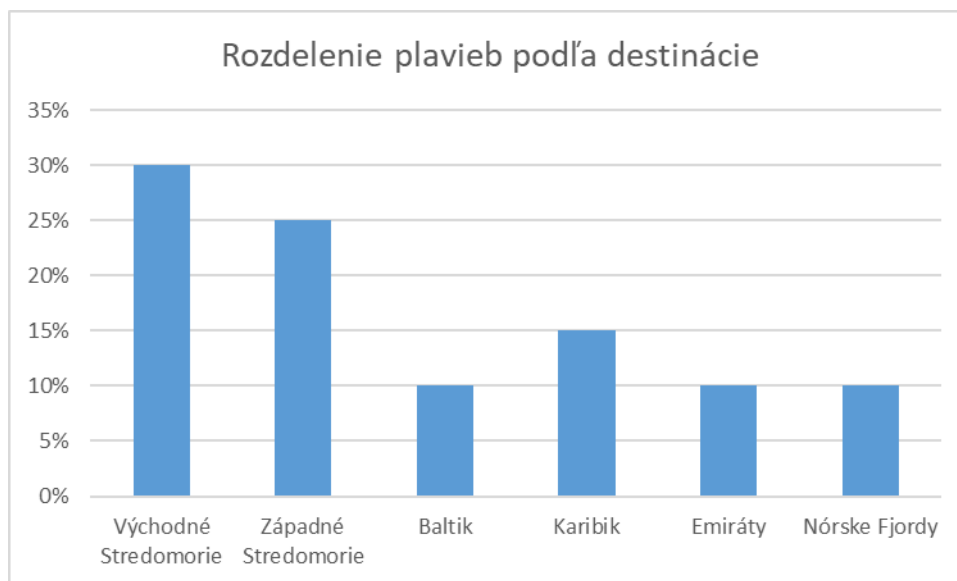
Spoločnosť sa ďalej orientuje na slovenský trh a zameriava sa najmä na cieľovú skupinu, ktorú tvoria zákazníci vo veku 40-70 rokov. Samotná segmentácia je ďalej orientovaná na cenovú citlivosť zákazníkov, pričom napriek tomu, že firma ponúka sprostredkovanie luxusných produktov, slovenský trh hodnotí ako pomerne cenovo citlivý a český trh ako vysoko citlivý na cenu (slovenský trh tvorí vyššie tržby na zákazníka ako český). Avšak, napriek rastu a dynamickému vývoju odvetvia výletných lodí a luxusných plavieb dopyt na slovenskom trhu po tomto druhu turizmu je stále nízky. Spoločnosť dokáže vyhovieť aj cenovo citlivým zákazníkom a vyhotoviť im plavby alebo zájazd na mieru alebo ponúknuť zákazníkovi naopak nadštandardnú mieru luxusu. Segmentáciu služieb

ponúkaných CK ONEWORLD Travel možno označiť ako vysokú mieru segmentácie až kustomizácie podľa potrieb individuálnych zákazníkov.

4.3.1.3 *Predpovedanie dopytu*

Jednou z biznis praktík využívaných spoločnosťou je aj určitá forma predpovedania dopytu, nakoľko spoločnosť potrebuje mať vytvorený obraz počtu potenciálnych zákazníkov. Spoločnosť pri predpovediach dopytu vychádza z historických údajov predaných plavieb a z vlastných prieskumov trhu. Predpoveď dopytu je približná a využíva sa na nasledovné účely:

- *Všeobecný nadhľad a nastavenie biznis procesov* - spoločnosť využíva túto približnú predpoveď, aby vedela, aké množstvo zákazníkov má očakávať, na základe čoho si následne musí rozvrhnúť jednotlivé vykonávané procesy. Spoločnosť tým taktiež sleduje približné očakávané tržby, čím dostane obraz, koľko, a do čoho, môže resp. musí investovať pre ďalšie fungovanie.
- *Rezervácie plavieb* - pri niektorých lodných spoločnostiach si CK ONEWORLD Travel musí rezervovať priestor pre potenciálnych zákazníkov, na základe očakávaného predaja. Z tohto plynie riziko podnikania, pretože v prípade, že sa produkt nepredáva, napriek predpovediam, spoločnosť bude čeliť rozhodnutiu, či rezerváciu kajút predĺžiť alebo zrušiť.
- *Vytváranie špecializovaných plavieb* - predpoveď dopytu je aplikovateľná aj pri špecializovaných produktoch, napr. keď sa spoločnosť rozhoduje, ku ktorej plavbe priradiť sprievodcu a koľko ľudí bude mať o tieto služby záujem.



Graf 4: Percentuálne rozdelenie plavieb podľa destinácií žiadaných zákazníkmi.
Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií z podniku.

Spoločnosť pracuje s predpoveďou, ktorá vychádza najmä z historických dát, pričom za modelovaný rok 2018 spoločnosť predala približne 3000 kajút s rôznym počtom zákazníkov. Graf 4 vychádza zo vzorky 100 plavieb a zobrazuje najžiadanejšie destinácie vyhľadávané zákazníkmi počas roka. Spoločnosť samozrejme ponúka aj ďalšie destinácie, avšak tieto destinácie vníma ako najpredávanejšie.

4.3.1.4 Poskytovanie zliav zákazníkom

Tak ako sme spomenuli v opise produktu plavby, určitým segmentom zákazníkov sú poskytované zľavy, pričom ide prevažne o zákazníkov, ktorí sa rozhodnú zakúpiť si plavbu opätovne už priamo počas priebehu plavby. Tieto zľavy sú udeľované vo výške približne 100-200 eur a spoločnosti CK ONEWORLD Travel zostane klient, ktorému je takáto zľava udelená, ako aj výška provízie v plnom rozsahu. Zľavnené produkty sú taktiež sprostredkované zákazníkom, ktorí uskutočňujú skoršie rezervácie v rámci early booking periódy, tieto však vychádzajú z cenotvorby stanovovanej priamo lodnou spoločnosťou a podobný prístup sa uplatňuje aj pri neskorších last minute rezerváciách, kedy sa lodné spoločnosti snažia predať zvyšné nezaplnené miesta.

Ďalšou formou udeľovania zliav sú zľavy poskytované zákazníkom, u ktorých sa očakáva vysoká pridaná hodnota v budúcnosti, čiže vernostní zákazníci, ktorí využívajú služby spoločnosti opätovne, takáto forma poskytovania zliav je však zriedkavá a nevychádza zo žiadneho metodologického ustanovenia. Podobne, sú jedinečnou formou poskytovania zliav skupinové, množstevné zľavy z poskytnutia služieb (využívané pre

väčšie skupiny ľudí), ak je možné takéto zľavy dohodnúť. Ako doplňujúcu praktiku spoločnosť využíva zľavovanie, ktoré vstupuje do cenotvorby. Spoločnosť vie nastoliť nižšiu maržu, ktorá vstupuje do tvorby ceny na základe očakávaného vyššieho dopytu v konkrétnej sezóne, čím nastolí tzv. „sezónne zľavy“; alebo ďalej spoločnosť vstupuje do rezervačnej súťaže, nazývanej aj „96 hodín“, počas ktorých cestovné kancelárie v Európe nahodia do systému obmedzený počet plavieb so zníženou maržou (aplikácia zľavy). Táto forma zľavovania sa však spoločnosti osvedčila ako nepraktická a miestami zavádzajúca, pretože môže nastať situácia, že napriek rezervácii plavby zákazníkom sa môže stať, že takáto zľava zákazníkovi poskytnutá nebude. Spoločnosť sa na takejto forme zľavovania podieľa len z dôvodu potreby konkurovania. Využitie zliav, ktoré znižujú obchodnú maržu spoločnosti získanú za sprostredkovanie služieb, znižuje tržby za konkrétnu predanú plavbu, čiže tento úkon je klasifikovateľný ako ponášajúci značné riziko, avšak môže sa odzrkadliť pozitívne na celkových tržbách, vzhľadom na to, že dokáže prilákať viac zákazníkov a vyzdvihnúť ich hodnotu pre spoločnosť do budúcnosti.

4.3.2 *Inventár a fixná kapacita - aplikácia kritérií manažmentu tržieb a cien*

Pri aplikácii manažmentu tržieb je častá otázka, či spoločnosti pracujú s nejakým spôsobom obmedzeným inventárom a CK ONEWORLD Travel je presne takouto spoločnosťou, a to hneď vo viacerých ohľadoch. Ako sprostredkovateľ výletných plavieb pre lodné spoločnosti sa CK ONEWORLD Travel priamo podieľa na predaji obmedzenej kapacity na lodiach, a teda môžeme hovoriť o nasledujúcich ohraničeniach:

- *Časová perióda* - čas zohráva dôležitú rolu, pretože podnik vykonáva rezervácie a vie najlepšie vyhovieť svojim zákazníkom počas early booking periódy. Žiadosť môže byť odmietnutá, ak je časovo nerealizovateľná.
- *Rôzne destinácie* - itinerárie sú limitované počtom voľných miest, a ďalej limitované, ak jednotlivé itinerárie zahŕňajú kapacitne obmedzené fakultatívne výlety. Produkt repozičnej plavby lodí je ďalej vysoko limitovaný jeho nízkou frekventovanosťou, avšak dopyt po tomto type produktu je nevýznamný pre slovenský trh.
- *Rôzne typy kajút či izieb* - ďalším ohraničením sú už spomínané 3 základné typy kajút, ktorých je obmedzený počet. CK ONEWORLD Travel uviedla, že zákazníci v rámci slovenského trhu sa vyznačujú vyššou cenovou citlivosťou a preto často, ale nie vždy preferujú najmä lacnejšie vnútorné kajuty.
- *Doplňkové služby* - obmedzenia sa vzťahujú aj na ponúkané doplnkové služby. Napríklad služby sprievodcu nie sú prístupné na všetkých lodiach, a taktiež platí, že

sprievodca je ponúkaný len skupinovo za predpokladu vyššej účasti slovenských zákazníkov na lodi, alebo na základe skupinovej dohody. Ďalšie kapacitne obmedzené doplnkové služby, sú už spomínané parkovanie, špeciálne akcie na lodi a výlety.

4.3.3 *Sezónnosť ponúkaných produktov*

Itinerárie vychádzajú aj zo sezónnosti, pretože lode sa môžu plaviť v určitých oblastiach len počas sezóny, čo je tiež dôvodom uskutočnenia repozičných plavieb. Niektoré destinácie nie sú prístupné v mesiacoch mimo sezóny, ale zákazníci si môžu zakúpiť plavbu v inej destinácii. Cena produktov je však stále stanovovaná lodnými spoločnosťami na základe sezóny, avšak CK ONEWORLD Travel svoje produkty vníma ako nesezónne, nakoľko stačí zákazníkovi propagovať itinerárie, ktoré sa v sezóne nachádzajú. Z hľadiska biznis modelu sú tieto služby rentabilné, pretože podnik nemusel svoje fungovanie prispôbovať sezóne a vykonávať mimo nej iné činnosti.

Spoločnosť eviduje celoročný dopyt a v rámci dopytu eviduje štyri hlavné oblasti plavieb a to Dubaj, Karibik, Západné Stredomorie a Východné Stredomorie. Obidve Stredomoria prakticky nemajú sezónu a pociťujú celoročný dopyt, avšak najvyšší dopyt z celkového dopytu je v mesiaci júl a najnižší v mesiaci február. Dubaj a Karibik majú sezónu v zime, najviac vo februári. V letných mesiacoch je okrem Stredomoria dopyt aj po Kanárskych ostrovoch a taktiež po Karibiku, Baltiku a nórskejších fjordoch.

4.3.4 *Model procesov vykonávaných pri jednotlivých transakciách*

V tejto časti sme opísali procesný model priebehu jednotlivých transakcií predaja plavieb. Ako jednu konkrétnu transakciu sme vyhodnotili predaj jednej plavby jednému zákazníkovi, čiže jedna interakcia so zákazníkovi, ktorá vedie ku generácii tržieb. Priebeh procesu jednej transakcie možno vidieť na obrázku 1, a túto transakciu môžeme opísať v nasledujúcich krokoch:

1. Zákazník má záujem o kúpu plavby, čím začína proces predaja. Zákazník má možnosť kúpiť plavbu priamo prostredníctvom CK ONEWORLD Travel alebo cez provízny predaj prostredníctvom inej cestovnej kancelárie.
 - a. Ak zákazník postupuje cez priamy predaj, začína komunikáciu s CK ONEWORLD Travel a vstupuje do systému.
 - b. Ak zákazník zvolil provízny predaj, nekomunikuje priamo s CK ONEWORLD Travel až do bodu, keď požiada o rezerváciu plavby.

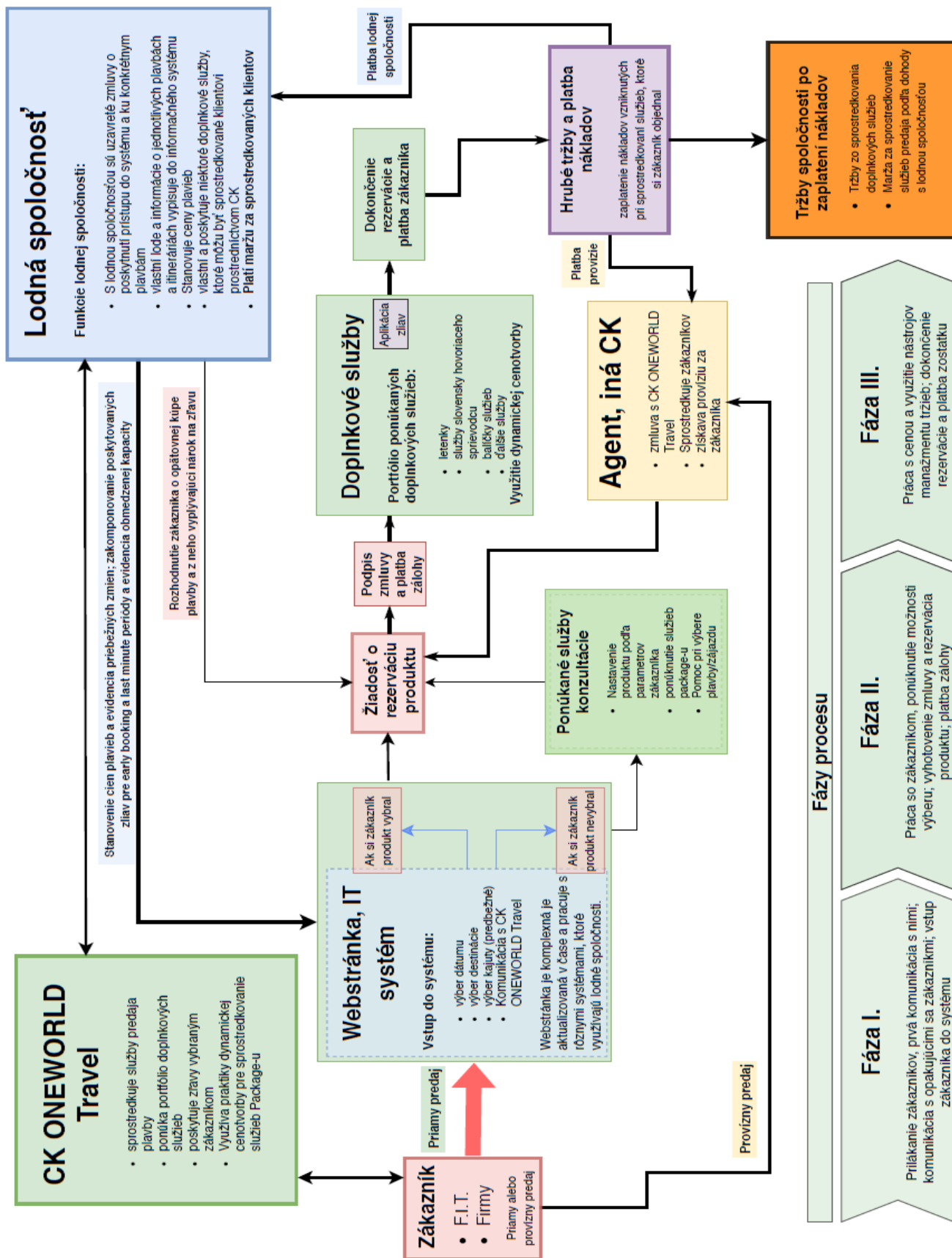
2. Zákazník vstúpil do systému a vyberá si plavbu podľa dátumu, destinácie a kajuty;
 - a. na konci tohto úkonu zákazník potvrdí zvolené parametre a žiada o rezerváciu,
 - b. zákazník si produkt nevybral priamo zo systému, na základe čoho sú mu ponúknuté služby konzultácie a spoločnosť mu pomáha navoliť si plavbu podľa jeho zvolených parametrov (zákazníkovi sa navolí produkt zo systému alebo je mu ponúknutý balík služieb package).
3. Žiadosť o rezerváciu zákaznikom - zákazník si vyžiadal rezerváciu plavby, na základe čoho mu je vytvorená zmluva a vystavená výška zálohy, ktorú musí zaplatiť, a taktiež výška zostatku a dátum ku ktorému musí tento zostatok uhradiť. Ak ide o provízny predaj iná CK poskytne informácie o sprostredkovaní zákazníka CK ONEWORLD Travel. V tomto bode je taktiež aplikovateľná zľava zákaznikom, ktorí si kúpili plavbu počas predošlej plavby.
4. Zákazníkovi sú poskytnuté doplnkové služby, ktoré si môže zakúpiť počas celej periódy od rezervácie plavby, až do času krátko pred odchodom lode. V tomto bode je možná aplikácia zliav, ak to spoločnosť uzná za vhodné. Niektoré doplnkové služby, napr. sprievodca sú možné zakúpiť len pri určitých produktoch.
5. Dokončenie rezervácie a platba zostatku.
6. CK ONEWORLD Travel musí zaplatiť náklady lodnej spoločnosti a v prípade, že išlo o provízny predaj musí zaplatiť aj províziu sprostredkovateľovi. Zbytok príjmov tvoria tržby spoločnosti po zaplatení nákladov.

V rámci modelovaného procesu vystupujú 3 resp. 4 zainteresované osoby, ktoré sú povinné akceptovať práva a povinnosti, ktoré im vyplynuli zo vzájomných dohôd medzi nimi, môžeme hovoriť o nasledovných osobách:

- Lodná spoločnosť - ako vlastníka plavby umožňuje sprostredkovateľovi predávať plavby a stanovuje ich cenu;
- CK ONEWORLD Travel - ako sprostredkovateľ plavby akceptuje cenové podmienky plavby stanovené lodnou spoločnosťou a sprostredkuje hotový produkt plavby zákazníkovi. V prípade, že ide o provízny predaj je spoločnosť povinná vyplatiť províziu za sprostredkovanie inej CK.
- Zákazník - môže byť F.I.T. („free independent traveler“), čiže fyzická osoba resp. skupina osôb alebo právnická osoba (firma, ktorá chce sprostredkovať plavbu pre

svojich zamestnancov), ktorá má záujem o služby sprostredkovania produktu plavby a je ochotná akceptovať cenové a zmluvné podmienky CK ONEWORLD Travel.

- Iná CK - na základe zmluvy sprostredkuje produkty plavby predávané CK ONEWORLD Travel zákazníkom a akceptuje za to províziu.



Obrázok 1: Priebeh jednej transakcie predaja produktu plavby.

Zdroj: vlastné spracovanie.

4.4 Štruktúra biznis procesov a využitie cenotvorby ako nástroja pre aplikáciu manažmentu tržieb a cien

V tejto časti sa budeme zaoberať a opíšeme činnosti a procesy, ktoré podnik využíva pri svojej činnosti. Nasledujúce informácie v tejto časti sme získali prostredníctvom pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorý vyplýval z dotazníka zameraného na analýzu nástrojov a aktivít manažmentu cien.

Spoločnosť ako sprostredkovateľ služieb cestovného ruchu figuruje ako prostredník, pričom obsluhuje B2C sektor konečných zákazníkov, a zároveň obsluhuje aj B2B sektor podnikov, ktoré sú predajcom produktov. V rámci zastúpenia B2B sektoru, spoločnosť predáva produkty plavby od lodných spoločností a zájazdy iných cestovných kancelárií, od ktorých však tržby neprijíma. V rámci zastúpenia B2C sektoru spoločnosť sprostredkuje plavby konečným zákazníkom a na základe toho generuje tržby. Spoločnosť ďalej využíva provízny predaj, v rámci ktorého využíva iné cestovné kancelárie a cestovné agentúry pre sprostredkovanie plavieb zákazníkom. Takýto úkon prebieha na základe zmluvnej dohody medzi CK ONEWORLD Travel a druhou zmluvnou stranou, cestovnou kanceláriou resp. cestovnou agentúrou, ktorá sprostredkuje tento predaj. Z provízneho predaja plynie spoločnosti CK ONEWORLD Travel zákonná povinnosť vyplatiť polovičnú výšku provízie cestovnej kancelárií resp. cestovnej agentúre, ktorá sa týmto spôsobom podieľala na sprostredkovaní plavby konečnému zákazníkovi. Spoločnosť teda obsluhuje najmä segment konečných zákazníkov, pričom približne 35% zákazníkov tvoria fyzické osoby a 50% firmy, ktoré majú záujem o sprostredkovanie plavby (napr. pre zamestnancov), a zvyšných 15% je tvorených sprostredkovaním služieb prostredníctvom iných cestovných kancelárií.

So spoločnosťou sme ďalej rozoberali predaj jej produktov a cenovú stratégiu, ktorú využívajú pre tento predaj. Z rozhovoru nám vyplynulo, že spoločnosť je povinná akceptovať ceny lodných spoločností, aby mohla predávať ich produkty luxusných plavieb. Táto povinnosť vychádza zo zmlúv uzavretých s lodnými spoločnosťami, pričom tieto zmluvy bližšie špecifikujú fixnú maržu, ktorú CK ONEWORLD Travel zinkasuje z predaja. Keďže marža zinkasovaná za predaj plavby vychádza zo zmluvy, táto marža bude ďalej špecifická lodnej spoločnosti, ktorá povoľuje jej zinkasovanie a zároveň platí, že bude rôzna, záležiac od vyjednávacej sily jednotlivých zmluvných strán. Tu môžeme ďalej poznamenať, že spoločnosť CK ONEWORLD Travel teda nemá priamo vytvorenú cenovú stratégiu pre predaj týchto plavieb, pričom ide o plavby, ktoré sú ponúkané zákazníkom prostredníctvom informačného systému, ale akceptuje cenovú stratégiu a cenotvorbu lodných spoločností

a tržby generuje na základe stanovenej marže. Tržby spoločnosť taktiež generuje na základe predaja doplnkových služieb. Informačný systém, ktorý spoločnosť využíva sme už spomenuli pri opise podniku, ide o sofistikovaný systém, ktorý sleduje cenotvorbu lodných spoločností a následne ich projektuje zákazníkom prostredníctvom webstránky. Informácie uvádzané na webstránke sú aktualizované každý deň o druhej ráno, pričom webstránka projektuje zákazníkom zmeny inventáru, ktoré nastali v priebehu dňa. Prostredníctvom aplikácie tohto biznis modelu a predaja plavieb cez informačný systém spoločnosť predáva približne 80% všetkých plavieb. Zvyšných 20% predajov spoločnosť generuje prostredníctvom predaja produktu package, ktorý sme opísali vyššie.

Pri predaji produktu package sa nám konateľka ďalej vyjadrila, že CK ONEWORLD Travel praktizuje kombinovanú cenotvorbu orientovanú na náklady, na zákazníka, ale aj na konkurenciu a tvorbu ceny vníma ako vysoko významnú, až kľúčovú časť podnikateľského modelu firmy. V spoločnosti sa do istej miery cenotvorbe venujú prakticky všetci zamestnanci, a to prostredníctvom poskytovania názoru na aktuálnu situáciu na trhu, ktorá vychádza z komunikácie s klientmi a lodnými spoločnosťami, avšak vo väčšinovej miere za cenotvorbu zodpovedá konateľka spoločnosti, ktorá zastáva zásadnú pozíciu v rámci voľby cenovej stratégie, ale na cenotvorbe sa čiastočne podieľa aj cenový analytik.

V rámci výkonu cenovej stratégie a pri cenotvorbe sa spoločnosť orientuje na nasledujúce činnosti:

- *určenie objektu cenotvorby;*
- *určenie výšky nákladov;*
- *analýza nákladov konkurencie, ich proces cenotvorby a celkovej ponuky;*
- *stanovenie konečnej ceny;*
- *identifikácia trhových cieľov.*

Spoločnosť všetkým týmto činnostiam prisúdila vysokú prioritu a dôležitosť, avšak primárne sa sústreďuje na určenie objektu cenotvorby, čo vychádza z analýzy trhu a identifikácie trhových cieľov. Spoločnosť je v rámci odvetvia hodnotená lodnými spoločnosťami a na základe tohto hodnotenia zastáva pozíciu trhového lídra na Slovensku, avšak, ako možno vidieť v časti konkurencia túto skutočnosť nevieme overiť analýzou výšky tržieb. Spoločnosť bola prvá na slovenskom trhu a najviac investovala do edukačnej periódy, čím si podmanila know-how o cenotvorbe a o lodných spoločnostiach. Pozícia trhového

vodcu je napadnuteľná už existujúcou konkurenciou, avšak vstup nového konkurenta na trh je nepravdepodobný a vyznačuje sa pomerne vysokou obťažnosťou.

Investíciou, ktorá sa opakuje na pravidelnej báze je investícia do veľtrhu cestovného ruchu a do komunikačných a distribučných kanálov lodných spoločností, na čo spoločnosť vynakladá finančné kolaterály a náklady. Lodné spoločnosti si musia vybudovať dôveru v konkrétnu cestovnú kanceláriu, pričom vynaložený kolaterál a známosť know-how fungovania trhu sú minimálnymi podmienkami pre nadviazanie spolupráce. Angažovanosťou na veľtrhoch cestovného ruchu spoločnosť získava predstavu o dopyte na slovenskom trhu a ďalej je schopná dynamicky reagovať na trendy v odvetví luxusných plavieb. Napriek tomu, že odvetvie luxusných plavieb je najdynamickejšie sa rozvíjajúcim odvetvím cestovného ruchu, slovenský dopyt sa v tejto oblasti rozvíja pomaly, čo je podľa CK ONEWORLD Travel spôsobené vyššou cenovou citlivosťou a nízkou kúpyschopnosťou spotrebiteľov.

Ako pomocnú taktiku pre chod podniku a aplikáciu cenovej stratégie spoločnosť využíva analýzu konkurencie, pričom blízky náhľad si drží najmä pri spoločnosti i Wi tour s.r.o., ktorá je na najbližšej technologickej a know-how úrovni, avšak nie dostatočnej a taktiež pri spoločnosti Satur Travel a.s., ktorá síce nedisponuje potrebným know-how, ale dokáže konkurovať známosťou značky a výškou zdrojov. Spoločnosť sa ďalej venuje analýze cien produktov a nákladov vynaložených konkurenciou, avšak nevstupuje do priameho konkurovania prostredníctvom zmeny ceny, drží si pevnú zákaznícku základňu a neeviduje stratu zákazníkov v prospech konkurencie, ale naopak počet zákazníkov je stúpajúci. Spoločnosť si vedie databázu zákazníkov a eviduje 99%-tnú mieru návratnosti. Spoločnosť ďalej sleduje o ktoré doplnkové produkty je najväčší záujem na trhu a na ktoré plavby by mala aplikovať doplnkové služby (napr. služby sprievodcu nie sú žiadané vo všetkých oblastiach a ich cena sa môže líšiť podľa viacerých faktorov, pričom vyššia modelovaná cena môže zdiskreditovať potenciálny dopyt).

Ďalšie biznis taktiky, ktoré podnik využíva pre modelovanie cenovej stratégie sú napr.:

- *analýza celkových nákladov na zabezpečenie obchodu* - z tejto analýzy neskôr vychádza nákladovo-orientovaná časť cenotvorby;
- *peňažné vyjadrenie benefitov ponúkaných produktov* - spoločnosť tak apeluje na spotrebiteľov;

- *maximálna cena, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť* - tu sa využíva aj nástroj sledovania cien a správania konkurencie;
- *analýza únikov tržieb* - podnik ju využíva ako doplnkovú praktiku poväčšine na vedenie štatistík o klientoch, ktorých rezerváciu nebolo možné vybaviť, pretože o ňu požiadali príliš neskoro; využíva sa aj na štatistiky o zrušených rezerváciách (spoločnosť prijíma platby predčasne a za zrušené rezervácie nevracia plnú sumu, aj preto zrušené rezervácie nie sú časté), a monitorovanie konkurencie;
- *nástroje pre optimalizáciu cien* - kombináciou väčšiny spomínaných praktík podnik stanovuje to, čo považuje za optimálnu cenovú stratégiu a spojením nákladovej, dopytovej a konkurenčnej cenovej orientácie stanovuje optimálne ceny.

Na modelovanie dopadov cenových rozhodnutí spoločnosť ďalej využíva nasledujúce metriky:

- *trhový podiel* - meria sa na základe hlásení od lodných spoločností
- *celkové tržby*
- *tržby za zákaznícky segment*
- *objem predaja*
- *marža za obchod* - marža sa stanovuje pri cenotvorbe, pričom vychádza z nákladov a jej výška je rôzna, záležiac od lodnej spoločnosti, pre ktorú je fixná. Pri doplnkových službách je marža variabilná, avšak jej kolísavosť nie je materiálna.

4.5 Aplikácia cenovej stratégie a model cenotvorby

V tejto časti opíšeme procesnú aplikáciu biznis praktík využívaných podnikom pri cenovej stratégii. Opíšeme proces tvorby ceny produktov, ktorý vychádza z informácií uvedených v predošlej kapitole. Opäť je potrebné avizovať, že cenová stratégia, pri ktorej podnik stanovuje ceny produktov je aplikovateľná len pri produkte package, a že tento produkt tvorí približne 20% z predaja.

CK ONEWORLD Travel využíva cenovú stratégiu, ktorá rozdeľuje cenotvorbu primárne na tieto časti:

- **Prvá časť cenotvorby** - tvorí ju fixná zložka cenotvorby, ktorá vychádza primárne z nákladovo-orientovanej tvorby ceny, nakoľko cena sa vypočíta z nákladov vynaložených na jednu plavbu. Ako sekundárna sem vchádza aj pomocná, konkurenčne orientovaná cenotvorba, pretože firma pozoruje správanie konkurencie,

ako aj konkurenciou modelovanú cenu a v prípade potreby dokáže maržu, ktorá vstupuje do ceny, ponížiť o zľavu.

- **Druhá časť cenotvorby** - je tvorená variabilnou zložkou cenotvorby a vychádza z modelovanej ponuky doplnkových služieb, ktoré si môžu zákazníci objednať. Táto zložka je variabilnejšia, pretože vychádza z rozhodnutí spotrebiteľov a dá sa modelovať ako cenotvorba orientovaná na spotrebiteľa. Avšak, orientácia na spotrebiteľa je opäť sekundárna, pretože aj táto druhá časť cenotvorby je do istej miery nákladovo orientovaná. Marža pridávaná za sprostredkované doplnkové služby je zvyčajne nižšia, ale zároveň viac pohyblivá ako pri aplikácii prvej cenotvorby.

Proces aplikácie cenovej stratégie spoločnosti môžeme modelovať nasledujúcimi krokmi:

- a) Analýza potrieb trhu** - tak ako sme spomínali v predošlej podkapitole, podnik na základe analýzy konkurencie, trendov lodných spoločností a dopytu spotrebiteľov získava prehľad o potrebách trhu, na základe čoho vyberie plavby, ktorým bude chcieť stanoviť cenu a propagovať ich na svojej webstránke, pretože ich hodnotí ako dopyt-odzrkadľujúce.
- b) Predpovedanie očakávaného dopytu** - na základe analýzy trhu a návštev veľtrhu cestovného ruchu podnik získa približnú predstavu o výške očakávaného budúceho dopytu, k čomu ďalej pripočíta počet klientov u ktorých očakáva návrat v danej sezóne. Podnik pracuje s očakávanou návratnosťou zákazníkov v danej perióde, a taktiež s krivkou dopytu po oblastiach, navštevovaných v konkrétnom čase, pričom plavby vypisuje približne rok vopred, alebo aj bližšie pred dátumom vyplávania, ak predpokladá ich predaj a zväžil riziko z nematerializovania danej predpovede dopytu.
- c) Výber a špecifikácia produktov plavby na základe dopytu** - podnik tu stanovuje objekt cenotvorby, na základe destinácie a dátumu vyberá plavby, ktoré chce propagovať, a taktiež vyberá doplnkové služby, ktoré budú k produktu plavby pridelené. Ku plavbe sú takmer vždy pridelené letenky a ďalej sa pridávajú transfery (z letiska do prístavu a naspäť na letisko), poistenie liečebných nákladov a sprievodca. Sprievodca je pridelovaný len ku vybraným plavbám, ak firma očakáva, že tým plavbám poskytne pridanú hodnotu a dopyt si to vyžiadala (tu môže vchádzať segment zákazníkov, ktorí hovoria len po slovensky), alebo ak si to dohodne firma (zákazník), ktorá chce poslať na plavbu väčšie množstvo ľudí.

d) Aplikácia prvej cenotvorby pre stanovenie ceny plavby - do aplikácie prvej cenotvorby vchádzajú produkty špecifikované v bode c). Táto cenotvorba vychádza z netto cien jednotlivých špecifikovaných súčastí, ktoré môžeme pre CK ONEWORLD Travel ďalej klasifikovať ako náklady a skladá sa z nasledujúcich krokov:

- 1) *Pridelenie netto ceny plavbe* - cena tejto plavby je stanovená lodnou spoločnosťou (napr. 800 €) a CK ONEWORLD Travel ju neovplyvňuje. Táto cena je variabilná, pretože cena kajuty môže byť rôzna, záležiac od poskytovaných vymožeností.
- 2) *Výber leteniek* - k plavbe sú vybrané adekvátne letenky a pripočítaná ich cena (napr. 300 €). V tomto kroku a v bode 1) je aplikovateľná forma zľavy, ktorá vychádza z nižšej ceny letenky alebo plavby (toto platí napr. ak má spoločnosť vyjednanú dobrú dohodu s leteckou spoločnosťou).
- 3) *Priradenie sprievodcu (ak je to aplikovateľné)* - sprievodca sa cenovo ohodnotí podľa výšky jeho práce (napr. 80 € na osobu).
- 4) *Doplňkové služby* - Zaistenie transferov (napr. 150 €) a poistenia liečebných nákladov (napr. 13 €).
- 5) *Sumarizácia a priradenie marže* - jednotlivé netto náklady sú sčítané a ku nim je aplikovaná marža (napr. 10%), z čoho spoločnosť vytvorí brutto cenu. Do ceny vchádza aj výška dane, ktorú musí spoločnosť uhradiť, avšak nie pri všetkých lodných spoločnostiach. Na konci tohto kroku je produkt precenený na brutto hodnotu a spoločnosť s ním ďalej pracuje.

e) Výber a špecifikácia dodatočných doplnkových produktov na základe žiadosti spotrebiteľov - Po zakúpení produktu plavby v cene modelovanej na základe aplikácie prvej cenotvorby má zákazník možnosť dokúpiť si ďalšie doplnkové služby. Podľa výšky dopytu po jednotlivých službách sú najžiadanejšie: nápojové balíčky, výlety počas plavby, balíček wifi na palube, a zaistenie transferov z prístavu a do prístavu (v rámci, ale aj pomimo výletov). Tu podnik využíva komplementárnosť statkov, pretože napr. pri plavbe so sprievodcom je vysoká šanca, že si zákazník zakúpi aj výlet, a ak si zakúpi výlet, zakúpi si aj transfery. Táto modelovaná komplementárnosť statkov vychádza z bundlingu, ako jednej z cenových taktík manažmentu tržieb, čiže služby ponúka spoločnosť v kombinovanom balíčku, čím zvyšuje tržby aj pridanú hodnotu zákazníkov.

f) Aplikácia druhej cenotvorby pre stanovenie ceny doplnkových služieb - do aplikácie druhej cenotvorby vchádzajú doplnkové produkty špecifikované v bode e). Táto cenotvorba tiež vychádza z netto cien jednotlivých špecifikovaných súčastí, avšak výber týchto súčastí je dopytovo orientovaný, pretože zákazník má možnosť si ich zakúpiť, zatiaľ čo do prvej cenotvorby vchádza produkt, ktorý tvorí CK ONEWORLD Travel na základe analýzy trhu. Táto cenotvorba sa skladá z nasledujúcich krokov:

- 1) *Pridelenie netto cien vybraným doplnkovým produktom* - cena vybraných produktov je rôzna a závisí od dohôd, ktoré má spoločnosť uzavreté s poskytovateľmi týchto služieb, či už ide o lodné spoločnosti, sprievodcu, poskytovateľov prepravných služieb a i.
- 2) *Stanovenie marže* - marža je stanovená na základe typov produktov, dohôd s poskytovateľmi služieb a hodnoty zákazníka. Marža je nižšia ako pri prvej cenotvorbe (napr. 5%).
- 3) *Sumarizácia a priradenie marže* - vzniknuté netto náklady vybraných služieb sa sčítajú, spoločnosť ďalej pripočíta daň a aplikuje stanovenú maržu, na základe čoho vyhotoví brutto cenu pre zákazníka.

5 Diskusia

Problematiku manažmentu tržieb sme obsiahli v teoretickej časti, pričom sme sa venovali trom hlavným oblastiam, ktoré sme považovali za najviac relevantné pre vyhotovenie práce:

- *Konceptuálnemu zadefinovaniu manažmentu tržieb a cien* - v tejto časti sme sa venovali historickému formovaniu manažmentu tržieb, ponaučeniam, ktoré vzišli z tohto rozvoja a opisu odvetví, ktoré manažment tržieb aplikovali. Najdôležitejším poznatkom z tejto časti je fakt, že manažment tržieb je aplikovateľný primárne na poskytovanie služieb, a taktiež, že jednotlivé odvetvia, ktoré ho aplikovali sa vyznačujú podobnými charakteristikami. Prieskumom literatúry sme prišli k záveru, že manažment tržieb možno chápať ako ekonomickú vednú disciplínu, ktorá sa spolieha na optimalizáciu fixnej kapacity inventáru v čase, aby spoločnosť mohla maximalizovať zisk, na čo využíva nástroj pridelovania kapacity alebo cenovej optimalizácie.
- *Analýze kritérií potrebných pre aplikáciu manažmentu tržieb* - v tejto časti sme vymedzili kritéria, ktoré charakterizujú manažment tržieb a cien a ich aplikáciu

v konkrétnom podniku, čo sme následne analyzovali aj v praktickej časti. Vymedzili sme nasledovné kritéria, ktoré sme opísali v spojení s rôznymi odvetviami v rámci cestovného ruchu:

- *existencia inventáru, ktorý podlieha skaze a ktorého kapacita je fixná,*
- *možnosť segmentácie zákazníkov a produktu,*
- *a predpovedanie dopytu.*
- *Stratégii stanovovania cien* - v tejto časti sme poukázali na základné prístupy k cenotvorbe a ku stratégii stanovovania cien, a taktiež sme priblížili problematiku dynamickej cenotvorby, cenovú optimalizáciu a modernizáciu cien prostredníctvom využívania sofistikovaných algoritmov operačného výskumu. Pre potreby tejto práce sú najdôležitejšie prístupy k cenotvorbe: nákladovo-orientovaný, konkurenčne-orientovaný, a dopytovo-orientovaný.

V praktickej časti sme opísali cestovnú kanceláriu CK ONEWORLD Travel, ktorá pôsobí na slovenskom trhu a špecializuje sa na sprostredkovanie služieb predaja luxusných plavieb zákazníkom. Z našich analýz vyplynuli nasledujúce skutočnosti:

- Napriek tomu, že odvetvie cestovných kancelárií zaznamenalo pokles, CK ONEWORLD Travel sa adaptovala a špecializovala na predaj luxusných plavieb. Pre rozvoj know-how v tejto oblasti spoločnosť vynaložila veľké množstvo času a zdrojov, čo sa jej vyplatilo, pretože vývojom sofistikovaného informačného systému a webstránky, dokáže najlepšie z cestovných kancelárií na slovenskom trhu spolupracovať s lodnými spoločnosťami, na základe čoho sa vyprofilovala na trhového lídra.
- Spoločnosť figuruje ako sprostredkovateľ medzi lodnými spoločnosťami a zákazníkmi, na základe čoho sme analyzovali ako procesne vstupuje do jednotlivých transakcií a ktoré z modelovaných taktík manažmentu tržieb a cien pritom využíva.
- Spoločnosť sleduje svoj trhovú podiel, konkurenciu a využíva vyjednávaciu silu vo vzťahu k lodným spoločnostiam, aby maximalizovala svoje tržby. Okrem toho spoločnosť využíva ďalšie biznis taktiky, ako napr. určenie objektu cenotvorby sledovanie celkových tržieb, tržieb generovaných konkrétnymi segmentmi zákazníkov alebo únik týchto tržieb. Z našich analýz vyplynulo, že podnik pracuje sofistikovane a ním využívané praktiky vysoko prispievajú k jeho pôsobeniu na trhu.

Z výsledkov práce a našich analýz sme dospeli k názoru, že spoločnosť pracuje odborne a sofistikovane vo všetkých oblastiach, ktorým sa venuje, avšak chceli by sme navrhnúť odporúčania, ktoré by spoločnosť mohla zväziť pre jej ďalšie fungovanie.

Rating zákazníkov - spoločnosť sa do veľkej miery orientuje na prácu so zákazníkmi, ale nemá vybudovanú žiadnu formu hodnotiaceho systému, kde by dostávala od zákazníkov odozvu. Preto by sme chceli spoločnosti navrhnúť zavedenie ratingu zákazníkov, čím by sa spoločnosť mohla do vyššej miery orientovať na dopyt a vytvorila si tak obraz o ďalších potenciálnych potrebách zákazníkov. Spoločnosť už teraz eviduje vysokú mieru návratnosti zákazníkov, ale to je z veľkej miery postavené na samotnom produkte plavby. Hodnotenie od zákazníkov bude mať za následok udržanie miery návratnosti a môže mať vplyv na prilákanie nových potenciálnych zákazníkov a na vyššiu frekvenciu nákupov. Pri zavedení hodnotenia zákazníkmi, by spoločnosť mala zväziť aj hodnotenie svojej webstránky a vykonať porovnanie s webstránkami konkurentov. Spoločnosť by mohla zväziť využitie sofistikovaných komerčných hodnotiacich nástrojov ako Trustpilot alebo Feefo a i., ktoré sú založené na transparentnom hodnotení spoločností (Gilliam, 2017). Tieto systémy posielajú zákazníkovi na e-mail žiadosť o hodnotenie spoločnosti a toto hodnotenie následne posielajú na Google a Bing. Spoločnosť by taktiež mohla zväziť venovanie pozornosti cielenej reklame a reklame napr. na sociálnych sieťach, aby prilákala viacero segmentov zákazníkov.

Sledovanie konkurencie - spoločnosť vykonáva analýzy trhu a monitoruje správanie svojich konkurentov na trhu, najmä priameho konkurenta i Wi Tour. Na základe týchto analýz CK ONEWORLD Travel vie, čo má od konkurencie očakávať a v prípade potreby je schopná poskytnúť zľavu, aby vyrovnala vzniknutý cenový rozdiel konkurencie. Na toto sledovanie by sme odporučili využiť taktiku porovnávania s konkurenciou (benchmarking), a to najmä v oblasti ceny a cenotvorby, avšak spoločnosť by mala úplne upustiť od poskytovania zliav zákazníkovi, ktorým konkurencia ponúkla nižšiu cenu, pretože takéto poskytovanie zliav vedie k redukcii dosiahnuteľných tržieb. Spoločnosť by mala sledovať webstránky využívané konkurenciou, a benchmarking využívať pre porovnanie cien, tržieb a trhového podielu. V rámci postavenia na trhu neočakávame príchod nových konkurentov na trh, pretože bariéry vstupu do tohto odvetvia sú pomerne vysoké, avšak prienik na trh môže prísť zo zahraničia od existujúcej konkurencie.

Udeľovanie zliav - spoločnosti by sme chceli odporučiť, aby vytvorila systém udeľovania zliav, kde by bolo metodologicky určené komu a kedy je možné poskytnúť zľavu, aby to mohli zamestnanci využiť pri komunikácii so zákazníkmi. Zľavy by mali byť poskytované len niektorým vernostným zákazníkom, ktorí sa vrátili opätovne, a najmä ak majú záujem o drahšie plavby. Zľavy by ďalej mohli byť poskytnuté na drahšie kajuty, ak spoločnosť predpokladá, že dopyt bude len po lacnejších kajutách, čím by spoločnosť docielila predaj viacerých drahších kajút a tým aj vyššie tržby. Zľavy nesmú byť udelené na produkty predané prostredníctvom provízneho predaja, pretože by došlo k zníženiu tržieb. Pri udeľovaní zliav by spoločnosť mala zvážiť taktiky bundlingu cien doplnkových služieb, aby mohla predat' viacero takýchto balíkov služieb naraz väčšiemu počtu zákazníkov. Celková suma doplnkových služieb predaných samostatne je vždy vyššia ako cena služieb viazaných dokopy pri aplikácii tejto taktiky, čo bude viesť k zaručene vyšším tržbám.

Zmeny cien a dynamická cenotvorba - spoločnosť musí akceptovať fakt, že lodné spoločnosti praktizujú dynamickú cenotvorbu a cena nimi ponúkaných kajút sa mení v čase, čo znamená, že plavba kúpená zákazníkom v jednom mesiaci, môže byť drahšia alebo lacnejšia v nasledujúcom mesiaci. Približne 80% predaja pochádza z predaja prostredníctvom webstránky, zákazníci by mali byť oboznámení, že cena je pohyblivá, ale, že aj tak sa oplatí rezerváciu uskutočniť skôr vzhľadom na možnosť vypredania kajút. Na zvyšných 20% predaja produktu kombinovaných služieb (package) spoločnosť využíva vlastnú formu dynamickej cenotvorby, čo robí spoločnosť dobre, avšak navrhujeme, aby spoločnosť menila cenu tohto produktu podľa očakávaného dopytu a priorizovala jeho predaj pred predajom plavieb cez webstránku. Spoločnosť by taktiež mohla zvážiť implementáciu konkrétnych systémov manažmentu tržieb ako napr. Trekksoft, Lemax alebo Rategain.

Nastavenie procesov v spoločnosti - ako posledné by sme spoločnosti navrhli využiť nami vytvorený postup procesov vykonávaných pri jednotlivých transakciách. Spoločnosť má vysoko postavené know-how, dobre nastavené procesy a svojim zamestnancom vzhľadom na ich odbornosť pripisuje vysokú hodnotu. Avšak, zavedenie presnejšej metodologickej postupnosti a jednotnosti procesov, by malo viesť ešte k vyššej efektívnosti jednotlivých procesov. Nápomocné by bolo metodologicky obsiahnuť poskytovanie zliav, využitie bundlingu a zamestnancom musí byť ďalej jasné, v ktorej časti vykonávanej transakcie je možné využiť jednotlivé cenové taktiky manažmentu tržieb, ako

aj fakt, že kedy a ako lodné spoločnosti menia cenu. Model, ktorý sme navrhli na základe informácii o spoločnosti je opísaný v časti 4.3.4.

Záver

V tejto práci sme sa venovali praktikám využívaným v ekonomickej vednej disciplíne manažmentu tržieb a cien a využitiu ceny ako nástroja pre optimalizáciu tržieb, čo sme si spolu s konceptuálnym spracovaním podstaty tejto vednej disciplíny zadefinovali ako cieľ práce. Tento cieľ, ako aj z neho vyplývajúce parciálne ciele sme sa pokúsili čo najlepšie splniť aj v teoretickej, aj v praktickej časti práce, na ktoré bola práca rozdelená.

V rámci teoretickej časti sme sa venovali konceptuálnym definíciám manažmentu tržieb a cien, čo sme docielili prostredníctvom formulácie historického vývoja tejto vednej disciplíny a jej prevedeniu v konkrétnych odvetviach, ktoré sme rozobrali podrobne, vzhľadom na relevantnosť vplyvu týchto odvetví na odvetvie cestovného ruchu, ktorému sme sa venovali v praktickej časti. Z analýzy historického vývoja manažmentu tržieb a cien sme dospeli k záveru, že pri využívaní praktík špecifických manažmentu tržieb a cien je najviac relevantná orientácia na zákazníka, a to najmä pri tvorbe ceny, ako aj poskytnutie možností výberu ponúkaného produktu a jeho rôznych variácií týmto zákazníkom, ale za rovnako relevantné považujeme aj správne nastavenie manažérskych procesov a z nich vyplývajúce prijímanie rozhodnutí v podniku, a to hlavne pri ich implementácii. Vysokú relevantnosť pripisujeme taktiež našej analýze kritérií, ktoré sú podstatné pri aplikácii manažmentu tržieb a cien na špecifické odvetvie, pričom sme opísali kritéria ako možnosť predpovedania dopytu, existencia fixnej kapacity resp. inventáru, možnosť segmentácie zákazníkov alebo produktu a využitie ceny ako optimalizačného nástroja. Z nášho prieskumu literatúry taktiež vyplynulo, že zo základných typov cenotvorby je najlepšia cenotvorba orientovaná na spotrebiteľa, a taktiež, že novodobé praktiky manažmentu tržieb sa spoliehajú na určitú formu dynamickej cenotvorby.

V praktickej časti sme nadviazali spoluprácu so spoločnosťou CK ONEWORLD Travel, v rámci čoho sme sa sústredili najmä na prieskum odvetvia cestovného ruchu a procesný opis vstupu tejto spoločnosti do odvetvia výletných lodí ako sprostredkovateľa služieb predaja produktu plavby a služieb balíka inscenívnej turistiky, a z neho rezultujúci dosah na manažment tržieb v tomto odvetví, ako aj jednotlivé praktiky manažmentu tržieb a cien, ktoré sú špecifické len skúmanej spoločnosti. Po vykonaní našich analýz sme dospeli k záveru, že spoločnosť využíva segmentáciu zákazníkov a produktov, určitú formu predpovede dopytu a produkty, ktoré predáva sa dajú klasifikovať ako inventár s fixnou

kapacitou. Spoločnosť ďalej využíva analýzu trhu a monitorovanie konkurencie, ako aj ďalšie praktiky späté s manažmentom tržieb, cenotvorbou alebo cenovou stratégiou a tieto aplikovala pri stanovení svojich podnikových procesov.

Pri vyhotovení práce sme dospeli k záveru, že spoločnosť má správne nastavené funkčné procesy, ako aj cenovú stratégiu, čo sa nám potvrdilo tým, že spoločnosť na trhu pôsobí ako líder, ako aj tým, že spoločnosť investuje do veľtrhu cestovného ruchu a v rámci svojho dlhoročného pôsobenia vynaložila časové a finančné zdroje do edukačnej periódy, čím posúvala svoje know-how. Cenová stratégia spoločnosti je do veľkej miery orientovaná na nákladovú cenotvorbu, avšak do prípustnej miery využíva aj aspekty konkurenčne a dopytovo orientovanej cenotvorby, čo sme vzhľadom na fungovanie tohto odvetvia uzavreli ako relevantné, ale zároveň sme poukázali na eventualitu orientácie na zákazníka a požiadavky dopytu. V tejto práci sme opísali praktiky manažmentu tržieb, ktoré spoločnosť využíva, praktiky, ktoré sú aplikovateľné na odvetvie cestovného ruchu, ako aj praktiky, ktorých implementáciu by sme spoločnosti navrhli pre zefektívnenie jej fungovania.

Týmto záverom môžeme zhodnotiť, že sme splnili všetky čiastkové ciele vyplývajúce z hlavného cieľu práce a uzavreli sme tak skúmanú problematiku a potenciálne prispeli k výskumu manažmentu tržieb a cien.

Zoznam použitej literatúry

1. AYVAZ-CAVDAROGLU, Nur - GAURI, Dinesh K. - WEBSTER, Scott. Empirical evidence of revenue management in the cruise line industry. In: Journal of Travel Research. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 2017, roč. 58, č. 1, s. 104-120. ISSN 1552-6763.
2. BODEA, Tudor - FERGUSON, Mark. *Segmentation, revenue management, and pricing analytics*. 1. Vyd. Abingdon-on-Thames: Routledge, 2014. s. 266. ISBN 978-04-1589-833-1.
3. CURRIE, S.M. Christine - ROWLEY, T. Ian. *Consumer behaviour and sales forecast accuracy: What's going on and how should revenue managers respond?* In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2010, roč. 9, č. 4. s. 374-376. ISSN 1477-657X.
4. FENG, Youyi - GALLEGO, Guillermo. *Perishable asset revenue management with Markovian time dependent demand intensities*. In: Management Science. Catonsville: Institute for Operations Research and the Management Sciences, 2000, roč. 46, č. 7. s. 941-956. ISSN 1526-5501.
5. GEER, van de Ruben, et al. *Dynamic pricing and learning with competition: insights from the dynamic pricing challenge at the 2017 INFORMS RM & pricing conference*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2018, roč. 18. s. 1-19. ISSN 1477-657X.
6. GERAGHTY, M. K. - JOHNSON, Ernest. *Revenue management saves National Car Rental*. In: Interfaces. Catonsville: Institute for Operations Research and the Management Sciences, 1997, roč. 27, č. 1, s. 1-127. ISSN 1526-5447.
7. GILLIAM, Erin. *Top 14 Ecommerce Rating and Review tools: An overview*. [Online]. Rotterdam: Mopinion, 2017. Dostupné na: <https://mopinion.com/ecommerce-rating-and-review-tools-an-overview/>
8. GORDON, F. Robert. *Why is it difficult to apply revenue management techniques to the car rental business and what can be done about it*. In: Proceeding of the Northeast Business & Economics Association 42nd Annual conference. New York: Northeast Business & Economics Association, 2015, roč. 42, s. 135-138. ISSN 1936-2048.
9. GUO, Peng - XIAO, Baichun - LI, Jun. *Unconstraining methods in revenue management systems: Research overview and prospects*. In: Advances in Operations

- Research. Londýn: Hindawi Publishing Corporation, 2012, roč. 3, s. 23. ISSN 1687-9155.
10. CHUA, Bee-Lia - LEE, Sanghyeop - GOH, K. Ben - HAN, Heesup. *Impacts of cruise service quality and price on vacationers' cruise experience: Moderating role of price sensitivity*. In: International journal of hospitality management. Amsterdam: Elsevier Ltd., 2015, roč. 44. s. 131-145. ISSN 0278-4319.
 11. KIM, Jinhoo - BOJANIC, C. David - WARNICK, B. Rodney. *Price bundling and travel product pricing practices used by online channels of distribution*. In: Journal of Travel Research. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 2009, roč. 47, č. 4, s. 403-412. ISSN 1552-6763.
 12. LADANY, P. Shaul - ARBEL, Avner. *Optimal cruise-liner passenger cabin pricing policy*. In: European journal of operational research. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V., 1991, roč. 55. s. 136-147. ISSN 0377-2217.
 13. LARSON, B. Ronald. *Promoting demand-based pricing*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2017, roč. 18, č. 1. s. 42-51. ISSN 1477-657X.
 14. LIEBERMAN, H. Warren. *From yield management to price optimization: Lessons learned*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2010, roč. 10, č. 1. s. 40-43. ISSN 1477-657X.
 15. LIEBERMAN, H. Warren. *Getting the most from revenue management*. In: Journal of revenue and pricing management. Londýn: Henry Stewart Publications, 2003, roč. 2, č. 2. s. 103-115. ISSN 1476-6930.
 16. LIEBERMAN, H. Warren. *Making yield management work for you: Ten steps to enhanced revenues*. [Online]. In: Travel, Tourism, and Hospitality Bulletin AD Little Inc, 1991. s. 7. [2.3.2019] Dostupné na: <https://www.veritecsolutions.com/wp-content/uploads/2013/09/Making-Yield-Management-Work-For-You.pdf>
 17. LIEBERMAN, H. Warren. *Revenue management trends and opportunities*. In: Journal of revenue and pricing management. Londýn: Henry Stewart Publications, 2004, roč. 3, č. 1. s. 91-99. ISSN 1476-6930.
 18. LITTLEWOOD, Ken. *Forecasting and Control of Passenger Bookings. (AGIFORS Symposium Proc. 12, Nathanya, Israel, 1972.)*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. Part of Springer Nature, 2005, roč. 4, č. 2, s. 111-123. ISSN 1477-657X.

19. MCGILL, I. Jeffrey - van RYZIN, Garrett. *Revenue Management: Research Overview and Prospects*. In: Transportation Science. Catonsville: Institute for Operations Research and the Management Sciences, 1999, roč. 33, č. 2, s. 233-256. ISSN 1526-5447.
20. MOHAUPT, Michael - HILBERT, Andreas. *A customer value-based airline revenue management approach considering both opportunity costs and misclassification of heterogeneous clients*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. Part of Springer Nature, 2015, roč. 14, č. 5, s. 321-341. ISSN 1477-657X.
21. MÜCKA, Stefanie. *Price elasticity of demand and its effect on revenue*. 1. vyd. Mnichov: Grin Verlag, 2016. 12 s. ISBN 978-36-6817-882-3.
22. OGASAWARA, Yu - KON, Masamichi. *Choice-based seating position model with undistinguished multi-lines in revenue management*. In: Journal of the Operations Research Society of Japan. Tokyo: The Operations Research Society of Japan, 2019, roč. 62, č. 1. s. 37-52. ISSN 2188-8299.
23. RANTANEN, Aimo. *Revenue Management approach to car rental business: Revenue management for Helkama Rent Ltd.* [bakalárska práca, Onlinej]. Helsinki: Haaga-Helia Univerzita Aplikovaných Vied, 2013. s. 81. [23.2.2019]. Dostupné na: <https://www.theseus.fi/handle/10024/69940>
24. RIUS, E. M. Josep. *Global and local pricing strategies in the cruise industry*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2018, roč. 17, č. 5. s. 329-340. ISSN 1477-657X.
25. STURM, Daniel - FISCHER, Kathrin. *Cruise line revenue management: Overview and research opportunities*. In: Operations Research Proceedings. Basel: Springer International Publishing AG, 2016, roč. 45. s. 441-447. ISSN 0721-5924.
26. SUN, Xiaodong - GAURI, K. Dinesh - WEBSTER, Scott. *Forecasting for cruise line revenue management*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2011, roč. 10, č. 4. s. 306-324. ISSN 1477-657X.
27. WEATHERFORD, R. Lawrence - BODILY, E. Samuel. *A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing*. In: Operations research. Catonsville: Institute for Operations Research and the Management Sciences, 1992, roč. 40, č. 5, s. 828-1025. ISSN 1526-5463.

28. WITTMAN, D. Michael - BELOBABA, P. Peter. *Dynamic pricing mechanisms for the airline industry: A definitional framework*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2017, roč. 18. s. 1-7. ISSN 1477-657X.
29. YEOMAN, Ian -McMAHON-BEATTIE, Una. *Revenue management and pricing: Case study applications*. 1. Vyd. Andover: Cengage Learning EMEA, 2003. s. 216. ISBN 978-18-4480-062-9.
30. YEOMAN, Ian. *A call for global pricing*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2017, roč. 16, č. 3. s. 3. ISSN 1477-657X.
31. YEOMAN, Ian. *Ten years of revenue management*. In: Journal of revenue and pricing management. Basingstoke: Macmillan Publishers, Ltd. part of Springer Nature, 2011, roč. 10, č. 1. s. 1-7. ISSN 1477-657X.

Internetové zdroje

1. Finstat - <https://www.finstat.sk/35771569>
2. Spoločnosť CK ONEWORLD Travel - <http://www.oneworldtravel.sk/abouts>
3. Register účtovných závierok - <http://www.registeruz.sk>
4. Webstránka spoločnosti i Wi Tour - <https://www.podnalod.com/index.aspx>
5. Webstránka spoločnosti ONEWORLD Travel - <https://www.luxusneplavby.sk/>