

## Vnímanie uplatňovania praktík yield manažmentu v hotelierstve

Jean-Michel SAHUT\* – Lubica HIKKEROVÁ\*\*

---

### Consumer Perception of Yield Management in the Hotel Sector

#### Abstract

*The object of this article is to study the consumer perception of Yield Management (YM) with an example in the hotel sector. Hotels use these practices in order to increase their incomes. However, the economic literature suggests that if YM practices are considered to be unfair, they are likely to influence customers' purchasing intentions negatively, in particular for loyal customers. Our empirical analysis shows that the assumption that the YM induces dissatisfaction in all circumstances is rejected. But when a practice of YM is perceived as unfair, it causes a loss of customers. However, the manner of presenting the YM practices to consumers (positive or negative frame) has a considerable influence on their perception. Lastly, the price changes induced by the YM are not perceived more unfavourably by the loyal customers. From this point of view, there are several managerial levers in the communication of tariff practices and the management of loyalty programs to avoid or reduce the conflicts with customers.*

**Keywords:** *yield management, revenue management, perception, unfair, customer behaviour*

**JEL Classification:** M31, L83, L11

---

#### Úvod

Výnosovým, resp. *yield* manažmentom (YM) rozumieme súhrn techník, ktoré prispievajú k zvýšeniu rentability disponibilných a obmedzených kapacít, ako sú napríklad sedadlá v lietadle, počet izieb v ubytovacej prevádzke, počet miest

---

\* Jean-Michel SAHUT, Amiens School of Management, CEREGE – University of Poitiers, 18 place Saint Michel, F-80038 AMIENS Cedex 1, France; e-mail: Jean-Michel.Sahut@supco-amiens.fr

\*\* Lubica HIKKEROVÁ, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Tajovského 10, Banská Bystrica; e-mail: lubicahikkerova@yahoo.de

v divadle a pod. *Yield* manažment zabezpečuje riadenie voľných kapacít s cieľom maximalizovať celkový výnos podniku (Kimes, 1989). Jeho podstata spočíva v realizovaní tarifnej politiky v určitom čase na základe segmentácie dopytu (Bitran a Mondschein, 1995) s cieľom prideliť najlepšie služby najlepšiemu zákazníkovi v najvýhodnejšom okamihu za najvýhodnejšiu cenu.

Cieľom príspevku je objasniť, ako hoteloví hostia vnímajú uplatňovanie výnosového (*yield*) manažmentu prostredníctvom rozdielnej tarifkácie v hoteloch. Hotely využívajú YM na zvýšenie svojho výnosu. Ekonomická literatúra pripomína, že pokiaľ zákazníci vnímajú tieto praktiky ako nespravodlivé, môže to mať negatívny vplyv na ich kúpne rozhodnutie, a najmä na kúpne rozhodnutie lojálnych zákazníkov. Zákazník vníma uplatňovanie *yield* manažmentu voči sebe buď ako spravodlivé, alebo ako nespravodlivé. Percepcia jeho spravodlivosti závisí od viacerých faktorov – od referenčnej ceny, od informácie, od zvyku jeho praktizovania či od spôsobu, akým hotel informuje svojich hostí o politike *yield* manažmentu. Posledný faktor závisí výlučne od podniku (hotela).

V empirickom výskume sa bližšie venujeme štyrom navrhnutým situáciám v hotelierstve, kde sa YM markantne prejavuje, pričom skúmame jeho pozitívne a negatívne alternatívy. V príspevku najskôr definujeme náplň a ciele YM, následne formulujeme základné východiská nevyhnutné na vedecké spracovanie problematiky, a nakoniec prezentujeme metodológiu a výsledky skúmania.

## 1. *Yield* manažment

V oblasti služieb sa za posledné roky stretávame s pojmom *yield manažment*, príp. *revenue manažment*. Rozumieme ním súhrn techník, ktoré slúžia na zvýšenie rentability disponibilných a obmedzených kapacít. Cieľom YM je realizovať tarifnú politiku na základe segmentácie dopytu a týmto spôsobom naplniť zostávajúce voľné miesta a maximalizovať celkový výnos. Yield manažment začali ako prvé uplatňovať letecké spoločnosti (American Airlines, United Airlines, Delta Airlines), neskôr však prenikol aj do iných oblastí, ako sú napríklad telekomunikácie, hotelierstvo, železnice, požičovne áut a iné.

### 1.1. Definície *yield* manažmentu

Definovať anglické pojmy *yield management* a *revenue management* a nájsť im vhodný slovenský ekvivalent nie je ľahké, preto najčastejšie používame anglický termín *yield manažment*, prípadne jeho preklad *výnosový manažment*. Definície vybrané z literatúry závisia vo veľkej miere od kultúry autora a od oblasti, v ktorej pracuje. Či už odborník z oblasti letectva alebo z iného odboru, každý

autor vytvoril svoju vlastnú definíciu, ktorú prispôbil vlastným potrebám (Sinsou, 1999). Autori sa jednoznačne zhodujú v tom, že jediná, univerzálne platná definícia *yield* manažmentu neexistuje.<sup>1</sup> Niektorí autori (Jones a Hamilton, 1992; Smith, Leimkuler a Darrow, 1992; Weatherford a Bodily, 1992, s. 2) definujú *yield* manažment ako „aplikáciu informačných systémov a cenovej stratégie, ktorá pomáha naplniť voľné kapacity vhodnými zákazníkmi, vo vhodnom období, na vhodnom mieste a za vhodnú cenu, a týmto spôsobom umožní maximalizovať celkové príjmy alebo výnos (*yield*)“. Podľa Capieza (2003) „... cieľom YM je maximalizovať príjmy služieb podniku. Identifikuje trhové segmenty, hodnotí potenciál a určuje ceny. Vytvára pravidlá cenových redukcii a presunov na vytvorenie dokonalejšieho procesu rezervácie. Týmto spôsobom kontroluje jeho účinnosť a zavedenie. Zabezpečuje riadenie voľných kapacít podľa cenovej tarifkácie a ponuku služieb, ktorá zodpovedá osobitostiam každého identifikovaného segmentu.“ Často citovanou definíciou je definícia, ktorú navrhli Smith, Leimkuler a Darrow (1992): „YM je sofistikovaná forma riadenia ponuky a dopytu na základe simultánneho pôsobenia na ceny a disponibilné kapacity.“

Hlavnou myšlienkou *yield* manažmentu je skutočnosť, že rôzni zákazníci sú pripravení zaplatiť za tú istú službu rôznu cenu. Systém *yield* manažmentu spočíva predovšetkým v segmentácii dopytu, ktorý umožní realizovať tarifnú politiku (cenotvorbu), a týmto spôsobom pomôže naplniť zostávajúce voľné miesta a maximalizovať celkový výnos. Na základe uvedených definícií ponúkame ich syntézu: YM predstavuje systém riadenia, ktorý umožňuje optimalizovať obrat služby (napr. hotelová izba, sedadlo v lietadle) na princípe ceny a kapacity podľa typu zákazníka s cieľom maximalizovať tvorbu tržieb a ziskovosť.

Viacere aspekty YM nie sú dodnes ešte celkom jasné a zostávajú predmetom sporov. Ide predovšetkým o nejednotnú terminológiu (*yield* alebo *revenue* manažment) a o determináciu *yield* manažmentu (proces, technika, filozofia...). Na základe rôznych odborníkov v YM môžeme konštatovať, že medzi pojmami *yield* a *revenue* manažment nie je veľký rozdiel a že ich autori používajú ako synonymá.

## 1.2. *Yield* manažment a spravodlivosť

Určité faktory spôsobujú, že zákazník považuje *yield* manažment za spravodlivý, resp. nespravodlivý. Patrí k nim stupeň informovanosti a zvyklosť zákazníkov na praktiky YM, výsledok na základe ceny a spôsob, akým podnik predstavuje politiku YM.

<sup>1</sup> *Yield* manažment je v literatúre definovaný ako proces (Kimes, 1989), systém (Jones, 1999), politika (Autissier, 2000 a Lieberman, 1993), metóda (Le Gall, 1998), technika (Daudel a Vialle, 1989).

### Spravodlivosť a referenčná cena

Mnohé výskumy poukázali na skutočnosť, že zákazník často používa cenu ako referenciu, na základe ktorej hodnotí kvalitu služby. Cena sa stáva pre zákazníka jedným zo základných kritérií pri rozhodovaní o kúpe a dôležitým indikátorom kvality. Zákazníci často chápu vzťah medzi kvalitou a cenou ako determinant ich spokojnosti so službou.

Definovať spravodlivosť z marketingovej perspektívy nie je ľahké. Teória *dual entitlement* (dvojakého nároku) poukazuje na význam definovať spravodlivosť súčasne z pohľadu zákazníka aj z pohľadu podniku (Kahneman a Knetsch, 1986a/b). Podľa tejto teórie si zákazníci myslia, že majú právo na primeranú cenu, pričom aj podnik by mal dosiahnuť primeraný zisk. Vyplývajú z toho nasledovné hypotézy:

- Zákazníci pociťujú rast cien kvôli udržaniu úrovne zisku ako normálne, teda spravodlivé. To znamená, že ak sa zvýšia náklady, zákazníci považujú za spravodlivé, že vzrastie aj cena služieb.

- Zákazníci považujú rast cien kvôli zvýšeniu zisku za nespravodlivé. Inými slovami, zákazníci považujú za nespravodlivé len nezdôvodnené cenové variácie, ovplyvnené rastom nákladov alebo na základe mimoriadnych podmienok (Campbell, 1999a).

V každom prípade všetko závisí od toho, ako zákazníci vnímajú náklady podniku. Nie je však jasné, či priemerný zákazník dokáže pochopiť štruktúru podnikových nákladov. Zákazníci spravidla nechápu náklady spojené s produkciou a pri hodnotení spravodlivosti danej transakcie sa odvolávajú na porovnateľné situácie alebo na referenčnú cenu. Referenčnú cenu možno odhadnúť buď pomocou zverejnenej ceny alebo podľa poslednej ceny, ktorú zákazník zaplatil, alebo zvykne platiť, alebo podľa toho, koľko za podobnú službu zaplatili iní (Kahneman a Knetsch, 1986b). Kimes a Wirtz (2002) na základe toho definujú spravodlivosť ako rozumné zhodnotenie rozdielu medzi cenou aktuálnej transakcie a cenou, ktorú zaplatili iné osoby alebo zákazník v minulosti a ktoré zákazník prijíma a akceptuje. Na to, aby zákazník vnímal cenu transakcie ako spravodlivú, je potrebné, aby jeho referenčná cena zodpovedala evolúcii tej ceny, ktorú podnik stanovil. Každá odchýlka medzi evolúciou referenčnej ceny a ceny transakcie vedie k disonancii.

Podobne, cenovú politiku založenú na intenzite dopytu môžu zákazníci vnímať ako nespravodlivú v prípade, ak podnik zvýši jeho cenu bez toho, aby vzrástol aj úžitok pre zákazníka, alebo redukuje jeho úžitok tým, že stanoví reštrikcie vstupu bez podstatnej zľavy. Napríklad niektoré hotely v Paríži požadujú od zákazníkov najmenej dvojdenný pobyt, ak si chcú rezervovať izbu na utorok.

### **Spomaľovacie faktory**

*Yield* manažment z pohľadu zákazníka ovplyvňujú okrem referenčnej ceny ďalšie tri faktory: informácia o YM a návyk na jeho praktiky, výsledná cena pre spotrebiteľa a spôsob, akým podnik prezentuje YM. Tieto faktory majú vplyv na vnímanie účinku cenových rozdielov, a teda aj na zákazníkovo správanie. Posledný faktor, ktorý nás bude najviac zaujímať, závisí výlučne od podniku, akým spôsobom sa rozhodne zaviesť YM do praxe.

#### ***Stupeň informovanosti a zvyklosť na praktiky yield manažmentu***

Informácia a zvyk sú dva dôležité prvky, ktoré zákazníkovi pomôžu pochopiť náklady spojené s využívaním prostriedkov (zdrojov). Následne ani sezónnu tarifickú, ktorá je pomerne rozšírená, zákazníci nevnímajú ako nespravodlivú, pretože chápu problém konkurencie pri dosahovaní stanovených cieľov (Campbell, 1999b). Podobne, ak YM má vplyv na cenu a referenčnú transakciu, zákazník túto praktiky postupne integruje do svojho myšlienkového procesu a nebude ju považovať za nespravodlivú. Túto hypotézu podporujú dve zistenia:

- Ak sa zákazník (pod vplyvom YM) odvoláva na predchádzajúcu transakciu, aby mohol posúdiť aktuálnu (tiež pod vplyvom YM), nemal by si všimnúť rozdiel a mal by túto praktiky považovať za spravodlivú.
- Časom sa zákazník naučí chrániť pred cenovými variáciami. Dokonca môže z nich aj profitovať, a to tak, že zmení svoje zaužívané návyky (rezervácia izby v niekoľkotýždňovom predstihu namiesto rezervácie na poslednú chvíľu).

#### ***Výsledok na základe ceny, ktorú zákazník zaplatil***

Spôsob, akým zákazníci vnímajú spravodlivosť jednotlivých praktík YM, sa značne odlišuje podľa toho, či je výsledok pre zákazníka priaznivý, alebo nepriaznivý. Zákazník ich vníma negatívne, ak sa ocitne v situácii ako obeť. McGuire a Kimes (2005) sa domnievajú, že tí zákazníci, ktorí v reštaurácii postupujú rýchlejšie v rade, ako je zaužívané podľa pravidla „kto prv príde, ten prv melie“, čiže sú skôr obslužení, budú tento fakt vnímať oveľa priaznivejšie ako zákazníci, ktorí sa vzdávajú od cieľa. Všeobecne môžeme povedať, že zákazníci, ktorí zaplatia menej, pretože sa rozhodli pre konzumáciu mimo špičky, budú vnímať YM priaznivejšie ako zákazníci, ktorí musia za rovnakú službu v čase špičky zaplatiť viac.

#### ***Spôsob, akým podnik predstavuje politiku yield manažmentu***

*Behavioural decision theory* (behaviorálna teória rozhodovania) tvrdí, že spôsob, akým je alternatíva prezentovaná, má vplyv na jej hodnotenie (Kahneman a Tversky, 1979). Podnik, ktorý pri prezentácii YM zdôrazní výhody, ktoré ním zákazník získa (zľava), okolie vníma oveľa lepšie, ako keď vyzdvihne

ekonomické dôvody podniku, a tým zdôrazní nevýhodu (zaťaženie, resp. stratu) pre zákazníka.

V oblasti golfového priemyslu Kimes a Wirtz (2002) poukazujú na rôznu reakciu spotrebiteľov ohľadom flexibilnej tarifkácie, podľa toho, či cenový rozdiel je prezentovaný ako cenová redukcia, alebo ako príplatok. Ich výsledky poukazujú na skutočnosť, že tento faktor podstatne ovplyvňuje percepciu spotrebiteľa (platí to pre 3 z 5 navrhnutých situácií). V tomto výskume priemerná odpoveď respondentov, ktorí sa vyjadrujú ku každej z piatich situácií, je pozitívna v prípade, ak je situácia prezentovaná priaznivo pre zákazníka (využitie zľavy) v porovnaní s odpoveďami na otázky v dotazníku, ktorý je pre zákazníka formulovaný nepriaznivo (zákazníci zaplatia vyššiu cenu).

V našom výskume sa preto zameriame na prezentáciu YM a jej vplyv na zákazníkovú percepciu spravodlivosti, pričom budeme pre každú situáciu skúmať dve rôzne alternatívy prezentácie: jednu, ktorá bude klásť dôraz na zisk pre zákazníka (pozitívna perspektíva), a druhá na stratu (negatívna perspektíva).

### 1.3. Vplyv *yield* manažmentu na spokojnosť a lojalitu

Hypotéza o negatívnom vplyve YM na spokojnosť a lojalitu vyplýva zo skutočnosti, že tento druh uplatňovania vedie k pocitu nespravodlivosti vo vzťahu medzi podnikom a zákazníkmi na jednej strane a medzi zákazníkmi na druhej strane.

Kimes a Wirtz (2002) argumentujú tým, že využívanie YM predstavuje iný spôsob uzatvárania obchodu a má vplyv na mentálne referencie spotrebiteľov (na základe ceny a kontextu danej transakcie). Cena a spôsob selekcie zákazníkov smerujú k tomu, že zákazníci ich vnímajú ako nespravodlivé a ich spokojnosť zo spotreby potom klesá. Autori tvrdia, že v reštauráciách, manažéri, z obavy z nespokojnosti zákazníkov, váhajú so zavedením podobných cenových opatrení (YM). Niektoré reštaurácie využívajú politiku diskriminačných cien (napríklad obedové menu alebo tzv. *happy hours*), pričom ignorujú ďalšie možnosti aplikácie YM (cenová diferenciacia podľa umiestnenia stolov v reštaurácii a pod.). McGuire a Kimes (2005) sa inšpirovali týmto modelom a nahradili spôsob selekcie zákazníkov rôznou tarifkáciou.

Kausalitu tejto hypotézy možno spochybníť v prípade, že berieme do úvahy predpokladanú spokojnosť zákazníkov podľa trhových segmentov. Jednou zo zásad YM je odstupňovanie dopytu podľa ceny. V tomto prípade niektorí zákazníci ušetria, iní zaplatia viac. Keďže ide o zákazníkov, ktorí sú pomerne citliví na ceny, môžeme predpokladať, že cenové rozdiely budú viesť k poklesu ich spokojnosti a lojality. Na druhej strane, tento spôsob im umožní dosiahnuť kvalitné služby za nižšiu alebo priemernú trhovú cenu. Tí zákazníci, ktorých politika diskriminačných cien postihne najviac (t. j. zaplatia najvyššiu cenu), budú najmenej spokojní. Vzhľadom na trhovú segmentáciu YM do takejto kategórie

patria zákazníci, ktorí sú najmenej citliví na ceny. Väčšiu pozornosť venujú prístupu k službám v období veľkej frekvencie než cenovým rozdielom.

Budeme testovať nasledovné hypotézy:

H1: Predpokladáme, že zákazníci vnímajú praktiky YM negatívne.

H1': Predpokladáme, že využívanie YM vedie k strate zákazníkov.

H2: Predpokladáme, že spôsob, akým zákazníci vnímajú uplatňovanie YM, závisí od toho, ako je YM prezentovaný (pozitívna perspektíva/negatívna perspektíva).

H3: Spôsob, akým zákazníci vnímajú uplatňovanie YM závisí od viacerých individuálnych faktorov, ale aj od motívu ich pobytu v hoteli.

H4: Predpokladáme, že cenové rozdiely stanovené YM najnepriaznivejšie vnímajú lojálni zákazníci.

## 2. Metodický postup

Cieľom skúmania bolo zistiť, ako hoteloví hostia vnímajú uplatňovanie praktík výnosového manažmentu prostredníctvom rozdielnej tarifikácie. Vypracovali sme štyri rôzne situácie, ktoré nám pomohli testovať uvedené hypotézy a lepšie pochopiť, ako hoteloví hostia vnímajú uplatňovanie YM v hoteloch. Pomohli nám pri tom poloriadené rozhovory s marketérmi hotelovej siete Groupe Accor vo Francúzsku. Pre každú situáciu sme definovali dve možnosti – dve alternatívy prezentácie, ktoré zodpovedajú pozitívnej a negatívnej percepcii zákazníka, a následne sme každú z nich testovali na polovici výskumnej vzorky. Každá situácia si vyžadovala názor opytovaného hosťa podľa Likertovej škály od (1) „Spravodlivé“ po (5) „Veľmi nespravodlivé (neférové)“.

Vypracované situácie boli nasledovné:

### *Situácia 1*

Hotel ponúka rôzne ceny za rovnaký druh izby podľa sezóny. Ceny izieb v zimných mesiacoch sú lacnejšie ako v letných mesiacoch.

Pozitívne hľadisko: v novembri je cena tej istej izby o 30 % lacnejšia ako v júni.

Negatívne hľadisko: v júni je cena tej istej izby o 30 % vyššia ako v novembri.

### *Situácia 2*

Hotel ponúka rôzne ceny za rovnaký druh izby na základe obdobia, kedy bola uskutočnená rezervácia. Čím je izba rezervovaná neskôr, tým je jej cena vyššia.

Pozitívne hľadisko: ak si rezervujete izbu dva mesiace pred plánovaným pobytom v hoteli, ušetríte 30 % z ceny.

Negatívne hľadisko: ak si rezervujete tú istú izbu len pár dní pred odchodom, zaplatíte 30 % navyše.

**Situácia 3**

V prípade, že ste si izbu rezervovali a neprihlásite sa na recepcii (*no-show*), hotel si od Vás vynúti poplatok zodpovedajúci cene prvého nocľahu v hoteli.

Positívne hľadisko: zrušenie rezervácie je možné 24 hodín vopred bez úhrady.

Negatívne hľadisko: za zrušenie rezervácie s menším ako 24-hodinovým intervalom dopredu si hotel pokutuje úhradu za jednu noc v hoteli.

**Situácia 4**

Hotel ponúka rôzne ceny za rovnaký druh izby podľa dní v týždni, pričom v utorok a sobota je cena izieb najvyššia.

Positívne hľadisko: od stredy do piatku, ako aj v nedeľu a pondelok je cena izby lacnejšia o 30 %.

Negatívne hľadisko: v utorok a sobota je cena izieb vyššia o 30 %.

Na overenie hypotéz a uvedených situácií sme zostavili dotazník pozostávajúci z 21 otázok, ktorý sme odskúšali na vzorke 15 respondentov.

**3. Dosiahnuté výsledky**

Analýza pozostáva z dvoch častí. Najskôr uvidíme výsledky skúmania štyroch už opísaných situácií a následne prejdeme k výsledkom bivariačnej analýzy.

**3.1. Popis získaných údajov**

Dotazníkový prieskum sme uskutočnili v období medzi 1. a 26. májom 2009 v Paríži, kde sme oslovili 1 010 hostí v trojhviezdičkových a štvorhviezdičkových hoteloch. Aby sme mohli zohľadniť pozitívne a negatívne percepcie navrhnutých situácií, vzorku sme rozdelili na dve časti: 505 respondentov sa vyjadrilo k predloženým situáciám kladne a 505 negatívne.

Popis vzorky v tabuľke 1 poukazuje na rovnováhu odpovedí podľa pohlavia (rozdiel medzi 52 % respondentov mužského pohlavia a 48 % ženského pohlavia nie je signifikatívny). Naproti tomu medzi respondentmi pozorujeme prevahu tých hostí, ktorí sa rozhodli pre pobyt v hoteli z dôvodu dovolenky a strávenia voľného času (55 % oproti 45 %, tento rozdiel je pri 5 % riziku významný). Túto skutočnosť môže vysvetliť obdobie, kedy sme robili dotazníkový prieskum. Ide o kalendárne obdobie mesiac máj, keď je vo Francúzsku viacero voľných dní kvôli sviatkom.

Na druhej strane môžeme konštatovať, že podľa veku a profesie sme oslovili špecifickú kategóriu: 57 % respondentov má medzi 25 a 45 rokov a 52 % patrí do sociálne vyššej kategórie (podnikateľ, súkromník, manažér), a to i napriek tomu, že z tejto kategórie sme vylúčili štátnych zamestnancov a dôchodcov. Toto zistenie zodpovedá skutočnosti, pretože ide o hostí trojhviezdičkových a štvorhviezdičkových parížskych hotelov. Preto je logické, že 58 % respondentov si



pre svoj pobyt vyberie najčastejšie trojhviezdičkový hotel a 25 % z nich obvykle využíva hotely vyšších tried (štvor- a päťhviezdičkový). Okrem toho 49 % respondentov využíva hotel viac ako 7-krát ročne a 38 % vlastní minimálne jednu vernostnú kartu takých hotelových sietí, ako sú Accor, Hilton, Choise Privilege, Best Western, Starewood a iné. Ide teda o pravidelných spotrebiteľov hotelových služieb, z ktorých 38 % sú členmi vernostných programov.

**Tabuľka 1**  
**Popis vzorky respondentov**

	Počet	%
<b>Populácia</b>		
Muži	526	52.1
Ženy	484	47.9
Spolu	1 010	
<b>Dôvod pobytu v hoteli</b>		
Pracovná cesta	456	45.1
Voľný čas	554	54.9
Spolu	1 010	
<b>Vek</b>		
0 – 25 rokov	90	8.9
26 – 35 rokov	276	27.3
36 – 45 rokov	296	29.3
46 – 55 rokov	184	18.2
56 – 65 rokov	110	10.9
Nad 65 rokov	54	5.3
<b>Povolanie</b>		
Podnikateľ	50	5.0
Živnostník	142	14.1
Manažér	332	32.9
Zamestnanec	248	24.6
Štátny úradník	90	8.9
Dôchodca	62	6.1
Študent	64	6.3
Iné	22	2.2
<b>Frekvencia návštevnosti</b>		
1 – 2-krát/rok	122	12.1
3 – 6-krát/rok	412	40.8
7 – 11-krát/rok	236	23.4
12 – 18-krát/rok	122	12.1
Viac ako 18-krát/rok	118	11.7
<b>Hotelová trieda</b>		
0 – 1*	24	2.4
2*	148	40.8
3*	582	57.6
4* a 5*	256	25.3
<b>Vernostné karty</b>		
Žiadna	630	62.4
Jedna	262	25.9
Dve	66	6.5
Viac ako dve	52	5.1
Menej ako jedna	380	37.6

*Prameň:* Vlastný výskum.

### 3.2. Vyhodnotenie jednotlivých situácií

Spomedzi štyroch skúmaných situácií respondenti považujú tri za nespravodlivé (situácia 2, 3 a 4). Na druhej strane, prvú situáciu respondenti v priemere akceptujú a vnímajú pomerne kladne, a to i napriek výrazným cenovým rozdielom ju spravidla nepovažujú za nespravodlivú (v novembri je hotelová izba lacnejšia o 30 % ako v júni). Cenové variácie sú v tomto prípade výsledkom štruktúrnych dôvodov, ktorých význam prevažná väčšina respondentov chápe a akceptuje ich. Blížiac sa letné prázdniny sa zdajú byť dostatočným zdôvodnením zvýšenia cien. Naopak, v prípade rezervácie na poslednú chvíľu (situácia 2), alebo zrušenia rezervácie menej ako 24 hodín dopredu (situácia 3) či v prípade pobytu v hoteli podľa vybraných dní v týždni (situácia 4) sa dôvody nezdajú byť dostatočné na oprávnené zvyšovanie cien. Nespravodlivosť, resp. „neférovosť“ voči rezervovaniu na poslednú chvíľu (situácia 2) možno vysvetliť takým spôsobom, že rezervácia prostredníctvom internetu je v súčasnosti jednoduchá záležitosť. V poslednom desaťročí totiž pozorujeme silný nárast dopytu po pobytovom cestovnom ruchu v dôsledku narastajúcich online transakcií. Od začiatku roka 2009 odborníci dospeli k záverom, že súčasní zákazníci viac porovnávajú, oveľa častejšie si pobyt rezervujú na poslednú chvíľu, cestujú zriedkavejšie a čoraz viac inklinujú k internetu, aby našli, alebo sami si poskladali svoj vysnívaný produkt cestovného ruchu. Mnoho online cestovných kancelárií sa začalo špecializovať na *last minute* zájazdy a *last minute* pobyty, ktoré ponúkajú výrazné zľavy. V tejto súvislosti praktiky YM, založené na postupnom zvyšovaní cien v dôsledku zníženia počtu disponibilných miest a blížiaceho sa dátumu pobytu, sú v protiklade s praktikami zaznamenanými na internete. Táto skutočnosť môže vysvetliť negatívnu percepciu respondentov k situácii 2. Podobne, veľká časť respondentov považuje za nespravodlivé, že v prípade, ak nezrušia rezerváciu izby najmenej 24 hodín pred svojim príchodom, sú povinní zaplatiť prvú noc v hoteli (situácia 3). Hostia sa v tejto situácii cítia ako obeť. Sú sklamaní a majú pocit, že sú podvedení, pretože musia zaplatiť za službu, ktorú si síce objednali, ale ktorú nevyužijú. Neuvedomujú si pri tom ťažkosti hoteliera, spojené s naplnením kapacity hotela po stanovenom termíne, do ktorých sa ich konaním dostal.

Poslednú situáciu (situácia 4) založenú na cenových rozdieloch na základe rezervácie podľa jednotlivých dní v týždni respondenti považujú za mimoriadne nespravodlivú, pretože vyvoláva dojem, že hotel profituje z významnosti niektorých dní na zvýšenie svojho príjmu bez pridanej protihodnoty pre zákazníka. Host' sa v takomto prípade cíti podvedený a takéto opatrenia považuje za neprimerané. Hotely sa totiž týmto spôsobom snažia nájsť vhodnú cestu k tzv. hladkému dopytu. Zvyšovanie ziskovosti nie je ich zámerom. Vo väčšine prípadov ide

o podporu efektívnejšieho riadenia dopytu po ubytovaní v danom období, a nie o penalizovanie zákazníka, ako sa väčšina hostí domnieva.

Na základe dosiahnutých výsledkov potvrdzujeme platnosť hypotézy H1 pre situáciu 2, 3 a 4 a vyvraciamy jej platnosť pre situáciu 1. Vyvodzujeme záver, že nie všetky praktiky YM zákazník vníma rovnako. Pozorujeme taktiež nižšiu priemernú hodnotu pozitívnej perspektívy pre všetky štyri situácie. Aby sme zistili, či rozdiel medzi pozitívnym a negatívnym spôsobom percepcie zákazníka je významný, uskutočnili sme test rovnosti hodnôt pomocou Studentovho t-testu. Studentov test je významný vo všetkých štyroch prípadoch, čo potvrdzuje hypotézu H2. Môžeme preto vyvodit' záver, že prezentácia hotelových praktík YM má vplyv na ich percepciu z pohľadu host'a. To znamená, že ak hotelieri zlepšia komunikáciu so zákazníkom (t. j. ak ho budú informovať o výhodách, ktoré mu YM ponúka), môžu časom ovplyvniť jeho negatívny pohľad na YM.

T a b u ľ k a 2

**Výsledky skúmania 4 navrnutých situácií pomocou Studentovho testu**

	Priemer	STD	Studentov test
<b>Situácia 1</b>			
Negatívne vnímanie (percepcia)	2.63	1.77	0.036**
Kladné vnímanie	2.12	1.32	
Spolu	2.38	1.57	
<b>Situácia 2</b>			
Negatívne vnímanie	4.04	0.91	0.009**
Kladné vnímanie	2.73	1.87	
Spolu	3.39	1.54	
<b>Situácia 3</b>			
Negatívne vnímanie	3.48	1.12	0.018**
Kladné vnímanie	2.79	1.84	
Spolu	3.14	1.49	
<b>Situácia 4</b>			
Negatívne vnímanie	4.01	0.852	0.042**
Kladné vnímanie	3.72	1.31	
Spolu	3.89	1.11	

\*\* Test významnosti 5 %.

*Prameň:* Vlastný výskum.

### 3.3. Bivariačná analýza

Najskôr budeme skúmať premenné pomocou Chi-2 testu nezávislosti.<sup>2</sup> Potom prejdeme k analýze otázok, ktoré sa viažu na situáciu 2, a pokúsime sa pochopiť dôvody, ktoré vedú k tomu, že zákazník ich vníma ako nespravodlivé.

<sup>2</sup> To si vyžaduje stanoviť hypotézu H0: obe premenné sú nezávislé. Porovnáваме pozorovanú hodnotu s teoretickou hodnotou, ktorú získame z tabuliek Chi-2. V prípade, že pozorované  $X^2 >$  teoretická hodnota pri určitom rizikovom stupni, zamietneme hypotézu H0. Ak poznáme hladinu významnosti, jej hodnota musí byť menšia ako 5 %, aby sme mohli zamietnuť H0 pri 5 % rizikovom stupni, a týmto spôsobom dokázať závislosť oboch premenných.

### Zdôvodnenie spôsobu rezervácie

Na základe výsledku kombinovania dvoch nominálnych premenných „Akým spôsobom si najčastejšie rezervujete Vaše ubytovanie?“ a „Prečo ste sa rozhodli pre tento spôsob?“ sa dozvieme, či medzi premennými existuje vzťah. Test Chi-2 udáva koeficient významnosti 0,01 %. Dedukujeme, že medzi spôsobom rezervácie a výberom tohto kanála existuje vzťah. Respondenti ako najčastejší spôsob rezervovania uviedli internetové stránky hotelov (32 %), cestovnú kanceláriu prostredníctvom telefónu (27 %) alebo virtuálnu cestovnú kanceláriu ako napríklad Booking.com (18 %) kvôli jednoduchosti a vyhľadaniu najvýhodnejšej ceny. Z hľadiska bezpečnosti rezervácie (potvrdenie a platba) sa veľká časť respondentov obracia na cestovné kancelárie a virtuálne cestovné kancelárie. Zdá sa, že internet má dominantné miesto pri vyhľadávaní najvýhodnejšej ceny ubytovania. Túto hypotézu sa snažíme overiť nasledovným spôsobom (tab. 3).

T a b u ľ k a 3

#### Rozhodovanie zákazníka pri výbere kanála a dôvod

Výber kanála/Dôvod	Zo zvyku	Kvôli jednoduchosti	Kvôli výhodnejším cenám	Z dôvodu bezpečnosti	Iné
Cestovná kancelária	50	74	40	58	4
Internetové stránky rezervačnej centrály	40	120	104	42	10
Internetové stránky hotela	94	200	144	84	20
Telefón	104	162	24	146	24
Iný spôsob	26	46	16	30	44

Prameň: Vlastný výskum.

### Zdôvodnenie výberu najlepšieho prostriedku na vyhľadanie najvýhodnejšej ceny

Až 676 respondentov (67 %) sa vyjadrilo, že skôr, ako si rezervujú izbu, snažia sa vyhľadať najvýhodnejšiu cenu. Kombinujeme nasledovné dve otázky: „Ak áno, aký spôsob využívate najčastejšie?“ a „Z akého dôvodu ste sa rozhodli pre tento spôsob?“ (tab. 4).

T a b u ľ k a 4

#### Výber kanála na vyhľadanie najvýhodnejšej ceny a dôvod

Výber kanála na vyhľadanie najvýhodnejšej ceny/Dôvod?	Zo zvyku	Kvôli jednoduchosti	Kvôli cenám	Iné
Z počutia	20	32	28	4
Internet	70	134	284	18
Cestovná kancelária	28	68	72	12
Telefón	42	40	48	6
Iné	12	16	12	4

Prameň: Vlastný výskum.

Test Chi-2 udáva koeficient významnosti 0,01 %. Hypotéza o využívaní internetu ako najlepšieho prostriedku na vyhľadanie najlepších cien je potvrdená. Tento výsledok poukazuje na určitú nesúvislosť medzi kanálom na vyhľadávanie informácií a na uskutočnenie rezervácie. Telefón je po internete druhým dominantným prostriedkom, pretože ľudia sú naň zvyknutí a považujú ho za jednoduchý prostriedok komunikácie, zatiaľ čo internet väčšina respondentov uprednostňuje na vyhľadávanie informácií o cenách, avšak nevyužíva ho na rezervovanie. V dotazníku, ktorý vyškolení anketári predložili respondentom, sme neskúmali dôvody tejto voľby, ale na základe poloriadených rozhovorov s hosťami hotelov sa domnievame, že telefón v porovnaní s internetom sa zdá byť bezpečnejší kanál z hľadiska podmienok rezervovania a platby.

#### *Identifikácia praktík yield manažmentu*

V našej vzorke si 778 respondentov (77,5 %) všimlo cenové rozdiely za tú istú izbu v hlavnej sezóne a mimo hlavnej a vedľajšej sezóny. Aby sme zistili, či táto praktika YM súvisí s vyhľadávaním najvýhodnejšej ceny, porovnáme nasledovné nominálne premenné: „Vyhľadáвате informácie o cene Vašej izby?“ a „Všimli ste si už niekedy cenové rozdiely v tom istom hoteli za ten istý druh izby v inej ako hlavnej a vedľajšej sezóne?“ (tab. 5). Test Chi-2 udáva koeficient významnosti 4,57 %. Potvrďuje tým vzťah medzi oboma premennými (pri 5 % rizikovom stupni), ale neudáva smer. Nevie sme teda, či hnacou silou, ktorá vedie zákazníkov k vyhľadávaniu najvýhodnejšej ceny, je YM, alebo či si jeho praktiky uvedomili sami.

T a b u ľ k a 5

#### **Porovnanie nominálnych premenných pomocou testu Chi-2**

Otázka 8/Otázka 12	Identifikácia YM	Bez identifikácie YM
Bez vyhľadávania	226	102
Vyhľadávanie najvýhodnejších cien	552	124

*Prameň:* Vlastný výskum.

### **3.4. Focus**

Aby sme mohli analyzovať dôvody, ktoré vedú k tomu, že zákazník vníma praktiky *yield* manažmentu kladne alebo negatívne, a ich celkový vplyv na zákazníkovo správanie, budeme sa podrobnejšie zaoberať situáciou 4. Respondenti ju totiž označili ako jednu z najmenej spravodlivých. Z metodologického hľadiska pomocou nominálnej premennej vysvetlíme metrickú premennú. Na to využijeme štatistickú metódu ANOVA (Analyse of variance with Random-effects models<sup>3</sup>), podľa ktorej možno zistiť, či je viacero stredných hodnôt rozdielných.

<sup>3</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Analysis\\_of\\_variance#Random-effects\\_models\\_28Model\\_2.29](http://en.wikipedia.org/wiki/Analysis_of_variance#Random-effects_models_28Model_2.29).

V podstate ide o to, ktorý z viacerých vplyvov má signifikantný účinok. Na základe analýzy rozptylu Fisherov test nám ukáže, či vzťah medzi dvoma premennými je významný ( $H_0$  – hypotéza nezávislosti).<sup>4</sup> Analýza odpovedí poukazuje na skutočnosť, že respondenti považujú poslednú situáciu za nespravodlivú. Nechápu dôvod cenových rozdielov, príp. si myslia, že ide o chýbajúci rešpekt voči zákazníkovi. Tento výsledok zodpovedá Kahnemanovej teórii *Dual entitlement* (1986), ktorá tvrdí, že rast cien, ktorý nie je zákazníkovi dostatočne jasný (chýbajúce dôvody), pokladá za nespravodlivý. Všimli sme si, že aj chýbajúca informácia o praktikách YM má negatívny vplyv na zákazníkovo percepciu spravodlivosti (tab. 6). Tento výsledok je koherentný a potvrdzuje hypotézu H2, podľa ktorej spôsob, akým zákazníci vnímajú uplatňovanie YM, závisí od toho, ako YM hotel prezentuje (pozitívna perspektíva/negatívna perspektíva).

T a b u ľ k a 6  
Hodnotenie praktík YM a ich zdôvodnenie

17a) Ako hodnotíte túto praktiku? Zdôvodnite Vašu voľbu. (max. 2 odpovede)	Počet	%	Fisherov test
Žiadny dôvod, ktorý by ospravedlnil cenové variácie	148	37.8	0.011**
Nerešpektovanie zverejnených cien	34	8.7	0.26
Chýbajúci rešpekt voči zákazníkovi	114	29.1	0.015**
Chýbajúce informácie o cenových praktikách	86	21.9	0.031**
Iné	10	2.6	0.61
Spolu	392		

\*\* Test významnosti 5 %.

Prameň: Vlastný výskum.

Na základe pocitu nespravodlivosti respondenti vykazujú dve nasledovné reakcie: „viac sa do hotela nevrátia“ a „o hotel sa viac nezaujímajú“ (tab. 7), čo vedie k strate zákazníkov. Hypotéza H1<sup>4</sup> je teda potvrdená.

T a b u ľ k a 7  
Reakcie hostí na cenové variácie v hoteloch

Otázka 17b) Ako ste sa v danej situácii zachovali?	Počet	%	Fisherov test
Reklamácia na recepcii	34	8.9	0.24
Nezáujem o hotel	106	27.7	0.019**
Reklamácia na riaditeľstve	46	12.0	0.14
Viac sa do daného hotela nevrátite	156	40.8	0.008**
Iné	40	10.5	0.21
Spolu	382		

\*\* Test významnosti 5 %.

Prameň: Vlastný výskum.

<sup>4</sup> Vzťah medzi premennými je významný, ak hodnota pozorovaného  $F >$  teoretická hodnota pri určitom rizikovom stupni (tabuľka Fisherovho testu). Pokiaľ stupeň významnosti je nižší ako 5 %, zamietneme nulovú hypotézu  $H_0$  pri 5 % omyle.

Respondenti, ktorí považujú praktiky YM za spravodlivé, uviedli nasledovné dôvody: ekonomické dôvody, kde patrí konkurencia medzi hotelmi a bežne používané praktiky v iných sektoroch. Do druhej skupiny dôvodov patrí možnosť získať výhodnejšie ceny (tab. 8).

T a b u ľ k a 8

**Dôvody, podľa ktorých sú praktiky YM spravodlivé**

<b>Otázka 18: Ak ste na otázku 16 odpovedali (1) alebo (2), zdôvodnite, prosím, Vašu voľbu</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>	<b>Fisherov test</b>
Výsledok konkurencie	112	30.7	0.014**
Možnosť získať výhodnejšie ceny	131	35.9	0.012**
Charakteristika hotela	34	9.3	0.23
Možnosť získať výhodnejšie ceny	84	23.0	0.028**
Iné	4	1.1	0.69
Spolu	365		

\*\* Test významnosti 5 %.

Prameň: Vlastný výskum.

Vnímanie praktík YM v nemalej miere závisí od individuálnych faktorov, avšak nevylučuje ani motív pobytu. Na overenie tejto hypotézy využijeme hodnotu metrickej percepcie zo situácie 4 a odpovede na otázku „Z akého dôvodu sa najčastejšie rozhodnete pre ubytovanie v hoteli?“. Uplatníme štatistickú metódu ANOVA. Hladina významnosti Fisherovho testu je 3,8 %, čo vedie k prijatiu hypotézy nezávislosti. Hypotéza H3 je však zamietnutá. Z uvedeného vyplýva, že medzi motívom pobytu a percepciou YM zo strany zákazníka nie je vzťah.

Nakoniec sa zaujímate o percepciu YM z pohľadu verných zákazníkov. Využijeme pri tom metrickú premennú zo situácie 4 a odpovede na otázku „Ste držiteľom vernostnej karty niektorého hotela?“. Hladina významnosti Fisherovho testu je 2,2 %, čo vedie k prijatiu H0 hypotézy nezávislosti. Dedukujeme, že medzi oboma premennými neexistuje vzťah. Z toho vyplýva, že držiteľia vernostných kariet nevnímajú cenové rozdiely nevhodnejšie než ostatní zákazníci. Hypotéza H4 je preto zamietnutá.

**Záver**

Prostredníctvom nášho výskumu sme poukázali na skutočnosť, že je možné vykonávať cenovú politiku nevýhodnú pre zákazníka (host'a) bez toho, aby ju zákazník hodnotil a vnímal negatívne. Zmysel pre spravodlivosť sa objaví v okamihu, keď sa zákazník domnieva, že cieľom hoteliera nie je zvýšiť svoj príjem. Výnimku tvorí hospodárska súťaž s ostatnými ubytovacími zariadeniami a skutočnosť, že z danej situácie profituje rovnako hotel i zákazník. To je dôvod, prečo hostia pomerne dobre akceptujú rozdielnu tarifickú politiku podľa sezóny (situácia 1).

Túto techniku YM využívajú takmer všetky hotely a hotelové siete. Naproti tomu, rozdielnu tarifikáciu podľa dní v týždni, poplatky za neskoré zrušenie rezervácie a cenové rozdiely na základe rezervácie v časovom predstihu hoteloví hostia považujú za nespravodlivé, pretože dôvody, ktoré vedú k cenovým rozdielom, sa im zdajú neopodstatnené.

Navyše spôsob, akým je *yield* manažment hosťovi prezentovaný (pozitívne alebo negatívne) má nezanedbateľný vplyv na jeho percepciu. To znamená, že ak hotely zlepšia prezentáciu YM, možno očakávať pokles negatívnej percepcie zo strany zákazníkov. Na druhej strane, neexistuje vzťah medzi motívom pobytu a percepciou praktík YM. Dokonca nie je ani veľký rozdiel medzi tým, ako ich vnímajú bežní a lojálni zákazníci.

Aby sa predišlo prípadným konfliktom so zákazníkmi, a tým sa znížilo riziko ich vzniku, manažéri musia dbať na voľbu vhodného spôsobu komunikácie o cenových praktikách a riadení programov lojality.

Tento výskum možno v ďalšej fáze rozšíriť na podmienky Slovenskej republiky a predložiť ten istý dotazník zákazníkom slovenských hotelov. Pritom by predmetom skúmania bolo zistiť, či v správaní hotelových hostí na Slovensku existujú eventuálne rozdiely v porovnaní so zákazníkmi francúzskych hotelov, a následne vysvetliť, či sú výsledkom interkultúrnych rozdielov.

## Literatúra

- AUTISSIER, D. (2000): Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. [Príspevok prezentovaný na kongrese v máji roku 2000 v Angers.]
- BITRAN, G. – MONDSCHNEIN, S. (1995): An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Stays. *Operations Research*, 43, č. 3, s. 427 – 443.
- CAPIEZ, A. (2003): Yield Management: Optimisation du Revenu dans les Services. Angers: Hermès Lavoisier Science Publications. 208 s. ISBN-10: 2746206811.
- CAMPBELL, M. C. (1999a): Why Did You Do That? The Important Role of Inferred Motive in Perceptions of Price Fairness. *Journal of Product and Brand Management*, 8, č. 2, s. 145 – 152.
- CAMPBELL, M. C. (1999b): Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 36, č. 2, s. 187 – 199.
- DAUDEL, S. – VIALLE, G. (1989): Le yield management : la face encore cachée du marketing des services. Paris: InterEditions. 155 s.
- JONES, P. – HAMILTON, D. (1992): Yield Management – Putting People in the Big Picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Ithaca, February, 33, č. 1, s. 89 – 95.
- JONES, P. (1999): Yield Management in UK Hotels: A Systems Analysis. *The Journal of the Operational Research Society*, 50, november, s. 1111 – 1119.
- KAHNEMAN, D. – TVERSKY, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk. *Econometrica*, 47, s. 313 – 327.
- KAHNEMAN, D. – KNETSCH, J. L. – THALER, R. H. (1986a): Fairness as a Constraint of Profit Seeking: Entitlements in the Market. *American Economic Review*, 76, č. 4, s. 728 – 741.
- KAHNEMAN, D. – KNETSCH, J. L. – THALER, R. H. (1986b): Fairness and the Assumption of Economics. *Journal of Business*, 59, č. 4, s. 285 – 300.



- KEMPTHORNE, O. (1979): The Design and Analysis of Experiments. [Corrected reprint of 1952, ed. Robert E. Krieger.] Wiley. 631 s. ISBN 0-88275-105-0.
- KIMES, S. E. (1989): The basis of Yield Management Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 30, č. 3, s. 14 – 19.
- KIMES, S. E. (2002): Perceived Fairness of Yield Management. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 35, č. 1, s. 22 – 29.
- KIMES, S. E. – WIRTZ, J. (2002): Perceived Fairness of Demand-based Pricing for Restaurants. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 43, č. 1, s. 31 – 37.
- LHAJJI, D. (2006): La contribution de l'internet à la performance d'un système de yield management hôtelier. Dostupné na internete:  
<<http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/LHAJJI.rtf>>.
- LIEBERMAN, W. H. (1993): Debunking the Myths of Yield Management. The Cornell Hospitality Quarterly, 34, č. 1, s. 34 – 41.
- LE GAL, S. (1998): Yield Management ou améliorer le rendement de votre hôtel. Paris: Editions BPI. 152 s.
- McGUIRE, K. A. – KIMES, S. E. (2005): Perceived Fairness of Restaurant Waitlistmanagement Policies. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 5, č. 4.
- SINSOU, J-P. (1999): Yield et Revenue Management – Optimisation De La Recette Dans Les Transports De Passagers. Ita – Les Presses de l'Institut du Transport Aérien. 172 s.
- SMITH, B. C. – LEIMKULER, J. F. – DARRAW, R. M. (1992): Yield Management at American Airlines. Interfaces, 22, č. 1, s. 8 – 31.
- WEATHERFORD, L. R. – BODILY, S. E. (1992): A Taxonomy and Research Overview of Perishable – Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing. In: LHAJJI, D. (2006): La contribution de l'internet à la performance d'un système de yield management hôtelier. Dostupné na internete:  
<<http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/LHAJJI.rtf>>.
- WIRTZ, J. – KIMES, S. E. – HO PHENG THENG, J. – PATTERSON, P. (2003): Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts. Journal of Revenue and Pricing Management, 2, č. 3, s. 216 – 228.

## Pr í l o h a 1

**Pr í k l a d c e n o v ý c h v a r i á c i i *yield* m a n a ž m e n t u t r o j h v i e z d i č k o v é h o h o t e l a v P a r í ž i (v EUR) v o b d o b í m e d z i p o n d e l k o m 19. m á j a 2008 a n e d e l ť o u 25. m á j a 2008**

**Hôtel Unic Renoir Saint Germain \*\*\*  
56, Rue du Montparnasse, 75014 Paris**

<i>Typ izby</i>	<i>po</i>	<i>ut</i>	<i>st</i>	<i>št</i>	<i>pia</i>	<i>so</i>	<i>ne</i>	<i>Spolu s DPH</i>
2-lôžková izba (1 postel) bez raňajok	112	147	147	140	140	160	84	981.19
2-lôžková izba (2 poste) bez raňajok	112	147	147	140	140	160	84	981.19
1-lôžková izba bez raňajok	112	147	147	140	140	160	84	981.19
3-lôžková izba bez raňajok	122	170	170	160	188	198	188	1 261.83
4-lôžková izba bez raňajok	151	198	198	188	246	246	216	1 522.38

## Príloha 2

## Dotazník

**1. Nocujete v hoteli, keď ste na cestách?**Uzatvorená otázka:  Áno  Nie

Cieľom tejto otázky je kvalifikovať našu vzorku: Ak je odpoveď „Nie,“ dotazník ďalej nevedieme.

**2. Koľkokrát do roka nocujete v hoteli?**Uzatvorená otázka:  1 – 2-krát do roka  3 – 6-krát do roka  7 – 11-krát  
 12 – 18-krát do roka  viackrát

Odpoveď na túto otázku nám poskytuje informácie o návštevnosti hotela, pretože čím je respondent častejším hosťom v hoteli, tým je jeho šanca všimnúť si rozdiely v cenách vyššia. Prípadne si môže všimnúť, že za izbu neplatí tú istú cenu, ktorá figuruje na výveske za dverami hotelovej izby.

**3. Akú kategóriu hotelov využívate?**Uzatvorená otázka:  1 – 2-hviezdičkový hotel  3-hviezdičkový hotel  
 4-hviezdičkový hotel  4-hviezdičkový hotel Lux a viac

Táto otázka nás informuje o tom, akú kvalitu služieb respondenti vyhľadávajú, ako aj o ich kapacite detektovať praktiky *yield* manažmentu. V skutočnosti cenovú diferenciáciu vo Francúzsku uplatňujú troj- a viachviezdičkové hotely, pričom ceny nižších tried hotelov sú zväčša stabilné.

**4. Z akého dôvodu idete najčastejšie do hotela?**Uzatvorená otázka:  Práca  Voľný čas  Oba dôvody

Táto otázka nám umožní segmentovať našu vzorku respondentov na biznis klientelu a dovolenkárov.

**5. Náklady za ubytovanie sú:**Uzatvorená otázka:  Na váš účet  Na účet podniku  
 Kupón so zľavou alebo vernostná karta  Iné

Odpoveď nám poskytne informácie o tom, či si respondent platí pobyt v hoteli sám z vlastných zdrojov a či je citlivý na cenové variácie. Ak ide o služobnú cestu, náklady za hotel platí spravidla podnik. Respondent je v takomto prípade oveľa menej citlivý na cenu, ako by to bolo v prípade, keby si náklady za hotel platil sám.

**6. Akým spôsobom si najčastejšie rezervujete vaše ubytovanie? (1 odpoveď)**Uzatvorená otázka:  Cestovná kancelária  Internetové stránky rezervačnej centrály  Internetové stránky hotela  Telefón  Iný spôsob

Výraz „najčastejšie“ je pre nás veľmi dôležitý z toho dôvodu, lebo hľadáme práve taký distribučný kanál, ktorý využíva väčšia časť hotelových hostí. Je možné, že zákazníci biznis klientely si nerezervovali hotel sami, ale niekto z podniku, a teda nevedia, akým spôsobom bola rezervácia uskutočnená. V takomto prípade respondent zvolí odpoveď „Iný spôsob“.

**7. Prečo ste sa rozhodli pre tento spôsob? (max. 2 odpovede)**

Uzatvorená otázka:  Zo zvyku  Kvôli jednoduchosti

Kvôli výhodnejším cenám  Z dôvodu bezpečnosti  Iné

Tu sa dozvieme viac o citlivosti respondentov na cenu a o ich eventuálnej lojalite voči distribučným kanálom.

**8. Vyhľadáвате informácie o cene Vašej izby?**

Uzatvorená otázka:  Áno  Nie

Táto otázka nám poskytne informácie o tom, či je respondent citlivý na cenu a či sa snaží alebo nie nájsť prostriedky na získanie výhodnejšej ceny.

**9. Ak áno, aký spôsob využívate najčastejšie? (1 odpoveď)**

Uzatvorená otázka:  Z počítača  Internet  Cestovná kancelária

Rezervačná centrála  Iné

Prostredníctvom tejto otázky sa dozvieme o distribučnom kanáli, pomocou ktorého respondent vyhľadáva výhodnejšie ceny, a taktiež sa dozvieme, či respondent využíva ten istý kanál na zber informácií a na rezerváciu hotelovej izby.

**10. Z akého dôvodu ste sa rozhodli pre tento spôsob? (max. 2 odpovede)**

Uzatvorená otázka:  Zo zvyku  Je to jednoduchšie

Kvôli výhodnejším cenám  Iné

Dozvieme sa, prečo sa respondenti rozhodli pre zvolený spôsob vyhľadávania informácií o cene hotelovej izby.

**11. Ste držiteľom vernostnej karty niektorého hotela?**

Uzatvorená otázka:

Žiadna  1 karta  2 karty  viac ako 2

Táto otázka nám poskytne informácie o tom, do akej miery sú naši respondenti viazaní na vernostné programy hotelov a hotelových sietí.

**11a. Ak áno, ktoré?**

Otvorená otázka.

Odpoveď na otázku nám umožní identifikovať vernostné karty a analyzovať kúpne správanie ich držiteľov.

**12. Všimli ste si už niekedy cenové rozdiely v tom istom hoteli za ten istý druh izby v inej ako hlavnej sezóne a mimo hlavnej sezóny?**

Uzatvorená otázka:  Áno  Nie

Pôvodne sme chceli položiť otázku nasledovne: „Všimli ste si už niekedy cenové rozdiely v tom istom hoteli za ten istý druh izby mimo hlavnej sezóny?“

**13. Otázka k situácii 1:**

Hotel ponúka rôzne ceny za rovnaký druh izby podľa sezóny. Ceny izieb v zimných mesiacoch sú lacnejšie ako v letných mesiacoch.

Pozitívne hľadisko: v novembri je cena tej istej izby o 30 % lacnejšia ako v júni.

Negatívne hľadisko: v júni je cena tej istej izby o 30 % vyššia ako v novembri.

Ako hodnotíte túto praktiku?

- Úplne spravodlivá (1)       Spravodlivá (2)       Indiferentná (3)  
 Nespravodlivá (4)       Veľmi nespravodlivá (5)

**14. Otázka k situácii 2:**

Hotel ponúka rôzne ceny za rovnaký druh izby na základe obdobia rezervácie. Čím je izba rezervovaná neskôr, tým je jej cena vyššia.

Pozitívne hľadisko: ak si rezervujete izbu dva mesiace pred plánovaným pobytom v hoteli, ušetríte 30 % z ceny.

Negatívne hľadisko: ak si rezervujete tú istú izbu len pár dní pred odchodom, zaplatíte 30 % navyše.

Ako hodnotíte túto praktiku?

- Úplne spravodlivá (1)       Spravodlivá (2)       Indiferentná (3)  
 Nespravodlivá (4)       Veľmi nespravodlivá (5)

**15. Otázka k situácii 3:**

V prípade, že ste si izbu rezervovali a neprihlásite sa na recepcii (*no-show*), hotel si od Vás vynúti poplatok zodpovedajúci cene prvého nocľahu v hoteli.

Pozitívne hľadisko: zrušenie rezervácie je možné 24 hodín vopred bez úhrady.

Negatívne hľadisko: za zrušenie rezervácie s menším ako 24-hodinovým intervalom dopredu si hotel pokutuje úhradu za jednu noc v hoteli.

Ako hodnotíte túto praktiku?

- Úplne spravodlivá (1)       Spravodlivá (2)       Indiferentná (3)  
 Nespravodlivá (4)       Veľmi nespravodlivá (5)

**16. Otázka k situácii 4:**

Hotel ponúka rôzne ceny za rovnaký druh izby podľa dní v týždni. Pričom v utorky a soboty je cena izieb najvyššia.

Pozitívne hľadisko: od stredy do piatka, ako aj v nedeľu a pondelok je cena izby lacnejšia o 30 %.

Negatívne hľadisko: v utorok a sobota je cena izieb vyššia o 30 %.

Ako hodnotíte túto praktiku?

- Úplne spravodlivá (1)       Spravodlivá (2)       Indiferentná (3)  
 Nespravodlivá (4)       Veľmi nespravodlivá (5)

**17. Ak ste na otázku 16 odpovedali (4) alebo (5):**

**17a) Zdôvodnite, prosím, Vašu voľbu (max. 2 odpovede)**

Uzatvorená otázka:  Žiadny dôvod, ktorý by ospravedlnil cenové variácie

Nerešpektovanie zverejnených cien     Chýbajúci rešpekt voči zákazníkovi

Chýbajúce informácie o cenových praktikách     Iné

**17b) Ako ste sa v danej situácii zachovali?**

Uzatvorená otázka:  Reklamácia na recepcii     Reklamácia na riaditeľstve

Nezáujem o hotel     Viac sa do daného hotela nevrátite     Iné

**18. Ak ste na otázku 16 odpovedali (1) alebo (2), zdôvodnite, prosím, Vašu voľbu (max. 2 odpovede).**

Uzatvorená otázka:

- Výsledok konkurencie       Bežne používané praktiky v iných sektoroch  
 Charakteristika hotela       Možnosť získať výhodnejšie ceny

Klasifikačné otázky:

**19. Vaše pohlavie?**

Uzatvorená otázka:     Žena     Muž

**20. Rok Vášho narodenia?**

Otvorená otázka.

**21. Aké je Vaše povolanie?**

Uzatvorená otázka:

- |  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> poľnohospodár               | <input type="checkbox"/> remeselník | <input type="checkbox"/> obchodník         |
| <input type="checkbox"/> vedúci podniku              | <input type="checkbox"/> živnostník | <input type="checkbox"/> vedúci            |
| <input type="checkbox"/> zamestnanec                 | <input type="checkbox"/> robotník   | <input type="checkbox"/> nezamestnaný      |
| <input type="checkbox"/> dôchodca                    | <input type="checkbox"/> študent    | <input type="checkbox"/> obchodný zástupca |
| <input type="checkbox"/> muž alebo žena v domácnosti | <input type="checkbox"/> iné .....  |  |