

1 PODSTATA A POSTAVENÍ REVENUE MANAGEMENTU

Revenue management (RM) se stal nedílnou součástí některých podniků reagujících na stochastickou poptávku. Typickým reprezentantem takového podniku s aplikací RM jsou poté podniky v leteckém průmyslu, ubytovacích či stravovacích službách. S ohledem na potřeby této publikace se v dalším textu primárně zaměříme právě na ubytovací služby, i když v některých případech se nevyhneme využití případů z letecké přepravy. Revenue management je velmi ucelený systém řízení tržeb, kapacit, cen a prodejů v podniku, jehož cílem je dosáhnout stanoveného cíle, který se zpravidla soustředí na maximalizaci zisku. Kromě termínu revenue managementu se v oblasti ubytovacích služeb také velice často setkáváme s yield managementem, který představuje řízení soustředící se spíše na cenu. Mohli bychom říci, že yield management je součástí revenue managementu, který kromě řízení tržeb s využitím cen řeší také práci s kapacitami. Někteří autoři však termíny yield a revenue managementu sjednocují v jeden (Ivanov, 2014), jiní jej chápou jako doplňující termín (Křížek a Neufus, 2014) nebo jako samostatně stojící prvek (Indrová, 1996; Barrows a Powers, 2009). Revenue management je také spojován s predikcí poptávaného množství, optimalizací ceny i dostupných kapacit s cílem maximalizovat tržby podniku (Cross, 1997). Význam použití správného prodejního kanálu v revenue managementu zdůrazňují autoři Talluri a Ryzin (2004). Pro potřeby dalšího textu bude jako revenue management chápán takový systém řízení, který se soustředí na optimalizaci dvou základních složek definujících velikost tržeb v podniku: ceny a prodaného množství. Cena i prodané množství musí být optimalizovány tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle podniku, zpravidla velikosti ziskovosti, přidané hodnoty nebo prosté maximalizace tržeb. V rámci dalšího textu budeme předpokládat revenue management jako komplexní disciplínu, jejíž deskripce a analýza je náplní následujících kapitol.

Revenue management je spojen s využitím několika technik, provedením série analýz a rozhodnutí směřujících k několika dílčím cílům. Tyto cíle lze v zásadě odvodit od celé původní myšlenky problematiky revenue managementu, která se soustředí na rozhodování o finančních příjmech (možná lépe řečeno výnosech) z realizovaných rozhodnutí. Zmíněné dílčí cíle lze soustředit do tří základních měřitelných veličin, které se v rámci revenue managementu (zejména ubytovacích služeb) realizují – jsou to:

- příjem (případně výnos; revenue),
- zisk (profit),
- ziskovost tržeb (ROS, return on sales¹).

Termín **příjem** se často používá pro překlad anglického termínu revenue. Není to ovšem přesný překlad, neboť je jednoznačně nutné v podmínkách České republiky rozlišit mezi výrazy příjem a výnos. Zatímco příjem se váže na faktické přijetí finanční částky (hotově nebo na bankovní účet), výnos se váže na realizaci určitého ekonomického výkonu, který je právě výnosem měřen. Jen na doplnění lze uvést, že rozdíl mezi výnosem a nákladem označujeme jako zisk a rozdíl mezi příjmem a výdajem jako cashflow podniku. Tato premisa platí pro všechny firmy a záměna těchto termínů může vést k chybné interpretaci dílčích výstupů. Pro naši potřebu tedy budeme pracovat spíše s termínem výnosu. U termínu výnosu je ještě nutné chvíli zůstat, neboť se také zaměřuje s termínem tržeb. Opět platí (obecně), že tržby jsou součástí celkových výnosů. Pokud však budeme maximalizovat tržby z ubytování nebo maximalizovat výnosy z tohoto ubytování, bude to mít pro podnik stejný charakter.

Zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady a jedná se o základní charakteristiku, která určuje výkonnost podniku. Z pohledu ekonomiky podniku rozlišujeme několik úrovní zisku. Na pomyslně nejnižší úrovni (nikoli hodnoticího kritéria) stojí čistý zisk (označován také jako EAT, z angl. earnings after taxes). Pokud bychom k tomuto zisku přičetli placené daně z příjmů, získáme EBT (z angl. earnings before taxes, tedy hrubý zisk). Přičtením nákladových úroků je možné získat tzv. EBIT (z angl. earnings before interest and taxes, zisk před zdaněním a nákladovými úroky), dále

¹ Kromě ukazatele ziskovosti ROS je možné pracovat také s variantou ziskovosti investice (ROI, return on investment).

je možné pracovat se ziskem povýšeným o odpisy (EBITDA) a další ukazatele.

Ziskovost tržeb představuje procentuální očekávanou ziskovost z realizovaných tržeb, vyjádřenou zpravidla jako roční úrokovou sazbu. Zde je důležité upozornit na to, že se jedná o ziskovost (počítanou tedy z očekávaného nebo realizovaného zisku), a ne výnosnost. Někdy je termín return on sales překládán jako návratnost, ale ta méně vhodně reflektuje, že se jedná o procentní ziskovost. Návratnost bývá vyjadřována spíše v čase.

Pokud bychom tedy spojili výše popsané ekonomické ukazatele jako dílčí, ke kterým revenue management směřuje, můžeme tvrdit, že revenue management je takový soubor činností, které směřují ke zvýšení realizovaných výnosů a ziskovosti podniku. Revenue management jako samostatná disciplína bývá aplikována zejména v sektoru služeb (i když v současné době se realizují aplikace také v jiných odvětvích) s důrazem na leteckou dopravu, ubytovací služby a přidružené činnosti. S ohledem na zaměření této publikace se soustředíme zpravidla výhradně na problematiku revenue managementu v ubytovacích službách.

Obecná definice termínu revenue managementu říká, že se jedná o takové řízení výnosů, které vede k prodeji správného produktu správnému zákazníkovi za správnou cenu, ve správném čase a při dalších splněných podmínkách (Fiala, 2015). Z výše uvedeného vyplývá, že prvky, které ovlivňují revenue management, lze shrnout do bodů, které jsou rozebrány v dalším textu:

- definice produktu
- chování zákazníků
- cenová strategie
- časový rámec
- ostatní faktory

Produkt je z hlediska revenue managementu svázán zejména s problematikou marketingu, kde je produkt jako takový definován. Z hlediska ubytovacích služeb má produkt charakter ubytování, nicméně potřeba, která je tímto produktem (lépe řečeno službou) uspokojována, může být různá a může mít různý motiv. To vše záleží na charakteru daného zákazníka.

Chování zákazníků je klíčovou problematikou, která je řešena v rámci revenue managementu. Správné chování zákazníků a zejména jeho

očekávaný budoucí vývoj je jedním z podstatných parametrů pro správnou aplikaci nástrojů revenue managementu. Pokud jsme schopni odhadnout, jak se budou zákazníci chovat, je aplikace revenue managementu mnohem jednodušší. Je pochopitelné, že tento úsudek je vždy odhadem, a nelze tak s jistotou říci, že se bude určitá situace znovu opakovat. Ke správné identifikaci chování zákazníka lze dnes využít řady informací, které jsou o zákaznících získávány – bavíme se mimo jiné o tzv. problematice zpracování big data, neboť množství informací, které se šíří, je obrovské. Pokud však zde hovoříme o světu, bavíme se zejména o tom elektronickém, chcete-li digitálním. Většina přístupů pro predikci budoucího chování je postavena na historických datech. S ohledem na skutečnost, že segment ubytovacích služeb je typický svojí sezónností, tak to v zásadě zjednodušuje predikci, neboť sezóny jsou poměrně silné a při situaci bez extrémních vlivů také dobře predikovatelné. To, čím je sezónnost měřena, je vlastně poptávané množství, které bylo historicky na denní bázi generováno. A právě zde nalézáme další aspekt, který hraje významnou roli při definici chování zákazníka, kterým je segmentace. Tou rozumíme rozčlenění zákazníků podle jednotlivých kritérií do několika skupin.

Cenová strategie hraje významnou roli při celé aplikaci revenue managementu v praxi. Mnohé publikace dokonce uvádějí, že rozhodování o ceně je jediným úkolem revenue managementu – s tím nelze plně souhlasit, neboť rozhodování o ceně je v zásadě jen finálním výstupem a jedním z několika rozhodovacích procesů. Pokud bychom se soustředili pouze na rozhodování o ceně, tak je vhodnější použít termín yield management, který vhodněji popisuje soustředění se převážně na tuto oblast. Pro potřeby tohoto textu a dalších úvah však za revenue management budeme považovat zmiňovaný ucelený přístup k řízení finanční stránky (výnosů a zisku) podniku. Pokud se totiž soustředíme také na ziskovost, tak při rozhodování musíme reflektovat náklady firmy, a tím se posouváme do zcela nových rozměrů než pouhé cílené úpravy ceny. Cena v ubytovacích službách má hned několik specifik. Nejprve je nutné si uvědomit, že prodej služby je odlišný od prodeje tradičního produktu. Při tvorbě ceny je nutné vycházet z aktuální situace na trhu, historických zkušeností, chování zákazníka, nákladovosti a dalších atributů. Typickým problémem, který při tvorbě ceny nastává, je skutečnost, že cena je tvořena a dohodnuta v jiném období, než kdy je realizována spotřeba dané služby (tedy samotné

ubytování). Navíc u tvorby ceny zpravidla dochází k diferenciaci, cenové diskriminaci a dalším prvkům, které jsou popsány v samostatné kapitole.

Časový rámec je důležitou proměnnou, která ovlivňuje rozhodování. Z hlediska revenue managementu je nutné rozlišit, kdy je realizován nákup služby, kdy je realizována její spotřeba, jak dlouho je služba spotřebovávána nebo jak lze predikovat chování zákazníků do budoucna. Vnímání času je tedy důležité nejen při tvorbě ceny, ale také při tvorbě ceny pro konkrétního zákazníka a také pro další predikci vývoje v následujícím období. Z hlediska času lze pochopitelně sledovat jistá opakující se pravidla (sezónnost), která však mohou být vlivem několika skutečností porušena – to vše je nutné při respektování času brát v rámci revenue managementu v potaz. K lepšímu pochopení celé problematiky je proto také popsána stručná analýza časových řad s důrazem na její využitelnost v predikcích u firem poskytujících ubytovací služby.

Ostatních faktorů, které mohou ovlivnit rozhodování v rámci revenue managementu, je celá řada. Přesto je vhodné na tomto místě zmínit zejména volbu distribučního kanálu, nasmlouvané zprostředkovatele, použité informační systémy pro uchování a vyhodnocení historických dat, přístup k údajům o celém trhu a některé další atributy.

Finální rozhodnutí v rámci revenue managementu tedy není pouze o realizované ceně, jak bylo uvedeno. Mnohem sofistikovanější přístupy jsou aplikovány při rozhodování o nabízeném množství pro jednotlivé segmenty. V rámci revenue managementu tedy rozhodujeme také o segmentech, různých cenách v různých časech, volných kapacitách, které máme a které chceme dát k dispozici. Právě naše možnost a zejména ochota nabídnout různé skupině zákazníků různé množství volných kapacit je to, co posunulo moderní revenue management na propracovaný nástroj, který pomáhá dosahovat zmíněných cílů.

Osoba, která vykonává revenue management, bývá označována jako revenue manažer a v řadě ubytovacích zařízení je oddělení, ve kterém jsou rozhodnutí revenue managementu realizována, samostatné nebo součástí finančního oddělení. Je třeba uvést, že moderní přístup k revenue managementu uvádí, že je nutné se soustředit na zákazníka, a ne na produkt. V přístupu, který se soustředí na získání maximálního výnosu z prodávaného produktu, totiž může ve výsledku dojít k opomíjení budování vztahu se zákazníky a také k výsledné nižší ziskovosti oproti přístupu, který se

soustředí na zákazníka. Tento druhý zmíněný přístup (označovaný také jako Customer Centric Revenue Management) pracuje více s hodnotou pro zákazníka a také s dalšími prodejci, které jsou pro revenue management typické, ale v praxi někdy opomíjené. Právě tento přístup soustředění na zákazníka je podstatou moderního pojetí správného řízení tržeb s konkrétními cíli. Na tomto místě je vhodné uvést prvky, které mají vliv na hodnotu zákazníka, který realizuje svoje nákupy v segmentu ubytovacích služeb (Kimes, 2016).

K tomu, abychom mohli hodnotu brát jako jeden z klíčových faktorů pro správné rozhodování, je nutné se zaměřit na to, jak vlastně hodnota cenu může ovlivnit. Z teoretického hlediska je tento problém rozebrán v příslušné kapitole, z hlediska revenue managementu se však na něj zaměříme nyní. Hodnota představuje klíč k pochopení toho, proč je možné provádět cenovou diskriminaci. Ve vztahu k hodnotě je však vhodné se zaměřit na to, jak hodnota vzniká a jaká je její vazba na cenu, kvalitu a poskytované služby. Pro jednodušší pochopení je komplexní přehled zobrazen v tabulce 1 (Kimes, 2016).

Tabulka 1 Vztah mezi kvalitou, cenou a hodnotou pro zákazníka

Kvalita poskytovaných služeb	Prodejní cena	Změna hodnoty pro zákazníka
beze změny	růst	pokles
beze změny	pokles	růst
pokles	růst	pokles
růst	pokles	růst
Služby (nabízené množství)	Prodejní cena	Změna hodnoty pro zákazníka
beze změny	růst	pokles
beze změny	pokles	růst
pokles	růst	pokles
růst	pokles	růst

Ve výše uvedené tabulce je znázorněna vazba mezi cenou, hodnotou a kvalitou nabízených služeb a množstvím nabízených služeb. Z výše uvedených závěrů je nutné vyzdvihnout, že uvedené relace mezi kvalitou a nabízenými službami ve vztahu k výsledné hodnotě platí pro každého zákazníka. Na straně druhé je však nutné si uvědomit, že každý zákazník přiřazuje hodnotu spotřebovávaným službám na základě své individuální hodnotící škály, a proto nelze uvést obecný vzorec chování spotřebitele nebo obecný vzorec poskytovaných služeb. Každý podnik musí z výše uvedeného nastavit správnou kombinaci, která odpovídá požadavkům jejich zákazníků, jejich specifické lokalitě, konkurenci a řadě dalších atributů. Pro revenue management je typické využívání diferencované ceny, ta představuje vlastně aplikaci problematiky cenové diskriminace, která je popsána v příslušné kapitole.

Revenue management představuje základní prvek ke správnému řízení tržeb v rámci ubytovacích zařízení. Aby byl celý problém lépe představen, je možné se zaměřit na obecný proces rozhodování, který lze aplikovat pro představu celé problematiky. Obecný proces rozhodování se v rámci revenue managementu (Fiala, 2015) člení na čtyři základní kroky:

1. sběr a ukládání dat
2. predikce
3. optimalizace
4. řízení

Tento přístup v sobě reflektuje základní kroky, které se však vzájemně často prolínají a nefungují pouze jedním směrem jako prostý algoritmus, ale revenue manažer je nucen se často vracet k dílčím částem. Obecně lze vymezit jako důležité zejména kroky, které se vážou na predikci a optimalizaci. K predikcím se váže hned několik důležitých výstupů jako například predikované poptávané množství, predikovaná cenová elasticita, predikované rušení rezervací atp. Optimalizace (často chápána jako samostatný modul v modelech revenue managementu) je často vnímána jako práce s množstvím bez cenové optimalizace. Důraz je poté kladen na tzv. nadkapacitní rezervaci (tzv. overbooking, který je popsán dále v textu), tedy princip umožnění rezervování vyšších kapacit, než které skutečně existují, které je postaveno na předpokladu, že určitá část rezervací nebude realizována. I když je proces rozhodování v rámci revenue managementu popsán ve čtyřech krocích, nelze jej takto chápat zcela doslovně, neboť se

často jedná o velice flexibilní systémy a přístupy, které vyžadují neustálé reakce na vzniklé situace.

Detailnější popis aplikace problematiky revenue managementu je tedy možné uchopit na několika základních faktorech, které jsou nutné a typické pro využití. Jedná se zejména o segmentaci trhu, predikce poptávaného množství, tvorbu ceny a optimalizaci, overbooking a řízení kapacit.

1.1 Předpoklady aplikace revenue managementu

Z výše uvedeného textu vyplývá základní podstata revenue managementu nejen v segmentu ubytovacích služeb. Pro jeho aplikaci je nutné si uvědomit, že podniky, pro které je revenue management podstatnou složkou, čelí velice často stochastické poptávce, která je ovšem jistou měrou predikovatelná, a pomíjivosti nabízené služby. K tomu, aby podnik byl schopen aplikovat všechny prvky revenue managementu, je však nutné splnit několik dílčích předpokladů.

Jako první z těchto předpokladů se zpravidla uvádí vysoký podíl fixních nákladů. Jedná se o předpoklad, který se váže na možnost práce s volnou kapacitou ubytovacích služeb. Vysoký podíl fixních nákladů je skutečně typický pro ubytovací zařízení, i když se může s ohledem na rozšíření outsourcingu tento podíl v některých podnicích snižovat. Druhým předpokladem je schopnost provést alespoň dílčí zákaznickou segmentaci. Problematice segmentace je věnována samostatná kapitola této knihy, přesto je nutné uvést, že se segmentací také úzce souvisí třetí předpoklad, který se váže na schopnost predikce poptávaného množství jednotlivých sledovaných segmentů. Čtvrtým předpokladem možné aplikace revenue managementu je skutečnost, že je služba prodávána předem, i když je zpravidla placena až po její realizaci nebo při ní. V neposlední řadě je vhodné uvést pátý předpoklad, který se váže na využívání patřičného systému sběru dat a jejich zpracování. Může se jednat o komplexní revenue management systémy, nebo jen dílčí moduly modelů revenue managementu, které jsou využívány pro komplexní aplikaci. Není však možné aplikovat revenue management v takových podnicích, které nepracují s daty na adekvátní úrovni.

Moderní revenue management není možné aplikovat bez patřičné softwarové podpory. Pokud se nejedná o komplexní software označovaný jako

revenue management systém, je nutné nalézt takové programové vybavení, které v sobě kombinuje základní statistické nástroje i optimalizační prvky. Jako vhodnou alternativou se mohou jevit rozšířené tabulkové procesory, vždy ale s patřičnou nadstavbou, která umožňuje například řešení optimalizačních úloh. Sofistikovanější řešení v sobě kombinuje už pokročilejší prvky, které mnohdy tabulkové procesory neumí řešit (například simulační přístupy, pokročilé prediktivní modely atp.). Proto je možné doporučit použití samostatného programovacího jazyka, který právě tyto prvky umožňuje aplikovat a kombinovat s elementární statistikou. Na základě provedené komparace možností v současných podmínkách lze doporučit skriptovací jazyk R, který je znám svou variabilitou a solidní uživatelskou základnou, která umožňuje využít řady připravených knihoven a dílčích řešení.

1.1.1 Pojmy a ukazatele revenue managementu nutné k jeho aplikaci

Důležitým předpokladem je také znalost několika specifických pojmů. V rámci revenue managementu je nutné realizovat řadu rozhodnutí, která musí vycházet z několika různých analýz, přístupů, odhadů a dalších nástrojů. S čím vším je nutné v rámci revenue managementu pracovat, odhaluje tato subkapitola, a to představením několika pojmů. Jedná se zejména o práci s distribučním kanálem, s cenou a hodnotou, s tvorbou ceny postavené na různých analýzách, s predikcí poptávky, o práci s volnými kapacitami a samozřejmě o vyhodnocení zvolených cest a přijatých opatření. K tomu, abychom se dokázali v těchto jednotlivých částech orientovat, je nutné objasnit práci se základními pojmy, které se v rámci revenue managementu používají a nejsou tak tradiční v jiných oblastech. Tyto termíny se často vážou na capacity, cenu, ziskovost a další prvky, vždy však s důrazem na ubytovací zařízení.

Average daily rate (ADR) představuje průměrnou prodejní cenu jednoho volného pokoje v konkrétní den. Jedná se o jeden z nejběžnějších ukazatelů, které se v rámci ubytovacích služeb uvádí, a pro jeho výpočet je možné uvést tento vztah:

$$ADR = \frac{\text{výnosy z prodaných pokojů}}{\text{počet prodaných pokojů}}$$

Jako kterákoliv jiná veličina postavená na průměru má i tato tu nevýhodu, že může být poměrně výrazně zkreslena extrémními hodnotami, a nemusí tak mít tu vypovídací schopnost, která se jí často připisuje. Pro svoji jednoduchost je však velice využívána. U ukazatele ADR také není mnohdy řešena skutečnost toho, co vše pokrývají výnosy z prodaných pokojů. Je to dáno skutečností, že k prodanému pokoji jsou mnohdy automaticky poskytovány také další služby (zejména z oddělení zabezpečujícího stravování), a tyto ostatní výnosy jsou tak často součástí výpočtu ADR. Pro odlišení výše uvedeného je proto vhodné v některých případech použít ukazatel ARR (viz níže), který se soustředí výhradně na výnosy z ubytování.

Average room rate (ARR) je také průměrnou veličinou, ale oproti ADR je tento ukazatel vhodnější pro měření dlouhodobějšího výnosu z prodaného pokoje bez ostatních výnosů, protože ARR lze stanovit jako:

$$ARR = \frac{\text{výnosy z prodaných pokojů (bez ostatních výnosů)}}{\text{počet prodaných pokojů}}$$

Average room index (ARI) lze také interpretovat jako index, který porovnává výkonnost jednoho ubytovacího zařízení (měřenou pomocí ADR) s průměrnou hodnotou tohoto ukazatele u konkurence. K tomu, abychom identifikovali konkurenci, je možné využít termín *competitive set* (CompSet), který se v segmentu ubytovacích služeb používá. Výpočet ukazatele ARI je možné interpretovat jako:

$$ARI = \frac{ADR_i}{ADR_c}$$

Index *i* značí ubytovací zařízení, jehož ADR sledujeme, a index *c* označuje průměrnou hodnotu ADR u konkurence definovanou jako CompSet. Pokud je hodnota výsledného indexu vyšší než jedna, má ubytovací zařízení v průměru vyšší prodejní cenu za daný den než firmy v konkurenčním setu a obráceně.

Average treatment rate (ATR) je ukazatel, který se využívá u ubytovacích zařízení, která zároveň nabízejí jisté léčebné procedury nebo jsou zaměřena na poskytování tzv. spa a wellness služeb. ATR poté představuje průměrnou cenu za poskytnutý balíček služeb soustředících se na léčebný, regenerační nebo ozdravný proces. V tradičním pojetí ubytovacích služeb se však příliš často nevyužívá. Lze jej stanovit jako:

$$ATR = \frac{\text{celkové výnosy z léčebného balíčku}}{\text{počet prodaných léčebných balíčků}}$$

Average rate per guest (ARG) prezentuje obdobné závěry jako základní ukazatel ADR, avšak soustředí se na jednoho zákazníka. Výpočet je tedy postaven jako:

$$ARG = \frac{\text{výnosy z prodaných pokojů}}{\text{celkový počet hostů}}$$

Oproti ADR je tento ukazatel vhodnější pro ta ubytovací zařízení, která mají velice širokou variabilitu počtu lůžek na jednom pokoji, a nelze tedy ukazatel ADR považovat za vypovídající. Obdobně jako u ADR či jiných výše zmíněných ukazatelů se jedná pouze o průměrnou hodnotu, která má svá omezení při interpretaci ekonomické reality.

Average length of stay (ALOS) označuje termín, který má ustálený překlad jako průměrná délka pobytu. Opět se jedná o ukazatel průměru, který v sobě soustředí celé ubytovací zařízení. Výpočet ukazatele ALOS lze provést dle vztahu:

$$ALOS = \frac{\sum_{i=1}^n LoS}{\text{počet rezervací}}$$

Index i (1, ..., n) označuje jednotlivé rezervace a LoS (length of stay) délku pobytu (viz níže). Hodnota výsledného ukazatele se samozřejmě odlišuje u každého zařízení s ohledem na klientelu, na kterou cílí, charakter ubytovacího zařízení, destinaci a řadu dalších prvků. Lze jej použít pro konkurenční srovnání, avšak zpravidla budou v jednotlivých destinacích rozdíly jen minimální.