

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA v PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Revenue management**

**Revenue management**

Bc. Marija Protasova

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marija PROTASOVA**  
Osobní číslo: **K16N0102P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Revenue management**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Podle odborné literatury charakterizujte revenue management a jeho historický vývoj.
2. Popište problémy, které řeší revenue management.
3. Specifikujte techniky využívané v revenue managementu.
4. Analyzujte a zhodnoťte praktické využití revenue managementu v konkrétním podniku.
5. Formulujte návrhy pro případné zlepšení revenue managementu v podniku.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Revenue management“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce  
Ing. Zdeňka Hrušky Ph.D. za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 10. 12. 2018

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Zdeňkovi Hruškovi Ph.D. za odborné rady při vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří též manažeru zkoumané restaurace za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

## Obsah

Úvod.....	8
Cíle a metodika .....	10
1 Vymezení revenue managementu.....	12
1.1 Historická východiska revenue managementu.....	12
1.2 Charakteristika revenue managementu .....	14
1.2.1 Spravedlivá versus správná cena .....	15
1.3 Principy používané v RM.....	16
1.4 Rozhodnutí o řízení poptávky .....	18
1.5 Úrovně RM.....	19
1.6 Podmínky pro použití RM.....	19
1.7 Odvětví, která splňují podmínky použití RM .....	21
2 Metody revenue managementu.....	23
2.1 RM systémy .....	23
2.2 Prognózování.....	24
2.2.1 Prognózování poptávky .....	25
2.2.2 Modelování poptávky .....	26
2.2.3 Prognózování množství v RM .....	29
2.3 Řízení kapacit.....	30
2.3.1 Řízení kapacit s jedním zdrojem.....	30
2.3.2 Řízení kapacit s více zdroji .....	33
2.4 Overbooking.....	34
2.4.1 Podmínky pro provádění overbookingu .....	34
2.4.2 Typy politik overbookingu .....	35
2.5 Tvorba cen.....	35
2.5.1 Statický model .....	35

2.5.2	Dynamický model.....	36
2.5.3	Cenová diskriminace.....	36
2.6	Aukce .....	37
3	Techniky využívané v RM .....	39
3.1	Procento nákladů na produkt.....	39
3.2	Výrobní náklady – plus .....	41
3.3	Krycí příspěvek/příspěvková marže.....	42
3.4	Cenová diskriminace.....	44
3.4.1	Faktory ovlivňující zavedení cenové diskriminace .....	45
4	Analýza restauračního zařízení z hlediska RM .....	46
4.1	Cenová politika .....	46
4.2	Segmentace trhu .....	47
4.3	Distribuční kanály .....	48
4.4	Pokladní a rezervační systém.....	48
4.4.1	Telefonická rezervace .....	49
4.4.2	Online rezervace .....	49
4.4.3	Pokladní systém .....	50
4.4.4	Cross selling.....	50
4.5	Strukturované rozhovory s personálem restaurace .....	50
4.6	Analýza sledovaných ukazatelů .....	51
4.6.1	Obsazenost restaurace.....	51
4.6.2	Délka konzumace.....	54
4.6.3	RevPASH.....	55
4.6.4	Časové rozložení stolování .....	56
5	Vyhodnocení analýzy a doporučení .....	59
5.1	Velikost skupin.....	59

5.2	Technologický proces obsluhy.....	60
5.3	Ishikawův diagram.....	62
5.4	Implementace strategií RM do řízení restaurace.....	63
5.5	Pět kroků k implementaci restaurant revenue management (RRM).....	65
5.6	Prognózování poptávky.....	66
5.6.1	Metoda nejmenších čtverců.....	67
	Závěr.....	69
	Seznam obrázků.....	71
	Seznam tabulek.....	72
	Seznam použitých zkratk.....	73
	Seznam použité literatury.....	74
	Seznam příloh.....	77
	Přílohy.....	78

## Úvod

Vznik revenue managementu se datuje do 70. let 20. století. Jedná se o efektivní metodu řízení příjmů, jejíž vznik je přičítán rozvoji osobní letecké přepravy. Revenue management má několik předpokladů, které omezují jeho použití ve všech oblastech výroby a služeb. Přesto je rozšířen i mimo oblast leteckého průmyslu, například do oblastí ubytovacích služeb, energetiky, půjčoven aut nebo zdravotnické péče.

V České republice byla metoda poprvé implementována hoteliéry v druhé polovině 90. let minulého století. Jednalo se převážně o zástupce mezinárodních řetězců. I přesto, že se revenue management v ČR praktikuje již více než 20 let, není zde zdaleka tak rozšířen jako ve světě a jeho praktiky nejsou popsány (Fiala, 2015).

V posledních několika letech se tato metoda dostává čím dál více do popředí. Revenue management může být aplikován i na oblast pohostinství, ovšem ve světě i v České republice není tento přístup v tomto odvětví praktikován ve stejné míře jako je tomu u ubytovacích zařízení. I toto vedlo autorku diplomové práce zabývat se zmíněným tématem podrobněji.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol, které jsou zaměřeny na splnění výše vytyčených cílů. Součástí práce je také úvod, závěr a zhodnocení. Práce je doplněna o seznamy použité literatury, internetových zdrojů, tabulek, obrázků a příloh.

První kapitola teoreticky vymezuje pojem revenue management. Zachycuje důležité body v historii vzniku této metody a představuje základní předpoklady a odvětví, která těmto předpokladům odpovídají.

Druhá kapitola se zabývá problémy, které řeší každý revenue manažer. Problémy jsou vybrány s ohledem na rozsah diplomové práce.

Třetí kapitola vysvětluje klasické metody stanovení cen v restauračních zařízeních a teoreticky charakterizuje, jak by se mohly metody revenue managementu pro stanovení cen v tomto odvětví aplikovat.

Čtvrtá kapitola vychází z nasbíraných primárních a sekundárních dat, která se týkají provozu restaurace. Úlohou této kapitoly je zhodnotit, jestli jsou ve vybrané restauraci aplikovány některé z metod revenue managementu, zjistit povědomí zaměstnanců v této oblasti a pomocí pozorování a výpočtů poukázat na možné problémy v provozu.



Pátá kapitola vychází z výsledků čtvrté kapitoly. Je v ní podrobněji rozebrán proces obsluhy. Dále jsou navržena doporučení autorky, jak by se mohly zvýšit výnosy v restauraci při aplikování některých z možností revenue managementu. V závěru kapitoly je dle statistických hodnot vypočítána predikce možných budoucích příjmů restaurace.

## Cíle a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat principy aplikace a využití revenue managementu jako moderní metody řízení tržeb v hotelovém a stravovacím průmyslu a prozkoumat možnosti použití revenue managementu v restauračním zařízení.

Pro splnění hlavního cíle práce je potřeba specifikovat i dílčí cíle, kterými jsou:

- Na základě odborné literatury vylíčit vznik revenue managementu, vymezit jeho principy a předpoklady pro aplikování.
- Charakterizovat základní problematiku revenue managementu, která je společná pro všechna odvětví. Objasnit používání metod ve stravovacích službách.
- Zanalyzovat a vyhodnotit vybrané ukazatele v restauračním zařízení a na základě výsledku navrhnout možná zlepšení.

Pro zpracování literární rešerše jsou použité metody analýzy a syntézy monografických publikací českého a především zahraničního původu. Jelikož je téma velmi obšírné, jsou vybrána jen základní fakta o této metodě, s dalším zaměřením na restaurant revenue management.

K dosažení prvního dílčího cíle je zapotřebí provést sběr teoretických poznatků. K tomuto účelu jsou použity převážně zahraniční publikace od Kalyana T. Talluryho a Garreta J. van Ryzina *The Theory and Practice of Revenue Management*, od Roberta L. Phillipse *Pricing and Revenue Optimization* a od Roberta G. Crosse *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*, které charakterizují revenue management a poskytují hlubší teoretické a praktické znalosti v dané oblasti. Tyto publikace jsou klíčové pro splnění prvního dílčího cíle, neboť mnoho moderních autorů, jakými jsou například Petr Fiala nebo Alwin Haensel, odkazuje ve svých dílech na výše zmíněné knihy.

Druhá a třetí kapitola naplňují druhý dílčí cíl práce. V první řadě jsou analyzovány obecné postupy a metody revenue managementu, které se používají ve všech odvětvích. V druhé řadě jsou pomocí extrahování informací vybrány jen ty techniky, které jsou typické pro restaurant revenue management. K tomu je použita další odborná literatura, která se zabývá teorií a praxí v ubytovacích a stravovacích zařízeních.

K dosažení hlavního cíle je potřeba splnit ještě třetí dílčí cíl, kterým je analýza a vyhodnocení vybraných ukazatelů. Pro splnění tohoto cíle je zapotřebí použít explanačních metod výzkumu. Tato část práce je inspirována převážně odbornými články a studii profesorky Sheryl E. Kimesové z Cornellové univerzity publikovanými od roku 1999 do roku 2013.

Nejdříve je zapotřebí získat základní informace o zkoumaném subjektu. Dále je pomocí strukturovaného dotazování nutné zjistit povědomí zaměstnanců ohledně řešeného tématu. Data pro kvantitativní výzkum jsou získávána z pokladního systému. Nástroje pro analýzu těchto dat jsou převzaté od profesorky Sheryl E. Kimesové. Je kladen velký důraz na validitu a reliabilitu těchto nástrojů. Pro ověření a zpřesnění získaných výsledků je nutné provést kvalitativní analýzu pomocí pozorování. Pozorovatelé, spolu s autorkou této práce, pomocí této metody zaznamenávají do předem připravených formulářů časové rozložení obsluhy v restauraci a celkovou dobu přebývání zákazníků v restauraci. Díky zpracování těchto dat je možno vyhodnotit provoz v restauraci z pohledu revenue managementu a specifikovat vzniklé problémy. Pomocí použití procesní analýzy a Ishikawova diagramu jsou zjištěny příčiny problémů a vydána doporučení.

# 1 Vymezení revenue managementu

*„Kdo je to cynik? ... Člověk, jenž zná cenu všeho, ale hodnotu ničeho.“*

Oscar Wilde (1892)

## 1.1 Historická východiska revenue managementu

Počátky revenue managementu jsou spojeny s leteckou osobní přepravou. Do 70. let 20. století letecké společnosti používaly nástroj pro naplnění celého letadla, dnes známý jako overbooking. V češtině je pro tento nástroj používán také termín překnihování. Jedná se o metodu, která dovoluje zakoupení většího množství letenek na jeden let než je kapacita letadla. Dnes je tento nástroj nedílnou součástí revenue managementu. Proto, aby dosáhly plné obsazenosti, začaly letecké společnosti nabízet letenky za nízké ceny. To se ukázalo na počátku 70. let jako nevýhodné, protože aerolinky neměly žádný systém, díky kterému by mohly regulovat prodej levných letenek tak, aby nešly na úkor prodeji letenek za plnou cenu.

Rok 1972 se považuje za rok vzniku disciplíny zvané revenue management. V tomto roce přišel Kenneth Littlewood s pravidlem, díky kterému šlo určit, které letenky budou prodány předčasně, a které budou ponechány k prodeji na poslední chvíli. I přesto, že se prodávaly letenky se slevou, ceny byly značně vysoké a nedostupné pro střední třídu, neboť byla nastavená minimální cena letenky. Talluri a van Ryzin (2005) uvádí, že zlom nastal v roce 1978, kdy byla zrušena federálním zákonem o deregulaci leteckého průmyslu americká rada pro civilní letectvo (USCAB). Díky tomu skončilo regulování cen letenek. Společnosti urychlily vývoj nového počítačového rezervačního systému (CRS) a poté vznikl i globální distribuční systém (GDS).

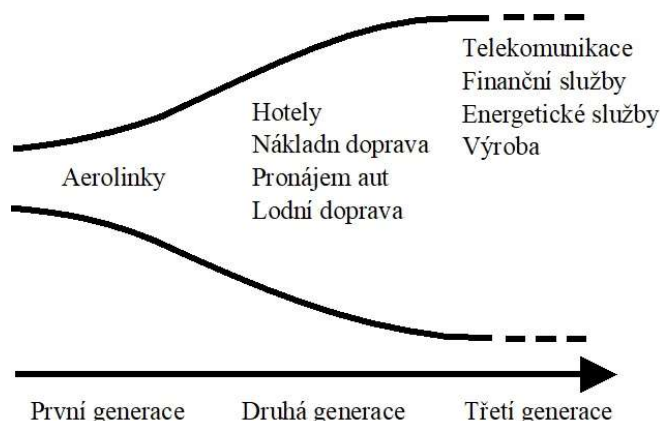
Na leteckém trhu se začaly objevovat nízkonákladové společnosti. Jak uvádí Phillips (2005), mezi prvními byla společnost People-Express. V roce 1981 dokázala nabídnout ceny letenek o 50-70 % nižší než klasické letecké společnosti (Talluri a van Ryzin, 2005). Příčinou takto nízkých cen byly nízké variabilní náklady na sedadlo. Zákazníci si museli zaplatit za odbavení zavazadel nebo za občerstvení během letu. Nízkonákladová letecká společnost se začala orientovat na úplně nový segment zákazníků. Stali se jimi hlavně rodiny s dětmi, studenti a celkově střední třída obyvatel, která si teď mohla dovolit víkendové pobyty v různých destinacích. V roce 1984 začala People-Express nabízet lety, které byly zásadní pro American Airlines. Jednalo se o lety Newark -

Chicago a New Orleans – Los Angeles (Phillips, 2005, s. 121). Pro American Airlines to znamenalo odliv jejich stálých klientů.

Společnost American Airlines dokázala rozdělit trh na dva segmenty. Prvním segmentem jsou cestující, kteří jsou ochotni si zakoupit letenky s předstihem za nižší cenu. Druhým segmentem jsou obchodní manažeři, kteří nejsou tak citliví na cenu, ale potřebují mít letenky k dispozici ihned. V lednu 1985 přišla společnost American Airlines s programem nazvaným „Ultimate Super Saver Fares“. Tento program byl protiútokem na nízké ceny People-Express. American Airlines začala nabízet letenky za stejně nízké ceny jako jejich nízkonákladový konkurent, ovšem se dvěma rozdíly. Prvním rozdílem bylo to, že cestující měl nárok na levnější letenky pouze při rezervaci této letenky dva týdny předem. Druhým rozdílem bylo to, že American Airlines určila množství letenek, které se mohou prodat za nižší ceny, a které budou ponechány k prodeji během dvou týdnů před odletem. Zároveň spustila systém známý pod zkratkou DINAMO - Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer (Talluri a van Ryzin, 2005, s. 8). Tento systém je považován za první rozsáhlý systém revenue managementu. Díky němu dokázala American Airlines kontrolovat cenové tarify a kapacity letenek u konkurentů a optimalizovat svoji nabídku. Zavedení tohoto systému vedlo k tomu, že byla ukončena jakási pomyslná „válka“ mezi velkými leteckými společnostmi a nízkonákladovými společnostmi.

Postupně i další letecké společnosti začaly přejímat tento styl řízení svých příjmů. Začaly investovat do dalších softwarů. Na konci 80. a v 90. letech začaly do revenue managementu investovat i podniky z jiných odvětví. Jednalo se hlavně o hotely a autopůjčovny, neboť podmínky pro implementaci se značně shodovaly s podmínkami pro letecký trh. Phillips (2005, s. 122) uvádí, že první společnost, která investovala do revenue managementu v hotelovém odvětví, byla společnost Marriott. Průkopníkem pro autopůjčovny se stala společnost Hertz and National. Společnosti, které první vyvinuly a prodaly softwarové balíčky pro revenue management, byly PROS a Talus Solutions. V devadesátých letech pak začala používat revenue management i další odvětví. Řadí se mezi ně například telekomunikační společnosti, podniky, které se orientují na poskytování finančních služeb, nebo společnosti z energetického průmyslu. Tento vývoj zachycuje následující obrázek.

Obrázek 1 – Vývoj odvětví RM



Zdroj: vlastní zpracování dle Fialy (2015, s. 24)

## 1.2 Charakteristika revenue managementu

Aby bylo možné pochopit, co znamená dvojice slov „revenue management“, dále se bude používat zkratka RM, je potřeba si uvědomit několik věcí. Pojem revenue je možné do češtiny přeložit jako příjem. Dalo by se proto říci, že se jedná o směr, který se zabývá řízením příjmů. Příjem se chápe jako součin prodaného množství a ceny. V současné době se zatím nikdo neshodl na jednotné definici RM. Existuje celá řada názorů na danou problematiku.

Talluri a van Ryzin (2005) a Fiala (2015) se shodují v definování RM. Podle nich je revenue management definovatelný takto: „RM je procesem pochopení, odhadování a ovlivňování chování spotřebitele s cílem maximalizace příjmů. Úkolem je prodat správný produkt správnému zákazníkovi ve správném čase za správnou cenu pomocí správného prodejního kanálu“ (Fiala, 2015, s. 9). Na to přímo navazuje Fialova (2015) rovnice pro vyjádření RM. Ve své knize Revenue management, modely a analýzy uvádí, že existuje řada okolností, které by měly být do vzorce pro výpočet RM zahrnuty. Slovně se jeho rovnice RM dá vyjádřit jako součin produktu, množství, ceny, času a dalších faktorů. Mezi takové faktory zahrnuje například distribuční kanály.

Cross (1997) vnímá RM jako spojení umění a vědy za účelem předpovědění poptávky ze strany zákazníka v reálném čase. Podle něho je důležité tuto poptávku vnímat na mikroekonomické úrovni a optimalizovat cenu produktu a jeho dostupnost. Uvádí, že firmy, které začaly používat techniky RM, zaznamenaly zvýšení svých výnosů o 3-7 %,

což jim přineslo zvýšení zisku o 50–100 %. Cross (1997) také popisuje dvě formy RM. První formu RM nazývá základní, při které se revenue manažeři zaměřují na chování zákazníka a podle toho se snaží nastavit ceny produktů a jejich dostupnost. Druhou formu nazývá „high-tech mode“, při které mají společnosti dostupné špičkové technologické vybavení, pomocí kterého dokáží zpracovávat velké množství dat o zákaznících. Díky tomu jsou jejich předpovědi dynamické a zvládají pracovat na mikroekonomické úrovni. Úkolem těchto dvou verzí RM je ovšem stále maximalizace výnosů pomocí prodeje správného produktu správnému zákazníkovi za správnou cenu ve správný čas. Důležitou informací je, že *„společnosti, které používají RM, se zaměřují na růst výnosů, nikoliv na snižování nákladů, ani jejich objemu“* (Cross, 1997, s. 4).

Hayes a Miller (2011, s. 11) definují revenue manažera jako: *„osobu či tým lidí, kteří jsou odpovědní za nastavení takové cenové politiky společnosti, kterou by byl zákazník ochoten zaplatit“*. Ve stejné knize (2011, s. 36) pak předpokládají, že pokud je cena nastavená dobře, zákazník je schopen vnímat hodnotu produktu a požadovanou cenu (z jeho pohledu spravedlivou cenu) za produkt zaplatit.

Všechny definice obsahují takzvanou správnou, spravedlivou (z pohledu zákazníka) cenu. Cena hraje velmi důležitou roli v oblasti RM.

### **1.2.1 Spravedlivá versus správná cena**

Robert L. Phillips ve své publikaci Pricing and Revenue optimization (2005) vysvětluje tento pojem i s historickým kontextem. Dříve byl používán pojem „spravedlivá cena“. Jednalo se o cenu, která vystihovala hodnotu zboží. Za hodnotu se považoval i vzhled produktu, tzn. jeho váha, barva či tvar. Předpokládalo se, že věc bude prodávána za cenu ve stejné výši, jaká je i její hodnota. Pokud by se některý z obchodníků snažil dát cenu vyšší, považoval by se za „chamtivce“. Převážně byly takové ceny nezákonné a prodej za takové ceny byl trestán. Mnohem zajímavější je období vzniku tržních ekonomik v 17. a 18. století. Phillips (2005) zmiňuje například 30. léta 17. století a s nimi spojenou „tulipánovou horečku“, která vyvrcholila v roce 1637. Jejím důsledkem byl úpadek celého nizozemského hospodářství. Po této a dalších spekulativních bublinách začaly vznikat otázky typu: „Co to jsou ceny? Jak se tvoří správná cena? Kdy by měla vláda zasáhnout při tvorbě ceny?“ I díky těmto otázkám je dnes cena vnímána jako kompromis mezi poptávkou a nabídkou. Zjednodušeně se dá říct, že cena je to, za kolik je prodejce ochoten svůj produkt prodat a za kolik je ochoten

kupující tento produkt koupit. Není však překvapením, když se stejný produkt prodává za rozlišné ceny. Lišit se může druhem obchodu, kde se produkt prodává nebo lokalitou. Na to poukazuje i Phillips (2005), v květnu roku 2002 provedl výzkum s cílem zjistit, za kolik se prodává mléko v různých lokalitách západního Manhattanu.

Důkazem toho může být porovnání českého maloobchodního řetězce COOP s německých velkoobchodním řetězcem Kaufland. Pobočky COOP jsou rozmístěny po celé České republice, nejčastěji jsou k nalezení v maloměstech nebo jsou součástí sídlišť. Ceny produktů základních potravin, jakými jsou například mléko nebo maso, jsou často o něco vyšší než ve zmíněném řetězci Kaufland, jehož pobočky jsou součástí větších měst.

Jak uvádí Talluri a van Ryzin (2005), každý, kdo někdy něco prodával, se zabýval otázkou, za jakou cenu své zboží prodat. Důležité je, aby tato cena nebyla příliš vysoká, aby potenciálního zákazníka neodradila od koupě, a na druhou stranu neměla by být tato cena příliš nízká. To by pak prodávající přicházel o svůj možný zisk. Podniky se zabývají i složitějšími otázkami v rámci prodeje. Takovými otázkami mohou být například: „Jak může firma ochránit své produkty před kanibalizací sebe navzájem? Jak rozlišit zákazníky a jaké ceny pro ně nastavit? Pokud podnik využívá více cest k prodeji svého zboží, měly by být ceny stejné? Pokud ne, o kolik a proč by se měly lišit? Jak určit ceny komplementů (například pokud si zákazník kupuje letenky s přestupem)?“ Právě takové a další otázky řeší RM.

Podle Hayese a Millerové (2011), je potřeba si uvědomit, že cena by měla být vnímaná ze dvou úhlů pohledu, ze strany zákazníka i ze strany prodávajícího.

### **1.3 Principy používané v RM**

*„Mezi základní principy RM patří:*

- *vnímání produktu,*
- *znalost zákazníka,*
- *segmentace trhu,*
- *základní ekonomické principy,*
- *cenová politika,*
- *SWOT analýza,*
- *vliv času,*



- *distribuční kanály.*“ (Fiala, 2015, s. 9-10)

Hayess a Millier (2011) ve své publikaci kladou důraz na pochopení významu ceny a hodnoty pro RM. Ovšem nejsou to jediné faktory, které jsou pro efektivní řízení příjmů zapotřebí.

Je potřeba si ujasnit, jak je produkt vnímán prodejcem i kupujícím. Pro kupujícího představuje produkt zdroj uspokojení jeho potřeb. Čím větší je potřeba, tím větší užitek má daný produkt pro zákazníka, a tím pádem i vyšší hodnotu. Hodnota je velmi důležitá, neboť díky ní je zákazník ochoten platit za zboží či službu. Prodávající vnímá produkt, který má hodnotu pro zákazníka, jako zdroj naplnění svých cílů. Čím větší hodnotu bude produkt zákazníkovi přinášet, tím větší cenu bude ochoten platit. To v neposlední řadě znamená pro prodávajícího zvýšení jeho výnosů a zisku.

Hayes a Millier (2011) ve své definici RM uvádí, že je potřeba mít takovou cenovou politiku společnosti, aby byl zákazník ochoten danou cenu zaplatit. To v sobě skrývá i ten fakt, že firmy musí dobře znát svého zákazníka. Vědět nejen, kdo to je, ale i co zákazník potřebuje, jeho nákupní chování, atd. Díky tomu lze vytvářet nové produkty, což má pro RM přínos v tom, že pomocí informací o zákazníkovi lze segmentovat trh a určovat ceny a množství pro jednotlivé segmenty. Segmentace trhu ovšem neznamená rozdělit trh jen na bázi zákaznického profilu. Firmy často rozdělují trhy i na základě diferenciací svých produktů ve snaze odlišit je od konkurenčních.

Fiala (2015, s. 10) píše, že *„osvojení si základních ekonomických principů a jejich uplatnění v RM umožňuje efektivnější využívání nástrojů RM. Mezi základní aplikované ekonomické principy patří vztahy mezi nabídkou a poptávkou, utváření cen na trhu, modifikace pro dokonalou konkurenci, monopol a oligopol. Při rozhodování v RM je třeba zohlednit zákonitosti cenové elasticity a zahrnutí času.“*

SWOT analýza je často využívána ve všech oblastech řízení podniku. Kvalitní SWOT analýza přináší pro management firmy důležité informace o jeho vnitřním a vnějším prostředí. Díky ujasnění si silných (Strengths), slabých (Weaknesses) stránek, příležitosti (Opportunities) a hrozeb (Threats) může podnik lépe obstát v konkurenčním prostředí a posouvat laťku svých strategických cílů.

Čas jako takový má velký vliv při RM. Z definic revenue managementu vyplývá, že je důležité prodat produkt ve správný čas. To zajišťuje předpověď poptávky, díky níž je

revenue manažer schopný určit kolik, za kolik a kdy se bude prodávat. Aby byly společnosti schopné včas a rychle reagovat na měnící se poptávku, používají informační systémy a různé distribuční kanály. Prodeje letenek či rezervace hotelových pokojů v dnešní době probíhají nejčastěji prostřednictvím webových portálů. Jsou ovšem i jiné distribuční cesty. Zde, jak uvádí Fiala (2015), je velmi důležité si ujasnit, které kanály zajišťují největší odbyt, jaké jsou jejich finanční náklady a na základě toho sestavovat plán prodeje.

#### 1.4 Rozhodnutí o řízení poptávky

Talluri a van Ryzin (2005, s. 3) uvádí tři základní rozhodnutí v oblasti řízení poptávky.

- **Strukturální** rozhodnutí – mezi taková rozhodnutí patří výběr forem prodeje, například to, jestli ceny zveřejňovat nebo ne. Další strukturální rozhodnutí jsou o druzích používaných mechanismů pro segmentování a diferencování. Zásadní rozhodnutí se mohou týkat i toho, zda sdružovat produkty do skupin a podle jakých kritérií. Talluri a van Ryzin (2005) řadí taková rozhodnutí ke strategické úrovni řízení společnosti. Nejsou přijímána moc často a mohou mít vliv na taktické rozhodování.
- **Cenová** rozhodnutí – řeší otázky cen v životním cyklu produktu. Odpovídá na otázky: „Jaké ceny nastavit v jakém okamžiku prodeje? Jak postupovat v čase nebo jaké slevy používat a kdy je uplatňovat?“ Rozhodnutí jsou řazená mezi taktická rozhodnutí. Zde ovšem záleží i na nákladech, které budou následovat při uplatnění cenových rozhodnutí. V leteckém odvětví tato rozhodnutí často využívají nízkonákladové letecké společnosti, které vnímají cenu jako svou konkurenční výhodu.
- Rozhodnutí o **množství** – jsou stejně důležitá jako předcházející dvě rozhodnutí. Řeší jaké množství produktu přidělit jakým segmentům, kdy produkt uvést nebo stáhnout z prodeje. I tato rozhodnutí jsou vnímána na taktické úrovni, hlavně jsou hojně využívána velkými leteckými společnostmi, kterým přináší nepřehledné možnosti s přerozdělováním kapacit při ponechání stálých cen.

Talluri a van Ryzin (2005, s. 4) odpovídají na otázku co je nového v RM takto: „*To co je nové v RM, nejsou rozhodnutí o řízení poptávky, ale je to spíše způsob, jakým jsou tato rozhodnutí učiněna. Skutečná inovace RM spočívá v metodě rozhodování – technologicky sofistikované, detailní, a v intenzivním operativním přístupu při*

*rozhodování o poptávce*“. Toto tvrzení podkládají pokroky, které byly provedeny od vzniku RM. Za první pokrok považují vědecký pokrok v ekonomickém, statistickém a operačním výzkumu. Do druhého pokroku je řazen pokrok technologický a informační, kdy jsou organizace schopné získávat a zpracovávat velké množství dat, což jim umožňuje se lépe rozhodovat v oblasti řízení poptávky.

## 1.5 Úrovně RM

Phillips (2005, s. 123) definuje tři úrovně RM, které znázorňuje následující tabulka. Podle něho je potřeba pro úspěšný RM provádět důsledně rozhodnutí na třech úrovních.

Tabulka 1 – Tři úrovně rozhodování v revenue managementu

Úroveň	Náplň	Frekventovanost
<b>Strategická</b>	Vymezení trhu a diferencování ceny	Čtvrtletně nebo ročně
<b>Taktická</b>	Vypočítávání a aktualizace rezervačních limitů	Denně nebo týdně
<b>Operativní</b>	Určování, které rezervace akceptovat, a které odmítnout	V reálném čase

Zdroj: vlastní zpracování dle Phillipse (2005, s. 123)

Úrovně jsou rozděleny stejně jako při řízení podniku. Nejvyšší úrovní je strategická. Její náplní je vytvářet produkt, segmentovat zákazníky na trhu a stanovovat ceny pro tyto segmenty. Ve chvíli, kdy jsou produkt a jednotlivé ceny za něj určeny, přichází na řadu taktická úroveň. Tato úroveň má za úkol určit, jaké množství produktu bude každému segmentu prodáno v určitém časovém období. Může se jednat o den nebo týden, záleží na produktu a nastavení časových limitů pro něj. Nejnižší úrovní je operativní. Cílem této úrovně je v reálném čase akceptovat nebo zamíat požadavky na rezervaci produktu. Tato úroveň je přímo propojená s aktuálním stavem produktu a nejčastěji ji má na starosti samotný systém.

## 1.6 Podmínky pro použití RM

Jak uvádí Phillips (2005), RM využívá jak strategii, tak i taktiku, které jsou používány průmyslovými podniky. Mezi nejznámější patří letecké společnosti nebo hotely. Proto, aby mohl být RM uplatňován, je zapotřebí splnit několik podmínek. Phillips (2005) uvádí následující čtyři podmínky.

1. Prodávající prodává fixní množství produktu. Tento produkt je označován jako „zkazitelný“.

Touto podmínkou se rozumí fakt, že prodávající má omezené množství produktu, které je schopen v danou chvíli nabídnout zákazníkovi. Jednoduše si to jde představit na kapacitě letadla. Letadlo má omezený počet míst, tím pádem i omezené fixní množství nabízených letenek. To samé by se dalo aplikovat i na hotelový business. Hotel má k dispozici určitý počet pokojů. Jejich množství nejde krátkodobě nijak ovlivnit bez investice.

2. Zákazníci si mohou rezervovat/zakoupit produkt dopředu.

Touto podmínkou je myšlená klasická rezervace. Dá se opět odvolat na letecký nebo hotelový trh, kdy letenky či pokoje v hotelích si rezervují zákazníci s časovým předstihem. Tato podmínka ovšem nezabraňuje koupi produktu na místě, záleží pouze na kapacitě obsazenosti.

3. Prodávající může daný produkt rozdělit do několika kategorií, u kterých je schopen určit fixní cenu alespoň z krátkodobého hlediska.

Pro letecké společnosti tento bod znamená důležitá taktická rozhodnutí. Jedná se o určení, kolik letek bude dostupných v předprodeji a za jakou cenu. S tím souvisí rozhodnutí, kolik míst je potřeba nechat pro prodej těsně před letem. Tyto letenky jsou kolikrát i mnohonásobně dražší než ty, které se dají zakoupit předem, a tím pádem také společnosti přináší největší zisk.

4. Prodávající je schopen změnit dostupnost jednotlivých kategorií produktu v jakékoliv fázi prodeje.

Tento bod přímo navazuje na podmínku číslo tři. Prodávající má možnost změnit své rozhodnutí o dostupnosti určitého množství produktu. Pokud se tento bod souvisí s prodejem letenek, tak letecká společnost může rozhodnout, kolik letenek uvolní ke koupi s velkým předstihem. Toto rozhodnutí ovšem může kdykoliv během prodeje letenek změnit a číslo navýšit nebo snížit.

Bod číslo čtyři je klíčovým při řízení příjmů. Podle Phillips (2005) prioritou v RM není nastavení a aktualizace cen, ale nastavení a aktualizace dostupnosti jednotlivých kategorií produktu, které řeší právě podmínka číslo čtyři.

Prof. Talluri v knize *The Oxford Handbook of Pricing Management* (2012) uvádí další podmínky, které by měly být splněny.

5. Vysoké fixní náklady a velmi nízké mezní náklady.

Lehce se tato podmínka vysvětluje u letecké společnosti. Její náklady z velké části tvoří právě náklady fixní. Počínaje koupí letadla, zajištěním jeho údržby, paliva na cesty a konče mzdovými náklady posádky. Tyto náklady se rozpočítají na jednotlivá sedadla. Další náklady, které by byly spojené s obsazením místa dalším cestujícím, už jsou, v porovnání s těmito, velmi nízké. Pro leteckou společnost je proto klíčové obsadit všechna sedadla.

6. Velké výkyvy poptávky (je schopna se měnit ze dne na den).

Ve sféře pohostinství jsou takové výkyvy poptávky často spojené se sezónností. Ať se jedná o letní měsíce v plážových destinacích, zimní období pro horské oblasti či konání velkých kulturních akcí v oblasti provozu hotelu. Všechny tyto výkyvy lze do jisté míry předpovídat. Jedná se tedy o další důležitou podmínku pro implementaci RM do podniku.

7. Heterogenní skupiny zákazníků, přičemž zákazníci mají odlišné požadavky, za které jsou ochotni si připlatit.
8. Anonymita prodeje, zákazníci jsou velmi často rozdělováni do jednotlivých segmentů pouze na základě orientační doby jejich nákupu.

## **1.7 Odvětví, která splňují podmínky použití RM**

Společnost IDeaS vypracovala podrobnou tabulku, kde je specifikováno šest základních podmínek pro použití RM. Díky tomuto přehledu lze definovat, co každá z podmínek pro jednotlivá odvětví, které dané podmínky splňuje, znamená ve skutečnosti.

Jak lze vidět z tabulek 2a a 2b, všechna odvětví mají vysoké fixní náklady, oproti nim jsou však mezní náklady nízké. Ve všech odvětvích, vyjímaje zdravotnictví, lze předpovídat poptávku.

Tabulka 2a – Přehled odvětví, která mohou využívat RM

Podmínky RM	Aerolinky	Hotely	Autopůjčovny	Nákladní přeprava	Zdravotní péče
Segmentace trhu	Dva segmenty: obchodníci a turisté	-//-	-//-	-//-	Klinická vs. chirurgická péče
Fixní náklady	Letadla	Hotely	Vozové parky	Nákladní auta, vlaky	Nemocnice
Jednotky produktu	Sedadlo	Pokoj noc	Auto/den	Auto/kontejner	Pokoj, postel/noc
Nízké mezní náklady na další jednotku prodeje	Občerstvení, administrativa	Administrativa, úklid pokoje	Administrativa, úklid auta	Administrativa, manipulace s nákladem, pohonné hmoty	Administrativa, strava, zdravotnické pomůcky
Rezervace/prodej předem	Ano (možnost rezervace rok předem)	Ano	Ano	Ano, ale častěji s minimální časovou rezervou	Ano, pro dobrovolné zákroky
Předpověď poptávky - cykly:					
Sezonně	Ano	Ano	Ano	Ano	
Týdně	Ano	Ano	Ano	Ano	
Reální čas	Ano	Není zvykem	Občas	Občas	

Zdroj: vlastní zpracování dle IDEaS (2005, s. 7-9), 2018

Tabulka 2b - Přehled odvětví, která mohou využívat RM

Podmínky RM	Vysílání	Telekomunikace	Golf	Maloobchod	Věřejná vlaková doprava	Energetické služby
Segmentace trhu	Garantované spoty vs. občasné spoty	Firmy vs. domácnosti, pevná linka vs. bezdrátová	Členové vs. hosté, senioři vs. dospělí vs. děti	Demografická segmentace trhu	Cenově citlivý segment, rozdělení na krátké a dlouhé tratě	Segmentace zákazníka: firmy, průmysl, domácnosti.
Fixní náklady	Televizní vysílání	Telefonní síť	Golfově kurzy	SKU	Vlaky	Elektrárny
Jednotky produktu	Reklamní vteřiny nebo minuty	Provolané minuty	Hra	Podle nabídky od dodavatelů	Sedadlo	kWh
Nízké mezní náklady na další jednotku prodeje	Administrativa		Administrativa	Propagace	Administrativa	Distribuce, externí požadavky zákazníka
Rezervace/prodej předem	Ano	Není obvyklé	Ano	Není obvyklé	Ano, ale za nedlouho od odjezdu	Zálohy
Předpověď poptávky cykly:						
Sezonně	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Týdně	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Reální čas	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle IDEaS (2005, s. 7-9), 2018

## 2 Metody revenue managementu

Problémy RM představují kategorizaci otázek, kterými se musí každá společnost, která chce využívat RM, zabývat. Od doby vzniku RM se tato disciplína neustále vyvíjela, a proto dnes, mimo řady stálých problémů, máme problémy nové, které ještě nejsou zcela nebo vůbec přezkoumány a převedeny z praxe do teoretických poznatků.

Fiala (2015) dělí tyto problémy do dvou kategorií – tradiční a nové. Mezi tradiční problémy můžeme zařadit prognózování, overbooking, řízení kapacit, tvorbu cen a aukce. Těmito problémy se bude zabývat i tato kapitola.

Díky vzniku nových technologií, inovací už známých metod a rozšiřování poznatků RM do jiných odvětví, vznikají problémy nové, Problémy jsou myšleny například:

- „... *integrace s novými technologiemi*
  - *Internet, e-obchod, elektronické aukce, integrovaný internetový marketing,*
- *vliv konkurence a aliancí*
  - *..., vytvoření nových modelů, které by zachycovaly významný vliv konkurence a aliancí,*
- *aplikace v netradičních odvětvích*
  - *předpoklady v rámci revenue managementu musí být uvolněny,*
  - *zkoumat podmínky pro zahrnutí netradičních odvětví,*
- *systemy pro revenue management*
  - *cílem je vyvinout lepší univerzální systémy pro RM, které by prognózovaly poptávku a optimalizovaly příjmy,*
  - *aktualizace systému o nové technologie, ...“ (viz Fiala, 2015, s. 19-24)*

### 2.1 RM systémy

Systémy v RM pomáhají při rozhodování ohledně akceptování či neakceptování požadavků po kapacitě produktů. Z toho vyplývá, že jejich hlavním úkolem je vypočítat rezervační limity a pravidelně je aktualizovat. Všechny systémy obvykle pracují podle následujícího postupu: sběr dat, odhadování a prognózování, optimalizace a řízení. Tyto kroky jsou viditelné v příloze A. Popsané kroky jsou podřízeny dvěma modulům, které

běží celým systémem. Prvním modulem je modul prognózování a modelování poptávky, a druhým modulem je modul optimalizace.

1. Modul prognózování – zahrnuje v sobě klasické statistické metody (metody klouzavých průměrů, exponenciálního vyrovnaní, regresní analýzy) a modelování poptávky – Bassův difúzní model, metoda vedoucího indikátoru, modely diskrétní volby.
2. Modul optimalizace – patří do něho řízení kapacit s jedním a více zdroji, overbooking (Fiala, 2015, s. 44-45).

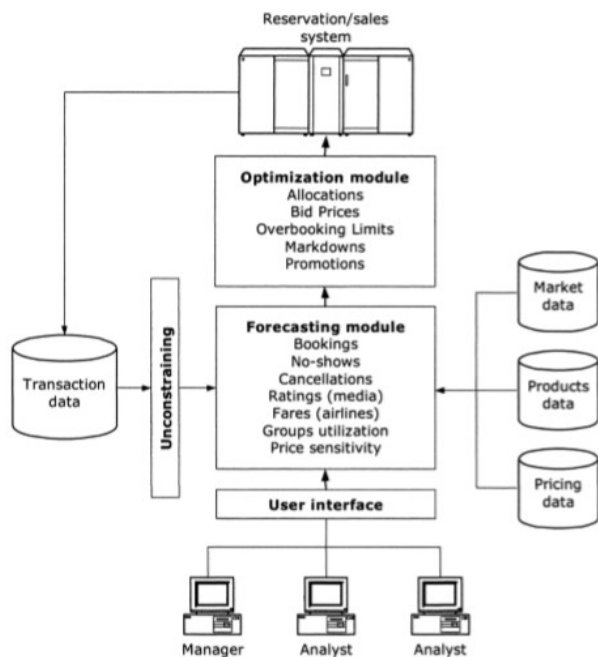
## **2.2 Prognózování**

Úspěch RM úzce souvisí s přesností provedených předpovědí, ať už se jedná o prognózování poptávky, předpovídání množství nebo provádění cenové analýzy. Haensel (2012, s. 99) se odkazuje na Pölt (1998), přičemž podle něho některé odhady z různých odvětví naznačují, že pokud se sníží chybovost předpovědí o 20 %, potom lze předpokládat nárůst výnosů, při použití RM, o 1 %. Prognózování poptávky lze považovat za nejdůležitější techniku RM.

Samotnému prognózování předchází sběr velkého množství dat. Tato data je potřeba získávat z více zdrojů v reálném čase, proto značnou roli hraje v tomto případě databáze, která by měla být schopná rychle se aktualizovat i při přidávání velkého množství dat. Na obrázku níže lze vidět schéma, které zobrazuje použití metody prognózování při množstevním rozhodování v RM.



Obrázek 2 – Prognózování v RM



Zdroj: Talluri a van Ryzin (2005, s. 409)

Do Forecasting module (modul prognózování) putují informace z trhu, informace o produktech a cenách, vchází do něho i informace z rezervačního systému a informace od uživatelů. Tato data se zpracovávají a přechází do oblasti optimalizace, ve které revenue manažer nastavuje limity pro překnihování (overbooking) a rezervace, určuje cenu ze strany nabídky (bid prices) a v reakci na to i ceny snížené (markdowns prices).

Ve většině případů je systém prognózování automatizovaný, neboť je potřeba zpracovat velké množství dat za poměrně krátkou dobu. I přesto se nepoužívají všechny dostupné metody a algoritmy. Jedním z důvodů je to, že ne všechna data lze použít. Některá data se získávají velmi pomalu a s vysokými náklady (kvalitativní výzkum), druhým důvodem je rychlost metod prognózování. Tyto metody, přestože vykazují skvělé výsledky, nejsou z uvedených důvodů využívány.

### 2.2.1 Prognózování poptávky

Pro prognózování je zapotřebí používat statistické metody. Většina těchto metod využívá časové řady, které pracují s historickými daty. Fiala (2015) udává jako příklady metod pro předpovídání poptávky metody klouzavých průměrů, metody exponenciálního vyrovnávání a metody regresní analýzy.

## **Metoda klouzavých průměrů**

Při této metodě se vypočítávají průměrné hodnoty z historických dat, díky němuž lze odhadovat budoucí vývoj poptávky. Pro přesnost této metody je podstatná kvantita získaných dat, neboť čím je dat více, tím přesněji lze prognózovat. Existují dva typy klouzavých průměrů – jednoduché a vážené.

Jednoduchý klouzavý průměr není nic jiného než obyčejný aritmetický průměr. Vážený klouzavý průměr znamená vypočítávání průměru na základě předem určené váhy pro každá získaná data. Váhy jsou většinou určovány podle stáří dat. Nejnovější data mají větší váhu než data starší.

## **Metody exponenciálního vyrovnání**

Metody exponenciálního vyrovnání již předpokládají existenci trendu a sezónnosti v poptávce. Používají pro svůj výpočet vážený klouzavý průměr. Váha k datům je přiřazována stejným principem jako u klasického váženého klouzavého průměru. Rozlišují se tři typy exponenciálního vyrovnání – jednoduché, dvojité a trojité. Jednoduché exponenciální vyrovnávání počítá s trendovou složkou, ale vnímá ji jako konstantní, tím pádem proces poptávky jako stálý. Dvojitě vyrovnání vyrovnává trendovou složku pomocí přímky, kterou definují dvě konstanty – vyrovnávací a trendová. Trojitě exponenciální vyrovnání se liší od dvojitého pouze v tom, že předpokládá sezónnost v časových řadách poptávky. Při výpočtu se proto kromě dvou konstant používá i sezónní faktor (Fiala, 2015, s. 53-54).

## **Metody regresní analýzy**

Do těchto metod se řadí například lineární regresní model a metoda nejmenších čtverců. Podle Fialy (2015, s. 55) je výhodou těchto metod to, že vysvětlující proměnnou může být nejen čas, ale i další faktory.

### **2.2.2 Modelování poptávky**

Kromě prognózování poptávky po již existujícím produktu, jsou zde i produkty nové, u kterých taktéž je potřeba předpovědět možnou poptávku po nich. Metody pro modelování poptávky se ovšem nevyužívají pouze pro nové produkty, daleko častěji používají se pro produkty, u kterých není možnost nasbírat mnoho historických dat. Je to důsledek stále se zrychlujícího životního cyklu produktu a inovací technologií. Fiala

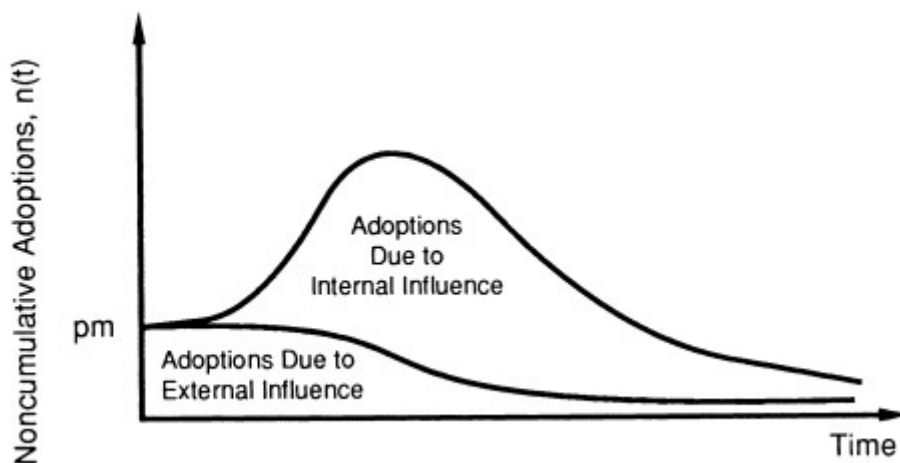
(2015, s. 61) uvádí tři možné techniky pro modelování poptávky Bassův difúzní model, metodu vedoucího indikátoru a modely diskrétní volby.

### **Bassův difúzní model**

Mahajan, Muller a Bass (1990) uvádí úkoly, při kterých by mohly být difúzní modely využívány. Jedním z úkolů je předpovídání prodeje nového produktu neboli poptávky po tomto produktu. Dále uvádí, že by modely mohly být využívány pro popisné a normativní účely. Vzhledem k tomu, že jsou modely nastaveny tak, aby zachycovaly životní cyklus nového produktu, mohly by být využívány jako vstupní informace pro analýzy, které by řešily uvedení nového produktu na trh.

Bass ve svém modelu předpokládá dvě kategorie kupujících. Jednu pojmenoval Innovators (inovátoři) a druhou Imitators (imitátoři). Inovátory definuje jako skupinu zákazníků, kteří jsou ovlivněni impulsy, které vychází z vnějšího prostředí. Takovým impulsem je myšleno hlavně použití masmédií. Tento druh zákazníků nakoupí produkt, aniž by se zajímal o jeho recenze. Oproti tomu imitátoři čekají na reakci na nový produkt. Tyto reakce jsou získávány právě od inovátorů. Následující obrázek ukazuje tuto situaci.

Obrázek 3 – Adoptions Due to External and Internal Influences in the Bass Model

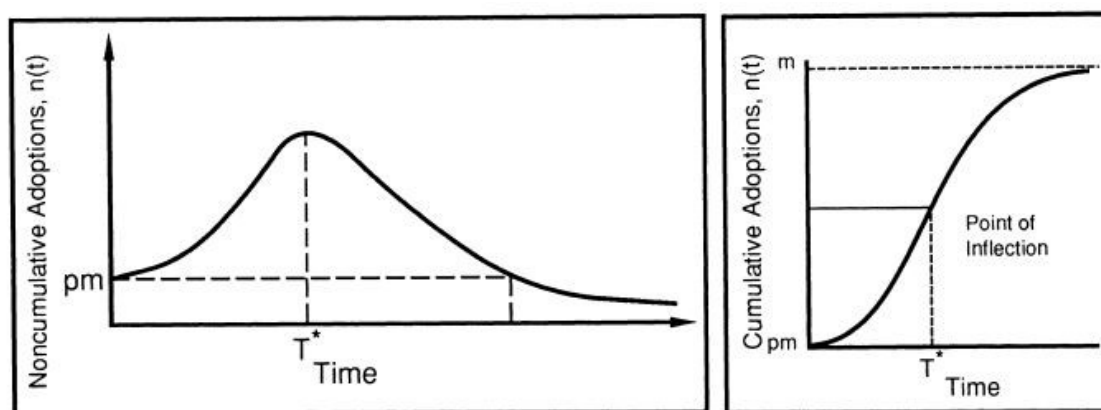


Zdroj: Mahajan, Muller a Bass (1990, s. 4)

Horizontální osa značí čas a vertikální počet nakupujících. Křivka Adoptions Due to External Influence zobrazuje vývoj nákupního chování inovátorů v čase. Bass ve svém modelu předpokládá, že první impuls (první koupě produktu) je konstantní a od něho se pak model vyvíjí dál. Křivka Adoptions Due to Internal Influence reprezentuje chování

imitátorů. Z obrázku je patrné, že inovátorů není velké množství a postupem času jejich zájem o produkt upadá. Imitátorů, kteří se orientují na recenze ze strany inovátorů, postupem času naopak přibývá, až docílí svého bodu maxima. Tomuto bodu se říká bod inflexe, který je znázorněn na následujícím obrázku. Zde Bass předpokládá, že od bodu inflexe, který nastává v čase  $T^*$  vývoj křivky do bodu  $2T$  je pouze zrcadlové zobrazení křivky od počátku do bodu  $T^*$  (Mahajan, Muller a Bass, 1990).

Obrázek 4 – Analytická struktura Bassova difúzního modelu



Zdroj: Mahajan, Muller a Bass (1990, s. 4)

Cílem modelu je tedy určit vývoj poptávky po novém produktu na základě těchto poznatků. Matematický počet pravděpodobnosti pro tento model je ovlivněn dvěma faktory. Prvním faktorem je koeficient inovace, který není ovlivněn počtem kupujících. Druhý faktor je koeficient imitace, který je přímo ovlivněn počtem kupujících v čase (Mahajan, Muller a Bass, 1990).

Bassův základní model je možné měnit pomocí přidávání dalších parametrů. Jeden z takových modelů představili Kurawarwala a Matsuo (1996, s. 131-150). Ti do základního Bassova modelu zahrnuli sezónní složku. Tento model je určen pro produkty, jejichž životní cyklus je velmi krátký.

### Metoda vedoucího indikátoru

Tato metoda se zaměřuje na nalezení vedoucího indikátoru. Indikátorem se v tomto případě myslí produkt, který je vybrán ze skupiny sobě navzájem si podobných produktů. Skupiny mohou být různé, v hotelovém odvětví to mohou být skupiny pokojů různých typů, v ostatních odvětvích se bude jednat o produkty, které jsou si charakteristicky blízké, například nové typy telefonů. Úkolem metody je tedy rozdělit

produkty do různých skupin a v každé skupině nalézt vedoucí produkt, podle kterého se bude předpovídat poptávka. Provádí se to opět z důvodu stále kratšího životního cyklu produktů a nedostatku historických dat. Wu, Aytac, Berger a Armbruster (2006) navrhli a otestovali proceduru, která by mohla pomoci takový produkt najít. Fiala (2015, s. 66-67) popisuje tuto proceduru pomocí pěti kroků: inicializace, výpočet korelace, identifikace vedoucích indikátorů, rozdělení do podskupin a zakončení.

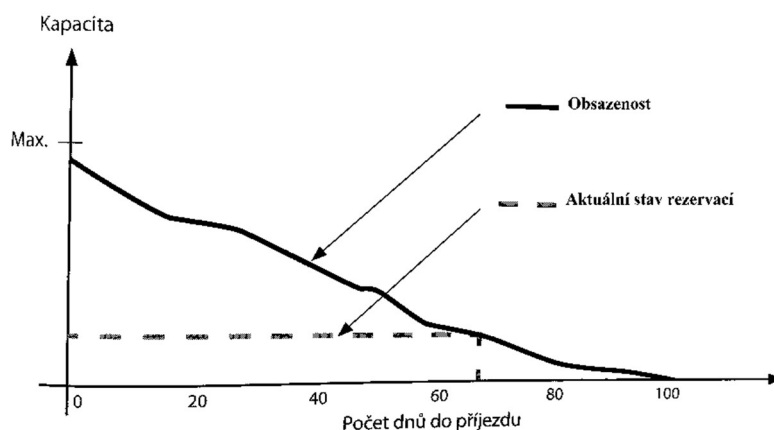
### Modely diskrétní volby

Modely diskrétní volby jsou založeny na předpovídání rozhodnutí zákazníka. Nakupující má před sebou obvykle několik možností výběru, což je dáno existující konkurencí na trhu. Na základě pochopení chování a hodnoty (užitku) produktu pro zákazníka je možno předpovědět, s jakou pravděpodobností si vybere ten či jiný produkt.

### 2.2.3 Prognóza množství v RM

Při prognóze množství v RM je také velmi důležité vytvořit tzv. booking curve (rezervační křivku), které se někdy také říká booking-profile forecasting. Často se používá při předpovídání v odvětví pohostinství. Jedná se o křivku, která je výsledkem analýzy historických, současných a budoucích dat, která jsou získávána díky rezervačnímu systému. Pomocí této křivky je revenue manažer schopen určit pravděpodobnost, kolik hotelových hostů zruší svoji rezervaci nebo nepřijede – no shows (Talluri a van Ryzin, 2005). Jak může vypadat taková rezervační křivka ukazuje následující obrázek.

Obrázek 5 – Booking curve



Zdroj: Křížek, Neufus (2011, s. 135)

Jak je vidět z obrázku, jedná se o graf, jehož vertikální osa představuje kapacitu – v tomto případě maximální množství pokojů, které může hotel nabídnout, a osa horizontální značí časový horizont – kolik dní dopředu se rezervace pravděpodobně provádí a v jakém množství. Výsledná křivka pak představuje předpovídanou obsazenost hotelu.

## 2.3 Řízení kapacit

Na řízení kapacit se pohlíží ze dvou pohledů. Prvním pohledem je řízení kapacit s jedním zdrojem, druhým pohledem je řízení kapacit se dvěma nebo více zdroji. Zdrojem se rozumí produkt, který se nabízí.

### 2.3.1 Řízení kapacit s jedním zdrojem

Jak je zmíněno výše, zdrojem se rozumí produkt, který je prodáván. Pro letecké společnosti je to letenka na konkrétní let, pro hotely je to pokoj na jednu noc. Všechny tyto produkty se ovšem prodávají různým segmentům zákazníků za jiné ceny. Kolik produktů se bude nabízet jednotlivým segmentům řeší právě řízení kapacit.

V praxi se mnoho problémů, které se týkají řízení kapacit s více zdroji, řeší prostřednictvím metod pro řízení kapacit s jedním zdrojem. Tyto modely se pak používají při sestavování heuristických metod.

Modely a metody řízení kapacit s jedním zdrojem se dají rozdělit na dva typy. Jedny z nich předpokládají, že trh je rozdělen do homogenních segmentů, kdy jsou zákazníci schopni nakupovat pouze v jedné z cenových tříd. Druhým typem jsou modely a metody, které řeší i zákazníky, kteří jsou schopni vybírat si z různých tříd. To znamená, že nepředpokládají dokonalé rozdělení zákazníků do segmentů.

#### 2.3.1.1 Kontroly

Jak už bylo popsáno v předešlé kapitole, RM je založen na řízení kapacit pro jednotlivé kategorie zákazníků. Pro tento účel se v RM využívá několik typů kontrol, které zabezpečují to, aby se nepřekročovaly kapacity jednotlivých segmentů trhu. Mezi takové kontroly Talluri a van Ryzin (2005) uvádí booking limits (rezervační limity), protection levels (ochranné úrovně) a bid prices (nabídkové ceny).

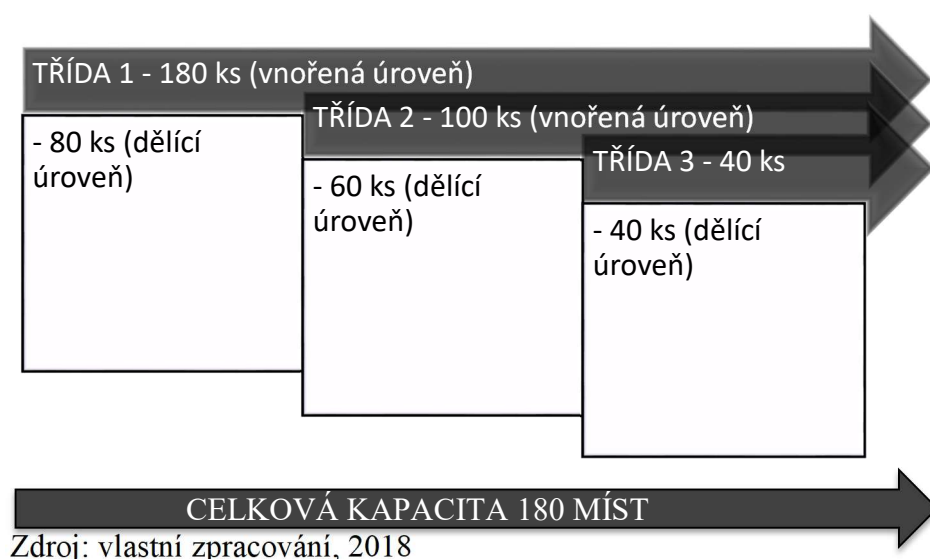
**Rezervační limity** fungují na principu rozdělení fyzické kapacity mezi jednotlivé třídy. Používají se dva druhy limit, dělicí a vnořené. Pokud letadlo má kapacitu

180 míst a letecká společnost má segmentované zákazníky do tří skupin, může být množství letenek rozděleno následujícím způsobem. Pro první třídu bude vyhrazeno 80 míst, pro druhou třídu 60 míst a pro třetí třídu 40 míst. Ve chvíli, kdy budou použity dělicí rezervační limity, bude to znamenat následující. Pokud se prodá všech 80 míst v první třídě, bude tato třída uzavřena a nebude již možné si do této třídy zakoupit letenku i přesto, že ve zbývajících třídách nebudou kapacity vyčerpány. Při použití vnořených rezervačních limit to bude mít úplně jiný závěr. Při použití těchto limit, nejvyšší cenová třída jedna, bude mít přístup k ostatním kapacitám, druhá nejvyšší třída bude mít k dispozici kapacitu letadla vyjímaje minimální kapacity pro úroveň jedna. V praxi to znamená, že letecká společnost bude moci prodat více letenek za vyšší cenu, než jaká byla předpověď poptávky. To jí přinese větší výnos, proto tento typ rezervačních limit je používán častěji.

### Ochranné úrovně

Ochranné úrovně fungují na stejném principu jako rezervační limity. Člení se na dělicí a vnořené. Každá ochranná úroveň má za úkol chránit určité množství produktu pro svojí třídu, tzn. pokud se bude předpokládat stejné rozdělení kapacity jako u rezervačních limit, tj. pro první třídu bude zabezpečeno minimálně 80 míst, pro druhou 60 míst, pro třetí 40 míst. Toto rozdělení je nazýváno dělicí ochranná úroveň. Naopak u vnořených limit zase první třída má přístup k celé kapacitě letadla. Dobře to vystihuje následující obrázek.

Obrázek 6 – Princip rezervačních limit a ochranných úrovní



## Nabídkové ceny

Kontroly kapacit pomocí nabídkové ceny se považují za jednodušší než kontroly pomocí limit nebo ochranných úrovní. Fungují na principu nastavení prahové ceny. Prahová cena může, ale také nemusí záviset na proměnných – kapacitě a času. Pokud požadavek překročí stanovenou výši prahové ceny, bude přijat, pokud na tuto úroveň nedosáhne, bude zamítnut. Při použití nabídkových cen hrozí riziko překročení kapacity v jednotlivých segmentech, neboť systém je řízen jen podle ceny. Tomu lze zabránit pravidelnou aktualizací.

### 2.3.1.2 Cena nákladů

Matematické výpočty pro získání optimálních výsledků pro řízení kapacit mohou být složité. Klíčové je držet se dvou logických zásad při řízení kapacit. První takovou zásadou je uvědomit si, jakou hodnotu nabývá pro podnik neprodaná kapacita produktu. Měla by se vypočítávat z utopených nákladů neboli z nákladů ztracené příležitosti. Takovými náklady je myšlen výnos, který by mohl být získán v budoucnu, pokud by se kapacity neprodaly teď za nižší cenu. Druhá logická zásada vyplývá z první. Mělo by být dostupné pouze takové požadované množství, z něhož budou tržby vyšší než hodnota kapacit. Jak uvádí Talluri a van Ryzin (2005) analýzy pro řízení kapacit se zabývají určením takové hodnoty.

### 2.3.1.3 Statický model

Proto, aby mohl být nedefinován statický model, by mělo být splněno několik předpokladů. Takovými předpoklady jsou:

- „příchod poptávky pro různé třídy v nepřekrývajících se intervalech v pořadí podle rostoucí ceny tříd,
- poptávky po různých třídách jsou nezávislé náhodné veličiny,
- poptávka pro danou třídu nezávisí na řízení kapacit,
- model neuvažuje detaily poptávkového a řídicího procesu v rámci každé časové periody,
- neexistence skupin nebo částečná akceptování skupinové rezervace,
- riziková neutralita“ (Fiala, 2015, s. 81).



## **Littlewoodův model**

Mezi nejznámější a nejstarší modely pro řízení kapacity s jedním zdrojem patří Littlewoodův model, který Kenneth Littlewood navrhl v roce 1972. Tento model je založen na principu dvou cen a tím pádem na dvou lišících se poptávkách. Jedna z poptávek nastává dříve než ta druhá. Je to poptávka s nižší cenou. Úkolem modelu je zjistit, jak velká kapacita se má rezervovat pro poptávku s vyšší cenou.

### **2.3.1.4 Dynamický model**

Dynamický model již nepracuje s předpokladem, že poptávky postupují za sebou a nijak jinak. Zde už je zohledněn ten fakt, že poptávky se mohou překrývat nebo přicházet v jakémkoli pořadí. Pro řešení takových modelů se využívají optimalizační a heuristické postupy. Dnešní RM systémy jsou ovšem založeny na heuristických postupech. Talluri a van Ryzin (2005) uvádí dva důvody, proč se dnes využívají převážně heuristické postupy. První důvod má historický charakter. V praxi byly heuristické metody pro výpočet dynamických modelů zavedeny dříve než optimalizační. Druhým důvodem je, že jsou jednodušší a rychlejší. Propočty získané z těchto metod se často blíží optimálním.

### **2.3.2 Řízení kapacit s více zdroji**

Řízení kapacit s více zdroji je označováno jako síťový RM. Potřeba řízení takového druhu RM vzniká ve chvíli, kdy si zákazníci neobjednávají pouze jednu letenku nebo jednu noc v hotelu, ale chtějí let s přestupy nebo v hotelu zůstávají delší dobu. V případě hotelu se pak musí řešit length-of-stay control (neboli kontrola délky pobytu) tak, aby se požadavky nepřekrývaly, ale zároveň nezůstávaly pokoje neobsazené pouze na jednu noc.

Tyto složité modely se mohou řešit dvěma způsoby, buď deterministickými metodami lineárního programování, nebo aproximačními metodami. Fiala (2015) rozebírá dva základní postupy, se kterými pracují aproximační metody. Jednou z metod je rozebrat síťový model na modely s jedním zdrojem, druhou metodou je zjednodušit samotný síťový model. Dnes se využívají i hybridní postupy, které kombinují oba dva způsoby. Tato kombinace v sobě ukrývá výhody obou způsobů.

## 2.4 Overbooking

Overbooking, neboli překnihování, je nejstarší a z finančního hlediska jednou z nejúspěšnějších metod, která se v RM využívá. V leteckém odvětví se odhaduje, že 50 % rezervací končí zrušením nebo nedostavením se pasažérů a přibližně 15 % všech míst by se bez použití této metody vůbec neprodalo (Talluri a van Ryzin, 2005, s. 129).

Ačkoli je tato metoda výhodná, má své nevýhody. Problém nastává ve chvíli, kdy všichni, kdo si rezervovali produkt, se na místo dostaví. Pokud se jedná o letecké společnosti, musí se v takové chvíli řešit otázka, kdo z cestujících nepoletí. Rozšířenou metodou je nabídnout cestujícím finanční odměnu za to, že poletí jindy a vzdají se svého místa v letadle. U hotelů se taková situace řeší nabídnutím jiného ubytovacího zařízení (většinou u konkurence) a dalšími zvýhodněnými balíčky. I přes přijetí takových opatření ovšem hrozí poškození jména firmy v očích zákazníků a další finanční náklady. Z těchto důvodů se provádí kontroly v oblasti překnihování, aby se výskyt takových situací omezil na minimum nebo se jim zcela předešlo.

Do roku 1961 se praktiky překnihování prováděly tajně. Od roku 1965 je ve Spojených státech povoleno využívání overbookingu. Podmínkou je sledování rezervací, aby k výše popsaným situacím nedocházelo. Ve chvíli, kdy k nim dojde, společnosti musí zaplatit cestujícímu, kterému byl odepřen přístup na palubu, náhradu škody minimálně ve výši ceny jeho letenky.

### 2.4.1 Podmínky pro provádění overbookingu

Kromě leteckých společností a hotelů, při splnění určitých podmínek, metodu overbooking mohou využívat i další firmy v různých odvětvích. Phillips (2005, s. 210) poukazuje na následující podmínky:

- *„Kapacita (nebo nabídka) je omezena, neskladovatelná, a rezervace jsou akceptovány pro budoucí použití.*
- *Zákazníci mají možnost zrušit svoji rezervaci nebo se nedostavit.*
- *Náklady z odmítnutí poskytnutí produktu zákazníkovi, který měl rezervaci, jsou relativně nízké.“*

## 2.4.2 Typy politik overbookingu

Společnosti, které se rozhodnou využívat metody překnihování, musí mít jasně nastaveno, jakým způsobem budou tuto metodu provádět. Phillips (2005) definuje čtyři typy takových politik.

- Politika založená pouze na výpočtu rezervních limit na základě kapacity a no-shows.
- Politika založená na odhadu nákladů, které nastanou ve chvíli odepření služby či produktu.
- Politika zaměřená na služby, založená na dodržování konkrétního cíle – například pouze 1 z 5000 zákazníků je umožněno odepřít produkt.
- Hybridní politika, která kombinuje všechny výše uvedené.

## 2.5 Tvorba cen

Cena, jak již bylo zmíněno v přecházející kapitole, hraje velmi důležitou roli v oblasti RM. K cenotvorbě se může přistupovat dvěma způsoby, buď z pohledu deterministických modelů, nebo z pohledu stochastických modelů. Fiala (2015, s. 101-106) popisuje deterministické modely jako ty, které předpokládají, že prodávající jsou dokonale informovaní. Takové modely lze, na rozdíl od stochastických, lehce analyzovat. Stochastické modely se používají k popisu situací s reálným kontextem. Jsou komplikovanější a dělí se na statické a dynamické modely.

### 2.5.1 Statický model

Statický model předpokládá stálou cenu v konkrétním čase. Takové modely se používají pro produkty, které mají krátké prodejní období, nebo by změna ceny s sebou přinášela velké finanční náklady. Dají se využít i pro produkty, jejichž cena je daná právními předpisy.

Horner, Swarbrooke (2003) uvádí tři metody tvorby cen. Cenu lze tvořit podle nákladů, podle poptávky nebo podle konkurence.

Tvorba cen podle nákladů, jak vyplývá z názvu, se vypočítává z nákladové ceny. K této ceně je připočítaná marže. Tato metoda se ovšem v RM nepoužívá. Tvorba cen je více zaměřena na poptávku. Hlavním principem je, že ceny rostou se zvyšující se poptávkou. Pokud poptávka klesá, zároveň klesá i cena produktu. Tvorba cen podle konkurence není nic jiného než srovnávání cen vlastních výrobků či služeb s konkurencí.

### 2.5.2 Dynamický model

Dynamický model je komplexnější a jeho výpočet není jednoduchý. Dynamický model v sobě nese spojení tří hlavních metod. V hotelovém prostředí je využíváno hlavně spojení tvorby cen podle poptávky a konkurence.

### 2.5.3 Cenová diskriminace

Cenová diskriminace je jednou ze strategií RM. Také se jí říká Pigouva cenová diskriminace, protože právě Pigou ji v roce 1920 definoval a rozdělil na tři stupně. Jedná se o metodu, která vychází z monopolistického pojetí tvorby ceny, kdy se monopol snaží maximalizovat svůj příjem. Pod touto metodou se rozumí nastavení několika různých cen za stejné nebo podobné produkty, které jsou prodávány různým typům zákazníků. Takové vysvětlení cenové diskriminace se velmi blíží již uváděným definicím RM.

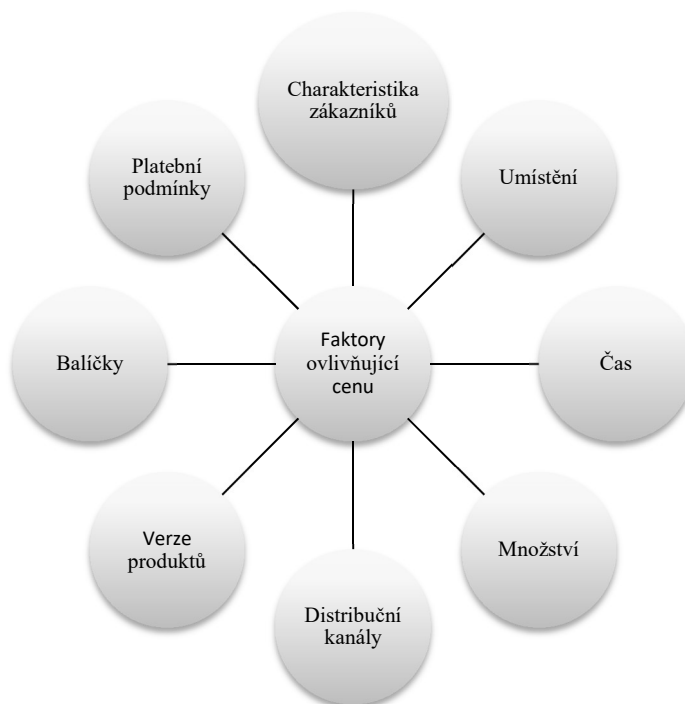
Cenová diskriminace prvního stupně je metodou, při které podnik nastavuje maximální ceny, které je zákazník ochoten za produkt zaplatit. To znamená, že podnik maximalizuje své tržby na úkor přebytku u zákazníka. Jedná se pouze o teoretickou možnost zvyšování tržeb, neboť podnik není schopen na 100 % určit, jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit.

Cenová diskriminace druhého stupně pracuje se segmentací produktu do jednotlivých skupin, které se liší cenou a popřípadě nabízenými službami. Každý zákazník se samostatně rozhoduje, ze které skupiny produktu nakoupí.

Cenová diskriminace třetího stupně nerozděluje produkty do skupin, nýbrž segmentuje zákazníky do skupin. Příkladem takových skupin mohou být studenti, důchodci nebo interní zákazníci. Cenové nabídky platí pouze pro jednu skupinu a nikdo jiný nemůže za příslušné ceny nakupovat.

Proto, aby bylo možné zavést cenovou diskriminaci, je nutné zkoumat faktory, které by ji mohly ovlivňovat. Příklady takových faktorů zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 7 - Faktory ovlivňující cenovou diskriminaci



Zdroj: vlastní zpracování dle Hayes, Miller (2011, s. 106)

## 2.6 Aukce

Aukce představují alternativu vůči dynamickému modelu sestavování cen. Aukce jsou považovány za mechanismus, který zjišťuje a popisuje, jak probíhá výměna informací mezi prodávajícími a kupujícími. Od dynamických modelů se liší v tom, že tady jsou zákazníci ti, kteří nabízejí cenu a firmy rozhodují, které nabídky přijmout. Tímto způsobem neprobíhají všechny aukce, jsou i takové, při kterých se ve většině případů jen zveřejní cena a kupující jen potvrzují, že jsou ochotni tuto cenu za produkt zaplatit. Aukce jsou často považovány za mechanismy, pomocí nichž se zjišťují ceny (Talluri a van Ryzin, 2005).

Aukce je možné dělit na standardní aukce, kdy je jen jeden prodávající a více kupujících. Ve chvíli, kdy je to přesně naopak, existuje jeden kupující a více prodávajících, se takové aukci říká reverzní. Posledním typem aukcí je dvojitá aukce. Jedná se o kombinaci dvou přechozích typů. Dále rozlišujeme aukce s jedním typem objektu nebo s více objekty (Fiala, 2015, s. 108).

Aukce mohou probíhat podle různých scénářů. Existují čtyři základní typy:

- **Anglická** aukce – otevřená aukce, při které cena roste od počáteční až po nejvyšší nabídnutou. Aukce končí ve chvíli, kdy již nikdo není ochoten zaplatit vyšší cenu. Vyhrává ten, kdo poslední nabídl nejvyšší cenu.
- **Holandská** aukce – otevřená aukce, při které cena klesá. Je vyhlášena nejvyšší cena a postupně se její hodnota snižuje. Aukci vyhrává ten, kdo se první přihlásí a zastaví tak snižování ceny.
- **Uzavřená aukce, aukce první ceny** – uzavřená aukce, při které se ceny nevyhlašují a nikdo tak neví, kolik kdo nabídne. Každý, kdo se chce aukce zúčastnit, napíše svoji cenu a předá ji v uzavřené obálce. Vyhrává ten, kdo nabídl nejvyšší cenu.
- **Uzavřená aukce, aukce druhé ceny** – uzavřená aukce, která funguje na stejném principu jako předcházející, ovšem zde výherce neplatí svojí nejvyšší nabídnutou cenu, ale druhou nejvyšší (Talluri a van Ryzin, 2005).

Dnes rozlišujeme několik druhů aukcí. Aukce pořádané tradičními aukčními domy, aukce na finančním trhu, aukce průmyslového trhu a online aukce pro spotřebitele.

### 3 Techniky využívané v RM

Všechny výše popsané problémy RM jsou zároveň technikami, které se v RM využívají. Ať již se jedná o strategickou, taktickou či operativní úroveň řízení.

K odlišnostem může docházet vzhledem k různorodosti odvětví, která jej využívají. Revenue management, který by byl používán pro řízení příjmů v restauracích, není tak populární jako RM v leteckém průmyslu či v hoteliérství. Ve většině případů restaurant revenue management (RRM) využívají hotely, které aktivně řídí své tržby pomocí principu RM a u nichž tržby z restaurace tvoří i 50 % celkových tržeb.

Řízení příjmů v restauraci se odlišuje od řízení příjmů v hotelu například přístupem k ceně za produkt. Ve chvíli, kdy zákazník od hotelu poptává například 15 pokojů, spravedlivě očekává, že obdrží množstevní slevu nebo bonusy k pobytu. Sales manažer pak může vypracovat podmínky a se zákazníkem uzavřít individuální smlouvu. Nic takového ovšem nenastane při rezervaci 15 stolů v restauraci. Zde nikdo neočekává zvýhodněnou nabídku nebo slevy na sortiment restaurace. Ve většině případů jsou ceny ponechány tak, jak jsou. To platí i opačně. V době, kdy je poptávka po produktech nejmenší, hoteliéři využívají aktivněji distribuční kanály a slevové portály, kde nabízejí zlevněné pokoje. Ceny v restauracích jsou konstantní. Výjimku tvoří taktéž využití slevových portálů či happy hours akcí.

Hayes a Miller (2010) píší o tom, že většina odborníků se shoduje na tom, jak jsou v restauračních zařízeních tvořeny ceny. Tvrdí, že se jedná o výběr jednoho ze tří konceptů: procento nákladů na produkt, výrobní náklady - plus a příspěvková marže.

#### 3.1 Procento nákladů na produkt

Mezi nejstarší (a dnes stále používaný) způsob stanovení ceny produktu (pokrmu) je využití výpočtu procentních nákladů na jeden pokrm. Výpočet ceny jídla za pomoci těchto nákladů se provádí dvojitým způsobem.

Před aplikováním prvního způsobu výpočtu je potřeba si uvědomit, z čeho se konečná cena skládá. Její součástí jsou typicky čtyři položky:

- food cost (náklady na potraviny),
- labor (náklady na práci),
- ostatní náklady,

- marže.

Právě food cost, konkrétně její procentuální hodnotu, je potřeba určit. Hayes a Miller (2010) uvádí následující vzorec:

$$\frac{\text{Náklady na prodané zboží}}{\text{Tržby za prodané zboží}} = \text{Náklady na produkt (\%)}$$

Tento vzorec lze upravit i pouze na výpočet nákladů u jednoho pokrmu. Bude vypadat následovně:

$$\frac{\text{Náklady na jedno jídlo}}{\text{Prodejní cena}} = \text{Food cost jednoho pokrmu (\%)}$$

Pokud není určena konečná cena, lze ji vypočítat přeformulováním vzorce.

$$\frac{\text{Náklady na jedno jídlo}}{\text{Food cost jednoho pokrmu (\%)}} = \text{Prodejní cena}$$

Podle tohoto vzorce se cena jídla, které má food cost ve výši 80,- Kč, a při požadovaném 36% podílu nákladů na výsledné ceně, bude rovnat:

$$\frac{80}{0,36} = 222 \text{ Kč}$$

Druhým způsobem stanovení ceny je výpočet multiplikátoru. Ten lze vypočítat na základě předem stanovené procentní výše food cost. Vzorec pro výpočet je následující:

$$\frac{1 \text{ Kč}}{\text{Food cost jednoho pokrmu (\%)}} = \text{Multiplikátor}$$

Hodnoty multiplikátorů pro jednotkové náklady ve výši od 28 % do 40 % jsou vypočítány v následující tabulce.

Tabulka 3 – Multiplikátor

<b>Food cost jednoho pokrmu (%)</b>	<b>Multiplikátor</b>
28	3,5714
30	3,3333
32	3,125
34	2,9412



<b>Food cost jednoho pokrmu (%)</b>	<b>Multiplikátor</b>
36	2,7778
38	2,6316
40	2,5

Zdroj: vlastní zpracování dle Hayes, Miller (2010, s. 355)

Vzorec pro výpočet ceny:

$$\text{Multiplikátor} \times \text{Jednotkové food cost} = \text{Prodejní cena}$$

Pokud náklady na potraviny budou ve výši 80,- Kč a majitel restaurace požaduje, aby náklady tvořily 36 % z ceny, cena jídla bude:

$$2,7778 \times 80 = 222 \text{ Kč}$$

Pokud se porovnájí obě dvě ceny, je vidět, že oba dva způsoby stanoví stejnou cenu pokrmu.

### 3.2 Výrobní náklady – plus

Určování cen pomocí metody výrobních nákladů – plus není založeno pouze na výpočtu procentuálního podílu nákladů na ceně. Zahrnují se sem další faktory. Příklady faktorů, které mohou ovlivňovat výši ceny, jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 4 – Alternativní druhy nákladů

<b>Prodejní cena =</b>	Výrobní náklady	+	Variabilní mzdové náklady
		+	Fixní mzdové náklady
		+	Celkové mzdové náklady
		+	Vybrané kontrolované výdaje
		+	Režijní náklady na jednotku
		+	Požadovaný hrubý zisk

Zdroj: vlastní zpracování dle Hayes, Miller (2010, s. 356)

### 3.3 Krycí příspěvek/příspěvková marže

Příspěvková marže se vypočítá jako rozdíl mezi prodejní cenou a výrobními náklady. Ve většině případů se jedná o procentuální vyjádření. Setkat se lze i s peněžním vyjádřením. Pomocí marže lze stanovovat cenu produktu. Výpočet je následující:

$$\text{výrobní náklady} + \text{požadovaná příspěvková marže} = \text{prodejní cena}$$

Metoda řeší výrobní náklady. Jejím smyslem je ovšem stanovení požadovaného výnosu z produktu. V mnoha restauracích mají například nápoje nastavenou marži i na hodnotu 300 %. Při nákladech například 10,- Kč za láhev džusu bude její prodejní cena  $10,- \times 300 \% = 30,-$  Kč. Méně často se pak vyskytuje peněžní vyjádření požadované marže. Restaurace by při stejných nákladech na jednu láhev džusu požadovala marži na každé láhvi pití ve výši 20,- Kč. Výsledná prodejní cena by pak byla  $10,- + 20,- = 30,-$  Kč.

Často se ovšem vyskytují otázky, které produkty (pokrm) na jídelním lístku ponechat a které vyřadit. Podobnou situaci ohledně produktů obecně řeší metoda od společnosti Boston Consulting Group. Metoda je pak známá pod zkratkou BCG matice. Výsledkem této matice je pak graf, který pomocí položek s názvy Hvězdy, Dojné krávy, Otazníky a Hladoví psi řeší, které produkty financovat a které vyřadit. Pro pohostinský průmysl se používá obdobná matice tzv. Menu Engineering, kterou navrhli Michael Kasavana a Donald Smith v roce 1982.

Obrázek 8 – Menu Engineering



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

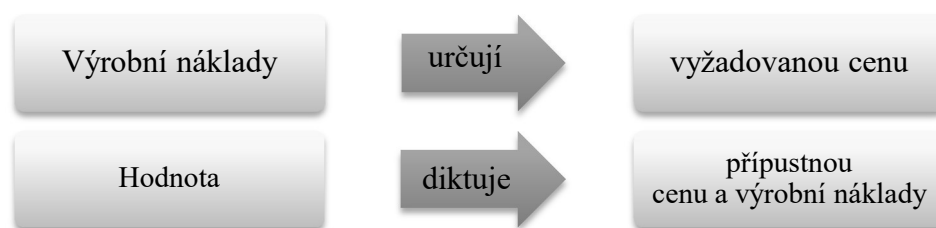
Jak popisují Hayes a Miller (2010) a lze vidět z obrázku, Hvězdy představují ty položky z nabídky, které mají vysokou popularitu a vysokou požadovanou marži. Oproti tomu Psi mají nízkou popularitu a hodně nízkou příspěvkovou marži. Koně jsou sice populární, ovšem jejich krycí příspěvek je velmi nízký. Puzzle mají vysokou marži, ale nejsou populární. Díky této jednoduché matici lze rychleji a efektivněji rozhodovat, které pokrmy mají své místo v jídelním lístku a které ne.

Ačkoliv se dnes hojně praktikuje tvorba cen podle nákladů, dle RM to není úplně správně. Vzorec pro výpočet celkových příjmů (total revenue) je následující:

$$\text{prodejní cena} \times \text{prodané množství} = \text{celkové příjmy}$$

Z této rovnice je patrné, že celková výše výnosů je přímo ovlivněná prodejní cenou a prodaným množstvím. Pokud by se manažer restaurace řídil pouze nákladovou strategií sestavování cen, automaticky by to znamenalo, že pokud mu náklady vzrostou, zvýší cenu. Zvýšení ceny ovšem nemusí znamenat okamžitě zvýšení příjmů, neboť výše prodaného množství je ovlivněna právě jeho cenou. Zákazník se nezajímá o to, jaké náklady má restaurace na přípravu pokrmů. Zákazníka zajímá, jaký užitek mu daný pokrm přinese. Pokud se zvýší cena jídla, spravedlivě předpokládá, že jídlo bude mít větší hodnotu. Pokud tomu tak není, je nespokojen. Pro něho to znamená zaplatit vyšší cenu za něco, co nedosahuje požadované hodnoty. To je jeden z důvodů, proč restaurace po zvýšení cen mohou zaznamenat snížení svých příjmů, konkrétněji snížení počtu klientů. Za nejčastější chybu restauratérů považují Hayse a Miller (2010) přecenění svých schopností v tvorbě efektivních cen, i když řízení cen se na první pohled může zdát jako velmi jednoduchá věc. Pro správné určování cen jídel v menu je potřeba, aby si manažeři uvědomili, že důležitým faktorem je hodnota jídla pro zákazníka. Pokud tento faktor zahrnou při vytváření cen, lze výši nákladů dopočítat zpětně. Porovnání těchto dvou přístupů je vyobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek 9 – Přístupy sestavování cen jídla



Zdroj: vlastní zpracování dle Hayes, Miller (2010, s. 363)

### 3.4 Cenová diskriminace

Cenová diskriminace, jak byla popsána v přecházející kapitole, není prozatím v restauracích používána. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je hlavně postoj restaurátérů k této metodě. Převažuje názor, že zákazníci budou reagovat negativně na neustále se měnící ceny v jídelních lístcích. Z pohledu RM lze na toto tvrzení odpovědět otázkou: „Nabízejí manažeři v restauracích zákazníkům opravdu jen jídlo?“

Odpověď by měla znít: „Ne.“ Z pohledu RM, manažeři nenabízejí k prodeji jenom pokrmy, nýbrž také místa k sezení. Proto lze RM aplikovat i na tuto oblast. Každá restaurace má omezený (fixní) počet míst a manažeři v restauraci nabízejí hostům jejich pronájem v určitém čase. Jako protihodnotu nabízejí zákazníci svoji útratu za čas, který v restauraci stráví. Pokud by tato místa nebyla obsazená, znamenalo by to pro restauraci neuhrazené fixní náklady, kterými jsou náklady na osvětlení, personál nebo topení.

Hayes a Miller (2010) jsou přesvědčeni o tom, že metodu cenové diskriminace lze aplikovat i do provozu restaurace. Předpokládají, že stejně jako u hotelového či leteckého průmyslu, i v restauraci lze určit časy tzv. „ve špičce“ a časy mimo špičku. Za nejvytíženější časy berou v úvahu páteční a sobotní večery. Na základě toho pokládají několik otázek.

1. Mohou být ceny v jídelním lístku v pátek a v sobotu večer zvýšeny?
2. Mohou být zvýšeny ceny některých jídel v tento čas?
3. Mohou být některé položky z jídelního lístku za nižší cenu v tyto dny?
4. Může být požadován příplatek za rezervaci stolu ve vytížené hodiny?
5. Jak se mohou zlepšit výnosy?

Odpověď na první dvě otázky zní: „Ano, je to možné.“ Ceny jídelního lístku by mohly být navýšeny například o 20 % při použití tzv. „rack cen“. Tento druh cen většinou používají hotely. Pro restauraci by to znamenalo, že navýší všechny ceny o 20 % v pátek a v sobotu večer. Protihodnotou tomu by bylo snížení cen o 20 % v časech, které nejsou tak vytížené. Například několik hodin před nebo po. Takový způsob často využívají bary, kdy v časech s malou poptávkou pořádají Happy Hours. Při zvýšení cen pouze u některých položek by to znamenalo nejen navýšit cenu, ale dokázat zákazníkům, že za zvýšenou cenu získají vyšší hodnotu. Jedině tak lze aplikovat zvýšení ceny, aby zákazníci byli ochotni si i nadále toto zboží kupovat.

Kladná odpověď na třetí otázku s sebou nese jednu podmínku. Pokud by se cena některých jídel snížila, mělo by to být pouze za účelem prodeje více porcí. To znamená zrychlit přípravu daného pokrmu, aby při vysoké poptávce bylo obslouženo co nejvíce zákazníků. Tím by bylo zabezpečeno, že se zvýší příjem u této položky.

Typicky provozovatelé restaurací na otázku číslo čtyři odpoví negativně. Nepředpokládají, že by si potenciální zákazníci chtěli připlatit za možnost si rezervovat stůl v nejvytíženějším období týdne. Pokud ovšem rezervování stolu v restauraci na páteční či sobotní večer s sebou nese nutnost rezervovat stůl mnoho dní dopředu nebo čekat večer frontu před tím, než se mohou usadit, najdou se ti, kteří si svého času cení. Zákazníci si nemusí nutně připlácet za rezervaci, ale například i za to, že si mohou vybrat své oblíbené místo v restauraci.

Na poslední otázku, jak zlepšit výnosy v restauraci, odpovídají Hayes a Miller (2010) následovně. Podle nich je nejúčinnější metodou pro zlepšení tržeb mít flexibilní systém stolů. To znamená, že se může libovolně měnit počet míst u stolů. Tím se zamezí blokování stolů pro další zákazníky. Příkladem může být pár, který sedí u stolu pro čtyři nebo šest lidí. U jejich stolu jsou pak dvě nebo čtyři místa neobsazená, což vede ke ztrátám pro restauraci.

### **3.4.1 Faktory ovlivňující zavedení cenové diskriminace**

Pro zavedení metody cenové diskriminace do restaurace je potřeba zohlednit, mimo hlavních faktorů, které mají vliv na zavedení, i další faktory, které už přímo souvisí s provozem restaurace. Mezi takové faktory Hayes a Miller (2010, s. 373) řadí:

- konkurenci,
- stupeň služeb,
- typy hostů,
- kvalitu pokrmů,
- velikost porce,
- atmosféru,
- dobu konzumace,
- umístění,
- image,
- prodejní mix.

## **4 Analýza restauračního zařízení z hlediska RM**

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána restaurace Kozlovna v Plzni. V České republice v současnosti existuje 37 restaurací s touto tematikou. Jsou rozšířeny po celé zemi a vyznačují se originálním designem, nabídkou piva a výběrem pokrmů. Nejedná se přitom o franšízy, pouze o smlouvy o propůjčení designu a doplňků.

Zkoumaná restaurace disponuje kapacitou 114 míst plus 100 míst na terase, která je, díky venkovnímu vytápění, otevřená celoročně. Kozlovna má rozdělenou otevírací dobu na všední dny a víkendy. Od pondělí do čtvrtka má otevřeno od 10:30–22:30, v pátek a v sobotu je otevírací doba prodloužená do půlnoci a v neděli zase zkrácená do 22:00. Otevírací doba je podřízena poptávce, kdy o víkendu je silnější než ve všední dny.

Hlavní restaurace má 114 míst, která jsou rozdělena na čtyři stoly o šesti místech, dvaadvacet čtyřmístných stolů a jeden stůl pro dva. Do celkové kapacity pak nejsou započítána čtyři místa u baru, neboť ta jsou používána zcela výjimečně a nejsou u nich podávány pokrmy.

Jídelní lístek nabízí celkem 31 pokrmů, z toho 12 jsou studené a teplé předkrmy a polévky, 17 hlavních jídel včetně salátů a dva dezerty. Hosté mají na výběr ze sedmi příloh.

### **4.1 Cenová politika**

Cenová politika v restauraci je osnovaná podle tradičních metod sestavování cen. Ceny nápojů jsou vytvářeny na základě předem dané marže. Výše marže u nealkoholických a alkoholických nápojů mimo piva je 300 %, u piva se marže pohybuje okolo 100 %, podle toho, jestli se jedná o pivo ze sudu nebo tankové. Průměrné food cost se pohybují okolo 30 %. Tato výše není striktně daná a liší se pokrm od pokrmu, podle kvality a náročnosti jídla, proto některé pokrmy mají náklady ve výši 50 %.

Restaurace nabízí mimo klasického jídelního lístku také obědové menu. Každý den, včetně víkendu, je nabízena jedna polévka a čtyři hlavní chody. Průměrná cena hlavního chodu v rámci obědového menu se pohybuje okolo 119 Kč. Průměrná cena hlavního chodu ze stálého jídelního lístku se pohybuje okolo 197 Kč. S tím souvisí i průměrná útrata hostů, která se pohybuje okolo 150 – 200 Kč za oběd a 250 – 300 Kč za večeři.

## 4.2 Segmentace trhu

Segmentace zákazníků do jednotlivých skupin je jednou ze základních principů RM. Při zjišťování, jak daná restaurace dělí své zákazníky, došlo k zajímavému, nikoli však překvapivému, zjištění. Management restaurace je přesvědčen, že dokáže cílit na všechny typy zákazníků bez rozdílu věku, životního stylu či výše příjmů.

Tato možnost by nebyla vyloučená, pokud by se nejednalo o specifický typ restaurace. Z demografického hlediska, například jedním z typů zákazníků, na které v posledních letech je cíleno čím dál více, jsou rodiny s dětmi. Není vyloučeno, že by tito zákazníci mohli navštívit daný podnik, ovšem s přihlédnutím k interiéru restaurace, atmosféře, která je typická pro tento typ podniku, a v neposlední řadě nabídce pokrmů v jídelním lístku, je patrné, že Kozlovna nebude volbou číslo jedna u daného typu zákazníků – rodin s dětmi. Dalším typem zákazníků by mohli být studenti. Zde je ovšem podstatná lokalita, kde se daná restaurace nachází. V okolí Kozlovny nejsou žádné vysokoškolské koleje či kampusy. Návštěva tohoto typu zákazníků není taktéž vyloučená, ovšem není možné ji řadit mezi stálou klientelu, a tím pádem i cílovou skupinu. Mezi nejvíce žádané, a také nejvíce zastoupené, typy spotřebitelů patří střední vrstva obyvatel v produktivním věku mezi 25–65 lety, zpravidla lidé bezdětní nebo s dětmi staršími. Tento typ zákazníků se může dále členit z psychografického a behaviorálního hlediska, například podle průměrného příjmu, jejich preferencí ve výběru typu kuchyně, životnímu stylu a způsobu trávení volného času.

Při zaměření se pouze na určitý typ zákazníka firma přichází o zisk, který by jí přinesli ostatní zákazníci. Zde je ovšem zapotřebí zvážit pozitivní a negativní stránky tohoto rozhodnutí. Jak velký zisk přinesou nepravidelné (nahodilé) návštěvy výše zmiňovaných typů zákazníků a zda převýší zisk získaný od pravidelných a vracejících se zákazníků, na které se podnik cíleně zaměřuje a sleduje jejich potřeby.

I restaurace se může zaměřit na personalizaci svých stálých zákazníků. Díky osobní komunikaci a zjišťování informací o strážníkovi je to daleko jednodušší a finančně výhodné. Sbírané údaje se nemusí omezovat pouze na základní údaje, jakými jsou věk, pohlaví a velikost příjmů. Daleko důležitějšími (a více vypovídajícími) daty mohou být preference v jídle, záliby a hodnocení poskytnutých služeb. Díky těmto informacím může manažer restaurace lépe zhodnotit nabídku služeb a pokrmů.

### **4.3 Distribuční kanály**

Distribuční kanály v pohostinství slouží především k tomu, aby zvýšily povědomí potenciálních zákazníků o dané restauraci, a tím i přilákaly více konzumentů. Kvalitní základna pomůže vybudovat a udržet si dobrou pověst u veřejnosti. Každá restaurace si volí svůj distribuční model. Ovšem základem každého takového modelu by měli být dodavatelé.

Především se jedná o dodavatele potravin a nápojů. Právě oni a jejich potraviny z velké části určují kvalitu budoucích pokrmů a ovlivňují spokojenost zákazníků. V analyzované restauraci využívají dodavatelských služeb od velkoobchodníků i maloobchodníků. Pro nákup základních potravin, jakými jsou mouka, mléčné výrobky nebo koření, je využíván maloobchod Tesco. Velkoobchodní řetězec Makro dodává do restaurace alkoholické nápoje, vyjma piva, a vepřové a hovězí maso. Drůbeží maso a ryby jsou odebírány od lokálního obchodníka Rybárna Špilar – Oceán, zelenina a ovoce jsou dodávány lokálními zelináři. Pivo a výrobky spojené s ním jsou odebírány od pivovaru Plzeňský Prazdroj, a. s.

Aby se restaurace zviditelnila, nestačí mít pouze dobré dodavatele. Na řadu přichází propagace. Kozlovna se snaží komunikovat se svými zákazníky prostřednictvím sociální sítě Facebook. Několikrát týdně aktualizuje své příspěvky, včetně aktualizace týdenních obědových menu či speciálních akcí. Vlastní webové stránky, kde se potenciální zákazníci mohou seznámit s jídelním a nápojovým lístkem, týdenním menu, kontakty nebo si zjistit otevírací dobu. Kozlovna aby se zviditelnila, využívá, mimo těchto internetových kanálů také veřejných tematických akcí. V roce 2018 vyhrála Fresh Festival v Plzni.

### **4.4 Pokladní a rezervační systém**

Sheryl E. Kimesová ve svém článku *The Future of Distribution Management in the Restaurant Industry* uvádí a popisuje čtyři distribuční cesty, které mohou využít restaurace pro svůj rezervační systém. První cestou je klasický telefon, druhou cestou je použití call centra, třetí cestou je použití online rezervačního systému přímo na webové stránce restaurace a poslední cestou je online rezervační systém zajištěný za pomoci třetích stran.



#### **4.4.1 Telefonická rezervace**

Dnes nejvíce využívaný způsob rezervace stolu v restauraci. Rezervace se provádí buď přímo personálem restaurace, nebo pomocí call centra. Mezi kladné stránky této metody patří osobní přístup personálu a možnost se domluvit na individuálních požadavcích. Mezi záporné stránky lze přiřadit nedostupnost personálu při volání ve vytiženější hodiny nebo čas možnosti rezervace omezený otevírací dobou podniku.

#### **4.4.2 Online rezervace**

Online rezervace probíhá buď pomocí webových stránek restaurace, které využívají online rezervačního systému, (například rezervační systém od BookioPro nebo SuperSaas), nebo pomocí webových stránek poskytovatelů online rezervačních knih. Mezi takové webové stránky v České republice patří například Restu.cz. Všechny způsoby fungují obdobně, ale ne stejně. Pokud rezervace probíhá pomocí rezervačního systému restaurace, zákazník má možnost ihned zjistit, jestli je volný stůl v restauraci na jím požadovaný datum a čas. Pokud využije druhý způsob, zapojuje prostředníka mezi ním a restaurací. Zákazník zadá datum, čas a počet míst. Operátor zavolá do restaurace a ověří si dostupnost termínu. Zákazníkovi pak přijde potvrzení nebo zamítnutí rezervace pomocí e-mailu.

Výhodou online rezervací je možnost rezervovat si stůl v jakémkoliv čase. Pro restaurace je nevýhodou ztráta osobního kontaktu se zákazníky.

Restaurace mají možnost využít i off-line rezervačního systému. Ten je zaměřen na monitorování rezervací přímo v restauraci. Opouští se tím od papírové podoby rezervačních knih. Samotný přechod restaurace od papírových rezervačních knih k digitálním je zajímavým momentem z hlediska revenue managementu. Od této chvíle se dají rezervace spravovat efektivněji a přehledněji. Digitální rezervační systémy, mimo svých základních funkcí, nabízí možnosti sestavování statistik, personalizaci hostů nebo sestavování obsazenosti restaurace v jednotlivých časech nebo dnech.

Ve zkoumané restauraci se používá pouze telefonická komunikace. Manažeři této restaurace jsou přesvědčeni o tom, že osobní komunikace je základem úspěchu a v této chvíli nepoužívají žádný off-line rezervační systém.

#### **4.4.3 Pokladní systém**

Kozlovna používá pokladní systém Septim od výrobce ASW Systems. Tento pokladní systém umožňuje práci v režimu on-line a i off-line. Přístup k němu může mít několik uživatelů a na základě svého oprávnění může využívat určité funkce. Obsluhující personál má přístup ke všem funkcím, aby mohl obsloužit zákazníka. Manažer, za pomoci tohoto systému, je schopen sledovat tržby nebo náklady v restauraci (septim.cz).

#### **4.4.4 Cross selling**

V češtině je tato technika známa také jako „křížový prodej.“ Khurana (2009) definuje cross selling jako prodejní techniku, která má za cíl prodat další produkt již existujícímu zákazníkovi. V pohostinství se tato metoda využívá k nabídnutí dalšího produktu. Restaurace danou metodu implementuje k nabídnutí nově zavedených pokrmů či alkoholických nápojů.

### **4.5 Strukturované rozhovory s personálem restaurace**

Pro zjištění povědomí obsluhy restaurace o tom, co to je revenue management, k čemu se používá a v čem může být užitečný, bylo provedeno šetření pomocí krátkého osobního rozhovoru. Celkem bylo tázáno 15 respondentů ve věku od 24 do 56 let, z toho 7 žen a 8 mužů. Dotazník obsahoval celkem 3 otázky.

1. Slyšeli jste někdy pojem revenue management?
2. Myslíte se, že by tato metoda mohla být použita v restauraci?
3. Jaký je podle Vás největší zádrhel při práci v restauraci?

Na první otázku, jestli někdy slyšeli pojem revenue management, 10 respondentů odpovědělo záporně a pouze 5 respondentů kladně.

Po vysvětlení, čím se revenue management zabývá, dvanáct respondentů odpovědělo záporně a tři respondenti odpověděli kladně na otázku číslo dvě - myslíte si, že by tato metoda byla účinná v restauraci? Záporné odpovědi byly vysvětleny tím, že je tato metoda je nová a převažovaly názory, že se nehodí pro restaurační provoz. Tři respondenti, kteří odpověděli kladně, vysvětlili svůj názor tím, že restaurace při nevytížených hodinách v časech po obědě a před večeří by potřebovala kreativní přístup.

Po delší diskuzi pět z dvanácti respondentů změnilo svůj názor na otázku číslo dvě, ze záporné odpovědi na kladnou. Otázka číslo tři sloužila pro lepší nastínění situace v restauraci z pohledu personálu. Jako největší problém zaměstnanci vnímali nedodržení rezervačních hodin zákazníky a nepředvídatelnost obsazenosti stolů.

## **4.6 Analýza sledovaných ukazatelů**

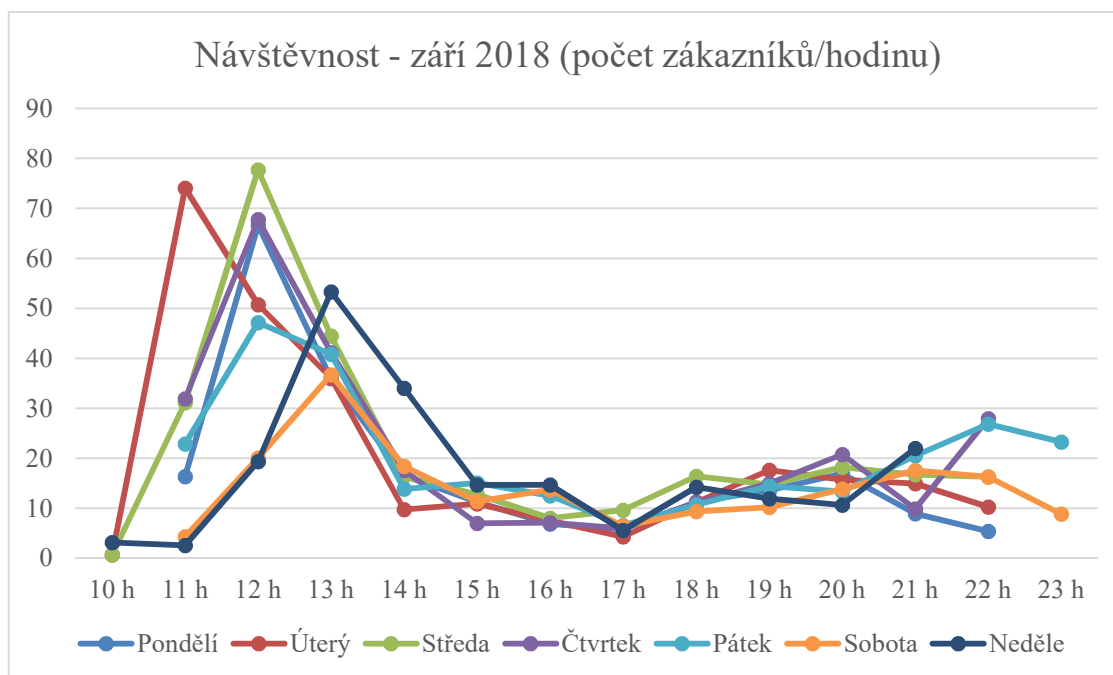
Postup analytické části této podkapitoly byl převzat z výzkumu na Cornellově univerzitě, který v roce 1998 aplikovala Sheryl E. Kimes spolu s Deborah I. Barrashovou a Johnem E. Alexanderem. Postup byl zveřejněn v školním časopise The Scholarly Commons v říjnu roku 1999.

Aby se mohly aplikovat metody revenue managementu, bylo zapotřebí shromáždit data k několika ukazatelům. Prvním ukazatelem je počet hostů, kteří restauraci navštíví. Druhým je jejich čas strávený u jídla a třetím ukazatelem jsou denní tržby. Všechny tyto informace je možné získat z analýzy dat z pokladního systému restaurace a také pozorováním.

### **4.6.1 Obsazenost restaurace**

Pro zjištění průměrné návštěvnosti restaurace byla využita data z pokladního systému restaurace. Ta byla vytržena a zanalyzována pomocí softwaru Microsoft Excel. Poskytnutá data jsou za měsíce září a říjen roku 2018.

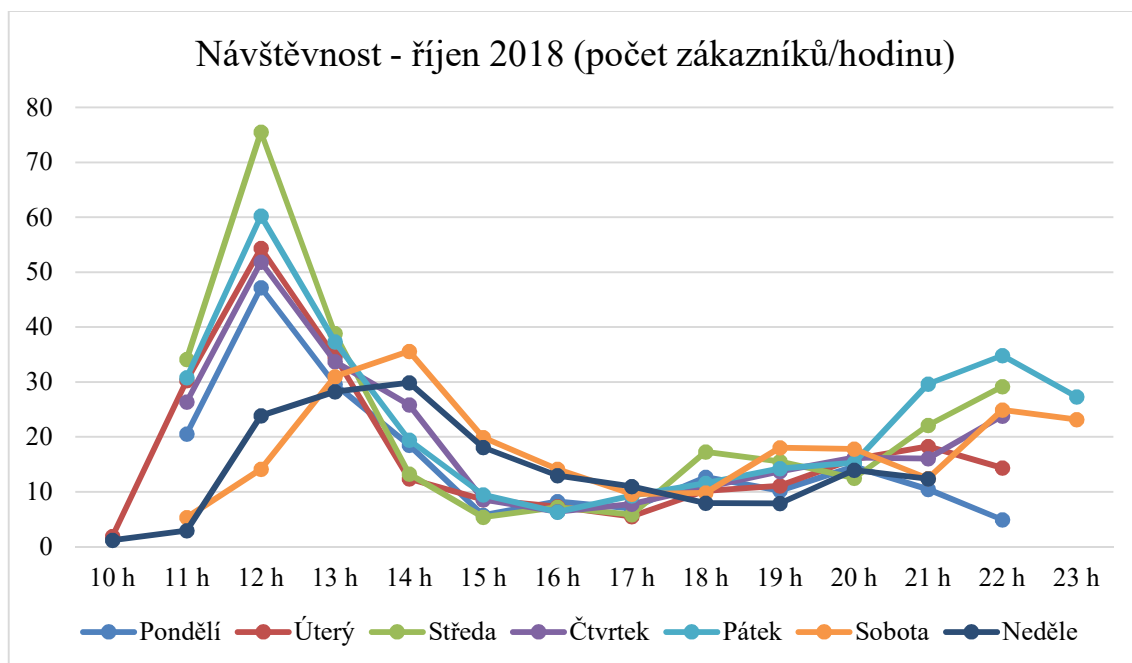
Obrázek 10 - Průměrná návštěvnost restaurace - září (počet zákazníků/hodinu)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z dat vyplývá, že mezi nejsilnější dny, kdy restauraci navštíví nejvíce zákazníků, patří úterý-pátek. V průměru v tyto dny přijde okolo 270 zákazníků. Oproti tomu jako nejslabší den vychází sobota. V průměru v tento den do restaurace zavítá 187 lidí. Jak lze vidět na obrázcích 10 a 11, které zobrazují návštěvnost restaurace v průběhu jednotlivých dnů. Mezi nejsilnější hodiny patří doba okolo oběda. Přitom nejvíce lidí přijde mezi 11–13 hodinou odpolední. Od druhé hodiny odpoledne počet lidí klesá až k šesté hodině večerní. Nárůst není tak markantní jako v době oběda. Nejvíce lidí navštíví restauraci na večeri v průměru ve čtvrtek a pátek.

Obrázek 11 - Průměrná návštěvnost restaurace - říjen (počet zákazníků/hodinu)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejslabším časovým úsekem, ve všech dnech, jsou odpolední hodiny mezi 15-18 hodinou odpolední. Průměrně v tuto dobu navštíví restauraci pouze okolo 21 zákazníků.

Pro lepší orientaci, následující tabulka znázorňuje obsazenost restaurace v procentech.

Tabulka 5 – Obsazenost restaurace v % – období září + říjen 2018

Den v týdnu	10 h	11 h	12 h	13 h	14 h	15 h	16 h	17 h	18 h	19 h	20 h	21 h	22 h	23 h
Pondělí		16,6	47,8	28,0	15,6	6,8	6,8	5,8	10,60	10,2	13,7	8,6	4,5	
Úterý	1,3	37,5	46,8	30,8	9,9	8,3	6,5	4,5	9,24	11,9	13,9	15,0	11,3	
Středa	0,6	28,8	67,1	36,3	12,8	7,6	6,7	6,6	14,83	13,3	13,2	17,3	20,6	
Čtvrtek		25,6	52,5	32,8	19,1	6,9	5,9	6,0	9,62	12,6	16,2	11,4	22,9	
Pátek		23,6	47,1	34,3	14,6	10,8	8,3	6,6	9,79	12,6	12,5	22,0	27,4	22,2
Sobota		4,22	15,01	29,69	23,67	13,72	12,22	7,01	8,43	12,40	13,87	13,17	18,06	14,06
Neděle	1,93	2,43	18,97	35,76	28,02	14,39	12,16	7,30	9,73	8,69	10,79	15,08		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pokud je restaurace z poloviny obsazená v nejvytíženější denní dobu, lze se domnívat, že důvodem, proč zbytek míst není obsazen, je to, že kapacita stolů nebyla zcela naplněná.

#### 4.6.2 Délka konzumace

Délka konzumace ukazuje průměrný čas strávený zákazníkem v restauraci od jeho příchodu až po zaplacení. Je vypočítaná z dat pokladního systému. Následující tabulka zobrazuje průměrný čas strávený zákazníkem v restauraci v jednotlivých hodinách příchodu. Ke každému času byly vypočítány i směrodatné odchylky.

Tabulka 6 – Průměrná délka konzumace a směrodatná odchylka

Den v týdnu	10 h	11 h	12 h	13 h	18 h	19 h	20 h	21 h	22 h
<b>Pondělí</b>	<b>0:35</b> (0:12)	0:42 (0:17)	0:45 (0:16)	0:59 (0:25)	1:45 (0:32)	1:10 (0:28)	1:09 (0:22)	1:01 (0:36)	
<b>Úterý</b>	0:42 (0:13)	0:52 (0:21)	0:58 (0:23)	1:15 (0:19)	1:12 (0:31)	1:35 (0:24)	1:28 (0:22)	1:05 (0:18)	
<b>Středa</b>	0:52 (0:25)	0:59 (0:13)	0:55 (0:17)	0:58 (0:21)	1:14 (0:17)	1:38 (0:33)	1:32 (0:34)	1:02 (0:23)	
<b>Čtvrtek</b>	0:48 (0:17)	0:47 (0:14)	0:50 (0:12)	1:09 (0:24)	1:37 (0:24)	1:26 (0:35)	1:31 (0:19)	1:12 <b>(0:11)</b>	
<b>Pátek</b>	0:39 (0:19)	0:49 (0:19)	0:51 (0:16)	1:12 (0:17)	<b>1:39</b> (0:29)	1:05 <b>(0:39)</b>	1:36 (0:27)	1:08 (0:21)	0:57 (0:14)
<b>Sobota</b>	0:58 (0:24)	1:02 (0:25)	1:12 (0:21)	1:26 (0:22)	1:28 (0:28)	1:31 (0:31)	1:47 (0:19)	1:27 (0:27)	0:59 (0:21)
<b>Neděle</b>		1:12 (0:17)	1:14 (0:24)	1:18 (0:23)	1:25 (0:23)	1:37 (0:27)	1:32 (0:21)	1:17 (0:19)	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

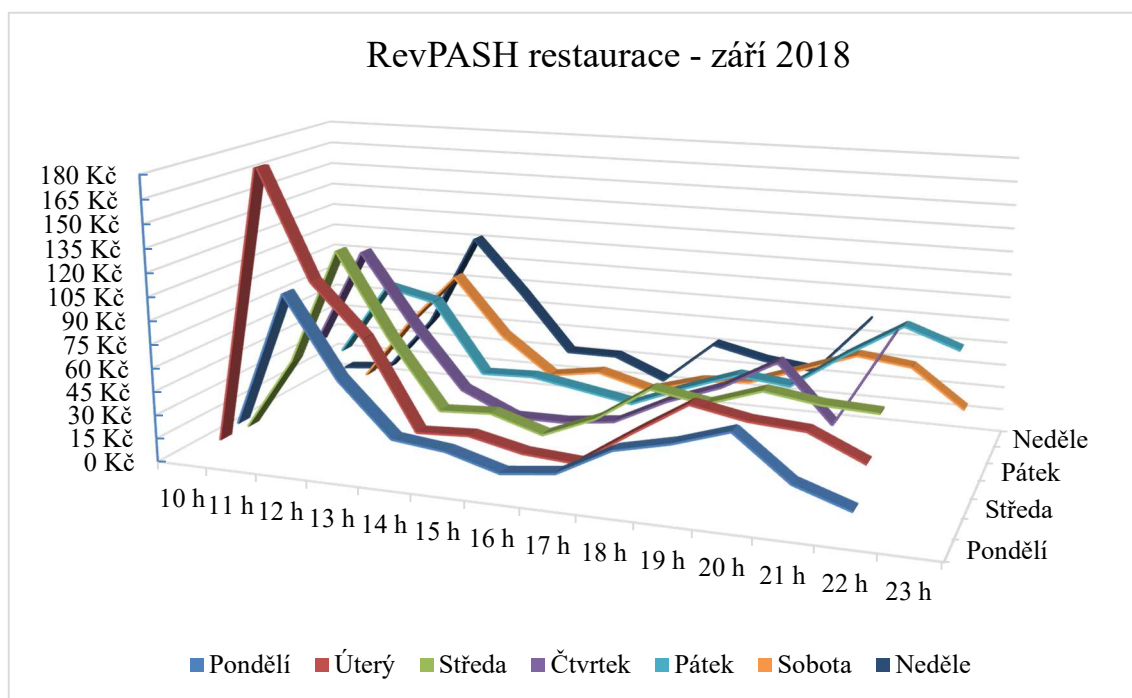
Průměrné délky konzumace byly vypočítány pro hodiny s nejvyšší obsazeností restaurace, tj. v časech oběda a večeře. Čas strávený v restauraci se také podle toho liší. Kratší dobu stráví lidé v restauraci v obědových hodinách. V týdnu v průměru na obědě se zdrží okolo 50 minut, o víkendu je tato doba o 20 minut delší. U večeří rozdíl mezi všedními dny a víkendy není natolik patrný. Ve všední dny (počítají se dny od pondělí do čtvrtka) je průměrná doba večeří 81 minut, o víkendu (od pátku do neděle) je tato doba o 6 minut delší. Značně se liší i směrodatné odchylky. V časech oběda se odchylka pohybuje od 12 do 25 minut. Během večeří je směrodatná odchylka značně vyšší a dosahuje maximálních hodnot až 39 minut. Podle Kimese (1999) takto velká směrodatná odchylka poukazuje na to, že management restaurace má malou kontrolu nad tím, jak dlouho se lidé v restauraci zdrží. Příkladem může být průměrná doba konzumace v pátek v šest hodin odpoledne. Směrodatná odchylka poukazuje na to, že lidé se mohou v restauraci zdržet pouze 29 minut nebo 2 hodiny 8 minut od průměrných 1 hodiny 39 minut.

### 4.6.3 RevPASH

Revenue management se dívá na provoz restaurace a zvyšování příjmu ne z počtu prodaných jídel či nápojů, ale z výše tržeb, které mu každé dostupné místo v restauraci přinese. Omezeným množstvím v tomto případě nejsou možnosti kuchyně a baru, ale počet míst v restauraci. RevPASH je zkratkou od anglického výrazu Revenue per available seats and hour, v překladu znamená tržby za místo za hodinu. V této analýze jsou vypočítány hodnoty RevPASH v jednotlivých hodinách a dnech v týdnu. RevPASH je možno vypočítat podle následujícího vzorce:

$$RevPASH = \frac{\text{tržby za hodinu}}{\text{počet míst}}$$

Obrázek 12 – RevPASH – září 2018



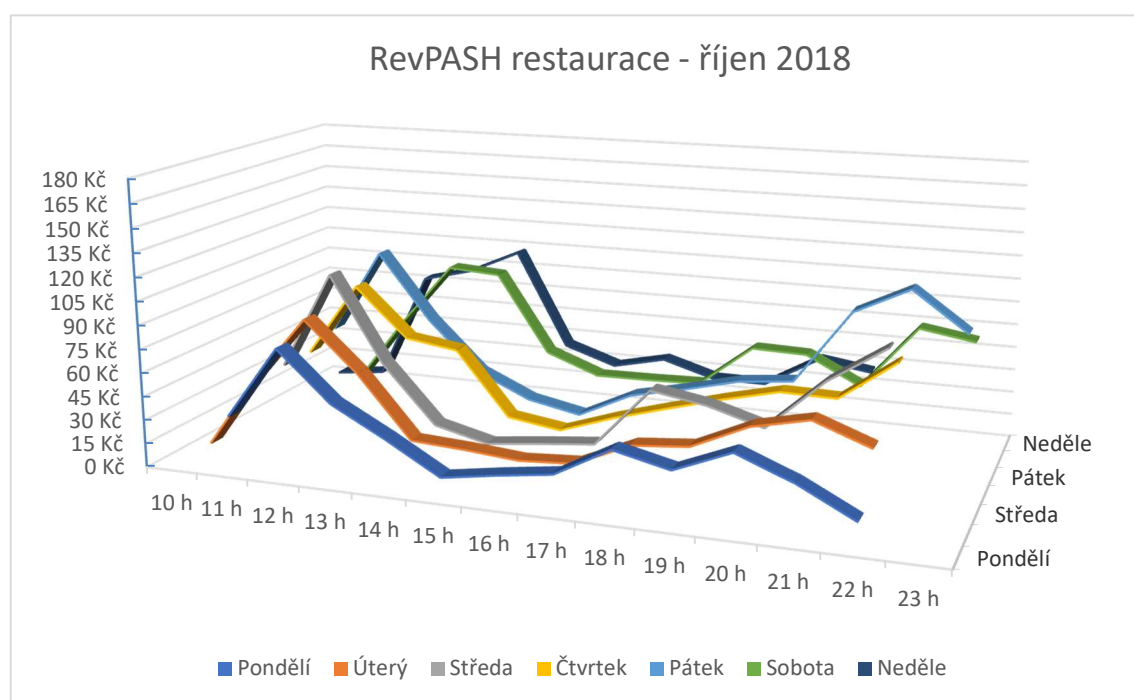
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Restaurace disponuje 114 místy k sezení. Pokud hodinová tržba restaurace v pondělí v 11 hodin bude činit 7808 Kč, její RevPASH pro tuto hodinu se bude rovnat podílu tržeb a dostupných míst, tj. 69 Kč.

Obrázek 12 zobrazuje výsledek výpočtu RevPASH pro zkoumanou restauraci za měsíc září 2018. Z grafu vyplývá, že největších hodnot RevPASH restaurace dosahuje v době

obědů. Průměrně ve 12 hodin ve všední dny přináší jedno místo restauraci 109 Kč. Nejnižší hodnoty jsou v časech odpoledních od 14 do 17 hodin. V 16 hodin odpoledne průměrné RevPASH činí 19 Kč na místo za danou hodinu. Od 18. hodiny hodnoty stoupají. V pátek dosahuje nejvyššího průměrného RevPASH. Jedno místo vynáší restauraci v tento den mezi 18. a 23. hodinou 60 Kč. Nejvýnosnější je pak osmá hodina večerní. Průměrně je ve všední dny RevPASH ve výši 56 Kč.

Obrázek 13 - RevPASH – říjen 2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 13 zobrazuje hodnoty RevPASH za měsíc říjen 2018. Jak lze vidět na obrázku, výkyvy hodnot mezi obědy a večeremí nejsou tak markantní jako u obrázku 12 za měsíc září. Hodnoty RevPASH se během obědů se pohybují v průměru ve stejných hodnotách, kdežto RevPASH večerí je značně vyšší. Při porovnání grafů s návštěvností (obrázek 10 a 11) za měsíc září a říjen je patrné navýšení zákazníků v říjnu během večerí. Tento faktor může mít za následek vyšší hodnoty RevPASH.

#### 4.6.4 Časové rozložení stolování

V pohostinství je velmi důležité správné načasování. Nesouvisí to s definicí revenue managementu – prodat správné zboží či službu ve správný čas, za správnou cenu správnému zákazníkovi. Tato analýza je důležitá z pohledu délky konzumace hosta



v restauraci, přímo souvisí s ukazatelem RevPASH. Čím rychleji spokojený host opustí restauraci, tím se pravděpodobnost obsazení tohoto místa a tím pádem i zvýšení tržeb zvyšuje.

Tato analýza byla provedena pomocí pozorování. Byly vybrány tři dny v týdnu, středa, pátek a sobota. Ve všech těchto dnech v měsíci září byla restaurace navštívena v období obědů a večerů. Výzkumníky zajímalo, kolik času zaberou jednotlivé úkony, kterými jsou: přijetí objednávky od usazení hostů, přinesení předkrmu/polévky (pokud byly objednány), servírování hlavního jídla a dezertu (pokud byl objednán).

Následující tabulka zobrazuje výsledek zkoumání v období obědů. Jedná se o průměrné časy. Stejně jak tomu bylo zkoumání délky jídla, jsou zde vypočteny i směrodatné odchylky.

Tabulka 7 – Časové rozložení – oběd

Den v týdnu	Přijetí objednávky	Předkrm	Hlavní chod	Placení (po hlavním jídle)	Celkový čas
<b>Středa</b>	0:03 (0:05)	0:04 (0:04)	0:09 (0:05)	0:18 (0:10)	0:36 (0:24)
<b>Pátek</b>	0:02 (0:04)	0:03 (0:03)	0:07 (0:06)	0:21 (0:08)	0:40 (0:23)
<b>Sobota</b>	0:03 (0:02)	0:08 (0:07)	0:11 (0:09)	0:35 (0:16)	01:02 (0:36)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Průměrný čas oběda se pohybuje okolo 30-40 minut. Je to dané omezenou dobou na oběd zaměstnanců. Celková směrodatná odchylka naznačuje možnost velkých výkyvů u těchto hodnot. Celkový čas oběda může zabrat jak 24 minut, tak i jednu hodinu. Oproti tomu lze vidět, že o víkendu se celková doba oběda prodlužuje. Je to způsobené i tím, že mimo obědového menu si mohou zákazníci vybírat i z běžného jídelního lístku. Příprava těchto pokrmů trvá déle.

Z této tabulky lze vypočítat rychlost poskytovaných služeb. Pokud se srovnají dny v týdnu – středa a pátek, servírování jednotlivých chodů je, oproti pátku, ve středu pomalejší a směrodatné odchylky jsou větší. Vysvětlením může být to, že ve středu během obědů restauraci navštíví o 26 % lidí více než v pátek.

Tabulka 8 – Časové rozložení – večeře

Den v týdnu	Přijetí objednávky	Předkrm	Hlavní chod	Dezert	Placení (po dezertu)	Celkový čas
<b>Středa</b>	0:09 (0:04)	0:11 (0:05)	0:23 (0:12)	0:35 (0:17)	0:14 (0:08)	1:43 (0:46)
<b>Pátek</b>	0:10 (0:03)	0:12 (0:04)	0:22 (0:15)	0:31 (0:24)	0:28 (0:13)	1:51 (0:59)
<b>Sobota</b>	0:10 (0:05)	0:09 (0:04)	0:19 (0:13)	0:28 (0:19)	0:23 (0:11)	1:35 (0:52)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Průměrná doba večeří se pohybuje okolo 1 ¾ hodiny, jak lze vidět v tabulce 8. Večeře se oproti obědům nevaří předem, proto je jejich příprava výrazně delší. Mírně se liší i zkoumané hodnoty z tabulky 5. V tabulce 5 se předpokládá, že večeře skončí uzavřením účtu. Ve skutečnosti však všichni hosté neodcházejí hned po zaplacení a v restauraci ještě zůstávají. Stejně jako u obědů jsou celkové směrodatné odchylky velké. Délka večeře může být od 46 minut až do tří hodin.

Při pozorování večeří, byl do hodnocení vložen sloupec Dezert. Při obědech se dezert nepodává, ale u večeří není neobvyklý. Přijetí objednávky je u večeří v průměru o 72 % delší. Je to způsobené delším výběrem pokrmů. Výrazně větší jsou směrodatné odchylky u podávání dezertu, to znamená, že hosté mohou konzumovat hlavní chod v průměru od 17 do 55 minut.

## 5 Vyhodnocení analýzy a doporučení

V předchozí kapitole byla provedena analýza restauračního zařízení. Ze zkoumaných ukazatelů vyplývá několik následujících bodů, které je zapotřebí prozkoumat, aby bylo možné navrhnout případná doporučení.

1. Nízká obsazenost stolů během obědů.
2. Vysoké směrodatné odchylky během obědů.
3. Dlouhá délka konzumace během večeří a vysoká směrodatná odchylka během večeří.

### 5.1 Velikost skupin

S obsazeností restaurace přímo souvisí i kolika členné skupiny lidí restauraci navštěvují. Tyto poznatky jsou důležité při rozmisťování stolů a určování, kolik míst u stolu by mělo být. S ohledem na procentuální obsazenost restaurace, kterou ukazuje tabulka 5 v podkapitole 4.6.1., jsou nejvíce zajímavé hodnoty v době obědů ve všední dny.

Tabulka 9 – Velikost skupin ve všední dny od 11 h do 13h (v %)

Den v týdnu	Počet osob							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Pondělí</b>	5,2	45,3	12,4	29,4	5,7	0,9	0	1,1
<b>Úterý</b>	3,4	59,1	11,9	19,7	4,7	0,8	0,1	0,3
<b>Středa</b>	3,8	49,6	16,7	18,8	8,9	1,5	0	0,6
<b>Čtvrtek</b>	7,6	52,3	15,8	19,3	3,1	0,8	0	1
<b>Pátek</b>	4,8	45,3	19,1	21,8	5,7	1,3	0,4	1,6
<b>Průměrné vyjádření v (%)</b>	<b>5,0</b>	<b>50,3</b>	<b>15,2</b>	<b>21,8</b>	<b>5,6</b>	<b>1,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pokud je restaurace z poloviny obsazená v nejvytíženější denní dobu, lze se domnívat, že důvodem, proč zbytek míst obsazen není, je to, že kapacita stolů nebyla zcela naplněná. Tabulka 9 ukazuje, že z 50,3 % restauraci během oběda navštěvují dvojice a z 22 % restauraci navštěvují skupiny o čtyřech osobách. Vzhledem k tomu, že restaurace disponuje dvaadvaceti čtyřmístnými stoly a pouze jedním dvoumístným stolem, lze usoudit, že kapacita restaurace nebyla naplněná kvůli nedostatku volných stolů.

## 5.2 Technologický proces obsluhy

Velké směrodatné odchylky při obsluhování hostů vedou k velkým rozdílům v délce konzumace. Během obědů to může znamenat nedostatek volných stolů či nespokojenost hostů, kterým primárně záleží na rychlé obsluze. Z těchto důvodů byl proveden rozbor jednotlivých kroků, které jsou dodržovány během obsluhy hostů. Daný proces zaznamenává obrázek 14.

Obrázek 14 – Technologický proces obsluhy



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příchod – restaurace nevyžaduje, aby každý host měl zarezervovaný stůl předem. Ovšem při větším vytížení restaurace se stává, že hosté musí čekat než se stůl uvolní. Není možné vždy přesně určit dobu čekání, proto se častěji stává, že lidé odchází. Pokud se hosté rozhodnou čekat, mají možnost využít volných míst u baru, kde se jídlo neservíruje.

Usazení ke stolu – pokud má host rezervaci, nahlásí to obsluze u baru či pokladny a ta ho doprovodí ke stolu. Pokud host rezervaci nemá, může si vybrat libovolný volný stůl. Jak bylo poukázáno v předchozí podkapitole, problém nastává ve chvíli, kdy je obsazena přibližně polovina míst v restauraci. Většinou restauraci navštěvují skupiny o dvou lidech. V takovém případě jsou obsazeny všechny stoly, ale kapacita restaurace není stoprocentně vyčerpaná. Dalším možným problémem může být špatná rezervace.

Restaurace umožňuje provádět rezervace pouze telefonicky, v takovém případě se může jednat o špatné porozumění ze strany obsluhujícího personálu – rezervace stolu na jiný čas nebo pro jiný počet lidí.

Objednávka nápojů – po příchodu a usazení obsluha nabídne hostům nápojový a jídelní lístek. V první řadě jsou objednány nápoje a poté mají zákazníci čas si vybrat jídlo.

Podání nápojů + objednávka pokrmů – jak lze vidět z tabulky 9 – časové rozložení – večeře, tento krok může trvat o tři až do patnácti minut. Z důvodu zjednodušení analýzy byly kroky podání nápojů a objednávka pokrmu spojené do jednoho. Největším důvodem byl fakt, že více jak polovina má hostů daný krok spojený a rozdělovat ho na dva by znamenalo částečně zkreslit získaná data. Problémy, které mohou nastat, jsou následující: vstřícnost personálu, špatně poznamenaná objednávka. Vzhledem k časovému rozložení se jedná také o dlouhé čekání na nápoje a s tím spojenou nepřízeň hostů.

Podání předkrmu – v průměru je předkrm podáván deset minut po přijetí objednávky. Podle dat získaných od restaurace si každý třetí host objedná předkrm nebo polévku. Vybírat si hosté mohou z celkem dvanácti předkrmů, proto nesrovnalosti s objednávkami se nestávají.

Podání hlavního chodu – po donesení předkrmu čekají hosté na hlavní chod v rozmezí od patnácti do čtyřiceti minut. Záleží na složitosti hlavního chodu a na tom, zda byl objednán předkrm. Problémy s objednávkami se týkají zaměnění vybraných příloh či stupněm propečení masa u steaků.

Podání dezertu – pouze dvanáct procent všech hostů si objednává dezert. I přes tento fakt byl tento krok do analýzy zahrnut, neboť časy strávené mezi hlavním jídlem a odchodem z restaurace se od sebe výrazně neliší.

Placení – hosté mohou platit buď v hotovosti, nebo pomocí platební karty. Delší doba placení je zpravidla způsobená tím že, hosté chtějí někdy účet rozdělit a platit každý zvlášť.

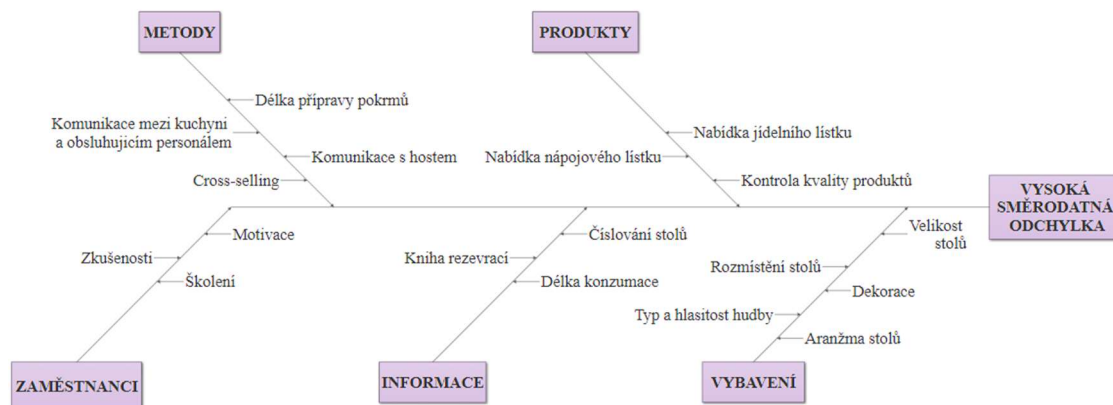
Odchod – Tento krok byl při analýze velmi ostře sledován, neboť celkový čas strávený v restauraci (od příchodu až po odchodu hostů) se výrazně liší od času, který byl analyzován z dat z pokladního systému. Ve skutečnosti hosté po zaplacení mnohdy zůstávají sedět za stolem a odcházejí déle.

### 5.3 Ishikawův diagram

Ishikawův diagram je znám pod názvem diagram příčin a následků nebo také jako diagram rybí kosti. Jaromír Veber a kol. v knize Řízení jakosti a ochrana spotřebitele (2007) uvádí, že hlavním přínosem tohoto diagramu je „*názorné a strukturované zachycení všech možných příčin, které vedly nebo by mohly vést k danému následku.*“ Dále uvádí, že „*Ishikawův diagram neříká, jak problém řešit. Přehledné soustředění všech příčin však umožní celý problém rozebrat a následně nalézat řešení.*“

Hlavu ryby (diagramu) tvoří problém, který nastal nebo nastane a je potřeba ho vyřešit. V případě analýzy restaurace se jako hlavní problém jeví velká směrodatná odchylka, která může prodloužit dobu strávenou v restauraci až do tří hodin (tabulka 9). Obrázek 15 zobrazuje diagram příčin a následků pro daný problém. Kostmi ryby jsou možné hlavní příčiny – zaměstnanci, informace, vybavení, metody a produkty.

Obrázek 15 – Ishikawův diagram



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z uvedených příčin lze mezi hlavní důvody vysoké směrodatné odchylky zařadit celkovou délku konzumace, kterou obsluhující personál není schopen v současné době odhadnout ani nijak ovlivnit. Hosté po příchodu nejsou nijak limitováni časem a stůl může zůstat obsazen po celý večer. S touto příčinou je spojená další, a to čas rezervace. Pokud se hosté nedostaví včas, stůl, který si zarezervovali, restaurace drží zarezervovaný přibližně dalších třicet minut. Hosté, kteří by měli zájem o daný stůl a přišli před časem rezervace, musí být odmítnuti, neboť se předpokládá,

že stůl bude v určitý čas obsazen někým jiným. Pokud se tak nestane, zůstává tento stůl prázdný.

Cross-selling, o který se snaží personál restaurace, nemusí být z hlediska obsazenosti stolů a době strávenou hostem v restauraci příliš výhodný. Pokud je rezervační systém a proces obsluhy nastaven dobře, potom, co hosté dojedí, bude následovat krok placení a odchod z restaurace. Tím uvolní stůl pro další zákazníky. Ovšem ve chvíli, kdy jim číšník/servírka nabídnou vyzkoušet další specialitu nebo ochutnat nový koktejl, se doba mezi skončením konzumace a odchodem prodlužuje. Stůl zůstává i nadále blokován. Stejně jako u příčiny s čekajícím stolem RevPASH restaurace klesá.

Velikost směrodatné odchylky též závisí na rychlosti personálu. Komunikace mezi kuchaři a obsluhou je v daný moment klíčová. Pokud se do kuchyně nedostane včas informace o tom, že může připravovat nebo podávat další chod, se celý proces obsluhy značně prodlužuje.

#### 5.4 Implementace strategií RM do řízení restaurace

Kimes (1999) ve svém návrhu pro je zkoumanou restauraci uvádí sedm možných strategií, které mohou pomoci manažerům restaurace zvýšit RevPASH. Některé z těchto metod jsou aplikovatelné i pro danou restauraci. Kimes navrhuje tyto strategie: sugestivní prodej, rezervace, specializovaný hostitel, rozmanitost nabídky, ceny, propagace a pohoštění. Aplikace všech těchto doporučení dělí to dvou časových období, která označuje za Studené a Horké v závislosti na tom, jak vysokého RevPASH dosahuje restaurace v jednotlivých hodinách. Hodiny s nejvyšší hodnotou RevPASH označuje za Horké, hodiny s nízkou hodnotou za Studené.

Tabulka 10 – Určení Studeného a Horkého období podle RevPASH (v Kč)

Den v týdnu	10 h	11 h	12 h	13 h	14 h	15 h	16 h	17 h	18 h	19 h	20 h	21 h	22 h	23 h
<b>Pondělí</b>		32	92	54	31	17	17	21	40	38	51	32	17	
<b>Úterý</b>	3	88	96	65	21	21	16	17	35	45	52	56	42	
<b>Středa</b>	1	49	117	63	23	19	17	25	56	50	49	65	77	
<b>Čtvrtek</b>		51	106	67	45	17	15	23	36	47	61	43	86	5
<b>Pátek</b>		47	98	73	34	27	21	26	37	47	47	83	103	83
<b>Sobota</b>		12	55	92	72	34	31	26	32	46	52	49	68	53
<b>Neděle</b>	4	7	62	97	87	36	30	27	36	33	40	57		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 10 ukazuje rozdělení jednotlivých dnů v týdnu na Horké a Studené období. Mezi strategie, které mohou být aplikované pro danou restauraci, patří sugestivní prodej, rezervace, cenové strategie a propagace.

Horké období je charakteristické nejen tím, že hodnoty RevPASH jsou vysoké, ale i tím, že v takových hodinách je obsazenost restaurace nejvyšší. Manažer restaurace i zaměstnanci by proto měli dbát na to, aby se v tomto čase u stolu vystřídal více hostů, tzn. zkrátit délku přebývání hostů u stolu. Proto metody pro podporu prodeje nejsou v takových chvílích žádoucí. Ve Studených hodinách jsou naopak nutností. Jak lze vidět v tabulce 10, RevPASH v časech mezi 15. a 19. hodinou je velmi nízké. Využití metody cross-sellingu může pomoci tyto hodnoty zvýšit. S podporou prodeje též souvisí i strategie cen. Kimes doporučuje omezit nabídku jídel v Horkém období a mírně zvýšit jejich cenu. Naopak ve Studeném období nabídku jídel zvětšit a zároveň snížit ceny. V tomto případě taková strategie nemusí být účinná, neboť dnešní konzument je velmi citlivý na cenu, obzvláště když nejvyšší návštěvnost má restaurace v období obědů. Zvýšení ceny bez přidané hodnoty vyvolává u většiny zákazníků nepochopení. Řešením může být nabídnutí vybraných pokrmů s nižší cenou ve Studeném období. Podle dat získaných z pokladního systému, lze usuzovat, že nejžádanějšími položkami z jídelního lístku jsou cheeseburger s hranolkami, noky s panenkou a Caesarův salát.

Mezi metody podpory prodeje a slevových akcí restaurace nabízí možnost všem zákazníkům, kteří si dávají oběd, sbírat za každou návštěvu razítka. Při nasbírání deseti razítek dostane host jedenáctý oběd zdarma. Z pohledu RevPASH by bylo mnohem zajímavější nabízet slevové kupony nebo poukázky na pokrmy z běžného jídelního lístku, které by bylo možné využít ve Studeném období, tedy mezi 15. a 19. hodinou.

Na rozdíl od Kimes, která v Horkém období nepodporuje systém rezervací, v tomto případě je lze doporučit. Před devatenácti lety, kdy Kimes prováděla analýzu jí vybrané restaurace, nebyly online rezervace dostupné a manažeři si netroufali požadovat od hostů přesnou dobu, na jakou si chtějí stůl zarezervovat. Dnes ovšem tyto možnosti jsou rozšířené a ze strany zákazníků čím dál více vyžadované. Doporučením pro nynější restauraci je zavedení možnosti online rezervací s nutností označit dobu, po kterou zákazníci plánují v restauraci setrvat. Tento dodatek by měl platit i při telefonických rezervacích. Tento způsob rezervací může pomoci manažerům i personálu mít lepší



přehled o tom, kolik lidí jím přijde a předejít tak prázdným místům, která snižují hodnoty RevPASH a s tím přímo souvisících tržeb.

Následující tabulka představuje shrnutí výše uvedených doporučení a rozdělení, v jakém období by bylo vhodné je použít.

Tabulka 11 – Strategie zvýšení RevPASH podle Horkého a Studeného období

Strategie	Období	
	Horké	Studené
Cross-selling	NE	ANO
Cenové strategie	NE	ANO
Poukázky	NE	ANO
Rezervace	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

## 5.5 Pět kroků k implementaci restaurant revenue management (RRM)

Kimes ve svém článku Implementing Restaurant Revenue Management: a Five-step approach mimo jiné, popisuje pět základních kroků, kterými se mohou manažeři restaurace řídit pro jednoduché zavedení prvku RRM do řízení restaurace. Tyto kroky plynule navazují na již provedenou analýzu, proto jejich zavedení nebude pro manažera zkoumané restaurace nijak finančně či časově náročné.

1. Prvním krokem je shromažďování dat. Některá data lze získat z informací z pokladního systému, jiná se musí získávat pomocí pozorování. Pro manažera budou z hlediska RRM hlavní následující informace: návštěvnost v jednotlivých hodinách. Tyto informace lze získat z pokladního systému. Personál by měl být proškolen, aby se nejdříve po příchodu zákazníků otevíral příslušné účty. Tento krok je důležitý pro co nejpřesnější získané informace. Další informací jsou hodinové tržby, které taktéž poskytuje pokladní systém. Díky těmto informacím lze vypočítat hodinové a denní hodnoty RevPASH. Další informace, které jsou potřeba, jsou časy strávené zákazníkem v restauraci a preference zákazníků. Jak ukázala analýza výše, data ohledně délky konzumace, získaná pomocí pokladního systému, nejsou přesná. Proto je nutné tyto informace získávat pomocí pozorování. Ta nemusí být prováděná na denní bázi v jednotlivých hodinách. Data mohou být získávána pomocí pozorování samotným manažerem

restaurace nebo obsluhujícím personálem, který bude mít za úkol u jednotlivých stolů zaznamenávat příchody a odchody. Preference zákazníků lze částečně získat z množství prodaných jednotlivých pokrmů či nápojů. Mnohem důležitější je vnímavost obsluhujícího personálu k potřebám zákazníka. Stálí zákazníci jsou velmi dobrým zdrojem těchto informací.

2. Druhým krokem je vyhodnocení získaných informací. Pochopit, kde se nachází problém a pomocí jednoduchých analýz najít příčinu. Podle Kimes lze využít výše použité procesní analýzy nebo diagram rybí kosti.
3. Třetím krokem je po zjištění problému a jeho možných příčin postupovat dál a snažit se tyto příčiny odstranit a zamezit vývoji dalších problémů. Při zavedení jakýchkoli opatření je velice důležité kontrolovat jejich plnění a hlavně jejich výsledky.
4. Aby byl RRM úspěšně aplikovatelný, je potřeba zajistit, aby každý zaměstnanec pochopil podstatu RM, jakou roli hraje při chodu restaurace a jaké mohou být jeho přínosy. Pokud obsluha nepochopí, proč se od ní vyžaduje zapisování jednotlivých příchodů a odchodů nebo proč během obědů není žádoucí nabízet další produkty, nebudou nápravná opatření fungovat na sto procent. V takovém případě nelze očekávat pozitivní výsledky.
5. V předchozí kapitole byla provedena analýza restaurace. Získané informace slouží jako vstupní data. Na základě jejich vyhodnocení byla navržena výše uvedená opatření a doporučení. Zároveň tato data mohou sloužit k porovnání výsledku účinnosti RRM.

Po zavedení prvku RRM do provozu je potřeba sledovat vývoj zkoumaných hodnot, jimiž jsou hodnoty RevPASH či průměrná délka konzumace a směrodatné odchylky a srovnávat je s výsledky přechozími. Jedině takto lze zjistit, jestli aplikované metody přináší pozitivní výsledky.

## **5.6 Prognózování poptávky**

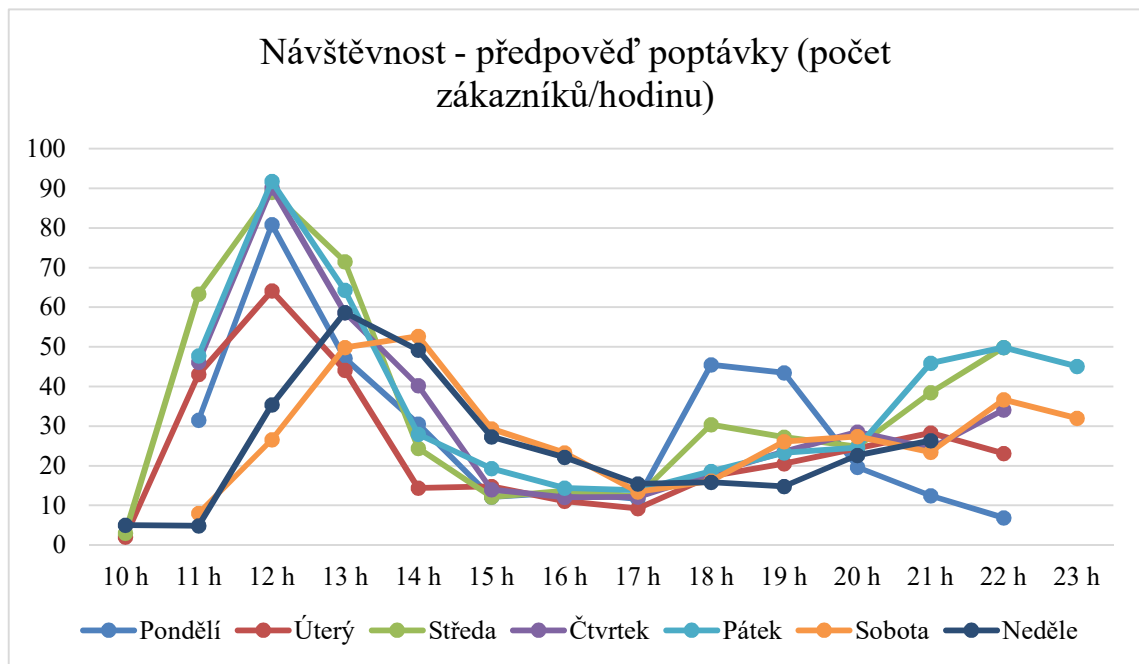
Sheryl E. Kimes se ve svých člancích ohledně RRM (1999, 2004) odkazuje na Smithe, Leimkuhlera a Darrowa (1992), kteří uvádí, že podniky, které používají k řízení svých příjmů metody RM, vykazují zvýšení tržeb o 2-5 %. Sama Kimes toho tvrzení dokazuje i při použití těchto metod při řízení příjmů v restauracích. Podle Kimes (2004) díky

zavedení RM zvýšila restaurace Chevys své tržby o 5,1 % a v nevytíženějších časech se hodnoty RevPASH zvýšily o 8,03 %.

### 5.6.1 Metoda nejmenších čtverců

Pro předpověď poptávky v restauraci Kozlovna byla zvolena metoda nejmenších čtverců, která pracuje s trendovou funkcí. Pro usnadnění a zpřesnění výsledku byl pro výpočet využit Microsoft Excel. Výsledek předpovědi znázorňuje obrázek 16.

Obrázek 16 – Prognózování poptávky



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 12 ukazuje procentuální obsazenost restaurace, která vyplývá z použité předpovědi. Podle výpočtu se největší přírůstek očekává v období obědů ve všední dny a o večerech ve středu a v pátek. Průměrně se předpokládá, že se obsazenost restaurace zvýší o 9 %.

Tabulka 12 – Prognóza obsazenosti restaurace v %

Den v týdnu	10 h	11 h	12 h	13 h	14 h	15 h	16 h	17 h	18 h	19 h	20 h	21 h	22 h	23 h
<b>Pondělí</b>		27,7	70,9	41,3	26,8	10,6	11,6	10,2	39,9	38,1	17,2	10,9	6,0	
<b>Úterý</b>	<b>1,8</b>	37,8	56,3	38,7	12,7	13,0	9,7	8,1	15,3	18,0	21,4	24,8	20,3	
<b>Středa</b>	2,6	55,6	78,1	62,7	21,4	10,7	12,0	10,8	26,6	23,9	21,8	33,7	43,7	
<b>Čtvrtek</b>		40,5	79,1	51,5	35,3	12,3	10,6	10,6	15,9	20,6	25,0	21,4	29,9	
<b>Pátek</b>		41,9	<b>80,5</b>	56,4	24,5	16,9	12,6	12,1	16,3	20,4	21,5	40,2	43,7	39,5
<b>Sobota</b>		7,0	23,3	43,7	46,2	25,7	20,4	11,8	14,2	22,9	24,0	20,5	32,2	28,1
<b>Neděle</b>	4,4	4,2	31,1	51,4	43,2	24,0	19,5	13,6	13,9	13,0	19,8	23,1		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dle statistických hodnot dojde ke zvýšení tržeb o 2-5 %. Na základě těchto poznatků byl po dohodnutí s manažerem restaurace stanoven cíl: zvýšit hodnoty RevPASH během následujících dvou měsíců (tj. do konce roku 2018) o 2 %. Tabulka 13 ukazuje, jak by měly vypadat hodnoty RevPASH po uplynutí této doby.

Tabulka 13 – Předpokládané hodnoty RevPASH

Den v týdnu	10 h	11 h	12 h	13 h	14 h	15 h	16 h	17 h	18 h	19 h	20 h	21 h	22 h	23 h
<b>Pondělí</b>		33	95	56	31	17	17	22	41	39	53	33	17	
<b>Úterý</b>	3	90	99	66	22	21	17	17	35	46	53	57	43	
<b>Středa</b>	1	50	119	64	23	19	17	25	57	51	51	66	79	
<b>Čtvrtek</b>		52	108	69	46	18	15	23	37	48	62	44	88	5
<b>Pátek</b>		48	100	75	35	28	21	27	38	48	48	84	105	85
<b>Sobota</b>		12	56	94	73	35	31	27	32	48	53	51	69	54
<b>Neděle</b>	4	8	63	99	89	37	31	28	37	33	41	58		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

## **Závěr**

Hlavní cíl diplomové práce, prozkoumání využití revenue managementu v hotelovém a stravovacím průmyslu a možnosti, jeho implementace do restauračních zařízení, byl z pohledu autorky naplněn.

První tři kapitoly se zabývaly rešerší poznatků získaných z monografických publikací. Věnovaly se vzniku revenue managementu, oblasti jeho využití, dostupnými teoretickými a praktickými metodami a technikami.

Revenue management je zajímavou metodou řízení příjmů pro širokou škálu podnikatelských subjektů. Jejimi hlavními omezeními, která musí splňovat všechny podniky, které chtějí danou metodu využít, jsou vysoké fixní náklady a omezené množství nabízeného produktu. V dnešní době tuto metodu využívá řada odvětví, nejen letecký průmysl, ale i autopůjčovny, energetický průmysl, zdravotnictví nebo pohostinství.

Pro řízení příjmů pomocí této metody je velmi důležité si uvědomit, že důraz se zde klade na cenovou strategii, prognózování poptávky a rychlé a správné rozhodování.

Revenue management se vyvinul z yield managementu, který je používán v letecké dopravě. Jednou z oblastí revenue managementu je restaurant revenue management, kterým se zabývá tato diplomová práce. V této oblasti není metoda revenue managementu tolik využívána. Příčinou jsou stále trvající předsudky ohledně používaných metod řízení příjmů. Jedním z takových předsudků je fakt, že restaurace si nemohou dovolit rychle a opakovaně měnit svojí cenovou politiku s ohledem na poptávku. Cenová strategie je v této oblasti důležitá. Manažeři restaurací se velmi často zaměřují pouze na cenu. Hlavní strategií pro zvýšení tržeb se pro ně stává zvyšování ziskové marže a snižování nákladů. Revenue management říká, že důležité je prodat svůj produkt za správnou cenu, ve správný čas, ve správném množství a správným lidem. Taková definice revenue managementu přímo naznačuje, že se nelze zaměřit pouze na cenu. Důležité jsou i další faktory, které přímo ovlivňují koupi. Takovým faktorem je v restaurant revenue managementu hlavně čas a množství. V době, kdy restaurace dosahuje nejnižších tržeb za místo zvaných RevPASH, je na restaurátérovi, jestli nabídne zákazníkovi klasický jídelní lístek nebo pro zvýšení prodaného množství ceny přizpůsobí nízké poptávce. Z pohledu RRM je také důležité si uvědomit, že

omezeným množstvím produktu v restauraci nejsou její zásoby v kuchyni a na baru, ale je to omezený počet míst k sezení. Pro zvýšení RevPASH by se měla restaurace snažit prodat co nejvíce míst. Čím více lidí přijde a bude mít místo k sezení, tím více míst bude obsazeno a tím větší budou hodnoty RevPASH a ve výsledku celkových tržeb. Přímou souvislostí míst souvisí délka konzumace hostů. Čím kratší dobu se host v restauraci zdrží, tím lze dané místo v restauraci nabídnout většímu počtu zájemců. Z toho vyplývá, že pro manažery restaurace není důležitá pouze poptávka, ale i jejich nabídka.

Čtvrtá kapitola byla věnovaná analýze vybrané restaurace za použití metod pozorování, analyzování a dotazování. Postup analýzy byl ovlivněn odbornými studiemi a články. Pátá kapitola sloužila k vyhodnocení získaných informací a byl zde vymezen prostor pro doporučení autorky, která se odvíjela od těchto vyhodnocení. Díky provedené analýze bylo zjištěno několik problémů, které přímo ovlivňují výšku RevPASH. Přetrvávajícími problémy jsou dlouhá délka konzumace hostů v restauraci a vysoká směrodatná odchylka. Pomocí procesní analýzy a Ishikawova diagramu byla zjištěna slabá místa v obsluze. Byla navržena opatření, která mohou přispět k urychlení obsluhy a zkrácení času konzumace. Mezi doporučeními jsou také strategie, které mohou ovlivnit výši hodnot RevPASH. Závěrem páté kapitoly je prognóza poptávky, která byla vypočtena použitím metody nejmenších čtverců, a na základě analytických dat od Smithe, Leimkuhlera a Darrowa (1992) vypočteny předpokládané hodnoty RevPASH, kterých by měla restaurace dosáhnout v následujících dvou měsících.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vývoj odvětví RM.....	14
Obrázek 2 – Prognózování v RM .....	25
Obrázek 3 – Adoptions Due to External and Internal Influences in the Bass Model .....	27
Obrázek 4 – Analytická struktura Bassova difúzního modelu .....	28
Obrázek 5 – Booking curve .....	29
Obrázek 6 – Princip rezervačních limit a ochranných úrovní .....	31
Obrázek 7 - Faktory ovlivňující cenovou diskriminaci .....	37
Obrázek 8 – Menu Engineering .....	42
Obrázek 9 – Přístupy sestavování cen jídla .....	43
Obrázek 10 - Průměrná návštěvnost restaurace - září (počet zákazníků/hodinu).....	52
Obrázek 11 - Průměrná návštěvnost restaurace - říjen (počet zákazníků/hodinu) .....	53
Obrázek 12 – RevPASH – září 2018 .....	55
Obrázek 13 - RevPASH – říjen 2018.....	56
Obrázek 14 – Technologický proces obsluhy.....	60
Obrázek 15 – Ishikawův diagram .....	62
Obrázek 16 – Prognózování poptávky.....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Tři úrovně rozhodování v revenue managementu .....	19
Tabulka 2a – Přehled odvětví, která mohou využívat RM .....	22
Tabulka 2b – Přehled odvětví, které mohou využívat RM .....	23
Tabulka 3 – Multiplikátor .....	40
Tabulka 4 – Alternativní druhy nákladů .....	41
Tabulka 5 – Obsazenost restaurace v % – období září + říjen 2018.....	53
Tabulka 6 – Průměrná délka konzumace a směrodatná odchylka .....	54
Tabulka 7 – Časové rozložení – oběd.....	57
Tabulka 8 – Časové rozložení – večeře .....	58
Tabulka 9 – Velikost skupin ve všední dny od 11 h do 13h (v %).....	59
Tabulka 10 – Určení Studeného a Horkého období podle RevPASH (v Kč).....	63
Tabulka 11 – Strategie zvýšení RevPASH podle Horkého a Studeného období.....	65
Tabulka 12 – Prognóza obsazenosti restaurace v % .....	68
Tabulka 13 – Předpokládané hodnoty RevPASH.....	68



## **Seznam použitých zkratk**

atd. - a tak dále

BCG matice - Boston Consulting Group

IDeaS - Integrated Decisions and Systems Inc.

RevPASH - Revenue per available seat and hour (tržby za místo za hodinu)

RM - Revenue management

RRM - Restaurant revenue management

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

tj. - to je

tzn. - to znamená

tzv. - takzvaně

## Seznam použité literatury

### Bibliografické zdroje:

CROSS, Robert G. *Revenue management: hard-core tactics for market domination*. New York: Broadway Books, 1997. 275 s. ISBN 05-530-6734-6.

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIALA, Petr. *Revenue management modely a analýzy*. Praha: Professional publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-7431-115-4.

FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Reporting*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

HAENSE, Alwin. *Choice-set Demand in Revenue Management: Unconstraining, Forecasting and Optimization*. Amsterdam: Alwin Haense, 2012. 187 s. ISBN 978-90-819095-0-1.

HAYES, David K a Allisha A MILLER. *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2011. 512 s. ISBN 978-0-470-39308-6.

ÖZER, Özalp a Robert L PHILLIPS. *The Oxford handbook of pricing management*. Oxford: Oxford University Press, 2012. 952 s. ISBN 978-0-19-954317-5.

PHILLIPS, Robert. *Pricing and Revenue optimization*. stanford: stanford Business Books, 2005. 368 s. ISBN 9780804781640.

TALLURI, Kalyan a VAN RYZIN, Garrett. *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: springer science+Business Media, Inc., 2004. 713 s. ISBN 978-1-4020-7701-2.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

### **Internetové zdroje:**

KURAWARWALA, Abbas A., & HIROFUMI Matsuo. Forecasting and Inventory Management of Short Life-Cycle Products. *Operations Research* [online verze]. INFORMS. 1996, **44**(1), 131–150 [cit. 10.04.10.2018], DOI: 0030-364X/96/4401-0131.

MAHAJAN, Vijay, MULLER, Eitan & BASS, Frank M. New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research. *Journal of Marketing* [online verze], American Marketing Association. 1990, **54**(1), 1-26 [cit. 29.03.2018]. DOI: 10.2307/1252170.

IDEAS, The basics of revenue management” Integrated Decisions and Systems Inc., 2005. ID-MK-100102-v1-YMBasic. Dostupné z: <http://punetech.com/files/IDeaS-Basics-of-RM.pdf>

WU, David S., AYTAC, Berrin, BERGER, Rosemary & ARMBRUSTER, Chris A. Managing Short-Lifecycle Technology Products for Agere Systems. *Interfaces* [online verze]. 2006, **36**(3), 191-282 [cit. 20.03.2018]. DOI: 10.1287/inte.1050.0195.

KIMES, S. E., WIRTZ, J., & NOONE, B. M. (2002). How long should dinner take? Measuring expected meal duration for restaurant revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management* [online verze]. 2002, **1**, 220-233 [cit. 18.10.2018]. DOI: 10.1057/palgrave.rpm.5170026.

KIMES, S. E. & WIRTZ, J. Revenue management at Prego Italian restaurant. *Asian Case Research Journal* [online verze]. 2003, **7**(1), 67-87 [cit. 25.10.2018]. DOI: 10.1142/S0218927503000318.

THOMPSON, G. M., & SOHN, H. (2009). Time- and capacity-based measurement of restaurant revenue. *Cornell Hospitality Quarterly* [časopis online]. 2009, **50**(4), 520-539 [cit. 03.11.2018]. DOI:10.1177/1938965509349217

KIMES, S. E. The future of distribution management in the restaurant industry. *Journal of Revenue and Pricing Management* [online verze]. 2011, **10**(2), 189-194 [cit. 25.10.2018]. Dostupné z: <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/831/>

KIMES, S. E., BARRASH D. I., & ALEXANDER, J. E. Developing a restaurant revenue-management strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [časopis online]. 1999, **40**(5), 18-29 [cit. 25.10.2018]. Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/462/>

KIMES, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hospitality Quarterly* [časopis online]. 1999, **40**(3), 16-21 [cit. 27.10.2018] . Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/461/>

KIMES, S. E. Restaurant revenue management: Implementation at Chevys Arrowhead. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [časopis online]. 2004, **45**(1), 52-67 [cit. 28.10.2018]. Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/413/>

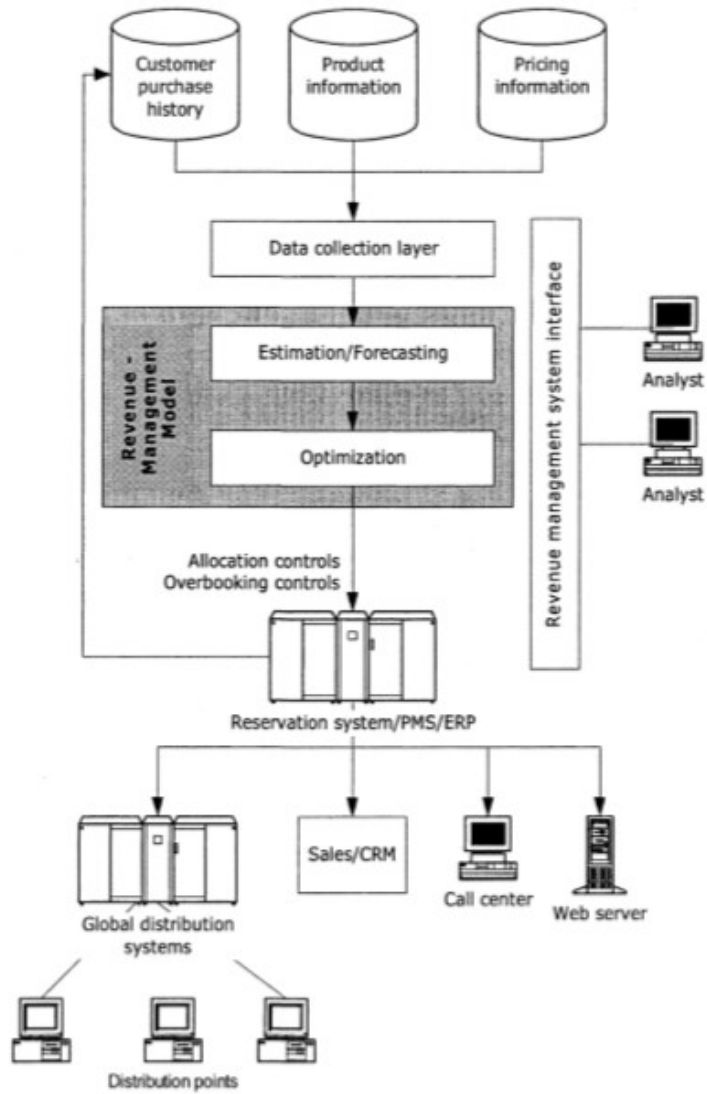
KIMES, S. E., & THOMPSON, G. M. Restaurant revenue management at Chevys: Determining the best table mix. *Decision Sciences* [online verze]. 2004, **35**(3), 371–392 [cit. 28.10.2018]. DOI: 10.1111/j.0011-7315.2004.02531.x

## **Seznam příloh**

Příloha A – Kroky v RM.....	78
-----------------------------	----

## Přílohy

### Příloha A – Kroky v RM



Zdroj: Talluri a van Ryzin (2005, s. 19)

## **Abstrakt**

PROTASOVA, Marija. *Revenue management*. Plzeň, 2018. 81 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** revenue management, RM, RevPASH, techniky RM, podmínky použití RM

Tématem diplomové práce je revenue management, který se v této práci zaměřuje na restaurace. Cílem diplomové práce je určit principy použití revenue managementu jako metody řízení tržeb pro všechna odvětví. Následně provést analýzu restaurace a zjistit slabá místa na straně obsluhy.

První kapitola se zabývá historickým vývojem a základními předpoklady revenue managementu. Druhá kapitola se zaměřuje na metody revenue managementu. Třetí kapitola řeší metody stanovení cen v restauraci. Následující kapitola analyzuje nasbírané informace z vybrané restaurace podle určených ukazatelů. Na základě výsledků ze čtvrté kapitoly, poslední kapitola navrhuje kroky pro zavedení revenue managementu do restaurace.

## **Abstract**

PROTASOVA, Marija. *Revenue management*. Pilsen, 2018. 81 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** revenue management, RM, RevPASH, methods of RM, terms of use RM

Core of this diploma thesis is revenue management in focus on restaurants. The main aim of the thesis is to identify the principles of revenue management and use this principles as income management methods for all sectors. Next purpose is to analyse the specific restaurant and find out the weaknesses of their services.

The first chapter deals with historical development of the revenue management and its fundamental assumptions. Next chapter deals with the methods of revenue management. The third chapter is about pricing methods in restaurants. Following chapter is focused on analysis the data which was obtain in the specific restaurant. On the basis of the results from the previous chapter there are settled a new steps for implementation of the revenue management for the specific restaurant.