

Daniel Puciato, Magdalena Brega

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: daniel.puciato@wsb.wroclaw.pl; magdalena.brega@wsb.wroclaw.pl

WYKORZYSTANIE *REVENUE MANAGEMENT* NA PRZYKŁADZIE HOTELU THE ROYAL PARK W LONDYNIE

HOTEL REVENUE MANAGEMENT BASED ON THE ROYAL PARK HOTEL, LONDON

DOI: 10.15611/pn.2017.473.40

JEL Classification: L83, M31, Z33

Streszczenie: Celem artykułu jest charakterystyka sposobu wykorzystania koncepcji *revenue management* w hotelu The Royal Park w Londynie. W pracy zastosowano trzy główne metody badawcze: analizę dokumentów, analizę pojedynczych przypadków oraz obserwację uczestniczącą. Badania zostały przeprowadzone w okresie od lipca 2015 do lutego 2016. W ramach polityki cenowej realizowanej w The Royal Park corocznie określana jest struktura cen oraz oferty promocyjne i pakiety. W hotelu obowiązuje 14 podstawowych stawek typu BAR, które stosowane są w zależności od stopnia wykorzystania miejsc noclegowych. Ceny na kolejne 90 dni aktualizowane są średnio dwa razy dziennie, a raz w tygodniu podejmowane są decyzje na temat polityki cenowej na kolejnych 6 miesięcy. Oferty specjalne udostępnione są na stronie internetowej hotelu przez cały rok. Wyjątek stanowią oferty i pakiety sezonowe, które pojawiają się na stronie do dwóch miesięcy przed terminem, którego dotyczą.

Słowa kluczowe: hotel, ceny, polityka cenowa, *revenue management*, Londyn.

Summary: The aim of this article is to describe revenue management techniques at the Royal Park Hotel in London. Research methods used for this article are: document analyses, case studies and participant observation, conducted between July 2015 and February 2016. Pricing strategy at the Royal Park Hotel is actualised annually and it is based on dynamic BAR rates structure. Rates change depends on the occupancy levels at the hotel. Strategy for the next 90 days is reviewed at least twice a day and next 6 months' strategy is reviewed and evaluated on a weekly basis. Special offers are available online throughout the year whilst all seasonal packages are loaded on the website up to two months before the season starts.

Keywords: hotel, rates, rate structure, revenue management, London.

1. Wstęp

Ustalenie ceny usługi hotelowej, która w aspekcie ekonomicznym oznacza jej wartość wyrażoną w jednostkach pieniężnych, jest jedną z najważniejszych decyzji menedżerskich [Hundert, Pawlicz 2014; Jaremen 1994; Panasiuk 2008; Panasiuk, Szostak 2008]. Od tej decyzji zależy bowiem, przy jakiej wielkości sprzedaży, hotel zacznie uzyskiwać nadwyżkę przychodu jednostkowego nad kosztem jednostkowym, a więc znajdzie się w strefie zysków. Wybór strategii cenowej uzależniony jest od sytuacji rynkowej, głównie od relacji podaży i popytu oraz poziomu konkurencyjności [Borodako i in. 2015; Borzyszkowski, Dudziak 2012; Choi, Mattila 2004; Dziedzic 2014; Gardzińska i in. 2015; Grobelna, Marciszewska 2013; Hadzik i in. 2010; Jaremen 2014; Kizielewicz 2012; Kotala, Niedziółka 2008; Morawski 2011, Mróz-Gorgoń 2012; Napierała, Adamiak 2014; Niezgoda, Zmyślony 2006; Panasiuk 2014; Perechuda, Nawrocka 2010; Roman 2015, Sidorkiewicz 2010; Talluri, Van Ryzin 2005; Weatherford, Kimes 2003]. Obecnie coraz częściej w procesie zarządzania kosztami i przychodami wykorzystuje się *revenue management* [Kachniewska i in. 2012; Pijet-Migoń 2014; Panasiuk 2007; Pawlicz 2012; Pawlicz, Napierała 2016; Puciato 2016a, b, c; Puciato, Dziedzic 2017; Rapacz 2007]. Jego głównym zadaniem jest zarządzanie ceną i optymalizacja przychodów, co wiąże się z maksymalizacją wartości wskaźnika RevPar.

Celem pracy jest charakterystyka wybranych aspektów polityki cenowej w hotelu The Royal Park w Londynie. Wykorzystano trzy metody badawcze: analizę dokumentów, analizę pojedynczych przypadków oraz obserwację uczestniczącą. Badania zostały przeprowadzone w okresie od lipca 2015 do lutego 2016 r.

2. Istota *revenue management*

Zdaniem A. Panasiuka i D. Szostaka [2008] oraz A. Rapacza [2007] proces ustalania cen w przedsiębiorstwie turystycznym, w tym hotelowym, przebiega według następujących etapów: 1) określenie celów polityki cenowej; 2) wybór dominujących metod ustalania cen: kosztowa, konkurencyjna, popytowa, porównań międzynarodowych i porównań wartości substytutów; 3) analiza ekonomiczno-finansowa, marketingowa i rynkowa; 4) ustalenie cen podstawowych; 5) przyjęcie założeń polityki rabatowej; 6) wprowadzenie cen i rabatów na rynek; 7) analiza sytuacji i ocena stopnia realizacji celów polityki cenowej oraz utrzymanie dotychczasowej polityki, niewielka jej korekta lub radykalna zmiana.

Powszechnie stosowaną metodą wspomagającą tak sformułowany proces ustalania cen jest sterowanie ceną oferowaną (*revenue management*). Jej twórcy oparli ją na następujących przesłankach [Puciato, Gawlik 2016]:

1. Pokoje niewynajęte przynoszą bezpowrotną utratę możliwego do uzyskania przychodu.

2. Wynajęcie pokoju po zbyt niskiej cenie powoduje utratę części możliwej do uzyskania marży oraz pokrycie tylko części kosztów stałych hotelu.

3. Wynajęcie pokoju za minimalną ceną zapewnia wyłącznie pokrycie kosztów utrzymania pokoju.

W sezonie wysokim cena za pokój ustalana jest na poziomie maksymalnym, a w niskim na poziomie umożliwiającym sprzedaż usług noclegowych. W procesie podejmowania decyzji cenowych bierze się zwykle pod uwagę: rodzaj i jakość produktu hotelowego, ceny historyczne, ceny u głównych konkurentów, profil gości oraz czas sprzedaży.

Wykorzystanie *revenue management* wiąże się na ogół z realizacją następujących działań [Puciato 2016b]:

1. Etap przygotowawczy:

a. Określenie sezonów cenowych – na podstawie wydarzeń w otoczeniu oraz świąt i dni wolnych w kraju, usytuowania hotelu i pochodzenia gości.

b. Analiza danych historycznych – ubiegłorocznego stopnia wykorzystania miejsc noclegowych, ze szczególnym uwzględnieniem wydarzeń cyklicznych, większych rezerwacji grupowych.

c. Opracowanie kalendarza sezonowego – określa się trzy sezony cenowe: niski, średni i wysoki.

d. Sprawdzenie poprawności segmentacji rynku – analiza zależności i porównanie wyników sprzedaży w segmentach z rokiem poprzednim: stopień wykorzystania miejsc noclegowych, średnia cena za pokój i ogólny przychód segmentu.

2. Etap decyzyjny:

a. Określenie celów strategii cenowej hotelu – poprzez analizę budżetu na dany okres w ujęciu ogólnym oraz szczegółowym w rozbiciu na segmenty.

b. Wybór metod ustalania cen, określenie cen podstawowych oraz zaplanowanie ofert specjalnych i rabatów.

3. Charakterystyka hotelu The Royal Park w Londynie

The Royal Park to czterogwiazdkowy hotel butikowy należący do grupy hoteli Bird Hospitality Ltd. Położony jest w środkowej części Londynu, niedaleko głównej stacji kolejowej i lotniska Heathrow. Posiada w swej ofercie 48 indywidualnie zaprojektowanych pokoi i apartamentów oraz małą restaurację, wykorzystywaną też jako sala konferencyjna. Ponadto hotel oferuje usługi dodatkowe: 24-godzinny *room service*, strzeżony parking i usługi pralnicze.

W hotelu zidentyfikowano 11 segmentów rynku, biorąc pod uwagę: kategorię klientów – goście korporacyjni, grupy korporacyjne i pozostałe, motyw pobytu – goście korporacyjni i pozostałe grupy, źródło rezerwacji – konsorcja i hurtownicy, kanał dystrybucji – bezpośrednie i pośrednie, rodzaj stawki – pakiety, rabaty oraz noclegi bezpłatne i użytku wewnętrznego.

Tabela 1. Główne segmenty rynku w hotelu The Royal Park w Londynie

Segment	Charakterystyka segmentu	Kategoria stawki
<i>Local Corporate</i>	Podmioty, które mają podpisaną umowę z hotelem. Danej firmie przysługuje konkretna stawka, która negocjowana może być dopiero po wygaśnięciu umowy	CORP
<i>Consortia</i>	Współpracujące z hotelem konsorcja i biura podróży. Współpraca oparta jest na wynegocjowanych stawkach rocznych	CONS
<i>Group Corporate</i>	Grupy gości, których celem wizyty w hotelu jest biznes	GROUP CORP
<i>Group Other</i>	Pozostałe grupy	GROUP
<i>Retail Non Qualified</i>	Wszystkie rezerwacje bezpośrednie, poprzez stronę hotelu, telefonicznie, e-mailowo lub osobiście	BAR
<i>Wholesale</i>	Tzw. hurtownicy, touroperatorzy, którzy współpracują z hotelem	FIT
<i>Internet Non Opaque</i>	Rezerwacje, których źródłem są internetowe portale rezerwacyjne	OTA
<i>Packages</i>	Pakiety i oferty specjalne dostępne na stronie internetowej	np. NYE (pakiet sylwestrowy)
<i>Non Qualified Discounts</i>	Rezerwacje z tzw. oferty <i>Early Bird</i> czy <i>Advance Purchase</i> . Jest to oferta bezzwrotna hotelu z dużym rabatem cenowym, nawet do 20%	ADV
<i>Qualified Discounts</i>	Specjalne rabaty cenowe przyznane partnerom jednorazowo lub na krótki okres	Np. AMEX
<i>Complimentary/ House Use</i>	Bezpłatne noclegi, na które zgodziło się kierownictwo lub właściciel	COMP/HUSE

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystywane w hotelu kanały bezpośrednie to: strona internetowa z wbudowanym systemem rezerwacyjnym, który zasilany jest przez SynXis, recepcja i dział rezerwacji. Kanały pośrednie to natomiast: strona internetowa grupy, internetowe systemy rezerwacji OTA (Booking.com, Expedia, HRS, Agoda, Splendia, Orbitz, Lastminute.com, Secret Escapes, Very Chic oraz TripAdvisor), touroperatorzy i tzw. hurtownicy (*wholesalers*): GTA, Hotelbeds, Tourico, Travco, Ctrip, Systemy Globalnej Dystrybucji GDS: Sabre, Galileo/Apollo, Wordspan, Amadeus oraz Internetowe Systemy Dystrybucji IDS.

4. Polityka cenowa w hotelu The Royal Park – studium przypadku

Polityka cenowa hotelu The Royal Park na kolejny rok ustalana jest w okolicach czerwca i definiowana jest wówczas struktura cen oraz oferty promocyjne i pakiety.

W hotelu obowiązuje 14 podstawowych stawek typu BAR (*Best Available Rate*), które stosowane są w zależności od stopnia wykorzystania miejsc noclegowych (tab. 2).

Tabela 2. Struktura stawek BAR w zależności od stopnia wykorzystania miejsc noclegowych w hotelu The Royal Park w 2016 r.

Stopień wykorzystania miejsc noclegowych (w %)	Poziom BAR	Cena netto (GBP)
0-20	1	129
0-20	2	139
20-40	3	149
20-40	4	159
40-60	5	169
40-60	6	179
60-70	7	189
60-70	8	199
70-80	9	209
70-80	10	219
80-90	11	229
80-90	12	249
90-100	13	279
100	14	299

Źródło: opracowanie własne.

Obok stawek BAR, ze śniadaniem i bez, w hotelu obowiązują również:

1. *Advance purchase* – stawka bezzwrotna z koniecznością pełnej przedpłaty. Rabat w wysokości 20% od stawki BAR. Dostępna na 14 dni przed planowanym terminem przyjazdu, wyłącznie na stronie internetowej.

2. *Breakfast on us* – cena na poziomie BAR bez śniadania, ze śniadaniem dla dwojga na koszt hotelu. Dostępna tylko na stronie internetowej.

3. *Corporate rates* – ceny korporacyjne dla biznesu, pod warunkiem zawarcia umowy. Przyznawane raz na rok bez względu na liczbę wykorzystanych noclegów. Są to stawki niepublikowane i kształtują się od 139 do 159 GBP netto ze śniadaniem lub bez.

4. *Group rates* – ceny niepublikowane, oferowane grupom powyżej 5 pokoi.

5. *FIT rates* – ceny niepublikowane, dostępne dla pośredników typu *wholesalers* i touroperatorów. Uzależnione od sezonów: niskiego i średniego, niedostępne w terminach strategicznych.

6. Oferty specjalne i pakiety cenowe – sezonowe lub całoroczne z w kalkulowanymi usługami dodatkowymi. Są to ceny z niewielkim rabatem od stawki BAR,

powiększone o wartość oferty dodatkowej, np. kieliszek szampana, bony rabatowe na zakupy.

7. *Flash Sale Rates* – stawki z wysokim rabatem od stawek BAR (do 40%). Proponowane tylko na portalach typu Secret Escapes czy Very Chic. Oferta opiera się na gwarantowanej i bezzwrotnej przedpłacie.

8. *Consortia Rates* – ceny dostępne dla konsorcjów typu American Express czy BDT Travel. Rabat w przedziale 10-20%, stawki publikowane są wyłącznie w systemach konsorcjów związanych z hotelem.

Hotel nie posiada wydzielonego stanowiska *revenue managera*, a funkcję tę pełni z poziomu grupy tzw. *cluster revenue manager*, który odpowiedzialny jest za dwa hotele. Niezwykle istotna w jego pracy jest odpowiednia ocena rynku, a więc stałe monitorowanie trendów i zasad kształtowania się popytu w segmentach. Wykorzystuje się tu dzienne, tygodniowe i miesięczne zestawienia STR Global, raporty firmy Travelclick, dzięki którym możliwa jest ocena zachowania klientów dokonujących rezerwacji poprzez systemy GDS, a także udostępniane przez portale OTA miesięczne wyniki aktywności klientów tego kanału w obrębie dzielnicy Paddington. Codziennie rano dokonywana jest również analiza cen konkurencji w poszczególnych kanałach dystrybucji, którą ułatwia dostępny w hotelu program RateGain. Ważną czynnością *revenue managera* w hotelu jest zapoznanie się z wewnętrzną sytuacją hotelu na dany dzień: jaki był przychód w ciągu nocy, na jakim poziomie finansowym hotel znajduje się w danym momencie względem budżetu, jak wygląda tempo wzrostu sprzedaży w porównaniu z rokiem ubiegłym oraz jak kształtują się wyniki w poszczególnych segmentach rynku. Umożliwia to raport zestawiający określone cele finansowe budżetu na dany miesiąc z aktualnymi rezerwacjami w systemie, tzw. *business on the books* (BOB).

Ceny na najbliższy okres (90 dni) aktualizowane są średnio dwa razy dziennie – rano, po przeanalizowaniu sytuacji konkurencji i bieżących wyników hotelu, oraz po południu, na podstawie wpływających w ciągu dnia rezerwacji i prognozy popytu. Raz w tygodniu podejmowane są decyzje na temat polityki cenowej na kolejnych 6 miesięcy. W hotelu nie stosuje się taktyki ograniczania dostępności *online* w zależności od uzyskanego wyniku, dlatego też wszystkie podstawowe oferty cenowe i kategorie pokoi powinny być stale otwarte do sprzedaży. Oferty specjalne udostępnione są na stronie internetowej hotelu przez cały rok. Wyjątek stanowią oferty i pakiety sezonowe, które pojawiają się na stronie do dwóch miesięcy przed terminem, którego dotyczą.

Codziennym obowiązkiem *revenue managera* jest prognozowanie stopnia wykorzystania miejsc noclegowych i pozostałych wskaźników operacyjnych na kolejne 3 miesiące. Wykorzystywany jest do tego celu specjalny plik programu Excel, który aktualizowany jest na bieżąco na podstawie danych wygenerowanych w programie SIHOT. Prognoza opiera się na danych historycznych i dotyczy: stopnia wykorzystania miejsc noclegowych w segmentach, średniej ceny za pokój, ogólnych wyni-

ków finansowych netto, tempa wzrostu sprzedaży, porównania bieżących wyników z wynikami sprzed roku oraz różnic między stanem rzeczywistym a założeniami budżetowymi.

5. Zakończenie

Wykorzystanie *revenue management* na współczesnym rynku jest coraz bardziej powszechne, choć wiele podmiotów robi to w sposób fragmentaryczny. Pełna procedura powinna wiązać się z takimi kwestiami, jak: zdefiniowanie planu działania, stała kontrola, monitorowanie efektów i aktualizacja, określenie strategii cenowej i dostosowywanie jej do okoliczności, właściwe zarządzanie dostępnością hotelu, obserwacja konkurencji, analizowanie danych makroekonomicznych i bieżących trendów, precyzyjne prognozowanie, sprawne zarządzanie kanałami dystrybucji, właściwa ocena efektywności rezerwacji grupowych oraz dobra komunikacja ze wszystkimi działami w hotelu. Takie kompleksowe podejście stosowane jest w hotelu The Royal Park i pozwala nie tylko na poprawę wyników finansowych, lecz także na uporządkowanie procesu zarządzania operacyjnego.

Literatura

- Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M., 2015, *Tourism enterprises as buyers of knowledge – intensive business services*, Sage Open, no 1, s. 1-10.
- Borzyszkowski J., Dudziak S., 2012, *Analiza oferty specjalnych pakietów pobytowych i ich wykorzystania w obiekcie hotelarskim na przykładzie Royal Park Hotel & SPA w Mielnie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 96, s. 193-204.
- Choi S., Mattila A., 2004, *Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness*, Journal of Revenue and Pricing Management, no. 4, s. 303-314.
- Dziedzic E., 2014, *Czynniki kształtujące podaż usług noclegowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 3, s. 9-22.
- Gardzińska A., Meyer B., Sawińska A., 2015, *The entity structure of the cross-border tourism product*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 4, s. 169-182.
- Grobelna A., Marciszewska B., 2013, *Measurement of service quality in the hotel sector: The case of northern Poland*, Journal of Hospitality Marketing & Management, no. 22, s. 313-332.
- Hadzik A., Szromek A., Żylak D., 2010, *Konkurencyjność produktu turystycznego uzdrowiska Kołobrzeg*, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, nr 9, s. 153-164.
- Hundert M., Pawlicz A., 2014, *Wybrane czynniki wpływające na ceny usług hotelarskich w polskich miastach wojewódzkich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 1 (25), s. 199-212.
- Jaremen D., 1994, *Uwarunkowania marketingowej strategii cen w przedsiębiorstwie turystycznym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 679, s. 79-82.
- Jaremen D., 2014, *Wirtualizacja zachowań konsumenta na rynku turystycznym*, Marketing i Rynek, nr 11, s. 374-383.
- Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgodna A., Pawlicz A., 2012, *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

- Kizielewicz J., 2012, *Wpływ polityki fiskalnej państwa i władz samorządowych na rozwój rynku turystycznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 82, s. 385-397.
- Kotala A., Niedziółka A., 2008, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w agroturystyce na przykładzie województwa małopolskiego*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, nr 10, s. 127-132.
- Morawski M., 2011, *Obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu. Znaczenie czynnika personalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 151, s. 446-456.
- Mról-Gogoń B., 2012, *Procesy decyzyjne na przykładzie relacji franczyzowych*, Ekonomia, nr 2, s. 58-69.
- Napierała T., Adamiak M., 2014, *Odległość do centrum miasta jako determinanta cen usług hotelowych*, Studia Oeconomica Posnaniensia, nr 3, s. 41-54.
- Nieżgoda A., Zmyślony P., 2006, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Panasiuk A., 2007, *Ekonomika turystyki*, PWN, Warszawa.
- Panasiuk A., 2008, *Cena jako instrument zarządzania hotelem*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr specjalny, s. 71-75.
- Panasiuk A., 2014, *Wymiary oferty na rynku turystycznym*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 46, s. 119-128.
- Panasiuk A., Szostak D., 2008, *Hotelarstwo*, PWN, Warszawa.
- Pawlicz A., 2012, *Zastosowanie technik yield management w komercjalizacji turystyki kulturowej*, Turystyka Kulturowa, nr 1, s. 5-18.
- Pawlicz A., Napierała T., 2017, *The determinants of hotel room rates: an analysis of the hotel industry in Warsaw*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, no. 1, s. 571-588.
- Pijet-Migoń E., 2014, *Dziesięć lat „otwartego nieba” nad Polską – implikacje dla turystyki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 3, s. 83-98.
- Perechuda K., Nawrocka E., 2010, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy*, Problemy Zarządzania, nr 3, s. 63-75.
- Puciato D., 2016a, *Attractiveness of municipalities in South-Western Poland as determinants for hotel chain investments*, Tourism Management, no. 57, s. 245-255.
- Puciato D., 2016b, *Przedsiębiorstwo hotelowe – aspekty ekonomiczne, finansowe i organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Puciato D., 2016c, *Rodzaj gościa jako determinanta kształtowania produktu hotelowego*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 7, s. 55-64.
- Puciato D., Dziedzic E., 2017, *The attractiveness of the municipalities of the south-western Polish for hotel investors*, Tourism Economics, nr 23 (3), s. 702-711.
- Puciato D., Gawlik A., 2016, *Nowoczesne finanse przedsiębiorstwa hotelowego*, CeDeWu, Warszawa.
- Rapacz A., 2007, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
- Roman M., 2015, *Agritourism farms owners' competence in running their economic activities*, Polish Journal of Management Studies, no. 1, s. 136-145.
- Sidorkiewicz M., 2010, *Uwarunkowania cenowe elementów produktu turystyki biznesowej w hotelach województwa zachodniopomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 53, s. 637-649.
- Talluri K., Van Ryzin G., 2004, *The theory and practice of revenue management*, Springer, New York.
- Weatherford L., Kimes S., 2003, *A comparison of forecasting methods for hotel revenue management*, International Journal of Forecasting, no. 3, s. 401-415.