

Koostaja:  
Tiina Viin  
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž  
Kevad 2013



## KÄIBEJUHTIMINE VASTUVÕTUOSAKONNAS

### Sisukord

- [1. Käibejuhtimise tekkimise taust](#)
- [2. Käibejuhtimise peamised printsiibid](#)
- [3. Käibejuhtimise funktsionaalsed aspektid](#)
- [4. Kordamisülesanded](#)

### 1. Käibejuhtimise tekkimise taust

Hotelli majandustulemusi mõjutab iga allahindlus, suuremahuline müük gruppidele või majutuse hinna sees pakutavad lisateenused. Seetõttu on oluline hoolikalt analüüsida iga väljapakutava tegevusega kaasnevaid kulusid ja laiemat mõju ressurssidele.

Majutuse müük annab suurima osa hotelli käibest, iga päev prinditakse välja erinevaid majandusnäitajaid kajastavaid aruandeid ning analüüsitakse neid, et ettevõtte juhtkond saaks mõõta, kas hotell töötab maksimaalse efektiivsusega.

Tavaliselt mõõdetakse majandusnäitajate tegevuse tasuvust, ulatust, efektiivsust, oma- ja võõrkapitali suhet ja finantseerimist. Majandusnäitajaid ei peaks käsitlema ja võrdlema ühe kaupa, vaid neid tuleks seostada ettevõtte eelnevate perioodide, kohalike olude ja riikliku tasandiga.

See tähendab seda, et toa keskmise hinna väljatoomine eraldi tegevusmõõdikuna ei anna hotelli juhtkonnale olulist informatsiooni. Kui seda võrreldakse eelmiste hooaegade või teiste samalaadsete hotellide näitajatega, analüüsitakse toimunud muutusi, võib näha võimalikke arengutendentse.

Tubade täitumust ja keskmist hinda võib võrrelda regionaalselt ja üldriiklikul tasemel. Majutustegevuse näitajaid jälgitakse iga päev, aga ka nädala, kuu ja aasta kaupa.

Mingi aja jooksul täitumuses toimunud kõikumisi võib esitada graafiliselt, et märgata äritegevuse intensiivseid ja vaikkeid perioode ning leida korduvaid trende. Need on:

- kõrge ühe öö täitumus mingitel perioodidel;
- kõige populaarsem toatüüp;
- kaheste tubade müük üheste tubadena;
- pidevalt kasutusest väljas olevate tubade hulk;
- missugust toatüüpi üks või teine turusegment kasutab ja millisel perioodil jne.

Tulevast täitumust on võimalik ennustada. Prognoosimiseks on vaja minevikuperioodide igapäevaseid raporteid ja broneerimisandmeid. Toa müügi parim tulemus saavutatakse siis, kui iga voodikoht on kasutuses; maksimaalset tulu saadakse aga siis, kui iga klient maksab letihinda. Kuigi sajaprotsendiline täitumus on võimalik ajuti saavutada, on väga raske teenida samal ajal maksimaalset tulu, sest toa hindu alandatakse erinevatel põhjustel. Tulu maksimeerimiseks vajalikke meetmeid aitab välja töötada informatsioon tasuta tubade arvu ning alandatud hindadega müüdavate tubade kohta, mis tüüpi hinnaalandusi ja kui suures ulatuses pakutakse, kui palju tulu kaotatakse tänu alandatud hinnale ja millistel perioodidel hindu alandatakse.

Vastuvõtutöötajad peavad igapäevaselt langetama kas otseselt või kaudselt hindu puudutavaid otsuseid. Millistele klientidele millise hinnaga teenuseid pakutakse, kui palju suudetakse müüa lisateenuseid? Millised kliendid paigutatakse ülemüügi korral teistesse majutusasutustesse? Kas panna ganateerimata broneeringuga tuba pärast kella 18 müüki või hoida seda saabuva kliendi jaoks? Kuidas valmistatakse piirkonnas toimuvateks suurüritusteks?

## **2. Käibejuhtimise peamised printsiibid**

**Käibejuhtimine** ehk inglise keeles *yield management* on tulude maksimeerimiseks välja töötatud tehnika, mida on kasutatud paljudes teistest majandusharudes, eriti lennutranspordis. See sisaldab põhiprintsiipe, mida kasutatakse hinnakujunduses nõudluse ja pakkumise jälgimiseks, et saada maksimaalset käivet. Lennufirmad kohaldavad käibejuhtimist lennureiside hinna määramisel. Lihtsustades võiks öelda, et kui nõudluse lisamiseks pakub lennufirma mingil marsruudil rohkemat kui üht hinnavarianti, kasutab see firma käibejuhtimist. Hotellide puhul on samuti väga oluline, et iga tuba oleks just täna öösel kasutuses. Paljud hotellid teevad teatud ajaperioodidel külastajatele ahvatlevaid hinnapakumisi, mis hotelli seisukohalt vaadatuna on tegelikult maksimaalse täitumuse saavutamiseks kriitilised. Külastajale võidakse teenuseid pakkuda soodushindadega. Sageli aga jäetakse hind samaks, kuid tavapärastele teenustele lisatakse külastaja jaoks väärtulikke lisateenuseid, mille eest muidu tuleks eraldi maksta.

Käibejuhtimine sisaldab kahte põhistrateegiat:

- käibejuhtimine tähendab lühidalt väljendudes hotellihindade maksimeerimist, kui majutusnõudlus on suur, ehk toa võimalikult kõrge müügihinna saavutamist;
- ja teisalt tubade täitumuse maksimeerimist niisugustel perioodidel, kui nõudlus on väike, ehk võimalikult suure müüdü tubade arvu saavutamist.

Kimes (1989) kirjeldab käibejuhtimist kui protsessi, kus õige toodangumaht määratakse õigele kliendile sellise hinnaga, mis aitaks maksimeerida tulu või kasumit. Käibejuhtimisega kogutakse andmeid kliendirühmade tehtavate broneeringute ajastuse kohta ning hinnakujunduse mõju kohta majutuse nõudlusele. (Kimes 1989: 16) See tähendab, et kliendid maksavad samas toas ööbimise eest erinevat hinda. Näiteks konverentsikliendil on tuba, mis on broneeritud kokkuleppehinnaga, eraklient maksab sageli letihinda jne.

Käibejuhtimine hotellis erineb traditsioonilisest hinnakujundusmetoodikast selle poolest, et nõutav hind sõltub eelkõige sellele kuupäevale langevast nõudlusest, millele broneering on tehtud. Käibejuhtimine tekib siis, kui hotell kogub minevikust andmeid kliendirühmade või -segmentide, nende broneeringute tüüpilise ajastuse kohta ning hinnakujunduse mõju kohta kliendirühmade nõudlusele.

Nõudlust mõjutavate teguritena võib välja tuua järgmised:

- periood (hooaeg, kuu, nädal);
- regionaalsed sündmused, konverentsid, messid;
- hotelli(keti) reklaamikampaaniad;
- kliendirühmadele ehk –segmentidele suunatud turundusmeetmed;
- erineva suunitlusega pakettide pakkumine;
- regiooni majutusnõudluse ja konkurentsi üldine areng jt.

Toabroneeringuid on hotellid analüüsinud eesmärgiga, et selgitada välja, kui palju personali ja eriti just koristuspersonali vajatakse. Käibejuhtimise puhul on prognoositav periood pikem ja prognoos tehakse kliendirühmade kaupa. Iga kliendirühm vajab oma turundus- ja müügimeetmeid. Erinevad toahinnad mõjutavad kliendirühmade nõudlust. Käibejuhtimine püüab prognoosida nõudlust ja pakkumist kliendirühmade kaupa ja määratleda igale rühmale sobivad toatüübid ja tubade hulga. Nõudluse prognoose koostatakse vähemalt 12-24 kuud ette, prognoosides seda ajuti kuupäevalise täpsusega.

Käibejuhtimist kasutades on ettevõttel võimalik saada mitmekülgset kasu. Diferentseeritud hinnapoliitikaga võib pikendada küllastajate viibimiskestust hotellis. Kuigi hotelli majutusosakond on kõige suurema kasumlikkusega, võib lisateenuste oskusliku ja atraktiivse pakkumise abil oluliselt suurendada teiste osakondade käivet.

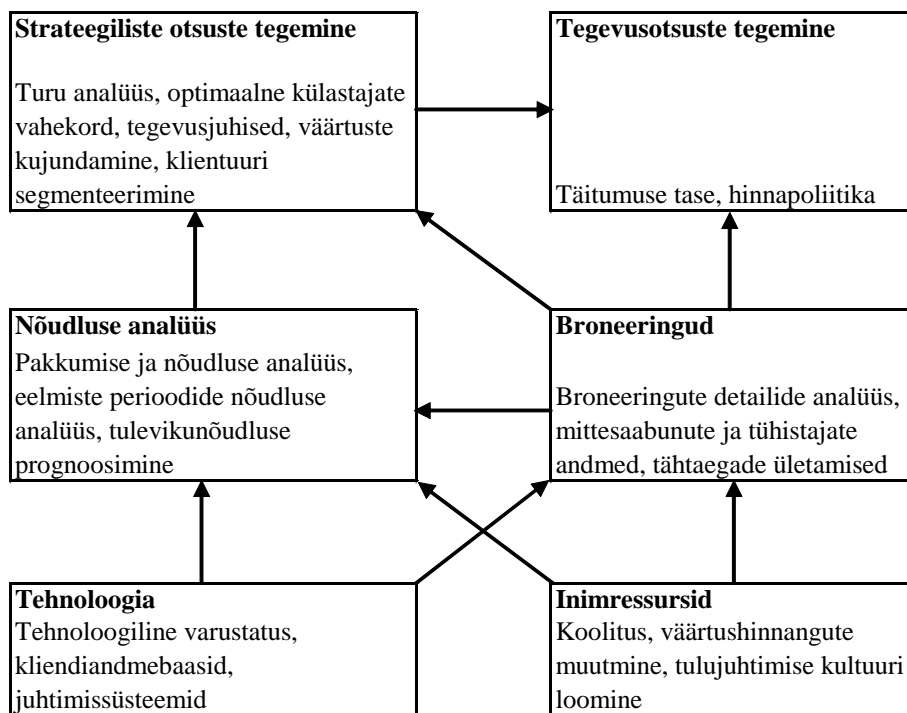
Kõige sagedamini arvatav näitaja hotellis on täitumuse tase. Täitumust väljendatakse tavaliselt protsendina. Protsente kasutades on võimalik saada väga olulisi võrdlusandmeid. Sissetulekud üksi ei ole usaldatav näitaja, seetõttu kasutatakse lisaks valemide, et täpsustada analüüse. Majutusosakonna tegevuse analüüsimiseks kasutatakse veel järgmisi näitajaid:

- kaheste tubade täitumus;
- toa keskmine müügihind;
- keskmine hind külastaja kohta;
- toa minimaalne hind;
- täitumuse kriitiline protsent;
- müügi kriitiline piir nii kroonides (kriitiline käive) kui tubade arvus;
- tubade müügi efektiivsus;
- külastaja keskmised kulutused;
- külastaja keskmine viibimise kestus;
- jt konkreetsele hotellile vajalikud näitajad.

Kriitiline käive näitab, millise käibega saavutab ettevõtte nulltulemi ehk teisisõnu — millise käibe abil saab ettevõtte nii palju müügikatet, et see katab hotelli püsikulud. Kriitilisest käibest võib tuletada toa minimaalhinna, millega hotellil veel tasub müüa tubasid pikema perioodi jooksul.

Ettevõtte tegeliku käibe ja kriitilise käibe vahe näitab summat, mille võrra käive võib väheneda, et muutuvkulud ja püsikulud siiski kaetud saaksid. Mida suurem on vahe, seda parem on ettevõtte võime taluda näiteks nõudluses toimuvaid muutusi. Seda vahet konkreetse toa puhul jälgides näeme, kui palju võib hotell hinda püsivalts langetada (näiteks pingestunud konkurentsi tõttu), et jõuda ettevõtte tasandil nulltulemini.

Joonisel 1 on toodud hotelli käibejuhtimise mudel. Käibejuhtimist võib hotelli puhul pidada tootmismahu juhtimise protsessiks, sest majutusasutused peavad olemasolevaid ressursse efektiivselt ära kasutama. Käibejuhtimine on pidev analüüsi- ja otsustusprotsess, mille abil püütakse täita organisatsioonilist eesmärki — teenida hotellile maksimaalset tulu.



Joonis 1 Hotelli käibejuhtimise süsteemi mudel  
Allikas: Jones, Kewin 2002:223-224, kohandatud

Käibejuhtimise juurutamine hotellis peaks üldjuhul algama kogu ettevõtte väärtushinnangute muutmisest ning täpsete tegevusjuhiste paika panemisest. Hotelli juhtkond peab välja selgitama üldised nõudlust mõjutavad tegurid, määratlema hotelli peamised sihtrühmad, segmenteerima oma külastajad, määratlema individuaal- ja grupireisijate müügiosakaalud, analüüsima möödunud perioodide külastuste andmeid (tühistajate, mittedaabunute, lühemalt viibijate jne andmeid; külastuste seoseid piirkondlike sündmustega jne). Sellise analüüsi põhjal kujundatakse ka hinnapoliitika ning vastatakse paindlikult turunõudlusele. Kõrgnõudluse perioodidel keskendutakse toa kõrgema müügihinna saavutamisele, madalperioodidel aga täitumuse suurendamisele. Käibejuhtimise vahenditena kasutatakse sageli ülebroneeringuid, garanteeritud ja garanteerimata broneeringuid, diferentseeritud hindu, pakettide koostamist, viimase hetke pakkumisi jne.

### 3. Käibejuhtimise funktsionaalsed aspektid

Turismivaldkonna käibejuhtimise praktika tüüpilisteks näideteks võib tuua otsused letihinna või allahindlustega müügi kohta, pakkumiste ajastamise, broneeringute kinnitamise ajastamise jne.

S. H. Andersen (1997; viidatud Jones, Kewin 2002: 228 vahendusel) on välja toonud viis käibejuhtimise funktsionaalset aspekti:

- turu jaotamine – kliendirühmade jagamine erineva käitumisega rühmadesse, mis mõjutavad ettevõtte turundustegevust, hinnakujundust ja muid ärilisi otsuseid;
- hinna kujundamine – vastavalt nõudluse muutustele pakutakse kliendigruppidele erinevaid hindu;
- nõudluse prognoosimine – oodatud nõudluse prognoosimisel arvestatakse ettevõtte suutlikkust ette näha gruppide suurusi ja hindu, mis on neile vastuvõetavad;
- kättesaadavuse ja mahu juhtimine – teatud toodete kättesaadavuse muutmine vastavalt nõudlusele;
- broneeringute läbirääkimine – tellimuste vastuvõtmisel võetakse vastu erinevaid otsuseid hinnakujunduse (kallim või madalam hind) ja teenuste kättesaadavuse (alternatiivsed tooted/teenused) kohta.

Selleks, et hotellid, transpordifirmad ning teised äriettevõtted saaksid maksimeerida oma täitumust, koormust ja kasumit ning võib-olla pakkuda klientidele madalamaid hindu, väidavad paljud, et ülebroneerimine on normaalse äriajamise hädavajalik osa. Ülebroneerimine on turismi- ja majutussektori osa olnud niivõrd kaua, et sellise tegevuse eetilise üle enam ei juurelda.

Vastuvõtutöötaja otsustab praktilisest vaatenurgast lähtudes, millisest kliendist hotell võib hetkel loobuda. Kuidas valitakse see klient, kelle tellimusest loobutakse, sõltub nii hotelli väärtushoiakutest, tulevikku suunatud pikaajalistest eesmärkidest kui juriidilistest küsimustest. Juriidilisest vaatenurgast lähtudes peaks hotelli personal otsima kõigepealt oma valikule mõjuvad põhjendused.

Kui klient, keda paluti oma tellimus kinnitada kirjalikult, ei ole seda teinud, siis võib olla tegemist mõistliku põhjendusega. Kui garanteerimata broneeringuga klient saabub hotelli pärast tubade vabamüüki laskmise aega ehk hiljem kui kell 18, on taas põhjendus olemas. Teisalt jälle, kui kliendid on olnud väga täpsed oma nõudmiste esitamisel, näiteks toa tüübi, asukoha ja lisateenuste osas, ei ole tark neid teise hotelli üle viia, sest võib tekkida raskusi nende konkreetsete soovide täitmisega. Kui hulk kliente on broneeringu teinud koos, ei oleks neid mõistlik lahutada, eriti sel juhul, kui te ei tea nende reisieesmärke.

Hotelli müügiosakonna olulisimaks otsuseks on gruppidele ja individuaalidele pakutavate tubade müügiosakaalu paika panemine, samuti hinnaalanduste põhjused ja piirid. Eelnevalt välja toodud viis käibejuhtimise funktsionaalset aspekti on tegelikult müügiosakonna igapäevaste otsuste tegemisel aluseks. Käibejuhtimine toetub hotelli külastajate andmebaasi pikaajalisele analüüsile ning juhtkonna otsused tuginevad ostjakäitumise arvestamisele, turu suundumuste ettenägemisele jne.

Traditsioonilised saavutuste mõõtmise meetodid hotellides, nagu toa keskmine hind ja täitumuse määr, on koondanud tähelepanu kas täitumusele või majutuse müügi tasuvusele. Käibejuhtimine taotleb mõlema näitaja optimeerimist samaaegselt ja see on hästi näha järgnevast valemist:

$$\text{Tubade müügi efektiivsus} = \frac{\text{müüdnud toad}}{\text{max tubade arv}} \times \frac{\text{keskmine toa müügihind}}{\text{max võimalik toahind}} \times 100$$

Näide: vaadeldava hotelli toa letihind on 400 krooni ja muutuvkulu 28 krooni toa kohta. Tabelis 10.1 on näha, millise täitumuse peab hotell saavutama erineva suurusega allahindluste puhul, et teenida samas mahus tulu. Hotelli prognoositav täitumusprotsent selleks perioodiks on 75. Hotelli soovitakse teha rühmabroneering, millele kehtiks 15protsendiline allahindlus letihinnast ning vastuvõtutöötajad kaaluvad, kas võtta see tellimus vastu või mitte.

**Tabel 1.** Hotelli uued täitumuse protsendid alandatud letihinna puhul

Prognoositav täitumuseprotsent %	Allahindluse suurus			
	5%	10%	15%	20%
80	84,55	89,64	95,38	101,92
75	79,26	84,04	89,42	95,55
70	73,98	78,43	83,46	89,18
65	68,69	72,83	77,5	82,81
60	63,41	67,23	71,54	76,44
55	58,13	61,63	65,58	70,07
50	52,84	56,02	59,62	63,7
45	47,56	50,42	53,65	57,33
40	42,27	44,82	47,69	50,96

Arvutused eelnevas tabelis tuginevad vajaliku täitumuse saavutamise arvutamiseks mõeldud järgnevale valemile:

$$\text{Vajalik täituvus} = \frac{\text{Toahind} - \text{muutuvkulu}}{\text{Alandatud hind} - \text{muutuvkulu}} \times \text{prognoositav täitumus} \times 100$$

Vastuvõtutöötajate otsus peaks nüüd lähtuma sellest, kas rühma vastuvõtmisel saavutatava hotelli täitumuse korral teeniks hotell sama käibe kui alternatiivsete variantide puhul. Mida suurem rühm ning mida pikemalt see hotellis viibib, seda rohkem tasub allahindlustega müük ära. Samas, kui perioodi prognoositav täitumus on väga madal, oleks mõistlik külastjad ka alandatud hindadega vastu võtta, sest see aitab katta püsikulusid. Loomulikult ei tohi alandatud hind olla madalam kui toote omahind. Mida kõrgem on perioodi prognoositav täitumuse protsent, seda rohkem tuleb kaaluda allahindluste suurust ning tasuvust.

Hinnasoodustuste kasutamine on hinna diferentseerimisel kõige levinum moodus. Soodushindu kasutades tuleb kindel olla selles, et soodushinnaga saavutatakse rohkem kogukasu, kui on hinnasoodustuste hinda alandav mõju. Soodushinnaga teenuste müümisel saavutatavaks kasuks võib olla näiteks uute klientide leidmine, püsiklientide premeerimine soodushindadega või uute edasimüüjate leidmine.

Näide sajatoalise hotelli kohta, kui hinda alandatakse 10%. Toa keskmine hind on 40 eurot ja keskmine täitumus 70%. Kui muutuvkulud moodustavad 25% toa keskmisest hinnast, on saadav tulu püsikulude katmiseks 30 eurot toa kohta. Kui 40 eurost letihinda alandatakse 10% võrra nii, et toa hinnaks jääb 36 eurot, alaneb tulu 26 euroni. Kogukatte tase enne hinna alandamist oli 70 tuba (70% sajast toast) x 30 eurot ehk 2100 eurot päevas.

Kui tulu on nüüd vaid 26 eurot toa kohta, saadakse sama igapäevase kogukatte saavutamiseks vajalik täitumus, jagades kogukate ühest toast saadava kattega.

$$2100 \text{ eurot} : 26 \text{ eurot} = 80,8\% \text{ täitumus}$$

$$\text{Protsentuaalne suurenemine} = (80,8\% - 70\%): 70\% = 15\%.$$

Eelnevast arvutuskäigust tulenevalt peaks hotell kümneprotsendilise hinnaalanduse puhul täitumust suurendama 15%.

Hinnasoodustuspoliitika võtmeküsimuseks on teadvustada, kas saavutatakse üks või mitu järgnevatest kasuteguritest ja eelistest:

- saadakse uusi kliente, kes muidu hotellimajutust ei ostaks;
- säilitatakse äritegevus minimaalsel vajalikul tasemel kõrghooaja väliselt;
- suunatakse hinnasoodustused nendele turusegmentidele, kelle hinnatundlikkus on selgelt erinev neist turusegmentidest, kellele kehtestatakse letihind (seeniorikliendid, grupikliendid jne).

Et hinnatase mõjutab müügi ja tulu hulka ning sellest tulenevalt ka tasuvust, on tähtis, et hinnatase oleks õige. Hinnatase ei tohi olla nii kõrge, et see võtab inimestel soovi firma klient olla, või nii madal, et see ei kata tegevuskulusid.

Toa hinna kujundamisel võetakse aluseks absoluutne minimaalhind, mis katab kõik firma kulud. Minimaalhinna puhul on küsimus selles, mis hinnaga tasub hotellituba müüa, kui tubade pakkumine ületab selgelt nõudluse. Hinnakujunduse lähtekohaks on kulude jagamine muutuvateks ehk müüdüd tubade arvust sõltuvateks kuludeks ja püsivateks ehk müüdüd tubade arvust mittesõltuvateks kuludeks.

Suure mahu tõttu võib alandatud hind kujuneda kasulikuks tänu suurtootmise seadusele, sest see kujutab endast vaid üht müügi- ja turundusoperatsiooni suure müügi saavutamiseks. See meetod võib lisada müügikäivet, kuid sellel võib olla tasuvust vähendav mõju, mis takistab firmal saada võimalikku toahinda. Hinnaalandust tuleks mõista kui äritegevusest tulenevat kulu, mille mõju ja vajalikkus tuleb alati hoolikalt läbi mõelda. Käibejuhtimine ei ole ainult hindade maksimeerimine, niisama oluline on külastajate arv, nende viibimiskestus ja lisateenuste kasutamine.

Kokkuvõtteks tuleb öelda, et käibejuhtimine ei ole majanduses uus nähtus, kuigi hotellimajanduses on see kasutusel alles lühikest aega. Käibejuhtimise meetodil töö



kavandamine pole kasulik mitte ainult suurhotellidele, vaid kõigile majutusasutustele. Suurhotellis on tulemused loomulikult nähtavamad, kuid ka väikehotell saab oma strateegiaid üle vaadates teha olulisi muudatusi käibede suurendamiseks.

Käibejuhtimine ei taotle ainult tuleviku prognoosimist ning arvutiseerumist, enamik majutusettevõtteid peab läbima ka väärtushinnangulised muutused. Sageli on raske mõista, et suurearvulise tubade müügiga võib hotell majanduslikus mõttes hoopis kaotada, võrreldes tubade letimüügis hoidmist. Väikeettevõtete töötajatele on eelnevate perioodide andmete analüüsimine keeruline ning aeganõudev lisakohustus, milleks tihti aega napib või lihtsalt puuduvad vajalikud teadmised.

#### **4. Kordamisülesanded**

- Selgitage käibejuhtimise olemust.
- Millised on käibejuhtimise funktsionaalsed aspektid?
- Mida väljendab tubade müügi efektiivsuse näitaja?
- Milliste aspektidega tuleks arvestada ülemüüki planeerides?
- Hotelli letihind on 40 eurot, millest toa muutuvkulud moodustavad 2.80 eurot. perioodi prognoositavaks täitumuseks on 70%. Kui müüa tube välja hinnaga 35 eurot, kui suur peab olema uus täitumus, et teenida vahe tasa? Kas võtta tellimus vastu või mitte? Põhjendage oma arvamust.

#### **5. Kasutatud allikad**

Dittmer, P. (2002) Dimensions of the hospitality industry. John Wiley & Sons

Hayes, D.; Miller, A. (2011) Revenue Management for the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, Inc

Jones, P. Ball, S. Kirk, D. Lockwood, A. (2003) Hospitality operations: a system approach. London: Continuum

Viin, T. (2005) Hotelli vastuvõtt. Tartu Ülikooli Kirjastus