

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním podniku
cestovního ruchu**

**Analysis of possibilities for reducing seasonality effects in selected tourism
enterprise**

Bc. Nikola Rigóová

Plzeň 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat panu Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Ráda bych poděkovala majiteli provozovny hotelu Kairos v Plzni za možnost použít interní materiály a data z firemní databáze pro účely této práce.

Obsah

Úvod.....	7
Metodika a cíle.....	8
1 Cestovní ruch.....	9
1.1 Definice cestovního ruchu.....	9
1.2 Formy a typy cestovního ruchu.....	11
1.3 Trh cestovního ruchu.....	14
1.3.1 Systém cestovního ruchu.....	15
1.3.2 Subjekty trhu cestovního ruchu.....	16
1.3.3 Objekty trhu cestovního ruchu.....	17
1.3.4 Nabídka, poptávka a cena.....	17
1.4 Služby v cestovním ruchu.....	21
2 Sezónnost v cestovním ruchu.....	24
2.1 Příčiny sezónnosti.....	25
2.2 Důsledky sezónnosti v cestovním ruchu.....	26
2.3 Možnosti řešení sezónnosti.....	27
2.3.1 Produktová nabídka.....	28
2.3.2 Cenová politika.....	29
2.3.3 Distribuce.....	30
2.3.4 Marketingová komunikace.....	30
2.4 Měření a mapování sezónnosti.....	31
2.4.1 Revenue a Yield Management.....	31
2.4.2 Hlavní metrické ukazatele.....	32
3 Charakteristika hotelu Kairos.....	35
3.1 Nabídka hotelu Kairos.....	36
3.1.1 Služby hotelu.....	36

3.1.2	Ubytovací služby.....	39
4	Sezonnost v hotelu Kairos.....	42
4.1	Sledování sezonnosti	42
4.2	Příčiny sezonnosti.....	56
4.3	Důsledky sezonnosti.....	57
5	Současná řešení sezonnosti	58
5.1	Cenová politika.....	58
5.1.1	Různá cena pokojů pro dny v týdnu	58
5.1.2	Úprava ceny pro vybrané firemní zákazníky	59
5.1.3	Úprava ceny při významných dnech	59
5.2	Spolupráce s podnikatelskými subjekty	60
5.2.1	Taxi Plzeň.....	60
6	Nové návrhy řešení.....	61
6.1	Výstupy z dotazníku a portálu www.booking.com	61
6.2	Návrhy na podporu kladných stránek	62
6.3	Návrhy na zmírnění negativních stránek	63
6.3.1	Parkování.....	63
6.3.2	Sprcha.....	63
6.3.3	Matrace.....	64
6.3.4	Hluk.....	64
6.4	Další návrhy.....	64
6.4.1	Spolupráce s Turistickým informačním centrem	64
6.4.2	Využití slevových portálů	65
6.4.3	Pobytové balíčky	65
	Závěr a zhodnocení	68
	Seznam obrázků a grafů	70

Seznam tabulek	71
Seznam použité literatury	73
Seznam internetových zdrojů	75
Seznam příloh.....	77
Příloha A: Formulář pro ČSÚ (příklad)	77
Příloha B: Dotazník spokojenosti.....	80
Abstrakt	81
Abstract	82

Úvod

Téma Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu jsem si vybrala z důvodu vlastní participace v podniku v cestovním ruchu. Již od začátku magisterských studií na vysoké škole jsem začala pracovat na částečný úvazek na pozici recepční ve čtyřhvězdičkovém hotelu. Hodnotím to jako možnost, jak teoretické základy o vedení podniku z odborných předmětů vidět v praxi a hodnotit, jakým způsobem vedení malého podniku zvládá tržní rizika, nakládá se svými zdroji a snaží se udržet nebo vylepšit svou pozici na trhu. Nestabilní situace s počtem zaměstnanců přispěla tomu, že recepční často vykonávala i jiné pracovní pozice a plnila úkoly, které se neshodovaly s její pracovní náplní uvedenou ve smlouvě. Tato skutečnost způsobila, že takový zaměstnanec měl možnost zjistit, jaké pracovní úkony musí vykonávat pracovník i na jiné pracovní pozici. Tímto způsobem získal zaměstnanec přehled o většině procesech v hotelu a dokázal zhodnotit, které procesy jsou efektivní a přinášejí skutečně přidanou hodnotu, a které nikoli.

Tržby podniku se každoročně zvyšují, což je způsobeno jak vyšší návštěvností, tak i zvyšováním cen za ubytování. Z účetních výkazů není vliv sezonnosti patrný, v průběhu roku se však objevují odchylky, které zaujímají roli jednoho z negativních dopadů sezonnosti. S touto problematikou se vedení hotelu potýká již od svého vzniku, avšak i přes některé snahy se mu nepodařilo tyto výkyvy výrazně zmírnit. Tyto kroky budou v této práci dále blíže popsány a podrobeny kritice z hlediska relevantnosti a zejména efektivity. Hotel se zaměřuje především na úpravu ceny, což je pouze jedna část marketingového mixu, se kterou lze pracovat. Nejdříve však bude uvedena charakteristika hotelu, a to zejména proto, aby bylo možné navrhnout takový koncept, který by eliminoval negativní vlivy sezonnosti a byl by relevantní vzhledem k typu hotelu, lokalitě a dalším okolnostem, které jsou s hotelem bezprostředně spjaty.

Konkrétní návrhy, které budou mít za cíl eliminovat negativní dopady sezonnosti, budou navrženy v návaznosti na výstupy prováděného dotazníku mezi hosty, inspirací bude jak existující snažení u konkurence, tak i celosvětové trendy v managementu cestovního ruchu.

Cílem těchto návrhů, jak je uvedeno výše, je eliminovat negativní dopady, je však důležité navrhnout takový plán, který nejen vyrovná výkyvy v průběhu roku, ale bude dlouhodobě platný.

Metodika a cíle

Za hlavní cíl je vytyčen nový návrh opatření, který by pomohl hotelu s odstraněním nepříznivých vlivů, které jsou se sezonností spojeny. Tyto návrhy by měly fakticky respektovat fungování hotelu, konkurenci, prostředí a další faktory, které se zařízením souvisí..

Dílčím cílem mé práce je nejprve systematicky zpracovat teoretický základ týkající se cestovního ruchu a sezonnosti, který bude sloužit jako výchozí bod práce. Mezi základní zdroje lze zařadit tuzemskou i zahraniční odbornou literaturu, odborné časopisy a webové stránky asociací a sdružení zabývající se cestovním ruchem. Tyto různorodé zdroje musí být posouzeny z hlediska aktuálnosti a relevance vzhledem k vybranému tématu a charakteristice hotelu. Periodika a webové stránky nabízejí aktuální rozbor tematiky, popisují tendence a trendy. Oproti tomu odborná literatura prezentuje fakta ověřená vlastním výzkumem nebo z již už z předchozích prací.

Teoretické zpracování dává poklad pro analýzu současné situace v hotelu, konkrétně budou uvedeny informace, které budou reprezentovat problematiku sezonnosti. Pro tyto účely autorka využije zejména interní databázi, která nabízí komplexní informace o tržbách hotelu, obsazenosti, a dalších potřebných informacích, které budou v této práci většinou pro přehlednost zpracovány graficky. Kromě interní databáze pro zmapování situace budou použity i internetové rezervační portály, které díky vlastním průzkumům nabízí relevantní zdroj informací. V neposlední řadě je to i vlastní znalost s prostředím, která pomůže problematiku lépe přiblížit.

Jak bylo uvede v úvodu, vedení hotelu se snaží se sezonností nějakým způsobem bojovat, toto snažení bude potřeba zhodnotit a ověřit, jak moc jsou tyto nástroje k eliminaci negativních vlivů efektivní. Zhodnocení bude probíhat pomocí strukturovaného dotazníku, který bude rozdán vybraným zákazníkům – hostům. Spokojenost svých zákazníků se snaží zjistit i samotné rezervační portály, které se tak snaží udržet kontakt s hostem i po ukončení pobytu, zároveň to však slouží i jako relevantní zpětná vazba pro hotel samotný.

Práci uzavírá koncept, který bude obsahovat příklady, které by dle předchozích analýz a dotazníku dlouhodobě eliminovat negativní vlivy sezonnosti.

1 Cestovní ruch

Cestovní ruch se v průběhu rozvoje moderní společnosti, doprovázeného růstem hospodářské a životní úrovně, stal nedílnou součástí lidského života a také důležitým prvkem v ekonomickém rozvoji většiny světových zemí. Kvalitně realizovaný a promyšlený systém cestovního ruchu, který je navíc založen na úzké spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem národní ekonomiky, má předpoklad pro svůj další rozvoj, podporu přátelských vztahů a porozumění mezi lidmi z různých zemí, tvorbu podnikatelských příležitostí a rozvoj zaměstnanosti, stimulaci životní úrovně obyvatel, kvalitní využívání volného času atd. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008, s. 12).

Cílem této kapitoly je vysvětlit základní pojmy související s cestovním ruchem a jeho realizací. Představeny budou definice, formy a typy cestovního ruchu, principy fungování trhu cestovního ruchu, a nakonec i nejdůležitější typy služeb, které jsou v odvětví cestovního ruchu poskytovány.

1.1 Definice cestovního ruchu

Popsat cestovní ruch jednotnou a všeobecně akceptovanou definicí je velmi složité, protože má dle Malé (1999, s. 7) spojitost s celou řadou vědeckých disciplín, od geografie, ekonomie (financí a mezinárodního obchodu), sociologie, přes ekologii, psychologii, až ke specifickým oborům jako jsou klimatologie, právo, kultura, epidemiologie, hygiena atd. V pojetí různých autorů se definice cestovního ruchu liší, nicméně lze vyzorovat shodné či podobné atributy.

První pokusy o definování pojmu cestovního ruchu nastaly na počátku 20. století. Hesková (2011, s. 8) zdůrazňuje např. přínos autorů Hunzikera a Krapfa, kteří v r. 1942 publikovali *Všeobecnou nauku cestovního ruchu*, kde tento pojem definovali *jako "soubor vztahů a jevů, které vyplývají z pobytu na cizím místě, pokud cílem pobytu není trvalý pobyt nebo výkon výdělečné činnosti."*

V r. 1993 byla Světovou organizací cestovního ruchu (UNWTO) a Statistickou komisí OSN přijata jednotná definice cestovního ruchu, která (volně přeloženo dle Meise, 1999, s. 7) spočívala v činnosti osob, které na přechodnou dobu cestují do místa ležícího mimo jejich bydliště, a to na dobu kratší než jeden rok (v případě zahraniční cesty) nebo půl roku (v případě tuzemské cesty), přičemž hlavní účel cesty není spojen s výdělečnou či jinou obchodní činností. V této definici jsou pak z principu vyloučeny pravidelné zahraniční cesty, migrace či cestování v blízkosti místa bydliště. S tím souhlasí např. Horner a Swarbooke (2003, s. 53), když tvrdí, že je cestovní ruch krátkodobým přesunem lidí na místa odlišující se od jejich obvyklého pobytu s cílem prožít příjemné činnosti.

Této charakteristice se v případě českých autorů velmi blíží např. Jakubíková (2012, s. 18), která cestovním ruchem označuje *"pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce."* Český statistický úřad (2017, s. 1) při své činnosti respektuje následující definici cestovního ruchu: *"činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času, obchodu a za jinými účely nevztahujícími se k činnosti, za kterou jsou z navštíveného místa odměňováni."*

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2006, s. 3) chápe cestovní ruch jako komplexní jev prolínající se mnoha oblastmi a související s mnoha hledisky. Nemá pevně stanovené hranice, je tvořen souhrnem jevů, dopadů či vztahů v časoprostorovém kontextu. Souvisí s rostoucí mobilitou lidí, jež je motivována touhou po uspokojování potřeb, zejména v oblasti volnočasových aktivit, cestování, rekreace, prohlubování socio-kulturního či dalšího poznání. Jevová náplň cestovního ruchu je tvořena (viz Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006, s. 3):

- souhrnnými aktivitami účastníků,
- procesy souvisejícími s budováním a provozem zařízení, které slouží k následnému poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu,
- aktivitami spojenými s rozvojem a ochranou zdrojů pro zajištění fungování cestovního ruchu,
- souhrnem politických a veřejně-správních aktivit (propagací a regulací cestovního ruchu, mezinárodní spoluprací atd.),
- propojením lokálních komunit a ekosystémů s aktivitami cestovního ruchu.

Mezi základní rysy moderního cestovního ruchu patří dle Morrisona (1995, s. 38-47) zejména krátkodobá expozitura poskytovaných služeb; výraznější vliv lidské psychiky a emocí na nákup konkrétních služeb v oblasti cestovního ruchu; důraz kladený na vnější stránku a celkovou úroveň poskytovaných služeb; složitost a proměnlivost distribučních cest; větší provázanost a vzájemná závislost poskytovatelů služeb v oblasti cestovního ruchu a z toho plynoucí vyhrocený konkurenční boj. Shrnutím výše uvedených poznatků lze definici cestovního ruchu zobecnit na tři základní aspekty (např. Indrová, 2007, s. 11):

- dočasnost ve změně místa stálého bydliště či dočasnost pobytu mimo toto bydliště;
- vztahy mezi lidmi, které realizace cestovního ruchu vyvolala;
- nevýdělečnost povahy realizované cesty či pobytu.

1.2 Formy a typy cestovního ruchu

Typologie cestovního ruchu je do jisté míry ovlivněna a formována poptávkou ze strany účastníků cestovního ruchu a také technicko – technologickými možnostmi nabídkové strany. V odborné terminologii je rozlišení forem a druhů cestovního ruchu často odlišné. Např. Hesková (2011, s. 19) hovoří o druzích cestovního ruchu v případech, kdy je základem posuzování cestovního ruchu motivace jeho účastníků, respektive účel, na základě kterého k realizaci cestovního ruchu dochází. Formy cestovního ruchu pak souvisí s příčinami a důsledky, které realizace cestovního ruchu přináší a ovlivňuje. Ryglová a kol. (2011, s. 20) člení cestovní ruch z hlediska jeho formy na základní a specifický. Základní formou je cestovní ruch:

- rekreační, který napomáhá k regeneraci a celkové reprodukci lidských duševně-fyzických sil; k jeho realizaci dochází obvykle v adekvátním prostředí (moře, les, hory atd.);
- kulturně – poznávací, zaměřený na poznávání kultury, historie, tradic, zvyků atd.;
- sportovně – turistický, který je zaměřen na aktivní odpočinek lidí a jejich účast na sportovních aktivitách; tento typ cestovního ruchu může souviset i s pasivní účastí na sportovních událostech různých typů;
- lázeňsko-léčebný, jehož cílem je léčba, prevence, relaxace a obnova duševních a fyzických sil účastníka.

Ke specifickým formám cestovního ruchu patří dle Ryglové a kol. (2011, s. 20-21) např. cestovní ruch rodinný, seniorský, městský, kongresový, incentivní, náboženský, chatařský a chalupářský, gastronomický, atrakční, zábavní, venkovský, určený pro zdravotně postižené účastníky atd. Tyto formy cestovního ruchu jsou přizpůsobené specifickým potřebám různých skupin spotřebitelů a cílem je přizpůsobit se neustále se měnícím trendům v odvětví cestovního ruchu.

Kotíková (2013, s. 21) upozorňuje na klasifikaci cestovního ruchu dle metodiky UNWTO, která pracuje s členěním zahraničního a tuzemského (domácího) cestovního ruchu. U domácího cestovního ruchu se předpokládá pohyb či pobyt osob v rámci území jednoho státu, tj. nedochází k překračování hranic. V případě zahraničního cestovního ruchu k překračování hranic dochází, osoby se tedy pohybují mezi územími více států. Český statistický úřad (2017, s. 1-2) pracuje v tomto kontextu s následující terminologií:

- příjezdový (aktivní) cestovní ruch: předpokládá pobyt/návštěvu nerezidentů (cizinců) na území ČR. Z ekonomického hlediska je důležitá spotřeba tuzemských služeb za zahraniční prostředky (cizí měnu);
- domácí cestovní ruch: je tvořen pohybem rezidentů (občanů ČR) na území ČR;
- výjezdový (pasivní) cestovní ruch: předpokládá pobyt/návštěvu rezidentů (občanů ČR) mimo území ČR. Dochází ke spotřebě zahraničních služeb za zdroje plynoucí z území ČR (v české měně);
- vnitřní (domácí a příjezdový) cestovní ruch: předpokládá cestovní ruch rezidentů i nerezidentů na území ČR a z hlediska spotřeby jde o celkový objem prostředků vynaložených za tuzemský cestovní ruch v české i zahraniční měně.

Indrová (2007, s. 17-18) při klasifikaci cestovního ruchu vychází z několika kritérií, mezi které patří převažující motivace účastníků, místo realizace, délka pobytu, vztah k národní platební bilanci, způsob zabezpečení cesty (pobytu), počet účastníků, forma financování, věková struktura účastníků, převažující prostředí pobytu, a další kritéria. Na základě toho mohou být definovány např. následující kategorie cestovního ruchu:

Tabulka 1: Kategorie cestovního ruchu

KATEGORIE	TYP CESTOVNÍHO RUCHU
Převažující motivace účastníků	rekreační, kulturně-poznávací, nábožensky orientovaný, vzdělávací, zdravotně-orientovaný, sportovně orientovaný, přírodovědně zaměřený, dobrodružný, profesně-orientovaný, jinak specificky orientovaný cestovní ruch.
Místo realizace	domácí zahraniční
Vztah k platební bilanci	aktivní pasivní
Délka pobytu	krátkodobý dlouhodobý
Způsob zabezpečení	organizovaný neorganizovaný
Počet účastníků	individuální skupinový
Způsob financování	komerční sociální
Věk účastníků	děti a mládež rodiny s dětmi "babyboomers" (ekonomicky aktivní lidé se zájmem o cestování ve věku 40–50 let s odrostlými dětmi) senioři
Prostředí	městský venkovský lázeňský horský přímořský
Další	Podle použitého dopravního prostředku Podle ročního období Podle způsobu ubytování atd.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Indrové (2007, s. 18-28).

1.3 Trh cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu lze dle Attla a Nejdla (2011, s. 146) charakterizovat jako místo, kde se setkává nabídka s poptávkou, kde je realizována směna zboží a služeb s cílem uspokojit potřeby poptávajících. Na trhu cestovního ruchu lze stejně jako na každém jiném trhu rozlišit prodávající, tzn. poskytovatele služeb cestovního ruchu; kupující, kteří poptávají zboží a služby; a nakonec zprostředkovatele, jenž tvoří mezičlánek mezi oběma stranami, který vzájemnou směnu umožňuje či usnadňuje (např. cestovní kancelář). Jakubíková (2009, s. 22) uvádí několik důležitých specifik trhu cestovního ruchu:

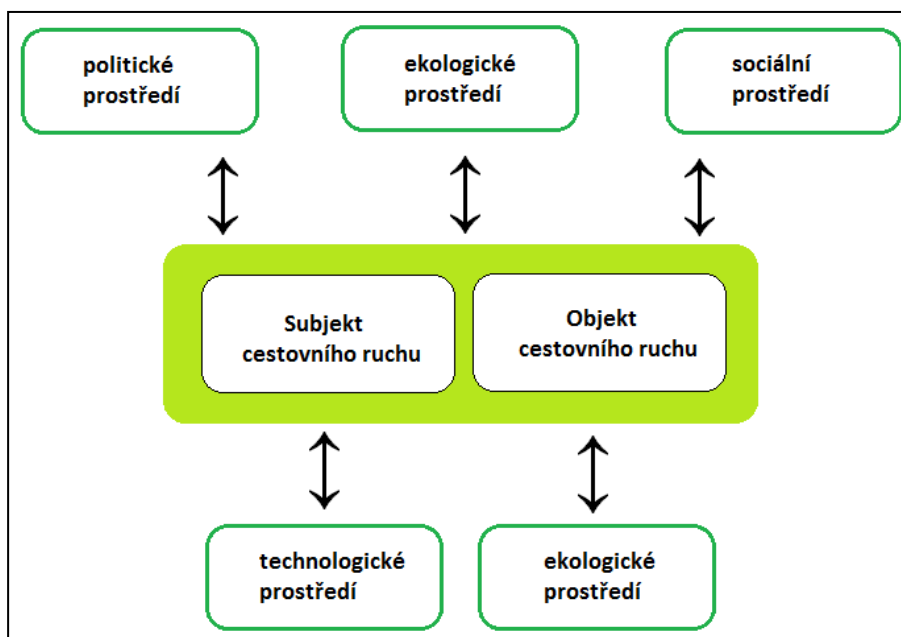
- poptávka je uspokojována prostřednictvím komplexu vzájemně propojených služeb z různých odvětví, s vysokým zapojením lidského kapitálu;
- produktem cestovního ruchu je převážně služba, která se vyznačuje pomíjivostí, proměnlivostí, nehmataelností, neoddělitelností od poskytovatele a absencí vlastnictví;
- nabídka a poptávka je velmi úzce propojena, směna se uskutečňuje dříve, než spotřeba;
- trh je výrazně sezónní a závislý na geografickém prostředí a podmínkách.

V následujících podkapitolách bude blíže vysvětlen systém trhu cestovního ruchu, jednotlivé prvky, tedy subjekty a objekty cestovního ruchu, a nakonec i princip tvorby nabídky, poptávky a ceny.

1.3.1 Systém cestovního ruchu

Cestovní ruch bývá zkoumán v kontextu systému, kterým je dle Heskové (2006, s. 13) myšlen soubor prvků a vzájemných vztahů. Hlavními složkami cestovního ruchu je subjekt a objekt cestovního ruchu. Vnější prostředí je pak tvořeno prvky ekonomickými, politickými, sociálními, ekologickými a technologickými, viz níže uvedené schéma:

Obrázek 1: Systém cestovního ruchu



Zdroj: Hesková (2011, s. 13).

Ekonomické prostředí je dle Heskové (2011, s. 13) ovlivňováno mírou nezaměstnanosti, inflací, ekonomickou výkonností, měnovou stabilitou atd. Politické prostředí je dáno mírovou stabilitou zemí a mezinárodní regulací (cestovní formality, cla, víza atd.). Sociální prostředí je dáno národní sociální politikou, tedy životní úrovní obyvatelstva a podmínkami přerozdělování v případě nezaměstnanosti, důchodu, pracovní neschopnosti atd. Technologické prostředí je dáno úrovní dopravní infrastruktury (hustotou letišť, dálnic, silnic, železnic atd.). Ekologické prostředí je s úrovní cestovního ruchu úzce propojeno, protože jeho zhoršená úroveň či bezprostřední ohrožení často vede k omezení cestovního ruchu.

1.3.2 Subjekty trhu cestovního ruchu

Subjektem cestovního ruchu je dle Gúčika (2001, s. 8) myšlen účastník cestovního ruchu, tedy návštěvník, stálý obyvatel, turista či výletník, který uspokojuje své potřeby a tvoří stranu poptávky po službách cestovního ruchu. Ze statistického pohledu mají tyto subjekty následující specifika (Gúčík, 2001, s. 8):

- turisté: osoby, které cestují po dobu minimálně jednoho přenocování v hromadném ubytovacím zařízení či v soukromí, a to v horizontu maximálně půl roku (u domácího cestovního ruchu) či jednoho roku (u zahraničního cestovního ruchu);
- návštěvníci: osoby, které cestují mimo obvyklé prostředí či bydliště po dobu kratší než jeden rok a hlavním účelem cesty je nevýdělečná činnost;
- stálí obyvatelé: osoby, které minimálně půl roku žijí na určitém místě před příchodem na místo jiné, kde ovšem pobyt nepřesáhne dobu dalšího půl roku;
- výletníci: osoby, které cestují bez nutnosti přenocování po dobu maximálně 24 hodin.

Trhy cestovního ruchu mohou směřovat dovnitř, ven, ale může jít i o domácí (tuzemské) trhy. Ve všech případech platí (dále dle Horner a Swarbooke, 2003, s. 91), že se tyto trhy skládají ze vzájemně provázaných a společně působících subjektů/organizací, mezi které patří:

- cestovní kanceláře a agentury v roli prodejců zájezdů;
- dopravní společnosti (aerolinky, lodní a železniční společnosti, autobusoví dopravci atd.)
- subjekty působící v oblasti komerčních ubytovacích služeb a stravovacích zařízení;
- poskytovatelé návštěvnických atraktivit a zábavních služeb.

Palatková a Zichová (2014, s. 30) zužují množinu subjektů na tři základní skupiny, a sice *domácnosti*, které na trh cestovního ruchu přicházejí s cílem uspokojit své potřeby a maximalizovat vlastní užitek spojený s cestovním ruchem; *firmy*, jejichž cílem je maximalizace zisku plynoucího z poskytování služeb cestovního ruchu; a nakonec *stát*, který reguluje či eliminuje negativní vlivy na cestovní ruch a podporuje žádoucí chování tržních subjektů s cílem maximalizovat příznivé ekonomické dopady cestovního ruchu na národní hospodářství.

1.3.3 Objekty trhu cestovního ruchu

Objektem cestovního ruchu je cokoliv, co stojí na straně nabídky cestovního ruchu, tedy vše, co může být cílem subjektů cestovního ruchu. Jde např. o cílové destinace, hotely, podniky či další instituce cestovního ruchu (Hesková, 2011, s. 13). Dle Beránka (2016, s. 19) tvoří z ekonomického hlediska objekt cestovního ruchu celou jeho nabídku. Jinými slovy, subjekty cestovního ruchu do daného místa či destinace cestují pouze v případě, že toto místo (destinace) splňuje požadované předpoklady k uspokojení potřeb. Těmito předpoklady Beránek myslí např. existenci dostatečné infrastruktury služeb (podniků a institucí působících v oblasti cestovního ruchu). V souvislosti s objektem cestovního ruchu lze např. dle Gúčika (2001, s. 9) rozlišit mezi primární nabídkou, která představuje hlavní potenciál pro cestovní ruch, a sekundární nabídkou. Jde o turistická střediska, destinace, regiony či státy, které jsou cílem cestovního ruchu díky své jedinečnosti, významu či nerovnoměrnosti rozmístění. Předpokladem je dostatečný potenciál pro cestovní vyžití spojený např. s kulturou, sportem, přírodními jevy atd. Důležitá je rovněž dostatečná úroveň sekundární nabídky (infrastruktury cestovního ruchu), tedy dostatek zařízení a podniků poskytujících ubytovací, stravovací, zábavní, a jiné služby, které jsou nezbytné pro adekvátní a komplexní uspokojení potřeb návštěvníka.

1.3.4 Nabídka, poptávka a cena

Trh cestovního ruchu představuje dle Gúčika (2000, s. 31) nedílnou součást trhu zboží a služeb, nicméně jsou pro něj typická určitá specifika, která plynou z charakteru spotřebních statků a z povahy potřeb, které jsou prostřednictvím trhu cestovního ruchu uspokojovány. Předmětem trhu cestovního ruchu je dle Beránka (2016, s. 19-20) produkt cestovního ruchu, tedy výrobek či služba, která slouží k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu. V praxi jde zejména o soubor služeb, který je produkován a nabízen podniky cestovního ruchu v daném místě nebo lokalitě. Typickým příkladem je např. zájezd, což je předem sestavená kombinace různých služeb z oblasti cestovního ruchu, kterou mají v nabídce cestovní kanceláře.

Poptávka po cestovním ruchu je dle Jakubíkové (2012, s. 48) tvořena těmi účastníky trhu, jejichž cílem je uspokojení potřeb spojených s cestováním a cestovním ruchem obecně a je zároveň založena na adekvátní kupní síle poptávajícího. Šauer (2012, s. 55) poptávku definuje jako "*ochotu či schopnost spotřebitelů kupovat určité množství produktu cestovního ruchu za danou cenu a v daném čase*". Poptávka je dle Jakubíkové (2012, s. 48-50) velmi proměnlivou kategorií závislou na módních trendech, klimatických změnách, vývoji aktuální ekonomické, politické a bezpečnostní situace. Klienti jsou stále náročnější, vyžadují kvalitní služby za relativně výhodnou cenu. V praxi je poptávka po cestovním ruchu ovlivňována zejména těmito determinanty:

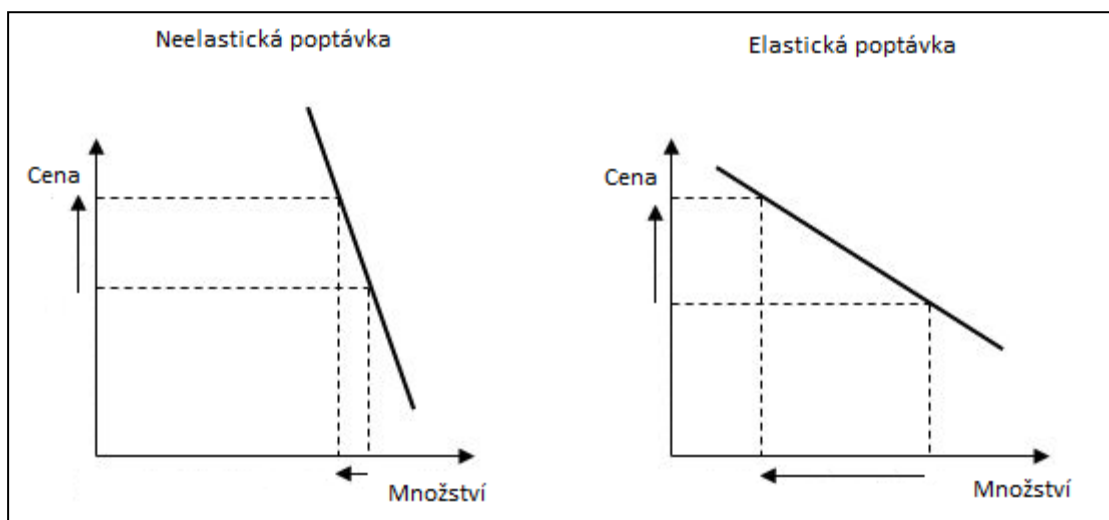
- ekonomické determinanty: disponibilní příjem, úroveň osobní spotřeby a životního standardu, směnné kurzy atd.
- sociálně-psychologické determinanty: motivační a demografické faktory, preference, očekávání a postoje k dané destinaci atd.
- vnější determinanty: ekonomický růst a stabilita, technologický rozvoj, politické a sociální prostředí atd.

Nabídka cestovního ruchu je dle Malé (1999, s. 45) charakterizována jako "*souhrn atraktivit, poskytovaných služeb, hmotných statků a užitečných efektů, které jsou v určitém místě a čase k dispozici pro uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a které prodávající chtějí na trhu ČR realizovat*". Nabídka cestovního ruchu, která je z velké části tvořena subjekty usilujícími o maximalizaci zisku, je velmi silně propojena se znalostí potřeb poptávkové strany. Jakubíková (2009, s. 54) upozorňuje na velmi důležité rysy nabídky cestovního ruchu, a sice její různorodost a komplexnost, vysokou pohotovost k výkonům a provázanost nabídky s investicemi. Lze rozlišit tyto dvě hlavní složky nabídky:

- primární nabídka, která je tvořena přírodními prvky, člověkem vytvořenými artefakty, či speciálními událostmi, festivaly atd. Tato nabídka je určena k uspokojení primárních potřeb spojených s cestovním ruchem, tzn. prvky této nabídky hrají roli v rozhodnutí klienta o tom, že dané místo navštíví (Horner a Swarbook, 2003, s. 273);
- sekundární nabídka je dána infrastrukturní vybaveností destinace či místa pobytu, cílem je uspokojit sekundární potřeby klientů, které souvisí s pobytem mimo jejich stálé bydliště. Infrastruktura může být dopravní (letišť, železnice, silnice, dálnice, parkoviště, odpočívadla atd.) a technická (kanalizace, osvětlení, vodovodní síť, telekomunikace, odpadové hospodářství atd.). Nezbytná je i tzv. suprastruktura, která umožňuje či usnadňuje samotný pobyt návštěvníka v místě či destinaci (ubytování, stravování, turistická střediska, bankovníctví, kosmetické a kadeřnické služby, zdravotnictví, maloobchod atd.) (Palatková a Zichová, 2014, s. 61).

Výsledkem střetnutí nabídky a poptávky je cena (dále dle Beránek, 2016, s. 38, 237-238). V tomto vztahu obecně platí, že s rostoucí cenou roste i nabízené množství; poptávané množství naopak klesá. V případě cestovního ruchu mohou ale zákazníci u vyšší ceny přepokládat i vyšší kvalitu, a naopak se mohou vyhýbat "podezřele" nízkou naceněnou nabídkou. Trh cestovního ruchu se také vyznačuje poměrně silnou cenovou elasticitou poptávky. Tento ukazatel říká (ilustrováno níže uvedeným grafem), jak se procentuálně změní poptávané množství, dojde-li k 1% změně ceny.

Obrázek 2: Cenová elasticita poptávky po cestovním ruchu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Beránka (2016, s. 237-238)

Nízká cenová elasticita je typická pro nezbytné statky a služby (potravin, energie atd.), naopak více citlivě spotřebitelé reagují na zboží a služby, které nutně nepotřebují, tedy i služby cestovního ruchu. V případě růstu ceny zájezdů dochází v praxi k relativně vyššímu poklesu poptávky.

Cenová elasticita nabídky se v případě cestovního ruchu projevuje odlišným způsobem. Dodavatelé služeb, např. majitelé ubytovacích zařízení, nejsou v praxi tolik citliví na tržní změny, resp. novým cenám se ihned nepřizpůsobují. Nabídka cestovního ruchu více souvisí se sezónností (která bude vysvětlena v další kapitole) a maximální využitelností kapacit (ubytovacích, stravovacích, aj.), kdy je v krátkodobém horizontu (např. v hlavní sezóně) nabídka cestovního ruchu cenově neelastická. Pružnější chování dodavatelů je patrné až v dlouhodobějším horizontu, kdy se nárůst cen projevuje i rostoucím objemem poskytovaných služeb a naopak.

1.4 Služby v cestovním ruchu

Odvětví cestovního ruchu je složeno z komplexní škály služeb, které jsou poskytovány podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty. K uspokojení potřeb poptávajících je třeba v daném prostoru a čase zajistit celkovou koordinaci poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že cestovní ruch v praxi vždy souvisí s určitým regionem, oblastí či místem, je kvalita nabídky cestovního ruchu dána i úrovní a schopnostmi veřejné správy (Jakubíková, 2012, s. 22-23). Služby v cestovním ruchu lze chápat jako *"aktivity vedoucí k uspokojování určité potřeby subjektu cestovního ruchu nebo osoby – klienta cestovního ruchu, nabízené a realizované provozovatelem/poskytovatelem služby a užití odběratelem (uživatelé) služby"* (Wahla a Kremzerová, 2010, s. 9).

Služby v cestovním ruchu představují dle Ryglové a kol. (2011, s. 49) materiálně technickou základnu, která umožňuje účastníkům cestovního ruchu realizovat své potřeby a nároky. Zahrnuje komplexní služby – ubytovací, průvodcovské, dopravní, stravovací, sportovně-rekreační, směnářenské, finanční, wellness, ovšem jejich společným jmenovatelem je neskladovatelnost a to, že nedojde-li k jejich využití, představuje to pro poskytovatele ekonomickou ztrátu. Vysvětlení atributů nejčastějších typů služeb v cestovním ruchu je předmětem níže uvedeného textu.

Ubytovací zařízení mohou být členěny z celé řady hledisek, např. podle charakteru (pevné a pohyblivé), podle časového využití (letní/zimní, celoroční), podle velikosti (malé, střední či velké). Z hlediska marketingové komunikace a propagace se členění odvíjí od požadavků cílových skupin; pak jde zejména o (Ryglová a kol., 2011, s. 49-51; Křížek a Neufus, 2014, s. 22-23):

- individuální ubytovací zařízení, která byla původně určena a kolaudována pro účely soukromého bydlení, nikoliv pro účely cestovního ruchu. Patří sem např. obytné místnosti, apartmány, soukromé chaty, chalupy atd.,
- hromadná ubytovací zařízení: jsou primárně určena pro účely cestovního ruchu, proto také musí plnit celou řadu parametrů daných příslušnými předpisy a nařízeními. Do této kategorie patří zejména hotely, motely, botely, penziony, turistické ubytovny, kempy, chatové osady atd.

Jakubíková (2012, s. 27) dodává, že ubytovací zařízení se dle stupně vybavenosti a spektra nabízených služeb kategorizují pomocí hvězdičkových tříd. Počet hvězd (* až ***) stanovuje minimální požadavky, které jsou kladeny na vybavenost zařízení a rozsah poskytovaných služeb. S rostoucími požadavky návštěvníků se tak služby spojené se samotným přenocováním rozšiřují např. o wellness a sportovní programy, zábavu, business zázemí, individuální dopravu atd.

Stravovací služby nedílně patří ke službám cestovního ruchu a jsou poskytovány specializovanými zařízeními, které mohou krom turistů uspokojovat i stravovací potřeby místních obyvatel či široké veřejnosti. Trh stravovacích služeb se vyznačuje velkou pestrostí v souvislosti s odlišnými nároky různých skupin návštěvníků (Jakubíková, 2012, s. 28):

- hotelové stravování,
- restaurace různých cenových skupin,
- donášková služba,
- ústavní stravování,
- bary, bufety, stánky atd.

Ryglová a kol. (2011, s. 85) upozorňují, že stravovací zařízení musí dodržovat celou řadu legislativních nařízení, které souvisí s hygienou, stavební konstrukcí, vnitřním uspořádáním, vodovodním zásobováním atd.

Průvodcovské služby jsou poskytovány v případě doprovodu osob či jednotlivců, kterým jsou ve zvoleném jazyce zprostředkovávány informace o kultuře, místní lokalitě, historii, folkloru, atd. S tímto je spojena celá řada dalších činností, např. vedení cestovního itineráře a programu, obstarávání praktických informací, řešení problémů, poskytování pomoci účastníkům, atd. Průvodcovská činnost může být poskytována na poznávacích i pobytových zájezdech, může mít čistě technickou podobu, kdy jsou informace poskytovány při nástupu či odjezdu turistů. Služby mohou poskytovat i místní či specializovaní (sportovní) průvodci, kteří poskytují informace o daném místě či lokalitě, případně lokálních turistických atrakcích (jeskyních, horách, hradech atd.) (Ryglová a kol., 2011, s. 63).

Dopravní služby jsou nezbytnou podmínkou realizace cestovního ruchu – turisté je potřebují nejen k transportu do cílové destinace, ale i k navštívení míst nacházejících se v jejím okolí. Nedostatečná dopravní infrastruktura může spokojenost turistů velmi negativně ovlivnit.

Dopravní služby mohou zahrnovat infrastrukturu, která byla původně budována pro jiné účely, než pro cestovní ruch – jde např. o dopravu leteckou, železniční, lodní, autobusovou, silniční. Existují ale i takové typy dopravy, které cestovní ruch přímo podporují a doplňují, např. doprava v terénu (turistické pěší trasy, cyklostezky, některé vnitrozemské vodní cesty či jízda na zvířatech), vertikální doprava (vleky a lanovky), atd. Poskytovatelé dopravních služeb musí respektovat příslušnou legislativu a regulační omezení, zároveň by měli brát v potaz i zásah do životního prostředí, případně kvalitu života v daném místě či lokalitě (Jakubíková, 2012, s. 30-31; Ryglová a kol., 2011, s. 64).

2 Sezónnost v cestovním ruchu

Beránek (2016, s. 60) upozorňuje na fakt, že komplex cestovního ruchu je spjat s prudkými sezónními výkyvy na straně poptávky. Z toho důvodu by měly být všechny činnosti související s tímto odvětvím koordinovány a plánovány s ohledem na sezónnost, kterou je myšlena *"zákonitost dynamiky konkrétního jevu v časovém období kratším než jeden rok, která se projevuje zvyšováním nebo snižováním hladiny určitého ukazatele během roku v průběhu řady let"*. Baum a Lundtorp (2001, s. 23) sezónnost (volně přeloženo) definují jako časovou nerovnováhu v odvětví cestovního ruchu, kterou lze vyjádřit změnou v počtu návštěvníků, objemu jejich výdajů, dopravní vytíženosti, zaměstnanosti, objemu vybraného vstupného atd. Výzkum sezónnosti umožňuje (Beránek, 2016, s. 60):

- kvantifikovat vliv přírodních a klimatických podmínek na tok návštěvníků,
- stanovit období hlavní turistické sezóny,
- určit základní aspekty tvorby sezónnosti v cestovním ruchu,
- odhadnout ekonomické dopady sezónnosti na úrovni firem či celého regionu,
- navrhnout opatření, která mohou pomoci snížit vliv sezónnosti.

Sezónnost v cestovním ruchu má dle Beránka (2016, s. 60) několik znaků. Hlavní turistická sezóna nastává v období maximálního toku turistů; v regionu či lokalitě může navíc v průběhu roku probíhat i více turistických sezón, a to v závislosti na úrovni rozvoje cestovního ruchu. Země s rozvinutým odvětvím cestovního ruchu mohou mít hlavní turistickou sezónu relativně delší, ale intenzita toku návštěvníků nevykazuje jednoznačnou sezónní nerovnoměrnost.

2.1 Příčiny sezónnosti

Faktory, které mají přímý vliv na sezónnost v cestovním ruchu, jsou klíčové pro pochopení toho, jak ovlivnit a eliminovat nerovnoměrnou poptávku po službách cestovního ruchu. Beránek (2016, s. 60-61) tyto faktory shrnuje níže uvedeným způsobem:

- přírodně-klimatické, tj. množství a kvalita specifických statků nutných pro rozvoj léčebného, sportovního, poznávacího a dalšího typu cestovního ruchu;
- ekonomické, tj. spotřební struktura nabízeného zboží a služeb, princip formování poptávky prostřednictvím nabídky;
- sociální, tj. způsob nakládání s volným časem;
- demografické, tj. poptávka založená na věkové struktuře, pohlaví a dalších aspektech;
- psychologické, tj. vliv módy, trendů, tradic atd.;
- materiálně-technické, tj. úroveň a vývoj dopravní, ubytovací a stravovací infrastruktury, léčebně-kulturních služeb, zábavy atd.;
- technologické, tj. komplexnost v poskytování služeb cestovního ruchu.

S největším vlivem sezónnosti se z logiky věci budou potýkat destinace, které jsou atraktivní pouze v určitých částech roku. Jde typicky o destinace přímořské, kam míří turisté v létě (nebo naopak v zimě např. v závislosti na monzunových cyklech). Jak naznačuje Baum a Lundtorp (2001, s. 1-2), některé faktory (např. přírodní a klimatické podmínky) jsou člověkem téměř neovlivnitelné - např. horská střediska budou těžko funkční bez sněhu, přírodní koupaliště a přímořská letoviska naopak nebudou fungovat v zimě. Provozovatelé těchto služeb ale mohou vhodnou diverzifikací a přizpůsobením nabídky služeb snížit vliv sezónnosti a zajistit si (byť nižší) výdělek i mimo hlavní sezónu. Např. vybudováním bobové dráhy, wellness zařízení či dětského zábavního parku u lyžařského střediska (v kontextu ČR takto funguje např. středisko Dolní Morava). Příkladem nabídky cestovního ruchu necitlivé na sezónní výkyvy mohou být kulturně-historická centra známých měst nebo velká města obecně, protože ta jsou navštěvována v průběhu všech ročních období takřka se stejnou intenzitou.

Butler (2014, s. 4) zdůrazňuje i fenomén institucionální sezónnosti jako příčiny poptávkových výkyvů. Tento typ sezónnosti je dle autora důsledkem lidských rozhodnutí, v praxi je mnohem více rozšířená a méně předvídatelná než sezónnost založená na přírodních vlivech. Pramení z výsledku kombinace náboženských, etnických, kulturních a sociálních faktorů a může mít podobu časově významných období a svátků, kterým je v daném místě či lokalitě přikládán kulturně-historický význam a s nimiž je často spojeno i období pracovního klidu (Vánoce, Velikonoce, dny oslavující svaté osobnosti, Ramadán, měsíční fáze atd.).

2.2 Důsledky sezónnosti v cestovním ruchu

Sezónnost cestovního ruchu s sebou stejně jako každý další (ekonomický) fenomén přináší celou řadu pozitivních i negativních důsledků. Tyto důsledky pak mají v závislosti na povaze sezónnosti (délce hlavní sezóny) vliv i na další odvětví služeb cestovního ruchu a národního hospodářství jako celek. Baum a Lundtorp (2001, s. 1) upozorňují, že sezónnost v poptávce po sezónním ruchu ovlivňuje v podstatě všechny aspekty nabídkové strany, od marketingu, přes trh práce, finanční sektor a investiční rozhodování.

Mezi hlavní důsledky a problémy sezónnosti v cestovním ruchu patří dle Coopera (2005, s. 133, 312) kolísavost návratnosti investic, cenotvorná politika (vysoké ceny v hlavní a nižší ceny ve vedlejší sezóně), rostoucí sezónní nezaměstnanost, ukončování činnosti různých typů zařízení (např. stravovacích či ubytovacích) mimo sezónu. Problémem může být ale i nadměrné využívání veškerých kapacit v průběhu sezóny hlavní, kdy se poskytovatelé s vidinou maximalizace zisku krom navýšování cen snaží i o intenzivní využití všech nabízených služeb co nejširším spektrem zákazníků, což ale v důsledku může vést ke snižování kvality a k poškození dobrého jména poskytovatelů na trhu.

Beránek (2016, s. 60-62) ovšem podotýká, že sezónnost má např. u nezaměstnanosti krom negativních účinků i účinky pozitivní. Cestovní ruch na jednu stranu vytváří nerovnoměrně distribuovaný pracovní čas (přesčasy v případě hlavní sezóny a nedostatečná vytíženost v mimosezóně), na druhou stranu sezónnost umožňuje pestřejší profilaci pracovních pozic. To v praxi znamená, že jeden zaměstnanec může vykonávat v závislosti na aktuální sezóně různé pracovní činnosti a funkce, existují též širší možnosti v zaměstnávání žen a mladších skupin obyvatel, např. studentů. Na druhou stranu dle Beránka sezónnost vyžaduje vyšší zapojení méně kvalifikovaných zaměstnanců a je omezena možnost profesního růstu, což může negativně ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců.

Cooper (2005, s. 312) v souvislosti s důsledky sezónnosti v cestovním ruchu upozorňuje i na problém ztráty vynaložených investic do kapitálového vybavení. Pokud poskytovatel služeb v cestovním ruchu chce vyhovět nárokům vysoké poptávky v hlavní sezóně, musí buď investovat do nových (např. ubytovacích) kapacit, u kterých ale mimo sezónu reálně hrozí, že nebudou nijak využívány a investor bude muset vynakládat dodatečné náklady na jejich správu a údržbu. Podobný problém je i v případě, kdy poskytovatel investuje do lidského kapitálu, zaškoluje a trénuje personál, který ovšem po skončení sezóny (většinou) propouští a vynaložené investice ztrácí.

Někteří autoři (např. Bigovič, 2011, s. 17-18) k negativním důsledkům sezónnosti řadí i nedostatek kvalitních ubytovacích zařízení v průběhu vedlejší sezóny, sociálně-kulturní problémy související s velkým množstvím turistů v hlavní sezóně, rostoucí náklady na komunální služby, hluk, rostoucí trestnou činnost, nutnost zapojení pracovníků policie, zdravotnictví, negativní vliv turismu na tradiční způsob života původních obyvatel a v neposlední řadě i ekologické problémy související s nadměrným využíváním přírodních zdrojů a znečištěním. Jako pozitivní důsledky sezónnosti pak autor označuje zejména pravidelně se opakující "dobu odpočinku", která může být příznivá zejména pro regeneraci přírodních zdrojů a uchování časové identity místních obyvatel.

2.3 Možnosti řešení sezónnosti

V praxi existuje celá řada možností, kterými lze vlivy sezónnosti na cestovní ruch eliminovat, případně minimalizovat jejich (ekonomické) důsledky. Zařízení poskytující služby v odvětví cestovního ruchu mohou využívat jednak vhodné možnosti a modifikace produktové nabídky, adekvátní cenovou politiku, případně nástroje distribuce a propagace služeb cestovního ruchu.

2.3.1 Produktová nabídka

Butler (2014, s. 7-10) navrhuje několik typů řešení, které mohou pomoci eliminovat negativní vliv sezónnosti. Prvním z nich je maximalizace délky hlavní sezóny, a sice tvorbou atraktivní produktové (eventuálně cenové) nabídky, která má klienty do daného místa či destinace přilákat bezprostředně před započatím a těsně po ukončení hlavní turistické sezóny. To vyžaduje jednak celkovou tržní flexibilitu, ale také zapojení všech služeb cestovního ruchu v dané lokalitě (přístup k dopravním službám, kulturnímu vyžití atd.). Další možností je dle Butlera vytvoření alternativních zajímavostí pro návštěvníky v průběhu vedlejší sezóny, které nejsou závislé na přírodních a klimatických podmínkách. V případě přímořských destinací může jít např. o sledování mořských živočichů, poznávací plavby, aj., což krom samotné dispozice vyžaduje i důkladnou marketingovou přípravu, organizaci a kooperaci všech subjektů a zařízení cestovního ruchu v dané lokalitě. Má-li jít o vytvoření zcela nového trhu založeného na vybudování nové turistické atrakce (např. zábavního parku), pořádání festivalů, módních a kulturních událostí, jsou nevyhnutelné i adekvátní investice a součinnost s orgány veřejné správy. Některé země mají díky svým přírodním a geografickým možnostem příležitost těžit z výhod tzv. "druhé hlavní sezóny". Typicky jde o lokality, které nabízejí kvalitní a komplexní vyžití v letním i zimním období (Alpy, Colorado, Innsbruck, Aspen, aj.), a to od zimních sportů, plavání, lyžování, wellness, rybaření, vodních sportů atd.

Dle Beránka (2016, s. 77-78) by řešením sezónnosti mohl být i tzv. up-selling. Ten předpokládá, že pracovník ubytovacího zařízení dokáže aktivně rozpoznat a reagovat na zjištěné potřeby klientů nabídkou dalších produktů a služeb, což přispívá k růstu celkových tržeb. Příkladem může být např. nabídka vyšší kategorie pokoje místo pokoje standardního. V případě nízké poptávky (např. mimo hlavní sezónu) může být řešením i tzv. up-grading, který slouží ke stimulaci poptávky tím, že jsou zákazníkům nabízeny např. výše uvedené nadstandardní kategorie pokojů, ale za cenu pokojů standardních.

Jednou z možností, jak zatraktivnit produktovou nabídku, je i tvorba tzv. balíčků. Jakubíková (2012, s. 283-284) balíčkem rozumí komplexní nabídku, která je sestavena ze vzájemně propojených služeb cestovního ruchu a je nabízena za jednotnou cenu. Balíček může sestavit provozovatel služby, dopravce, cestovní kancelář atd.; může obsahovat ubytovací, stravovací, dopravní, zábavní a animační, wellness, sportovní a další služby. Lze jej prodávat jako hotový katalogový produkt, v ideálním případě si jej může sestavit klient na základě svých individuálních preferencí. Jakubíková upozorňuje, že obsah i kvalita jednotlivých služeb v balíčku by měla být kompatibilní a kvalitativně podobná. Výhodou pro zákazníka je pohodlí a úspora času i peněz při koupi balíčkové služby a uspokojení širokého spektra potřeb; poskytovatel pak těží z komplementárního využívání své nabídky, možného růstu mimo sezónní poptávky, zkvalitnění své pozice na trhu, rostoucí spokojenosti zákazníků atd.

2.3.2 Cenová politika

Cenová politika představuje jeden z neúčinnějších nástrojů v řešení sezónnosti, protože má přímý vliv na rozhodování poptávky. Beránek (2016, s. 236) uvádí jako velmi používaný nástroj cenové strategie tzv. cenovou diferenciaci, která se týká sezónně citlivých služeb cestovního ruchu. Diferenciace znamená růst cen v době hlavní sezóny, a naopak pokles cen mimo sezónu. Služby cestovního ruchu se v mnoha případech vyznačují odděleností doby nákupu a realizace, proto se zařízení cestovního ruchu snaží uplatňovat nástroj tzv. "first moment", který má poptávku stimulovat k výhodnému nákupu. Včasná rezervace služby navíc eliminuje vliv konkurenčních nabídek. Na podobném principu funguje i tzv. "last minute", což v praxi znamená relativně značný pokles ceny oproti katalogové nabídce při nákupu na poslední chvíli. Principem je zaplnit dosud neobsazené kapacity (v dopravním prostředku, ubytovacím zařízení), aby nedošlo k jejich propadnutí. Nabídka služeb na poslední chvíli je často na hranici (někdy i pod hranicí) samotných nákladů; pro poskytovatele je ale stále výhodnější tato varianta, kdy zákazník tyto náklady pokryje, než kdyby musel tyto náklady krýt sám poskytovatel.

Ivanov (2014, s. 107-108) a Jakubíková (2012, s. 240) a uvádí několik dalších principů cenové politiky:

- nákladové ceny: jsou odvozeny od fixních a variabilních nákladů na službu, neberou v potaz tržní faktory a poptávku;
- segmentově diferencované ceny: dle místa, času či obchodní marže;
- vstupní ceny: ceny nových služeb na trhu, které jsou záměrně podhodnocovány, aby pomohly získat vysoký tržní podíl;
- skimmingové (šlehačkové) ceny: nadhodnocené ceny nových služeb, které využívají vysoké počáteční poptávky;
- psychologické ceny: jsou nastavené dle psychologických principů (např. baťovské ceny atd.);
- balíčkové ceny: jsou uplatňovány, pokud je propojeno více služeb. Cena jedné služby je pak vyšší, než cena služby dodatečné (např. vyšší cena za pokoj, ale nízká cena za wellness, tenis, posilovnu v hotelu atd.).

2.3.3 Distribuce

Jedním z nástrojů eliminace sezónnosti je distribuce služby cestovního ruchu. Mezi základní charakteristiky služeb v cestovním ruchu patří možnost službu realizovat pouze v místě jejího vzniku. Zákazník však službu může nakoupit kdekoliv jinde, ať už tak, že fyzicky navštíví cestovní kancelář či agenturu, dále pak telefonicky, emailem nebo přes internetový rezervační portál. Zejména v době, kdy enormně narůstá využití informačních a komunikačních technologií, je nabídka služeb přes internetové portály téměř nutností. Ryglová a kol. (2011, s. 124-125) však upozorňuje, že stále existují klienti, kteří k rozhodnutí o nákupu stále potřebují osobní kontakt v cestovní kanceláři a hmatatelné propagační prostředky (letáky, katalogy atd.).

2.3.4 Marketingová komunikace

Zařízení cestovního ruchu mohou využívat celou škálu marketingových nástrojů určených pro propagaci služeb, od reklamy, telemarketingu, product placementu, přes letáky, billboardy, katalogové inzerce, až po moderní typy marketingu, např. virální marketing.

2.4 Měření a mapování sezónnosti

Měření a mapování sezónnosti by mělo být součástí kvalitní práce managementu jednotlivých ubytovacích zařízení, který se podílí na cenotvorné politice, sledování a vyhodnocování tržeb a eliminaci důsledků sezónnosti. Výše tržeb je dle Kostkové (2010, s. 150) závislá zejména na cenách a druzích ubytovacích služeb, kategorii ubytovacího zařízení, poskytovaných cenových tarifech pro různé skupiny klientů (stálí, sezónní či skupinová návštěvníci, děti atd.). Řízení cestovního ruchu by mělo dle Županoviče (2014, s. 692-693) v maximální možné míře eliminovat rozdíly mezi celkovým potenciálem cestovního ruchu v daném místě či lokalitě a celkovými požadavky poptávky. Zohledněny by měly být různé aspekty a změny v sociálně-ekonomické lidské činnosti, vývoj komunikačních, informačních, technických či dopravních technologií, aktuální trendy atd. Z důvodu zjišťování a měření vlivu sezónnosti je třeba pravidelně získávat a vyhodnocovat relevantní údaje týkající se výnosů a nákladů. Tato problematika je v praxi obsahem dvou disciplín, a sice revenue managementu a yield managementu.

2.4.1 Revenue a Yield Management

Revenue management je dle Křížka a Neufuse (2014, s. 138) typ vyhodnocování sezónnosti, který pracuje se zjišťováním a vyhodnocováním minulého a aktuálního období (eventuálně se zabývá i plánováním období budoucího). Údaje bývají často spojeny s obsazeností ubytovací kapacity či uplatňovanou cenovou politikou (i ze strany konkurence), analýzou výnosů, rezervačních kanálů a zdrojů, díky kterým jsou získáváni klienti ubytovacích zařízení. Na základě získaných údajů může být provedeno vyhodnocení, které slouží k tvorbě odpovídající cenové politiky, distribučních kanálů a cest k prodeji, analýze slabých a silných stránek daného zařízení, případně k formulaci další obchodní strategie, která má v daném čase umožnit dosažení vytyčeného cíle, např. v podobě výnosů a následného zisku.

Yield management představuje dle Jakubíkové (2012, s. 66) soubor technik sloužících k maximalizaci výnosů, rozhodování o tom, jaký typ rezervace (ne)přijmout a jakou cenu účtovat u různých kategorií zákazníků. Županovič (2014, s. 693) označuje za cíl yield managementu poskytovat službu odpovídající požadavkům cílového klienta v určitém čase a za adekvátní cenu. Křížek a Neufus (2014, s. 138) uvádějí, že metoda využívá výstupy z revenue managementu k rozšířené analýze dalších tržních segmentů, výzkumu opakovaného chování na straně poptávky a tvorbě predikcí dalšího vývoje poptávky. Součástí kvalitní predikce je i dobrá znalost historického chování klienta a aplikace této znalosti v momentu rozhodování. Předpokladem úspěšné aplikace yield managementu je dle Jakubíkové (2012, s. 66) dobrá předvídatelnost poptávky, pomíjivost produktu, prodej produktu předem a možná segmentace cílového trhu.

2.4.2 Hlavní metrické ukazatele

Revenue i yield management jsou dle Křížka a Neufuse (2014, s. 138-139) velmi úzce provázané disciplíny, proto se v praxi často spojují jedním pojmem, resp. zkratkou, RYM. RYM vychází z principu nenahraditelnosti či neskladovatelnosti poskytované (např. ubytovací) služby, jinými slovy neobsazený pokoj představuje pro daný den ve většině případů nenahraditelnou ztrátu. V rámci metody RYM je sledováno několik ukazatelů, které umožňují sledovat a vyhodnocovat efektivitu řízení ubytovacího zařízení. Mezi tyto ukazatele patří např. Roomnights (realizovaný počet přenocování v pokoji), Average Room Rate (průměrná cena ubytovací služby), Occupancy Rate (procentuální obsazenost pokojů), Revenue Per Available Room (tržba za dostupný pokoj) a nakonec Market Penetration (tržní podíl). Beránek (2016, s. 78-70) definuje tyto ukazatele níže uvedeným způsobem. Průměrná cena pokoje je dána vztahem:

$$\mathbf{ARR = RR / RS,}$$

kde RR (room revenue) představuje sumu čistých tržeb za ubytovací službu a RS (room sold) počet prodaných pokojů. Hodnota ukazatele se počítá v příslušné měně, většinou bez započtení nákladů na snídaní a DPH. Jde o základní statistický ukazatel, který je určující pro tvorbu finančního rozpočtu, následné strategie managementu a marketingu ubytovacího zařízení.

Ve vhodných případech může být využit i souhrnný ukazatel, tzv. ARI (average rate index), který sleduje, jak si dané ubytovací zařízení, např. hotel, stojí na trhu (hodnota ARR_h vyjadřuje průměrnou cenu pokoje ve sledovaném zařízení a hodnota ARR_m vyjadřuje průměrnou cenu pokoje na relevantním trhu):

$$\mathbf{ARI = ARR_h / ARR_m}$$

Dalším důležitým ukazatelem (univerzálním měřítkem výkonnosti ubytovacího zařízení) je tržba za disponibilní pokoj, která je rovněž oproštěna od vlivu DPH a nákladů na snídani, a je dána vztahem:

$$\mathbf{RevPAR = RR / RA,}$$

kde RR (rooms revenue) vyjadřuje celkovou tržbu z poskytnutého ubytování a RA (rooms available) představuje celkový počet dostupných pokojů. Ukazatel je důležitý zejména z hlediska srovnání výkonnosti jednotlivých ubytovacích zařízení a dokládá celkovou úspěšnost realizované obchodní strategie, resp. efektivnost využití ubytovacích kapacit.

Tržba za ubytování (room revenue) představuje veličinu vyjádřenou zpravidla v měně sledované země bez vlivu DPH a bez započtení nákladů na snídani. Je určující pro další finanční (investiční) rozhodování a vyhodnocení dosavadního hospodaření ubytovacího zařízení. Je dána vztahem:

$$\mathbf{RR = \sum \text{tržby za obsazené pokoje}}$$

Posledním důležitým ukazatelem je obsazenost (occupancy rate), která je procentuálním vyjádřením poměru (viz např. Křížek a Neufus, 2014, s. 148):

$$\mathbf{OCC = \sum \text{obsazené pokoje} / \sum \text{počet všech pokojů.}}$$

Ivanov (2014, s. 44) dodává, že míra obsazenosti dokládá schopnost ubytovacího zařízení generovat (extenzivní) tržby, tzn. tržby, které se zvyšují s rostoucím počtem ubytovaných hostů, prodaných pokojů či nocí. Ukazatel závisí dle Ivanova na několika faktorech:

- dny v týdnu: např. business hotely mají vyšší tržby ve všední dny, hotely v kulturně-historických centrech naopak mají lepší výsledky o víkendech;
- období v roce: souvisí se sezónností, kdy přímořské hotely mají vyšší obsazenost v létě, horské hotely naopak v zimě;
- tržní segmentace: např. jednolůžkové pokoje upřednostňují businessmani a lidé na služební cestě, což některé hotely řeší ubytováním v pokoji s dvoulůžkem. Toto řešení nijak neovlivňuje míru obsazenosti, ale má vliv na ukazatel míry přenocování (overnights), který klesá, protože ve dvoulůžkovém pokoji je ubytována pouze jedna osoba;
- speciální události: jde typicky o veletrhy a výstavy, kongresy a konference, festivaly, sportovní utkání atd., což logicky zvyšuje i poptávku po ubytovacích službách a tím i míru obsazenosti;
- atraktivita destinace, marketingová strategie hotelu, kvalita ubytovací služby, konkurenční boj atd.

Křížek a Neufus (2014, s. 140) dále dodávají, že výše uvedené ukazatele by měly být sledovány dlouhodobě, systematicky a pravidelně, aby bylo možné správně určit trend či další predikci vývoje. Další ukazatele, které je možné sledovat, jsou dle Kostkové (2010, s. 153) např. tržní podíly, spokojenost hostů, průměrná doba pobytu, ztrátové či spotřeba materiálu přepočtená na jednoho hosta, národnostní zastoupení, podíly zákaznických segmentů (firemní, soukromý, konferenční, aj.) na celkovém počtu hostů, průměrná obsazenost jednotlivých dní v týdnu atd.

3 Charakteristika hotelu Kairos

Hotel Kairos je čtyřhvězdičkový hotel nacházející se v centru Plzně, konkrétně na adrese Zbrojnická 7. Rodina Kairosova vlastní dům ve Zbrojnické ulici č. p. 7 od roku 1996. Objekt prošel v posledních třech letech rozsáhlou rekonstrukcí, při níž byl zachován historický ráz domu. Předmětem podnikání společnosti je:

- hostinská činnost;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (Justice.cz, 2017)

Sám majitel hotelu již v roce 1996 otevřel v této historické budově hotel se záměrem spojit design, a využít tak jedinečné architektonické prvky, spolu s příjemnou atmosférou. Za tím účelem ponechal během rekonstrukce některé prvky na schodišti a na zdech původní, aby byla zachována pravost a původ místa. Odpovídá tomu i nábytek na pokojích i v lobby u recepcce, který je jednotný, z kvalitního dřeva, vyrobený na zakázku v Indonésii.

K hotelu navíc patří i terasa, prostory kavárny a společenská místnost pro konání konferencí. Terasa je otevřena jen během letních měsíců, většinou se její předpokládaná otevírací doba plánuje dle krátkodobé předpovědi počasí. Na terase se nachází samostatný bar s dostatečným kuchyňským vybavením, aby zde obsluha zákazníků mohla fungovat nezávisle na provozu kavárny. Prostory kavárny jsou využívány pro konání snídaní, dříve však po jejich skončení v místě fungovala tradiční kavárna, která nabízela jak kávové speciality, tak alkoholické nápoje, zákusky nebo například zmrzlinu. Plocha je rozdělena do dvou místností se stoly a židlemi, nachází se zde bar, lednice na zákusky, lednice na potraviny, mrazák na zmrzlinu a zákusky, myčka na nádobí a další potřebné příslušenství. V suterénu kavárny jsou potom toalety, přípravná jídel a sklad s trvanlivými potravinami a nápoji. Kavárna tak obsahuje veškeré potřebné vybavení na svůj provoz. V nynější době však podnik nedisponuje dostatečným počtem personálu, který by dokázal kavárnu a terasu během dne vést. Z tohoto důvodu je kavárna během dne zavřená a otevře se pouze, chce-li host z hotelu obsloužit, například po dlouhé cestě nebo pokud jsou ostatní podniky v okolí již zavřené. Společenská místnost se jako prostor pro konání business schůzek používá minimálně, již několik let je zde skladováno vybavení hotelu (matrace, přistýlky, větráky apod.), pro které není jinde v hotelu místo.

3.1 Nabídka hotelu Kairos

3.1.1 Služby hotelu

Recepce nabízí tyto služby:

- kancelářské služby,
- kopírování a tisk,
- odvoz z Letiště Václava Havla do hotelu a zpět,
- faxování a poštovní služby,
- rezervace na kulturní akce,
- rezervace a potvrzení letenek a jízdenek,
- internet,
- taxi služba.

Recepce je otevřena 24 hodin denně, aby tak i hosté, kteří například kvůli pracovním povinnostem nebo dopravní koloně měli možnost se ubytovat i v pozdějších hodinách. Ovšem recepční zejména v noci zajišťuje zejména bezpečnost, kdy hlídá příchozí do hotelu. Vzhledem ke struktuře hostů, která bude přiblížena dále v této práci, musí recepční bez problémů komunikovat v anglickém jazyce, jsou také vyžadovány i základy německého jazyka.

V ceně ubytování jsou zahrnuty i náklady na snídani, která probíhá formou bufetu. Připravené jsou vždy studené nápoje (ovocné džusy, voda), teplé nápoje (káva, různé druhy čajů), pečivo, máslo a pomazánky, měkké a tvrdé salámy, plátkové sýry, krájená zelenina, ovocný salát a ovocná mísa, bílé a ovocné jogurty, mléko a různé druhy Müsli, sladké ranní pečivo a domácí dezert. Zdarma jsou potom na požádání připravovány z jídel: vajíčka na různý způsob a párky; z nápojů: kávové speciality připravované z kávovaru a horká čokoláda. Zde hraje zásadní roli personál, který musí vše potřebné doplňovat a hlídat, aby jídlo bylo vždy čerstvé. Na snídani je zvykem, aby se obsluha hostů vždy zeptala, zdali nechtějí připravit něco z menu na vyžádání.

Ubytovat se lze i s domácím mazlíčkem, pokud je předem ohlášen, avšak za poplatek.

Samozřejmostí je i bezdrátové internetové připojení, které je dostupné v celém hotelu zdarma.

Jak uvádí oficiální stránky hotelu, tak i jednotně rezervační portály, hotel nedisponuje vlastním parkovištěm. Umístění hotelu přímo na jedné z ulic vedoucích z Náměstí Republiky omezuje možnosti parkování. Jednou z možností je parkování přímo před hotelem na veřejném parkovišti, které je placené ve všední dny od 7 do 19 hodin, o víkendech je pak zdarma. Problém nastává ve chvíli, kdy si host přeje místo pro svůj automobil zarezervovat. Tu možnost bohužel recepční nemá. Na základě doporučení od Infocentra města Plzně je hostům doporučováno parkování v parkovacím domě Rychtářka, které se nachází zhruba 8 minut od hotelu, kde jsou automobily hlídány kamerovým systémem, a pokud tam auto stojí 24 hodin, cena je pouze 100 Kč.

Naprostě běžný je denní úklidový servis, kdy pokojské uklízejí nejen společné prostory hotelu, ale také probíhá úklid pokojů stále ještě ubytovaných hostů a úklid pokojů po odjezdu hosta. Za poplatek je možné si nechat vyprat nebo vyžehlit oblečení.

V konferenční místnosti v 1.patře hotelu lze nalézt:

- dataprojektor,
- DVD přehrávač,
- videopřehrávač,
- notebook,
- projekční plocha SilverScreen,
- televizor,
- CD přehrávač,
- flipchart,
- telefonní linka.

Prostory se nabízejí za 1800 Kč/den, lze doobjednat i nápoje nebo drobné občerstvení z kavárny.

Obrázek 3: Lobby u recepce



Zdroj: Interní materiály, 2017

Obrázek 4: Venkovní terasa



Zdroj: Interní materiály, 2017

Obrázek 5: Konferenční místnost



Zdroj: Interní materiály, 2017

3.1.2 Ubytovací služby

Host si může vybrat z celkem 18 pokojů, z toho 15 je dvoulůžkových, 3 jednolůžkové, z uvedených 2 dvoulůžkových nebo jednolůžkového a dvoulůžkového pokoje lze připravit tzv. apartmán. Pokoje v apartmánu jsou vhodné zejména pro rodiny s dětmi, nabízejí se i za zvýhodněnou cenu. Pokoje jsou rozmístěny celkem do 3 pater, výtah však jezdí pouze do mezipatra mezi 2. a 3. patrem. Do 3. patra tak host musí vyjít 15 schodů, což může být náročné pro lidi, kteří trpí problémy pohybového aparátu, nebo seniory. Jednotlivé jednolůžkové pokoje se nacházejí každý v jednom patře, přičemž pokoje v 1. a 2. patře jsou téměř identické.

Ve všech pokojích najít toto základní vybavení:

- vlastní koupelna vybavená vanou nebo sprchovým koutem, toaletou, v některých pokojích i bidetem
- základní hygienické potřeby, jako je mýdlo na ruce, sprchový gel a šampon,
- fén na vlasy,
- velká osuška, malý ručník a předložka,
- menší nebo větší pracovní stůl se židlí, případně konferenční stolek s křesly,
- skříň s věšákem na ramínka a s policemi,
- bezpečnostní trezor,
- širokouhlou televizi s možností sledovat kanály na české anténě nebo mezinárodním satelitu,
- telefonní linku,
- noční stolek,
- 2 odpadkové koše,
- lžičky na boty,
- malou chladničku s výběrem 6 druhů nealkoholických nápojů, dále pak piva a vína,
- sklenice na víno a pivo,
- brožuru hotelu spolu s ceníkem, důležitými telefonními čísly a heslem k bezdrátovému připojení,
- vybrané pokoje ve 3. patře mají také na svých pokojích připravený ventilátor.

Pokoje jsou rozděleny na 2 základní typy: Superior a Standard. Pokoje typu Standard se nacházejí ve 3 patře. Takové pokoje jsou co se týče rozlohy menší, mají nižší stropy, nábytek je menší, ne tak bytelný a luxusní. Navíc, jak bylo uvedeno výše, do 3. patra musí host dojít po schodech, což dosti snižuje hodnotu těchto pokojů. Do pokojů Superior je snazší přístup díky výtahu a jsou prostornější.

Tabulka 2: Ceník ubytovacích služeb

CENÍK	Pondělí - Sobota	Neděle
Jednolůžkový pokoj		
1 osoba	1 790 Kč	1 590 Kč
Dvoulůžkový pokoj		
Standard	2 190 Kč	1 990 Kč
Superior	2 390 Kč	2 190 Kč
Apartmán	3 750 Kč	3 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky je patrné, že majitel hotelu zvolil možnost, jak zvýšit obsazenost hotelu v jinak nevytíženém dni – neděli, a to tím, že na tento den snížil ceny pokojů. Ceny jsou uvedeny za pokoj a noc a zahrnují snídaní formou bufetu, DPH a místní poplatky. Na recepci je také možno zaplatit platební kartou, konkrétně: Visa, Mastercard, Maestro. Cena přistýlky je pak 660 Kč, postýlky 300 Kč a za svého psa zaplatí host za noc 300 Kč.

Jeden z pokojů typu Standard, pokoj č. 26, je pokoj bezbariérový, zároveň v tomto pokoji jako jediném není okno s výhledem do ulice nebo do parku, pouze skrz dvoje prosklené dveře lze vejít do prostor za výtahem.

Cena snídaní je již několik let oceněna na 150 Kč, v době snídaní od 7 do 11 hodin je možné snídaní nabídnout i hostům z ulice, i když nejsou ubytováni v hotelu.

Obrázek 6: Pokoj typu Superior



Zdroj: Interní materiály, 2017

Obrázek 7: Koupelna v Superior pokoji



Zdroj: Interní materiály, 2017

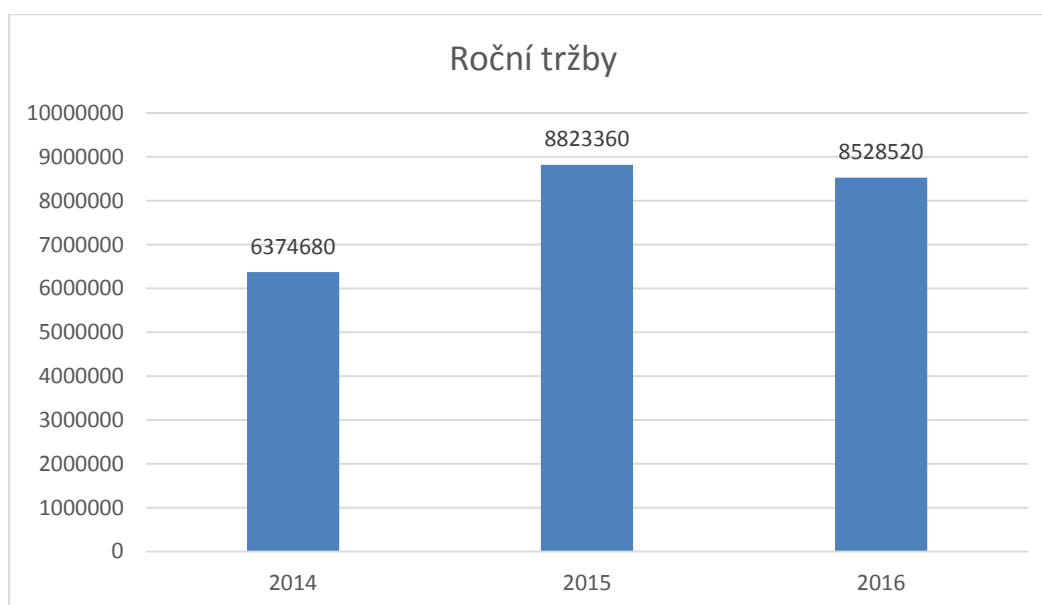
4 Sezonnost v hotelu Kairos

4.1 Sledování sezonnosti

V následující kapitole budou analyzována data zejména z interních materiálů podniku, resp. ze stránky rezervačního portálu booking.com, který – jak bude uvedeno dále, zaujímá většinový podíl v přijatých rezervacích. Data budou roztržiděna a vyhodnocena tak, aby z nich byl patrný problém sezonnosti, se kterým se hotel potýká. Myšleno je to tím zejména zobrazení struktury tržeb a obsazenosti a výpočet základních metrických ukazatelů yield a revenue managementu.

4.1.1.1 Celkové tržby

Obrázek 8: Celkové roční tržby



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Z grafu je patrné, že největších tržeb ze sledovaného období dosahoval podnik v roce 2015. Důvodem je konání projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. S tímto projektem souvisela masivní marketingová kampaň, která měla do Plzně přilákat turisty jak z tuzemska, tak z Evropy, resp. celého světa. Jak potvrzuje zpráva od příspěvkové organizace PLZEŇ – Turismus, do města Plzně v roce 2015 přijelo o 16,2 % více turistů, kteří zde strávili o 17,3 % více nocí. Je však nutné brát na zřetel fakt, že takový jednorázový projekt měl nejen nalákat turisty do Plzně pouze na dobu trvání projektu, avšak také jim ukázat, že Plzeň má co nabídnout i mimo takovou masivní akci a přimět tak návštěvníky se do Plzně opakovaně vracet. Projekt EHMK 2015 má dopad na tržby a obsazenost nejen v roce 2015, ale i v následujících letech. Dlouhodobě se to však nedá řadit skutečně mezi nástroj eliminující vlivy sezonnosti.

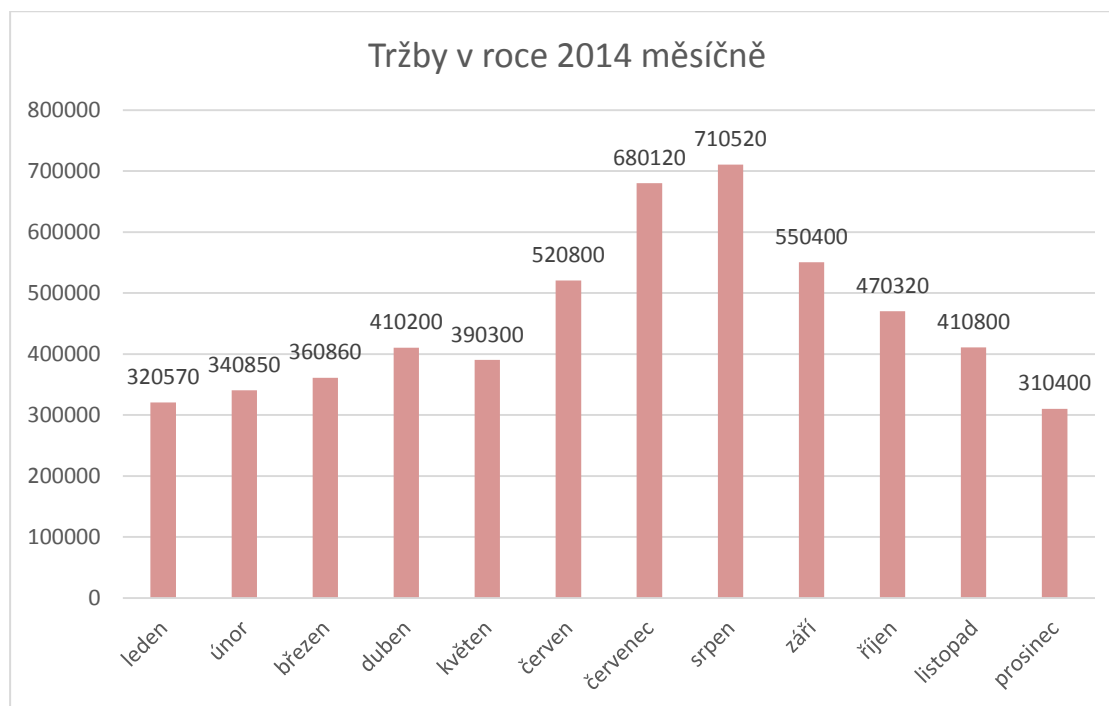
Z grafu a údajů v něm vyplývá, že tržby se v roce 2015 oproti roku 2014 zvýšily o zhruba o 38 %, což bylo způsobené jak zvýšeným počtem pokojnocí, tak i zvýšením cen za ubytování. Cena jednolůžkového pokoje se zvedla z 1490 Kč na 1890 Kč a cena dvoulůžkového pokoje se navýšila z 1890 Kč na 2190 Kč. Vedení hotelu tak reagovalo na projekt EHMK 2015 a také v tu dobu probíhající zvyšování cen u konkurenčních hotelů v Plzni.¹

V roce 2016 lze pozorovat snížení celkových tržeb, celkem o 3 %. Oproti roku 2014 se stále jedná o pozitivní změnu o 33 %, jak bylo uvedeno výše, výsledky roku 2015 jsou dosti zkreslené mediálně doprovázeným projektem.

Atraktivita hotelu je jedním z determinantů, které přímo ovlivňují jeho návštěvnost. Jak bude uvedeno dále, téměř tři čtvrtiny všech rezervací přichází z rezervačního portálu booking.com, kde hotel Kairos v roce 2014 dosáhl hodnocení 7,4 a nyní v roce 2017 získal 8,8 bodů z možných 10. Hodnocení je to nadprůměrné, jelikož průměrné hodnocení v plzeňských hotelech je 8,4.

¹ Různé ceny pro dvoulůžkové pokoje typu Standard a Superior se zavedly až v roce 2017, do té doby stály oba typy dvoulůžkového pokoje stejně.

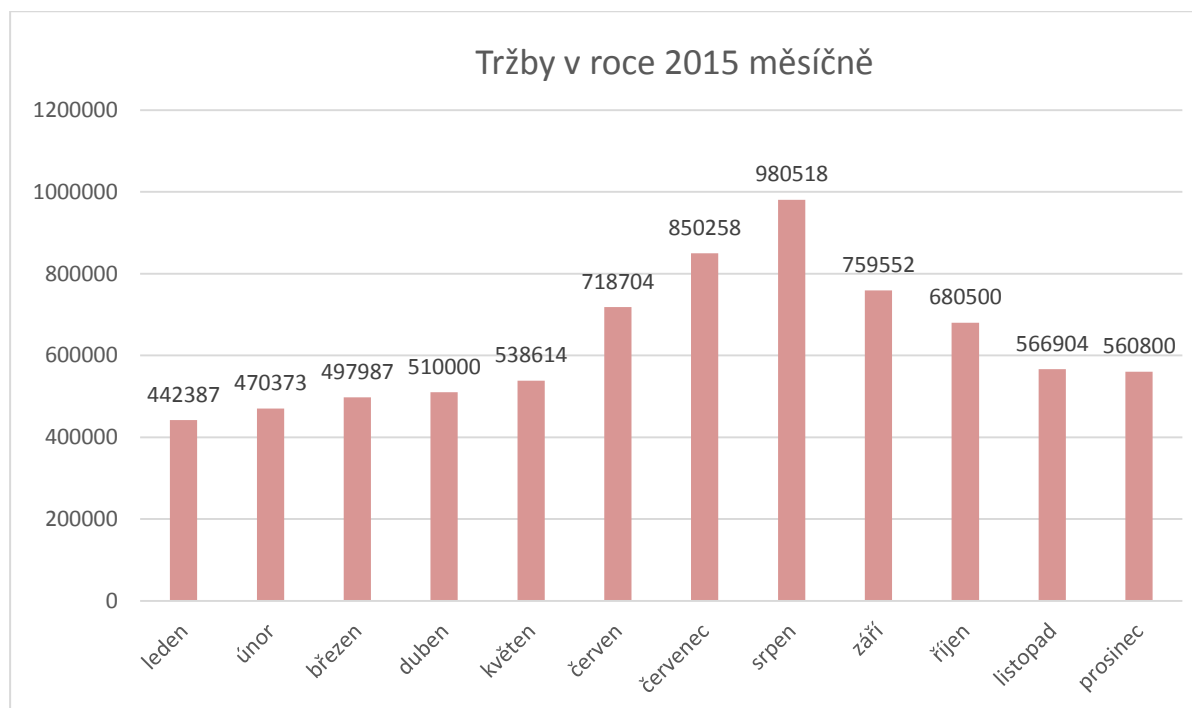
Obrázek 9: Tržby v roce 2014 měsíčně



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Jak lze očekávat, měsíce jako prosinec, leden a únor jsou nejméně ziskové. Souvisí to s tím, že v těchto měsících obecně do Plzně neproudí tolik turistů, navíc ubývá i firemní klientely vlivem menšího počtu konaných konferencí a služebních akcí díky blížícímu se konci hospodářského roku. Největší nárůst lze pozorovat mezi měsíci červen a červenec, způsobené je to zejména návštěvou těch turistů, na které mají vliv například prázdniny nebo plánovaná letní dovolená v zaměstnání. Zajímavé je porovnání mezi nejvýdělečnějším měsícem srpnem a nejméně výdělečným prosincem, kdy se tržby sníží o více jak 43 %. V srpnu často vrcholí kulturní akce, kdy se město tzv. loučí s létem, školáci a studenti s prázdninami a organizátoři plní náměstí, ale i okolí rybníků a parků koncerty nebo festivaly. V roce 2014 se navíc otevřela budova Nového divadla, která přilákala jak nadšence architektury, tak i divadelních her. V roce 2014 hotel vykazoval tržby nejen z ubytovacích služeb, ale také z kavárny a terasy otevřené přes letní měsíce. Obzvláště populární mezi hotelovými i nehotelovými hosty byla terasa v období programu Divadelní léto pod plzeňským nebem, jelikož z hradeb terasy bylo krásně vidět na podium.

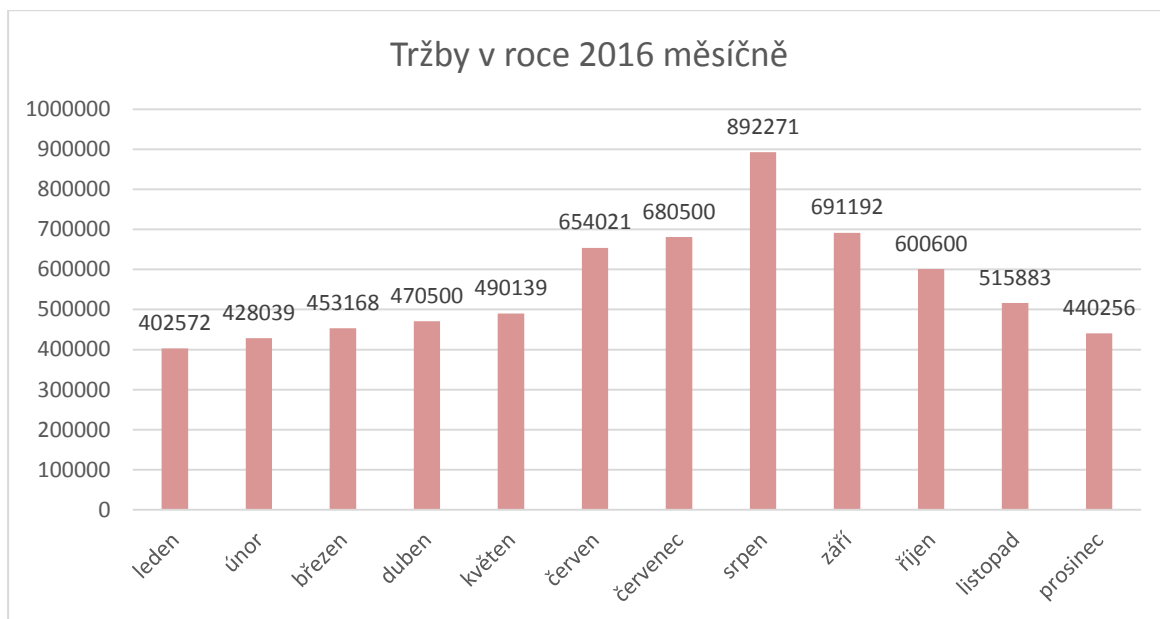
Obrázek 10: Tržby v roce 2015 měsíčně



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Nejen pro hotel Kairos, ale pro většinu ubytovacích zařízení znamenal rok 2015 změnu. Jak ve své zprávě uvádí Plzeň – TURISMUS, příspěvková organizace, tato akce přilákala více jak 3,4 milionů návštěvníků, ne však všichni v Plzni přespávali. Déle než 1 den v Plzni strávilo 49 % návštěvníků. Z grafu je patrné, že každý měsíc vykazoval v roce 2015 větší tržby než ve stejném měsíci předchozího roku. Jedním důvodem je zvýšení ceny za ubytovací služby, kdy se cena jednolůžkového pokoje zvýšila na 1890 Kč a dvoulůžkového pokoje na 2190 Kč. Druhým je počet prodaných pokojů, celkem o 15 %. Další příčinou je i vyšší obsazenost hotelu, tedy počet prodaných pokojů. Přepočteno na týdny se průměrně v roce 2014 prodalo 71 pokojů a v roce 2015 se v průměru prodalo 82 pokojů.

Obrázek 11: Tržby v roce 2016 měsíčně

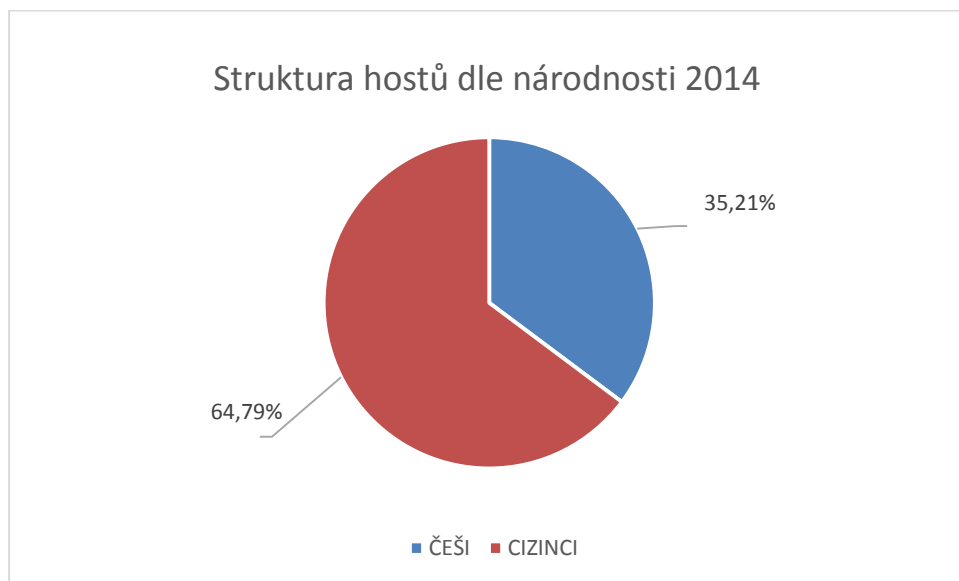


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

V roce 2016 jsou tržby v období od ledna do května na stabilní úrovni, hodnoty meziměsíčně nevykazují výrazné výkyvy. Pokud údaje porovnáme se statistikou vyhotovenou organizací Plzeň – TURISMUS, v prvním kvartálu roku 2016 přijelo do Plzně oproti roku 2015 o 15 % více nerezidentů a 7,5 % méně rezidentů. V druhém kvartálu Plzeň navštívilo o 2,2 % méně nerezidentů a o 15,2 % méně rezidentů. Z této statistiky logicky vyplývá, že Plzeň meziročně navštívilo méně tuzemských návštěvníků. Prosincové tržby jsou zejména tvořeny návštěvníky, kteří přijíždí v sobotu a chtějí zažít atmosféru adventní neděle, dále je pak je to oslava příchodu Nového roku, která téměř každý rok zajistí 100% obsazenost hotelu.

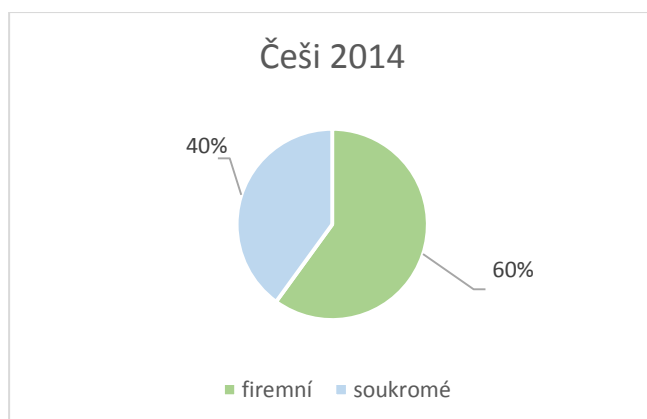
4.1.1.2 Struktura hostů

Obrázek 12: Národnostní struktura 2014



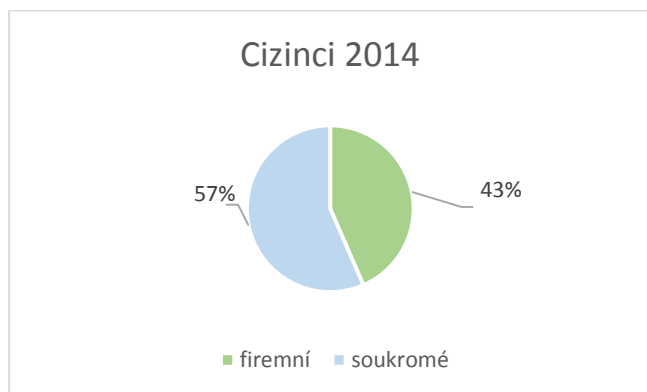
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Obrázek 13: Češi 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Obrázek 14: Cizinci 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Ukazatel celkový počet přichozích hostů je zkreslený faktem, že při získávání informací o hostech z dvoulůžkového pokoje se recepční ptá pouze na potřebné údaje o jednom z hostů. Platba za dvoulůžkový pokoj je totiž dána typem pokoje, nikoli počtem obývajících osob. Pokud si chce host dopřát komfort dvoulůžkového pokoje a obývat ho sám, zaplatí stejnou cenu, jako by tam se ubytovali 2 hosté. Pro přehlednost jsou následující data uvedena po přepočtení na průměrný týden. Celkem hotel nabízí, jak je uvedeno na začátku této kapitoly, 18 pokojů - z toho 15 dvoulůžkových a 3 jednolůžkové. Za týden celkem může hotel prodat 18*7 pokojů. Průměrně se týdně v roce 2014 prodalo 82 pokojů, 33 jednolůžkových² a 49 dvoulůžkových. V roce 2014 navštívilo hotel více cizinců než rezidentů. Češi přijížděli kvůli pracovním povinnostem ze 60 %, cizinci potom z 43 %. Co se týče analýzy nerezidentů, ze 76 % se jednalo o turisty z Německa, v mnohem menší míře pak ze Slovenska.

V hotelu Kairos existuje dvojí způsob, jak zjistit u zahraničního hosta účel cesty. První možností je formulář, který ubytovatel poskytuje cizinecké policii. Recepční hotelu je tak nucena se hostů na účel pobytu zeptat. Na výběr má z těchto možností:

Tabulka 3: Účel pobytu dle Policie ČR

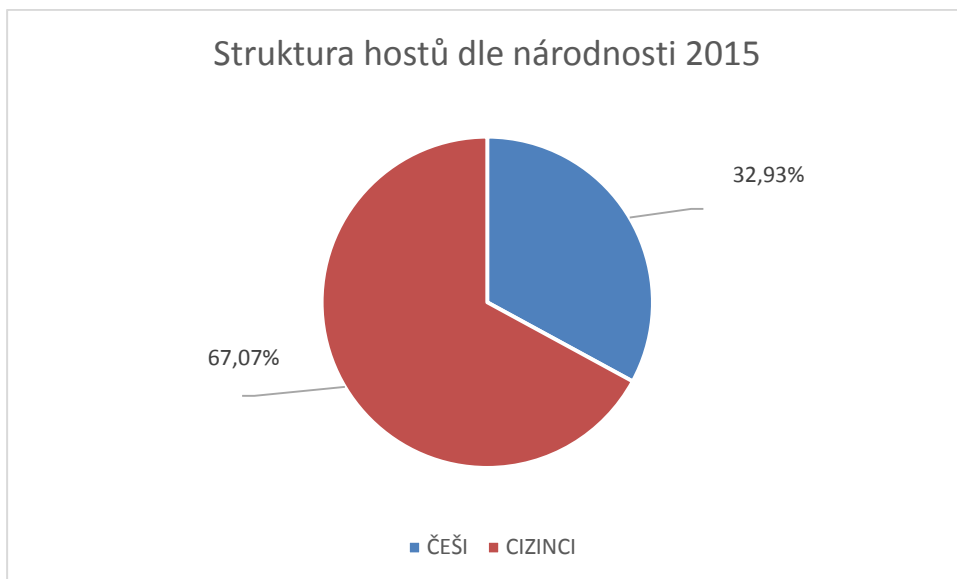
Kód	účel
00	ZDRAVOTNÍ
01	OBCHODNÍ
02	KULTURNÍ
03	NÁVŠTĚVA RODINY NEBO PŘÁTEL
04	POZVÁNÍ
05	OFICIÁLNÍ (POLITICKÝ)
06	PODNIKÁNÍ – OSVČ
07	SPORTOVNÍ
10	TURISTIKA
11	STUDIUM (ŠKOLENÍ, STÁŽ)
12	TRANZIT (průjezd)
13	LETIŠTNÍ TRANZIT (letištní průjezd)
27	ZAMĚSTNÁNÍ
93	Tzv. ADS vízum udělované občanu Číny
99	OSTATNÍ / JINÉ

Zdroj: Vlastní zpracování dle oficiálních webových stránek Policie ČR (dostupné: <http://www.policie.cz/clanek/clanek/soubory-ke-stazeni-problematika-oznamovani-ubytovanych-cizincu-ubytovatelem.aspx>), 2017

² Pokud se jednolůžkové pokoje vyprodají, upraví se vzhled dvoulůžkového pokoje na jednolůžkový a prodává se jako klasický jednolůžkový pokoj. Upraví se lůžkoviny na posteli, skleničky u umyvadla atd. Děje se tak z důvodu, kdy během týdne je větší poptávka po jednolůžkových pokojích.

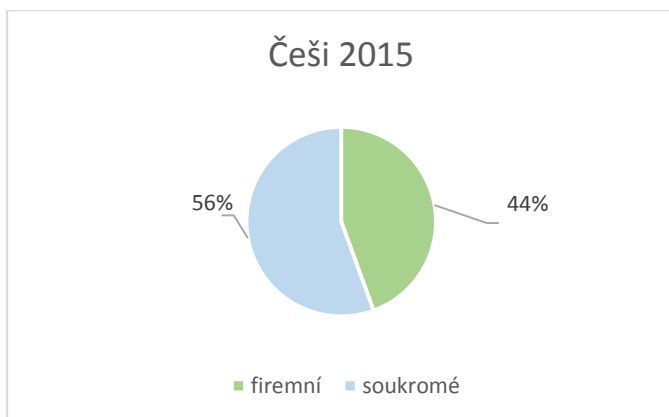
Za firemní účely se pro účely této práce používaly důvody pod kódy 01, 06, 27. Vzhledem k tomu, že vyplňování údajů pro cizineckou polici je vyplňováno na platformě xls., je možné data shromažďovat a filtrovat de různých kritérií.

Obrázek 15: Národnostní struktura 2015



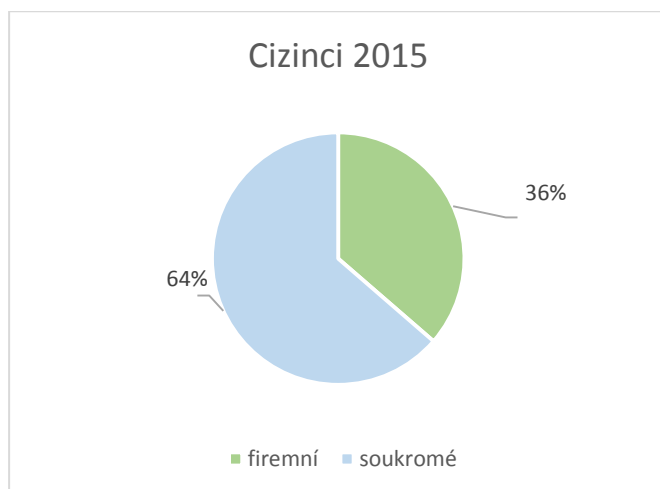
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Obrázek 16: Češi 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

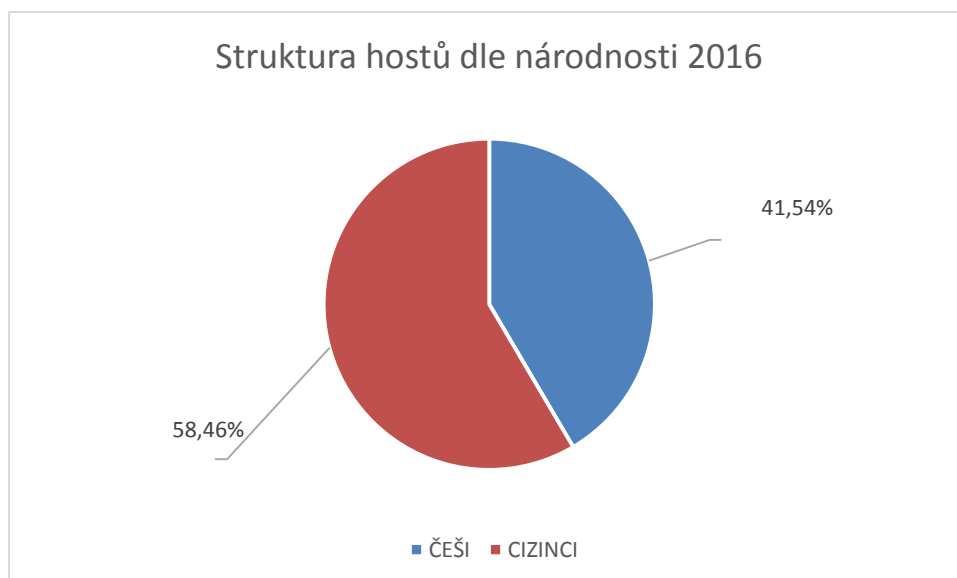
Obrázek 17: Cizinci 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

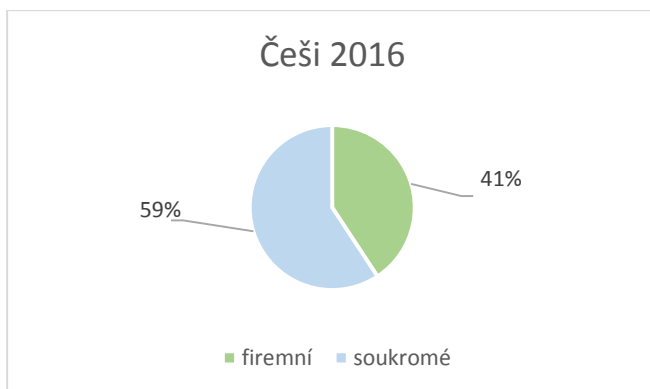
V roce 2015 se v hotelu Kairos ubytovalo v poměru o necelá 3 % více cizinců než Čechů, než jak tomu bylo v předchozím roce. V roce 2016 se rapidně zvýšil počet lidí přijíždějící do Plzně, resp. do hotelu, za soukromými účely. Ať už to byla zdravotní dovolená, návštěva rodiny/přátel nebo turistika, přilákalo to 56 % Čechů a 64 % nerezidentů. Jednalo se o hosty, kteří v hotelu nehledali jenom přespání, ale většinou také recepční zaznamenaly častější rezervace stolů v restauracích nebo nákup vstupenek na kulturní akce online. Recepční musela mít přehled o kulturních i sportovních akcích, v takové době je více než užitečné mít nastavenou úroveň spolupráce a komunikace s ostatními podniky v okolí.

Obrázek 18: Národnostní struktura 2016



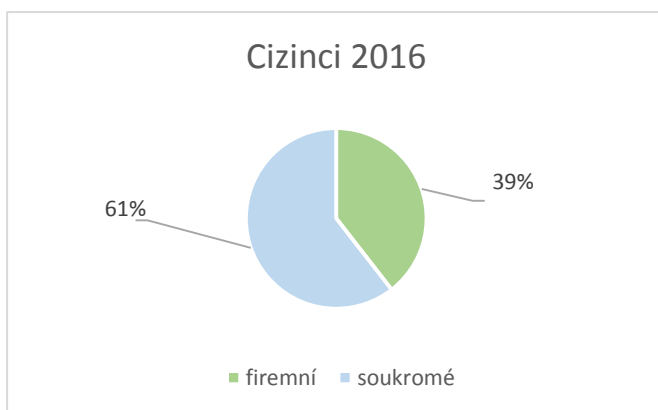
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Obrázek 19: Češi 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Obrázek 20: Cizinci 2016

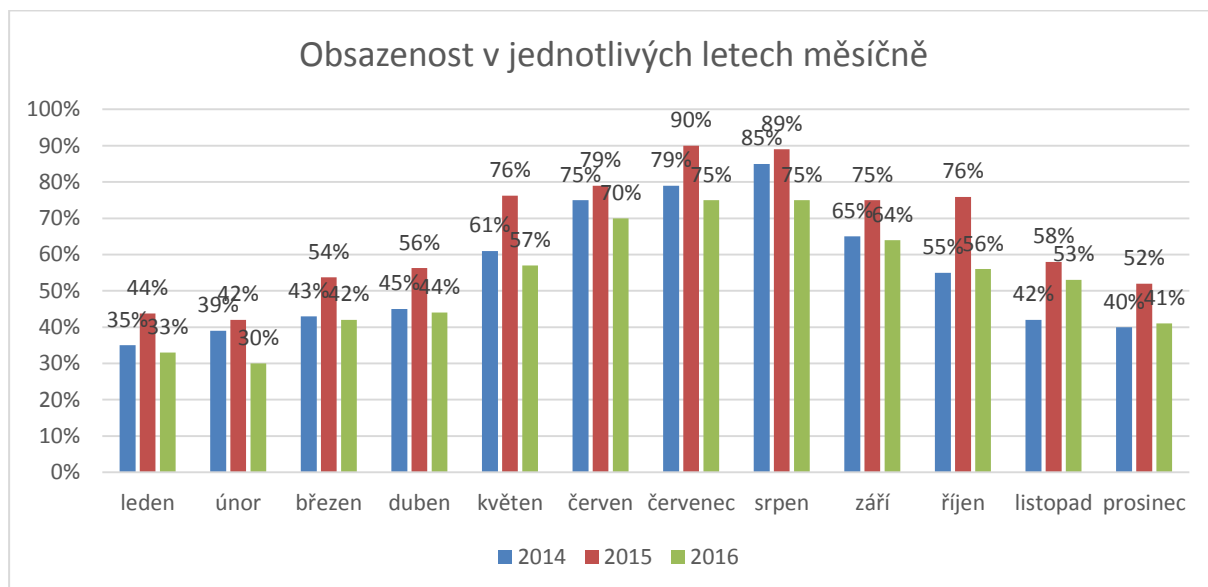


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

V roce 2016 přijelo do hotelu, stejně jako v předchozích letech, více turistů ze zahraničí. Dle procentuálního rozdělení lze vidět, že jako účel pobytu u návštěvníků z tuzemska i zahraničí převládá soukromý účel. Stále tedy platí, že většina hostů sem nejezdí na služební cestu, nýbrž za památkami, kulturou, rodinou nebo zde například tráví romantický pobyt ve dvou ozvláštňený návštěvou wellness. Dá se předpokládat, že takový turista tu utratí více peněz, jeho výdaje budou větší. Většinou platí, že tu zůstává déle než 1 noc, vyhledává restaurace k ochutnání místní kuchyně, má zájem o kulturní zážitky, také o výlety do okolí. Turisté přijíždějící z Německa zaujímali tentokrát 76 % z celkových počtu nerezidentů. V příloze lze vidět soubor, který se pravidelně měsíčně odevzdává ČSÚ, ze kterého je patrné národnostní rozložení hostů.

4.1.1.3 Obsazenost v hotelu

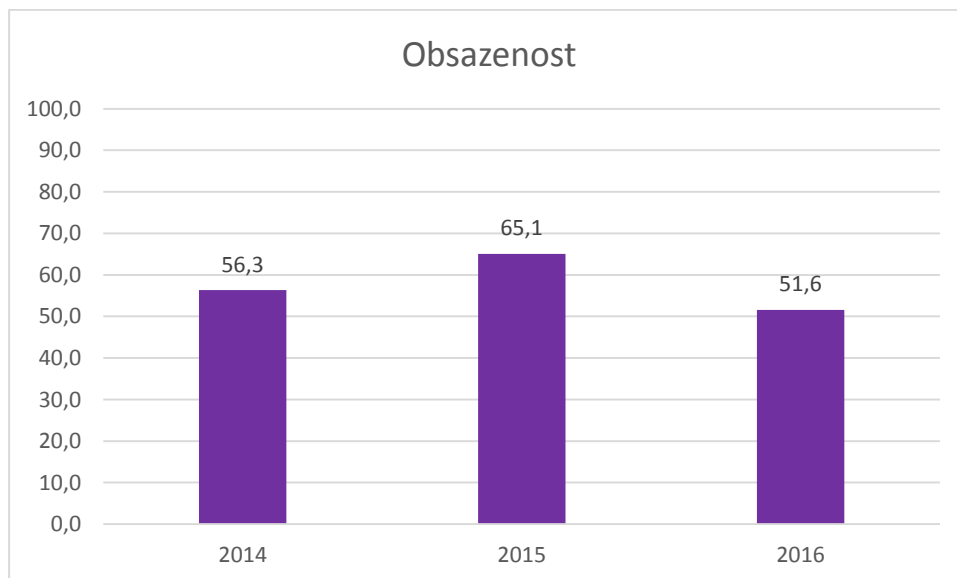
Obrázek 21: Obsazenost v hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Graf jednoznačně poukazuje na existující problematiku sezonnosti v hotelu Kairos. Měsíce leden, únor a prosinec, s výjimkou prosince 2015, nepřesahují v obsazenosti hranici 50 %. V roce 2016 byla v únoru obsazenost pouhých 30 %, naopak v červenci a srpnu 75 %, což je více jak dvojnásobek. Takový trend lze vidět po všechna pozorovaná období. Celková roční obsazenost v jednotlivých letech je viděna na tomto grafu:

Obrázek 22: Obsazenost v hotelu ročně



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Tabulka 4: Využití distribučních a rezervačních kanálů

Způsob rezervace	2014	2015	2016
Booking.com	70 %	71 %	72 %
Jiný internetový rezervační portál	12 %	8 %	6 %
Emailová telefonní rezervace	18 %	21 %	22 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Rezervační portál booking.com používá k rezervaci pokoje čím dál tím více hostů, ve sledovaném období se poměr každoročně zvyšuje o 1 %. Tato skutečnost by měla přimět vedení hotelu k tomu, aby tento zdroj bralo jako primární zdroj rezervací. V konečném důsledku, aby zajišťovalo aktuálnost informací, odpovídalo na dotazy hostů v co nejrychlejší čas, prezentovalo hotel tak, aby si ho hosté mezi další konkurencí v Plzni vybrali, ale také aby se tam vraceli. Booking.com má velmi propracovaný systém rezervování hotelového pokoje, nabízí přehledný souhrn hostem předem vybraných ubytovacích zařízení a jeho uživatelské rozhraní je jednoduché. Host může použít filtry: destinace, cenové rozpětí, počet hvězdiček, vybavení pokoje, typu postele, zdali je snídaně v ceně atd. V roce 2017 je průměrné hodnocení plzeňských hotelů je 8,4, hotel Kairos získal hodnocení 8,8 z deseti možných. Takto vypadá detailní hodnocení:

Tabulka 5: Hodnocení booking.com

Snídaně	8,1
Čistota	9,6
Pohodlí	8,4
Místo	9,4
Zařízení	8,3
Personál	9,2
Poměr ceny a kvality	8,6
WiFi zdarma	9
CELKOVĚ	8,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle booking.com³

³ Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/kairos.cs.html>

Booking navíc poskytuje analýzy o hodnocení hostů, například které slovo se nejčastěji objevuje v kladech a které v záporech při hodnocení pobytu. Od bookingu přichází na firemní elektronickou poštu také upozornění, když údaje jako fotografie hotelu nebo například cena za pokoj nebyly dlouho aktualizovány. Tento rezervační portál nabízí i službu, kdy na mobilní telefon přijde upozornění v případě, kdy si host zarezervuje pokoj. Při nedostatečném počtu zaměstnanců je to velice užitečné, neboť recepční vykonává plno jiných funkcí a díky tomuto upozornění může mít neustálý přehled, i když zrovna nesedí za stolem na recepci. Hotel Kairos platí celkem 15% provizi společnosti booking.com.

Hotel Kairos dále spolupracuje s portály HRS, expedia a hotel.cz. Provize pro HRS činí 15 %, expedii 16 % a pro hotel.cz 15 %. HRS se specializuje zejména na německou firemní klientelu, oproti tomu hotel.cz je vytvořený pouze pro rezidenty. Během let však klesá využití ostatních rezervačních portálů. Oproti tomu přibývá telefonních nebo emailových rezervací. Při takových rezervacích se neplatí žádná provize, což je pro hotel přínosné.

V ideálním případě zájemce o ubytování v Plzni zaujme prezentace hotelu na stránkách booking.com, provede tam rezervaci, po návštěvě hotelu udělí kladné hodnocení a pro další návštěvu provede rezervaci telefonicky nebo emailem.

4.1.1.4 Další metrické ukazatele

Tabulka 6: ARR 2014

Měsíc roku 2014	Celkové tržby	DPH 15 %	Počet prodaných pokojů	Hodnota snídaně	ARR
Leden	320570	48086	176	26460	1395
Únor	340850	51128	197	29484	1324
Březen	360860	54129	217	32508	1265
Duben	410200	61530	227	34020	1387
Květen	390300	58545	307	46116	929
Červen	520800	78120	378	56700	1021
Červenec	680120	102018	398	59724	1302
Srpen	710520	106578	428	64260	1260
Září	550400	82560	328	49140	1278
Říjen	470320	70548	277	41580	1292
Listopad	410800	61620	212	31752	1500
Prosinec	310400	46560	202	30240	1159

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Tabulka 7: ARR 2015

Měsíc roku 2015	Celkové tržby	DPH 15 %	Počet prodaných pokojů	Hodnota snídaně	ARR
Leden	442387	66358	221	33075	1555
Únor	470373	70556	212	31752	1739
Březen	497987	74698	271	40635	1413
Duben	510000	76500	284	42525	1379
Květen	538614	80792	384	57645	1041
Červen	718704	107806	398	59724	1384
Červenec	850258	127539	454	68040	1443
Srpen	980518	147078	449	67284	1708
Září	759552	113933	378	56700	1558
Říjen	680500	102075	383	57380	1362
Listopad	566904	85036	292	43818	1500
Prosinec	560800	84120	262	39312	1669

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Tabulka 8: ARR 2016

Měsíc roku 2016	Celkové tržby	DPH 15 %	Počet prodaných pokojů	Hodnota snídaně	ARR
Leden	402572	60386	166	24948	1907
Únor	428039	64206	151	22680	2256
Březen	453168	67975	212	31752	1670
Duben	470500	70575	222	33264	1653
Květen	490139	73521	287	43092	1300
Červen	654021	98103	353	52920	1426
Červenec	680500	102075	378	56700	1380
Srpen	892271	133841	378	56700	1856
Září	691192	103679	323	48384	1671
Říjen	600600	90090	282	42336	1659
Listopad	515883	77382	267	40068	1492
Prosinec	440256	66038	207	30996	1661

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Ve všech 3 letech byla nejnižší hodnota naměřena v měsíci květnu. V tomto měsíci se v hotelu ubytovalo více hostů, kteří navštívili Plzeň za účelem obchodní cesty. Majitel má se společnostmi v okolí Plzně dohodnuté speciální ceny, které se liší od těch prezentovaných na jiných distribučních kanálech. Tento ukazatel je také v malé míře zkreslený faktem, že do něj nejsou započítány položky jako parkovné nebo jiné položky spojené s pobytem, které si firemní hosté přáli mít na hotelovém účtu. Z toho důvodu se ne vždy jednalo o cenu pouze za ubytovací služby. V rezervačním systému Mefisto však není možné účty o tyto platby navíc očistit.

4.2 Příčiny sezonnosti

Na snížení poptávky po ubytovacích službách může mít vliv vícero faktorů, mohou to být jak faktory, které může jednotlivec svým rozhodnutím ovlivnit, a které nikoliv. Město Plzeň se jako destinace neřadí mezi ty, které by byly extrémně ovlivněny přírodními podmínkami. Je patrné, že v zimních měsících je návštěvníků v Plzni méně, ať vlivem nadcházejících svátků, což má vliv na příchod turistů, tak i s koncem fiskálního roku ve firmách, který má přímý vliv na hosty přijíždějící do Plzně na služební cestu. Město Plzeň láká turisty zejména na skvělé pivo, hustou síť cyklostezek, kulturní akce – gastronomické události, divadla, hudební festivaly, a v neposlední řadě také na možnost strávit zde kvalitní čas s rodinou, ať už v místní Zoo nebo třeba v Techmanii. Pro úplnost je zde uvedena tabulka s nejvýznamnějšími událostmi v Plzni spolu s termínem konání v roce 2017:

Tabulka 9: Seznam kulturních akcí

Akce	Termín konání
Smetanovské dny	2. - 23.3.
Finále Plzeň	20. - 26.4
Slavnosti Svobody	5. - 8.5.
Folklorní festival	7. - 11.6.
Historický víkend	9. - 11.6.
Divadelní léto	1. - 30.7.
Živá ulice	červenec - srpen
Divadlo	13. - 21.9
Slunce ve skle	15. - 16.9.
Bienále kresby	září
Pilsner Fest	7.10.
Oslavy vzniku republiky	28.10.

Zdroj: Vlastní zpracování dle oficiálních stránek města Plzně (<https://www.plzen.eu/turista/>), 2017

Z tabulky lze vidět, že nejvýznamnější kulturní akce se v Plzni konají v období od března do října. Samozřejmě se ve městě konají i akce mimo toto období, ale z oficiálních stránek města Plzně se to turista nedozví. Jelikož většinový podíl tvoří hosté ze zahraničí, kteří o akcích konaných v Plzni nemají takový přehled, webové stránky města jsou tak jedny z klíčových zdrojů, které použijí při rozhodování o své dovolené. Konání kulturních v akcí pouze ve vybraném období, nikoliv po celý rok, výrazně k sezonnosti přispívá. Plzeň se nachází v mírném pásu, což by mělo uspokojit jak návštěvníky upřednostňující teplé letní dny, tak i nadšence zimních sportů. V Plzni a okolí se nachází několik plováren i přírodních koupališť.

Hlavním důvodem, proč vzniká sezonnost v ubytovacích zařízeních je zejména v tom, že poptávka je v určitých obdobích odlišná. Jak bude uvedeno, většinový podíl náleží turistům ze zahraničí, jejichž poptávka je tedy ovlivněna hospodářským cyklem, svátky, prázdniny a jinými faktory dané země. Jak je uvedeno v teoretické části, jedním z faktorů, který působí na poptávku je faktor sociální, tedy jak člověk nakládá se svým volným časem. Pokud by management hotelu rozpoznal tyto sociální faktory u svých hostů, mohl by například vytvořit různé programy a balíčky. Demografické rozlišení hostů je možné na základě sumarizace interních materiálů, kde lze snadno získat přehled o věkové struktuře, pohlaví a bydlišti hostů. Na to navazují psychologické faktory, jako vliv módy, trendů a tradic. Je logické, že rozdílné věkové skupiny budou mít rozdílný styl a způsob života a na svých dovolených vyhledávají jiný druh zábavy a kultury.

4.3 Důsledky sezonnosti

Management hotelu vnímá sezonnost zejména různě vysoké tržby jak v rámci týdne, tak i v rozpětí měsíců. Jinak vytížené dny jsou dny pracovní a jinak víkendové dny. Tržby se liší jak v letních měsících, tak i v zimním období. Sezonnost se neprojevuje v tržbách a rozdílné obsazenosti. Pokud je hotel maximálně naplněn, lidé čekají fronty při check-inu a check-outu, čekají delší dobu na přípravu teplých pokrmů na snídani nebo si stěžují i na přílišný hluk v hotelu. Pokud hotel není dostatečně zaplněn, majitel hotelu se rozhodl neservírovat plnohodnotné snídaně nebo dokonce nařídí recepční, aby po půlnoci opustila recepci a odešla domů. Hosté jsou pak upozorněni, že přes noc bude recepce zavřená a rozdá se jim klíč od hotelu. Tuto noc už nemůže být žádný host z ulice ubytován a hotel není navíc hlídáný před vandaly nebo zloději. S obsazeností tedy souvisí i rozdílná potřeba na počet a pracovní dobu zaměstnanců, kteří v některých dnech pracují déle, než mají stanoveno ve smlouvě nebo naopak jiné dny nepracují vůbec a přicházejí tak o možnost výdělků. Kvůli dlouhodobě nízké obsazenosti v zimě 2016 byla i uzavřena kavárna, která do té doby s výjimkou neděl měla otevřeno vždy každý den. Její interiér a prostředí bylo úzce s hotelem spjato, lidé si za dobu působení kavárny oblíbili zejména možnost v teplých dnech posedět na terase nad hradbami s výhledem do parku. Díky nevyužití kavárny, konferenční místnosti a pokojích při nízké návštěvnosti se znehodnocuje nábytek i elektronika, která se zde nachází. Jak bylo uvedeno v úvodu, většina zaměstnanců vykonává různé činnosti a funkce, které nemusí souviset s původním pracovním zařazením. Tento důsledek lze zařadit jak mezi pozitivní dopady, tak negativní. Takový univerzální zaměstnanec dokáže nahradit kolegy i na jiných pozicích v případě potřeby, oproti tomu je to často doprovázeno nespokojeností a stížnostmi.

5 Současná řešení sezonnosti

5.1 Cenová politika

5.1.1 Různá cena pokojů pro dny v týdnu

Od roku 2016 se hotelové vedení rozhodlo snížit cen jak jednolůžkových, tak dvoulůžkových pokojů. Cena jednolůžkového pokoje je nižší o 33 %, z 2190 Kč na 1690 Kč, dvoulůžkový pokoj potom o 15 % z 2590 na 2190. Cena dvoulůžkového pokoje se v neděli dostala na úroveň ceny jednolůžkového pokoje ve dnech pondělí–sobota. V letošním roce jsou ceny na stejné úrovni jako tomu bylo v roce 2016, shoduje se i rozložení cen během týdne.

Porovnání prodeje pokojů v neděli před a po zavedení cenové politiky ukazuje následující tabulka:

Tabulka 10: Vliv cenové politiky na nedělní prodej pokojů

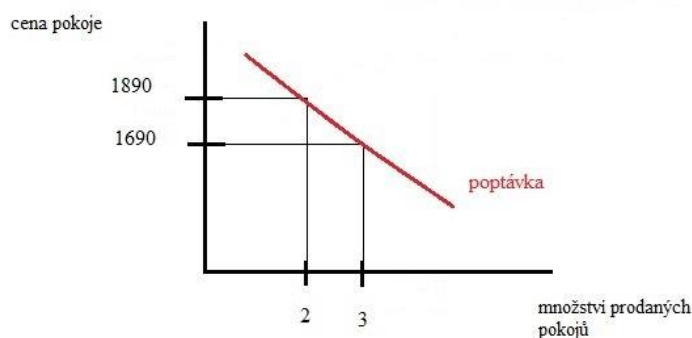
	2014	2015	2016
Dvoulůžkový pokoj	3	6	7
Jednolůžkový pokoj	3	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2017

Konkrétní hodnoty v tabulce představují průměrný počet prodaných pokojů jednotlivého typu za týden. Z tabulky je patrné, že snížená cena měla u dvoulůžkového pokoje silný efekt, počet prodaných pokojů se dvojnásobil. Úprava ceny v méně vytížené dny k nalákání hostů patří jednoznačně mezi účinné nástroje, jehož efekt je pozorovatelný v krátkém časovém horizontu.

Poptávané množství po jednolůžkovém pokoji v neděli:

Obrázek 23: Poptávané množství v neděli po jednolůžkovém pokoji



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Graf znázorňuje, jak se změní poptávané množství po jednolůžkovém pokoji v případě, že se cena sníží z 1890 Kč na 1690 Kč. Roli zde nehraje nejen pokles ceny v neděli 2016 oproti 2015, ale pokles cen v neděli oproti jiným dnům v týdnu.

5.1.2 Úprava ceny pro vybrané firemní zákazníky

Vedení hotelu vytypovalo celkem 20 firemních zákazníků, mezi které patří například společnosti jako Johnson Controls, Panasonic nebo Divadlo J.K. Tyla v Plzni. Tito zákazníci byli vybráni na základě četnosti ubytování a poptávce v minulosti. Od roku 2016 nabízí těmto 20 podnikům cenu za jednolůžkový pokoj 1490 Kč, na dvoulůžkové pokoje se toto zvýhodnění nevztahuje. Vedení hotelu se tak snažilo naplnit kapacity během týdne, kdy stále ještě zbývají volné pokoje k prodeji. Taková cenová nabídka nabízí výhody dvojího typu, nejen že se zvýší poptávka, ale povede to i k tomu, že prověřené osoby budou provádět rezervaci telefonicky nebo emailem a vynechají tak prostředníka – rezervační portál. Největší procentuální zvýšení zaznamenala společnost Johnson Controls, která provedla celkem 35 rezervací ročně v roce 2016, což je o 26 % více, než v roce 2015, kdy provedla 26 rezervací. Většina z podniků přestala používat rezervační portál pro rezervaci pobytu pro své zaměstnance. U celkem 18 podniků z celkových 20 bylo prokázáno zvýšení prodeje pokoje o v průměru 15 %.

5.1.3 Úprava ceny při významných dnech

V Plzni se konají významné kulturní nebo sportovní události, které jednorázově přilákají do města Plzně rezidenty i nerezidenty. Jedná se o významná fotbalová a hokejová utkání místních klubů, koncert oblíbeného umělce, Pilsnerfest v říjnu nebo Slavnosti svobody na začátku května. V těchto a dalších dnech hotel zpravidla navýší cenu pokoje zhruba o 25 %, a pokud pár dní před danou akcí není hotel naplněn, ale stále se dá očekávat poptávka, navýší cenu až o 50 %. V takových významných dnech je hotel téměř vždy plně obsazen a tržby jsou díky navýšením cen za pokoj mnohem vyšší. Úprava ceny při tak vysoké poptávce s sebou nese rozhodně pozitivní efekt pro ubytovací zařízení.

5.2 Spolupráce s podnikatelskými subjekty

5.2.1 Taxi Plzeň

Spolupráce se společností RadioTaxi trvá již od roku 2013, kdy hotel využívá tranzit z letiště a na letiště Václava Havla, ale také pro přepravu osob v kraji. Na svých oficiálních webových stránkách i na stránkách booking.com je nabízen transfer na letiště, který stojí 2500 Kč. Host platí řidiči 2500 Kč, avšak 500 Kč z této částky taxislužba vrací zpět do hotelu. Taxislužba tak vrací jednorázovou provizi ve výši 20 % z celkové částky, pouze však v případě transferu z Plzně na letiště a nazpět. Na ostatní trasy se tato provize nevztahuje. Samotná provize znamená finanční přínos pro hotel Kairos, navíc na webové stránce booking.com to pomáhá přidat hodnotu navíc oproti ostatním hotelům a pensionům, které letištní transfer nenabízí. Tuto službu využilo za sledovaná období celkem 104 hostů během 3 let, což je celkem 52 000 Kč. V rámci spolupráce jednají tyto subjekty jako partneři, hotelová recepční se tak může spolehnout, že kdykoliv zavolá na centrálu, auto je s řidičem před hotel přistaveno v co nejkratší době.

6 Nové návrhy řešení

Nové návrhy budou vycházet jak již z existujícího dotazníku na rezervačním portálu, jenž vyplnilo 440 hostů v průběhu od počátku spolupráce hotelu s portálem, tak z tištěného dotazníku, který vyplnilo oslovených hostů. V poslední řadě to bude také autorčina znalost prostředí hotelu a sledování konkurence, které bude zdrojem nových praktik a postupů.

6.1 Výstupy z dotazníku a portálu www.booking.com

Tento mezinárodně známý a oblíbený rezervační portál nabízí vlastní statistiky, které pomáhají managementu hotelu. Mezi ně patří například statistika návštěvnosti webu, poměr návštěvnosti a skutečně provedené rezervace, hodnocení spokojenosti, srovnání s konkurencí, atd. Autorka vytvořila hodnotící formulář takový, aby byl totožný s hodnocením na webu www.booking.com. Jediný rozdíl je v tom, že dotazník pro zákazníky společnosti [booking.com](http://www.booking.com) je přístupný až po nějaké době po skončení pobytu. Naopak písemný dotazník byl rozdán v době, kdy probíhala administrativa spojená s odjezdem hosta. Spolu s dotazníkem byl host seznámen s účelem dotazníku a jaké výstupy sebou přináší. Byly vyhotovené verze v češtině a angličtině. Dotazníky byly rozdány hostům v průběhu roku, zejména v období od pátečního rána do nedělního večera v průběhu celého roku. Sběr těchto dat byl velmi ovlivněn tím, na jaké směně autorka pracovala. Cílovými respondenty byli hosté, kteří udělali rezervaci pomocí jiného rezervačního webu než www.booking.com, emailem, telefonicky nebo osobně. Díky nízkému počtu pokojů a přehlednému systému v počítači bylo jednoduché během placení a odjezdu poznat, do které skupiny hosta zařadit.

Část věnovaná hodnocení spokojenosti je rozdělena na dvě části, v první má host možnost udělit jednotlivým sekcím známku d 1 do 10. Pravidlo je takové, že čím vyšší známka, tím lepší hodnocení. Hodnotí se položky: snídaně, čistota, pohodlí, místo, zařízení, personál, poměr ceny a kvality a WiFi připojení. Každá položka má stejnou váhu. Od počátku roku má hotel hodnocení 8,8. Nejlépe hodnocenými položkami jsou: místo, personál a čistota. Naopak nejhůře hodnocenými poté: zařízení, pohodlí a snídaně.

V analýze spokojenosti ubytovaných hostů lze najít i nejčastější slova, která se objevují ve slovních hodnocení hostů v otevřených otázkách. Mezi kladným hodnocením hosta se nejčastěji objevují slova: lokalita, interiér, recepční/personál. Naopak na opačné škále: parkování, matrace, sprcha, hluk. Tyto pojmy byly potom uvedeny v tištěném dotazníku a předem vybraní hosté měli vybrat vždy jedno z výše uvedených slov.

Výsledky tištěného dotazníku se téměř shodují s výsledky na booking.com, dokonce celkové hodnocení dopadlo o desetinu lépe – 8,9.

Lokalita hotelu je v těsné blízkosti nejvýznamnějších památek, restaurací, ale také vlakového i autobusového nádraží. Interiér hotelu je velice designový, nábytek je vyrobený na zakázku, jedná se o masivní a bytelné kousky. Personál hotelu, i přes svou občasnou nespokojenost, se snaží být k hostům vždy vstřícný, splnit jim každé přání s úsměvem. Snídaně se objevují v hodnocení v záporech na základě jejich neodpovídající kvality v případě nedostatku zaměstnanců. Parkování je velkým nedostatkem hotelu, movitější hosté s dražšími auty mají strach nechat svůj majetek na veřejném parkovišti. Matrace jsou několik let staré, proleželé, a to nepřispívá k pohodlí hostů. Sprchy jsou v některých pokojích rozbité, držák sprchy není přidělaný ke zdi a tak host musí sprchu neustále držet v ruce. Někde dobře nefunguje přepínání mezi sprchou a kohoutkem. Hluk z ulice je něco, s čím se hotel potýká od svého vzniku. Přímo před hotelem jezdí v průběhu dne i noci kromě aut hlučné tramvaje, které zejména v brzkých ranních hodinách ruší hosty v 1. patře.

V tištěném navíc 69 % hostů odpovědělo, že by uvažovalo nad tím se do hotelu někdy v budoucnosti vrátit. A 74 % by hotel doporučilo svým známým.

6.2 Návrhy na podporu kladných stránek

Management hotelu by měl dobře pracovat se svými klady, neboli silnými stránkami a příležitostmi. Lokalita hotelu je něco, čím jsou hosté mile překvapeni. Na oficiální webové stránky hotelu i na rezervační portály je dobré vložit nejen odkaz na mapu s lokací hotelu, ale také zobrazit památky v okolí, aby měl host představu, jak daleko se významné památky nachází.

Interiér hotelu se nejlépe zachytí na fotografiích nebo videích. Fotografie jsou několik let staré, v malém formátu a nekvalitním rozlišení. Dnes je velice populární fotografie typu 360°, které umožní virtuální prohlídku. Fotografie může být umístěna na oficiálních stránkách nebo na facebookové stránce hotelu, která již existuje, ale nikdo jí pravidelně neaktualizuje.

Personál a jejich kvalitně odvedenou práci by bylo dobré podporovat měsíčními rozhovory, kde by s nadřazeným osoba mohla probrat své postřehy, návrhy na zlepšení i důvody ke své případné nespokojenosti. V ideálním případě by v hotelu pracovalo pár stálých zaměstnanců, dobře zaškolených, kteří by mohli zaučovat sezónní pracovníky a brigádníky na částečný úvazek. Aby personál působil profesionálně a jednotně, měl by nosit jednotnou uniformu. Například kvalitní bílá nebo černá blůza z příjemného materiálu spolu se jménem by působila jednotně a formálně.

6.3 Návrhy na zmírnění negativních stránek

6.3.1 Parkování

Před hotelem se nachází pouze veřejné parkoviště, na němž nelze parkovací místo rezervovat. Toto parkoviště je však hlídáno kamerovým systémem hotelu, pokud je tedy volné místo, host tam zaparkuje, a má jistotu, že noční recepční auta pomocí kamerového přenosu kontroluje. Hlídaný je pouze parkovací dům Rychtářka, zbylá jsou pouze veřejná parkoviště. Ve stejné ulici se nachází hotel Continental, který má vlastní parkoviště v Šafaříkových sadech. Majitelé se vzájemně znají, lze tak jednat o dlouhodobém pronájmu několika parkovacích míst za fixní měsíční poplatek. Cena za hodinu by byla stanovena tak, aby se pokryl měsíční poplatek, ale aby zároveň cena nebyla o moc vyšší než je cena veřejného parkoviště, tj. 30 Kč / hodinu. V centru města s historickým podzemím není možné vybudovat podzemní garáže.

6.3.2 Sprcha

Cena nového sprchového setu se pohybuje od 249 Kč výše, a opravit nepotřebují všechny pokoje, náklady na koupi by tak nepřesáhly 3000 Kč. U některých pokojů by byla potřeba zkontrolovat vodovodní potrubí kvůli nízkému tlaku vody. Nové sprchy by tak usnadnily mytí a sprchování by již nadále nemuselo způsobovat potíže.

6.3.3 Matrace

Většina negativních reakcí na matrace se týkala dvou základních nedostatků, a to především tvrdosti matrace a faktu, že dvoulůžková postel jsou 2 jednolůžkové postele přisunuté k sobě a tedy i 2 matrace. A během spánku se tyto matrace od sebe vzdalují a vzniká mezi nimi mezera, která způsobuje nepohodlí. Dvě jednolůžkové postele jsou k sobě přisunuté z důvodu, že oddělením tak snadno vznikne pokoj s oddělenými postelemi, který vyjde levněji než dva jednolůžkové pokoje. Jedním z řešení je nákup nových matrací, jenže pořizovací výdaje by pro nejméně 33 postelí znamenaly velkou investici. Lze matrace dokupovat postupně, nebo se pokusit vyjednat množstevní slevu. Levnějším řešením je nákup svrchní nebo také krycí matrace, která se položí na již existující matraci, jejich cena je někdy o více jak polovinu nižší než u nové matrace. Průměrná prodejní cena se pohybuje kolem 1200 Kč, pro 33 postelí by celkové náklady činily 39 600 Kč, cca.

6.3.4 Hluk

Bohužel hluk z ulice je něco, co hotel nedokáže ovlivnit. Nejde zabránit příčině hluku, pouze eliminovat jeho negativní důsledky. Nejprve by bylo vhodné zkontrolovat, zdali těsnění oken je dostačující. Pokud ne, lze tento problém vyřešit samolepicí těsnicí páskou. Do nočních stolků na pokojích by pokojské vkládaly špunty do uší, které by měly zajistit klidnější spánek. Jednorázové špunty v balení po 2 ks stojí 9 Kč.

6.4 Další návrhy

6.4.1 Spolupráce s Turistickým informačním centrem

Turistické informační centrum města Plzně se nachází přímo na centrálním náměstí Republiky vedle renesanční budovy radnice. Někteří turisté přichází do Plzně spontánně bez předem objednaného ubytování nebo po kulturní akci nechtějí jet nazpět domů, ale prodloužit si výlet a v Plzni přenocovat. Tito návštěvníci často navštíví turistické centrum a ptají se po vhodném ubytování, které splní jejich požadavky a bude se nacházet ve vybraném finančním rozpětí. Za provizi ve výši 15 – 20 % by pracovníci infocentra mohli hotel doporučit přednostně a zavolat na recepci, zdali hotel má ještě k dispozici volné pokoje. Dle dokumentu společnosti Plzeň – TURISMUS, p.o. navštívilo Turistické informační centrum v roce 345 000 návštěvníků (online:https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2013/Turista/b2b/Analyzavnavstevnosti2015_ZMP.pdf), což je velký segment, ve kterém se jistě nachází potencionální hosté hotelu.

6.4.2 Využití slevových portálů

V České republice jsou velice oblíbené slevové portály, které lidé využívají na nákupy zážitků, wellness pobytů, módy nebo zboží. Slevový portál slouží nejen jako způsob, jak zvýšit poptávku po tomto ubytovacím zařízení, ale také jako nástroj propagace zejména díky vysoké návštěvnosti podobných webových stránek. Jedním ze způsobů eliminace v průběhu roku může být nabídka víkendových pobytů pro zimní měsíce za zvýhodněnou cenu. Cena páteční a sobotní noci by byla zlevněná, k tomu například víno na pokoj připravené před příjezdem a na neděli pozdní check out do 14 hodin. Pozdní odjezd je možný, pokud není plánovaný příjezd nového hosta. Možnost být na pokoji déle, malý dárek zdarma a levnější ubytování lze považovat za způsob, jak oslovit tuzemské turisty nejen k návštěvě Plzně, ale hlavně k ubytování v hotelu Kairos. Zde je nutné také počítat s podmínkami slevových portálů, které určují rozpětí procentuální slevy, kterou hoteliér musí poskytnout. Slevovému portálu poté náleží provize, která se pohybuje v rozpětí 20 – 40 %. Je nutné uvážit, kolik takových pobytů nabídnout, aby to bylo pro hotel stále profitabilní, jelikož slevový portál dostane vyplaceny nevyužité nenakoupené vouchery a pro ubytovací zařízení se jedná o významný náklad. Ale v době s velmi nízkou obsazeností je nízký profit z prodeje pokoje přínosnější než neobydlený pokoj. Například pro leden, únor a březen nabídnout na každý víkend celkem 5 voucherů, jedná se o 13 víkendů, tedy 65 voucherů pro ubytování na 2 dny, 1 noc za cenu 1790 Kč. Pokud by se prodaly všechny, celková hodnota by činila 116 350 Kč za podmínek, že odvod slevovému portálu by se pohyboval v rozmezí od 23 270 – 45 540 Kč. Zákazníci mají tyto portály v oblibě, pro podnikatele to však znamená vysoké odvody.

6.4.3 Pobytové balíčky

Pobytový balíček může být nabízen jako hotový produkt, díky němuž host ušetří čas, peníze a navíc díky němu může uspokojit více potřeb najednou. Platnost balíčků by se odvíjela od obsazenosti hotelu, výhodné by bylo, aby bylo balíčky možné využít v měsících od listopadu do března.

6.4.3.1 Romantický pobyt pro 2

Tento pobyt bude sestavený převážně pro páry, které by v hotelu strávili 3 dny a 2 noci. Uplatnit na tento poukaz by bylo možné pouze o víkendu za účelem zvýšení obsazenosti dvoulůžkových pokojů o víkendu.

Balíček bude obsahovat:

- 2x ubytování na 2 noci v pokoji typu Superior,
- 1x lahev přívlastkového moravského vína,
- 2x snídaně formou švédského stolu,
- 2x vstupenka na kulturní akci (na výběr by bylo z těchto možností: Pivovar, Pivovarské muzeum, Techmania Science center, Západočeské muzeum),
- 2x vstup do hotelového privátní whirlpool při svíčkách v délce jedné hodiny v blízkém hotelu Green Gondola.

Náklady na tento balíček činí: 2390 + 2190 Kč za ubytování, víno: 199 Kč, snídaně je již v ceně ubytování, vstupenka na kulturní akci: 2 x 60 – 2 x 160 Kč, whirlpool: 690 Kč. Cena za ubytování je rozdílná v pátek a v sobotu, cena vstupného se liší dle vybrané akce, 60 Kč je vstupné do Západočeského muzea, 160 Kč je vstupné do centra Techmania. Celkem se náklady pohybují v rozmezí: **5589 – 5789 Kč**, prodejní cena by tak mohla být stanovena na **5900 Kč**. Vstupenky a budou pro hosty připravené na pokoji.

6.4.3.2 Víkend v Plzni s celou rodinou

Tento balíček bude navržen pro rodiče s dětmi, kteří chtějí v Plzni zažít zábavu a užít si kvalitní čas se svými blízkými. Standardně bude balíček obsahovat:

- 4x ubytování na 2 noci v pokoji typu Apartmán,
- 4x snídaně formou švédského stolu,
- rodinná vstupenka do Zoologické a botanické zahrady nebo do střediska Techmania science centre,
- rodinná vstupenka do Západočeského muzea nebo Muzea strašidel a loutek.

Balíček bude mít možnost změnit počet vstupenek podle počtu dětí, pro rodiny s 3 a více dětmi bude nabídnut další apartmán nebo přistýlka na pokoj. Jednotlivé náklady jsou následovné: apartmán: 2 x 3750 Kč, snídaně je již v ceně, vstupenka do ZOO/Techmanie: 490 Kč/ 590 Kč, Západočeské muzeum/ Muzeum strašidel a loutek: obojí od 130 Kč. Levnější verze balíčku cenově vychází na **8120 Kč**, dražší na: **8220 Kč**. Pro čtyřčlennou rodinu bude prodejní cena **8300 Kč**.

6.4.3.3 *Chlapský víkend*

Základní verze balíčku bude představovat produkt pro 4 muže, kteří přijedou do Plzně na 2 dny s cílem si užít zábavu, sport a ochutnávat oblíbené plzeňské pivo. Balíček bude složen z těchto položek:

- 4x ubytování na 2 noci v pokoji typu Apartmán s oddělenými postelemi,
- 4x snídaně formou švédského stolu,
- welcome drink na pokoji
- 4x vstupenka do pivovaru Plzeňský Prazdroj,
- Úniková hra nebo 4x vstupenka na 20 minutovou jízdu v závodní aréně KartArena.

Cena za ubytování je shodná s cenou v případě rodinného balíčku, tedy 2 x 3750 Kč, welcome drink bude mít cenu 4 x 80 Kč, vstupenka do pivovaru bude stát 4 x 250 Kč, úniková hra: 1200 Kč a motokáry: 4 x 2 (10min) x 230 Kč. Cena balíčku zahrnující únikovou hru činí **10020 Kč**. Náklady na balíček s motokárami činí **10660 Kč**. Prodejní cena se může pohybovat ve výši **10700 Kč**.

Tvorba pobytových balíčků je závislá na dobrých vztazích mezi spolupracujícími partnery, z nichž by profitovaly obě zúčastněné strany. Management hotelu musí sledovat využívání pobytových balíčků a velice flexibilně reagovat na požadavky zákazníků.

Závěr a zhodnocení

Hotel Kairos je velice unikátní hotel v centru Plzně, který jeho management popisuje jako designový hotel. Zaujímá na trhu stabilní a přední místo a mezi svými konkurenty je držitelem nejlepšího hodnocení podle rezervačního portálu www.booking.com. Jenže velikost hotelu, konkrétně 18 pokojů, vedla majitele k rozhodnutí, že hotel o takových rozměrech nepotřebuje management, který by konkrétními kroky vedl ke snižování dopadů sezonnosti. Znalost ubytovacího zařízení z pohledu zaměstnance pomohla autorce k tomu se zamyslet, jaké nedostatky by bylo potřeba zlepšit a jak takové kroky realizovat. Samotný dotazník tyto myšlenky a domněnky potvrdil.

Začátek práce je věnován knižním a internetovým zdrojům, které výrazným způsobem přispěly a napomohly k pochopení problematiky sezonnosti v cestovním ruchu, speciálně pak k jejím negativním dopadům. Autorka se snažila o použití jak tuzemské, tak zahraniční literatury, díky které byla sestavena struktura praktické části. Teoretická část je členěna od obecné problematiky cestovního ruchu až po konkrétnější způsoby eliminace negativních vlivů v cestovním ruchu.

Při představování a popisu ubytovacího zařízení autorka vycházela z vědění o procesech v hotelu a znalosti jeho zákazníků, ale také z konkurence. Malý hotel v centru Plzně disponuje zejména vhodnou lokalitou, vstřícným personálem a čistým a vkusným prostředím. Navíc čtyřhvězdičkové označení hotelu mu přidává na atraktivitě, které ho významně odděluje od hotelů a penzionů v bezprostřední blízkosti. Hotel Kairos se dlouhodobě potýká s problémem sezonnosti jak v průběhu roku, tak i v týdnu. Kromě nerovnoměrně rozdělených příjmů to má za následek také nevyužitou nebo chybějící pracovní sílu a amortizaci nepoužívaného majetku a příslušenství. Díky kulturní akci EHMK 2015 Plzeň razantně stoupla v povědomí turistů, která sebou přinesla zajímavé kulturní a sportovní akce, ale také fanoušky a nadšence těchto akcí. Z dlouhodobého hlediska nelze tuto kampaň zamýšlet jako nástroj pro eliminaci, ale spíše jako nástroj PR, sloužící ke zvýšení atraktivity a popularity. nelze však popírat fakt, že se jednalo o úspěšnou akci, díky které vzrostly výdělky jak ubytovacím zařízením, ale také restauracím a ostatním maloobchodníkům.

Při zpracování této práce vyplynulo, že rezervační portál www.booking.com je nejvýznamnějším zdrojem potencionálních návštěvníků. Z dotazníků vytvořenými touto společností vzešly základní determinanty, díky kterým se hosté cítí spokojeni a naopak.

Mezi základní kladné charakteristiky hotelu patří jeho umístění, interiér a vzhled hotelu, služby personálu. Pokud si je management hotelu vědom takového faktu, může učinit kroky a akce, které povedou k posílení a propagaci těchto charakteristik. Mezi autorkou navrhované patří kvalitní fotky a videa umístěné na předem vybraná místa, díky nimž by si host prohlédl hotel ještě před příjezdem. Dále kvalitní rozvoj zaměstnanců a jejich důkladný nábor, který pomůže překonat neustále přetrvávající problémy se sezónními zaměstnanci a jejich nedostatečnou motivací.

Naopak absence parkoviště, hluk z ulice nebo nepohodlné matrace je něco, na čem by měl management hotelu zapracovat. Jsou kroky, které se dají vyřešit rychle, nákupem potřebného zboží, zařízení a jeho případná instalace. Například těsnicí páska, špunty do uší nebo nová matrace. Na druhé straně parkování je problém, jehož řešení bude trvat měsíce a zdaleka toto řešení nebude pro hosta ideální.

Z dalších návrhů je určitě vhodným tématem pro představení managementu jako návrh pro snížení dopadů sezonnosti nabídka ubytování skrze slevové portály. Tyto portály však znamenají také odchod části zisku prostředníkovi, naopak jejich obliba v České republice je naprosto nediskutabilní.

V neposlední řadě je to také informační centrum, které by mohlo sloužit jako prostředník mezi návštěvníky Plzně a ubytovacím zařízením. Za domluvenou provizi by byl hostům hotel představen se skvělým doporučením.

Dotazníky a návrhy se zabývají z velké části atraktivitou hotelu a spokojeností zákazníků. Jelikož dle statistik organizace Plzeň – TURISMUS jezdí do Plzně spousta návštěvníků, je důležité získat konkurenční výhodu nad ostatními hotely v Plzni. Dobré hodnocení na rezervačních portálech je jednou z věcí, která může hosta při rozhodování přesvědčit.

Autorka se rozhodla použít pobytové balíčky, které slouží jako účinný nástroj při ovlivňování poptávky, zejména v období mimo hlavní sezónu. Navrženy byly 3 pobytové balíčky, u kterých bude klíčové sledovat, jak moc se využívají a jak se hostům líbí, aby mohlo vedení hotelu v budoucnu případně jejich nabídku upravit nebo rozšířit.

Zpracování této diplomové práce bylo vzhledem k povaze a důležitosti této kvalifikační práce náročné, ale velmi zajímavé. Práce bude představena majiteli hotelu a v budoucnu budou jistě provedeny alespoň některé kroky, které pomůžou při řešení těchto nesnází v cestovním ruchu.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Systém cestovního ruchu	15
Obrázek 2: Cenová elasticita poptávky po cestovním ruchu	20
Obrázek 3: Lobby u recepcce.....	38
Obrázek 4: Venkovní terasa	38
Obrázek 5: Konferenční místnost.....	38
Obrázek 6: Pokoj typu Superior	41
Obrázek 7: Koupelna v Superior pokoji.....	41
Obrázek 8: Celkové roční tržby	42
Obrázek 9: Tržby v roce 2014 měsíčně.....	44
Obrázek 10: Tržby v roce 2015 měsíčně.....	45
Obrázek 11: Tržby v roce 2016 měsíčně.....	46
Obrázek 12: Národnostní struktura 2014	47
Obrázek 13: Češi 2014	47
Obrázek 14: Cizinci 2014.....	47
Obrázek 15: Národnostní struktura 2015	49
Obrázek 16: Češi 2015	49
Obrázek 17: Cizinci 2015.....	50
Obrázek 18: Národnostní struktura 2016	50
Obrázek 19: Češi 2016	51
Obrázek 20: Cizinci 2016.....	51
Obrázek 21: Obsazenost v hotelu.....	52
Obrázek 22: Obsazenost v hotelu ročně.....	52
Obrázek 23: Poptávané množství v neděli po jednolůžkovém pokoji	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie cestovního ruchu	13
Tabulka 2: Ceník ubytovacích služeb	40
Tabulka 4: Účel pobytu dle Policie ČR.....	48
Tabulka 5: Využití distribučních a rezervačních kanálů	53
Tabulka 6: Hodnocení booking.com	53
Tabulka 7: ARR 2014	54
Tabulka 8: ARR 2015	55
Tabulka 9: ARR 2016	55
Tabulka 3: Seznam kulturních akcí	56
Tabulka 10: Vliv cenové politiky na nedělní prodej pokojů	58

Seznam zkratek

ARR	Průměrná cena za ubytování v pokoji
ARI	Index tržní pozice
ARRh	Průměrná cena pokoje ve sledovaném zařízení
ARRm	Průměrná cena pokoje na relevantním trhu
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
OCC	Obsazenost pokojů (zařízení)
RR	Tržby za pokoj
RS	Počet prodaných pokojů
RevPAR	Tržba za disponibilní pokoj
RR	Tržba za prodané pokoje
RA	Počet dostupných pokojů
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu

Seznam použité literatury

ATTL, Pavel a Karel NEJDL. *Turismus I*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011. 178 s. ISBN 80-86578-37-2.

BAUM, Tom and Svend LUNDTORP. *Seasonality in Tourism*. Oxford: Elsevier, 2001. 202 p. ISBN 0-08-043674-9.

BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2016. 295 s. ISBN 978-80-86724-46-1.

COOPER, Chris. *Tourism Principles and Practice*. 4th ed. Harlow (England): Prentice Hall Financial Times, 2005. 810 p. ISBN: 9781408200094.

GÚČIK, Marian. *Základy cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Občianske združenie Ekonómia, 2000. 152 s. ISBN ISBN 80-8055-355-6.

GÚČIK, Marian. *Cestovný ruch pre hotelové a obchodné akadémie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2001. 105 s. ISBN 80-08-0307-2.

HESKOVÁ, Marie a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 216 s. ISBN 978-80-7373-107-6.

HORNER, Susan a John SWARBOOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

INDROVÁ, Jarmila a kol. *Cestovní ruch (základy)*. Praha: Oeconomica, 2007. 119 s. ISBN 978-80-245-1252-5.

IVANOV, Stanislav. *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Zandador: Varna (Bulgaria), 2014. 204 p. ISBN: 978-954-92786-3-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOSTKOVÁ, Miroslava. *Management hotelového provozu: distanční studijní opora*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5.

KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

MALÁ, Vlasta. *Cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 83 s. ISBN 80-7079-443-7.

MORRISON, Alastair. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN: 80-85605-90-2.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

RYGLOVÁ, Kateřina a kol. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

WAHLA, Arnošt a Dagmar KREMZEROVÁ. *Služby cestovního ruchu: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2010. 87 s. ISBN 978-80-87300-14-5.

Seznam internetových zdrojů

BIGOVIČ, Miloš. *Quantifying seasonality in tourism: a case study of Montenegro*. *Academica Turistica* [online]. Year 4, No. 2, December 2011 [cit. 2017-08-24]. Dostupné z: http://www.hippocampus.si/ISSN/2335-4194/4_2_15-32.pdf.

Booking.com – *Hotel Kairos*: hodnocení ubytovacího zařízení. [online]. 2017 [cit. 20170824]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/kairos.cs.html>

BUTLER, Richard. Addressing Seasonality in Tourism: The Development of a Prototype. In *Report for UNWTO* [online]. June, 2014 [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/final_notes_richard_butler.pdf.

Český statistický úřad: Základní pojmy a definice [online]. 2017 [cit. 20170818]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20557193/921108m.pdf/b6571837-6a2e-4138-912c-59da6de43de4?version=1.0>.

Hotel Kairos, oficiální webové stránky hotelu [online]. 2017 [cit. 20170818]. Dostupné z: <http://www.hotelkairos.cz/pages.php?language=cz&page=intro>

MEIS, Scott. The Canadian Experience in Developing and Using the Tourism Satellite Account. In *World Conference on the Measurement of the Economic Impact of Tourism* [online]. France, June 1999 [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: https://www.wto.org/english/news_e/news01_e/nicepaper_e.pdf.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (kolektiv autorů): *Komunikace a praktické dovednosti pracovníků cestovního ruchu*. Mag Consulting, s. r. o. [online]. Praha, 2006 [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/1272307-Skoleni-a-vzdelavani-pracovniku-v-cestovnim-ruchu.html>.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (kolektiv autorů): *Cestovní ruch pro všechny* [online]. VŠE: Praha, 2008 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14_1.pdf.

Plzeň – TURISMUS, příspěvková organizace: *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních*. [online]. 2017 [cit. 20170818]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2013/Turista/b2b/2017/20170530082410.pdf>

Policie ČR – cizinecká policie. *Oznamování ubytovaných cizinců ubytovatelem*. [online]. 2017 [cit. 20170820]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/oznamovani-ubytovanych-cizincu-ubytovatelem.aspx>

ŠAUER, Martin. *Ekonomické aspekty cestovního ruchu - současné směřování výzkumu*. In *Czech Journal of Tourism* [online]. 01/2012, s. 53-70 [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: www.czechjournaloftourism.cz/cislo/cz/54/01-2012/?clanek=1363510812.pdf.

ŽUPANOVIČ, Ivo. *Specifics of Tourism System As a Basis For Yield Management Implementation (Conference Paper) [online]*. Tourism and Hospitality Industry 2014 [cit. 2017-08-28]. Dostupné z:

https://www.fthm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2014/THI_May2014_689to702.pdf.

Seznam příloh

Příloha A: Formulář pro ČSÚ (příklad)

Smazat	Odeslat výkaz	Kontrola	Tisk
--------	---------------	----------	------

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD

Měsíční dotazník o hostech v hromadných ubytovacích zařízeních

za měsíc 2017

CR 1-12

Registrováno
ČSÚ ČV 64/17
ze dne 21.7.2016
IKF 253017

Dotazník je součástí Programu statistických zjišťování na rok 2017. Podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů, je zpravodajská jednotka povinna poskytnout všechny požadované údaje. Ochrana důvěrnosti údajů je zaručena zákonem. Děkujeme za spolupráci.

Vyplněný dotazník doručte do 6. kalendářního dne po sledovaném období na adresu Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem, Špálova 2684/1, 400 11 Ústí nad Labem nebo elektronicky tlačítkem "Odeslat výkaz".

Formuláře dotazníků, elektronický sběr dat, registry, číselníky a aktuální statistické informace na: www.vykazy.cz

Zpracovatel: Rubinsteinová Klára, Bc.
E-mail: klara.rubinsteinova@czso.cz Telefon: 472706113
E-mail pro doručení výkazu: epv-ul@czso.cz ID datové schránky : 2gfaasy
Adresa: Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem, Špálova 2684, 400 11 Ústí nad Labem

3	2	0	3	0	0	5
---	---	---	---	---	---	---

Pořadové číslo ubytovacího zařízení (pagina)

1	1	6	2	2	6	4	4
---	---	---	---	---	---	---	---

IČO (má-li méně než 8 míst, doplňte zleva nuly)

Adresa provozovatele

Zbrojnická 113/7, 301 00m Plzeň-město

Dotazník vyplnil:	Jméno a příjmení	Ing. Jan kairos	Datum	03.09.2017
	Telefon	725072052		
	Fax	377220714		
	E-mail	info@hotelkairos.cz		
Vyplňuje-li dotazník za zpravodajskou jednotku jiný subjekt (účetní firma ap.), uveďte zde svoje kontaktní spojení.				

K o m e n t á ř: zpravodajská jednotka uvede vysvětlení logických nesrovnatelností nebo mimořádného vývoje ve vykazovaných datech, které vyplývají z organizačních změn nebo jiných okolností (v případě, že vymezený prostor při vyplňování papírového formuláře nepostačuje, pokračujte na samostatném listě).

--

D048 Název a adresa ubytovacího zařízení

15D048

Uveďte, prosím:

Název ubytovacího zařízení 1

Obec ubytovacího zařízení 2

Část obce ubytovacího zařízení 3

Ulici ubytovacího zařízení 4

Číslo popisné ubytovacího zařízení 5

Číslo orientační ubytovacího zařízení 6

PSC ubytovacího zařízení 7

D014 Kategorie ubytovacího zařízení

15D014

Zvolte, prosím, kategorii ubytovacího zařízení

 1

01 = Hotel ***** 07 = Penzion
 02 = Hotel, motel, hotel **** 08 = Kemp
 03 = Hotel, motel, hotel *** 09 = Chatová osada
 04 = Hotel, motel, hotel ** 10 = Turistická ubytovna
 05 = Hotel, motel, hotel * 11 = Ostatní hromadné ubytovací zařízení
 06 = Hotel garní

D019 Sezóna ubytovacího zařízení

15D019

Zvolte, prosím, sezónu ubytovacího zařízení

 1

1 = Celoroční provoz - ubytovací zařízení je v provozu alespoň 9 měsíců v roce bez přerušení
 2 = Letní provoz - období od května do října
 3 = Zimní provoz - období od listopadu do dubna
 4 = Smlíšený letní i zimní provoz - liší se od celoročního tím, že ubytovací zařízení má v průběhu roku alespoň dvakrát přerušovaný provoz (mezi zimní a letní sezónou a mezi letní a zimní sezónou) na jeden měsíc

D060 Aktivita ubytovacího zařízení

00D060

Zvolte, prosím, možnost, která nejlépe vystihuje Vaši situaci ve sledovaném měsíci

 1

11 = V zařízení byli ubytováni hosté
 12 = Zařízení bylo v provozu, ale nebyli v něm žádní hosté
 14 = Zařízení bylo mimo provoz z důvodu sezónní uzavírky
 23 = Zařízení bylo mimo provoz (např. rekonstrukce, prodej)
 24 = Zař. sloužilo k přechodnému ubyt. osob za účelem zaměstnání

V případě kódu 23 či 24 uveďte předpokládaný termín zahájení provozu pro cestovní ruch

 měsíc rok

V případě kódu 23 uveďte důvod uzavírky

 3

Kontrola

Tisk

CR 1-12 str. 3/6

326a Počet příjezdů a přenocování hostů
(v osobách)

Země	Čís. řád.	Za sledované období	
		Počet příjezdů hostů	Počet přenocování hostů
	15326		
	a	1	2
Česká republika	01	20	26
Belgie	02	2	2
Bulharsko	03	0	0
Dánsko	04	2	4
Estonsko	05	0	0
Finsko	06	2	5
Francie	07	2	4
Chorvatsko	08	1	1
Irsko	09	0	0
Island	10	0	0
Itálie	11	2	2
Kypr	12	0	0
Litva	13	0	0
Lotyšsko	14	0	0
Lucembursko	15	0	0
Lichtenštejnsko	16	0	0
Maďarsko	17	0	0
Malta	18	0	0
Německo	19	81	110
Nizozemsko	20	5	5
Norsko	21	1	1
Polsko	22	2	2
Portugalsko	23	0	0
Rakousko	24	3	4
Rumunsko	25	0	0
Rusko	26	3	9
Řecko	27	0	0
Slovensko	28	3	3
Slovinsko	29	0	0
Spojené království	30	8	8
Srbsko a Černá Hora	31	0	0
Španělsko	32	12	28
Švédsko	33	4	6
Švýcarsko	34	5	7
Turecko	35	0	0
Ukrajina	36	0	0
Ostatní evropské země	37	1	1

Příloha B: Dotazník spokojenosti

Vážený hoste,

velice si vážíme vašeho rozhodnutí strávit pobyt v hotelu Kairos v Plzni.

Budeme Vám vděčni za vyjádření názoru na služby hotelu.

Pomůže nám to následně zlepšovat jejich úroveň.

Na brzkou shledanou se těší *tým hotelu Kairos*.

V jakém typu pokoje jste byli ubytováni? Prosím zakroužkujte.

Superior

Standard

Prosím, ohodnoťte čísla 1 - 10 (1 nejhorší, 10 nejlepší) spokojenost s následujícími:

Snídaně

Čistota

Pohodlí

Místo

Zařízení

Personál

Poměr ceny a kvality

WiFi zdarma

Která z následujících položek nejlépe vystihuje klady hotelu? Prosím, zakroužkujte.

Lokalita

Interiér

Recepční

Snídaně

Která z následujících položek nejlépe vystihuje zápory hotelu? Prosím, zakroužkujte.

Parkování

Matrace

Sprcha

Hluk z ulice

Doporučili byste tento hotel svým známým?

Ano

Ne

Uvažujete tom, že byste se do hotelu vrátili?

Ano

Ne

Abstrakt

RIGÓOVÁ, Nikola, Bc. *Analýza možností pro snížení vlivu sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2017

Klíčová slova: cestovní ruch, sezonnost, hotel, obsazenost

Předložená diplomová práce se v první části zabývá analýzou odborné literatury. Ta pomáhá k vytvoření struktury praktické práce. V teorii jsou vysvětleny obecné pojmy jako cestovní ruch, a konkrétnější jako je sezonnosti a její důsledky. Charakteristika hotelu je sepsaná na základě autorčiny znalosti hotelu, dále pak z interních materiálů a webových stránek. Při této analýze je zjištěn problém se sezonností, zejména v obsazenosti a tržbách. Hotel se snaží tyto důsledky řešit, avšak až na výjimky ne příliš úspěšně. Autorka na základě analýzy rezervačního portálu a dotazníku sestavila vlastní návrhy řešení, které by měly být v souladu s typem podniku, prostředím a aktuálních trendů.

Abstract

RIGÓOVÁ, Nikola, Bc.. *Analysis of possibilities for reducing seasonality effects in selected tourism enterprise*. Dissertation. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 91 p., 2017

Keywords: tourism, tourist industry, seasonality, hotel, occupancy rate

The presented dissertation deals with the analysis of a specialized literature in the first part. This helps to create a structure of practical part and praxis. Theory explains general terms such as tourism, and more specific as seasonality and its consequences. The written characteristics of the hotel are based on the author's knowledge of the hotel, as well as internal materials and websites. This analysis identifies a problem with seasonality, especially occupancy and revenue. The hotel tries to focus on the problem with seasonality and undertakes some steps but with few exceptions those actions are not very successful. On the basis of the analysis of the booking portal and the questionnaire, the author suggested her own proposals for solutions that should be in compliance with the type of business, environment and current trends.