

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza možností pro eliminaci sezonnosti v  
konkrétním podniku cestovního ruchu**

Analysis of possibilities for elimination of seasonality in  
selected tourism enterprise

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza možností pro eliminaci sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Chebu dne .....

.....

podpis autora

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....                                    | 7  |
| 1 Vymezení pojmu cestovní ruch.....           | 9  |
| 1.1 Typologie cestovního ruchu .....          | 9  |
| 1.2 Služby v cestovním ruchu .....            | 12 |
| 1.3 Trh cestovního ruchu .....                | 16 |
| 2 Sezonnost v cestovním ruchu.....            | 20 |
| 2.1 Příčiny sezonnosti .....                  | 20 |
| 2.2 Možné důsledky sezonnosti .....           | 22 |
| 2.3 Sledování a měření sezonnosti .....       | 23 |
| 2.4 Možnosti eliminace sezonnosti .....       | 25 |
| 3 Charakteristika hotelu MEDA**** .....       | 32 |
| 3.1 Ubytovací kapacita .....                  | 32 |
| 3.2 Restaurace Hotelu MEDA**** .....          | 35 |
| 4 Analýza sezonnosti.....                     | 36 |
| 4.1 Sledování a měření sezonnosti .....       | 36 |
| 4.1.1 Celkové tržby.....                      | 36 |
| 4.1.2 Struktura tržeb .....                   | 37 |
| 4.1.3 Struktura hostů.....                    | 39 |
| 4.1.4 Obsazenost.....                         | 40 |
| 4.1.5 Další důležité ukazatele.....           | 42 |
| 4.2 Příčiny sezonnosti.....                   | 44 |
| 4.3 Důsledky sezonnosti .....                 | 44 |
| 5 Současná řešení sezonnosti.....             | 46 |
| 6 Nová navrhovaná řešení sezonnosti .....     | 51 |
| 6.1 Pobytové balíčky .....                    | 51 |
| 6.2 Návrhy pro marketingovou komunikaci ..... | 57 |
| 6.4 Další možnosti.....                       | 58 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Závěr.....                    | 61 |
| Seznam tabulek .....          | 62 |
| Seznam obrázků .....          | 63 |
| Seznam použitých zkratk ..... | 64 |
| Seznam příloh .....           | 65 |
| Seznam literatury .....       | 70 |

## Úvod

V současné době je velmi snadné vycestovat a vybrat si ubytovací zařízení se službami, které požadujeme jako např. stravování, wellness. Pro svou práci jsem si vybrala pražský hotel nedaleko centra města Art hotel MEDA\*\*\*\*, ve kterém jsem měla možnost vyzkoušet si práci na recepci.

I přes zvyšující se návštěvnost v každém roce, se dají v hotelu vypozařovat výkyvy v obsazenosti v průběhu roku. Zaměřila jsem se tedy na tuto problematiku a mou snahou bylo najít řešení, která by hotelu mohla být nápomocna při eliminaci sezonnosti nebo alespoň její zmírnění

Cílem mé práce je za pomoci analýzy odhalit problematiku sezonnosti a její dopady ve vybraném hotelu a na základě těchto zjištění navrhnout možná řešení k její eliminaci či zmírnění. Za dílčí cíl se dá považovat nutnost analýzy konkrétně používaných nástrojů pro snižování sezonnosti.

Aby byla problematika sezonnosti správně uchopena, je nutné nadefinovat základní pojmy s ní spojené. Je třeba teoreticky zpracovat možná řešení problému, na které se následně bude odkazovat v konkrétních řešeních. Využito bude rešerše českých a zahraničních zdrojů.

Podstatným bodem je analyzovat vybrané ubytovací zařízení za pomoci obecných informací a následně prostřednictvím interních dat vyhodnotit celkovou situaci hotelu MEDA\*\*\*\*. Interní materiály jsou zaznamenávány do softwarové databáze hotelu, ve které se nachází potřebná data pro poskytování služeb hostům. Data budou vyjádřena pomocí grafického znázornění za jednotlivá období. Následně budou vyhodnoceny výstupy analytické části a negativní dopady na hotel MEDA\*\*\*\*. Hotel proti sezonnosti podniká konkrétní kroky, které je také důležité zmínit.

Na základě analýz stávajících řešení budou navržena řešení nová, která by přispívala k eliminaci sezonnosti. Řešení také budou navrhovaná tak, aby působila v dlouhodobějším časovém horizontu.

Nástroje, které hotel MEDA\*\*\*\* již ke snížení sezonnosti využívá, je důležité analyzovat před navržením nových řešení. Pro stanovení nových řešení a jejich efektivnost, budou sloužit recenze, které napsali hosté hotelu.

Výstupem této práce bude návrh s konkrétními aktivitami, zaměřenými na eliminaci sezonnosti, kdy bude vycházeno z předchozích částí práce.

# 1 Vymezení pojmu cestovní ruch

Existuje několik desítek definic cestovního ruchu. Podle Ogilvie (1933) je cestovní ruch *„Ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště.“* (Ryglová, Burian, Vajčnerová; s. 17)

Za první moderní definici cestovního ruchu je považována definice od Krapfa a Hunzikera (1941). Definují ho *„jako souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z cestování nebo pohybu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem bydlení a zaměstnání.“* (Ryglová, Burian, Vajčnerová; s. 18)

Podle UNWTO *„Činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“* (Ryglová, Burian, Vajčnerová; s. 18)

Z definic vyplývá, že cestovní ruch je aktivita, která souvisí s přemísťováním osob a tato aktivita trvá jen omezený čas, ale ne více než rok a cílem cestujícího není výdělek. Nejedná se tedy o pracovní cesty nebo o dlouhodobou migraci nebo o cesty v rámci bydliště.

AIEST (Mezinárodní sdružení expertů cestovního ruchu) definuje cestovní ruch jako *„souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z cestování nebo pohybu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem bydlení a zaměstnání.“* (Ryglová, Burian, Vajčnerová; s. 18). Definice AIEST je totožná s definicí Krapfa a Hunzikera.

Na tuto definici navazuje i Jakubíková (2012, s. 18), která uvádí, že *„Za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálená od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.“*

## 1.1 Typologie cestovního ruchu

V odborných publikacích se nalézají různá kritéria systematiky cestovního ruchu, která rozdělují cestovní ruch do forem, typů, druhů atd.

## Formy cestovního ruchu

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 19) rozdělují formy na základní a specifické. Mezi základní formy cestovního ruchu řadí:

- **rekreační cestovní ruch** - přispívá k regeneraci a reprodukci fyzických a duševních sil člověka; realizuje se ve vhodném rekreačním prostředí (vody, lesy, hory); zvláštností specifickou pro české prostředí je chataření a chalupaření;
- **kulturně poznávací cestovní ruch** - je cílený na poznávání historie, kultury, tradic, zvyků apod.;
- **sportovně-turistický cestovní ruch** - využívá zájmu lidí o aktivní odpočinek, aktivní účast na sportovních činnostech; obsahem může být i organizování pasivní účasti na sportovních akcích;
- **léčebný a lázeňský cestovní ruch** - je zaměřen na léčbu, prevenci, relaxaci, celkovou obnovu fyzických a duševních sil jednotlivce.

**Specifickými formami** se uspokojují zvláštní potřeby různých specializovaných segmentů cestovního ruchu, a zároveň se bude rozšiřovat nabídka v závislosti na nejnovějších trendech v cestovním ruchu. K těmto specifickým formám se řadí cestovní ruch pro rodiny, lidi s tělesným handicapem, mládež, seniory.

Podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, s. 20) sem dále patří cestovní ruch městský, venkovský, kongresový a iniciativní, chatařský a chalupářský, náboženský, zábavní a atrakční, gastronomický, cykloturistika, mototuristika, golfová turistika, sportovní lov, rybolov, karavanová turistika, nákupní turistika a další.



**Obr 1: Členění cestovního ruchu**

|  |   |
|--|---|
| <b>Geografického hlediska</b>          | domácí, zahraniční, vnitřní, národní, mezinárodní, regionální, příjezdový a výjezdový                           |
| <b>Motivace</b>                        | rekreační, sportovní a dobrodružný, kulturní, zdravotní a lázeňský, gastronomický, obchodní, nákupní, politický |
| <b>Převažujícího místa pobytu</b>      | městský, příměstský, venkovský, nížinný, horský a vysokohorský, přímořský                                       |
| <b>Věku návštěvníků</b>                | dětský, mládežnický, rodinný, seniorský   |
| <b>Sociologického hlediska</b>         | návštěva příbuzných a přátel, sociální, etnický   |
| <b>Doby trvání</b>                     | výletní, krátkodobý, víkendový, dlouhodobý  |
| <b>Počtu návštěvníků</b>               | individuální, skupinový, masový   |
| <b>Způsobu organizace</b>              | individuální cesta, organizovaný zájezd   |
| <b>Ročního období</b>                  | sezonní, mimosezonní, celoroční   |
| <b>Hlediska trvalé udržitelnosti</b>   | ekologický  |
| <b>Použitého dopravního prostředku</b> | železniční, lodní, letecký, motorizovaný  |
| <b>Hlediska dynamiky</b>               | pobytový, poznávací   |

**Zdroj:** Vlastní zpracování podle Gučíka (2010)

### **Domácí a zahraniční cestovní ruch**

Domácí a zahraniční cestovní ruch je rozdělen dle místa realizace cestovního ruchu. „*Domácí cestovní ruch je cestovní ruch domácího obyvatelstva na území vlastního státu, účastníci tedy nepřekračují hranice své země.*” (Beránek a kolektiv, 2013, s. 15). Podle Ryglové, Buriana, Vajčnerové (2011, s. 20) v domácím cestovním ruchu osoby trvale sídlící v zemi cestují uvnitř země a nepřekračují její hranice; podle vztahu k platební bilanci jde o domácí spotřebu.

Zahraníční cestovní ruch je opakem domácího cestovního ruchu a dochází při něm k překračování hranic domácího státu. Zahraníční cestovní ruch příjezdový, v některé odborné literatuře označovaný též jako aktivní cestovní ruch, zahrnuje příjezdy zahraničních turistů do jiné země než domácí a zde poté tráví svůj časově omezený pobyt. Příjezdový cestovní ruch lze také označit jako export služeb, kde tyto služby turisté čerpají za cizí měnu v destinaci.

Zahraníční cestovní ruch výjezdový, označovaný také jako pasivní cestovní ruch, zahrnuje výjezdy domácích obyvatel do zahraničí.

Z pohledu platební bilance se jedná o dovoz, import zahraničních služeb, za které domácí turisté platí a utrácejí své finanční prostředky v zahraničí.

Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011, s. 20) uvádějí i třetí druh cestovního ruchu, kterým je tranzitní cestovní ruch. Jedná se o průjezd cestujících přes území státu do cílového místa. Zpravidla se v místě průjezdu nepřenocuje. Za tranzitní cestovní ruch se také považuje mezipřistání letadla v letištním prostoru a neprochází se celním odbavením, ani pasovou kontrolou.

Světová organizace cestovního ruchu zavedla ještě další typy cestovního ruchu, které souvisí s předchozím dělením, a to:

- **vnitřní cestovní ruch** - je tvořen veškerým cestovním ruchem na území daného státu, tedy domácím i příjezdovým;
- **národní cestovní ruch** - zahrnuje cestovní ruch obyvatelstva státu, tedy domácí i výjezdový;
- **mezinárodní cestovní ruch** - je složený z aktivního (příjezdového) a pasivního (výjezdového) cestovního ruchu.

Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011) dále dělí cestovní ruch podle **způsobu financování** na volný cestovní ruch, vázaný cestovní ruch, **délky pobytu** na krátkodobý a dlouhodobý, **způsobu účasti** na individuální a kolektivní, **ročního období** na sezonní a mimosezonní a dle **vlivu na životní a sociokulturní prostředí** na tvrdý a měkký.

## 1.2 Služby v cestovním ruchu

Cestovní ruch bychom měli chápat jako průmysl, který poskytuje všechny služby spojené s aktivitami v cestovním ruchu, tedy s cestováním a turistikou.

Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011, s. 17) uvádějí dělení služeb cestovního ruchu do sektorů, kterými jsou:

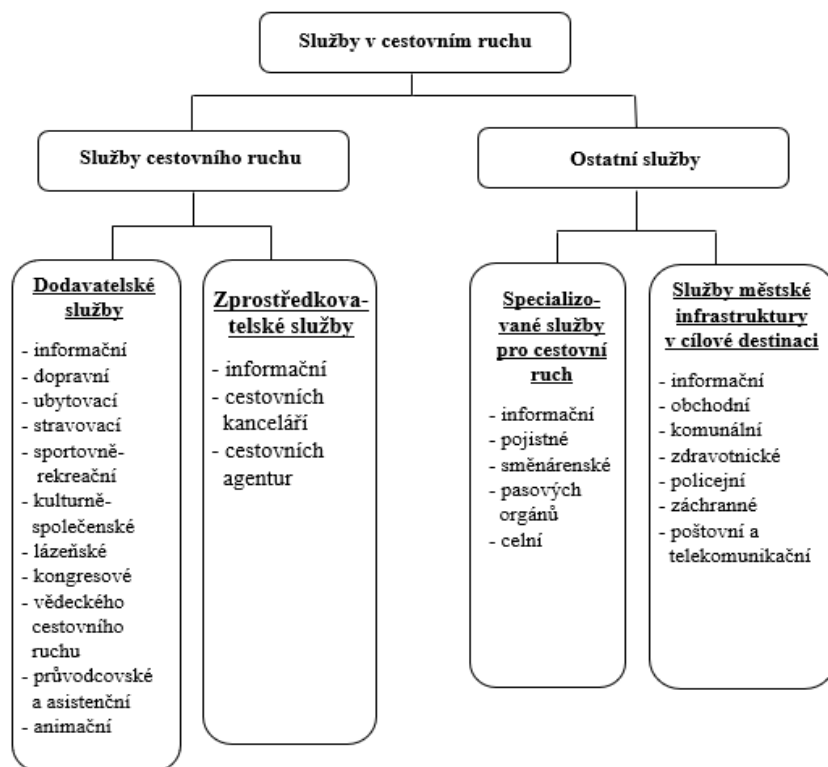
**Obr 2: Sektory služeb cestovního ruchu**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle Ryglové, Buriana, Vajčnerové (2011)

Do **sektoru ubytovacích služeb** se řadí poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců až po soukromé malé penziony apod. **Sektor atrakce** zahrnuje například národní parky, kulturní či historická místa a zajímavosti, tematické parky, botanické zahrady, sportovní centra apod. Letecká, vodní, železniční, automobilová a autobusová doprava, půjčovny a zprostředkovatelé půjčování vozidel, to vše je považováno za **sektor dopravy**. Touroperátoři, cestovní kanceláře, agentury, sezonní zprostředkovatelé či agenti, organizátoři konferencí, incentivní domy, rezervační systémy a další, představují **zprostředkovatelský sektor**. Jako poslední uvádí **sektor organizace**, který zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace apod.

**Obr 3: Druhové členění služeb cestovního ruchu**



**Zdroj:** Vlastní zpracování podle Oriška (2011, s. 11)

Další členění služeb cestovního ruchu uvádí Oriška (2011, s. 11), kdy dělí služby na **služby cestovního ruchu** a **ostatní služby**. Služby cestovního ruchu jsou takové, které uspokojí potřeby zákazníků a poskytují je subjekty cestovního ruchu. Ostatní služby jsou takové, které částečně uspokojují potřeby návštěvníků a částečně potřeby místních obyvatel. Obr. č. 3 znázorňuje rozdělení těchto služeb.

Jakubíková (2012, s. 22) člení služby dle funkcí ve vztahu k uspokojovaným potřebám účastníků cestovního ruchu a to na: „*dopravní, ubytovací, stravovací, zprostředkovatelské, společensko-kulturní, sportovně-rekreační, lázeňsko-léčebné, směnářenské, průvodcovské, informační, obchodní, komunální, horská služba, zdravotní, pasové, celní aj.*”

### **Ubytovací zařízení**

Pro přenocování na cestách turistům už po staletí slouží různé ubytovací objekty jako jsou budovy nebo obytné prostory. V dřívějších dobách sloužily pro ubytování hostů tzv. zájezdní hostince, které jsou označovány za předchůdce hotelů. V této oblasti se událo mnoho změn, a to hlavně v oblasti kvality ubytovacích zařízení.

Křížek, Neufus (2014, s. 22) dělí z marketingových důvodů ubytovací zařízení dle několika hledisek, a to podle **umístění** na přímořské, horské, městské, lázeňské, rekreační, podle **převažujících doplňkových služeb nebo zaměření** na kongresové (také konferenční či seminární), wellness, lázeňské, sportovní, relax, rodinné, podle **velikosti** na malé (obvykle do 50 pokojů), střední (obvykle 50 - 150 pokojů), velké (obvykle 150 - 400 pokojů), mega (obvykle nad 400 pokojů).

Zatímco Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011, s. 49) dělí ubytovací zařízení podle různých charakteristik, viz. obr. 4:

**Obr 4: Dělení ubytovacích zařízení**

| Charakteru zařízení   | Časového využití                      | Způsobu využití                       | Velikosti                            | Druhu staveb                   |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| <u>Pevná</u><br>hotely, penziony, ubytovny,<br>chatové osady, kempy | <u>Celoroční</u>                      | Zařízení volného<br>cestovního ruchu  | <u>Malá</u><br>5 - 100 pokojů        | Hromadná<br>ubytovací zařízení |
| <u>Pohyblivá</u><br>lodě, lůžkové vozy,<br>lehátkové vozy, botely   | <u>Dvousezonní</u><br>léto, zima      | Zařízení vázaného<br>cestovního ruchu | <u>Střední</u><br>101 - 250 pokojů   | Ostatní ubytovací<br>zařízení  |
|   | <u>Jednosezonní</u><br>léto nebo zima |                                       | <u>Velká</u><br>251 a více<br>pokojů | Jiná ubytovací<br>zařízení     |

**Zdroj:** Vlastní zpracování podle Ryglové, Buriana, Vajčnerové (2011)

Hromadná ubytovací zařízení nejsou určena pro trvalý pobyt, ale pouze pro přechodné ubytování. Mezi hromadná ubytovací zařízení se řadí tato zařízení:

- **hotel** - má minimálně 10 pokojů pro hosty a zařízení pro poskytování stravovacích služeb během celého dne;
- **hotel garni** - má minimálně 10 pokojů, poskytuje omezené stravovací služby;
- **motel** - má minimálně 10 pokojů, poskytuje rozšířené služby pro motoristy, zejména dostatečně dimenzované parkoviště;
- **penzion** - má minimálně 5 pokojů, ostatní služby obdobné jako v hotelu;
- **botel** - hotel na trvale zakotvené lodi.

Do kategorie ostatních hromadných ubytovacích zařízení jsou řazeny:

- **kemp** - umožňuje použití vlastního ubytovacího zařízení (stan, obytný přívěs, obytný automobil), může nabízet také chatky a bungalovy;
- **chatová osada** - nabízí pronájem individuálních objektů - chatek;
- **turistická ubytovna** - jednodušší ubytovací zařízení s větším počtem lůžek v místnosti.

Individuální ubytovací zařízení neslouží k přechodnému ubytování ve spojitosti s cestovním ruchem, ale za účelem trvalého bydlení nebo individuální rekreaci. Může se jednat o pronájem obytné místnosti, apartmánu či bytu, chalupy nebo chaty. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Aby zákazník, jako platící host za služby ubytovacího zařízení, věděl, co může přibližně očekávat a v jaké kvalitě, je stanovena tzv. klasifikace ubytovacího zařízení.

Klasifikace ubytovacích zařízení znamená, že jsou nadefinované požadavky, které musí ubytovací zařízení splňovat. Úroveň daného zařízení určuje "počet hvězdiček". Provozovatel se sám rozhodne, jak bude zařízení klasifikovat. Pokud uvedená klasifikace bude 3\*, klienti očekávají služby odpovídající této kategorii. Když služby odpovídat nebudou, zařízení získá negativní hodnocení a provozovatel tak uškodí své reputaci.

Jestliže ubytovací zařízení splní určité požadavky, je mu udělen certifikát a klasifikační znak. Tyto znaky slouží hostům a zprostředkovatelům jako záruka kvality a jistota, že úroveň služeb a vybavení bude odpovídat očekávanému standardu. Problém klasifikačního systému spočívá v nejednotnosti, např. kvůli kulturním a geografickým rozdílům a není možné srovnávat hotely v jednotlivých státech.

Mezi cíle mezinárodní profesní organizace HOTREC (Konfederace národních asociací hotelů, restaurací, kaváren a obdobných zařízení v Evropské unii a evropském ekonomickém prostoru) patří tvorba evropské a mezinárodní hotelové klasifikace.

V České republice se klasifikací zabývá **Asociace hotelů a restaurací ČR (AHR ČR)** a **organizace UNIHOST Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách**. Tyto organizace vytvořily za pomoci Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu - CzechTourism Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení ČR pro kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel.

V kategorii hotel udílí odborná komise, složená se zástupců AHR ČR, UNIHOSTu a dalších subjektů, 1-5 hvězdiček a v ostatních kategoriích maximálně 4 hvězdičky. Podle počtu hvězdiček se určují třídy ubytovacích zařízení, které jsou \* Tourist; \*\* Economy; \*\*\* Standard; \*\*\*\* First Class; \*\*\*\*\* Luxury. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Ubytovací zařízení mohou mít kromě přidělených hvězdiček také označení „Superior“, které značí velmi vysoké bodové hodnocení v dané kategorii a třídě.

### **1.3 Trh cestovního ruchu**

Trh cestovního ruchu je často chápán jako „*instituce či mechanismus, který shromažďuje na jednom místě kupující (představitelé poptávky) a prodávající (dodavatele) služeb cestovního ruchu, přičemž na rozdíl od obvyklých zbožových trhů se odlišuje mnohými specifikami (trh cestovního ruchu např. nepředpokládá pohyb zboží od prodávajících ke kupujícím - samotní kupující se přemísťují na cílové místo, aby obdrželi zarezervované služby)*“. (Beránek a kolektiv, 2013)

Na základě výzkumů z historie se trh cestovního ruchu dělí na několik typů. Jsou to tyto typy:

- **nerozvinutý trh** - je obvykle charakterizován tím, že tržní vztahy mají náhodný, nejčastěji zbožový (barterový) charakter;
- **volný (klasický) trh** - je teoretickou abstrakcí, která neměla a nemá analogii v reálné praxi;
- **regulovaný trh** - fungování se pokouší dosáhnout tím, že se stát snaží zmírnit dopady trhu na zájmy jednotlivých členů společnosti, ale ne natolik, aby zničil motivaci k tvůrčí, iniciativní, rizikové hospodářské činnosti;
- **zdeformovaný trh** - základními rysy jsou nevyváženost nabídky a poptávky po produktech cestovního ruchu, která může dále růst, dále monopolismus předních cestovních kanceláří a agentur (v první řadě zahraniční).

(Beránek a kolektiv, 2013)

### **Poptávka a nabídka na trhu cestovního ruchu**

Poptávku tvoří kupní síla zákazníků. Pokud je zákazník ochoten za uspokojení svých potřeb zaplatit, mění se potřeba na poptávku. Důležitým faktorem je, aby se firmy zajímaly o potřeby svých zákazníků a co nejlépe jim porozuměly. Získané informace o potřebách zákazníků následně firma analyzuje. Poptávka je ovlivňována různými faktory, které se také označují jako determinanty.

Determinanty poptávky cestovního ruchu do tří skupin:

- **ekonomické determinanty** - disponibilní příjmy, HDP na hlavu, osobní spotřeba, životní náklady, ceny dopravy, náklady na marketingovou komunikaci, účinnost marketingu, fyzická vzdálenost;
- **sociálně-psychologické determinanty** - demografické faktory, motivace, preference, výhody, image destinací, očekávání od destinace, využití příležitostí kognitivní vzdálenost, postoje k destinaci, doba využití volného času, doba času na cestování, placená dovolená, minulé zkušenosti, životní fáze, fyzické schopnosti, zdraví, životní styl, kulturní předpoklady, referenční skupiny;

- **vnější determinanty** - existence nabídky, ekonomický růst a stabilita, politické a sociální prostředí, recese, technologický rozvoj, dostupnost, úroveň infrastruktury a suprastruktury, přírodní pohromy, epidemie, války, terorismus, sociální a kulturní atraktivita, stupeň urbanizace, speciální faktory (events, megaevents, olympijské hry), bariéry a překážky, zákony, pravidla aj.

Poptávku můžeme nadefinovat vícero způsoby. Je to například celkovým počtem osob, které cestují nebo si přejí cestovat; počtem osob, které využívají turistická zařízení a služby v místech vzdálených od místa jejich pracoviště nebo bydliště; vazbou mezi individuální motivací k cestování a schopností cestovat. Existují tři základní složky poptávky v cestovním ruchu, a to **účelná nebo také aktuální poptávka**, což představuje počet lidí, kteří cestují, **potlačená nebo také utajená poptávka**, která představuje část populace, jež z různých důvodů nemůže cestovat, **chybějící poptávku nebo také neexistující poptávku** představují lidé, kteří nemají potřebu cestovat, lidé, kteří nemohou cestovat z rodinných důvodů, kvůli nemoci apod.

Poptávka v odvětví cestovního ruchu obsahuje vždy tři součásti. Řadí se mezi ně **motiv účasti** na cestovním ruchu vycházející z potřeb účastníka cestovního ruchu, **požadované služby a zboží** nezbytné pro naplnění motivace, tj. potřeb účastníka cestovního ruchu, **požadavky na místo a prostředí**, v němž má dojít k uspokojování potřeb. (Jakubíková, 2012)

### **Specifika trhu cestovního ruchu**

Trh cestovního ruchu má mnoho specifík, které vychází z charakteru potřeb zákazníků a charakteru služeb v cestovním ruchu. Mezi specifika trhu cestovního ruchu řadíme skutečnost, že podnikání v cestovním ruchu není činnost na jeden rok, ale má dlouhodobý charakter a musíme počítat s negativním vlivem sezonnosti. Produkty cestovního ruchu jsou nehmotné, a tudíž nemáme možnost je skladovat.

Další skutečností je vysoká závislost na atraktivitách přírodních a historických, které tvoří tzv. „fyzickou“ základnu pro uspokojování potřeb klientů. Tyto atraktivity jsou imobilní a jsou vázané k danému místu a z toho vyplývá, že pokud by chtěl podnikatel svou činnost přesunout do jiné destinace kvůli výhodnějším podmínkám, například kvůli levnějším energiím, je tato možnost omezená.



Významným specifikem je také závislost na politicko-správních podmínkách. Hraje zde roli politické dění v dané zemi a pokud zde panuje politická nestabilita a orgány státní správy a samosprávy nepodporují stát dostatečně, ovlivní to cestovní ruch v celé destinaci.

Dalším specifikem je pomíjivost služeb. Pokud skiareál neobsadí všechny sedačky na vleku, přichází o kapacitu.

Jednou z charakteristik trhu cestovního ruchu je místní a časová oddělenost nabídky, poptávky a spotřeby (např. prodej zájezdu cestovní kanceláře prostřednictvím cestovní agentury v létě na zimní pobyt v zahraniční). Distribuční cesty jsou odlišné. Službu v tomto případě není možné zákazníkovi doručit na danou adresu, ale host musí dojet do místa, kde se daná služba poskytuje.

Dalším faktem je, že nabídka a také poptávka je výrazně ovlivněna přírodními faktory jako je například počasí, ale také dalšími nepředvídatelnými jevy, které jsou mimoekonomického charakteru.

Lidský faktor a jeho vysoký podíl na trhu cestovního ruchu je velmi důležitý, jelikož při poskytování daných služeb jsou pracovníci ve styku se zákazníkem, který si i podle přístupu a odborné znalosti pracovníků utvářejí pohled na kvalitu a úroveň poskytovaných služeb. Toto vnímání zákazníků může výrazně ovlivnit návštěvnost dané destinace či daného podniku cestovního ruchu.

Velmi úzký vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu cestovního ruchu je znatelný. Pokud poklesne cena zájezdů do určité destinace, bezprostředně se to odrazí ve zvýšení poptávky po pobytech v této destinaci.

Do trhu cestovního ruchu se zapojují nejrůznější destinace cestovního ruchu, dochází k výraznému rozvoji informačních technologií a dopravních možností. Roste také životní úroveň obyvatelstva. Trh cestovního ruchu má tedy mezinárodní charakter.

Posledním specifikem, které bude v práci zmíněno, je sezonnost, která je též úzce spjata s trhem cestovního ruchu. Příčiny sezonnosti můžeme hledat v různých oblastech. Se sezonností mohou být spojené klimatické podmínky, volný čas, který mají cestovatelé k dispozici apod. (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011)

## 2 Sezonnost v cestovním ruchu

Jakubíková (2012) uvádí, že sezonnost je ovlivněna přírodními klimatickými podmínkami, legislativními a administrativními úpravami, které souvisí s volným časem (prázdniny, svátky, celozávodní dovolené), zpřístupněním některých aktivit v určitém čase (zámky a hrady, horská údolí, bezplatný vstup v některých dnech do muzeí a galerií) apod., která částečně patří ke specifickým trhu cestovního ruchu v předchozí kapitole. Sezonnost se výrazně dotýká zaměstnanosti, spotřeby energií, rozsahu služeb atd. Zařízení, která jsou jednoznačně sezonního charakteru, jsou většinou dlouhodobě mimo provoz, což ale není z ekonomického hlediska rentabilní, pokud zohledníme vysokou finanční náročnost na jejich výstavbu a vybavení. Roste snaha o jejich celoroční využití.

*„Sezonností se chápe konstantní 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.“* (Beránek a kolektiv, 2013)

Beránek a kol., (2013) sezonnost popisují jako hlavní turistickou sezonu, kdy je intenzita toku turistů maximální. Dále také uvádí, že turistické regiony nebo firmy mohou mít několik turistických sezon, což je způsobeno závislostí na rozvoji cestovního ruchu a sezonní výkyvy se podle druhů cestovního ruchu liší časovým obdobím. Rozvinuté země, regiony, centra a firmy, které se podílí na cestovním ruchu a mají delší hlavní turistickou sezonu, ale intenzita toku turistů nemá vyjádřenou sezonní nerovnoměrnost, tj. značné sezonní výkyvy charakteristické pro nízkou úroveň rozvoje nabídky v cestovním ruchu.

### 2.1 Příčiny sezonnosti

Mezi příčiny sezonnosti dle Beránka a kol. (2013) patří

- **přírodně-klimatické** - kvalita a množství specifických statků pro rozvoj sportovního, léčebného, poznávacího či jiného druhu cestovního ruchu;
- **ekonomické** - struktura spotřeby zboží a služeb, formování míry schopností, možností a kvalit poptávky prostřednictvím nabídky;
- **sociální** - existence volného času;

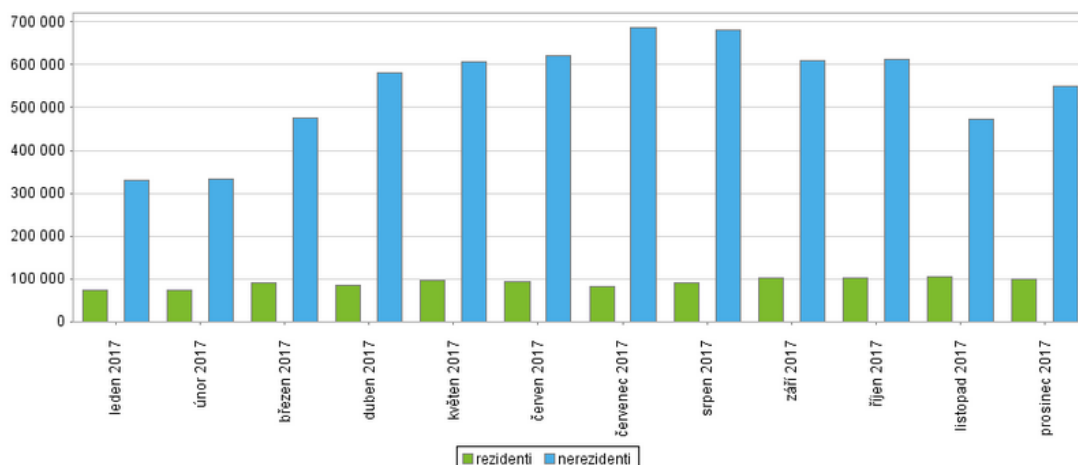
- **demografické** - poptávka je rozlišována podle věkového složení, pohlaví, vzdělání, průměrného ročního příjmu a podle jiných znaků;
- **psychologické** - tradice, móda, napodobování;
- **materiálně-technické** - rozvoj dopravy, zábavy, kulturně-léčebných služeb;
- **technologické** - komplexní přístup v poskytování kvalitních služeb.

Příčiny sezonnosti souvisí s destinací cestovního ruchu. Na horách je hlavně letní a zimní sezona, u moře letní. Pokud se jedná o poznávací zájezdy, vyhovuje účastníkům cestovního ruchu jiné období, než je léto s velmi vysokými teplotami a zima, kdy jsou teploty naopak nízké. Mezi další významný faktor se řadí srážky. Sezonnost souvisí i se zvyklostmi v dané zemi. Příčinou sezonnosti je také vyhlášení celofiremní nebo celonárodní dovolené. (Zelenka, 2010)

Městský cestovní ruch se dá v podstatě kvalitně provozovat po celý rok a sezonnost je zde velmi potlačována. Kulturně-historické památky, které se ve městech nacházejí, bývají otevřeny převážně po celý rok. Platí to i obchodních domech, restauracích, kinech, divadlech, muzeí, galerií a další atraktivita. Jednotlivé typy cestovního ruchu mají hlavní sezonu v různém časovém období. Objekty cestovního ruchu, které se nacházejí poblíž vodních toků nebo ploch, mají hlavní sezonu v létě. Objekty, které jsou v horách nebo poblíž hor, mají hlavní sezonu v zimě, ovšem objem letní rekreace na horách je také velmi vysoký. Městský cestovní ruch na sezoně závislý není, ale přesto se návštěvnost měst zvyšuje hlavně v období Velikonoc a Silvestra.

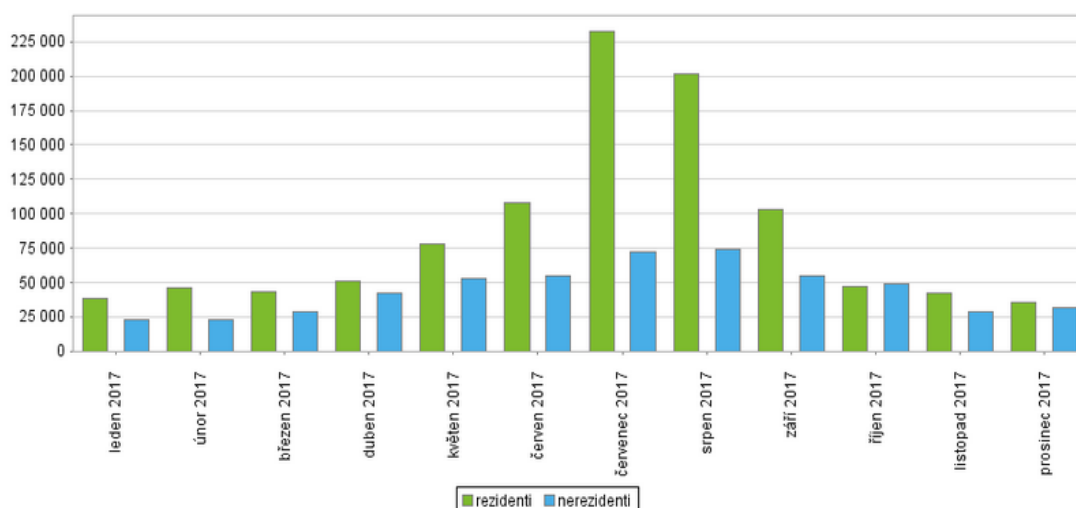
Tento fakt je zřetelně vidět na reálných datech na obr. 5 a 6. Znárodnují průběh návštěvnosti v Praze a v Jihočeském kraji. Na obr. č. 5 je vyobrazena návštěvnost města Prahy v jednotlivých měsících v roce 2017. Sezonnost je zaznamenána na začátku roku 2017 v měsíci lednu a únoru, následně je po celý rok návštěvnost téměř vyrovnaná. V měsíci červenci a srpnu je návštěvnost nejvyšší, jelikož je období letních prázdnin a celofiremních dovolených. Sezonnost je v těchto měsících tedy potlačena. V prosinci jezdí lidé do Prahy hlavně v období Vánočních svátků a Silvestra.

**Obr 5: Návštěvnost Prahy v jednotlivých měsících roku 2017**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2018)

**Obr 6: Návštěvnost Jihočeského kraje v jednotlivých měsících roku 2017**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2018)

## 2.2 Možné důsledky sezonnosti

Sezonnost v cestovním ruchu se projevuje i v oblasti zaměstnanosti. Sezonnost cestovního ruchu souvisí se sezonním charakterem zaměstnanosti pracovníků v cestovním ruchu. Má to své pozitivní i negativní stránky. Mezi negativa řadíme to, že cestovní ruch vytváří nerovnoměrné rozdělení času. Zaměstnanci v hlavní sezonně mají větší počet přesčasových hodin a mezi sezonami nejsou natolik pracovně vytížení. Pozitivním vlivem je, že sezonní práce je výhodná pro více tříd obyvatelstva (studenti, senioři, ženy na mateřské dovolené), kteří tímto získávají vedlejší příjem. Jeden zaměstnanec plní různé funkce v závislosti na sezonních specifikách. Beránek

a kolektiv (2013, str. 62) uvádí tyto zvláštnosti sezonnosti, které ovlivňují strukturu zaměstnanosti v cestovním ruchu:

- značný podíl neúplné zaměstnanosti;
- sezonní výkyvy objemu zaměstnanosti a pracovního zatížení;
- nízký podíl kvalifikovaného personálu;
- omezené možnosti profesního růstu;
- značné zastoupení ženské práce.

Pokud se prodlouží hlavní turistická sezona, má to výrazný vliv na efektivitu činnosti firmy, protože se zajistí vyšší zaměstnanost a ekonomický ukazatel nezaměstnanost klesá. Sníží se také zatíženost materiálně-technické základny, což vede k úbytkům v hlavní činnosti firmy. Zvyšuje se zároveň úroveň využití dopravy, stravování, komunálně-bytové hospodářství atd. Jakmile se začnou vyrovnávat sezonní výkyvy, vede to následně k rozumnějšímu využívání přírodních zdrojů.

Pokud shrneme předchozí informace, můžeme říci, že objem realizovaných služeb je podmíněn faktory jako jsou například roční období, prázdniny, opakující se dovolené atd. (Beránek a kolektiv, 2013)

### **2.3 Sledování a měření sezonnosti**

Pokud analyzujeme a plánujeme objem služeb v cestovním ruchu, musíme brát v úvahu, že je zde odklon ukazatelů v jednotlivých měsících od ročních průměrných

ukazatelů. Tyto výpočty se provádějí za pomoci koeficientu sezonnosti. Koeficient sezonnosti chápeme jako procentuální vztah průměrných měsíčních hladin za několik let k průměrnému objemu realizovaných služeb v cestovním ruchu. (Beránek a kolektiv, 2013)

Sezonnost významně a výrazně ovlivňuje tržby ubytovacích zařízení. Majitelé a vyšší management se snaží tyto dopady co nejvíce eliminovat.

Beránek a kolektiv (2013) a Křížek s Neufusem (2014) zdůrazňují, že je nutné disponovat srovnatelnými a měřitelnými parametry a ukazateli. Pro měření ekonomické výkonnosti ubytovacího úseku uvádí základní parametry a ukazatele. Data je třeba sbírat pravidelně a systematicky a na základě parametrů poté lze vytvořit smysluplnou

a vypovídající historii, která bude dokládat vývoj ubytovacího zařízení. Jednorázový sběr zde nevypovídá o ničem. Srovnávání probíhá mezi současným stavem a stavem na konci minulého roku, měsíce. Dále také srovnání stejného měsíce předchozího roku, od začátku roku do dnešního dne nebo od začátku měsíce do dnešního dne. Sledované ukazatele jsou:

**Obsazenost** - *Occupancy* (OCC), vyjadřuje se v procentech nebo případně v tzv. „pokojonocích“.

$$OCC = \frac{\text{celkový počet obsazených pokojů}}{\text{disponibilní kapacita pokojů (za požadované období)}}$$

Tento ukazatel je základem pro statistiky a reporty, ukazuje sezonnost, předurčuje strategii prodeje. Významný je také při tvorbě finančního rozpočtu a plánování.

**Průměrná dosažená cena za pokoj** - *Average Room Rate* (ARR), případně někdy také *Average Daily Rate* (ADR), vyjadřuje se v příslušné měně a standardně bez DPH, všech poplatků a bez započítané snídaně.

$$ARR = \frac{\text{čistá tržba za ubytování}}{\text{počet obsazených pokojů}}$$

Stejně jako OCC je základem statistik a reportů, ukazuje sezonnost a předurčuje strategii prodeje. Navíc lze tento ukazatel využít pro výpočet průměrné ceny za hosta atd. Musíme ale myslet na to, že je třeba sledovat obsazenost i průměrnou cenu za pokoj.

**RevPAR** - *Revenue Per Available Room* neboli tzv. tržba za disponibilní pokoj. Stejně jako ARR se udává v příslušné měně a bez DPH, všech poplatků a bez započítané snídaně.

$$RevPAR = \frac{\text{čistá tržba za ubytování}}{\text{celkový počet pokojů k dispozici}}$$

Pomocí tabulky se analyzuje primární konkurence. Slouží jako doklad o úspěšnosti obchodní strategie, a to s optimálním využitím ubytovací kapacity s ohledem na její velikost a cenovou strategii.

**Tržba za ubytování** - *Room (Accommodation) Revenue, Room Revenue*. Opět se udává v příslušné měně bez DPH, všech poplatků a bez snídaně.

$$\text{Room Rev.} = \text{součet tržeb za jednotlivé obsazené pokoje}$$

Tento ukazatel je popisován jako nosný parametr pro finanční rozpočet, významný pro potenciál zisku a výchozí ukazatel pro většinu investičních rozhodnutí. (Křížek a Neufus, 2014)

Křížek s Neufusem (2014) uvádí i další sledované a reportované parametry jako je zastoupení jednotlivých segmentů (turistický, konferenční, firemní...), zastoupení jednotlivých národností, index spokojenosti hostů, průměrná délka pobytu, ztratné na jednoho hosta, spotřeba materiálu na hosta, příjezdy, odjezdy, pobyty, VIP příjezdy, pobyty, obsazenost podle dne v týdnu, norma počtu pokojů k úklidu pokojských, další parametry na míru dle charakteru, zaměření a potřeb zařízení.

## **2.4 Možnosti eliminace sezonnosti**

Když si uvědomíme, které faktory způsobují sezonnost, můžeme pak tuto nerovnoměrnost poptávky ovlivnit. Pokud se jedná ale například o sezonnost způsobenou přírodně-klimatickým faktorem, může člověk tento faktor ovlivnit jen velmi těžko a někdy jej neovlivníme vůbec. Příkladem je skiareál, kde mimo zimu není sníh a areál se nedá provozovat. I v opačném případě, kdy se jedná o letní sezonu, se vyskytuje problém například u přírodních koupališť. Aby měl provozovatel výdělek i mimo sezonu, nabízí se mu provozování i jiné činnosti na stejném místě. Na koupališti je možné vybudovat další atrakce, které se dají využívat i při počasí, které není příznivé pro koupání. Těmito atrakcemi jsou například minigolf, lanové centrum apod. Jestliže se dá aktivita provozovat uvnitř budovy, nikoli ve venkovním prostředí, je sezonnost zcela potlačena. Jsou určité destinace, kam se turisté vypraví pouze v určitém časovém období, např. turisté z České republiky se nevypraví v zimě do Španělska, i když se tam

nacházejí i jiné atraktivity a volný čas by se dal strávit jinak než na pláži. Je několik způsobů, jak eliminovat vlivy sezonnosti v podniku cestovního ruchu. Mezi základní možnosti eliminace lze zařadit prvky marketingového mixu. Pokud se jedná o služby cestovního ruchu, jedná se především o tzv. rozšířený marketingový mix „8P“. Oproti základním „4P“, tedy produktu, ceně, distribuci a marketingové komunikaci, sem patří ještě lidský faktor, spolupráce, sestavování balíčků a tvorba programů.

### **Produkt**

Za produkt cestovního ruchu je považován výrobek, služba nebo jejich soubor, kterými se uspokojuje potřeba účastníků cestovního ruchu. Typickým příkladem produktu v cestovním ruchu je produkt cestovní kanceláře a to zájezd. Ten představuje určitou kombinaci služeb cestovního ruchu za určitou cenu. Pokud má produkt eliminovat sezonnost, měl by být atraktivní a kvalitní. Důsledkem by mělo být, že poskytovatelé služeb si udrží stálé zákazníky, a navíc také získají nové. Mohou si tím zajistit lepší místo na trhu cestovního ruchu a také zvýšit hospodářský výsledek. (Beránek a kolektiv, 2013)

Jedním z nástrojů pro zatraktivnění služeb cestovního ruchu je tzv. up-selling. Up-selling je charakterizován jako program týkající se ubytovacího úseku, který je vytvořený za účelem navýšení zisku prostřednictvím prodeje doplňkových služeb a produktů. Tento proces se pojí s úsekem front office, tedy recepcí. Spočívá v tom, že pracovníci front office mají znalosti produktu a dokážou poznat potřeby zákazníků. Toto zvýšení, které by při pasivním přístupu ze strany recepčního a nesystémové práci nenastalo, se označuje jako tzv. „*incremental revenue*“, neboli tržby, které převyšují běžné tržby z původních objednávek. (Křížek, Neufus, 2014)

### **Cena**

Cena je jednou z nejúčinnějších nástrojů eliminace sezonnosti, jelikož převážná většina zákazníků je citlivá na výši ceny. Hlavními formami marketingových cenových strategií jsou dle Jakubíkové (2012, str. 240):

- **diferenciace cen podle segmentu klientely:**
  - podle místa;
  - podle času;
  - podle obchodního rozpětí;
- **průnikové ceny** (počáteční nízká cena s úmyslem rychle získat větší tržní rozdíl);



- „šlehačkové“ ceny - „ceny sbírání smetany“ (počáteční vysoká cena s úmyslem vytvořit maximální zisk)
- **linkové ceny** (ceny mají minimální odchylku od ceny akceptované trhem ve velkém rozsahu a jsou určeny nabídkou prvního podniku cestovního ruchu,
- který na trh daný produkt uvedl nebo jej prodává v maximálním rozsahu; tuto strategii obvykle používají malé podniky cestovního ruchu);
- **psychologické ceny;**
- **jednotné ceny;**
- **další.**

Křížek a Neufus (2014) uvádějí, že výše tržeb, kterých dosahuje určité ubytovací zařízení, závisí na cenách pokojů. Cena se odvíjí od velikosti poptávky po těchto pokojích. Ceny pokojů závisí také mimo jiné na stupni obsazenosti hotelu, vybavení pokoje nebo na kategorii hotelu. V dřívějších dobách se ceny pokojů nelišili. Postupem času se ceny začaly odlišovat podle typu pokojů. Konkurence sílila a hotely začaly využívat „strategii tvorby cen na základě poptávky“. Principem této metody je snižování cen pokojů s cílem zlepšit hladinu tržeb i obsazenosti a to tak, že přiláká hosty, kteří reagují na cenu. Tato metoda přinesla mnoho komplikovaných cenových struktur. Začala se tedy vyvíjet nová metoda tzv. restriktování - *fencing*, která je spojována s nástupem revenue a yield managementu (RYM).

**Revenue management** je specifická část řízení podniku a služeb, která se zabývá získáváním dat z minulých a současných období. Hotel sleduje obsazenost hotelu, celkové výnosy z ubytovacích služeb, průměrnou cenu za pokoj a také cenovou politiku konkurenčních subjektů na trhu, a to za pomoci analýzy rezervačních systémů, prostřednictvím kterých hotel získává své zákazníky. Revenue management sleduje obsazenost hotelu, průměrnou cenu za ubytování, celkové výnosy z ubytovacích služeb a také sleduje cenovou politiku konkurenčních hotelů. Dle výsledků těchto analýz naplánuje vlastní cenovou politiku, preferované cesty prodeje, odhalí svoje silné a slabé stránky a vytváří obchodní strategii. Hotel by měl aspekty naplánuvat tak, aby bylo dosaženo maximálního zisku a dosaženo vytyčených cílů hotelu. (Kostková, 2011)

**Yield management** je taktéž specifickou částí řízení podniku a využívá výsledků Revenue managementu. Zkoumá opakující se situace v poptávce a předvídá její budoucí vývoj. Spojené s předvídáním poptávky jsou i znalosti z historie hosta a následné využití těchto poznatků v okamžiku rozhodnutí. Yield management může být nápomocen k tomu, aby se prodal vhodný produkt správnému hostovi, ve správný čas a za správnou cenu. (Křížek, Neufus, 2014)

Hlavním úkolem yield managementu je, aby vyrovnával ceny pokojů s tržní poptávkou. Jeho úkolem by taky mělo být, aby zabránil plné obsazenosti hotelu, a to z důvodu, kdyby si vysoce placící zákazníci byli ochotni „na poslední chvíli“ rezervovat ubytování. Měl by také doporučit poskytování slev, pokud je v hotelu potřeba obsadit nevyužitou kapacitu. Vhodné je využívat podporu počítačových systémů, které dokážou předvídat a měřit tržní poptávku, ale podstatou yield managementu je aplikace teorie nabídky a poptávky. (Kostková, 2011)

Revenue a yield management jsou spolu úzce spjaté činnosti a v praxi vznikla zkratka RYM (Revenue & yield management). K vybraným důležitým pojmům Revenue a yield managementu dle Křížka a Neufuse (2014, s. 139) patří:

- **Budget** - vedení společnosti určí na každý rok tzv. budget, což je rozpočet určující předpokládané výsledky každého oddělení a hotelu jako celku. Plnění budgetu je základním provozním cílem hotelu. Budget se netýká pouze finančních náležitostí. Určuje také předpokládanou výši obsazenosti, počet zaměstnanců či výši předpokládaných nákladů. Z hlediska využití ubytovací kapacity je podstatný budget obsazenosti, tržby za ubytování a dosažené průměrné ceny.
- **Daily/weekly pick-up** - vyjadřuje změnu v počtu rezervovaných pokojů porovnávaných za určité období (den, týden, měsíc). Je to důležitý údaj pro odhad celkové obsazenosti pro jednotlivé dny (měsíce) v roce. Vysoká pick-up v krátkém období signalizuje zájem o konkrétní datum a umožňuje hotelu operativně zvýšit ceny.
- **Demand calendar** - obsahuje informace o kongresech, veletrzích a dalších událostech významných z hlediska poptávky po hotelových pokojích a určení cenové hladiny pro rezervace.

Křížek a Neufus (2014) uvádí následující ukazatele RYM:

- *Roomnights* neboli pokojnoci - realizované pokojnoci. Celkový počet přenocování klientů v hotelu;
- *Average Room Rate (ARR)* neboli dosažená průměrná cena za ubytování;
- *Occupancy Rate* - procento obsazenosti pokojů;
- *Revenue Per available Room (RevPaR)* - tržba na disponibilní pokoj;
- *Market Penetration* - podíl na trhu.

### **Distribuce**

V této oblasti nám bude nápomocna, při eliminaci vlivů sezonnosti, nepřímá distribuce. U této formy je potřeba využít zprostředkovatele, které nabídku poskytovaných služeb dostanou ke konečnému spotřebiteli, tedy k zákazníkovi. Zprostředkovateli v cestovním ruchu mohou být cestovní kanceláře, cestovní agentury, individuální smluvní prodejci, agentury pořádající konference, pracovní setkání, turistická informační centra apod.

### **Marketingová komunikace**

Cílem marketingové komunikace je, aby služba byla vhodně popsána a oslovila cílový segment tak, že upoutá pozornost potenciálního zákazníka. Je potřeba zákazníka s produktem seznámit a vyvolat v něm potřebu produkt zakoupit. Využívat můžeme přímých nástrojů (osobní prodej, přímý marketing, teleshopping, virální marketing) a nepřímých (reklama, umístování produktů, PR, podpora prodeje). V souvislosti s eliminací sezonnosti může být marketingová komunikace nápomocna tak, že ve správný čas zajistí příliv nových zákazníků. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

### **Lidé**

Co se týče otázky eliminace sezonnosti v podniku cestovního ruchu, lidé (zaměstnanci) hrají nejdůležitější roli. Z důvodů sezonních výkyvů dělí podniky cestovního ruchu zaměstnance na dvě skupiny, a to na klíčové a periferní. Za klíčové označujeme takové zaměstnance, kteří mají možnost získat lepší pracovní místo a musí projít řádným výcvikem a musí být v dostatečné míře motivovaní. Za periferní označujeme pracovníky, kteří mají omezenou možnost postupu. Podnik si je najímá dle potřeby. Pracovníci, se kterými zákazníci přicházejí do kontaktu, musí vystupovat profesionálně a musí dělat svou práci poctivě, aby měl zákazník co nejlepší pocit. Toto vystupování ovlivní zákazníka při opětovném vybírání ubytovacího zařízení. (Jakubíková, 2012)

## Spolupráce

Za spoluprací v cestovním ruchu je možné považovat součinnost dvou nebo více subjektů, které se podílí na rozvoji cestovního ruchu nebo na poskytování služeb, které jsou s cestovním ruchem spojené. Cestovní ruch je odvětví, které je velmi silně závislé na spoluprací subjektů. Lidé na dovolené neposuzují pouze hotel, ve kterém jsou ubytováni a restaurace, ve kterých se stravují, ale vše, s čím se na své dovolené setkají. Při spoluprací je velmi důležité vybírat kvalitní partnery, protože pokud jeden z partnerů poskytne špatnou službu zákazníkovi, negativní důsledky se promítnou i u ostatních partnerů.

## Packaging a programming

Termínem balíček se rozumí spojení dvou a více služeb předem rezervovaných nebo zakoupených podle přání zákazníka za určitou cenu nebo se může jednat o předem stanovený soubor služeb. Balíček může sestavit například hotel, stravovací zařízení, turistické informační centrum, dopravní společnost aj. (Jakubíková, 2012)

Podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) mají balíčky následující přínosy pro spotřebitele:

- **úspora času** - nedostatek času je typickým znakem dneška; význačnou úsporu času však může zákazníkovi přinést nejenom balíček rozsáhlých služeb na dlouhou dovolenou, ale i dobrá nabídka víkendového balíčku;
- **cestovatelská jistota** - bez znalosti místního prostředí se může velmi lehce stát, že turista nedorazí včas na plánované místo, ujede mu poslední spoj atd.;
- **záruka zážitku** - dobrý balíček je vytvářen na míru zákazníkovi podle jeho preferencí (např. kultura, sporty, příroda, gastronomie apod.) tak, aby mu přinesl maximum zážitků;
- **úspora prostředků** - dobrý balíček je postaven tak, že nabízí soubor služeb za nižší cenu, než by v případě nákupu jednotlivých služeb zákazník zaplatil;
- **jistota dodržení rozpočtu** - každý cestovatel má určitý rozpočet; balíček zaručuje, že cestovatel nebude překvapen, že musí hradit další služby, s nimiž nepočítal, a překročí tak plánovanou útratu.

Balíčky umožňují nabídnout i služby, které by samostatně nebyly důvodem pro vycestování do dané destinace. Také umožňují zacílit na vhodné segmenty a pro každý z nich připravit jiný zážitek. Packaging bývá pro ubytovací zařízení velmi významným marketingovým prvkem, jelikož prostřednictvím něj se zvyšují prodeje, eliminují se

sezonní výkyvy a zvyšuje se návštěvnost a atraktivita dané oblasti. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

### 3 Charakteristika hotelu MEDA\*\*\*\*

Hotel MEDA\*\*\*\*® je společnost s ručením omezeným, která vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 25. srpna 2014. Své sídlo má v ulici Národní obrany 825/33 v Praze 6 - Bubeneč. 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. (Kurzy. cz, 2018)

Hotel MEDA\*\*\*\* je díky své poloze je velmi oblíbený u domácích i zahraničních turistů. Nachází se 15 minut chůze od Pražského hradu, 2 stanice metra od Karlova mostu a Starého města. Na letiště je možné se dostat přímým autobusem a cesta trvá 25-30 minut. Před hotelem se nachází parkoviště, kde host může zaparkovat, pouze pokud si zakoupí parkovací lístek anebo z boční strany hotelu je taktéž parkoviště, které hotelu patří a je 24 hodin hlídané. Host zaplatí 250 Kč/den. Nutná je ale rezervace parkovacího místa předem. Pro hotel jsou prioritní spokojení hosté a vedení chce, aby se hosté cítili „jako doma“, proto pokud chce host cestovat se svým čtyřnohým miláčkem, i s ním se může v hotelu ubytovat. Poplatek za zvíře činí 200 Kč/den. Hotel je s bezbariérovým přístupem. K dispozici slouží při obchodních jednáních konferenční/společenská místnost.

Hotelová recepce je otevřená 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Recepční neboli *concierge* má velmi důležitou roli, neboť přichází nejčastěji do styku se zákazníky, počínaje příjezdem hostů do hotelu, a jeho přístup a vystupování může velmi významně ovlivnit pohled hosta na spokojenost a celkový dojem z pobytu.

Mezi běžné služby hotelu patří informační služby, pokojová služba, úschovna zavazadel, zajištění kulturních a sportovních akcí, úschovna lyží, jízdních kol a koloběžek, připojení k internetu po celém hotelu. Mezi placené služby hotelu se zahrnuje praní a žehlení prádla, průvodce, hotelový transport. Pokud hosté chtějí, mají možnost si na recepci zakoupit nealkoholické i alkoholické nápoje a na pokoji v minibaru si je uschovat.

#### 3.1 Ubytovací kapacita

Hotel disponuje 47 certifikovanými pokoji. Celková ubytovací kapacita pokojů je až 105 osob, které mohou být ubytované v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích. Pokud host potřebuje k pobytu postýlku, v hotelu si ji lze zapůjčit za 250 Kč/noc. Co se týče struktury pokojů, je následující:

- 8 třílůžkových pokojů;
- 8 dvoulůžkových pokojů s balkonem;
- zbývajících 31 pokojů je hotel schopen poskytnout k dispozici jako jednolůžkové pokoje či dvoulůžkové pokoje dle potřeby a přání zákazníka.

Základní vybavení každého z pokojů zahrnuje:

- koupelnu s vlastním příslušenstvím, vanou a WC, vysoušeč vlasů, toaletní potřeby;
- LCD televize se satelitním příjmem českých i zahraničních programů;
- Wi-Fi připojení;
- pracovní kout;
- minibar;
- telefon s přímou volbou;
- rychlovarná konvice s nádobím na přípravu teplých nápojů;
- pokojový trezor zdarma (záloha za klíč).

V hotelu není zavedena klimatizace, takže v horkých letních měsících slouží hostům na pokoji stropní ventilátor k ochlazení vzduchu.

Po příjezdu do hotelu a ubytování hosta, jsou na pokojích připravené ručníky a osušky označené logem hotelu.

**Obr 7: Pokoj připravený k ubytování**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Ceny za ubytování v hotelu se odvíjejí od velikosti a typu pokoje a počtu osob, které jsou na pokoji ubytované. V následující tabulce lze vidět ceny jednotlivých pokojů:

**Tab. 1: Ceník za ubytování v hotelu MEDA\*\*\*\* (ceny v Kč/noc)**

| <b>NE – ČT</b>                 | <b>Jednolůžkový</b> | <b>Dvoulůžkový</b> | <b>Dvoulůžkový + balkon</b> | <b>Trojlůžkový</b> |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>Leden – březen</b>          | 800                 | 1.000              | 1.100                       | 1.300              |
| <b>Duben – červen</b>          | 1.600               | 1.800              | 2.000                       | 2.200              |
| <b>Červenec – srpen</b>        | 1.600               | 1.800              | 2.000                       | 2.200              |
| <b>Září – Říjen</b>            | 1.400               | 1.600              | 1.800                       | 2.200              |
| <b>Listopad – 29. prosinec</b> | 900                 | 1.200              | 1.400                       | 1.600              |
| <b>30. prosince – 1. ledna</b> | 3.000               | 5.000              | 8.000                       | 10.000             |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

**Tab. 2: Ceník za ubytování v hotelu MEDA\*\*\*\* (ceny v Kč/noc)**

| <b>PÁ - SO</b>                 | <b>Jednolůžkový</b> | <b>Dvoulůžkový</b> | <b>Dvoulůžkový + balkon</b> | <b>Trojlůžkový</b> |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>Leden – březen</b>          | 1.500               | 1.700              | 1.900                       | 2.400              |
| <b>Duben – červen</b>          | 1.600               | 2.300              | 2.500                       | 2.800              |
| <b>Červenec – srpen</b>        | 1.600               | 2.300              | 2.500                       | 2.800              |
| <b>Září – Říjen</b>            | 1.600               | 1.800              | 2.200                       | 2.500              |
| <b>Listopad – 29. prosinec</b> | 1.500               | 1.700              | 1.900                       | 2.400              |
| <b>30. prosince – 1. ledna</b> | 3.000               | 5.000              | 8.000                       | 10.000             |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Uvedené ceny jsou za ubytování na jednu noc včetně DPH, snídaně a připojení k Wi-Fi.



### **3.2 Restaurace Hotelu MEDA\*\*\*\***

V hotelu se nachází i restaurace, která je jeho součástí. Od 7:00-10:00 je v prostorách restaurace čas snídání a od 12:00-19:00 zde probíhají konference a jednání. Obědy a večere se v hotelu dělají pouze pro turistické skupiny v ceně 250 Kč. Snídaně probíhají formou tzv. švédského stolu. V nabídce jsou vegetariánské snídaně a normální snídaně. Co se týče ceny za snídaně, hosté si mohou zakoupit balíček, kde je do ceny započítaná i cena snídání a turistický poplatek anebo jsou v hotelu „last minute“ ceny, kdy si hosté mohou, ale nemusí zakoupit snídaně v ceně 150 Kč/osoba.

Grafy ukazují, že hotel MEDA\*\*\*\* se také potýká s vlivem sezonnosti. Důležité je, aby hotel zjistil, do jaké míry má sezonnost vliv na hospodaření. Pro hotel je nutné, aby si vedl dokumentaci, která ukazuje sezonnost, následně je vyhodnotila a navrhl taková opatření, aby se negativní vliv sezonnosti snížil na minimum. Docílit toho může za pomoci různých nástrojů, kterými jsou například různé cenové hladiny, produkt formou balíčků atd.

## **4 Analýza sezonnosti**

V této kapitole bude nejdříve analyzována sezonnost v hotelu MEDA\*\*\*\*, dále snaha zjistit příčiny sezonnosti a následné důsledky, které může mít. Další řešení budou více popsána v následující kapitole.

### **4.1 Sledování a měření sezonnosti**

Aby mohlo ubytovací zařízení fungovat a vytvářet zisk, potřebuje návštěvníky. Pokud turisté nejsou a kapacita hotelu není obsazená, zrcadlí se tento fakt ve výsledku hospodaření. Není tomu jinak ani u hotelu MEDA\*\*\*\*. Návštěvnost je tedy úzce spjata se sezonností. Jako podklady pro hodnocení poslouží analýza návštěvnosti. Při sestavování analýzy je třeba použít několik ukazatelů jako například celkové počty hostů, jejich členění podle národnosti, účelu cestování, celkové obsazenosti hotelu, tržeb aj.

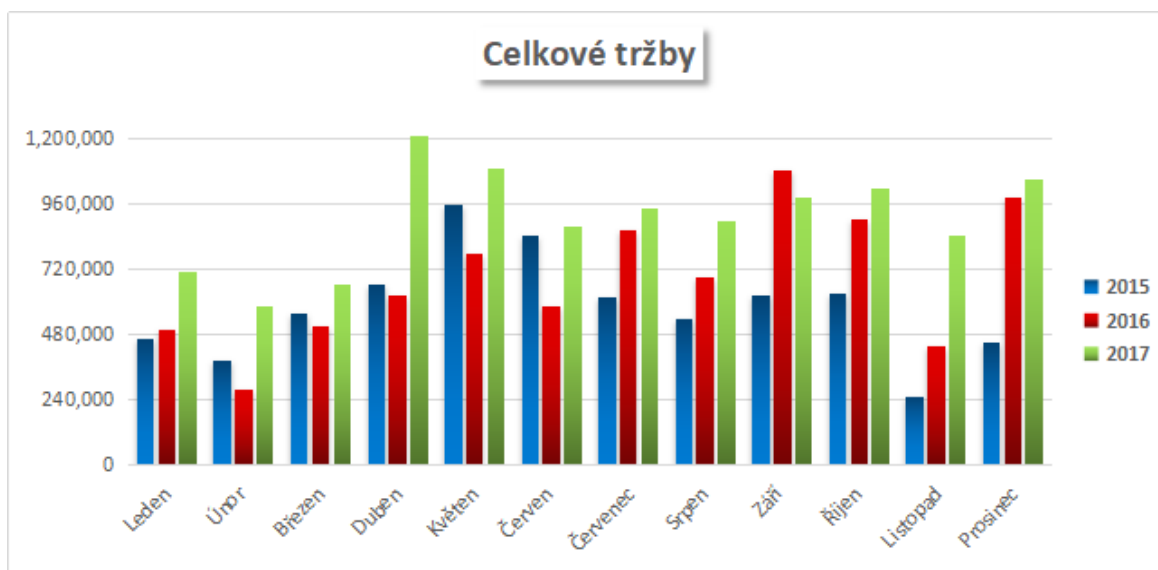
#### **4.1.1 Celkové tržby**

Tržby za ubytování jsou velmi důležité, protože bez nich by nemohl hotel dlouhodobě fungovat. Tržby také ukazují, jak si stojí hotel v porovnání s konkurencí.

Celkové tržby hotelu MEDA\*\*\*\* za rok 2015 činily přibližně 6,9 mil. Kč, v roce 2016 přibližně 8,2 mil. Kč a v roce 2017 činily přibližně 10,8 mil. Kč.

V roce 2017 vzrostly tržby přibližně o třetinu oproti roku 2015, což můžeme vidět v následujícím grafu. Do roku 2014 místo hotelu MEDA\*\*\*\* byla budova činžovním domem. Důvodem rostoucích tržeb je to, že hotel se dostává do podvědomí potencionálních návštěvníků. Oblíbenost hotelu a poměrně vysoké hodnocení na celosvětovém rezervačním portálu booking.com je způsobeno hlavně polohou hotelu a velmi příjemným personálem. Na zmíněném rezervačním portálu hodnotilo hotel přes 2 tis. hostů, kteří byli v hotelu ubytováni a z možných 10 % má 7,6 %. Zahraniční klientela hodnotí hotel velmi kladně a doporučují ubytování v něm. (booking.com)

**Obr 8: Tržby za jednotlivé měsíce za roky 2015 – 2017 (v Kč)**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

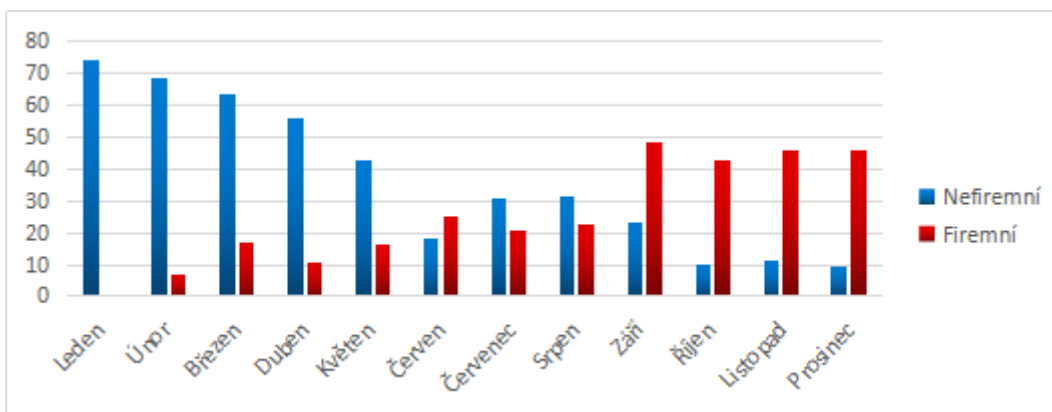
Graf na obr. 5 dokládá fakt, že tržby sice rok od roku rostou, ale v průběhu roku jsou tržby nevyrovnané a kolísají. Za nejslabší měsíce by se daly označit únor a březen kdy tržby činily v roce 2017 za tyto měsíce přibližně 1,2 mil. Kč. Dále můžeme mezi tyto měsíce zařadit leden, listopad, kdy tržby činily přibližně 1,5 mil. Kč. Nejsilnějším měsícem v roce 2017 byl, viditelně z grafu, duben, kdy tržby přesahovaly 1,2 mil. Kč.

#### **4.1.2 Struktura tržeb**

Výše uvedený graf zobrazuje celkové tržby hotelu bez ohledu na to, jací hosté se podílejí na tržbě. Následující graf ale přiblíží vnitřní strukturu tržeb a také to, jací hosté se na tržbách podíleli.

Na začátku roku 2015 převažovala v hotelu nefiremní klientela, a to hlavně v měsících leden, únor, březen a duben. Nejmenší podíl na tržbách měli nefiremní hosté v říjnu, listopadu a prosinci. Od června do srpna jsou tržby nejnižší i za firemní i nefiremní hosty, ale tato situace se dá předpokládat, jelikož je období dovolených a prázdnin, viz. obr. č. 9.

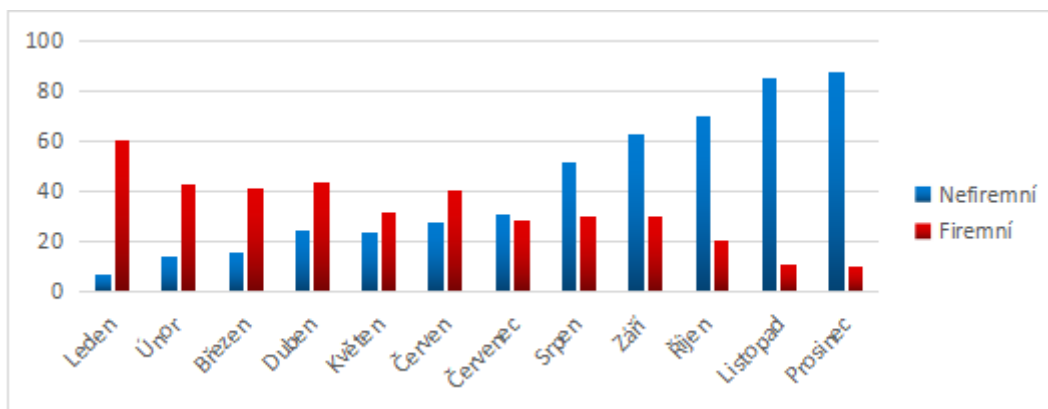
**Obr 9:Struktura tržeb v roce 2015**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Graf na obr. č. 10 ukazuje, že ke konci roku 2016, tedy v měsících září, říjnu, listopadu a prosinci, vzrostl počet nefiremních hostů. V těchto měsících tvořily tržby za tyto hosty přibližně od 60 do 90 %.

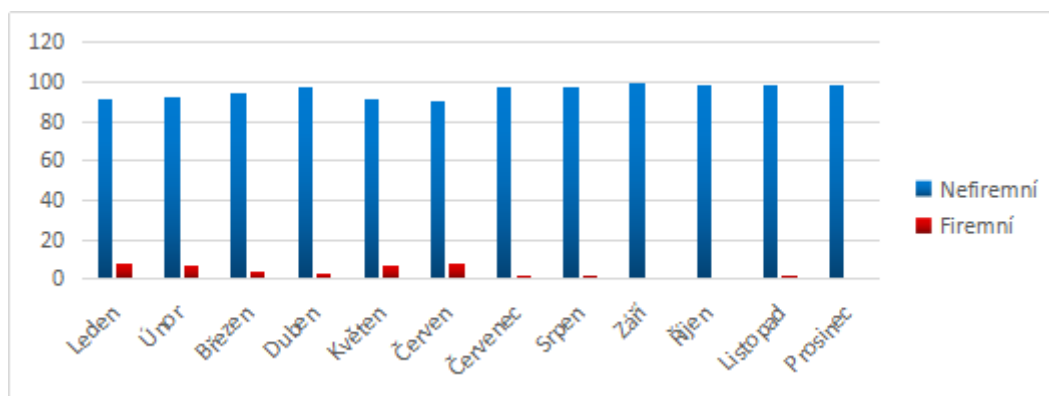
**Obr 10: Struktura tržeb v roce 2016**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

V roce 2017 klesl počet firemních hostů na minimum. Vyplývá z toho tedy, že nefiremní hosté se na tržbách podíly z větší části. Takto to bylo po celý rok od ledna do prosince, viz. obr. č. 11.

**Obr 11: Struktura tržeb v roce 2017**



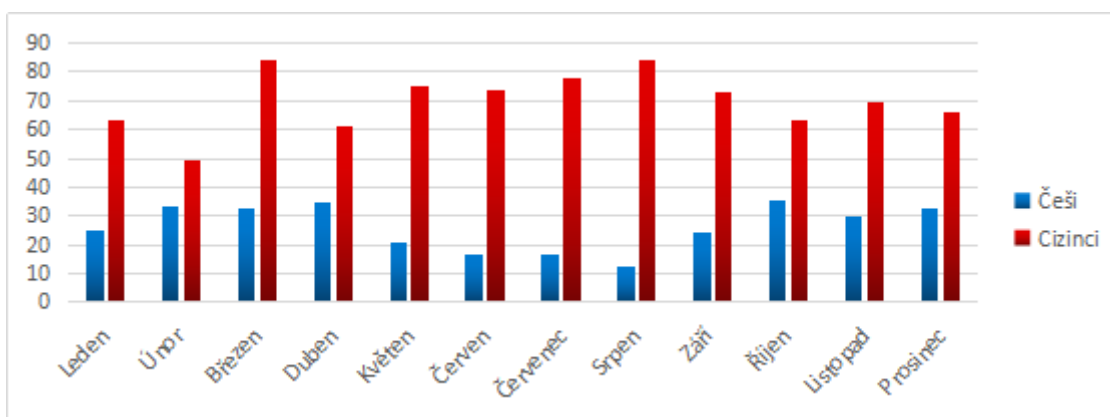
**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Důvodem značných výkyvu ve strukturách tržeb může být nezájem o hotel MEDA\*\*\*\* nebo mohou být odrazeni nedostatečným prostorem pro jednání. Hotel postrádá konferenční místnost. Tím může docházet k převaze nefiremních hostů nad firemními.

### 4.1.3 Struktura hostů

Dalším důležitým ukazatelem je struktura hostů v hotelu MEDA\*\*\*\*. Strukturu hostů tvoří jak domácí, tak zahraniční hosté. Cizinci oproti domácím hostům přijíždějí z větší dálky a vynakládají tak více finančních prostředků za doplňkové služby nabízené hotelem. Zahraniční hosté neznají tak dobře okolí jako hosté domácí, a proto využívají více služby přímo v hotelu.

**Obr 12: Struktura hostů v roce 2015**

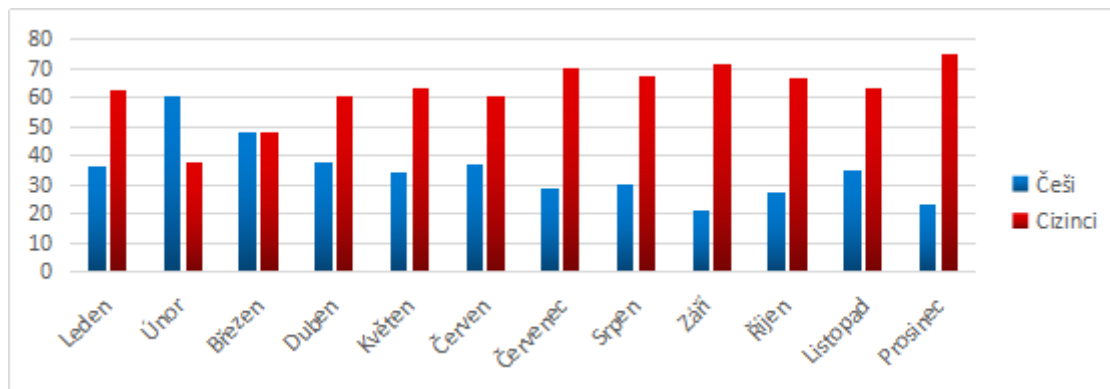


**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Z grafů na obr. 9, 10 a 11, je zjevné, že v letech 2015-2017 v hotelu převažují zahraniční turisté. Průměrné procento domácích hostů v roce 2015 je 25 a zahraničních 75 %. V roce 2016 bylo průměrně ubytováno 35 % domácích hostů a 65 % zahraničních hostů a 2017 průměrně 30 % domácích hostů a 70 % zahraničních. Pouze v roce 2016

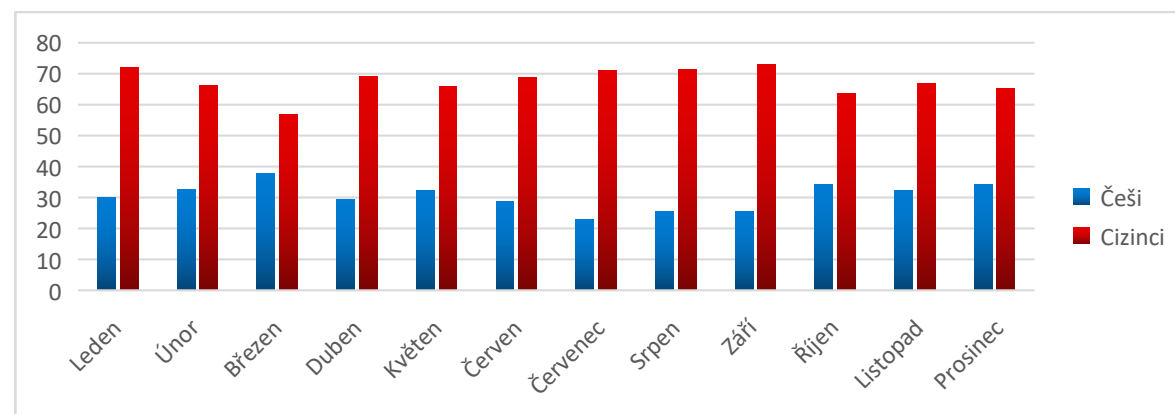
měsíci únoru převažují domácí turisté nad zahraničními. Během roku 2015, 2016 i 2017 jsou počty hostů rovnoměrně rozprostřeny.

**Obr 13: Struktura hostů v roce 2016**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

**Obr 14: Struktura hostů v roce 2017**



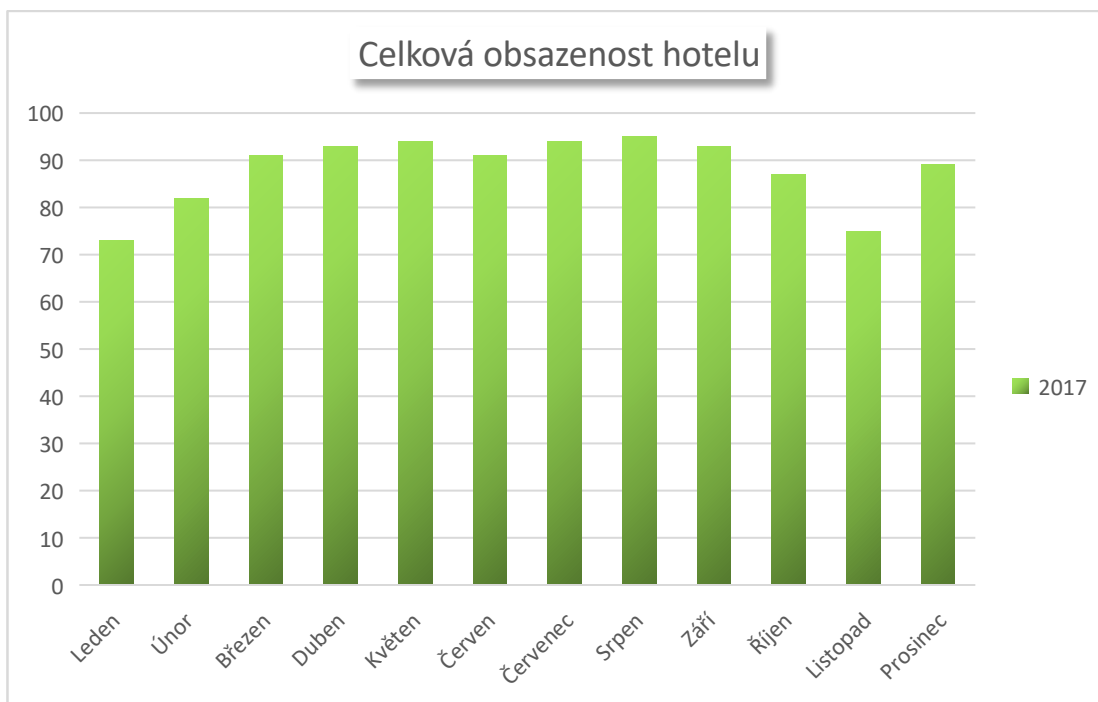
**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

#### 4.1.4 Obsazenost

Když sledujeme obsazenost, přináší nám to především informace o tom, ve kterých měsících nebo dnech je využita kapacita hotelu.

Následující graf na obr. 15, znázorňuje celkovou obsazenost hotelu za jednotlivé měsíce roku 2017. Obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* byla nejvyšší v měsíci srpnu, kdy hodnota byla 95 %.

**Obr 15: Celková obsazenost v jednotlivých měsících roku 2017**

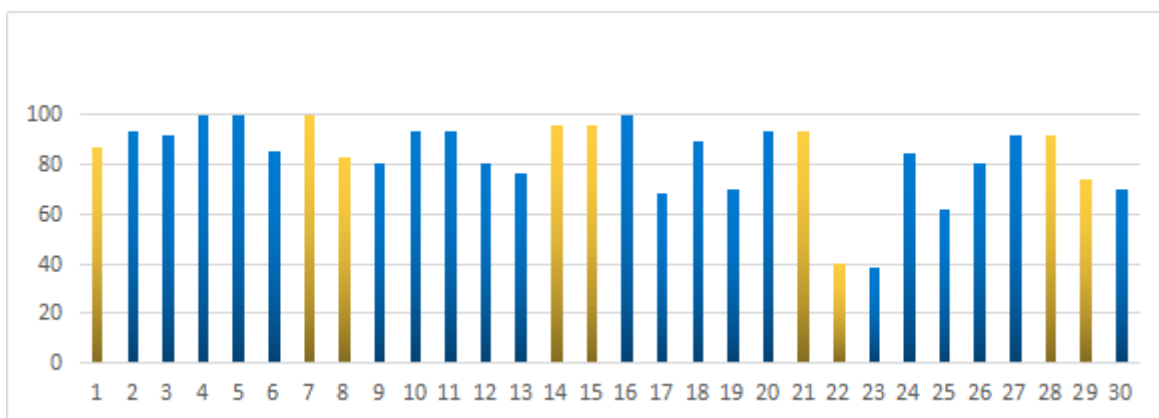


**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Pro porovnání obsazenosti hotelu v jednotlivých letech byl vybrán měsíc listopad. V rámci celého roku je v měsíci listopadu největší sezonnost v porovnání s ostatními. Výkyvy v obsazenosti hotelu mohou vznikat z důvodu pracovních cest, kulturních a společenských akcí, kdy hosté hledají ubytování v hotelových zařízeních.

Oranžovou barvou jsou vyznačené dny o víkendu, tedy sobota a neděle.

**Obr 16: Obsazenost za měsíc listopad 2015**

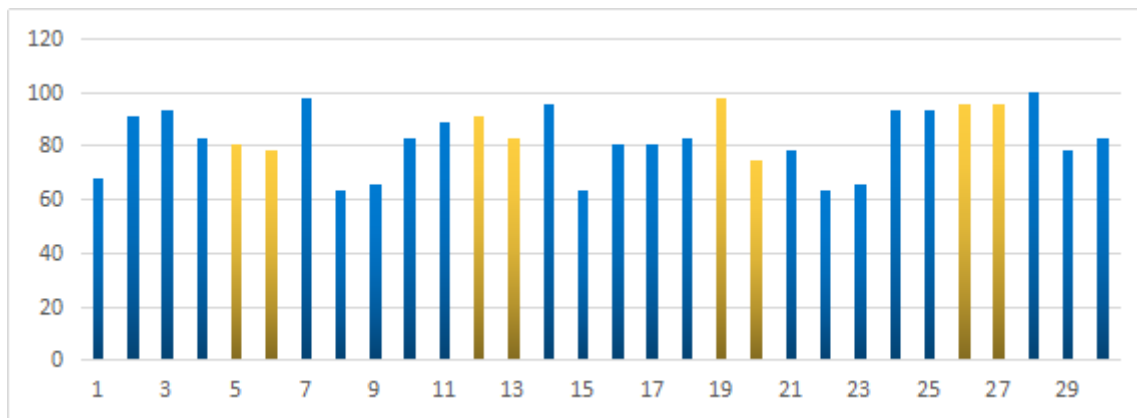


**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Z grafu na obr. 17, se dá vyčíst, že v obsazenosti hotelu, v roce 2016, nejsou v jednotlivých dnech měsíce listopadu velmi velké výkyvy. Přesto se dá říci, že ve dnech uprostřed týdne, tedy úterý, středa a čtvrtek, je hotel obsazený více než

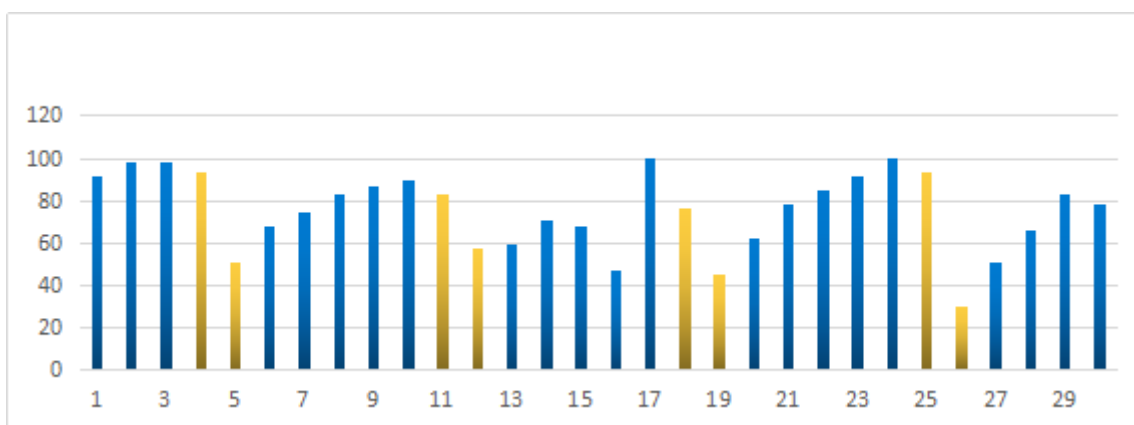
ve dnech pátek, sobota, neděle a pondělí. Objevují se i dny, kdy je hotel obsazen stoprocentně. Ve stejném měsíci následujícího roku je situace opačná. Slabšími dny se staly úterý, středa a čtvrtek, naopak začala obsazenost stoupat v pátek, sobotu, neděli

**Obr 17: Obsazenost za měsíc listopad 2016**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

**Obr 18: Obsazenost za měsíc listopad 2017**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

V roce 2017 jsou výkyvy v obsazenosti hotelu nejvíce výrazné. O víkendech, tedy v sobotu a neděli, se pohybovala obsazenost hotelu kolem 50 %. Celková obsazenost v roce 2015 byla průměrně 83,89 %, v roce 2016 88,88 % a v roce 2017 70,06 %. Je tedy zjevné, že průměrně celková obsazenost hotelu klesá. Pokud se převede obsazenost na počet pokojů, tak v roce 2015 bylo obsazeno 39 pokojů, v roce 2016

#### 4.1.5 Další důležité ukazatele

Obsazenost, průměrná dosažená cena za pokoj, tržba za disponibilní pokoj a tržba za ubytování jsou ukazatelé, které je třeba sledovat, pokud chce hotel efektivně řídit hotelový provoz. Obsazenost a tržby za ubytování hotelu MEDA\*\*\*\* jsou ve výše uvedených kapitolách.



Pro výpočet průměrné dosažené ceny za pokoj (ARR) je třeba znát tržby za ubytování bez DPH a snídaní, počet obsazených pokojů, kdy výsledku dosáhneme podílem těchto hodnot.

**Tab. 3: Průměrná dosažená cena za pokoj (ARR) v jednotlivých měsících roku 2017**

| <b>Měsíc</b>    | <b>Celkové tržby</b> | <b>Čisté tržby</b> | <b>Obsazené pokoje</b> | <b>ARR (v Kč)</b> |
|-----------------|----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
| <b>Leden</b>    | 614.620              | 613.279            | 1.062                  | <b>577</b>        |
| <b>Únor</b>     | 500.804              | 499.834            | 1.082                  | <b>462</b>        |
| <b>Březen</b>   | 573.975              | 572.831            | 1.325                  | <b>432</b>        |
| <b>Duben</b>    | 1.046.471            | 1.044.283          | 1.311                  | <b>797</b>        |
| <b>Květen</b>   | 938.456              | 936.801            | 1.365                  | <b>686</b>        |
| <b>Červen</b>   | 755.489              | 754.138            | 1.282                  | <b>588</b>        |
| <b>Červenec</b> | 812.646              | 811.030            | 1.364                  | <b>595</b>        |
| <b>Srpen</b>    | 775.778              | 774.144            | 1.377                  | <b>562</b>        |
| <b>Září</b>     | 848.423              | 846.658            | 1.308                  | <b>647</b>        |
| <b>Říjen</b>    | 875.646              | 873.904            | 1.267                  | <b>690</b>        |
| <b>Listopad</b> | 726.234              | 724.898            | 1.062                  | <b>683</b>        |
| <b>Prosinec</b> | 905.753              | 903.867            | 1.303                  | <b>694</b>        |

Pro výpočet tržby za disponibilní pokoj (RevPAR) je třeba znát tržby za ubytování bez DPH a ceny snídaní a celkový počet disponibilních pokojů. Tyto tržby se odvíjí od čistých tržeb v jednotlivých měsících.

**Tab. 4: Tržby za disponibilní pokoj v jednotlivých měsících roku 2017 (v Kč)**

| <b>Měsíc</b>  | <b>Čisté tržby</b> | <b>Disponibilní pokoje</b> | <b>RevPAR na den (v Kč)</b> |
|---------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Leden</b>  | 613.279            | 47                         | <b>421</b>                  |
| <b>Únor</b>   | 499.834            | 47                         | <b>380</b>                  |
| <b>Březen</b> | 572.831            | 47                         | <b>393</b>                  |

| <b>Měsíc</b>    | <b>Čisté tržby</b> | <b>Disponibilní pokoje</b> | <b>RevPAR na dne (v Kč)</b> |
|-----------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Duben</b>    | 1.044.283          | 47                         | <b>741</b>                  |
| <b>Květen</b>   | 936.801            | 47                         | <b>643</b>                  |
| <b>Červen</b>   | 754.138            | 47                         | <b>535</b>                  |
| <b>Červenec</b> | 811.030            | 47                         | <b>557</b>                  |
| <b>Srpen</b>    | 774.144            | 47                         | <b>531</b>                  |
| <b>Září</b>     | 846.658            | 47                         | <b>601</b>                  |
| <b>Říjen</b>    | 873.904            | 47                         | <b>600</b>                  |
| <b>Listopad</b> | 724.898            | 47                         | <b>514</b>                  |
| <b>Prosinec</b> | 903.867            | 47                         | <b>620</b>                  |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

## **4.2 Příčiny sezonnosti**

Sezonnost v hotelu MEDA\*\*\*\* může být zapříčiněna několika faktory. Tyto faktory lze rozdělit do dvou skupin. Do první patří faktory, které se samotným hotelem nesouvisí a hotel je tedy nemůže ani ovlivnit. Mezi tyto faktory lze zařadit prázdniny (pololetní, jarní, hlavní), střídání ročních období, svátky a významné dny apod. Druhá skupina je opakem a patří sem faktory, které přímo souvisejí s hotelem. Jsou to například poloha hotelu, postavení v konkurenci, podoba produktů, možnosti rozvoje aj. Velmi důležité je umístění hotelu, které následně určuje charakter hotelu. Hotel je umístěný v centru města a je tedy více atraktivní pro turisty, kteří vyhledávají turistické zajímavosti a historické památky, ale naopak nezaujme natolik klienty, kteří preferují např. sezonní sporty, pobyty v klidném prostředí např. v přírodě, zdravotní turismus apod. Významnou roli hrají také lidé, kteří na pracovních cestách využívají ubytovacích služeb. Lidí na služebních cestách je méně přes letní měsíce, kdy je období dovolených a koncem měsíce prosince a během ledna, kdy postupně přichází na řadu významné svátky a dále následuje období menší ekonomické aktivity firem vlivem inventur apod.

## **4.3 Důsledky sezonnosti**

Sezonnost přináší v cestovním ruchu jak pozitivní, tak negativní dopady. Ubytovací zařízení dávají větší důraz na negativní důsledky. Na základě rozhovoru s manažerem jsem zjistila, že v hotelu MEDA\*\*\*\* sezonnost vnímají negativně, ale i pozitivně. Negativním je nižší hospodářský výsledek, který je hlavním ukazatelem vlivu sezonnosti na tento hotel. Dalšími důsledky jsou stárnutí vybavení, neúplné využití pracovní kapacity. Pozitivně ji vnímají v tom smyslu, že při nižším počtu ubytovaných

zákazníků využívají čas na úpravy pokojů jako je malba pokoje a práce, které nemohou provádět při plném obsazení hotelu.

V rámci celého roku je v měsíci listopadu největší sezonnost v porovnání s ostatními.

Výkyvy v obsazenosti hotelu mohou vznikat z důvodu pracovních cest, kulturních a společenských akcí, kdy hosté hledají ubytování v hotelových zařízeních. 42 pokojů a v roce 2017 33 pokojů z celkových 47. Tato čísla by pro hotel byla přijatelná tehdy, pokud by se jich dosahovalo každý den.

## 5 Současná řešení sezonnosti

Hotel se snaží eliminovat sezonnost prvky rozšířeného marketingového mixu. Jedná se o produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci, spolupráci a tvorbu balíčků, lidský faktor.

### Produkt

Pro hotel je velmi důležité prodávat kvalitní a oproti konkurenci atraktivní produkty. Aby si hotel získal přízeň hostů, měl by prodávat kvalitní produkty, a to je v hotelu MEDA\*\*\*\* na prvním místě. Vedení hotelu se co nejvíce snaží modernizovat a zpříjemňovat prostředí hotelových pokojů, ve kterých hosté pobývají a také přímo působí na vnímání hostů. V posledních 8 letech se v hotelu neprováděla žádná velká rekonstrukce. Budova hotelu MEDA\*\*\*\* sloužila do roku 2014 jako činžovní dům a v roce 2010 byla provedena rekonstrukce exteriéru i interiéru budovy. Průběžně se provádějí menší rekonstrukce jako například výměna nábytku za nový a modernější, staré malby pokojů se odstraňují a pokoje získávají nové barvy, které pozitivně a příjemně působí na hosta.

Způsobem zvýšení atraktivity produktů je využití up-sellingu, tedy nabídka cenově výhodnějších balíčků, kdy při jejich zakoupení si hosté mohou přímo v hotelu dokoupit navíc doplňkové služby. Pokud se jedná například o balíček pro 2 osoby „Romantik“, zákazníci si mohou připlatit za láhev vína, přípravu koupele se svíčkami atd.

### Cena

V hotelu MEDA\*\*\*\* se ceny upravují podle dnů v týdnu a dále také podle konkurence a národních svátků.

Hotel má stanovené následující rozdělení dle dnů v týdnu a měsíců: (viz tab. 1,2)

- od neděle do čtvrtka jsou ceny v průměru o 200 Kč levnější oproti cenám v pátek a v sobotu;
- největší cenové rozdíly jsou viditelné v měsících listopad a prosinec, kdy se mezi jednotlivými sekvencemi dnů cena liší až o 700 Kč.

Konkurencí, kterou hotel MEDA\*\*\*\* ve svém nejbližším okolí má, jsou ubytovací zařízení Diplomat Praha a Vojenský DAP. Podle týdenních reportů ostatních ubytovacích zařízení se upravují ceny v hotelu MEDA\*\*\*\*.

S úpravami cen ve svátky také souvisí konkurence. Pokud se blíží období, kdy jsou ubytovací zařízení v Praze vyhledávané častěji než obvykle, např. během Velikonoc, Vánoc či Silvestra, opět se srovnávají ceny u konkurence a dle toho se stanoví ceny i v hotelu MEDA\*\*\*\*.

Co se týče slev, tak hotel nemá nastavené snižování cen pro určité segmenty zákazníků. Pouze pokud se jedná o hosty, kteří hotel navštěvují pravidelně, poskytne hotel po třetí návštěvě slevu, ale pouze ve výši několika stovek korun.

### **Distribuce**

V hotelu MEDA\*\*\*\* mají zákazníci možnost přijít na recepci a požádat o ubytování v právě volných hotelových pokojích. Pokud nemá zákazník možnost se do hotelu dostat, může využít webových stránek hotelu, kde si zarezervuje pokoj na požadovaný termín a vybere si potřebnou velikost pokoje. Zarezervovat ubytování je možné také pomocí e-mailové adresy s uvedením požadovaných kritérií jako je termín a pokoj. Takto je v hotelu MEDA\*\*\*\* charakterizována přímá distribuce.

Hotel MEDA\*\*\*\* spolupracuje s několika rezervačními systémy, které hrají roli zprostředkovatelů. Jedná se tedy o nepřímou distribuci, kdy mezi poskytovatele služeb a spotřebitele vstupuje mezičlánek. Nejznámějším světoznámým rezervačním systémem, který je nejvíce využíván Booking.com.

Pokud zákazník využije služeb zprostředkovatele, má hotel náklad navíc ve formě provize pro zprostředkovatele.

### **Marketingová komunikace**

Hotel MEDA\*\*\*\* využívá při komunikaci se zákazníky a veřejností propagační materiály, které jsou umístěné v hotelové recepci. Jedná se především o letáky a prospekty, které obsahují informace o hotelu a jeho nejbližším okolí. Při příjezdu k hotelu se u cesty vyskytují reklamní poutače s názvem hotelu a základními informacemi o něm.

Dalším způsobem marketingové komunikace je využití vlastních webových stránek hotelu, kde si zákazníci mohou přečíst informace o hotelu, prohlédnout si fotografie pokojů a celého hotelu, vyhledat si, jaké služby hotel nabízí a jaká je jejich cena. Hotel má i profil na sociální síti facebook.com, jehož odkaz je i na hlavních webových stránkách.

Hotel má také zařízené internetové reklamy, která je viditelná při prohlížení různých webových stránek.

## **Lidé**

Lidé jsou v cestovním ruchu velmi důležitým faktorem. I v hotelu MEDA\*\*\*\* se dohlíží na to, aby personál vystupoval profesionálně, byl příjemný a vstřícný k hostům a aby jeho chování natolik zaujalo, že by se hosté chtěli vracet zpět. Pracovníkům hotelu je předepsán „dresscode“, tedy pracovní oděv. Recepční musí mít bílou košili se svou jmenovkou, černých kalhotách nebo sukni a pánové navíc černé sako, popřípadě černé vestičky.

## **Packaging a programming**

Hotel MEDA\*\*\*\* má ve stálé nabídce pobytový balíček „Romantik“. Hotel vytváří další balíčky, které na slevových portálech vystupují pod odlišným jménem, ale obsah je stále přibližně stejný. Názvy balíčků jsou:

- Podzimní a adventní romantika;
- Zimní romantika.

Balíčky se nabízí pro partnerské nebo manželské páry, kde se dají uplatnit i slevy na děti, a to ve výši 6, 10 nebo 12 %, podle druhu balíčku.

Balíček „Romantik“ nabízí až 5 dní strávených v hotelu MEDA\*\*\*\* se vstupem do muzea Kampa a slevou na menu. Ceny za balíček pro 2 osoby od neděle do čtvrtka jsou následující:

- 2 dny/1 noc - 1.199 Kč;
- 3 dny/2 noci - 1.999 Kč;
- 4 dny/3 noci - 2.999 Kč;
- 5 dní/ 4 noci - 3.999 Kč.

Ceny o víkendech pro 2 osoby jsou v průměru o 500 Kč dražší a jsou následující:

- 2 dny/1 noc - 1.599 Kč;
- 3 dny/2 noci - 2.899 Kč;
- 4 dny/3 noci - 3.899 Kč;
- 5 dní/ 4 noci - 4.699 Kč.

Součástí tohoto balíčku je ubytování pro 2 včetně snídaní, vstup do muzea Kampa, 40 % sleva na uvedené menu v restauraci v muzeu Kampa.

Balíček „Podzimní a adventní romantika“ se pohybuje od neděle do čtvrtka v následující cenové relaci:

- 2 dny/1 noc - 1.299 Kč;
- 3 dny/2 noci - 2.499 Kč;
- 4 dny/3 noci - 3.699 Kč;
- 4 dny/3 noci - 4.699 Kč (pobyty i o víkendu).

Obsahem balíčku je ubytování pro 2 se snídaní, návštěva muzea Kampa a sleva na menu. Omezení u tohoto balíčku bylo uplatnění do 28.12.2017.

Dalším balíčkem je „Zimní romantika“, který se liší pouze cenou a termínem, ale obsah zůstává stejný. Ceny od neděle do čtvrtka jsou následující:

- 2 dny/1 noc - 899 Kč
- 3 dny/2 noci - 1.699 Kč;
- 4 dny/3 noci - 2.399 Kč.

Ceny o víkendech jsou vyšší zhruba o 400 - 1.000 Kč.

- 2 dny/1 noc - 1.299 Kč;
- 3 dny/2 noci - 2.399 Kč;
- 4 dny/3 noci - 3.399 Kč.

**Tab. 5: Přehled prodaných pobytových balíčků za roky 2016 - 2018**

| Název balíčku                   | Nabízeno od – do        | Počet prodaných kusů |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------|
| „Romantik“                      | 8.1.2016 – 31.8.2016    | <b>203 ks</b>        |
| „Romantik“                      | 7.10.2016 – 31.3.2017   | <b>129 ks</b>        |
| „Zimní romantika“               | 17.1.2017 – 6.4.2017    | <b>194 ks</b>        |
| „Romantik“                      | 1.12.2016 – 31.10.2017  | <b>379 ks</b>        |
| „Podzimní i adventní romantika“ | 13.10.2017 – 28.12.2017 | <b>63 ks</b>         |
| „Zimní romantika“               | 27.11.2017 – 28.3.2018  | <b>444 ks</b>        |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### Zhodnocení realizovaných řešení

Způsoby, kterými hotel MEDA\*\*\*\* řeší vliv sezonnosti, jsou nápomocny ať už více nebo méně k jejímu řešení. Spokojenost hostů v hotelu je zajištěna nabídkou kvalitních

služeb za vhodné ceny. Tento fakt způsobuje to, že hosté se opakovaně vrací a také se rozšiřují skupiny návštěvníků. Pokud hotel provede modernizaci či rekonstrukci, tak hosté veškeré tyto změny vnímají pozitivně. Dnes velmi přibývá zákazníků, kteří jsou citliví na cenu a na její změny reagují. Jestliže hotel upraví ceny, host tento fakt vnímá také velmi pozitivně.

Při získávání hostů a tím tedy poptávek na ubytování hraje významnou roli internetový rezervační portál booking.com. Díky prezentaci hotelu nejen na webových stránkách tohoto portálu, hotel získává nové hosty, a to jak firemní, tak nefiremní. Hosty, kteří jsou získáni tímto způsobem odkáže personál hotelu pro další rezervaci na e-mail či telefonní číslo, aby s hosty mohli přímějším způsobem komunikovat s hosty.

Cílem každého hotelu je, aby měl spokojené zákazníky, kteří budou své pozitivní zkušenosti šířit dál mezi budoucí potenciální zákazníky.

Na spokojenost zákazníků ve velké míře působí práce, chování a ochota personálu a především recepčních, se kterými přijde host do styku nejčastěji. Hosté hotelu MEDA\*\*\*\* hodnotí personál 8,2 % z možných 10 %.

Prvky marketingového mixu, které jsou uvedené výše, mají pozitivní vliv na sezonnost, protože jsou nápomocny při zvyšování obsazenosti hotelu a příznivě ovlivňují výši hospodářského výsledku. Se sezonností se hotel MEDA\*\*\*\* potýká hlavně koncem víkendu a začátkem pracovního týdne. Aby tyto výkyvy byly zmírněny, využívají se úpravy cen a cenově výhodný balíček.

Hotel MEDA\*\*\*\* má v nabídce jeden balíček, který je v průběhu roku dostupný na slevových portálech jako například slevomat.cz. Balíček je sestaven tak, aby zákazníkovi byla nabídnuta atraktivní nabídka, za kterou se bude rád vracet nebo o ní bude vyprávět.



## 6 Nová navrhovaná řešení sezonnosti

Sezonnost je problém, který pokud hotelový management dlouhodobě a systematicky neřeší, může být překážkou pro další fungování ubytovacího zařízení.

Při srovnání sezonnosti v hotelu MEDA\*\*\*\* a sezonnosti v Praze je vidět z obr. č. 5 a obr. č. 15, že sezonnost odpovídá

Pokud srovnáme obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* (viz. obr. 15) a návštěvnost v Praze (viz. obr. č. 5), je vidět, že sezonnost se velké míře shoduje. Začátkem roku je návštěvnost nižší a od března se začíná zvyšovat a mírně klesá koncem roku v měsíci listopadu.

Prostřednictvím analýz návštěvnosti hotelu MEDA\*\*\*\* bylo zjištěno, že hotel je zasažen negativními dopady sezonnosti. Z analýzy také vyplývá, že hotelový management podniká konkrétní kroky, kterými bojují proti sezonnosti.

Hotelu MEDA\*\*\*\* lze navrhnout nové prostředky, kterými jsou tyto:

- nové pobytové balíčky;
- rekonstrukce a modernizace;
- nové způsoby marketingové komunikace a další aktivity.

### 6.1 Pobytové balíčky

Pobytové balíčky se dají považovat za vysoce účinný prostředek v boji proti sezonnosti. Hotel využívá pouze jediný balíček, který hosté nemusí chtít zakoupit vícekrát. Chtělo by to tedy vytvořit nové balíčky, kdy hosté budou mít na výběr z několika variant.

Hotel MEDA\*\*\*\* nabízí v rámci balíčku „Romantik“ vstup do muzea Kampa a slevu na menu v restauraci Sovovy mlýny. Pro pobytové balíčky se dá využít i spousta jiných míst a aktivit, které se v Praze nacházejí.

Pro zákazníky s nadšením pro sport by byl vytvořen balíček „**Sportuj v Praze**“, kdy by mohli v této oblasti vyzkoušet nové nebo své oblíbené aktivity. Balíček by zahrnoval:

- ubytování ve dvoulůžkovém pokoji pro 2 osoby na 2 noci;
- snídani formou švédského stolu;
- návštěvu fitness centra „Kulat’ák“;

- návštěvu bowlingu „Bowling&Billiard“ s dráhou na 1 hodinu
- návštěvu plaveckého bazénu na Strahově.

**Tab. 6: Náklady balíčku „Sportuj v Praze“ pro 2 osoby**

|                           | <b>Ceníková cena</b> | <b>Náklady</b>  |
|---------------------------|----------------------|-----------------|
| Ubytování + snídaně       | 3.400 Kč             | 1.600 Kč        |
| Fitness centrum „Kulaťák“ | 300 Kč               | 300 Kč          |
| Bowling                   | 420 Kč               | 420 Kč          |
| Plavecký bazén            | 160 Kč               | 160 Kč          |
| <b>Celkem náklady</b>     | <b>4.280 Kč</b>      | <b>2.480 Kč</b> |

**.Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Dle ceníku by cena balíčku činila 4.280 Kč. Náklady by byly ve výši 2.480 Kč a balíček by se prodával za 3 099 Kč pro 2 osoby na 3 dny (2 noci) s 25 % marží. Balíček by se nabízel v měsících září a říjen s datem využití voucheru do konce listopadu.

Balíček „**Wellness ve městě sta věží**“ by byl zaměřený na zákazníky, kteří vyhledávají odpočinek a zároveň chtějí poznat krásy Prahy. Nový balíček by ten stávající rozšiřoval o:

- ubytování pro 2 osoby na 2 noci;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídaně formou švédského stolu (možnost donášky na pokoj);
- wellness den pro 2 v Infinit centru (vstup do wellness pro 2, 2x masáž, 2x nealkoholický nápoj);
- večere v Sovových mlýnech pro 2 osoby.

**Tab. 7: Náklady balíčku „Wellness ve městě sta věží“ pro 2**

|                                     | <b>Ceníková cena</b> | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| Ubytování + snídaně + welcome drink | 3.600 Kč             | 1.700 Kč        |
| Wellness                            | 2.300 Kč             | 2.300 Kč        |
| Večeře v Sovových Mlýnech           | 750 Kč               | 750 Kč          |
| <b>Celkem náklady</b>               | <b>6.650 Kč</b>      | <b>4.750 Kč</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Ceníková cena balíčku je 6.650 Kč. Náklady činí 4.750 Kč. Prodejní cena balíčku s 25 % marží by byla ve výši 5.930 Kč. Balíček by byl nabízen v měsících listopad a prosinec, s termínem využití voucheru v lednu a únoru.

Balíček „**Strašidelný víkend**“ bude určený pro ty, kteří vyhledávají spíše adrenalin a zábavu. Balíček by obsahoval:

- ubytování pro 2 osoby na 2 noci;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou švédského stolu;
- návštěvu Strašidelného domu Pratur Fear House;
- návštěvu Mercuria Laser Game;
- rezervace v restauraci George Prime Burger.

**Tab. 8: Náklady balíčku „Strašidelný víkend“ pro 2**

|                                     | <b>Ceníková cena</b> | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| Ubytování + snídaně + welcome drink | 3.600 Kč             | 1.700 Kč        |
| Strašidelný dům                     | 900 Kč               | 900 Kč          |
| Laser game Mercuria                 | 130 Kč               | 130 Kč          |
| <b>Celkem náklady</b>               | <b>4.630 Kč</b>      | <b>2.730 Kč</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Ceníková cena tohoto balíčku činí 4.630 Kč. Náklady by byly stanoveny ve výši 2.730 Kč. Prodejní cena balíčku pro 2 osoby na 2 noci by činila 3.420 Kč s 25 % marží. Prodej balíčku by se uskutečnil v měsících prosinec a leden s rezervacemi na únor.

Balíček „**Na cestě po Praze**“ bude určen jak pro páry, tak pro rodiny z dětmi. Náplní bude návštěva několika atraktivit na různých místech Prahy. Jelikož je balíček určen pro více skupin, náklady se budou lišit.

Balíček bude zahrnovat:

- ubytování pro 2 osoby na 2 noci;
- welcome drink v hotelové restauraci;
- snídani formou švédského stolu;
- návštěvu pražské ZOO;
- návštěvu zrcadlového bludiště na Petříně a rozhledny Petřín;
- jízdu na bobové dráze na Proseku.

**Tab. 9: Náklady balíčku „Na cestě po Praze“ pro 2**

|                                       | <b>Ceníková cena</b> | <b>Náklady</b>  |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------|
| Ubytování + snídaně + welcome drink   | 3.600 Kč             | 1.700 Kč        |
| ZOO Praha                             | 400 Kč               | 400             |
| Zrcadlové bludiště Petřín + rozhledna | 390 Kč               | 390             |
| Bobová dráha Prosek                   | 140 Kč               | 140             |
| <b>Celkem náklady</b>                 | <b>4.930 Kč</b>      | <b>2.630 Kč</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Ceníková cena pro 2 osoby na 2 noci by činily 4.930 Kč. Náklady na balíček činí 3.590 Kč a prodejní cena by byla stanovena na 3.290 Kč.

**Tab. 10: Náklady balíčku „Na cestě po Praze“ pro rodiny s dětmi**

|                                       | <b>Ceníková cena</b> | <b>Náklady</b>  |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------|
| Ubytování + snídaně                   | 4.000 Kč             | 1.900 Kč        |
| ZOO Praha                             | 600 Kč               | 600 Kč          |
| Zrcadlové bludiště Petřín + rozhledna | 510 Kč               | 510 Kč          |
| Bobová dráha Prosek                   | 580 Kč               | 580 Kč          |
| <b>Celkem náklady</b>                 | <b>6.490 Kč</b>      | <b>3.590 Kč</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Co se týče ceníkové ceny pro rodiny se 2 dětmi, je ve výši 6.490 Kč, přičemž náklady jsou 3.590 Kč. Prodejní cena by činila 4.890 Kč. Nabídka balíčku by byla v měsících leden a únor s využitím vouchery v březnu.

Balíčky by ke koupi byly k dispozici na recepci hotelu MEDA\*\*\*\*, a zároveň by byly vyvěšeny na slevových portálech jako např. slevomat.cz nebo skrz.cz a zákazníci by si balíček s požadovaným termínem rovnou zarezervovat a mohli provést i on-line platbu.

Hotel MEDA\*\*\*\* by tedy mohl zařadit do své nabídky následující nově navržené pobytové balíčky:

**Tab. 11: Shrnutí pobytových balíčků**

| <b>Název balíčku</b>         | <b>Prodejní cena balíčku</b> | <b>Segment trhu</b>         | <b>Prodej</b>            |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| „Sportuj v Praze“.           | 3.099 Kč                     | Sportovně aktivní zákazníci | Září, říjen              |
| „Wellness ve městě sta věží“ | 5.930 Kč                     | Mladé páry                  | Listopad, prosinec       |
| „Strašidelný víkend“         | 3.420 Kč                     | Milovníci adrenalinu        | Prosinec, leden          |
| „Na cestě po Praze“          | 3.290 Kč                     | Bezdětné páry               | Leden, únor, srpen, září |
| „Na cestě po Praze“          | 4.890 Kč                     | Rodiny s dětmi              | Leden, únor, srpen, září |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Velmi důležité je při tvorbě cen balíčků, aby se hotel MEDA\*\*\*\* spojil s poskytovateli služeb, které jsou v balíčcích obsažené, a vyjednal partnerský vztah výhodný pro obě strany.

Řeč by byla o následujících nových partnerech:

- ZOO Praha ([www.zoopraha.cz](http://www.zoopraha.cz))
- Bobová dráha Prosek ([www.bobovadraha.cz](http://www.bobovadraha.cz))
- Mercuria Lasergame ([www.mercurialaser.cz](http://www.mercurialaser.cz))
- Strašidelný dům Pratur Fear House ([www.praguefearhouse.com](http://www.praguefearhouse.com))
- Bowling&Billiard ([www.bowlingdejvice.cz](http://www.bowlingdejvice.cz))
- Fitness centrum Kulaták ([www.fitkulatak.cz](http://www.fitkulatak.cz))
- Bazén Strahov ([www.bazenstrahov.cz](http://www.bazenstrahov.cz))
- Muzeum hl. města Prahy ([www.muzeumprahy.cz/petrin-rozhledna](http://www.muzeumprahy.cz/petrin-rozhledna)).

Tyto nově se rozvíjející partnerské vztahy by mohly být založeny na vzájemné reklamě, např. vyvěšení plakátů s logem v prostorách daných zařízení, zvýhodněné ceny na vstup pro zaměstnance hotelu MEDA\*\*\*\* apod.

## 6.2 Návrhy pro marketingovou komunikaci

Nabídka nových balíčků je jednou z mnoha možností, jak zvýšit propagaci hotelu a dosáhnout tak vyšší obsazenosti hotelu MEDA\*\*\*\*.

V současné době je nejúčinnějším nástrojem pro komunikaci internet. Za velmi krátký čas a za nízké náklady se informace dostanou k velmi vysokému počtu lidí. Hotel MEDA\*\*\*\* nyní využívá svých webových stránek a profilu na sociální síti

facebook.com. Nízký počet prodaných balíčků je vizitkou toho, že propagace je nedostačující. Na sociálních sítích může hotel využít různých soutěží, které budou podmíněné návštěvou hotelu. Příkladem může být, že pokud lidé budou sdílet na sociální síti nejoriginálnější fotku z hotelu, kde se musí objevit logo hotelu, ať už z recepce nebo z předmětů, na kterých logo hotelu MEDA\*\*\*\* je, vyhrají při tzv. nejvyšším počtu „líků“ poukaz na pobyt v hotelu MEDA\*\*\*\* pro 2 osoby a mohou si dle svého uvážení zvolit jeden balíček. Takováto informace se velmi rychle rozšíří po sociální síti a o balíčcích se dozví mnohem více lidí. Soutěž tak může ostatní inspirovat k tomu, aby se do soutěže zapojili a hotel navštívili.

Pro distribuci nově navržených balíčků by mohl hotel MEDA\*\*\*\* využívat i jiných distribučních kanálů. Příkladem může být rozšíření o další slevové portály nebo využití cestovních agentur. Informace o pobytových balíčcích by se měly objevit i na webových stránkách hotelu.

Je také dobré, když hotel na profilu sociální sítě sdílí veškeré novinky a změny, které s hotelem souvisí a dějí se v něm. Hotel by měl reagovat i na významné dny v roce například speciálními nabídkami, které by opět sdílel přes sociální síť. Mezi takové dny mohou patřit Vánoce, Velikonoce, Den sv. Valentýna, Den matek, Den dětí, 1. květen, apod.

Tyto marketingové snahy by hotel měl směřovat do měsíců, kdy je obsazenost hotelu nižší. Když ale přijdou měsíce, kdy je hotel téměř zcela obsazený je lepší marketingové snahy zmírnit. Není však dobré úplně je zastavit.

Pokud ani forma neplacené reklamy obsazenost hotelu nezvýší, mohlo by být lepší využít slevových portálů jako např. Slevomat.cz, kde by se nabízely pobytové balíčky na termíny, ve kterých hotel potřebuje zvýšit obsazenost.

Kromě internetu lze využít také formu tištěné reklamy. Bylo by v rámci této formy vytvořit nový leták, ve kterém budou informace o nových balíčcích a jejich programech. Zároveň by měl také obsahovat základní informace o hotelu MEDA\*\*\*\*. Další možností, kromě letáčků, by mohly být plakáty s informacemi o balíčcích, které by se

vyvěsily v hotelu, nejlépe v blízkosti hotelové recepce, jelikož tudy projde velké množství jak hotelových hostů, tak hostů, kteří využívají hotelovou restauraci. Plakáty lze také umístit z vnější strany hotelu MEDA\*\*\*\*, kdy kolemjdoucí si mohou informace přečíst také.

Letáky a plakáty hotelu se dají využít také u partnerů v jejich provozovnách, ale tento krok by byl závislý na dohodě s partnery.

## **6.4 Další možnosti**

Řešení, která jsou uvedena výše, se zaměřují na eliminaci sezonnosti v hotelu MEDA\*\*\*\*. Řešení následující se budou týkat spíše zvýšení spokojenosti hostů v hotelu a zároveň také budou přispívat k lepšímu hodnocení hotelu.

Zákazníci, kteří se do hotelu rádi vracejí a šíří o něm kladné recenze, jsou pro hotel velmi důležití. Aby se tak stalo a hotel měl pozitivní ohlasy, mohla by se využívat k tomu řešení jako modernizace a rekonstrukce hotelu. Po příchodu do hotelu MEDA\*\*\*\* na první pohled zaujme velmi moderním vzhledem. Avšak v těsné blízkosti recepce se nachází první pokoje. Vzhled dveří pokojů působí zastarale a zákazník by si mohl udělat špatný obrázek o hotelu jako celku. Bylo by vhodné uvažovat o výměně starých dveří za nové. Hosté ve svých recenzích na hotel MEDA\*\*\*\* uvádějí, že v koupelně protékají toalety, vana má špatný odtok, televizory jsou nefunkční a matrace proleželé. (viz. Příloha C) Z těchto důvodů by se mělo o rekonstrukci přemýšlet, aby se hosté cítili v hotelu jako doma.

Pokud by se rekonstrukce realizovala bylo by vhodné vybrat měsíce, ve kterých má hotel nižší obsazenost. V úvahu by přicházely měsíce leden, únor, březen či listopad. V průběhu let se průběžně rekonstruovaly některé pokoje v různých patrech. Primárně by se měl hotel zaměřit na pokoje v přízemí. Hosté by v průběhu rekonstrukce byli ubytováni v ostatních patrech. Náklady na jeden pokoj by se mohly pohybovat v cenové výši uvedené v tabulce č. 12.



**Tab. 12: Náklady na rekonstrukci 1 pokoje**

|                       | <b>Cena</b>       |
|-----------------------|-------------------|
| Vchodové dveře        | 10.000 Kč         |
| Televize LED          | 8.990 Kč          |
| Matrace               | 9.990 Kč          |
| Malba                 | 25.000 Kč         |
| Podlahy               | 8.500 Kč          |
| Skříň                 | 15.000 Kč         |
| Koupelňový nábytek    | 10.000 Kč         |
| Sprchový kout s vanou | 10.000 Kč         |
| Toaleta               | 2.500 Kč          |
| Obrazy                | 1.000 Kč          |
| Závěsy                | 500 Kč            |
| Doplňky do koupelny   | 2.000 Kč          |
| Minibar               | 3.000 Kč          |
| Stolek se zrcadlem    | 4.000 Kč          |
| Noční stolky          | 2.000 Kč          |
| <b>Celkem</b>         | <b>87. 505 Kč</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

Pokud by byla sezonnost alespoň částečně potlačena, bylo by vhodné, kdyby hotel začal uvažovat nad zvýšením počtu míst v jídelně. Mohlo by dojít k tomu, že hosté by si na snídani neměli kam sednout a bylo by to pro ně velmi nepříjemné. Pokud by host měl ale například zájem posnídat na balkoně svého pokoje, po domluvě s manažerem by nebyl žádný problém.

Pokud hotel MEDA\*\*\*\* chce získat stálé zákazníky, bylo by užitečné, aby s nimi byl stále v kontaktu. Jedním ze způsobů, jak tohoto docílit je, že si zjistí, kdy má daný host např. narozeniny, což nebude těžké, jelikož při rezervaci se uvádí datum narození, a pokud se host na své narozeniny ubytuje v hotelu, dostane blahopřání a bude mu předán dárek. Ten může být v podobě ubytování na další noc zdarma, popřípadě jako voucher

na večeři v hotelové restauraci pro 2. Pokud host přítomný v danou chvíli nebude, zaslalo by vedení hotelu e-mail s blahopřáním a případně i s informacemi o získaném dárku. Každý by pozornost podniku ocenil.

## Závěr

Se sezonností bojuje většina ubytovacích zařízení v cestovním ruchu. Časová nerovnováha v cestovním ruchu projevující se významnými výkyvy v obsazenosti hotelu s negativním dopadem na hospodaření hotelu, je teoretický popis sezonnosti. V mé práci byla sezonnost popsána nejdříve teoreticky a následně byl zkoumán její vliv na konkrétní podnik cestovního ruchu, tedy pražského hotelu MEDA\*\*\*\*. Metoda, podle které jsem v práci postupovala, je teorie, analýza, zhodnocení situace a návrh nových opatření.

V teoretické části byly nadefinovány základní pojmy, které jsou spjaté s problematikou sezonnosti. Též byla vymezena možná teoretická budoucí řešení. Následovala podrobná analýza hotelu MEDA\*\*\*\* nejdříve obecněji a následně konkrétně, kdy byla využita k analýze vnitřní data, která posloužila také k přiblížení celkové situace v podniku a k podrobnému zmapování sezonnosti.

Hotel MEDA\*\*\*\* dělá konkrétní kroky při eliminaci sezonnosti, které byly popsány v následující části práce. Zjistilo se, že některé z nich jsou nápomocny minimálně a jiné zase neefektivně. Je třeba navrhnout opatření nová, která by byla efektivní a jejich využívání by se odráželo v obsazenosti hotelu a v tržbách hotelu. Pobytový balíček, který hotel nabízí v několika variantách, je ale vyhovujícím řešením sezonnosti. Balíček je mezi zákazníky oblíbený a dle recenzí na internetových stránkách rezervačních systémů, by ho doporučili ostatním.

Byly proto navrženy další pobytové balíčky, které by mohl hotel svým zákazníkům v budoucnu nabízet. Kromě toho byla navržena také řešení v oblasti marketingové komunikace a dalších možných aktivit, jako například modernizace a rekonstrukce hotelu MEDA\*\*\*\*.

Recenze a ohlasy zákazníků na hotel jsou velmi důležité při řízení a správném fungování hotelu. Hotel MEDA\*\*\*\* by měl vícero zdrojů zjišťovat spokojenost zákazníků se službami hotelu, personálu atd. Jestliže by vedení hotelu MEDA\*\*\*\* zavedlo uvedené návrhy pro rozšíření nabídky do své stávající, bylo by vhodné, aby k vyhodnocování efektivnosti využívali dotazníkových šetření. Pokud hotel podnikne následující kroky, je možné předpokládat, že pro hotel MEDA\*\*\*\* nebude sezonnost tak velkým problémem jako do této doby.

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: Ceník za ubytování v hotelu MEDA***** (ceny v Kč/noc).....                 | 34 |
| Tab. 2: Ceník za ubytování v hotelu MEDA***** (ceny v Kč/noc).....                 | 34 |
| Tab. 3: Průměrná dosažená cena za pokoj (ARR) v jednotlivých měsících roku 2017..  | 43 |
| Tab. 4: Tržby za disponibilní pokoj v jednotlivých měsících roku 2017 (v Kč) ..... | 43 |
| Tab. 5: Přehled prodaných pobytových balíčků za roky 2016 - 2018.....              | 49 |
| Tab. 6: Náklady balíčku „Sportuj v Praze“ pro 2 osoby .....                        | 52 |
| Tab. 7: Náklady balíčku „Wellness ve městě sta věží“ pro 2.....                    | 53 |
| Tab. 8: Náklady balíčku „Strašidelný víkend“ pro 2 .....                           | 53 |
| Tab. 9: Náklady balíčku „Na cestě po Praze“ pro 2.....                             | 54 |
| Tab. 10: Náklady balíčku „Na cestě po Praze“ pro rodiny s dětmi.....               | 55 |
| Tab. 11: Shrnutí pobytových balíčků .....  | 55 |
| Tab. 12: Náklady na rekonstrukci 1 pokoje.....                                     | 59 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr 1: Členění cestovního ruchu .....                                       | 11 |
| Obr 2: Sektory služeb cestovního ruchu.....                                 | 12 |
| Obr 3: Druhovému členění služeb cestovního ruchu .....                      | 13 |
| Obr 4: Dělení ubytovacích zařízení.....                                     | 14 |
| Obr 5: Návštěvnost Prahy v jednotlivých měsících roku 2017.....             | 22 |
| Obr 6: Návštěvnost Jihočeského kraje v jednotlivých měsících roku 2017..... | 22 |
| Obr 7: Pokoj připravený k ubytování.....                                    | 33 |
| Obr 8: Tržby za jednotlivé měsíce za roky 2015 – 2017 (v Kč).....           | 37 |
| Obr 9: Struktura tržeb v roce 2015.....                                     | 38 |
| Obr 10: Struktura tržeb v roce 2016.....                                    | 38 |
| Obr 11: Struktura tržeb v roce 2017.....                                    | 39 |
| Obr 12: Struktura hostů v roce 2015 .....                                   | 39 |
| Obr 13: Struktura hostů v roce 2016 .....                                   | 40 |
| Obr 14: Struktura hostů v roce 2017 .....                                   | 40 |
| Obr 15: Celková obsazenost v jednotlivých měsících roku 2017.....           | 41 |
| Obr 16: Obsazenost za měsíc listopad 2015 .....                             | 41 |
| Obr 17: Obsazenost za měsíc listopad 2016 .....                             | 42 |
| Obr 18: Obsazenost za měsíc listopad 2017 .....                             | 42 |

## Seznam použitých zkratk

AHR – Asociace hotelů a restaurací

AIEST – Mezinárodní sdružení expertů cestovního ruchu

aj. – a jiné

apod. – a podobně

ARR – průměrná dosažená za pokoj

atd. – a tak dále

č. - číslo

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

HORTEC – Konfederace národních asociací hotelů, restaurací, kaváren a obdobných zařízení v Evropské unii a evropském ekonomickém prostředí

např. - například

obr. – obrázek

OCC – obsazenost

RevPAR – Tržba za disponibilní pokoj

RYM – Revenue a yield management

tj. – tedy jinak

tzv. - takzvaně

UNIHOST – Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách

UNWTO – Světová turistická organizace OSN

## **Seznam příloh**

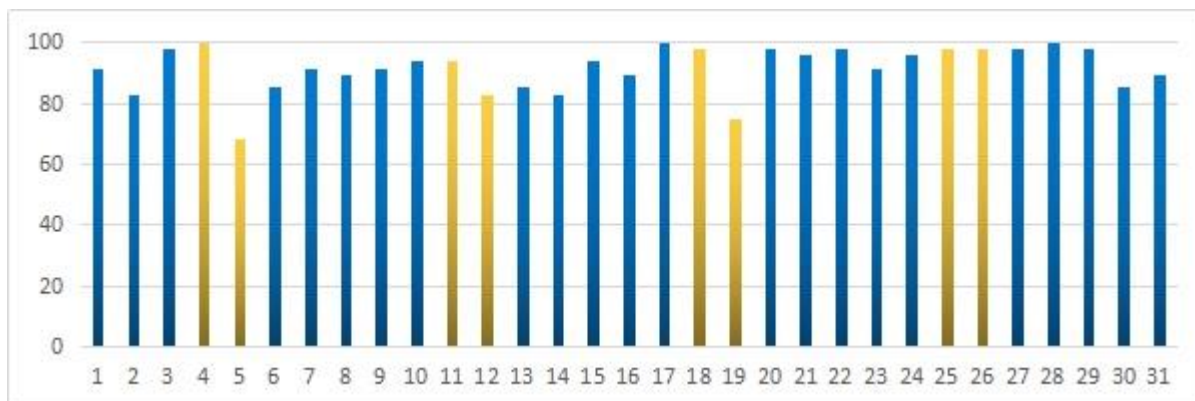
**Příloha A: Obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* za měsíc červenec 2015, 2016, 2017**

**Příloha B: Recenze hotelu MEDA\*\*\*\* z rezervačního portálu tripadvisor.cz**

**Příloha A: Obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* za měsíc červenec 2015, 2016, 2017**

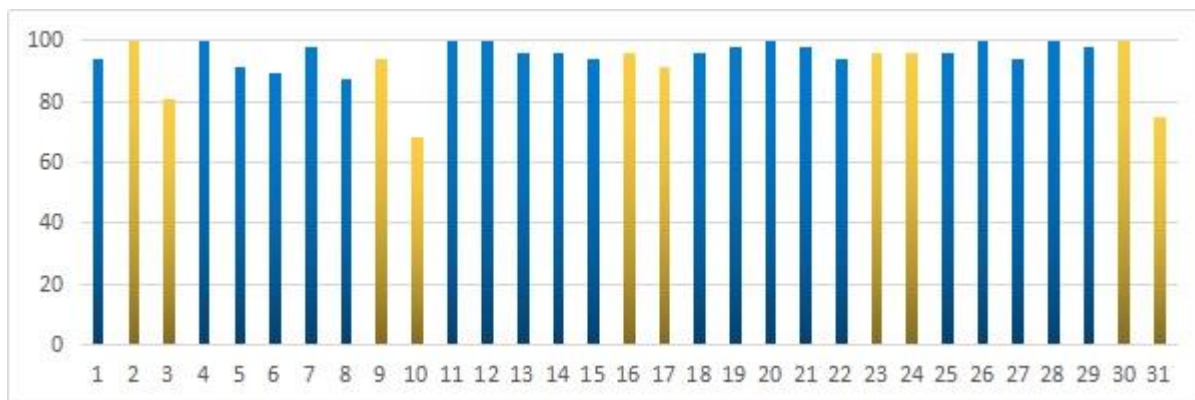
Příloha obsahuje informace o obsazenosti hotelu v roce 2015, 2016, 2017.

**Obr. I: Obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* za měsíc červenec 2015**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

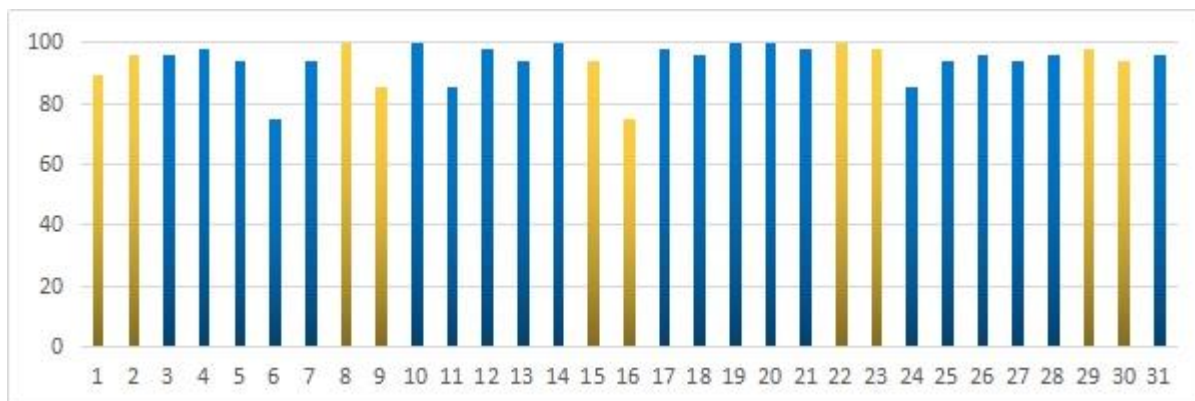
**Obr. II: Obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* za měsíc červenec 2016**



**Zdroj:** Vlastní zdroj, 2018




**Obr. III: Obsazenost hotelu MEDA\*\*\*\* za měsíc červenec 2017**



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2018

## Příloha B: Recenze hotelu MEDA\*\*\*\* z rezervačního portálu tripadvisor.cz

 Recenzováno: 27. srpna 2017

### Z nouze ctnost

Naprostou souhlasím s předchozími hodnoceními, že hotel neodpovídá 4\*. Jedná se o starý činžák předělaný na hotel. Pokoj vybaven levným nábytkem, televize má sotva 45 cm, koupelna je strašná: gumový závěs, jenom 2 osušky a žádný ručník, špatný odtok vody. Snídaně pomalu na etapy, protože místnost velikostně neodpovídá kapacitě hotelu, výběr ani nehodnotím. Parkování v pracovní dny za 250 Kč/ den. Z pozitiv asi jen ta poloha. V Praze mám vyzkoušeno spoustu hotelů, ale tento hotel byla rozhodně špatná volba.  
[Zobrazit méně](#)


**Tip ohledně pokoje:** Jedte raději jinam. Pokoje X01 a X02 jsou přímo vedle výtahu.

[Zobrazit další tipy ohledně pokojů](#)

**Datum pobytu:** srpnu 2017, cestoval(a) v páru

 Cena / kvalita  Služba  
 Kvalita spánku

[Položit dotaz ohledně hotelu Hotel Meda](#)


 Recenzováno: před 4 týdny

### Levný standard.

Hotel odpovídá kvalitou max 3 hvězdičkám . Pokoje byly čisté a dostatečně prostorné. Poněkud nás zaskočilo ,že když jsme přišli asi o 50 minut dříve (před 14 hod) , nemohli jsme si nechat kufr v recepci . Za poplatek 50 Kč už to šlo ,ale raději jsme si kufr do restaurace nedaleko vzali sebou .(Nejezdíme do Prahy často a možná je tato placená služba standard :-)) . Snídaně byly dostačující a chutné. Jídlo bylo neustále doplňováno . Bohužel místa v jídelně bylo opravdu málo a museli jsme asi 10 minut čekat na chodbě ,než se uvolnilo. A i potom jsme museli sníst u stolu s cizími lidmi.  
Hotel se nachází asi 200 m od stanice metra , což je super.  
Pobyt jsme koupili přes slevomat a za danou cenu byl opravdu levný a rádi se zde vrátíme.  
[Zobrazit méně](#)

**Datum pobytu:** březnu 2018, cestoval(a) v páru

 Kvalita spánku  Pokoje  
 Služba

 Recenzováno: 9. února 2018

### Nebrat, hvězdy neodpovídají klasifikaci


Nevím proč někdo spojuje svoje vehlasne jmeno s prostorem neodpovídající hotelove klasifikaci (ve stupni 4 hvězdy) levným nevkusným interierem, zimou na pokoji.... proč? Podle klasifikace není: (vlastní parkoviště), jídelní servis - Oběd 3 hodiny, večeře 4 hodiny, hotelový denní bar, restaurace, 1 sedací možnost na 1 lůžko, rezervní deka, 1 froté ručník, 1 froté osuška na hosta.

Drobnosti jako bezplatný drobný artikl: šampon, šití, korespondenční desky, psací potřeby, hotelová dokumentace, papírové kapesníčky a doplňkový artikl bych jim odpustil, ale ze si hrajeme na to co nejsme a zákazníkovi lzeme určite ne. To se prostě neděla.

Díky za zážitek.

[Zobrazit méně](#)

**Datum pobytu:** února 2018

 Recenzováno: 2. října 2017

### Velmi ráda doporučuji!

Chtěla bych mnohokrát poděkovat panu Dominiku Konopáskovi za neskutečně vstřícné a milé jednání ohledně mého pobytu. Měla jsem spousty požadavků a pan Dominik mi je všechny splnil, i když by nemusel a já se díky němu cítila na pokoji jako princezna. Chtěl mi vyjít maximálně vstříc a udělal pro mne více, než musel. Za to si jej velmi cením a myslím, že by si mnoho manažerů z takového chování mělo vzít příklad! Určitě se v hotelu ubytuji ráda znovu a doporučím svým přátelům! :-)

[Zobrazit méně](#)

**Datum pobytu:** září 2017, cestoval(a) sólo

 Kvalita spánku

 Pokoje

 Služba

**Zdroj:** TRIPADVIZOR. Recenze hotelu MEDA [online]. Praha: Tripadvisor, © 2018 [cit. 17.04.2018]. Dostupný z: [https://www.tripadvisor.cz/Hotel\\_Review-g274707-d7961784-Reviews-Hotel\\_Meda\\_Art\\_of\\_Museum\\_Kampa-Prague\\_Bohemia.html](https://www.tripadvisor.cz/Hotel_Review-g274707-d7961784-Reviews-Hotel_Meda_Art_of_Museum_Kampa-Prague_Bohemia.html)

## Seznam literatury

- 1 BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
- 2 GÚČIK, Marian, *Cestovný ruch: Úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB, 2010. 307 s. ISBN 978-80-89090-80-8.
- 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.
- 4 KOSTKOVÁ, Miroslava. *Management hotelového provozu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5.
- 5 KRÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů: aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: praktické příklady a fotografická příloha*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- 6 ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB, 2011. 140 s. ISBN 978-80-89090-93-8.
- 7 RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal, VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- 8 ZELENKA, Josef, *Marketing cestovního ruchu*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2.

### Internetové zdroje

- 9 Český statistický úřad. Hromadná ubytovací zařízení. *Návštěvnost*. [online]. Praha: ČSÚ, aktualizace 03.04.2018 [cit. 03.04.2018]. Dostupný z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=G&f=GRAFICKY\\_OBJEKT&pvo=CRU03 M&katalog=31743&u=v285\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3018&c=v3%7E4\\_\\_RP2017MP12&str=v285](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&pvo=CRU03 M&katalog=31743&u=v285__VUZEMI__100__3018&c=v3%7E4__RP2017MP12&str=v285)
- 10 Český statistický úřad. Hromadná ubytovací zařízení. *Návštěvnost*. [online]. Praha: ČSÚ, aktualizace 03.04.2018 [cit. 03.04.2018]. Dostupný z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=G&f=GRAFICKY\\_OBJEKT&pvo=CRU03-M&katalog=31743&u=v285\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3034&c=v3%7E4\\_\\_RP2017MP12&str=v285](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&pvo=CRU03-M&katalog=31743&u=v285__VUZEMI__100__3034&c=v3%7E4__RP2017MP12&str=v285)

11 HOTEL MEDA. Hotel Meda Art of museum Kampa [online]. Praha: Hotel Meda, © 2018 [cit. 12.03.2018]. Dostupný z: <http://hotelmeda.cz/cs.html>

12 KURZY CZ. *Obchodní rejstřík*. [online]. Praha: Kurzy.cz, © 2000-2018 [cit. 12.03.2018]. Dostupný z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/03325113/art-hotel-meda-sro/>

## **Abstrakt**

KELEŠOVÁ, Miroslava. *Analýza možností eliminace sezonnosti v konkrétním podniku cestovního ruchu*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2018.

**Klíčová slova:** cestovní ruch, sezonnost, hotelnictví, obsazenost

Předložená bakalářská práce je zaměřena na problematiku sezonnosti v cestovním ruchu, konkrétně pak v hotelnictví. V kapitolách jsou charakterizovány příčiny, důsledky, sledování a měření sezonnosti a současně také možnosti její eliminace. Z těchto bodů bude vycházet celá práce. Sezonnost je nadefinovaná nejdříve z teoretického hlediska a následně se řeší její konkrétní aspekty v ubytovacím zařízení. Pro zjištění vlivu sezonnosti byl vybrán konkrétní podnik, a to hotel MEDA\*\*\*\* nacházející se v hlavním městě Praze. V tomto zařízení je sezonnost zkoumána za pomoci analýz interních dat. Dále jsou navrženy změny pro stávající postupy a taktéž navržena nová možná řešení pro eliminaci sezonnosti. Alespoň některá z navrhovaných řešení by měla být v hotelu MEDA\*\*\*\* praktikována a jejich výsledky by byly následně použity pro další analýzu sezonnosti, která by umožnila dále pracovat s tímto tématem.

## **Abstract**

KELEŠOVÁ, Miroslava. *Analysis of possibilities for elimination of seasonality in selected tourism enterprise*. Bachelor Thesis, Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 73 p., 2018.

**Key words:** tourism, seasonality, hotel industry, occupancy

The presented bachelor thesis is focused on the problems of seasonality in tourism, specifically in the hotel industry. The chapters describe the causes, consequences, monitoring and measuring of the seasonality and, at the same time, the possibilities of its elimination. From these points, the whole work comes out. Seasonality is defined first from a theoretical point of view and then its specific aspects are dealt with in the accommodation facility. To determine the impact of seasonality, a particular company was selected, namely MEDA \*\*\*\*\* Hotel located in the capital city of Prague. In this facility, seasonality is investigated using internal data analysis. In addition, changes for current procedures and new possible solutions for elimination of seasonality are proposed. At least some of the suggested solutions should be practiced at the MEDA \*\*\*\*\* Hotel and their results would be used for further seasonal analysis to allow further work on this topic.